



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sari Maria Sinikka Häyhä

VARAHENKILÖTOIMINTA ERIKOISSAIRAANHOIDOSSA

Henkilöstön kokemuksia

Ylempi AMK-tutkinto

Sosiaali- ja terveysala

2011

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Sari Häyhä
Opinnäytetyön nimi	Varahenkilötoiminta erikoissairaanhoidossa. Henkilöstön kokemuksia
Vuosi	2011
Kieli	suomi
Sivumäärä	68 + 3 liitettä
Ohjaaja	Ulla Isosaari

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää erään sairaanhoitopiirin konservatiivisen toiminta-alueen sairaanhoitajavarahenkilöiden toimintaan liittyviä kokemuksia rekrytointiyksikössä. Tarkoituksena on myös tuottaa tietoa esimiehille toimintojen suunnitteluun ja kehittämiseen.

Opinnäytetyön keskeinen teoria koostuu henkilöstöjohtamisesta, varahenkilöstöstä, rekrytoinnista ja henkilöstön liikkuvuudesta. Tutkimukseen osallistui Länsi-Suomen läänin erään sairaanhoitopiirin konservatiivisen tulosalueen kolmetoista sairaanhoitajavarahenkilöä. Tiedot kerättiin kyselylomakkeella, jossa on avoimia ja strukturoituja kysymyksiä. Kyselyyn vastasi kahdeksan varahenkilöä. Tutkimusote on laadullinen. Tutkimuksen aineisto analysoitiin sisällön analyysillä. Tutkimusaineiston analyysissä edetään fenomenologisen paradigman ohjaamana tutkimusotteen osalta, mutta tutkija ei pitäydy täysin tiukan fenomenologisen metodin sisällä, vaan soveltaa sitä ja teoriaa ohjaavaa sisällön analyysia.

Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että henkilöstöjohtamisella on keskeinen merkitys toimivan rekrytoinnin luomisessa. Keskeistä on henkilökunnan kuuleminen. Erityistä huomiota tulee kiinnittää henkilökunnan mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhönsä ja rekrytointikäytäntöihin. Kouluttautuminen lisää ammatillista varmuutta ja työssä jaksamista. Perehdytys lisää työn hallintaa ja luo turvallisuutta. Osaamiskartat voisivat olla hyvä apuväline palkkauksen parantamiselle. Työhyvinvointiin panostaminen lisää työssä jaksamista ja kertoo myös henkilöstölle, että siitä välitetään. Rekrytoinnin tulee olla suunnitelmallista, ja se vaatii jatkuvaa tiivistä yhteistyötä organisaation sisällä. Rekrytoinnista ja toimintatavoista tiedottaminen muille organisaation yksiköille on myös erittäin merkityksellistä. Tieto lisää ymmärrystä ja hyväksyntää ja helpottaa eri osapuolten yhteistyötä. Haasteena hoitohenkilöstön rekrytoinnille on pula osaavasta henkilöstöstä, johon työnantajat voivat vastata organisaation hyvällä maineella ja positiivisella työnantajakuulla.

Asiasanat	henkilöstöjohtaminen, varahenkilöstö, rekrytointi, henkilöstön liikkuvuus.
-----------	--

ABSTRACT

Author	Sari Häyhä
Title	Substitute Personnel in Specialized Health Care: Nurses' Experiences
Year	2011
Language	Finnish
Pages	68 + 3 Appendices
Name of Supervisor	Ulla Isosaari

The purpose of this master's thesis was to find out what kind of experiences substitute nurses working in the recruiting unit of a conservative care division in a hospital district have of being a member of the substitute personnel. A further aim is to produce information to be used by the superiors when planning and developing the substitute personnel management. The theory of this thesis consists of human resources management, the substitute personnel, recruitment and the personnel's mobility. The study was participated by 13 substitute nurses from a conservative care division in a hospital district in Western-Finland. The data were collected with a questionnaire, which included open ended and structured questions. The questionnaire was filled in by 8 nurses. The research method is qualitative. The data were analysed using content analysis. The analysis approach is phenomenological but this approach is not the only one used, it is applied in the process together with content analysis method.

The results indicated that human resources management has an essential meaning when creating a well-working recruitment system. Hearing the personnel is vital. Personnel's possibilities to affect their own work and recruiting practices should be paid special attention to. Educating oneself gives more professional confidence and promotes coping and managing at work. Introduction to work increases the ability to have control over work and creates security. Skill maps could be a good tool when aiming at improving the salary. Focusing on well-being at work increases managing at work and shows the personnel that they are cared for. Recruitment has to be planned and it demands a constant and intense co-operation inside the organisation. It is also very significant to inform the other units in the organisation about the recruiting and courses of action. The knowledge increases understanding and approval and makes the collaboration between different partners easier. The lack of competent personnel is a challenge for the recruiting of nursing personnel. The employees can meet that challenge by having a good reputation and a positive image.

Keywords	Human resources management, substitute personnel, recruitment, personnel's mobility.
----------	---

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1. JOHDANTO	6
2. TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET	8
2.1 Tutkimuksen tausta	8
2.2 Tutkimuksen tavoitteet	11
2.3 Aihealueen aikaisempia tutkimuksia.....	12
3. VARAHENKILÖTOIMINNAN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	17
3.1 Henkilöstöjohtaminen	17
3.2 Henkilöstösuunnittelu	19
3.3 Varahenkilö	20
3.4 Rekrytointi	22
3.5 Henkilöstön liikkuvuus	25
3.6 Yhteenvetoa varahenkilötoiminnan teoreettisista lähtökohdista.....	26
4. TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT.....	28
4.1 Tutkimuksen metodologinen perusta	28
4.2 Fenomenologisen analyysimenetelmän kuvaus	29
4.3 Tutkimusaineisto	31
4.4 Aineiston analyysi	33
4.5 Luotettavuus ja eettisyys	36
4.5.1 Tutkimuksen luotettavuus	36
4.5.2 Tutkimuksen eettisyys.....	39
5. TULOKSET	41
5.1 Vastaajien taustatietoja.....	41
5.2 Varahenkilötoimintaan liittyviä kokemuksia	41
5.2.1 Varahenkilötoiminnan kokeminen organisaatiossa.....	43
5.2.2 Esimiehelle esitetyt toiveet	45
5.3 Työn haasteet	47
5.4 Toiminnan kehittäminen	52
6. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	55
7. POHDINTA	59

LÄHTEET

LIITTEET

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Saatko mielestäsi ajoissa tiedon työyksikköön siirtymisestä?	46
Kuvio 2. Koetko kuuluvasi työyhteisöön eri työyksiköissä toimiessasi?	46
Kuvio 3. Huolehditaanko työyksikössä uusiin tehtäviin perehdyttämisestä?	47
Kuvio 4. Millaiset voimavarat sinulla on kohdata uusia haasteita työssäsi?	54
Kuvio 5. Tunnetko epävarmuutta siitä, miten ammattitaitosi tulee riittämään tulevaisuudessa?	55
Kuvio 6. Oletko viimeisen puolen vuoden aikana etsinyt toista työtä?	56

1. JOHDANTO

Kunnan työyhteisöissä tehdään yhteiskunnallisesti arvostettua työtä. Kuntien ja kuntayhtymien tavoitteena on tuottaa kuntalaisille ihmisläheisiä ja ammatillisesti korkeatasoisia palveluja ja niinpä kunnallisten palvelujen kehittämisessä osaamisesta on tullut tärkeä työkalu. Kunnallisten palvelujen kehittämistyö painottuu henkilöstöön, toimintaympäristöön, suunnitelmallisuuteen ja yhteistoimintaan niinpä tiukentuvan talouden ja palvelupaineiden kasvaessa voimavarat tulisi kohdentaa entistä tarkemmin. (Parjanne 2003, 6.)

Työelämän muutokset vaikuttavat työvoiman kysyntään ja tarjontaan kunta-alalla. Työvoiman vaihtuvuus kasvaa ja kilpailu osaavasta työvoimasta lisääntyy. Rekrytointi on sijoitus tulevaisuuteen. Nyt voidaan parantaa työnantajakuvaa luomalla hyviä käytäntöjä ja tehdä rekrytoinnista toimiva prosessi. Osaamisvaatimusten ja tarpeen tulee ohjata rekrytointia myös tulevaisuudessa. Organisaation menestys riippuu työntekijöiden suorituksista. Kun toiminta on inhimillisin voimavaroin suoritettavaa palvelua, tällöin henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöstrategia osana toimintastrategiaa ovat erittäin merkityksellisiä. (Rainio 2003, 2–3.)

Työvoimapulasta kärsivässä terveydenhuollossa rekrytoinnin merkitys on kasvanut. Oikeat ja tehokkaat rekrytointimenetelmät puuttuvat ja ongelmana on löytää riittävästi työntekijöitä. Rekrytoinnin tulisi olla keskeinen osa henkilöstösuunnittelua. Lisäksi tehokkuus ja tuloksellisuus luovat lisäpaineita rekrytoinnille. (Koskimaa 2006, 117–118.)

Terveydenhuollon henkilöstövajeen tärkeimmät syyt ovat heikko työvoiman tarpeen suunnittelu ja rekrytoinnin kehittymättömyys. Alan vetovoimaisuutta voidaan lisätä kehittämällä systemaattisesti hoitotyön henkilöstön työoloja. Yhteiskunnan investointi väestön terveyteen, sen ylläpitämiseen ja edistämiseen on nimenaan hyvin koulutettu hoitotyön henkilöstö. Henkilöstön työhyvinvointia edistäisi työntekijöiden näkökulman huomioiminen ja tunne, että työntekijä voi itse vaikuttaa työnsä suunnitteluun. Kunta- ja palvelurakennemuutos tai muut so-

siaali- ja terveysalan kehittämishankkeet eivät tuota tulosta, jos työntekijää ei kuunnella. (Partanen, Pitkäaho, Vehviläinen-Julkunen, Turunen, Kvist & Miettinen 2009, 11–13.)

Työelämän haasteet edellyttävät henkilöstöltä joustavuutta ja yhteistyökykyä, laajaa tietämystä ja taitoa johtaa itseään sekä muita. Työnteon nopeutuva rytmi edellyttää kykyä nopeaan päätöksentekoon ja itsenäiseen työskentelyyn lisäksi aktiivisuutta ja oppimiskykyä. Tarvitaan ihmisiä, joilla on kyky oppia nopeasti uusia tehtäviä ja joilla on riittävät valmiudet työskennellä uusissa tilanteissa ja olosuhteissa. Tämä vaatii henkilöstöltä kykyä ja halua elinikäiseen oppimiseen. Kaikkien mielestä tämä ei ole myönteinen asia. Resurssien ääri rajoilla työskentelevät eivät voi osallistua monipuoliseen kehittämiseen ja kehittymiseen. Riittävän haastavat tavoitteet, turvallinen ilmapiiri ja vapaus toimia tuovat yhteisöön luovan jännitteen. Esimiehen tulee ymmärtää yksilön tehtävä ja sen yhteys toiminnan kokonaisuuteen. Johtamisen tulee olla vuorovaikutteista, mielipiteitä vaihtavaa, vaihtoehtoja ja erilaisia näkökulmia pohtivaa. (Rainio 2003, 9–10.)

Rekrytoinnin merkitys kasvaa, koska työvoimasta kilpaillaan tulevaisuudessa entistä enemmän. Tällöin myös työnantajakuvalla on merkitystä, jotta saadaan houkuteltua osaavia työntekijöitä kunta-alalle. Erityisesti rekrytointi-ilmoittelun merkitys työnantajakuvan luojana on tärkeä. Rekrytoinnilla tulisi saada potentiaaliset resurssit käyttöön ja kiinnostus hoitotyötä kohtaan heräämään. Täten on hyvä tietää varahenkilöiden tämänhetkisistä kokemuksista rekrytointiyrityksissä. Tarkoituksena olisi parantaa ja kehittää jo olemassa olevia käytäntöjä ja samalla luoda uusia toimintatapoja henkilöstön työssä viihtymisen ja jaksamisen tueksi.

2. TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää erään sairaanhoitopiirin konservatiivisen toiminta-alueen sairaanhoitajavarahenkilöiden toimintaan liittyviä kokemuksia rekrytointiyksikössä. Tarkoituksena oli myös tuottaa tietoa esimiehille toimintojen suunnitteluun ja kehittämiseen.

2.1 Tutkimuksen tausta

Henkilöstön saatavuutta, riittävyyttä ja sitoutumista pyritään parantamaan. Tätä varten kehitetään kannustinjärjestelmiä ja joustavia työaikajärjestelyjä. Alueellisella tasolla työvoiman saatavuus on haaste sosiaali- ja terveydenhuollossa, joten käyttöön otetaan alueelliset rekrytointi- ja varahenkilöjärjestelmät. (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2008–2011.)

Tämä tutkimus on syntynyt inhimillisestä tarpeesta parantaa varahenkilöiden työssä jaksamista. Organisaation kannalta on merkitystä sillä, että sillä on osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Henkilöstö on organisaation voimavara ja menestytäkijä, johon tulee panostaa. Henkilöstöjohtamisella on myös keskeinen rooli. Se on toiminnan edellyttämien rakenteiden, osaamisen varmistamista, ilmapiirin ja järjestelmien luomista. Keskeistä on, että henkilöstön osaamisen ja määrän suunnittelu kulkee käsi kädessä toiminnan suunnittelun kanssa. (Rainio 2003, 5.)

