



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

JOHANNA KOSKINEN

Selvitys resurssipoolin perustamisesta Laitilan kaupungin iäkkäiden palveluihin

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA
2020

Tekijä(t) Koskinen, Johanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2020
	Sivumäärä 33	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Selvitys resurssipoolin perustamisesta Laitilan kaupungin iäkkäiden palveluihin		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella resurssipoolin perustamista Laitilan kaupungin iäkkäiden palveluihin. Opinnäytetyön aihe oli työelämälähtöinen. Tavoitteena oli selvittää, mitä asioita kunnan tulee huomioida ennen resurssipoolin perustamista.</p> <p>Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin kirjallisuuskatsauksella, jossa käsiteltiin kunnan laakisäateisiä tehtäviä ja tarkemmin sosiaali- ja terveydenhuollon tehtäviä. Työssä perehdyttiin myös sosiaali- ja terveysalan henkilöstövoimavarojen suunnitteluun sekä Laitilan kaupungin iäkkäiden palveluihin.</p> <p>Tämä opinnäytetyö toimi kehittämistyönä, joka toteutettiin toimintatutkimuksena. Työskentelyssä yhdistettiin teoria sekä työryhmän toimintojen pohjalta nousseet käytänteet ja pohdinnat. Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytettiin havainnointia ja työkonferenssimenetelmää. Yhdistämällä nämä kaksi menetelmää saatiin laajempi käsitys käsiteltävästä aiheesta.</p> <p>Työryhmän työskentely perustui tasavertaiseen vuoropuheluun, dialogiin. Jokaisella työryhmän jäsenellä oli mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiään ja pohdintojaan. Työryhmän kokoontumisia järjestettiin kahdesti. Työryhmässä tehtiin pohjatyötä resurssipoolin perustamista varten Laitilan kaupungin iäkkäiden palveluihin.</p>		
Asiasanat kehittämistyö, työkonferenssi, resurssointi		

Author(s) Koskinen, Johanna	Type of Publication Bachelor's thesis	Date May 2020
	Number of pages 33	Language of publication: Finnish
Title of publication Report of establishing a resource pool for the services of the elderly in Laitila		
Degree program Business Administration		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to examine the establishment of a resource pool for the services of the elderly in Laitila. The subject of the thesis was based on working life. The aim was to find what the municipality should be considered before establishing a resource pool.</p> <p>The thesis was started with a literature review which dealt with the statutory tasks of the municipality and, more specifically, the tasks of social and health care. The thesis also focused on the planning of human resources in the social and health care sector and the services of the elderly in Laitila.</p> <p>This thesis was a development work, which was carried out as an action research. The work combined theory with practices and reflections based on the activities of the working group. The research method used in this thesis was observation and the work conference method. Combining these two methods provided wider understanding of this topic.</p> <p>All working in the meetings was based on equal dialogue. Each member had the opportunity to present their own views and reflections. Meetings were held twice. The meetings provided baseline for the establishment of a resource pool for the services of the elderly in Laitila.</p>		
Key words development work, work conference, resource allocation		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	6
2.1 Opinnäytetyöongelma	6
2.2 Laadullinen tutkimus.....	6
2.3 Toimintatutkimus	7
2.4 Tutkimustyössä käytetyt menetelmät.....	8
3 SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUIDEN JÄRJESTÄMINEN	11
3.1 Kunnan lakisääteiset tehtävät.....	11
3.2 Sosiaali- ja terveyspalvelut	12
3.2.1 Perusterveydenhoito.....	13
3.2.2 Sosiaalipalvelut	13
3.2.3 Iäkkäiden palvelut	14
4 SOSIAALI- JA TERVEYSALAN HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN SUUNNITTELU	15
4.1 Johtamisen merkitys.....	15
4.2 Henkilöstömitoitus	16
4.3 Resurssipooli eli varahenkilöstöjärjestelmä.....	17
4.3.1 Tehokkaan resurssitiimin suunnittelu	19
4.3.2 Resurssipoolin käyttöönotto.....	19
5 LAITILAN KAUPUNGIN IÄKKÄIDEN PALVELUT	20
6 HENKILÖSTÖN SAATAVUUS JA RESURSSIPOOLIN MERKITYS LAITILAN KAUPUNGISSA	22
6.1 Lähtötilanne.....	22
6.2 Työkonferenssityöskentely	23
6.3 Kehittämistyön tulokset	27
6.4 Johtopäätökset.....	28
7 YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET	30
LÄHTEET	

1 JOHDANTO

Kunta vastaa oman alueensa lakisääteisten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen järjestämisestä. Kunnan vastuulla on huolehtia, että sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämisessä on riittävä määrä osaavaa henkilöstöä. Tällä hetkellä valtakunnallinen tilanne on, että hoitajien rekrytoinnissa esiintyy haasteita. Määräaikaisia sijaisia voi olla vaikea saada korvaamaan erityisesti oman henkilöstön äkillisiä poissaoloja.

Varahenkilöstöjärjestelmää pystytään hyödyntämään henkilöstön poissaolojen aiheuttamissa tilanteissa. Järjestelmällä voidaan varmistaa, että näistä tilanteista selvitetään omin avuin, ilman tilapäiseen apuun turvautumista. Varahenkilöstöjärjestelmästä käytetään useita erilaisia termejä, kuten sijais- tai resurssipooli, liikkuva tiimi tai työntekijäpankki. Käytän tässä työssäni termiä resurssipooli sekä siihen liittyviä alatermejä kuten resurssitiimi ja resurssityöntekijä.

Tarvepohjainen toimintamalli voi toimia resurssipoolin pohjana. Resurssipoolin työntekijä kohdennetaan tarpeen mukaan sellaiseen yksikköön, jossa hänelle on kulloinkin tarvetta. Hoitohenkilöstön poissaolojen lisäksi asiakkaiden ja potilaiden määrä sekä hoitoisuuden vaihtelut vaikuttavat tarvittavaan henkilöstön määrään.

Perustimme resurssipoolin luomiseksi työryhmän, joka koostui Laitilan kaupungin terveyskeskusosaston ja ikäihmisten palvelukokonaisuuteen kuuluvista esimiehistä ja vastuuhenkilöistä. Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, joka toteutetaan toimintatutkimuksena. Käytän tässä työssäni tutkimusmenetelmänä havainnointia sekä työkonferenssimenetelmää. Työn teoriaosuus toimii aiheen taustakäsitteiden avaajana. Empiriaosuus keskittyy työryhmän toiminnan pohjalta nousseisiin havainnoiteihin sekä johtopäätöksiin.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

2.1 Opinnäytetyöongelma

Opinnäytetyöni ongelmana on selvittää, mitä asioita tulisi huomioida resurssipoolia perustettaessa Laitilan kaupungin iäkkäiden palveluihin. Työntekijöiden äkillisistä poissaoloista riippumatta, potilas- ja asiakastyö ei kuitenkaan saa missään tilanteessa vaarantua. Hoitajia tulee aina olla hoitotyössä vaadittava määrä. Miten varmistutaan siitä, että käytettävissä on vaadittavan koulutuksen ja osaamisen omaava henkilö mahdollisen äkillisen sijaistarpeen ilmetessä?

Opinnäytetyölläni pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Mitä asioita kunnan tulee huomioida resurssipoolia perustettaessa? Entä tuoko resurssipooli kunnalle hyötyä lakisääteisen tehtävän järjestämisessä? Pyrin myös selvittämään minkälaisia velvoitteita lainsäädäntö antaa kunnalle henkilöstön riittävydestä.

2.2 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tarkasteltavaa kohdetta tai ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tällä tutkimussuuntauksella pyritään saavuttamaan syvempi käsitys tarkastelun kohteesta. Laadullista tulosta ei pystytä mittaamaan määrällisesti vaan keskitytään paremminkin todellisen elämän kuvaamiseen ja tosiasioiden löytämiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161.)

Laadullisen tutkimuksen tärkeimpänä tiedon keruun välineenä, suositaan ihmistä tai joukkoa ihmisiä. Tutkija arvioi tutkittavia havainnointiensa tai haastattelun kautta, ei siis niinkään suoranaisilla ja konkreettisilla mittausvälineillä. Tutkijan tarkoituksena on tarkastella aineistoa yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti sekä pyrkiä tuomaan ilmi odottamattomia seikkoja tarkastelun alla olevasta ilmiöstä. Tutkija käyttää aineiston hankinnassa apunaan laadullisia metodeja esimerkiksi tuomalla esille tutkittavien erilaisia näkökulmia. (Hirsjärvi ym. 2013, 164-165.)

2.3 Toimintatutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus voidaan luokitella erilaisiin tutkimustyyppihin ja edelleen niiden alaosiin. Yhtenä tutkimustyyppinä on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tutkia työelämässä toimivien ihmisten tekemää työtä ja tarpeen mukaan myös kehittää sitä edelleen. Toimintatutkimusta voidaan hyödyntää monissa erilaisissa organisaatioissa, on kyseessä sitten julkishallinnollinen organisaatio tai esimerkiksi yksityisyrittäjä. Perimmäisajatuksena on pyrkiä löytämään ratkaisu käytännön ongelmiin. Toimintatutkimuksen tuloksena on mahdollista saavuttaa pysyvä muutos. Ongelmaan löytyy ratkaisu siitä joukosta, jota tämä nimenomainen ongelma koskee. Tämä joukko sitoutuu muutokseen ja löytää voiman ratkaista käsillä oleva ongelma itsenäisesti. Toimintatutkimus voidaankin nähdä työntekijöiden toimintana, ei niinkään ulkoapäin annettuna ohjeistuksena tai pelkästään tutkijan työnä. (Kananen 2014, 11.)

Jotta muutokseen olisi mahdollista päästä, edellyttää se, että muutettava ilmiö tulee tuntea. Itse muutettavan ilmiön lisäksi, tulee tarkastella siihen vaikuttavia tekijöitä ja tehdä niistä selvitys. Muutoksen saavuttaminen pitää sisällään useita syklejä, joissa esiintyy ongelman havaitseminen, suunnittelu, toimeenpano, havainnointi ja tutkimus. Seuraava sykli alkaa, kun edellinen päättyy ja sen kohteena voi olla esimerkiksi uusi ongelma ja sen poistaminen. Varmuutta ei kuitenkaan ole siitä, onko lopulta mahdollista saavuttaa muutos. Tämä ei ole välttämättä mahdollista silloinkaan, vaikka kaikki ilmiöön vaikuttavat tekijät selvitetäisiin ja tunnistettaisiin. (Kananen 2014, 12.)

Toimintatutkimuksen tarkka määrittäminen on vaikeaa sillä se pitää sisällään useita erilaisia tutkimusmenetelmiä. Toiminta- ja kehittämistutkimusta pidetään usein toistensa synonyymeina, sillä ne ovat suhteellisen lähellä toisiaan. Toimintatutkimuksen tärkeinä osatekijöinä voidaan pitää yhteistoimintaa, toiminnan kehittämistä ja tutkimusta. Lisäksi oleellisena toimintatutkimuksessa on tutkijan mukanaolo. Toimintatutkimuksen määritelmänä voitaisiin pitää työyhteisössä toimivien henkilöiden oman työn tutkimista ja kehittämistä. Havaitaan omaan työhön liittyvä epäkohta tai ongelma, ja aletaan pohtia sitä tarkemmin tavoitteena ongelman ratkaisu tai muutokseen pyrkiminen. (Kananen 2014, 13-14.)

2.4 Tutkimustyössä käytetyt menetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään yleensä havainnointia, haastattelua, kyselyä tai dokumenteista koottuja tietoja. Näitä menetelmiä voidaan käyttää joko yksin tai yhdistettynä eri tavoin, riippuen tutkimuksen kohteena olevasta ongelmasta. Jos tutkija tutkii esimerkiksi eri ihmisten vuorovaikutuskäyttäytymistä ryhmässä, on yleensä havainnointi tarkoituksenmukaisin aineistonkeruumenetelmä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.)

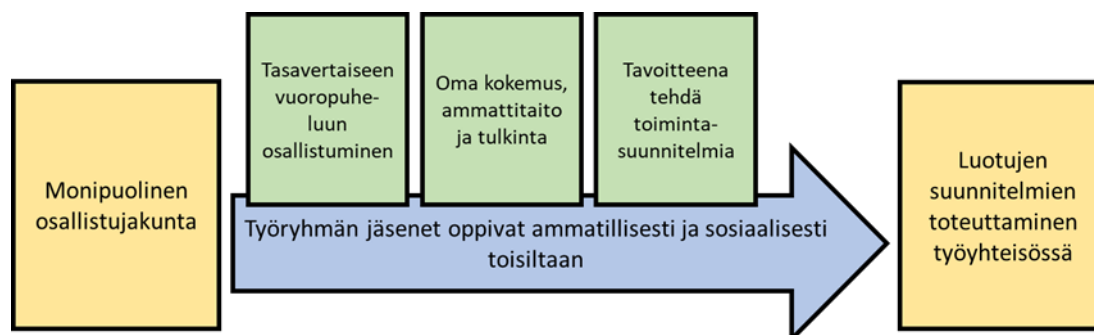
Havainnointi esiintyy yleisesti laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä. Usein se voidaan myös yhdistää johonkin toiseen menetelmään. Tällöin on mahdollisuus saavuttaa jopa parempi tulos kuin vain pelkästään havainnointimenetelmää käytettäessä. Jos tutkittavasta ilmiöstä on vain vähän tietoa ennalta tai jos siitä on vaikea saada tietoa, havainnointi voi olla perusteltu tiedonkeruumenetelmä. Havainnointi voi tuoda ilmiöön liittyvät asiat käytännönläheisesti esille omassa asiayhteydessään. Lisäksi havainnoinnin avulla voidaan monipuolistaa tutkittavaan ilmiöön liittyvää tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93-94.)

Havainnoinnilla on olemassa erilaisia muotoja, kuten osallistava havainnointi eli tutkijan osallistava tutkimusote. Tavoitteena on jokin tulos sekä toiminta ja siihen pyritään ihmisten välisellä vuorovaikutuksella. Kokemusten kautta ihmisille syntyy erilaista tietoa ja vuorovaikutuksen avulla on mahdollista laajentaa jo olemassa olevaa tietoutta ja lisätä avarakatseisuutta tarkasteltavaan ilmiöön liittyen. Osallistamisen menetelmää käyttäessä tärkeänä seikkana on se, että jokaisen projektiin osallistuvan henkilön tietoutta arvostetaan. On tärkeää huomata, että tarkasteltavaan ilmiöön liittyviä näkökulmia voi olla useita ja jokainen niistä on yhtä tärkeä. Ilmiöstä ja siihen liittyvistä asioista keskustellaan vuorovaikutuksellisesti ryhmänä ja kunnioitetaan toisen näkökulmia. Tutkijan punaisena lankana koko prosessin ajan kulkee kunnioitus muita projektiryhmän jäseniä ja heidän tietouttaan kohtaan. Tutkijan tavoitteena on mahdollistaa ryhmän jäsenten oppiminen, hän ei niinkään toimi opettajan roolissa. Tutkija on itse tullut projektiryhmään mukaan oppiakseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94-96.)

Tutkimustyössä havainnoinnin rinnalla voidaan käyttää apuna työkonferenssimenetelmää. Työkonferenssi perustuu työntekijöiden väliseen tasavertaiseen vuoropuheluun,

jossa pääosassa esiintyy monipuolinen osallistujakunta. Jokainen työkonferenssiin osallistuva työntekijä saa mahdollisuuden osallistua dialogiin eli vuoropuheluun tasa-vertaisena muiden osallistujien kanssa. Kuitenkaan pelkkä mahdollisuus osallistua dialogiin ei riitä, vaan jokaisen ryhmän jäsenen tulee olla aktiivisesti mukana tuomassa omaa näkökulmaansa esille. Monipuolisen osallistujakunnan tavoitteena on tuoda esiin erilaisia omia kokemuksiaan ja ymmärtämystään sekä laajentaa omaa osaamista muilta saadun tietouden avulla. Kun osallistujakunta sisältää monipuolisen jäsenistön, on helpompi saavuttaa kehittämistyölle asetetut tavoitteet työntekijöiden laajennetun tietämyksen avulla. (Työturvallisuuskeskus TTK 2014, 10-12.)

Työkonferenssi toimii eräänlaisena oppimisen areenana, jossa osallistujakunnan yhtenä tavoitteena on oppia muilta jäseniltä ja luoda yhteisiä tuloksia (Kuvio 1). Työkonferenssiin osallistumisen perustana on jokaisen jäsenen omaava oma työkokemus. Tällöin kokemusperusta on laajempi ja monipuolisempi. Työtehtävistä ja ammattinimikkeestä riippumatta, jokaisen työkonferenssiin osallistuvan jäsenen mielipide ansaitsee tulla kuulluksi. Jokaisen tulee myös vastavuoroisesti kyetä kuuntelemaan muiden jäsenten ajatuksia sekä kyetä sietämään ja ymmärtämään muiden näkemyksiä ja mielipiteitä. (Työturvallisuuskeskus TTK 2014, 10-12.)

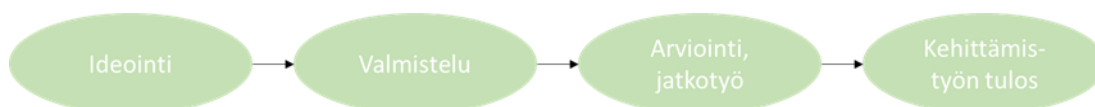


Kuvio 1. Työkonferenssin taustaidea (mukaellen Työturvallisuuskeskus TTK 2014, 13).

Työkonferenssiin osallistuvat työntekijät tuottavat itse asiasisällön, joka keskittyy useasti jo olemassa olevan sisällön kehittämiseen. Työkonferenssin perusajatuksena on luoda toimintasuunnitelmia esimerkiksi oman työyhteisön käyttöön. Työntekijöiden vuoropuhelun on tarkoitus muuttaa heidän välillä syntyvä keskustelu siitä tuloksena syntyviin tekoihin yhteistoiminnan avulla. Usein työkonferenssi liitetään jonkin

prosessin yhteyteen, tällöin se esiintyy osallistavana kehittämismetodina. (Työturvallisuuskeskus TTK 2014, 10.)

Kuten kuviossa 2 esitetään, työkonferenssimalli korostaa vuorovaikutteista prosessia. Osallistujakunta on kehittämistyön äärellä valmiina oppimaan uutta ja kehittämään yhdessä uusia toimintatapoja. Kehittämistyön oheistuotoksena työntekijät pystyvät myös rakentamaan sosiaalista pääomaansa eli luoda luottamusta ja rakentaa siltoja toisiin työyksiköihin (esimerkiksi vertaistuki). Parhaaseen lopputulokseen päästäkseen, työryhmän jäsenten tulisi huomioida omassa työssään myös muiden esittämiä parannusehdotuksia ja ideoita. (Työturvallisuuskeskus TTK 2014, 32; 43-44.)



Kuvio 2. Kehittämistyön prosessi (mukaellen Työturvallisuuskeskus TTK 2014, 32).

Tässä tutkimustyössä halusin huomioida substanssiosaajat, sillä he omaavat parhaimman näkemyksen resurssipoolin tarpeesta oman ammattitaitonsa ja työkokemuksensa vuoksi. Heillä on avaimet kehittää oman työnsä toimintatapoja ja luoda uusia käytäntöjä kehittämissuunnitelmien pohjalta. Siksi työkonferenssin valinta tutkimusmetodiksi oli tässä tapauksessa järkevää ja hyvin perusteltua. Halusin hyödyntää heidän ammattitaitoaan apuna tässä työssä. Lisäksi työryhmän havainnointi kulkee työkonferenssimenetelmän rinnalla täydentäen sitä.