Tämän tutkimuksen lupa myönnettiin sillä lisäyksellä, että kohdeorganisaation nimi ei saa esiintyä tässä tutkimuksessa. Näinollen tutkija ei voi liittää tutkimuksen loppuun liitteeksi kyselylomakkeen saatekirjettä. Tutkija ei niinkään voi kertoa tutkittavan organisaation strategiasta eikä organisaatiokulttuurista, joten tutkija päätyy kertomaan yleisesti terveydenhuollon tulevaisuuden strategioista.

Strategia-ajattelu on pyrkimystä hallita tulevaisuutta ja epävarmuutta. Strategia-ajattelu voidaan jakaa kolmeen perusosaan. Näiden ymmärtäminen on välttämätöntä arjen johtajuudessa, jos pyritään kytkemään tulevaisuuden haasteet käytän-

nön ongelmatilanteisiin. Strategisella tutkimuksella hankitaan luotettavaa, tutkimuksellista tietoa tulevaisuuteen liittyvistä tekijöistä. Strategisella suunnittelulla tehdään vaihtoehtoisia suunnitelmia siitä, miten työyhteisö hallitsee tulevaisuuden epävarmuuden. Strategisella johtamisella viedään tutkimus- ja suunnittelutieto käytäntöön johtajan työpanoksen avulla. Toimintaympäristön nopeitakin muutoksia voidaan ennakoida asioiden strategisella johtamisella. Sillä voidaan myös parantaa resurssien kohdentamista johdonmukaisesti, korostaa keskeisiä asioita ja vahvistaa pitkäjänteistä toimintaa. (Nikkilä & Paasivaara, 2007, 47–49.)

Kaste-ohjelma on sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma. Valtionosuudesta annetun lain (L733/1992) mukaan valtioneuvosto vahvistaa joka neljäs vuosi kansallisen kehittämisohjelman. Vuosia 2008–2011 koskeva kehittämisohjelma on vahvistettu 31.1.2008. Kaste-ohjelmassa määritellään sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämistavoitteet ja keskeisimmät toimenpiteet, joilla ne voidaan toteuttaa. Ohjelman päätavoitteet perustuvat hallinnonalan keskeisiin strategisiin tavoitteisiin. Tavoitteena on, että kuntalaisten osallisuus lisääntyy ja syrjäytyminen vähentyy, hyvinvointi ja terveys lisääntyvät, hyvinvointi- ja terveyserot kaventuvat, palveluiden laatu, vaikuttavuus ja saatavuus paranevat sekä alueelliset erot vähentyvät. Kunta- ja palvelurakennemuutos muuttaa koko sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöä. Se edellyttää uusien työmenetelmien ja tietopohjan kehittämistä, hyvää johtamista ja toimenpiteitä, joilla turvataan tarkoituksenmukainen henkilöstörakenne ja henkilöstön jaksaminen muutoksessa. Hyvällä johtamisella parannetaan toimivuutta, työhyvinvointia ja tuottavuutta. Henkilöstön riittävyys on varmistettava ja henkilöstövoimavarojen käyttöä on kehitettävä. Myös työntekijöiden osaamista on vahvistettava, jolloin palvelujärjestelmän toimivuutta ja tuottavuutta voidaan parantaa. Henkilöstön laajamittaiseen eläkkeelle siirtymiseen ja työvoiman tarpeen kasvuun on varauduttava. (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2008–2011.)

Toimintastrategia määrittelee organisaation toiminnan sisällön ja laajuuden. Strategiasta johdetaan organisaation kriittisiä menestystekijöitä, määritellään arviointikriteereitä, ja päätetään tavoitteista. Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöstrategia

sisältyvät toimintastrategiaan. (Surakka, Kiikkala, Lahti, Laitinen & Rantala 2008, 68.)

Strateginen henkilöstösuunnittelu pohjautuu toimintayksikön henkilöstöstrategiaan. Henkilöstöstrategiassa määritellään henkilöstövoimavarojen määrälliset, rakenteelliset sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet, keinot ja aikataulu. Henkilöstön määrän ja osaamisen turvaamiseksi laaditaan henkilöstön kehittämis- ja rekrytointisuunnitelmat, jotka ovat henkilöstöjohtamisen keskeiset välineet organisaatiossa. Strategioiden toimivuutta edistetään esimiestyöllä, jossa painotuvat sekä suorituksen että osaamisen johtaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18.)

Henkilöstön saatavuus ja riittävyys turvataan työvoimatarpeiden ennakkoinnilla ja työssä jatkamisen tukemisella. Henkilöstön riittävyyteen vaikuttavat sekä hyvä henkilöstösuunnittelu, -valinta ja rekrytointi että työhyvinvoinnin edistäminen. Henkilöstösuunnittelussa huomioon otettavia asioita ovat esimerkiksi henkilöstön määrä ja tehtävä rakenne, henkilöstön pysyvyys/vaihtuvuus, rekrytointitarve sekä henkilövalinnan periaatteet. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18.)

Rekrytoinnilla ja henkilövalinnan kriteereillä voidaan varmistaa tehtävien vaatimusten kannalta sopivan henkilöstön valinta. (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2008–2011).

Rekrytointisuunnitelmassa määritellään ne periaatteet ja arvot, joiden pohjalta rakennetaan viestintä- ja markkinointisuunnitelma, toteutetaan rekrytointiprosessit ja suunnitellaan henkilöstön hyvinvointia ja kehitysmahdollisuuksia tukevia tekijöitä edistämään sitoutumista organisaatioon (Rainio 2003, 13–15).

Jotta työyhteisöstä saataisiin toimiva kokonaisuus, on työn johtamisen toimittava, työ on organisoitava toimivaksi sekä työyhteisön yksilöiden vuorovaikutuksen on oltava avointa. (Kaivola 2003, 142–143.)

2.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimukseen ryhdytään, jos ongelmien ratkaiseminen ei sujukaan aivan jokapäiväisen ajattelun pohjalta. Uutta tietoa tarvitaan, mikä auttaa paremmin ymmärtämään ratkaistavien ongelmien luonnetta ja löytämään keinoja ongelmista selviämiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 21–22.)

Tutkimuksessa haettiin vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin:

1. Miten varahenkilöt kokevat varahenkilötoiminnan organisaatiossaan?
2. Millaisia haasteita varahenkilöt näkevät omassa työssään?
3. Miten varahenkilötoimintaa tulisi kehittää?

Tavoitteena on siis analysoida varahenkilöiden kokemuksia rekrytointiyksikössä. Millaisia haasteita he näkevät työssään ja miten rekrytointia voitaisiin kehittää. Tutkimusongelmiin haettiin vastauksia kyselylomakkeella.

Tutkimuksen keskeinen teoria koostuu henkilöstöjohtamisesta, varahenkilöstöstä, henkilöstön liikkuvuudesta ja rekrytoinnista. Teoreettisessa osuudessa käsitellään aiheeseen liittyviä tutkimuksia. Tutkimuksen empiirisessä osiossa kyselylomakkeen avulla pyrittiin saamaan tietoa varahenkilöiden kokemuksista rekrytointiyksikössä. Saadun tiedon perusteella pyritään kehittämään olemassa olevia käytäntöjä ja luomaan uusia toimintatapoja henkilöstön työssä viihtymisen ja jaksamisen tueksi.

Tutkimus edellyttää teoreettista perustelua, jolla empiiriset havainnot voidaan tehdä ymmärrettäviksi (Alasuutari 1995, 82). Tutkimuksen teoriaosuus on koottu kirjallisesta lähdemateriaalista, artikkeleista sekä luentomateriaaleista.

Tutkimusongelma on tutkimuksen kokonaisluonteen ymmärtämiselle tärkein ja vaikuttavin tekijä. Tutkimusongelma ohjaa tutkijan päätöksentekoa tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 15–16.)

2.3 Aihealueen aikaisempia tutkimuksia

Aihealueen aikaisempia tutkimuksia etsittiin sähköisistä kotimaisista tietokannoista. Hakuja suoritettiin erilaisilla yhdistelmillä, rajauksilla ja sanojen katkaisua käyttäen. Lisäksi tietoa etsittiin eri hakujen kautta löytyneiden artikkeleiden ja teosten lähdeluetteloita manuaalisesti läpi käymällä.

Henkilöstöjohtamiseen liittyviä tutkimuksia

Kuopion yliopiston Kinnusen (2007) johtamassa HumanRe-tutkimusprojektissa ilmeni että terveydenhuollossa ei ole panostettu työn houkuttelevuuden lisäämiseen. Myöskään työpaikan strategiset tavoitteet eivät herää henkiin, koska henkilöstö ei tunne niitä tai sitoudu niihin. Tutkimuksessa kyseltiin mielipiteitä vuosina 2005–2007 yhteensä yli 1500:lta terveydenhuollon organisaatiossa johtotehtävissä tai kehittämistehtävissä työskenteleviltä. Tulokset osoittivat että henkilökunta ei yleisesti tiedä organisaation strategioista. Osa ei halua myöskään sitoutua tavoitteisiin. Rekrytoinnissa kriteerit ovat toisinaan epäselvät, mutta useimmiten tärkeintä on muodollinen pätevyys ja koulutuksellinen osaaminen. Nykyaikaisia henkilökohtaisia testauksia ei käytetä hyväksi. Henkilöstön osaamisen kehittämisessä terveydenhuollossa nojaututaan lyhyisiin koulutuksiin ja yksilölähtöiseen kehittämiseen. Työssä oppimisen menetelmät, kuten työkierto, mentorointi tai vertaisarviointi ovat vähäisesti käytössä. Myöskään organisaation sisäisiä asiantuntijahakemistoja tai sähköisiä osaamisrekistereitä ei hyödynnetä.

Organisaatiossa johtotehtävissä olevat kokivat jäävänsä selviytymään yksin. Työssä pysymistä ei tuettu henkilöstöjohtamisen keinoin. Tutkimuksen perusteella terveydenhuollon organisaatioita voisi kehittää yhteisissä keskusteluissa, joissa toimintaa analysoitaisiin kriittisesti. Tapaamiset edistäisivät organisaation osaamisen kehittämistä ja varmistaisivat tiedon jakamisen. Myös avoimuus henkilöstön valintakriteereissä, palkitsemiskriteereissä ja osaamisvaatimuksissa on tärkeää houkuttelevuuden lisäämiseksi. (Kinnunen 2007.)

Kärjen (2007) tutkimuksessa tuotiin esille esimiesten ja henkilöstön käsityksiä esimiesten työssään vaadittavista taidoista. Tutkimuksessa selvitettiin, mitä esimiestaitoja esimiehet ja henkilöstö arvostavat tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Aineisto kerättiin kyselylomakkeilla, sekä haastattelemalla kyselylomaketta apuna käyttäen. Vastaukset analysoitiin tilastollisesti. Tulosten kuvaamisessa analyysimenetelmänä käytettiin keskiarvoja, haastattelujen pohjalta välittynyttä oheistietoa sekä henkilökohtaista kokemusta henkilöstöjohtamisesta. Tutkimustuloksissa ilmeni, että esimiesten tärkeimmät arvot liittyvät ajan hallintaan ja henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstön tärkeimmiksi arvoiksi nousivat pehmeät ja osallistuvat johtamistavat. Tutkimuksessa havaittiin esimiestaidoissa olevan kehitystarpeita. Esimiehen ikä ja asenteet vaikuttivat taustamuuttujista eniten esimiestaitojen hallintaan.

Varahenkilöön liittyviä tutkimuksia

KVTES-työryhmän määräaikaisten palvelussuhteiden käyttöä koskevassa muistiossa (2009) kuntiin ja kuntayhtymiin lähetettiin tiedustelu hyvistä käytännöistä ja toimintatavoista. Tiedusteluja lähetettiin 593 ja vastauksia tuli 57. Tuloksissa ilmeni että kunnilla ja kuntayhtymillä on käytössään erilaisia varahenkilöjärjestelmiä, joilla on palkattu vakinaisiin henkilösuhteisiin henkilöitä, joiden tehtävänä on kiertää varahenkilöinä, tehden erilaisia sijaisuuksia. Hyviksi koetut käytännöt vaihtelivat eri työnantajilla. Sijaisten määrää on voitu jonkin verran vähentää, mutta käytäntöjen avulla on voitu tarjota toistaiseksi voimassa oleva palvelusuhde tehtävissä, joissa on pysyvä työvoiman tarve. Vakituisen henkilökunnan avulla työnantajan on helpompi huolehtia siitä, että riittävää osaamista on oikea-aikaisesti käytössä oikeassa paikassa. Järjestelmät kannattaa suunnitella siten, että varahenkilöstöä voidaan joustavasti työnjohdollisesti siirtää tehtävistä ja työpis-teistä toiseen. Kukin kuntatyönantaja päättää omista käytännöistään ottaen huomioon palvelutuotannon tarpeet, toiminnan organisoinnin, kunnan/kuntayhtymän koon ja käytettävissä olevan henkilöstön määrän. Hyvät käytännöt auttavat huolehtimaan siitä, että määräaikaista virka-/työsuhteita käytetään vain tilanteissa, joissa se lain mukaan on mahdollista.

Rekrytointiin liittyviä tutkimuksia

Utraisen (2010) tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten rekrytointiprosessi käytännössä toteutuu suomalaisessa kunnallisorganisaatiossa. Tutkimus oli laadullinen case study. Tutkimuksen tulokset osoittivat että henkilöstövoimavarojen johtamisella sekä tehtäviin sopivien henkilöiden rekrytoinnilla voidaan todeta olevan tärkeä asema toiminnan sekä kokonaistrategian kannalta. Keskimääräistä pidemmällä henkilöstösuunnittelulla pyritään pitkäjänteisempään ja turvatumpaan työpaikkojen pysyvyyteen.

Rekrytointi-ilmoituksia ja työnantajamielikuvaa on tutkinut Salminen Kuopion yliopistossa vuonna 2006 pro gradu -tutkielmassaan ”Rekrytointi osana terveydenhuollon henkilöstövoimavarojen johtamista”. Salmisen tutkielmassa on analysoitu terveydenhuollon organisaatioiden ulkoiseen rekrytointiin liittyviä rekrytointi-ilmoitusten sisältöä henkilöjohtamisen, työnantajakuvan ja osaamisen näkökulmista. Tutkimustulokset toivat esille rekrytointi-ilmoitusten sisällön ja ulkoasun kehittämisen tarpeen. Ilmoitusten kehittämisessä painottuivat tiedotus- ja houkuttelevuusominaisuuksien parantaminen niin, että terveydenhuollon organisaatioiden työnantajaprofiilia saadaan parannettua.

Työterveyslaitos (Junnila & Honkaniemi 2010) ja HENRY ry tekivät yhteistyössä selvityksen suomalaisten organisaatioiden rekrytointikäytännöistä. Kysely lähetettiin 1689:lle henkilöstöalan ammattilaiselle. Vastauksia kertyi 199 kappaletta.

Kyselyn avulla selvitettiin suomalaisten organisaatioiden käytäntöjä ja rekrytointitarpeita. Rekrytointitarpeiden osalta kyselyllä pyrittiin kartoittamaan työntekijöiden tulevaisuuden rekrytointitarpeita, saatavuutta ja haasteita sekä millaista osaamista ja millaisia kompetensseja organisaatiot tarvitsevat nyt ja tulevaisuudessa. Eräänä tavoitteena oli selvittää rekrytoinneissa onnistumista sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Kyselyn tuloksista pyrittiin saamaan organisaatioita hyödyttävää tietoa, jotta muut organisaatiot voivat saada ideoita sovellettavaksi omiin organisaatioihin.

tioihinsa. Lisäksi selvitettiin yhteistyökumppaneiden käytön laajuutta rekrytoinneissa.

Yleisimpiä hyviksi todettuja käytäntöjä olivat HR-toiminnon aktiivinen rooli rekrytoinnissa, esimiesten aktiivinen rooli, rekrytointijärjestelmien käyttäminen, harjoittelijoiden ja opiskelijoiden vakinaistaminen, perehdytykseen panostaminen, organisaation omat työsimulaatiot, haastattelurungot ja muut työkalut, useiden haastattelijoiden ja haastatteluiden käyttäminen sekä soveltuvuusarvioinnin hyödyntäminen.

Muita esiin tulleita hyviä käytäntöjä olivat mm. yhtenäiset rekrytointiprosessit, käsittelyaikojen nopeus, sisäiset haut ennen julkista hakua, hakujen keskittäminen ajallisesti, keskeisten yhteistyökumppaneiden tapaaminen jo hakuprosessin aikana, ehdokkaiden miettiminen useampaan tehtävään, hakijoiden oikeudenmukainen ja huomioonottava kohtelu, messut rekrytointikanavana, alihankkijoiden rekrytointi ja irtisanottavien ottaminen alihankkijoiksi. Vastaajista 58 % arvioi rekrytointitarpeiden pysyvän nykyisellä tasolla seuraavan kahden vuoden aikana. Vastaajien työpaikoista 49 %:ssa tehdään vuosittainen rekrytointisuunnitelma. Tulevina rekrytointihaasteina eniten mainintoja saivat työnantajakuva ja työntekijöiden sitoutuminen ja pysyvyys, henkilöstön saatavuus ja eläköityminen. Kyselyssä vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ja ammatillinen osaaminen saivat eniten mainintoja tämänhetkisistä organisaatioiden kompetenssiarvostuksista. Lisäksi asiakaspalvelutaidot, joustavuus, moniosaaminen ja oman osaamisen kehittäminen ovat arvostuslistan kärkipäässä.

Tulevaisuuden arvostetuimmaksi kompetenssitarpeiksi nousivat yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, ammattiosaaminen tuli toiseksi. Seuraavaksi eniten mainintoja saivat muutosvalmius ja joustavuus. Kansainväliset taidot nähdään tulevaisuudessa kärkiryhmissä yhdessä oman osaamisen kehittämisen ja moniosaamisen kanssa. Innovatiivisuus nousi 15 keskeisimmän kompetenssin joukkoon.

Useimmin mainittuja tapoja määritellä rekrytoinnin onnistuminen olivat mitattavien tavoitteiden saavuttaminen, osaaminen/onnistuminen, esimiehen ja työntekijän tyytyväisyys sekä pysyvyys ja vaihtuvuus. Yleisimmät syyt rekrytointien epäonnistumiselle olivat: työntekijän ammattitaidon puutteet, väärät odotukset, virheet rekrytointiprosessissa sekä uuden työntekijän persoonaan liittyvät asiat.

Henkilöstön liikkuvuuteen liittyviä tutkimuksia

Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä käynnistettiin syksyllä 2004 kehittämishanke, jonka tavoitteena oli määritellä henkilöstön liikkuvuus ja urakehitys käsitteinä ja toimintatapoina (Ruoranen, Aalto, Anttonen, Huikkola, Kujala, Laaksoniemi, Lyylynperä, McLean, Miettinen, Nordback & Pitkänen 2007). Henkilöstön liikkuvuuden avulla edistetään sitä ammatillista osaamista, joka myös koetaan urakehityksenä ja joka vastaa yksilöllisiin kehittymistarpeisiin. Liikkuvuus edellyttää suunnitelmallisuutta. Liikkuvuuden kehittämisellä voidaan edistää yksilön urakehitystä ja hyvinvointia sekä työyhteisöjen kehittämistä. Hyvät perusfoorumit liikkuvuuden suunnittelulle muodostavat kehityskeskustelut ja työyhteisökokoukset. Hankkeen tuloksena (haastattelut) laadittiin yhteenveto suosituksista henkilöstön liikkuvuuden ja urakehityksen edistämiseksi. Varahenkilöiksi palkattavilta edellytetään alan koulutusta ja joustavuutta siirtyä työtehtävästä ja yksiköstä toiseen. Työntekijän kannalta varahenkilöjärjestelmän myönteisenä puolena on jatkuvien lyhytaikaisten työsuhteiden loppuminen ja omaan henkilökohtaiseen elämään myönteinen vaikutus työn jatkuvuuden vuoksi. Työntekijälle etuna on myös monipuolisen työkokemuksen hankkiminen. Tulevina vuosina henkilöstön saatavuus sosiaali- ja terveysalalla tulee olemaan eräs keskeisimmistä haasteista, johon pitää varautua. Erityisesti hoitajien saatavuus tulee heikkenemään nopeasti lähivuosina mm. eläköitymisen vuoksi. Lähipalvelujen saatavuus ja hoidon laadun ylläpitäminen edellyttävät ammattitaitoisen ja osaavan henkilöstön saatavuuden varmistamista. Varahenkilöjärjestelmä ei poista kokonaan sijaisten käyttöä, mutta järkevöittää sijaisten hankintaa ja turvaa hoidon laadukasta jatkuvuutta.

3. VARAHENKILÖTOIMINNAN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

3.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on strategian toteuttamista. Se on toiminnan edellyttämien rakenteiden, osaamisen varmistamista, ilmapiirin ja järjestelmien luomista. Keskeistä on, että henkilöstön osaamisen ja määrän suunnittelu kulkee käsi kädessä toiminnan suunnittelun kanssa. (Rainio 2003.)

Jotta työyhteisöstä saataisiin toimiva kokonaisuus, on työn johtamisen toimittava, työ organisoitava toimivaksi sekä työyhteisön yksilöiden vuorovaikutuksen oltava avointa. Lisäksi jokainen työyhteisön jäsen omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, millaiseksi työyhteisön identiteetti muodostuu. (Kaivola 2003, 142–143.)

Johtamisella tarkoitetaan esimiehen toimenpiteitä ja sosiaalista kanssakäyntiä työntekijöiden kanssa, näiden toimenpiteiden vaikutuksesta työntekijät saadaan toimimaan haluttujen tavoitteiden mukaisesti (Hokkanen & Strömberg 2003, 150.) Omalla johtamisellaan esimies vaikuttaa työyhteisön jaksamiseen sekä päämäärin saavuttamiseen. Esimiehen tehtäviin kuuluu muun muassa tehdä toimivat työnjaot sekä päätökset. (Miettinen 1996, 20).

Esimies toimii muutospaineiden vastaanottajana sekä näyttää samalla sen, kuinka muutokset otetaan vastaan. Se helpottaa työntekijöiden muutoksiin kohdistuvaa painetta sekä auttaa suhtautumaan niihin myönteisemmin. Muutoksilta ei voi välttyä, joten esimiehen on pidettävä työyhteisö jatkuvasti ajan tasalla. Tällöin työntekijät kokevat paremmin hallitsevansa työhön liittyviä muutoksia ja se vähentää työn kuormittavuutta. (Nummelin 2008, 44–46.)

Perehdytys on johtamisen väline ja osana organisaation strategian toteuttamista. Perehdyttämisen avulla organisaatio kehittyy ja uudistuu, mutta myös säilyttää hyväksi osoittautuneita menetelmiä ja toimintatapoja. Perehdyttämisen avulla työntekijät jakavat osaamistaan ja uusi työntekijä oppii tekemään asiat oikein, virheitä sattuu vähemmän. Organisaatiossa perehdyttäminen luo näin turvallisuutta

asioiden sujumiseen sekä työntekijöiden osaamiseen. (Kupias & Peltola, 2009, 17.) Työntekijöille on tärkeää, että esimies kuuntelee, tukee sekä kannustaa heitä. Tämä antaa työntekijöillekin tunteen, että he voivat vaikuttaa. Työnteko on silloin tehokasta ja työn tulokset paranevat. Ammattitaitoisella johtajalla on selkeät päämäärät. Hän kehittää osaamistaan ja haluaa työhönsä haasteita. (Grönfors & Pietilä 2005, 65–66.)

Esimiehen tulee antaa palautetta. Palautteen on oltava rehellistä ja asiallista. Negatiivisen palautteen voi kääntää rakentavaksi esimerkiksi neuvomalla tai ehdottamalla toista tapaa. Tällöin palaute tuntuu enemmänkin haasteelta kuin moitteelta. (Nykänen 2007, 104.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu myös puuttua ongelmatilanteisiin. Kuitenkin jokaisella työntekijällä on vastuu omasta käyttäytymisestään. Jos työyhteisössä tapahtuu epäasiallista kohtelua, esimiehen tehtävä on selvittää se. (Vartija, Lahtinen, Joki & Soini 2004, 13.)

Esimieheltä odotetaan enemmän kuin pelkästään toimialan tuntemusta ja ammattitaitoa. Ulkoa opituilla malleilla ei ihmisten kanssa selviä vaan esimiehen on luotettava omaan kokemukseensa ja näkemykseensä ollakseen uskottava. Teoriat ja tieto on sisäistettävä osaksi omaa ajattelua samoin tieto ja oivallus. Johtajan ihmiskäsityksellä ja muilla taustaoletuksilla, kuten esimerkiksi sillä onko ihminen hyvä vai paha, tasa-arvoinen, ahkera, luova tai aloitteellinen on merkitystä hänen valitsemaansa toimintatapaan. Esimies on haasteellisessa asemassa tasapainoillessaan asiakkaiden, alaisten ja johdon toiveiden välillä. Esimiehen ja alaisen suhteen kannalta keskeistä on työnantajan työnjohto- ja valvontaoikeus, joka sisältää määräysvallan työn suoritustavasta ja laadusta. Onnistuneessa esimiestyössä on välttämätöntä huolehtia alaisten osaamisesta, työssä jaksamisesta ja motivaatiosta. (Piili 2006, 14–15, 18–19.)

Esimiehellä on keskeinen rooli työyhteisön ilmapiirin luomisessa. Esimies voi omalla toiminnallaan kannustaa ihmisiä kertomaan töistään ja näkemyksistään toi-

silleen. Esimies voi tukea yhdessä työskentelyä sekä tietojen ja osaamisen jakamista. Johtaminen tarvitsee toteutuakseen foorumeita. Palaverit, kehityskeskustelut ja keskustelut työn lomassa tarjoavat mahdollisuuksia hyvän ilmapiirin rakentamiselle. Johtaminen on luottamussuhteen rakentamista ihmisten välille. Hyvä johtaminen on keskustelevaa johtamista. Se on muiden ihmisten arvostavaa ja kunnioittavaa huomioon ottamista ja hyvien työskentelyedellytysten luomista. (Helsilä 2009, 107, 109).