3 SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUIDEN JÄRJESTÄMINEN

3.1 Kunnan lakisääteiset tehtävät

Perustuslain mukaan: ”Suomi jakaantuu kuntiin, joiden hallinnon tulee perustua kunnan asukkaiden itsehallintoon.” (Suomen perustuslaki 731/1999, 121 § 1 mom.). Koko Suomi jakaantuu kuntiin, joilla on omat hallintoelimensä ja jotka käyttävät toiminnassaan julkista valtaa omalla tarkasti rajatulla alueellaan. Kunnat ovat siis julkishallinnollisia organisaatioita, mutta ne on kuitenkin eriytetty valtionhallinnosta. Valtio toki valvoo kunnan toimintaa, muttei sillä ole sen suurempaa oikeutta puuttua kunnan toimintaan kuin mitä lainsäädäntö sallii. Keskeisimpänä kuntaa ohjaavana lakina voidaan pitää Kuntalakia. Kuntalaki toimii kunnallishallinnon yleislakina, jonka tarkoituksena on muun muassa määritellä kunnan tehtävät. Tämän lisäksi kunnan toimintaa ohjaavat myös monet erilaiset erityislait. ”Kunta voi käyttää nimitystä kaupunki, kun se katsoo täyttävänsä kaupunkimaiselle yhdyskunnalle asetettavat vaatimukset” (Kuntalaki 410/2015, 4 § 2 mom.). Kunnat toimivat itsehallinnollisina organisaatioina eli kunnan alueen asukkailla on mahdollisuus vaikuttaa kunnan ylimmän hallintoelimen, kunnanvaltuuston, valintaan. Tätä kutsutaan termillä kansanvaltaisuusperiaate. Äänestys-oikeuden omaavilla kuntalaisilla on oikeus valita demokraattisilla vaaleilla valtuutetut kunnanvaltuustoon. (Husa & Pohjalainen 2014, 278-281.)

Kuntalaki määrittelee kunnan tehtävät seuraavasti: ”Kunta hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa tehtävät ja järjestää sille laissa erikseen säädetty tehtävät” (Kuntalaki 7 § 1 mom.). Kunnilla on velvollisuus hoitaa lakisääteiset tehtävänsä. Lakisääteiset tehtävät ovat pakollisia, mutta valtio osallistuu niihin tukemalla kuntaa taloudellisesti tehtävän hoitamisessa (valtionosuusjärjestelmä). Näitä lakisääteisiä tehtäviä ovat muun muassa perusopetus, sosiaali- ja terveystieteiden palvelut sekä kaavoitus. (Husa ym. 2014, 282.)

Tehtävän järjestämistä vastaavassa olevan kunnan tulee huomioida, että palvelut ovat tasa-arvoisesti saatavilla sen kaikille asukkaille. Lisäksi kyseessä olevan kunnan vastuulla on palvelun tarpeen, määrän ja laadun määrittäminen sekä sen tuottamistapa ja tuottamisen valvonta. (Kuntalaki 8 §.) Kuntien koko ja taloudellinen kestävyyskyky

vaihtelevat suuresti. Tämä voi vaikuttaa myös kuntien järjestämiin palveluihin, joka useasti heijastuu esimerkiksi hyvinvointipalvelujen laatuun tai saatavuuteen. Eri kuntien asukkaat eivät kuitenkaan saa olla keskenään eriarvoisia, sillä jo perustuslakimme vaatii takaamaan kaikille oikeuden yhdenvertaisuuteen. (Husa ym. 2014, 282; 284.)

3.2 Sosiaali- ja terveystalvet

Sosiaali- ja terveystalvet sisältävät useita käsitteitä, jotka ovat muodostuneet ajan saatossa suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuollon kehittyessä ja palvelujen muokkauksessa sekä siihen liittyvän lainsäädännön kehittymisen ohessa. Sosiaali- ja terveydenhuoltolaki (30.12.2014/1301) ja Terveydenhuoltolaki (30.12.2010/1326) määrittelevät sosiaali- ja terveystalvelujen nykyiset normit sekä luovat tulevaisuuden palveluja. Lainsäädännön sisältämät käsitteet kuvaavat omaa aikakauttaan, eivätkä välttämättä vastaa sosiaali- ja terveystalveluja nykyisellään. Tämän lisäksi kunnilla on erilaisia rajanvetoja omissa palvelurakenteissaan ja palveluja on voitu sijoitella tällöin eri sektoreiden sisälle. Sosiaali- ja terveystalveluihin kuuluvien palveluiden perustan määritelmä tulee voimassa olevasta lainsäädännöstä. Tästä saadaan perusta sille, mitä palveluja sosiaali- ja terveystalveluihin tulee sisällyttää ja mitä ei. (Rissanen 2017, 21.)

Suomen sosiaali- ja terveydenhuolto on tyypiltään pohjoismaiseen hyvinvointivaltiomalliin sisältyvä palvelujärjestelmä. Tässä palvelujärjestelmämallissa julkisella sektorilla on suuri rooli palvelujen järjestäjänä. Perustuslakimme sanoo, että ”Julkisen vallan on turvattava, sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään, jokaiselle riittävät sosiaali- ja terveystalvet ja edistettävä väestön terveyttä.” (Suomen perustuslaki 19 § 3 mom.). Sosiaali- ja terveydenhuoltolain lisäksi julkisen vallan velvoitteita on tarkennettu erityislainsäädännöllä. Tarkoituksena on tarjota palveluja kaikille tasapuolisesti ja tarvelähtöisesti. Julkisella vallalla tarkoitetaan tässä kuntia palvelujen järjestäjinä sekä lisäksi valtiota. Palvelujärjestelmämme rahoitus hoituu valtio- ja kunta-verotuksella. Tämän lisäksi kerätään myös muun muassa erilaisia asiakasmaksuja, mutta pääasiallinen rahoitus on kuitenkin verorahoitus. (Rissanen 2017, 26-27.)

3.2.1 Perusterveydenhoito

Sosiaali- ja terveyspalvelujen tarkoituksena on ylläpitää väestön terveyttä ja toimintakykyä. Tavoitteena on myös sairauksien ja muiden terveysongelmien parantaminen ja ennaltaehkäisy. Näiden palvelujen erityisenä tehtävänä on lisäksi tukea väestön elämänhallintaa ja arjessa selviytymistä. (Sallinen, Majoinen, Seppälä & Eskelinen 2017, 53.)

Kunnan järjestämävastuulla on tarjota asukkaalleen perusterveydenhoitoa. Kunta voi vastata järjestämisestä kokonaan itse tai järjestää palvelut yhteistyössä muiden kuntien kanssa tai ostopalveluna yksityisiltä tarjoajilta. Perusterveydenhoidosta vastaamiseen kuuluu myös terveyskeskuspalvelujen järjestäminen. Muiden palvelujen ohessa terveyskeskuksissa voidaan järjestää myös vuodeosastohoitoa sitä tarvitseville asiakkaille ja potilaille. Vuodeosastojen yhtenä tarkoituksena on hoitaa erikoissairaanhoidosta tulevia potilaita, joilla on tarve jatkohoidolle. Aiemmin vuodeosastot toimivat myös vanhusten pitkäaikaishoidon paikkoina, mutta tämä merkitys on koko ajan vähentynyt. Nykyisin korostetaan enemmänkin kotihoidon ja tehostetun palveluasumisen merkitystä ikäihmisten pitkäaikaishoidossa. (Sallinen ym. 2017, 55.)

3.2.2 Sosiaalipalvelut

Terveydenhoidon järjestämisen lisäksi kunnan tulee vastata myös omalla alueellaan järjestettävistä sosiaalipalveluista. Sosiaalihuoltolaissa määritellään, mitä palveluja kunnan tulee järjestää, jotta kyetään vastaamaan asiakkaiden tuen tarpeisiin. Sosiaalipalveluja tulee järjestää muun muassa jokapäiväisestä elämästä selviytymisen tueksi, asumiseen liittyvään tuen tarpeen vuoksi tai esimerkiksi taloudellisen tuen vuoksi. Asiakkaan tuen tarve voi olla pitkäaikaista tai hyvinkin äkillistä, esimerkiksi äkillisen kriisitilanteen tai muuttuneen toimintakyvyn takia. Sosiaalihuollon selkeän tarvemäärittelyn vuoksi, työskentelyn keskipisteenä on itse asiakas omine palvelutarpeineen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 37-38.)

Sosiaalipalveluja voidaan antaa esimerkiksi, jos henkilö tarvitsee tukea tai avustusta jokapäiväisestä elämästä selviytymiseen. Jokapäiväiseen elämään kuuluvat säännöllisesti tai päivittäin toistuvat erilaiset tavanomaiseen elämään kuuluvat toimet. Näitä

jokapäiväiseen elämään kuuluvia toimintoja voivat olla esimerkiksi: itsestä huolehtiminen, liikkuminen tai kotona suoriutuminen. Asiakkaan tuen tarpeet tulee määritellä, jonka jälkeen määritetään hänelle annettava sosiaalipalvelu. Erilaisiin tarpeisiin voidaan toki vastata useammallakin sosiaalipalvelulla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 38.)

3.2.3 Iäkkäiden palvelut

Kuten kaikilla ikäryhmillä, myös iäkkäällä väestöllä esiintyy sosiaali- ja terveyspalvelujen tarvetta. Ikäihmisten palvelujen tarve voi olla laajaakin ja tällöin yksilölliseen ja palvelutarpeen selvittämiseen perustuvien palvelujen saatavuuden oikea-aikaisuus korostuu. Perusterveydenhuollon lisäksi iäkkäät voivat tarvita esimerkiksi kotihoitoa tai muuta kotona asumista tukevaa palvelua tai vastaavasti tehostettua palveluasumista. Tarkoituksena on tarjota ensisijaisesti palveluja asiakkaan kotiin, jotta kyetään tukemaan iäkkään henkilön kotona asumista mahdollisimman pitkään. Kunta toimiikin ikääntyneiden hyvinvoinnin edistäjänä ja arjessa selviytymisen tukijana. (Sallinen ym. 2017, 60-61.)