3.2 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelulla tulee olla strategiset lähtökohdat. Strategiasta johdetaan toimintasuunnitelmat ja edelleen määritetään suunnitelman mukainen, toiminnassa tarvittava henkilöstömäärä ja osaaminen. Suunnitteluajankohdan tarvetta verrataan ajankohdan ennustettuun henkilöstömäärään ja osaamiseen, joihin vaikuttavat muun muassa henkilöstön vaihtuvuus ja kouluttaminen sekä osaamistarpeiden muuttuminen. (Henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämisryhmä, 2005, 36.) Lisäksi henkilöstösuunnittelussa ennakoidaan ja säädellään henkilöstökustannuksia ja otetaan kantaa siihen, miten henkilöstövoimavaroista huolehditaan organisaatiossa; miten edistetään työntekijöiden hyvinvointia, millaisin periaattein hoidetaan päivittäisjohtamista sekä miten varmistetaan motivoivat tehtävät, tavoitteet, suorituksen seuranta ja tavoitteet. (Viitala 2009, 50, 54–55.)

Strategian ja toimintasuunnitelmien pohjalta organisaatioiden tulisi Salojärven (2009) mukaan määritellä strategiset osaamisalueet, jotka ovat toiminnan kehittämisen kannalta keskeisiä. Vaahtio (2005, 78) esittää, että osaamisalueiden syvällinen pohdinta auttaa luomaan vision ja suunnan henkilöstöhankinnalle. Strategisten osaamisalueiden määrittämisen lisäksi Vaahtio (2005, 22) kannustaa organisaatioita konkreettisesti kartoittamaan osaamistilanteen. Osaamiskartoitus auttaa selvittämään, onko organisaatiossa jo henkilö sopivalla osaamisprofiililla, onko uuden henkilön rekrytointi tarpeen ja minkälaista osaamista tällä tulisi olla.

Osaamisalueiden määrittämisestä ja osaamiskartoituksesta on hyötyä henkilöstösuunnittelun yhteydessä. Strategisen henkilöstösuunnittelun tavoitteena on kytkeä

henkilöstösuunnittelu organisaation strategisiin tavoitteisiin, joiden pohjalta organisaatio voi asettaa laadullisia ja määrällisiä tavoitteita henkilöstölleen. Tavoitteita verrataan nykyisiin resursseihin ja tehdään johtopäätöksiä tulevaisuuden tarpeista. (Salojärvi 2009, 121.)

Usein henkilöstösuunnittelun aikajänne on melko lyhyt, mikä saattaa käytännössä aiheuttaa sen, että henkilöstöä koskeviin toimenpiteisiin ryhdytään vasta silloin, kun tilanne on jo kiireellinen. Suurissa organisaatioissa henkilöstösuunnitteluun erikoistuneet henkilöt vastaavat pitkän ja lyhyen aikavälin henkilöstömäärän ja -rakenteen muutosten ennakkoinnista sekä niihin liittyvästä kustannussuunnittelusta. Kyseiset henkilöt pitävät myös huolta tiedon välittämisestä rekrytoinnista ja kehittämisestä vastaaville henkilöille. (Viitala 2004, 233.)

Vuosi on liian lyhyt henkilöstösuunnittelun aikajänne. Yleensä tuolloin keskitytään vain tavanomaisiin hallinnointi- ja parannustehtäviin. Kun pyritään siihen, että organisaation henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi vastaa sekä sen nykyisiä että tulevaisuudessa vaadittavia osaamistarpeita, tulisi henkilöstösuunnittelun perspektiivin olla noin 3–5 vuotta. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 27.)

3.3 Varahenkilö

Määräaikaisten työsuhteiden vaihtoehdoksi ehdotetaan usein niinsanottuja vakituksia sijaisia. Tällöin tarkoitetaan yleensä varahenkilöjärjestelyä, jossa toistaiseksi voimassa olevaan työsuhteeseen palkattu työntekijä on yrityksessä tai muussa työnantajayhteisössä sijaistamassa eri henkilöitä esim. vanhempainvapaiden, sairauslomien ja vuosilomien aikana. (Työministeriö: Työhallinnon julkaisu, 2007.)

Työntekijän kannalta vakituisena sijaisena oleminen on yleensä määräaikaista työsuhdetta parempi vaihtoehto, sillä hänen työsuhteensa jatkuvuus on turvattumpaa. Organisaation kannalta vakituisten sijaisten hyviä puolia on, että organisaatio säästää rekrytointikuluissa, kun poissaolon sattuessa ei tarvitse etsiä uutta työntekijää. Organisaatiossa aikaisemmin työskennellyt työntekijä pystyy myös yleensä nopeammin toimimaan uudessa tehtävässä täysipainoisesti. Lisäksi organisaatiolla

ei ole rekrytointiriskiä siitä, että sijaiseksi palkattava työntekijä ei ole kyseiseen tehtävään sopiva. (Työministeriö: Työhallinnon julkaisu, 2007.)

Varahenkilöjärjestelyitä ei ole mahdollista toteuttaa kaikissa työpaikoissa. Vakituksille sijaisille rakentuva järjestelmä edellyttää, että organisaation henkilöstö on määrältään ja koostumukseltaan sellainen, että sijaistarve on jatkuva. Lisäksi organisaatiossa toimivien työntekijöiden tehtävät eivät saa olla liian erikoistuneita, jotta vakituiset sijaiset voivat siirtyä tehtävästä toiseen sekä hallita uudet tehtävät. (Työministeriö: Työhallinnon julkaisu, 2007.)

Työntekijöiltä varahenkilöjärjestelmä ja vakituksena sijaisena toimiminen edellyttää halua työskennellä siten, että työtehtävät, työpiste ja työtoverit vaihtuvat mahdollisesti tiheäänkin. Kokemus on lisäksi osoittanut, että tälläkään tavoin ei voida hoitaa kaikkia sijaisuustarpeita, koska vakituiset sijaiset ja avoimet tehtävät eivät aina kohtaa. Tämä johtuu siitä, että osa sijaisuustarpeista ei ole ennakoitavissa (esimerkiksi sairauspoissaolot) ja toisaalta sijaisten pätevyys ja kokemus eivät - tehtävien vaatimusten eriytymisen vuoksi - välttämättä riitä kaikkiin tehtäviin. (Työministeriö: Työhallinnon julkaisu, 2007.)

Varahenkilöjärjestelmän tavoitteena on hoitaa työntekijöiden lyhytaikaisista poissaoloista aiheutuvat sijaistarpeet pääasiassa omien sisäisten sijaisten avulla. Sisäinen sijainen työskentelee yleensä yhdellä tai useammalla toimialalla kiertäen tarpeen mukaan yksiköstä toiseen. Sisäisen sijaisen toimenkuva antaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden tutustua laajasti eri työyksiköihin. Vakituksena sijaisen tehtävä antaa esimerkiksi nuorille, vastavalmistuneille työntekijöille tai pitempään pois työelämästä olleille hyvän tavan tutustua useisiin työympäristöihin. Sisäisten sijaisten toimenkuvat vaihtelevat eri yksiköissä. Joillakin sijaisilla on tietty osasto kotipaikkana, josta käsin he siirtyvät tarpeen mukaan tuuraamaan muita osastoja. Jotkut sijaiset työskentelevät pitempään yhdellä osastolla esimerkiksi lomittaen useamman henkilön vuosilomia peräkkäin. Jotkut saattavat työskennellä perheväpään sijaisina, jolloin työkierto on hitaampaa. Poissaolotilanteissa osastonhoitajat kartoittavat sisäisten sijaisten saatavuuden. Sairaanhoitajat ja perushoitajat toimi-

vat omien ammattiryhmien mukaisissa tehtävissä sijaisina eri osastoilla. Erikoisaloilta siirtyminen toisiin tehtäviin ei useinkaan ole mahdollista. (Työministeriö: Työhallinnon julkaisu, 2007.)

Sisäisten sijaisten järjestelmällä pyritään varmistamaan hoidon laatu. Vakainainen henkilöstö tuntee talon ihmiset ja tavat. Järjestelmän ongelmana on lähinnä se, että sijaiset ajan myötä uppoavat vakinaiseen henkilöstöön ja siten pois sisäisten sijaisten järjestelmästä. Kunnissa on päädytty perustamaan varahenkilöjärjestelmiä hoitamaan toistuvia sijaistarpeita. Esimerkkejä on niin ikään yli kuntarajojen toimivista järjestelyistä. (Työministeriö: Työhallinnon julkaisu, 2007.)

3.4 Rekrytointi

Rekrytointi on ulkoisten henkilöstövoimavarojen hankintaa ja sisäisten resurssien kohdentamista. Rekrytointi on yksinkertaisimmillaan henkilöstötarpeen arviointia, hakukanavan ja hakumenettelyn valintaa, hakijoiden vertailua ja työntekijöiden valintaa, päätöksentekoa ja laillisuusvalvontaa. Rekrytointiyksikkö hoitaa työnvälitystä eli se koordinoi varahenkilöstön käyttöä ja huolehtii sijaisvälityksestä. (Rainio, 2003, 13–14.)

Rekrytoinnista käytetään kirjallisuudessa useita eri käsitteitä, kuten palkkaaminen ja valitseminen. Palkkaaminen kiinnittää huomion kuitenkin materialistiseen suuntaan ja on siten tavallaan kapeampi käsite kuin rekrytointi. Termi valinta antaa puolestaan kuvan mekanistisesta tapahtumasta, jonka sisältö jää ohueksi. Valinta-termiä voidaan kuitenkin syventää puhumalla henkilövalinnasta, jolloin käsite pitää sisällään myös tiettyyn tehtävään valittavan henkilön. Tällöin tehtävä on määritelty työsuhteeksi tai vastaavaksi palvelussuhteeksi, jolloin otetaan huomioon myös laki ja muut yleiset käytännöt. (Markkanen 1999, 11–12.) Näin ollen rekrytointi terminä näyttäisi olevan kovin yleisluonteinen käsite, jolla on useita määritelmiä. Kirjallisuudessa rekrytointia voidaan tarkastella monelta eri tieteenalta; siihen on arvioitu liittyvän ainakin psykologiaan, tekniikkaan, pedagogiikkaan, sosiaalipolitiikkaan, sosiologiaan ja tilastotieteeseen liittyviä seikkoja (Markkanen 1999, 14).

Rekrytointiin liittyvät tapahtumat ja menetelmät eivät ole merkittävästi muuttuneet tai kehittyneet viimeisten 15 vuoden aikana, vaan ne ovat pysyneet lähes samantyyppisinä; viisasten kiveä ei ole keksitty. Edelleen rekrytointi on ehdokkaiden etsimistä, tiedon keräämistä ja eri tekijöiden yhdistelemistä, toisin sanoen palvelin kokoamista. (Markkanen 1999, 16.)

Jokainen organisaatio joutuu punnitsemaan millä henkisillä voimavaroilla se kykenee saavuttamaan strategiansa mukaiset tavoitteet. Keskeisiä asioita ovat organisaation nykyresurssit, niiden määrä ja laatu sekä kehityskykyisyys. Jos todetaan että nykyresurssit eivät riitä taikka osaamispohja ei vastaa tulevaisuuden tarpeita, on laadittava strategia uusien työntekijöiden hankkimiseksi (Heinonen & Järvinen 1997, 124.)

Rekrytointistrategiaa hahmoteltaessa organisaatiossa päätetään periaatteellisista toimintalinjoista. Mietitään millaista työvoimaa organisaatioon hankitaan ja mikä työpanos ja osaaminen ostetaan mahdollisesti muilta yrityksiltä. Rekrytointistrategiassa tehdään myös valintoja erilaisten pääasiallisten rekrytointivaihtoehtojen välillä. (Viitala 2004, 246.) Strategiassa on myös huomioitava, kuinka houkutella päteviä ja kilpailukykyisiä työntekijöitä kiinnostumaan yrityksestä tai organisaatiosta. On itsestään selvää, että oli rekrytointiprosessi kuinka viimeisen päälle harkittu tahansa, ei sillä ole käytännössä mitään arvoa ellei haluttua kohderyhmää tavoiteta (Chan & Schmitt 1998, 232.)

Henkilöstön rekrytointimahdollisuudet jaetaan perinteisesti sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Lisäksi on olemassa ennakoivaa, etupainotteista rekrytointia. Tällä tarkoitetaan toimintaa, jossa pyritään saamaan opiskelijat kiinnostumaan yrityksestä tai organisaatiosta potentiaalisena työnantajana. (Heinonen & Järvinen 1997, 124.) Avoimen toimen luonne, organisaation yrityskulttuuri ja kilpailutilanne vaikuttavat hyvin pitkälle siihen, mitä hankintatapaa kussakin tilanteessa käytetään (Kauhanen 2003, 66). Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi eivät kuitenkaan ole toisensa poissulkevia vaan toisiaan täydentäviä menettelytapoja. Usein käytetäänkin molempia lähestymistapoja tiettyä vakanssia täytettäessä (Järvinen 1996, 93). Se-

kä sisäisellä että ulkoisella rekrytoinnilla on etuja ja haittoja jotka on punnittava huolella rekrytointipolitiikkaa luotaessa.

Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan hakuprosessia, jossa avoimeen työtehtävään valitaan työntekijä yrityksen sisältä (Heinonen & Järvinen 1997, 130). Sisäisen rekrytoinnin etuna on nopeus ja se luotettavuus, joka liittyy valittavan henkilön taitojen, työotteen ja motivaation tuntemiseen entuudestaan (Viitala 2004, 247). Pitkää perehdyttämisvaihetta ei myöskään tarvita, sillä valittu tuntee jo organisaation. Haittapuoliksi voidaan katsoa henkilöstön taistelu uramahdollisuuksista sekä sisäiset kuppikunnat. Sisäinen rekrytointi myös rajoittaa uusien näkökulmien ja ideoiden saamista yritykseen tai organisaatioon. (Harris 1997, 96–97.)

Ulkoisella rekrytoinnilla tarkoitetaan hakuprosessia, jossa avoimeen tehtävään valitaan uusi työntekijä organisaation ulkopuolelta. Ulkoinen rekrytointi on myös hidas prosessi, joka vie monen ihmisen aikaa. (Viitala 2005, 250.) Ulkoisen rekrytoinnin etuna on mahdollisuus saada organisaatioon uusia näkemyksiä, osaamista ja taitotietoa. Haittapuolena ovat ulkoisen rekrytoinnin aiheuttamat kustannukset sekä ennen kaikkea pitkä perehdyttämisjakso. Ulkoinen rekrytointiprosessi vie myös huomattavasti enemmän aikaa kuin sisäinen rekrytointi. (Harris 1997, 95–96.)

Heinonen ja Järvinen (1997, 132) jakavat ulkoiset rekrytointikeinot välillisiin ja välittömiin. Käytetyin keino rekrytoinnissa on organisaatioiden oma itsehaku, joka on välitöntä. Muita välittömiä rekrytointikeinoja ovat muun muassa koulu- ja yliopistoyhteydet, opettajakontaktit, kummiluokkatoiminta, kesätyöntekijöihin luodut kontaktit, opinnäytetyöt, oman henkilöstön antamat suositukset sekä esimiesten suorat yhteydenotot potentiaalsiin osaajiin. Välillisiä hakekeinoja ovat ilmoitushaku ja suora haku konsultin avulla, virallisen työnvälityksen palvelut, opilaitosten ja yliopistojen rekrytointitoimistot sekä työvoimaa vuokraavien toimistojen palvelut. Kullakin hakutavalla on omat vahvuutensa, ja niiden käyttö riippuu organisaation kulloisestakin tilanteesta rekrytoijana.

3.5 Henkilöstön liikkuvuus

Yleisellä tasolla liikkuvuudella tarkoitetaan henkilön siirtymistä tai hänen siirtymisensä eri kertoja työtehtävien, työpaikkojen tai toimialojen välillä. Liikkuvuutta ilmenee myös pieninä asteittaisina muutoksina työtehtävissä. Henkilöstön liikkuvuudella edistetään hyvinvointia ja työyhteisöjen kehittämistä. (Ruoranen ym. 2007, 18.)

Henkilöstön liikkuvuus jaetaan yhden organisaation sisäiseen liikkuvuuteen ja organisaatioiden väliseen eli ulkoiseen liikkuvuuteen. Ulkoisesta liikkuvuudesta puhutaan, kun henkilön työsuhde tiettyyn organisaatioon katkeaa työtehtävän muutoksen yhteydessä. Sisäisellä liikkuvuudella tarkoitetaan saman työnantajan palveluksessa tapahtuvia työn sisällön tai suorituspaikan muutoksia. (Ruoranen ym. 2007, 19.)

Lisäksi puhutaan ammatillisesta liikkuvuudesta ja uraliikkuvuudesta. Nämä käsitteet ovat osittain päällekkäisiä johtuen uraliikkuvuus käsitteen merkityksen vaihtelusta. Laajemmin tarkasteltuna uraliikkuvuutta ovat kaikki työtehtävien ja -paikkojen vaihdokset yhden henkilön koko uran aikana. (Ruoranen ym. 2007, 19.)

Liikkuvuutta edistäviä työnmuotoilun menetelmiä ovat muun muassa työkierto, työn rikastaminen sekä työn laajentaminen. Työkierrossa henkilö siirtyy sovitusti ajaksi ja sovitussa järjestyksessä tehtävästä toiseen ja palaa kierron lopussa ensimmäiseen työtehtäväänsä. Kiertoon sisältyvät tehtävät voivat olla hierarkkisesta samantasoisista tai eritasoisista. Tehtävien vaihtoväli on niiden laadusta riippuen muutamista tunneista muutamiin kuukausiin. Kun henkilön työtä laajennetaan, saa hän vastuulleen useampia samaan prosessiin liittyviä työvaiheita eli hänen työnsä monipuolistuu horisontaalisesti. Työn rikastaminen taas lisää työn vaativuutta vertikaalisesti. (Ruoranen ym. 2007, 19.)

Tietyn erityisalan osaajat päätyvät usein saman yksikön palvelukseen, jolloin he muodostavat tiiviin ammattiryhmän ja toimintayksiköiden rajat vahvistuvat. Li-

säksi toimintayksiköiden käytössä oleva teknologia vaikuttaa henkilöstön liikkuvuusmahdollisuuksiin. Yksiköiden välinen liikkuvuus on mahdollista, jos käytetty teknologia on yksinkertaista ja suuressa määrin samanlaista kautta organisaation. Yksikölle ominainen tekninen taito ja yksikön toimintatapa viitoittavat henkilön liikkuvuuden polun. Liikkuvuutta tapahtuu lähinnä asiantuntijatehtäviin tai yksiköiden välillä, jotka tekevät tiivistä yhteistyötä saman tekniikan tai toimintatavan puitteissa. Jos yksiköt eriytyvät toisistaan selvästi, muodostuu kuhunkin niistä oma ilmapiirinsä ja kulttuurinsa. Ihmiset sosiaalistuvat nopeasti työyhteisöönsä eli he omaksuvat yksikön yhteiset tavoitteet ja normit sekä muodostavat käsityksen omasta roolistaan yhteisön jäsenenä. He myös tottuvat tiettyihin työtovereihin ja yhteiseen sosiaaliseen kontekstiin, josta on vaikea irrottautua. Organisaation koko, rakenne ja henkilöstöpolitiikka määrittävät puitteet sille miten laajaa ja millaista organisaation sisäinen liikkuvuus voi olla. (Ruoranen ym. 2007, 20.)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen millaista liikkuvuutta organisaatiossa arvostetaan vai arvostetaanko liikkuvuutta ollenkaan. Toisiinsa liittyvät työtehtävät ja vastuualueet muodostavat organisaatioissa uudenlaisia urapolkuja, joista vain muutamat vievät organisaation huipulle. Myös organisaation rekrytointipolitiikalla on suuri vaikutus henkilöstön liikkuvuuteen. Yksilön mahdollisuudet sisäiseen liikkuvuuteen ovat paremmat, jos organisaatio täyttää avoimet tehtävät pääasiassa sisäisen haun kautta. Sisäisten työmarkkinoiden olemassaolo ei kuitenkaan sinällään riitä liikkuvuuden lisäämiseen. Organisaation on huolehdittava myös tehokkaasta tiedottamisesta, sillä tieto liikkuvuusmahdollisuuksista ja vapaista työpaikoista on ensimmäinen edellytys liikkuvuudelle. (Ruoranen ym. 2007, 21.)

3.6 Yhteenvetoa varahenkilötoiminnan teoreettisista lähtökohdista

Henkilöstöjohtamisessa on keskeistä se, että henkilöstön osaamisen ja määrän suunnittelu kulkee käsi kädessä toiminnan suunnittelun kanssa. Johtamisella tarkoitetaan esimiehen toimenpiteitä ja sosiaalista kanssakäyntiä työntekijöiden kanssa, joiden vaikutuksesta työntekijät saadaan toimimaan haluttujen tavoitteiden mukaisesti. Esimiehen tehtäviin kuuluu muun muassa tehdä toimivat työnjaot sekä päätökset. Henkilöstösuunnitteluun erikoistuneet henkilöt vastaavat pitkän ja ly-

hyen aikavälin henkilöstömäärän ja -rakenteen muutosten ennakkoinnista sekä niihin liittyvästä kustannussuunnittelusta.

Varahenkilöjärjestelmän tavoitteena on hoitaa työntekijöiden lyhytaikaisista poissaoloista aiheutuvat sijaistarpeet. Varahenkilöjärjestelmä edellyttää, että organisaation henkilöstö on määrältään ja koostumukseltaan sellainen, että sijaistarve on jatkuva. Organisaation kannalta varahenkilöjärjestelmän hyviä puolia on, että organisaatio säästää rekrytointikuluissa, kun poissaolon sattuesssa ei tarvitse etsiä uutta työntekijää. Lisäksi organisaatiolla ei ole rekrytointiriskiä siitä, että varahenkilö ei ole kyseiseen tehtävään sopiva. Rekrytointiyksikkö koordinoi varahenkilöstön käyttöä.

Organisaation rekrytointipolitiikalla on suuri vaikutus henkilöstön liikkuvuuteen. Organisaation koko, rakenne ja henkilöstöpolitiikka määrittävät puitteet sille miten laajaa ja millaista organisaation liikkuvuus voi olla.

4. TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT

4.1 Tutkimuksen metodologinen perusta

Koska kyseessä on tutkimus, jossa kyseessä on tutkittavien kokemukset ja niihin perustuvat näkemykset käsiteltävästä asiasta, on lähestymistapa luonteeltaan laadullinen ja fenomenologinen. Fenomenologisessa tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat juuri ihmisten kokemukset ja tavoitteena on kuvata tutkittavien kokemuksia mahdollisimman aidosti. Tutkimuksen empiirisen aineiston analysoinnissa käytettiin Giorgin (1975) analyysimetodia, joka on eräs sovellus fenomenologisesta metodista. Fenomenologisen tutkimusotteen tavoitteena on Giorgin mukaan saavuttaa ensin tutkittavan kokemus, sellaisena kuin ihminen sen kokee. Tarkoituksena on tavoittaa yksilöllinen merkitys, joka ilmiöllä on ihmiselle. Tutkittava ilmiö ja tutkimusongelma määrittävät, millä menetelmillä ilmiötä lähestytään. (Vehviläinen-Julkunen & Paunonen 1997, 19–20.)

Varahenkilöiden kokemuksia ilmiössä tutkija tavoittelee tietoa ihmisten varahenkilötoimintaan liittyvistä kokemuksista. Tällaista tietoa saa parhaiten kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Kvalitatiivisen tutkimusperinteen sisällä on erilaisia metodeja ja lähestymistapoja. Tämä tutkimus pohjautuu fenomenologiseen menetelmään, jonka tavoitteena on ihmisten kokemusten kuvaaminen (Åstedt-Kurki & Nieminen 1997, 152).

Fenomenologinen tutkimus kuuluu laadulliseen tutkimusperinteeseen. Sen tavoitteena on kerätä tietoa ihmisen elämäkokemuksesta ja tutkia sen perusrakenteita. Menetelmä on luonteeltaan induktiivinen kuvaileva. Menetelmän päämääränä on kuvata ja tutkia ilmiöitä siten kuin ne aidosti ilmenevät koettuina. Tämä edellyttää tutkijalta avoimuutta tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Lähtökohtana on, ettei ole olemassa ennalta asetettuja määritelmiä, teoriakehikkoja tai odotuksia, jotka ohjaisivat tutkijaa tutkimuksen analysoinnissa. Sen tavoitteena ei ole kehittää yleistyksiä tai muodostaa malleja tai teorioita. Päämääränä on kuvata eletyn kokemuksen rakenne mahdollisimman laajana kokonaisuutena, huomioiden ne merkitykset, joita näillä kokemuksilla on yksilölle. Fenomenologisen menetelmän avulla pyritään

näkemään ilmiön puhdas olemus. Fenomenologia on pohdiskelevaa ajattelua, jonka tarkoitus on lisätä ihmisen ymmärtämistä. (Åstedt-Kurki & Nieminen 1997, 152–155.)

Fenomenologisen tutkimuksen peruslähtökohta on, että metodin konkreettinen muoto riippuu tutkittavan ilmiön asettamista lähtökohdista. Tutkittavaan ilmiöön nähden metodi on toissijaisessa asemassa. Ei ole olemassa kaikkien ilmiöiden tutkimuksessa pätevää ja yhteydetöntä metodologiaa. (Perttula 1995, 5.) Fenomenologisessa tutkimuksessa käytetään fenomenologisesti kohdallista analyysimenetelmää, joka on tutkimuksen pätevyyden kannalta johdonmukaista. Hoitotieteessä käytetyistä fenomenologiaan perustuvista metodeista yleisimpiä ovat Giorgin, Van Kaamin, Colaizzin ja Parsen metodit. Valitsin tarkempaan tarkasteluuni fenomenologisesta metodista Giorgin kuvaaman fenomenologisen psykologian analyysimenetelmän. Perttulan (1995, 3) mukaan metodin vaiheita pidetään fenomenologisesti orientoituneen empiirisen tutkimuksen analyysin perustoimintatapoina.

4.2 Fenomenologisen analyysimenetelmän kuvaus

Perttula (1995, 5–10) kuvaa fenomenologisen psykologian analyysimenetelmän viisivaiheisena tapahtumana: Metodin ensimmäisessä vaiheessa tutkija lukee huolellisesti koko käytettävissä olevan tutkimusaineiston. Tutkija pyrkii siis avoimesti kokonaisnäkemykseen ilman luonnolliseen asenteeseen sisältyviä ennakkokäsityksiä. Tutkija pyrkii irtautumaan luonnollisesta asenteesta sulkeistamisprosessilla. Se on tutkijan tajunnan sisäistä toimintaa, jossa hän tietoisesti reflektoi tutkittavaan ilmiöön etukäteen liittämääns merkityssuhteita ja pyrkii siirtämään ne mielessään syrjään tutkimuksen ajaksi. Sulkeistamisen tarkoituksena on ettei tutkijan etukäteiskäsitykset sekoitu hänen tapaansa hahmottaa tutkittavien kokemusta. Lisäksi tarkoituksena on tavoittaa tutkittavien kokemus alkuperäisenä. Tutkijan ei pidä pyrkiä sulkeistamaan ihmiskäsitystään vaan ilmiön ihmiskuvaan liittyvät etukäteisoletuksensa. (Perttula 1995, 5.)