Iäkkäällä väestöllä voi esiintyä toimintakykyyn liittyvää tuen tarvetta. Usein toimintakykyyn liittyvä tuen tarve lisääntyykin iän myötä. Erilaiset sairaudet, vammat tai ikääntyminen itsessään voivat tuoda mukanaan haasteita jokapäiväisessä elämässä selviytymiseen tai aiheuttaa toimintakyvyn rajoitteita. Ikääntynyt henkilö ei välttämättä kykene suoriutumaan omista jokapäiväisistä toiminnoistaan erilaisten fyysisten, psyykkisten, kognitiivisten tai sosiaalisten syiden takia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 47.)

4 SOSIAALI- JA TERVEYSALAN HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN SUUNNITTELU

4.1 Johtamisen merkitys

Sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksista suurin osa, arviolta noin 60-70 %, aiheutuu henkilöstömenoista. Koko ala on siis yhteiskunnallisesti merkittävä niin työllistämisen kuin kustannustenkin näkökulmasta tarkastellen. Tulevaisuus tuo tullessaan lisähaasteita ja kasvattaa alan merkitystä entisestään. Sosiaali- ja terveydenhuollossa esiintyy koko maanlaajuisesti henkilöstöpulaa. Pula ammattihenkilöistä vaihtelee ammattiryhmittäin sekä eri paikkakuntien ja alueiden kesken. Lisäksi yksi tulevaisuuden näkökulma on, että uusien työntekijöiden rekrytointi on entistä haasteellisempaa joka alalla ja palveluiden tuottamiseen on yhä vähemmän käytettävissä olevia resursseja. Samalla henkilöstömäärällä joudutaan tuottamaan laajempia palveluja. Myös johtamisen merkitys korostuu samalla; eri sukupolvilla on erilainen käsitys työn merkityksestä ja siihen sitoutumisesta, joka voi osaltaan aiheuttaa lisähaastetta johtamiselle. Lisäksi suurten ikäluokkien eläköitymisen myötä asiakkaiden määrä ja palvelujen tarve lisääntyvät. (Rissanen 2017, 238-239.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen merkitys korostuu tulevaisuuden myötä ja siksi sen tarkastelu onkin ensiarvoisen tärkeää myös sosiaali- ja terveydenhuollossa. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa nykyisen henkilöstön työhyvinvointiin, motivaatioon sekä työssä jaksamiseen ja siihen sitoutumiseen. Positiiviset vaikutukset voivat ulottua jopa työn tuloksellisuuteen. Nämä kaikki heijastuvat koko henkilöstöön sekä siitä edelleen palvelujen piirissä oleviin asiakkaisiin. Henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan vaikuttaa myös työvoiman saatavuuden ja uusien työntekijöiden rekrytoinnin edistämiseen. Tärkeässä roolissa ovat henkilöstön osaamisen hyödyntäminen koko laajuudessaan ja sen kehittäminen edelleen sekä panostaminen henkilöstön pysyvyyteen ja työhön sitoutumiseen. (Rissanen 2017, 238-239.)

4.2 Henkilöstömitoitus

Jotta kyetään turvaamaan ikäihmisille laadukkaat ja turvalliset palvelut, toiminnan edellytyksenä on riittävä määrä henkilöstöä. Pelkkä henkilöstön riittävä lukumäärä ei kuitenkaan riitä takaamaan palvelujen laatua, vaan henkilöstön tulee lisäksi omata tarvittava osaaminen. Vanhuspalvelulain mukaan: ”Toimintayksikössä on oltava henkilöstö, jonka määrä, koulutus ja tehtävärakenne vastaavat toimintayksikön palveluja saavien iäkkäiden henkilöiden määrää ja heidän toimintakykynsä edellyttämää palvelun tarvetta ja joka turvaa heille laadukkaat palvelut.” (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 980/2012, 4. luku 20 §). Henkilöstön riittävyydellä ja tarvittavalla osaamisella pystytään vaikuttamaan positiivisesti myös henkilökunnan työhyvinvointiin sekä työturvallisuuteen. Käytännön työ tuntuu varmemmalta, jos itse omaa riittävän osaamisen ja taitopohjan. Yhdessä nämä edellä mainitut seikat vahvistavat hoidon vaikuttavuutta sekä luovat vankan pohjan laadukkaalle ja turvalliselle palvelulle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 19.)

Asiakkaiden toimintakyky ja avun tarve vaikuttavat henkilöstön määrään. Eteen voi tulla tilapäisiä tilanteita, jossa henkilöstöä pitää siirtää yksiköstä toiseen esimerkiksi, jos asiakkaan palvelutarve muuttuu. Henkilöstömitoituksen tulee tällöin olla joustavaa, jotta tämä olisi mahdollista. Lisäksi henkilöstömäärään vaikuttavat palvelurakenne ja kunnan erilaiset strategiset linjaukset sekä itse henkilöstöön ja työn organisointiin liittyvät tekijät. Miten yksikön toiminta on kokonaisuudessaan organisoitu, entä pystytäänkö henkilöstön osaaminen hyödyntämään toiminnassa täydellä teholla tai onko tarjolla mahdollisuus henkilöstön yhteiskäyttöön (varahenkilöstö)? Näitä kysymyksiä tulee pohtia arvioitaessa henkilöstön riittävää määrää. Henkilöstömäärän tulee olla riittävä suhteessa asiakkaiden määrään ja heidän avun, tuen sekä palvelujen tarpeisiin nähden. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 20-21.)

Hallitus esittää, että iäkkäiden henkilöiden tehostetun palveluasumisen ja pitkäaikaisen laitoshoidon henkilöstömitoituksesta säädettäisiin lailla. Esityksessä todetaan, että henkilöstömitoituksen tulisi olla 0,7 työntekijää asiakasta kohti. Jos lakiesitys toteutuu ja muutos kirjataan vanhuspalvelulakiin, ehdotettu henkilöstömitoitus tulisi olla säädetyin mukainen viimeistään 1.4.2023. Nykyisin henkilöstömitoitusta ohjataan

laatusuosituksella. Henkilöstömitoitus on 0,5 työntekijää asiakasta kohti. Henkilöstömitoitukseen huomioidaan kaikki välitöntä asiakastyötä tekevät työntekijät, esimerkiksi sairaanhoitajat, lähi- ja perushoitajat, hoiva-avustajat sekä fysio- ja toimintaterapeutit. Välittömällä asiakastyöllä tarkoitetaan työtehtäviä, jotka liittyvät esimerkiksi hoivaan ja huolenpitoon sekä tehtäviin, jotka edistävät asiakkaan toimintakykyä tai kuntoutumista. Toteutunut henkilöstömitoitus voidaan laskea suhteuttamalla välitöntä asiakastyötä tekevien työpanos asiakkaiden määrään. (HE 4/2020.)

4.3 Resurssipooli eli varahenkilöstöjärjestelmä

Hoitotyössä henkilöstömäärä on usein mitoitettu tarkan tarpeen mukaan. Muutokset asiakkaiden hoidettavuudessa ja henkilöstön vahvuudessa voivat olla jopa päivittäisiä. Kriittisimpänä tilanteena voidaan pitää henkilöstön äkillisiä poissaoloja; nämä aiheuttavat henkilöstön vajauksen, jonka korjaamiseen tarvitaan äkillisiä toimenpiteitä. Eri-laisella resurssoinnilla pystytään varmistamaan, että henkilöstöllä on mahdollisuus selviytyä näistä vaihteluista ilman tilapäiseen apuun turvautumista. (de Leon & Stroot 2013.)

Hoitotyön resurssitiimeillä, tunnetaan myös nimellä resurssipooli tai sijaispooli, voidaan ylläpitää hoidon laatua sekä mahdollisesti vähentää työvoiman kustannuksia. Ulkopuolisen sijaisen palkkaamiselle ei tule välttämätöntä tarvetta. Tällöin säästetään palkkakustannuksissa sekä muissa kustannuksissa, joita ulkopuolisen sijaisen palkkaaminen olisi vaatinut. Resurssitiimiläisen hyödyntäminen on mahdollista lähes missä tahansa yksikössä, henkilön osaamisen ja koulutuksen puitteissa. Osaavasta henkilökunnasta hyötyvät eri yksiköiden henkilöstön lisäksi myös asiakkaat ja potilaat; hoitotyön vajetta ei synny vakituisen henkilöstön äkillisestä poissaolosta. (de Leon & Stroot 2013; Laitinen 2019.)

Resurssipooli voidaan rakentaa tarvepohjaiselle toimintamallille eli asiakkaiden ja potilaiden määrän ja hoitoisuuden vaihtelut sekä hoitohenkilöstön poissaolot suhteutettuna henkilöstön tarpeeseen. Resurssityöntekijä kohdennetaan yksikköön tai osastoon, jossa tarvetta esiintyy. Resurssipoolin henkilöstö ei kuitenkaan työskentele suoranaisesti osastolla tai yksikössä, joissa hän tekee käytännön työtään, vaan vakituisena

työntekijänä omassa yksikössään eli resurssipoolissa. Vaikka resurssipoolin työntekijät liikkuvatkin lähes päivittäin työyksiköstä toiseen, heillä on silti omat suunnitellut työvuorolistansa. Resurssin sijoittuminen päätetään kuitenkin useasti vasta hieman ennen työvuoron alkua eri yksiköiden tarpeiden ja työntekijän oman osaamisen pohjalta. Resurssipooli keskittyy usein ainoastaan akuuttiin henkilöstötarpeeseen eli äkillisiin ja lyhyisiin poissaoloihin, ei niinkään henkilöstön vuosilomista tai muista syistä johdettuun pidempiaikaisiin poissaoloihin. Työkuormaa tasataan arvioimalla tilannetta yksiköiden kuormituksen ja tarpeiden mukaan. (Laitinen 2019.)

Tarve resurssipoolin avulle ja työntekijävaraukselle voivat tulla lyhyelläkin viiveellä. Varaukset eivät aina ilmesty etukäteen, vaan työntekijätarve voi olla hyvinkin äkillistä, jopa samana aamuna voi tulla kutsu yksikköön, jossa on ilmennyt äkillinen tarve varahenkilölle. Huolimatta siitä, että resurssipoolissa työskentelevän työntekijän varsinainen työpiste voi vaihdella jopa lähes päivittäin, heille voidaan valita oma yksikkö tai osasto, niin sanottu kotiosasto. Jos eteen tulee tilanteita, että poolin työntekijälle ei ole akuuttia tarvetta missään muussa yksikössä, hän työskentelee omassa kotiosastossaan. Varauksien puute ei siis aiheuta työntekijälle vapaapäivää, vaan hän saa tällöin olla oman kotiosastonsa apuna. (Pesonen 2019, 33.)

Outi Tuominen tutki väitöskirjassaan hoitajien äkillisten poissaolojen korvaamista päivittäistä resursointimallia hyödyntäen. Erilaisilla sähköisillä sovelluksilla ja ohjelmilla saavutetaan mallista suurin hyöty ja tehokkain lopputulos. Sähköiset sovellukset mahdollistavat päivittäisen resursoinnin mallin hyödyntämisen henkilöstöresursoinnissa. Tuominen toteaa, että työntekijöiden uudelleenjärjestelyyn tarkoitettu sähköinen työkalu tai sovellus voi olla hyödyksi resurssipoolia ylläpidettäessä. Väitöstutkimuksessaan Outi Tuominen huomasi myös, että sähköisellä työkalulla pystytään yhtenäistämään koko resursointiprosessia. Sähköisen sovelluksen käytöllä voidaan kyetä vähentämään esimiesten työsuoritteita hoitajien poissaolojen korvaamiseen liittyen. (Tuominen 2020, 57.)

4.3.1 Tehokkaan resurssitiimin suunnittelu

Resurssipoolia perustettaessa tulisi pohtia, miten siitä on mahdollista saada kokeneita ja motivoituneita hoitajia houkutteleva yksikkö. Pitäisikö esimerkiksi poolin työntekijöillä olla korkeampi peruspalkka laajemman tehtäväkentän vuoksi. Resurssipooliin voidaan hakea henkilöstöä organisaation nykyisestä henkilöstöstä vapaaehtoispuhjalta. Tämän lisäksi henkilöstömäärää voidaan kasvattaa rekrytoimalla myös uusia työntekijöitä resurssipoolin henkilöstöksi. Resurssipoolissa koulutuksen lisäksi myös asenteella on merkitystä. Työntekijän joustavuus ja muutoksiin sopeutuvuus ovat ominaisuuksia, jotka helpottavat ja tukevat hänen työskentelyänsä resurssipoolissa. (de Leon & Stroot 2013; Laitinen 2019.)

Kuitenkin riippumatta siitä, miten resurssipooli on suunniteltu, resurssihenkilöiden optimointia varten henkilöstöhallinnan tulisi olla keskitettyä. Resurssitiimillä tulisi olla oma esimies, jonka vastuulla olisi ryhmän toiminnan kokonaisvaltainen hallinnointi ja organisointi. Esimiehen tulisi myös tehdä yhteistyötä poolin mitoitukseen kuuluvien eri yksiköiden ja niiden esimiesten tai vastuuhenkilöiden kesken sekä olla lähes jatkuvassa vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Yksiköiden erilaiset tarpeet ja toiveet tulisi huomioida suunniteltaessa resurssipoolin henkilöstön työvuoroja (Laitinen 2019). Tällöin poolista saadaan mahdollisimman käytännönläheinen ja ennen kaikkea toimiva sekä yksiköiden toiveet ja tarpeet huomioon ottava. (de Leon & Stroot 2013.)

4.3.2 Resurssipoolin käyttöönotto

Resurssipooli käynnistetään määrittelemällä resurssitiimille asetettavat vaatimukset. Ennen resurssitiimin vaatimusten määrittelyä tulee selvittää henkilöstön edellytykset eri yksiköittäin. Esiintyykö eri yksiköillä erilaista osaamisen tarvetta? Tarpeiden kuvaamisella ja resurssitiimin vaatimusten määrittelyllä pyritään maksimoimaan tiimin tehokkuus jo resurssipoolin käyttöönottovaiheessa. Henkilöstön edellytysten ja yksiköiden vaatimusten lisäksi yksiköitten toiminta ja prosessit tulisi kuvata mahdollisimman yhdenmukaisesti, jotta resurssihenkilöiden toiminta olisi mahdollisimman mutkatonta yksiköstä toiseen siirtyessä. Jos toimintatavat poikkeavat suuresti toisistaan, toimii se resurssityöntekijän toiminnan hidastajana. (de Leon & Stroot 2013; Laitinen 2019.)

5 LAITILAN KAUPUNGIN IÄKKÄIDEN PALVELUT

Laitilan kaupungin iäkkäiden palveluiden tavoitteena on järjestää oikea-aikaisesti, taloudellisesti sekä tehokkaasti laadukkaita palveluita ikäihmisten tarpeet huomioiden ja ammattitaitoisen henkilöstön turvin. Tarkoituksena on edistää ikääntyneiden terveyttä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Yhtenä tavoitteena on pyrkiä varmistamaan, että koulutettua henkilöstöä on riittävä määrä suhteutettuna asiakkaiden määrään ja heidän toimintakykyyn sekä hoitoisuuteen nähden. (Laitilan kaupungin www-sivut 2020.)

Vanhusväestön lukumäärän kasvaessa lisääntyy samalla myös vanhuspalvelujen tarvitsijoiden määrä. Samalla palvelujen käyttäjien avun tarve lisääntyy sekä avo- että laitospalveluissa. Laitilalaisille ikäihmisille järjestetään avo- ja laitospalveluja heidän erilaiset elämäntilanteet ja toimintakyvystä johtuvat palvelutarpeet huomioiden. Iäkkäiden avopalvelut sisältävät kotihoidon tukipalveluineen, omaishoidon tuen ja perhehoidon sekä tehostetun palveluasumisen. Laitushoitoa toteutetaan vanhainkodissa. (Laitilan kaupungin talousarvio 2020 ja taloussuunnitelma 2021-2022, 125.)

Laitilan kaupungin kotihoitoa on järjestetty tehostetusti huhtikuusta 2019 lähtien eli kotihoito toimii ympärivuorokautisesti. Kotihoito jakautuu maantieteellisesti kolmeen ryhmään; Kanerva, Kataja ja Kuusama. Kotihoidossa työskentelee yhteensä 37 työntekijää, joista 2 henkilöä ovat sairaanhoitajia sekä samalla ryhmän vastuuhenkilöitä. Loput työntekijät ovat kotiavustajia sekä kodinhoitajia tai perus- ja lähihoitajia. Lisäksi kotihoidossa työskentelee fysioterapeutti ja muistikoordinaattori-palveluneuvoja. Kotihoidon esimiehenä toimii kotihoidon johtaja. (Laitilan kaupungin talousarvio 2020 ja taloussuunnitelma 2021-2022, 125; Laitilan kaupungin www-sivut 2020.)

Laitilan kaupunki järjestää kunnallista ympärivuorokautista hoivaa Koivukodossa ja Kaukolankodissa. Kaukolankodissa on 52 asukaspaikkaa ja 37,5 työntekijää. Kaukolankodissa työskentelee 4 sairaanhoitajaa, jotka toimivat samalla eri osastojen vastuuhenkilöinä sekä perus- ja lähihoitajia ja lisäksi hoitoapulaisia. Lisäksi Kaukolankodissa työskentelee yksi kuntoutus- ja virikeohjaaja. Kaukolankodin esimiehenä toimii asumispalvelujohtaja. Kaukolankoti on vanhainkoti, jonka omistaa Laitilan kaupunki (73,08 %) ja Pyhärannan kunta (21,15 %) sekä Rauman kaupunki (5,77 %).

Kaukolankodissa järjestetään pitkäaikais- ja lyhytaikaishoitoa ikäihmisten tarpeisiin. Koivukoto on Laitilan kaupungin ylläpitämä vanhusten tehostettu palveluasumisyksikkö, jossa on 19 asukaspaikkaa. Koivukodossa työskentelee 14 työntekijää, joista yksi on sairaanhoitaja ja yksikön lähiesimies. Koivukodossa työskentelee lisäksi perus- ja lähihoitajia sekä laitosapulainen. Koivukodon esimiehenä toimii asumispalvelujohtaja. (Laitilan kaupungin talousarvio 2020 ja taloussuunnitelma 2021-2022, 125; Laitilan kaupungin www-sivut 2020.)

Toukokuussa 2019 käynnistyi Laitilan kaupungin ikäihmisten palvelujen organisaatiouudistus. Tavoitteena on kehittää ikäihmisten palveluja organisaatiouudistuksen myötä sekä tehostaa omaa toimintaa (laitoshoidon muuttaminen tehostetuksi palveluasumiseksi). (Laitilan sosiaali- ja terveystoimi 14.5.2019, 51§.)

Muiden palveluiden ohessa ikäihmisten hoito voi keskittyä myös osastohoitoon, varsinkin enemmän sairaanhoitoa vaativissa tilanteissa. Laitilan terveyskeskuksen toiminta on keskittynyt kansanterveystoiminnan mukaiseen perusterveydenhuoltoon alueensa asukkaille. Terveyskeskusosaston tehtävänä on vastata erikoissairanhoidosta saapuvien potilaiden jatkohoidosta. Osastolla on yhteensä 23 potilaspaikkaa sekä yksi kriisipaikka. Osastolla työskentelee yhteensä 20 työntekijää; osastonhoitaja, 7 sairaanhoitajaa, sekä perus- ja lähihoitajia ja laitosapulaisia. (Laitilan kaupungin talousarvio 2020 ja taloussuunnitelma 2021-2022, 116; Laitilan kaupungin www-sivut 2020.)