Metodin toisessa vaiheessa tutkimusaineisto jaetaan kokonaisuudessaan ns. merkityksen sisältävän yksiköihin. Merkitysyksiköt ilmaisevat jotakin olennaista tutkit-

tavan ilmiön kannalta. Merkitysyksikköjen erottelun tutkija tekee oman intuition-
 sa pohjalta. Intuitiota rajaa tutkittavan ilmiön sisältö ja tutkijan omaksuma tieteen-
 ala. (Perttula 1995, 6)

Metodin kolmannessa vaiheessa tutkijan tulee välttää teorioiden käsitteistöihin
 sitoutumista ja käyttää mahdollisimman yksiselitteistä kieltä. Tutkijan reflektio
 kohdistuu tutkittavan kokemukseen tutkittavasta ilmiöstä. Eri merkitysyhdistelmiä
 muunnellen etsitään kunkin merkityksen sisältävän yksikön välttämättä edellyttä-
 mät merkitykset. Mielikuvatasolla tapahtuva muuntelu on tutkijan mielessä tapah-
 tuvaa toimintaa. Välttämättömät merkitykset tekevät kokemuksesta juuri kyseisen
 kokemuksen. (Perttula 1995, 6–7.)

Metodin neljännessä vaiheessa käännetyistä merkityksen sisältävistä yksiköistä
 muodostetaan yksilökohtainen merkitysverkosto, ne asetetaan sisällöllisesti tois-
 tensa yhteyteen. Perttulan (1995) mukaan kokemukset eivät muodostu toisistaan
 erillisistä merkityssuhteista, vaan niiden monimutkaisista mielellisistä kietoutu-
 mista eli merkitystihentymistä. Tutkija pyrkii hahmottamaan ihmisen kokemuksen
 keskeisimpiä merkitysisältöjä. Giorgi kuvaa tätä vaihetta merkityksen sisältävien
 yksiköiden integroimiseksi. (Perttula 1995, 7.)

Metodin viidennessä vaiheessa kaikkien tutkittavien kertomuksen muodossa ole-
 vista yksityiskohtaisista merkitysverkoista muodostetaan yleinen merkitysverkos-
 to. Merkitysverkostossa on jokaisen tutkittavan yksityiskohtaisesta merkitysver-
 kostosta esiin noussut, tutkittavan ilmiön kannalta keskeinen sisältö. Lopuksi tut-
 kija ratkaisee yleisyystason mielekkyyden niin tiedon kommunikoitavuuden kuin
 tutkittavan ilmiön kannalta. Muotoillessaan ilmiön yleisen merkitysverkoston kie-
 lellistä ilmaisua, tutkija joutuu pohtimaan, ovatko tietyt ilmaisut välttämättömiä
 ilmiön kuvauksessa ja onko ilmiö ymmärrettävissä ilman tiettyjä ilmaisuja. (Pert-
 tula 1995, 8–10.)

Åstedt-Kurki ja Nieminen (1997, 158) varoittavat mieltämästä fenomenologisen
 tutkimuksen analyysiä kaikessa tutkimuksessa aina samanlaisena toistuvana tek-
 nisten suoritusten sarjana. Fenomenologisen metodin eteneminen luodaan tutki-
 muksen kuluessa, vaikka yleiset toimintatavat ja tutkimukselliset perusratkaisut

onkin tunnistettavissa. Tutkija soveltaa tutkimustuloksensa aikaisempaan tutkimustietoon. Tutkija ottaa esiin teoreettiset lähtökohtansa ja peilaa saamiaan tuloksia niitä vasten. Tutkimuksen tuloksena on tuotettu kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Åstedt-Kurki & Nieminen 1997, 158–159.)

4.3 Tutkimusaineisto

Tutkittavan ryhmän valinta kohdistui konservatiisiin varahenkilösairaanhoitajiin, koska tutkija arvioi aineiston pysyvän näin kohtuullisena ja selkeänä työstää. Lisäksi tutkija itse on konservatiivisen alueen sairaanhoitaja, mikä lisäsi mielekkyyttä tutkia kyseistä ryhmää.

Kohdeorganisaatioon kuuluu kaksikymmentä jäsenkuntaa. Sairaanhoitopiirin väestö ennuste oli vuonna 2009 noin 200 000 henkilöä. Kohdeorganisaation rekrytointiyksikkö aloitti toimintansa vuonna 2009. Yksikön tehtävänä on varahenkilöstön käytön hallinta ja sijaishenkilökunnan hankinta hoitohenkilökunnan osalta. Rekrytointiyksikkö sijoittuu sairaanhoitopiirin organisaatiossa hallintopalvelujen toiminta-alueella henkilöstötoimiston toimintayksikköön, jonka toimintayksikköjohtajana on henkilöstöjohtaja. Varahenkilöstön käyttö ohjattiin vuoden 2009 alusta sairaanhoitopiirin strategian mukaisesti lyhytaikaisiin poissaoloihin. Osa varahenkilöistä siirtyi porrastetusti vuoden 2009 aikana rekrytointiyksikköön. Tavoitteena on näiden työntekijöiden jatkuva sitouttaminen ja työllistäminen sairaanhoitopiirin palvelukseen. Yksiköiden velvollisuus on ollut ilmoittaa hankkimansa ulkopuoliset sijaiset rekrytointiyksikköön. Rekrytointiyksikön tavoitteena on näin varmistaa sijaisten työsuhteiden jatkuvuus sairaanhoitopiirissä. (Tiedot tutkijan hallussa organisaation anonyymiteetin varmistamiseksi.)

Rekrytointiyksiköltä edellytetään säännöllistä raportointia ja tilastointia varahenkilöstön ja ulkopuolisten sijaisten käytöstä. Rekrytointiyksikön tehtävänä on myös osallistua ulkopuoliseen rekrytointiin ja tehostaa yhteistyötä alan oppilaitosten kanssa. Rekrytointiyksikön toimintatapoja ja uusien toimintakäytäntöjen käyttöönottoa henkilöstön käytössä arvioidaan säännöllisesti rekrytointiyksikön ohjausryhmän sisällä niin, että sairaanhoitopiirin tavoite tuottaa erikoissairaanhoidon-

palveluja sairaanhoitopiiriin väestölle voidaan turvata. Sairaanhoitopiirissä oli vuonna 2009 kaikkiaan 251 varahenkilöä. Vuonna 2009 koko sairaanhoitopiiriin palveluksessa olevan henkilöstön määrä oli 2957 henkilöä. (Tiedot tutkijan hallussa organisaation anonymiteetin varmistamiseksi.)

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin kyselylomake, koska tutkittavien tavoitettavuus oli tätä menetelmää käyttäen paras mahdollinen eli optimaalisin. Tavoitettavuudella tarkoitetaan sitä, että varahenkilöt toimivat eri yksiköissä tehden vuoro-työtä, joten muunlainen tutkimusmenetelmä olisi ollut hankalampi toteuttaa. Kysymykset laadittiin tutkimusongelmien ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta, joita joudutaan miettimään jo tutkimusongelmaa valitessa ja etenkin sitä rajattaessa. Kyselylomakkeessa oli sekä avoimia, että strukturoituja kysymyksiä. Tutkimusmenetelmä ja tutkimusongelma ovat toisiinsa yhteydessä. Menetelmän valintaa ohjaa se, keneltä, mistä ja millaista tietoa etsitään. (Hirsjärvi ym 1998, 16, 55, 176, 182–183.)

Kyselylomakkeet jaettiin rekrytointiyksikön konservatiivisen alueen sairaanhoitajille. Heitä on 13 henkilöä. Kyselyn käytännön toteutuksesta, eli lomakkeiden jaosta, huolehti rekrytointiyksikön osastonhoitaja. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Tutkimukseen osallistuvat täyttivät lomakkeet ja lähettivät ne sairaalan sisäisessä postissa takaisin rekrytointiyksikköön. Kysely toteutettiin ajalla 21.2.2011–7.3.2011. Kyselylomakkeen palautti kahdeksan vastaajaa.

Hyvän tutkimusmittarin, kyselylomakkeen tunnuspiirteitä ovat selkeys sekä siisti ja vastaamaan houkutteleva ulkonäkö. Teksti ja kysymykset eivät ole täyteen ahdettuja ja vastausohjeet ovat selkeitä sekä yksiselitteisiä. Kysymykset etenevät loogisesti ja kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan. Kysymykset on juoksevasti numeroituja ja samaa aihetta koskevat kysymykset on ryhmitelty kokonaisuuksiksi, joilla on selkeät otsikot. (Heikkilä 1985, 47.) Koska tämän tutkimuksen ote oli laadullinen, lomakkeilla haluttiin saada mahdollisimman monipuolisesti tietoa vastaajien varahenkilötoimintaan liittyvistä kokemuksista.

Tutkimuksen tekijällä oli päävastuu kyselylomakkeen laatimisesta tätä tutkimusta varten. Kyselylomakkeessa selvitettiin vastaajien taustatietoja kuten työsuhteen laatu, vastaajan ikä ja varahenkilönä toimimisaika. Lisäksi selvitettiin varahenkilönä toimimisaika ja eri työyksiköissä toimimisen määrää. Haluttiin selvittää myös omia toiveita eri työyksiköiden määrän suhteen. Strukturoituja kysymyksiä olivat varahenkilötoimintaan liittyvät kokemukset ja työn haasteet. Avoimet kysymykset liittyivät varahenkilötoiminnan kokemiseen organisaatiossa, esimiehelle esitettyihin toiveisiin, varahenkilön työn haasteisiin ja varahenkilötoiminnan kehittämiseen. Kysymykset laadittiin tutkimusongelmien ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Kysymyksillä haluttiin vastauksia tutkimusongelmiin. Saatekirje ja kyselylomake tarkastutettiin ohjaajalla ja ohjauksen myötä niihin tehtiin muutoksia. Saatekirjettä ja kyselylomaketta luetutettiin ulkopuolisilla asiantuntijoilla (n=3). Lomakkeen muutos ehdotuksina vähennettiin strukturoitujen kysymysten määrää ja lisättiin avoimia kysymyksiä. Muutosehdotusten jälkeen lomakkeet viimeisteltiin ja vietiin rekrytointiyksikön osastonhoitajalle helmikuun lopulla. Lomakkeet jakoi rekrytointiyksikön osastonhoitaja.

4.4 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysissä on tarkoitus tuottaa tietoa ja luoda aineistoon selkeyttä. Analyysissä aineistoa pyritään tiivistämään ja selkeyttämään kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää informaatiota. (Eskola & Suoranta 2003, 61, 137.) Tutkimusaineiston analyysissä etenen fenomenologisen paradigman ohjaamana tutkimusotteen osalta, mutta en pitäydy täysin tiukan fenomenologisen metodin sisällä, vaan sovellan sitä ja teoriaa ohjaavaa sisällän analyysiä. Sisällön analyysiä käytetään usein analysointimenetelmänä hoitotieteellisissä tutkimuksissa. Sen avulla aineisto pyritään esittämään tiivistetyssä muodossa. Sisällön analyysi on menettelytapa, jolla voidaan analysoida dokumentteja objektiivisesti. Sillä voidaan kuvailla, järjestää ja kvantifioida tutkittavaa ilmiötä. Aineiston analyysillä tutkittava ilmiö voidaan käsitteellistää. (Kynäs & Vanhanen 1999, 3–11.)

Juden-Tupakka (2007, 73) painottaa, että fenomenologisen menetelmän mukaisessa analyysissä tutkijan tulee tyhjentää mielensä esiymmärryksestä ja antaa ai-

neiston nousta ”puhtaana” uuden ymmärryksen saavuttamiseksi. Perttula (1995, 43) korostaa aineistolähtöisyyden periaatetta. Hän pitää sitä yhtenä kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä. Tutkimusprosessin tulisi edetä aineiston ehdoilla. Tutkimusaineiston analyysissä etenen fenomenologisen paradigman ohjaamana tutkimusotteen osalta, mutta en pitäydy täysin tiukan fenomenologisen metodin sisällä, vaan sovellan sitä ja teoriaaohjaavaa sisällän analyysiä.

Tuomi ja Sarajärvi (2003, 93–110) esittelevät sisällönanalyysia yhtenä laadullisen tutkimuksen perusmenetelmistä. Sisällön analyysi on menettelytapa, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Sillä voidaan järjestää, kuvailla ja kvantifioida tutkittavaa ilmiötä. Aineiston analyysillä pyritään esittämään tutkittava ilmiö tiivistetyssä muodossa ja sen avulla ilmiö voidaan käsitteellistää. Analyysiprosessi, joka lähtee aineistosta, kuvataan aineiston pelkistämisenä, ryhmittelynä ja abstrahointina. Luotettavuuden kannalta sisällön analyysin ongelmana on analyysiprosessin tarkasteleminen objektiivisesti. Analyysiprosessin tulos perustuu tutkijan subjektiiviseen näkemykseen. Analyysimenetelmänä sisällön analyysi on vaativa. Se vaatii huolellista ja systemaattista paneutumista aineistoon tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 3–11.)

Tutkimuksen tarkoitus, tutkimustehtävä tai tutkimusongelma määrittelee sen, mistä juuri tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Sisällönanalyysillä voidaan analysoida täysin strukturoimatontakin aineistoa. Sisällönanalyysissa pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti. Tutkimuksen aineisto kuvaa ilmiötä, jota tutkitaan ja analyysillä pyritään luomaan selkeä ja sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysillä järjestetään aineisto selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Laadullisen aineiston analysoinnilla pyritään lisäämään informaatioarvoa, joka tekee hajanaisesta aineistosta selkeän ja yhtenäisen informaation. Analyysin perusteella aineistosta voidaan tehdä luotettavia ja selkeitä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston laadullinen käsittely perustuu tulkintaan ja loogiseen päättelyyn. Aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja koodataan uudestaan. Aineisto muokataan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94–110.)

Aineisto muodostui sekä määrällisistä että laadullisista tiedoista. Laadullisella aineistolla olen pyrkinyt syventämään tietoa varahenkilöiden kokemuksista. Avoimet kysymykset ovat myös mahdollistaneet ilman tutkijan ennakko-oletuksia sellaisten asioiden kuvailun, jotka tutkittavat itse kokevat merkityksellisiksi kokemuksiksi. Määrällisen ja laadullisen aineiston yhdistäminen mahdollistaa erilaisen näkökulmien tarkastelun samasta tutkittavasta kohteesta. Tieteellisessä keskustelussa ei enää mielellään tehdä karkeaa eroa eri tutkimusmenetelmistä. Viime vuosina ovat yleistyneet tutkimukset, jotka rikkovat kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välistä raja-aitaa hyödyntämällä molempia tutkimusotteita ja niiden mukaisia menetelmiä samassa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 135–137.)

Aineiston analysointi aloitetaan pian aineiston keruuvaiheen jälkeen. Kerätyn tiedon analyysi ja päätelmien teko on tutkimuksen ydinasia. (Hirsjärvi ym. 1992, 53–55.) Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin sisällön analyysillä.

Aineisto järjesteltiin tiedon tallentamista ja analyysiä varten. Analyysivaihe alkoi kyselylomakkeiden lukemisella. Laadullinen aineisto kirjoitettiin puhtaaksi sanatarkasti. Tätä vaihetta kutsutaan litteroinniksi. Litterointi voidaan tehdä koko kerätyistä aineistosta tai valikoiden esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2008, 217.) Koko aineistoa luettiin ja työstettiin alustavasti läpi. Koko aineiston litteroinnin jälkeen se pilkottiin teemaalueiksi. Teema-alueet muodostettiin tutkimusongelmista, haastattelulomakkeen kysymyksistä sekä teorian pohjalta. Tämän jälkeen aineisto redusointiin eli pelkistettiin.

Tutkimuksen aineiston analysointi jatkui aineiston klusteroinnilla eli ryhmittelyllä. Klusteroinnilla aineistosta haettiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia pelkistetyistä ilmaisuista. Tässä vaiheessa samaa tarkoittavat käsitteet ryhmiteltiin ja yhdisteltiin luokiksi. Luokka nimettiin sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Aineiston analyysia jatkettiin aineiston kvantifioinnilla. Kvantifioinnilla etsittiin miten monta kertaa jokin ilmaisu ilmeni aineistossa. Kvantifioinnin yhteenveto tapahtui teema-

alueiden mukaisesti. Kvantifiointi antoi klusteroinnin kanssa yhdenvertaisia tuloksia. Tutkimustuloksia havainnollistetaan strukturoitujen kysymysten osalta pylväskaavioiden avulla. Kaaviot tehtiin exel-ohjelmaa apuna käyttäen.

Tutkimuksen kohdehenkilöiden sanojen tai lauseiden esittäminen sitaateissa on tyypillistä laadullisen tutkimuksen raportoinnissa. Siteeraaminen mahdollistaa sopivan suhteen tieteellisen raportointivelvollisuuden ja taiteellisuuden välillä. Tutkimusraportin ensisijainen tavoite on totuus, mutta toinen motivointivoima on esteettisyys. Hyvin tehdyillä sitaattien käytöllä tutkija voi lisätä dokumentin arvoa ja kiinnittää enemmän huomiota henkilöiden ”ääniin”, jotka muuten voisivat jäädä huomioimatta. Siteeraamista käytetään lisäämään luotettavuutta joihinkin asioihin tai kohtiin, konkretisoimaan ja havainnollistamaan asiaa, kuvaamaan siteerattujen ajatuksia, tunteita, mielialoja, herättämään tunteita ja mielialoja tai osoittamaan tutkijan vastuullisuutta tutkimusraportin yleisölle. (Sandelowski 1994, 479–480.)

Sitaattien käyttö on prosessi, joka vaatii tutkijalta päätöksiä, käyttääkö sitaatteja, mitä valitsee sitaatteihin sekä päätöksiä siitä, mistä sitaatit alkavat ja missä loppuvat ottaen huomioon niiden käytön tarkoituksen. Päätettävä on myös sitaattien pituus ja määrä sekä se, missä raportin osassa sitaatit sijaitsevat (erillään vai tekstin seassa). Kaikkein tärkeintä on miettiä niiden tarkoitus eli missä tarkoituksessa niitä käyttää. Sitaattien tulee kiinnittää huomiota tutkittavaan henkilöön ei tutkijaan. (Sandelowski 1994, 480–481.)

4.5 Luotettavuus ja eettisyys

4.5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan tutkimuksen pysyvyyttä, neutraaliutta, totuusarvoa ja sovellettavuutta. Sisällönanalyysin haasteena tutkijalla on pystyä kuvaamaan luotettavasti tutkittavaa ilmiötä. Yhteys tulosten ja aineiston välillä tulee osoittaa luotettavasti. (Janhonen & Nikkonen, 2001, 36).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta. Laadullisen aineiston analyysin perusteet ja luokittelun syntyminen tulee kuvata lukijalle. Tulosten tulkinnasta on myös kerrottava, mihin tutkija päätelmänsä perustaa ja millä perusteella hän tulkintoja esittää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 226–228.)

Kaksi keskeistä käsitettä, tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa, ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tulosten toistettavuutta, ja validiteetti sitä, että tutkimuksessa on tutkittu juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009.) Tutkimuksia tehtäessä pyritään välttämään virheiden syntymistä. Mittarin tulee kuvata tutkittavaa käsitettä oikein, rajata tutkittava käsite ja erotella käsitteistä eri tasoja. (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 1998, 206; Vilka 2007, 161.)

Aineiston kerääminen ja kyselylomake suunniteltiin huolella sekä varmistettiin, että kyselylomakkeen kysymykset kattavat kaikki tutkimusongelmat. Validissa tutkimuksessa kaikkien tutkittavien tulisi ymmärtää kyselylomakkeen kysymykset samalla tavalla. On tietysti mahdollista, että vastaajat eivät ole suhtautuneet kyselyyn vakavasti. (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 1998, 206; Vilka 2007, 161; Hirsjärvi ym. 2009, 195.) Kyselylomaketta suunniteltaessa pyrittiin rakentamaan kyselylomake, joka on helppolukuinen ja ymmärrettävä. Kyselylomakkeen esitestauksessa (n=3) ei ilmennyt mitään validiteetin liittyviä ongelmia. Kyselylomakkeen rakenne muotoiltiin niin, että kysymykset jaoteltiin selkeästi omiin osiinsa ja vastaajan oli helppo siirtyä kysymyksestä toiseen. Kyselylomakkeen välit otsikot seurasivat tutkimusongelmia.

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta eli mittaustulosten toistettavuutta sekä mittauksen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että toistettaessa mittaaminen saman henkilön kohdalla saadaan tutkijasta riippumatta täysin sama tulos. (Vilka 2007, 161.)

Tutkimuksessa käytettiin aineiston keräämiseen kyselylomaketta, joten jos kysely toistettaisiin eri aikana eri varahenkilöille saattaisi tulos kuitenkin olla erilainen. Validiteettiongelmia saattaa esiintyä, jos tutkimusaineistosta ei saada vastausta tutkimuskysymykseen, aineiston keräämisessä on puutteita tai tutkimusaineisto ei ole edustava. Esimerkiksi vastaaja voi muistaa tai ymmärtää jonkin asian väärin tai eri tavalla kuin kyselylomakkeen tekijä. Tällöin tutkimus ei ole pätevä, jos tutkija käsittelee tuloksia oman alkuperäisen ajatusmallinsa mukaisesti. Vastaaja voi myös merkitä vastauksen vahingossa väärin lomakkeeseen tai tutkimuksen tekijä voi tehdä virheitä tallentaessaan tietoja. Tutkimuksen tekijöiden on oltava erittäin tarkkoja ja vältettävä virheitä sekä väärinymmärryksiä tutkimuksen jokaisessa vaiheessa, jotta tutkimuksen tulokset olisivat luotettavia. (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 1998, 215; Vilka 2007, 162; Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.)

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat siis kyselykaavakkeen selkeys ja se, ymmärtävätkö tutkittava ja tutkimuksen tekijä kysymykset samalla tavalla. Tärkeätä olisi myös saada tutkittava joukko motivoitumaan kyselyyn hyvin, jotta jokainen keskittyisi siihen parhaansa mukaan ja vastaukset olisivat totuudenmukaisia ja kattavia. Reliabiliteettiongelmia saattavat aiheuttaa aineiston analysoinnin aikana tapahtuneet koodausvirheet, epäyhdenmukaiset koodaukset ja koodausmerkinnät sekä virhetulkinnat. (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 1998, 215; Vilka 2007, 162.)

Kyselylomakkeen tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolisesti tietoa vastaajien mielipiteistä ja kokemuksista. Menetelmäksi valittiin sisällön analyysi. Tutkimuksen teoriaosuudella on pyritty ohjaamaan tutkittavan ilmiön käsittelyä ja osoittamaan yhteyttä aineiston ja teorian välillä. Teoriaosuudessa on kuvattu tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ja viitekehys.

Tutkimukseen osallistujille kerrottiin kyselylomakkeen saatekirjeessä tutkimuksen tarkoituksesta ja toteutuksesta. Tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa varahenkilöiden kokemuksia ja tuottaa tietoa esimiehille toimintojen suunnitteluun ja kehittämiseen.

Tutkimustulosten luotettavuudessa on huomioitava, miten luotettavia ovat saadut tulokset, eli miten hyvin ne vastaavat todellisuutta, ja saadaanko tutkimuksessa käytetyllä menetelmällä vastaukset tutkimusongelmiin. (Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1994, 98).

4.5.2 Tutkimuksen eettisyys

Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että ihmisoikeudet muodostavat ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettisen perustan. Tutkittavien suojaan kuuluu lähtökohdissaan se, että tutkijan on selvitettävä osallistujille tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit sillä tavoin, että he pystyvät ne ymmärtämään. Tutkimustietojen on oltava luottamuksellisia: tutkimuksen yhteydessä saatuja tietoja ei luovuteta ulkopuolisille, eikä tietoja käytetä muuhun kuin luvattuun tarkoitukseen. Kaikkien osallistujien on jätävä nimettömiksi, elleivät he ole antaneet lupaa identiteettinsä paljastamiseen. Ennen kaikkea tutkimukseen osallistujilla on oikeus odottaa tutkijalta vastuuntuntoa: tutkijan on noudatettava lupaamiaan sopimuksia, eikä tutkimuksen rehellisyyttä vaaranneta. (Tuomi, 2007, 145–146.)

Hyvä tieteellinen käytäntö sisältää tutkijan rehellisyyden, tarkkuuden ja huolellisuuden tutkimuksen eri vaiheissa. Aineistojen hankinnan, tutkimusmentelmien ja arviointien tulee perustua tieteellisiin kriteereihin ja niiden on toimittava eettisesti kestäväällä tavalla. (Hoitotiede, 2007:6.)

Tutkimuslain mukaan tutkimuksella on vastuuhenkilö ja kaikki tutkimukset arvioidaan ennakkoon sairaanhoitopiirien toimikunnissa. Suostumuksen on oltava varsin yksityiskohtainen ja kirjallinen. Lomakkeessa kuvataan tutkimuksen tavoitte, perustelut ja käytetty menettelytapa. (Tuomi, 2007, 147.)

Sairaanhoitopiirin konservatiivisen toiminta-alueen johtoryhmä antoi tämän tutkimuksen tutkimussuunnitelmasta puoltavan lausunnon 15.2.2011. Yhdyshenkilönä toimii rekrytointiyksikön osastonhoitaja. Viranhaltija päätöksen allekirjoittajana toimi hallintoylihoitaja.

Tiedonkeruumenetelmänä kyselylomake. Kyselylomakkeen etuna on, että vastaaja jää aina tuntemattomaksi (Vilka, 2005, 74). Tutkimukseen osallistujille kerrottiin kyselylomakkeen saatekirjeessä tutkimuksen tarkoituksesta ja toteutuksesta. Tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa varahenkilöiden kokemuksia ja tuottaa tietoa esimiehille toimintojen suunnitteluun ja kehittämiseen. Saatekirjeessä kyselyyn vastaajia muistutettiin salassapitovelvollisuudesta, anonymiteetista ja itsemääräämisoikeutta kunnioitettiin kyselyn vapaaehtoisuudella.