6 HENKILÖSTÖN SAATAVUUS JA RESURSSIPOOLIN MERKITYS LAITILAN KAUPUNGISSA

6.1 Lähtötilanne

Hoitajista on valtakunnallisesti pulaa. Tämä näkyy saatavuusongelmina rekrytoinneissa. Suomen sosiaali-, terveys- ja kasvatustieteiden ammattijärjestö Tehy on teettänyt kyselyn kesäajan sijaistilanteesta ja rekrytoinnista vuonna 2019. Kyselyä on toteutettu jo vuodesta 1991 lähtien ja vastaajina ovat toimineet ammattiosastojen puheenjohtajat ja pääluottamusmiehet. Kyselyn vastaukset kuvastavat heidän näkemystään sijaistilanteesta ympäri Suomen eri sosiaali- ja terveysalan työpaikoilla. Kyselyyn vastasi 166 henkilöä ja kysely koski ajanjaksoa 1.5.-30.9.2019. Kyselyn vastauksista käy ilmi, että kesäaikana sijaistilanteesta useassa työyksikössä (90 % vastaajista). 78 % vastaajista ilmoitti, että kesäkuun 2019 sijaisten saatavuudessa on ollut ongelmia. Sijaissaataavuuden ongelmat ovat Tehyn teettämässä vuosittaisissa kyselyissä olleet vuosi vuodelta kasvussa. Kyselystä ilmeni myös, että suurin pula työyksiköissä on sairaanhoitajista sekä lähi- ja perushoitajista. Työvoimapula esiintyi suurimpana lyhytaikaisissa sijaistilanteissa (alle 2 viikon sijaisuudet). (Tehyn www-sivut 2020.)

Tehyn teettämässä kyselyssä kesäajan tilanteen lisäksi, kartoitettiin sijaisten saatavuutta kesäajan ulkopuoliselle ajalle. Kyselyyn vastaajista 85 % oli sitä mieltä, että sijaistilanteesta on ollut vaikea saada eripituisiin sijaisuuksiin. 56 % vastaajista ilmoitti kohdanneensa rekrytointiongelmia myös pitkäaikaisten sijaisuuksien osalta. Vaikeimmalta tilanne näytti kyselyn perusteella vanhuspalveluiden ja perusterveydenhuollon yksiköiden osalta, jotka kokivat rekrytointiongelmia sijaisuuksien lisäksi myös vakituisiin työsuhteisiin (ongelmia oli noin 60 %:lla kyselyyn vastaajista). (Tehyn www-sivut 2020.)

Valtakunnallinen tilanne sijaisten rekrytoinnissa ja saatavuusongelmissa on nähtävissä myös Laitilassa. Laitilan ikäihmistien palveluja tarjoavissa yksiköissä ja osastoissa ollaan tällä hetkellä tilanteessa, että määräaikaista työntekijöitä on vaikea saada korvaamaan hoitajien akuutteja poissaoloja. Akuutti poissaolo ilmenee nimensä mukaisesti akuutisti ja eteen voi tulla tilanne, että korvaava henkilö tarvitaan työyksikköön saman päivän aikana tilanteen ilmennyttyä. Joskus tarve voi ilmetä hyvinkin lyhyellä

varoitusajalla, jopa muutaman tunnin päästä alkavaa työvuoroa varten. Joissain tilanteissa työntekijät voivat joutua vaihtamaan omia työvuorojaan tai jopa tekemään tuplavuoroja, jotta puuttuva työntekijätarve saadaan paikattua. Liian pieni työntekijämäärä vaarantaa asiakasturvallisuuden lisäksi myös työntekijöiden omaa työturvallisuutta. Tämä kaikki voi edesauttaa henkilöstön ylikuormittumista, joka puolestaan näkyy suurentuneina sairastavuustilastoina sekä poissaolomäärinä. Kuviossa 3 esitetään Laitilan kaupungin ikäihmisten palveluiden sijaistarpeen prosessi.



Kuvio 3. Esimerkki sijaistarpeen prosessista Laitilan kaupungin ikäihmisten palveluissa

Nykyisenä käytäntönä Laitilan kaupungin ikäihmisten palveluissa on, että yksikön lähiesimiesten vastuulla on määräaikaisten työntekijöiden hankinta sijaistarpeen ilmetessä. Esimiehet vastaavat niin lyhyt- kuin pitkäaikaistenkin sijaisten hankinnasta. Sijaishankinta vie aikaa ja resursseja esimiesten työpanoksesta. Henkilöstöresursoinnin tehostaminen olisi toivottavaa.

6.2 Työkonferenssityöskentely

Perustimme loppuvuodesta 2019 sijaispoolityöryhmän. Työryhmä koostuu Laitilan ikäihmisten palvelukokonaisuuteen kuuluvista esimiehistä ja vastuuhenkilöistä; avopalvelujohtajasta (Laitilan kaupungin ikäihmisten organisaatiouudistuksen jälkeen ikäihmisten palvelujohtaja), Kaukolankodin johtajasta (Ikäihmisten organisaatiouudistuksen jälkeen erityisasiantuntija) sekä Kaukolankodin, Koivukodon ja kotihoidon sairaanhoitajista ja terveyskeskusosaston sairaanhoitajista. Oma roolini on toimia

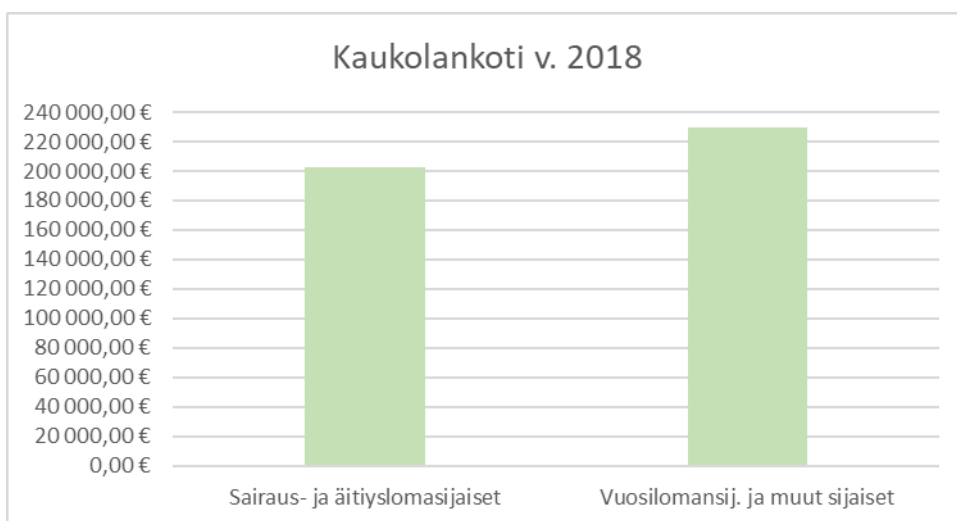
ryhmässä sihteerinä ja kokousten koollekutsujana sekä osallistua tutkijan roolissa työryhmän kokouksiin.

Työryhmän jäsenet tunsivat toisensa entuudestaan. Työryhmän perustamisen tavoitteena oli saada kehittämistyölle erilaisia näkemyksiä, hyödyntää erilaisia ongelmanratkaisukeinoja sekä huomioida eri yksiköiden toiveita, ajatuksia ja kokemuksia. Työryhmä kykenee saavuttamaan laajemman määrän erilaisia ideoita verrattaessa pelkästään yksilön toimintaan. Jos ryhmässä vallitsee hyvä ja toisia kunnioittava ilmapiiri, ryhmätyöskentely on vaivatonta ja hedelmällistä. Työryhmän jäsenet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään saavuttaen eri näkemysten kautta erilaisia ratkaisuja ja kehittämisajatuksia kulloinkin käsiteltävissä olevaan ongelmaan.

Ensimmäisellä tapaamiskerralla kokoonnuimme hieman suuremmalla ryhmällä. Sen jälkeen rajasimme osallistujia pienempään ja tiiviimpään, kuitenkin ryhmädynamiikassa silmällä pitäen sitä, että joka yksiköllä/osastolla olisi oma edustajansa. Aloitimme työskentelymme nykytilanteen kartoituksella; Tällä hetkellä yksiköiden ongelmana on sijaisten saatavuus (erityisesti äkillisiin poissaoloihin), tämän lisäksi 29.5.2017 Laitilan kaupunginvaltuustolle saapui valtuustoaloite koskien sijaisten rekrytointia. Laitilan sosiaali- ja terveystieteiden valtuustoaloite päätettiin 24.10.2017 kokouksessaan yhteisen resurssipoolin perustamisesta ikäihmisten palveluiden ja terveyskeskusosaston käyttöön (Laitilan sosiaali- ja terveystieteiden valtuustoaloite 24.10.2017, 26§). Työryhmän jäsenet toivat esille, että tällä hetkellä työyksiköissä on käytössä sijaislistat, joihin on koostettu listaus yksikön käyttöön ilmoittautuneista ammattihenkilöistä. Yksiköt tekevät jonkun verran yhteistyötä, mutta pääasiassa joka yksiköllä on oma sijaislistansa, jota lähiesimies käy läpi sijaistarpeen ilmetessä. Osa yksiköistä käyttää myös eläkkeelle jääneitä työntekijöitä, opiskelijoita tai oman yksikön vapaan vietossa olevia työntekijöitä apuna paikkaamaan äkillisiä poissaoloja.

Toisessa työryhmän tapaamisessa tarkastelimme vuoden 2018 sairaus- ja vuosilomakustannuksia yksikkökohtaisesti. Kuten kuvioissa 4–7 esitetään, toteutuneet kustannukset ovat olleet suuremmat vuonna 2018 vuosilomansijaisuuksiin ja muihin sijaisuuksiin verrattuna sairaus- ja äitiyslomasijaisuuksiin. Luvuissa on nähtävissä erilaisuutta eri yksiköiden välillä. Havaitimme, että muun muassa henkilöstön ikärakenteella ja määrällä oli vaikutusta yksikön sairaus- ja vuosilomakustannuksiin. Esiin

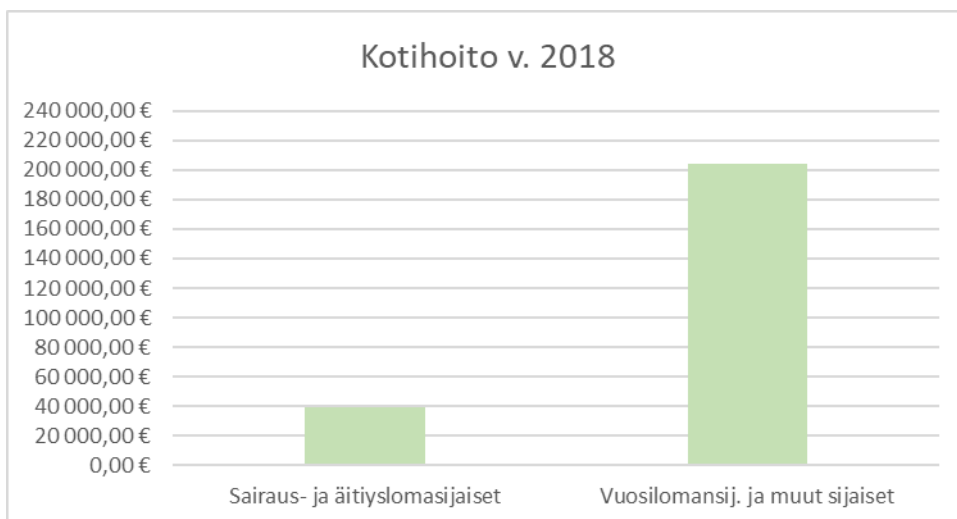
nousi huomio, että kustannuksia kirjatessa on ollut erilaiset kirjauskäytännöt. Tällöin luvut eivät ole suoraan vertailukelpoiset keskenään.



Kuvio 4. Laitilan Kaukolankodin sairaus- ja vuosilomakustannukset vuonna 2018 (Laitilan kaupungin talouden toteuma 2018).



Kuvio 5. Laitilan Koivukodin sairaus- ja vuosilomakustannukset vuonna 2018 (Laitilan kaupungin talouden toteuma 2018).



Kuvio 6. Laitilan kotihoidon sairaus- ja vuosilomakustannukset vuonna 2018 (Laitilan kaupungin talouden toteuma 2018).



Kuvio 7. Laitilan Terveyskeskusosaston sairaus- ja vuosilomakustannukset vuonna 2018 (Laitilan kaupungin talouden toteuma 2018).

Työryhmän toisessa tapaamisessa nousi esille, että jos resurssipoolin työntekijöille nimetään jokaiselle oma kotiyksikkö, voiko siitä seurata tilanne, että työntekijä jää yhteen yksikköön. Tarkoituksena kuitenkin on, että työntekijät ovat liikuteltavissa eri yksiköiden välillä, eivätkä sijoitu ainoastaan yhden yksikön käyttöön. Resurssipoolin henkilöstöä tulisi käyttää pääasiassa vain äkillisten ja lyhyiden poissaolojen korvaamiseen. Lisäksi pohdimme, ettei perustettava resurssipooli välttämättä riitä kattamaan kaikkea syntyvää sijaistarvetta. Resurssipoolin lisäksi yhteisen sijaislistan ylläpitäminen olisi tärkeää.

Kolmannelle tapaamiskerralle suunnittelimme vierailukäynnin naapurikuntaan, jossa resurssipoolia on hyödynnetty jo muutamia vuosia. Tarkoituksenamme oli tutustua heidän resurssipooliin liittyviin käytäntöihin sekä muun muassa hallinnoinnissa käyttämään ohjelmistoon. Tutustumiskäynti peruuntui kuitenkin ensimmäisellä kerralla päällekkäisten työtehtävien vuoksi. Toinen sovittu tutustumiskäynti peruuntui koronapandemian aiheuttaman poikkeustilan vuoksi.

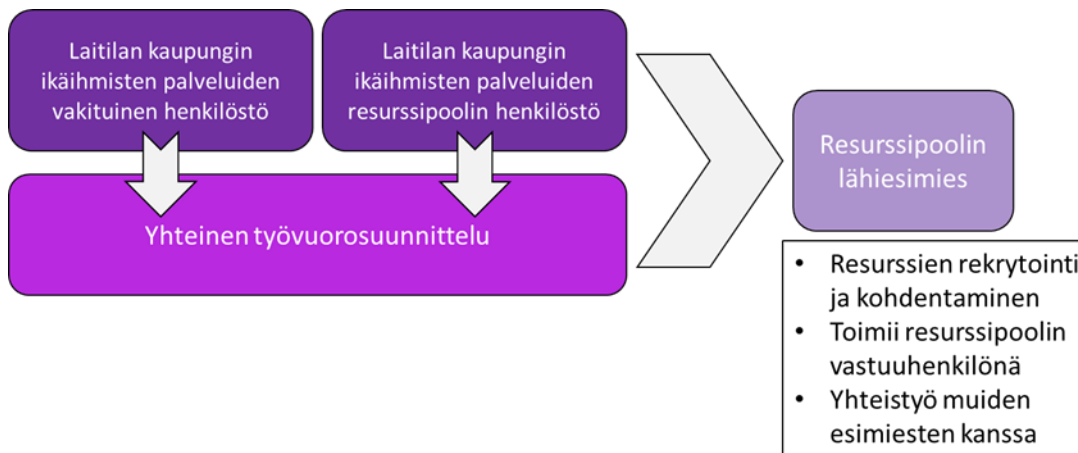
6.3 Kehittämistyön tulokset

Laitilan kaupungin iäkkäiden palveluissa olisi tarvetta perustettavalle resurssipoolille. Olen kehittänyt tutkimustyössä perehtymäni kirjallisuuden sekä työryhmän toiminnan pohjalta oman ehdotukseni resurssipoolimallista Laitilan kaupungin iäkkäiden palveluihin (Kuvio 8.).

Resurssipooli tarvitsee organisaatiossa varahenkilöstöjärjestelmänä toimiakseen useamman kuin yhden työntekijän. Pohdimme työryhmässä mikä olisi riittävä määrä varahenkilöstöä, jotta resurssipoolista olisi mahdollista saavuttaa haluttua hyötyä Laitilan kaupungin iäkkäiden palveluissa. Voisi olla perusteltua palkata 5-6 työntekijää Laitilan kaupungin iäkkäiden palveluiden varahenkilöstöön. Tämä henkilöstömäärä tulisi vuositasolla maksamaan noin 210 000 € ($35\,000\text{ €} \times 6\text{ kpl} = 210\,000\text{ €}$). Resurssipoolin kokonaishallinta olisi hyvä kohdistaa yhden vastuuhenkilön tai esimiehen vastuulle. Varahenkilöstön vastuuhenkilön harteilla olisi resurssipoolin koordinointi sekä tiiviissä yhteistyössä toimiminen muiden yksiköiden esimiesten kanssa.

Kuten teoriaosiossa käsiteltiin Outi Tuomisen väitöstutkimusta hoitajien äkillisten poissaolojen korvaamista päivittäistä resursointimallia hyödyntäen erilaisilla sähköisillä sovelluksilla, vastaava voisi soveltua Laitilaankin. Sähköisen sovelluksen tai ohjelmiston hyödyntäminen varahenkilöstön resursoinnissa voisi olla perusteltua Laitilan kaupungin iäkkäiden palveluissa. Ohjelmiston avulla varahenkilöstön koordinointi sujuisi tehokkaammin sekä koostetusti. Varahenkilöstön resursoinnissa voidaan hyödyntää esimerkiksi nykyistä työvuorosuunnitteluohjelmistoa. Toki vaihtoehtoisesti varahenkilöstön koordinointia varten voidaan myös ottaa käyttöön joku nykyisestä työvuorosuunnittelusta täysin erillinen ohjelmisto. Molemmat vaihtoehdot lisäävät

henkilöstön lisäkoulutuksen tarvetta, jotta kaikki esimiehet pystyvät saavuttamaan mahdollisimman suuren hyödyn varahenkilöstön hyödyntämisestä omassa yksikössään ja oppivat ohjelmiston käytön.



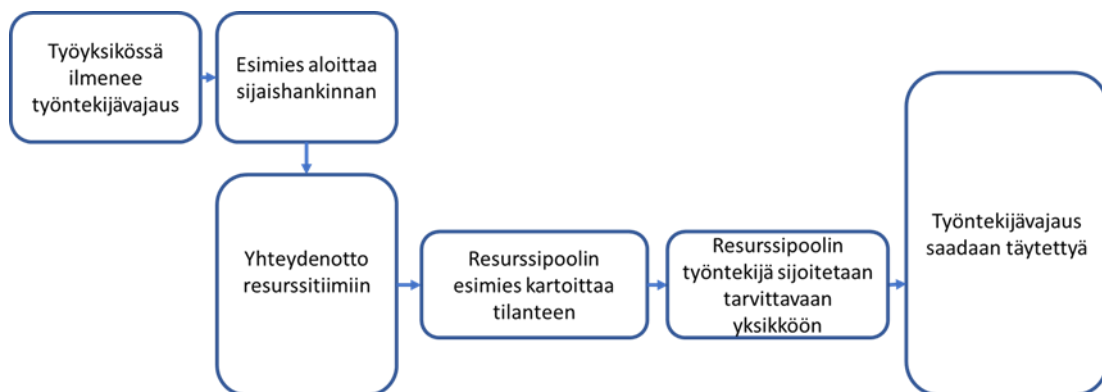
Kuvio 8. Ehdotus resurssipoolimallista Laitilan kaupungin ikäihmisten palveluihin

6.4 Johtopäätökset

Perustamassamme työryhmässä vallitsi rakentava ja tasavertainen ilmapiiri. Kaikista Laitilan kaupungin ikäihmisten palveluihin kuuluvista yksiköistä ja osastoista oli oma osallistujansa työryhmässä. Työryhmän toiminta oli tavoitteellista, pyrkimyksenä oli edetä kohti yhteistä päämäärää. Kaikki työryhmän jäsenet osallistuivat tasapuolisesti yhteistyöhön ja dialogiin sekä toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Yhteistyö oli hedelmällistä ja tuloksellista. Jokainen ryhmän jäsen sai oman äänensä kuuluville sekä tuotua oman näkemyksensä toisten tietoon. Toimme esille toiveitamme perustettavan resurssipoolin suhteen sekä rakensimme yhteistyössä omien näkemystemme ja pohdintojemme kautta yhteistä linjaa resurssipoolin perustamiseen liittyvien asioiden eteenpäin viemiseksi.

Laitilan kaupungin ikäihmisten palvelut voisivat saavuttaa hyötyä resurssipoolin käyttöönotosta. Ongelmat sijaissaatavuudessa voivat osaltaan helpottua perustettavan resurssipoolin myötä. Resurssipooli kokoaa yhteen työntekijät, joita esimiehet voivat varata yksiköiden käyttöön sijaistarpeen ilmetessä. Henkilökunnan resursointi tulisi rakentaa päivittäisen resursoinnin mallin ympärille. Resurssipooli tarvitsee kuitenkin toimiakseen vastuuhenkilön, joka toimii tiimin esimiehenä. Vastuuhenkilön

toimenkuvaan kuuluu resurssipoolin henkilöstön sijoittelu ja koordinointi. Resurssitiimin oma esimies kykenee myös huomioimaan henkilöstön erityisosaamisen sijoittaessaan heitä eri yksiköihin ja osastoihin. Kuviossa 9 esitetään Laitilan kaupungin ikäihmisten palveluiden sijaistarpeen prosessi sen jälkeen, kun resurssipooli on otettu käyttöön.



Kuvio 9. Esimerkki sijaistarpeen prosessista Laitilan kaupungin ikäihmisten palveluissa resurssipoolin käyttöönoton jälkeen

Resurssipoolissa toimivat hoitajat omaavat laajemman tehtäväkentän lisäksi myös useamman kuin yhden osaston tai yksikön perustoiminnan osaamisen. Esimiesten sijaisten rekrytointiin menevä aika vähenee resurssipoolin käynnistämisen myötä. Myös sijaisten perehdytys on nopeampaa ja vähemmän aikaa vievää kuin, jos kyseessä olisi äkillisen sijaistarpeen täyttävä täysin ulkopuolinen henkilö. Työntekijä-vajauksen tuomat tilanteet on helpompi saada ratkaistua varaamalla ylimääräinen resurssi yksikköön lisäävaksi ja muun henkilöstön tueksi. Varahenkilöstön varaamisessa voidaan hyödyntää apuna esimerkiksi sähköistä sovellusta. Tällöin henkilöstöresursointi on keskitettyä ja tehokkaampaa.

Pelkät resurssipoolilaiset eivät kuitenkaan riitä kattamaan kaikkia potilaiden/asiakkaiden hoidon ja määrän vaihtelevuudesta sekä hoitajien poissaoloista johtuvia tilanteita. Ulkopuolisia työntekijöitä tullaan silti todennäköisesti tarvitsemaan vielä poolissa työskentelevien hoitajien rinnalle. Työryhmän työskentelyssä kävi ilmi, että jokaisella työyksiköllä oli olemassa omat sijaislistansa. Tässä asiassa toivottiin tehtävän yhteistyötä ja jatkon kannalta pohdittiin myös yhteisen sijaislistan ylläpitoa.

7 YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET

Tämän kehittämistutkimuksen tarkoituksena oli pohtia mitä asioita kunnan tulee huomioida resurssipoolin perustamisvaiheessa sekä sitä onko resurssipoolin perustamisesta hyötyä kunnalle. Kunnan tehtävänä on toimia alueensa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestäjänä. Tässä työssä tarkasteltiin tarkemmin Laitilan kaupungin iäkkäiden palveluita. Kunnan tulee taata sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämisessä riittävä määrä osaavaa henkilöstöä. Hoitajien rekrytoinnissa esiintyy valtakunnallisesti haasteita. Varsinkin äkillisiin poissaoloihin voi olla vaikea saada sijaista. Valtakunnallinen tilanne on nähtävissä myös Laitilassa. Tämän työn aihe on työelämälähtöinen ja selvitystä on lähdetty työstämään työryhmän työskentelyn pohjalta.

Resurssipoolin avulla voidaan ratkaista vakituisen henkilöstön äkillisten poissaolojen tuomat haasteet henkilöstövajauksessa. Resurssipooli voi auttaa kuntaa mm. ylläpitämään hoidon laatua turvatulla henkilöstömäärällä. Laitilan kaupungin ikäihmisten palveluissa voidaan hyötyä perustettavasta resurssipoolista. Resurssipoolin henkilöstö toimii korvaavana henkilöstönä, ns. varahenkilöstönä. Resurssipooli voidaan rakentaa tarvepohjaiselle toimintamallille, eli tiimiläinen sijoitetaan juuri siihen yksikköön, jossa akuuttia henkilöstövajasta esiintyy. Resurssitiimiläisen työyksikkö voi siis vaihtua jopa päivittäin. Vaikka tiimiläisten kohdetyöyksikkö pääsääntöisesti onkin vaihtuva, jokaisella on hyvä olla myös oma ns. kotiyksikkö, johon resurssitiimiläinen menee jollei tarvetta ilmene muualla. Poolilla on hyvä olla oma esimies, joka kykenee kohdentamaan resurssitiimiläiset tarpeen mukaan eri yksiköihin. Esimies toimii muutoinkin muiden yksiköiden kanssa yhteistyössä. Tällä hetkellä Laitilan ikäihmisten palveluissa lähiesimiesten tehtäviin kuuluu sijaisten hankinta äkillisissä poissaolotilanteissa. Perustettavan resurssipoolin avulla voitaisi vapauttaa tähän prosessiin menevää aikaa yksiköiden lähiesimiehille.

Resurssipoolia perustettaessa tulee luoda yhteiset pelisäännöt, pohtia rekrytoitavan henkilöstön määrää sekä sitä vaatiiko joku yksikkö erityisosaamista. Resurssitiimiläisten sijoittelussa voidaan huomioida myös heidän erityisosaamisensa. Pohdimme näitä seikkoja työryhmässämme Laitilan kaupungin iäkkäiden palveluissa. Resurssipooli

voidaan rakentaa tarvepohjaiselle toimintamallille esimerkiksi hyödyntämällä apuna sähköistä sovellusta tai ohjelmaa. Myös Laitilassa voidaan hyödyntää jotakin sähköistä sovellusta henkilöstöresursoinnin apuna.

Kun resurssipooli on otettu käyttöön sekä sen toiminta on vakiintunut Laitilan kaupungin iäkkäiden palveluissa, jatkotutkimuksen aiheena voisi olla poolin perustamisen vaikutusten kartoitus. Onko resurssipoolin perustamisella ollut vaikutusta sijaistustannusten määrään? Onko yksikkökohtaisissa talousarvoissa nähtävissä säästöä? Ovatko eri osastojen/yksikköjen esimiehet havainneet jotakin muutoksia resurssipoolin perustamisen jälkeen, onko sillä ollut esimerkiksi vaikutusta esimiesten sijaisten etsimiseen kuluvan ajankäytön kanssa?

LÄHTEET

- de Leon, D. & Stroot, J. 2013. Using nursing resource teams to improve quality of care. *Healthcare Financial Management* 67, 76-83. Viitattu 28.1.2020. <https://search-proquest-com.lillukka.samk.fi/docview/1429384086>
- HE 4/2020. Hallituksen esitys eduskunnalle ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista annetun lain muuttamisesta.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Husa, J. & Pohjolainen, T. 2014. Julkisen vallan oikeudelliset perusteet: Johdatus julkisoikeuteen. 4. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoittajan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kuntalaki 10.4.2015/410 muutoksineen.
- Laitilan kaupungin talouden toteuma 2018.
- Laitilan kaupungin talousarvio 2020 ja taloussuunnitelma 2021-2022. Laitilan kaupunginvaltuusto 9.12.2019.
- Laitilan kaupungin www-sivut. 2020. Viitattu 16.2.2020. <https://www.laitila.fi/>
- Laitilan sosiaali- ja terveystieteiden lautakunnan pöytäkirja 24.10.2017. Viitattu 14.3.2020. http://ktweb.laitila.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/pk_kokl.htm
- Laitilan sosiaali- ja terveystieteiden lautakunnan pöytäkirja 14.5.2019. Viitattu 23.2.2020. http://ktweb.laitila.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/pk_kokl.htm
- Laitinen, J. 2019. Peijaksen sairaalan sijaispooli turvaa henkilöstön riittävyyden. Viitattu 2.2.2020. <https://www.hus.fi/>
- Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 28.12.2020/980 muutoksineen.
- Pesonen, E. 2019. Varahenkilö ei ehdi kyllästyä. *Super* 11/2019, 33.
- Rissanen, S. 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3., uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Sallinen, S., Majoinen, K., Seppälä, J. & Eskelinen, L. 2017. Toimiva kunta: Hyvinvointia! Sivustystä! Elinvoimaa! Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017–2019. Helsinki: Lönnberg Print & Promo. Viitattu 20.1.2020. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Sosiaalihuoltolain soveltamisopas. Viitattu 20.2.2020. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/>

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731 muutoksineen.

Tehyn www-sivut. 2020. Viitattu 27.3.2020. <https://www.tehy.fi/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, O. 2020. Rescheduling sudden absences of nursing staff in hospital settings. Väitöskirja. Turun yliopisto. Viitattu 5.4.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-7961-5>

Työturvallisuuskeskus TTK. 2014. Työkonferenssi - dialoginen kehittämismetodi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.