Eettinen ajattelu on kykyä pohtia omien ja yhteisön arvojen kautta sitä, mikä josain tilanteessa on oikein tai väärin. Lakien ja eettisten normien tuntemus auttaa konkreettisten ratkaisujen tekemisessä. (Kuula 2006, 21.)

Vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta ja tutkimuksen rehellisyydestä sekä vilpittömyydestä on tutkimuksen tekijällä itsellään ja tutkimusryhmän sekä tutkimusyksikön johtajalla. Tämä tarkoittaa myös sitä, että tutkimuksissa opettajat ovat vastuussa kaikista oppilaittensa tekemistä ratkaisuista, jotka koskevat tutkimukseen liittyviä eettisiä kysymyksiä. (Tuomi, 2007, 148–149.)

5. TULOKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa varahenkilöiden kokemuksista. Tutkimuksella saatua tietoa voidaan hyödyntää rekrytointityön käytäntöjen kehittämisessä. Työn ajankohtaisuus ja kiinnostus rekrytointiin olivat tutkijan kiinnostuksen kohteina. Työn lähtökohtana olikin saada tietoa tutkittavasta aiheesta. Aihe oli kiinnostava ja opettava tutkijalle.

Tuloksia tarkastellaan teema-alueiden mukaisesti. Kyselylomakkeella kysyttiin kysymyksiä, joilla haluttiin vastauksia siihen, millaisia kokemuksia varahenkilöillä on rekrytointiyksikössä toimimisesta. Aineisto on melko suppea eikä suurta hajontaa vastauksien kesken ollut.

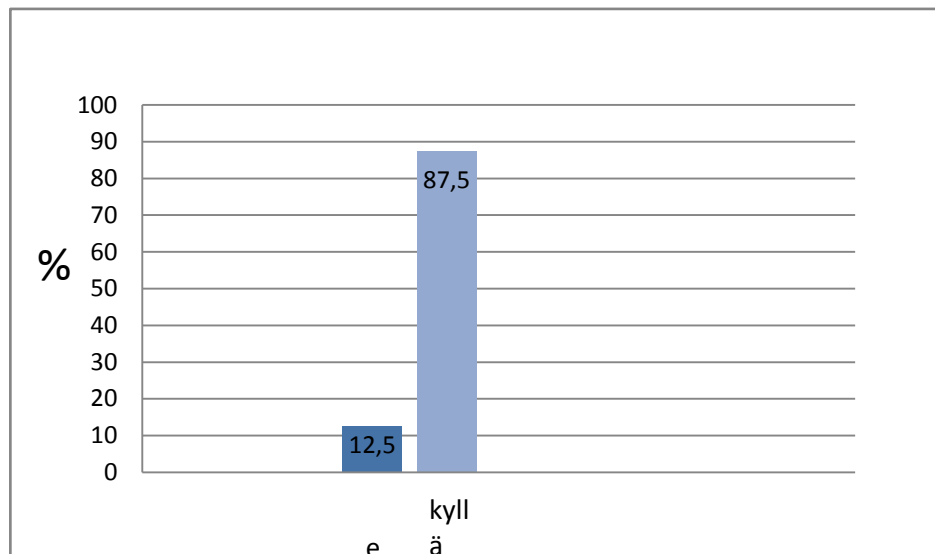
Tämän tutkimuksen tulosten esittämisessä käytetään sitaatteja havainnollistamaan tuloksia ja siten lisäämään niiden luotettavuutta. Lisäksi sitaattien tavoitteena on elävöittää tulosten raportointia.

5.1 Vastaaajien taustatietoja

Vastaaajista puolet oli vakinaisia työsuhteita ja määräaikaista työsuhteita toinen puoli. Vaihteluväli iän suhteen oli 26–46 vuotta. Vastajat olivat toimineet varahenkilön toimessa kahdesta kuukaudesta noin viiteen vuoteen. Vastajat olivat toimineet kolmesta kuuteen eri työyksiköissä varahenkilöinä. Enemmistön mielestä kahdessa tai kolmessa yksikössä olisi ollut mielekästä työskennellä.

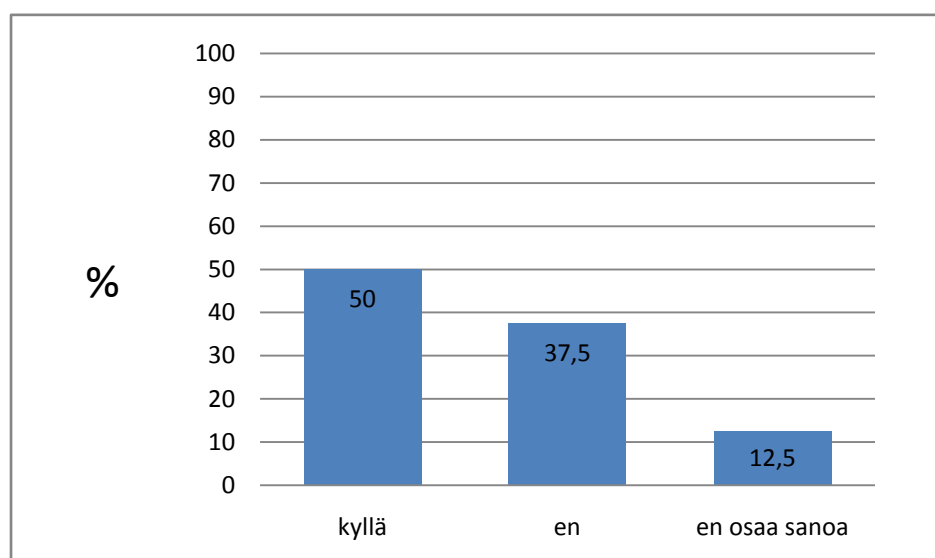
5.2 Varahenkilötoimintaan liittyviä kokemuksia

Aineiston analyysia tarkennetaan teema-alueiden kvantifionnilla. Kvantifionnin avulla kerrotaan kuinka monta kertaa jokin asia ilmenee aineistossa. Kuvioissa esitetään aineistosta ilmenneet ilmaisu prosentuaalisesti.



Kuvio 1. Saatko mielestäsi ajoissa tiedon toiseen yksikköön siirtymisestä?

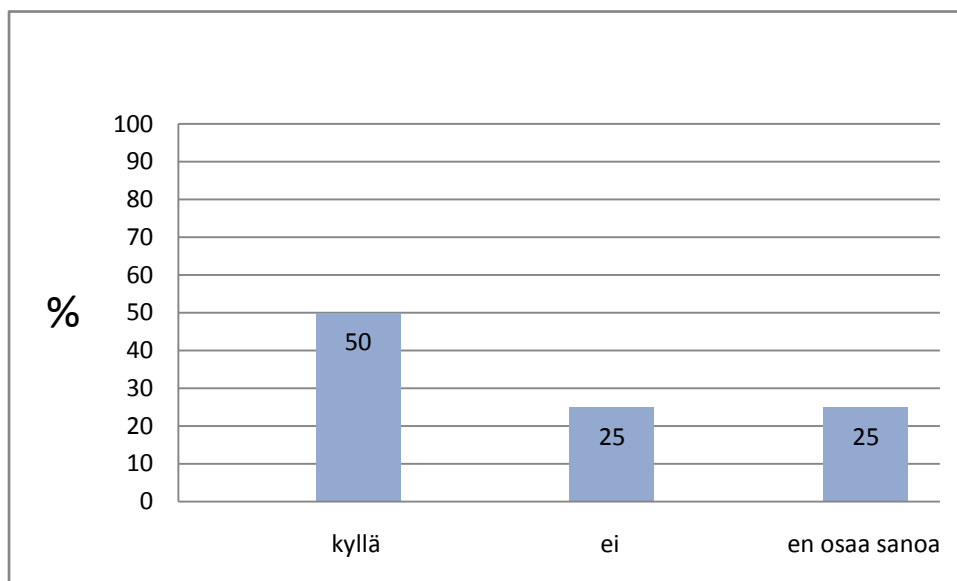
Suurin osa vastaajista sai mielestään tiedon ajoissa toiseen yksikköön siirtymisestä (kuvio 1). Tuloksesta voidaan päätellä, että rekrytointiyksikön tiedottaminen on ajanmukaista ja vaihtuviin tilanteisiin nopeasti reagoivaa.



Kuvio 2. Koetko kuuluvasi työyhteisöön eri työyksiköissä toimiessasi?

Eri työyksiköissä toimiessa koki työyhteisöön kuuluvuutta puolet vastanneista (kuvio 2). Työyhteisö koostuu erilaisista ihmisistä ja jokaisen yksilön hyvinvointi

muodostaa koko työyhteisön hyvinvoinnin. Ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin vaikuttavat hänen fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointinsa. (Ojala & Ahonen 2003, 20.) Ihmisellä on luontainen halu kuulua johonkin yhteisöön, esimerkiksi työyhteisöön. Kuuluminen johonkin yhteisöön lisää turvallisuuden tunnetta. Lisäksi sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluvat ihmissuhteet työssä ja työn ulkopuolella.



Kuvio 3. Huolehditaanko työyksikössä uusiin tehtäviin perehdyttämisestä?

Vastaajista puolet koki, että työyhteisö huolehti uusiin tehtäviin perehdyttämisestä ja osa vastaajista koki, että uusiin tehtäviin ei perehdytetä (kuvio 3). Perehdyttäminen kuuluu jokaisen työntekijän oikeuksiin ja vastaavasti velvollisuuksiin. Tähän tulee kiinnittää huomiota. Hyvin perehdytetty ja osaava henkilökunta on organisaation menestystekijä.

5.2.1 Varahenkilötoiminnan kokeminen organisaatiossa

Vastaajilta kysyttiin miten he kokevat varahenkilötoiminnan organisaatiossaan? Vastaajista puolet olivat sitä mieltä, että varahenkilötoiminnan kokeminen organisaatiossa oli toimivaa ja tarpeellista. Vastausten perusteella voidaan pitää tärkeänä

toimivan rekrytointiyksikön toimintaa. Lisäksi voidaan todeta että vastaajien mielestä organisaatio on ottanut rekrytoinnin huomioon henkilöstöstrategiassa.

”Ihan hyvä systeemi, helpottaa osastojen äkkinäistä hoitajatarvetta”

”Välttämätöntä yksiköitten toiminnan sujuvuuden kannalta.”

Sääntöihin toivottiin selkeyttä. Rekrytointityö edellyttää organisaation sisällä tiivistä yhteistyötä ylihoitajien, esimiesten ja rekrytointiyksikön työntekijöiden välillä. Rekrytointiin tarvitaan toimiva työn organisointijärjestelmä, että toiminta olisi suunnitelmallista ja pitkäjänteistä.

”Osastoilla tuntuu vain olevan montaa eri käytäntöä siihen miten vara henkilöitä käytetään. Olisi hyvä olla selkeät säännöt.”

Vastaajista osa koki ettei heitä arvosteta tai että varahenkilöt itse eivät arvosta itseään. Työssä arvostusta saadaan osaamisesta ja ammattitaidosta. Arvostus antaa turvallisuutta ja kasvattaa sosiaalista hyvinvointia. Arvostus syntyy oman itsensä arvostamisesta, työn hallinnasta ja muiden ihmisten huomioonottamisesta, kohte-lusta, kokemuksista ja monista muista asioista ja tekijöistä. Lähtökohtana on henkilön oma kokemusmaailma ja työyhteisön ilmapiiri.

”Pikkuhiljaa muu henkilökunta on oppinut arvostamaan rekryn henkilöiden osaamista.”

”Yleisesti ottaen varahenkilöiden panosta arvostetaan, mutta joskus tuntuu, että ajatellaan että voi ei rekryläinen.”

”Välillä tuntuu, että todella monet varahenkilöt eivät itse arvosta tai pidä työstään.”

Osa vastaajista piti perehdyttämistä tärkeänä. Perehdyttäminen toimii työn lähtökohtana ja ohjenuorana työn monipuoliselle ja laaja-alaiselle osaamiselle ja hallinnalle. Perehdytys kuuluu jokaiselle työntekijälle. Perehdyttämällä saadaan motivoitunut ja osaava henkilöstö.

”Hyvä perehdytys ensisijaisen tärkeää.”

”Perehdytystä ei välttämättä ole, mikä on iso puute. Uudella osastolla toimiminen ilman perehdyttämistä hyvin haasteellista.”

Vastaajat kokivat osastoja olevan liikaa yhden ihmisen hallittavaksi, lisäksi koulutusta pidettiin tarpeellisena. Usean työyksikön toiminnan hallinta on haasteellista. Työyksiköt ovat sisällöllisesti erilaisia ja vaativat erilaista osaamista. Osaamista voidaan parantaa kouluttautumalla.

”Yhdelle ihmiselle pyritään laittamaan liikaa osastoja.”

”Käytännönläheiset kolutukset lisäävät hallinnan tunnetta omassa työssä.”

5.2.2 Esimiehelle esitetyt toiveet

Vastaajat toivoivat esimieheltä arvostusta, reiluutta, kiireettömyyttä, tasapuolisuutta ja avointa palautetta. Esimiehellä on keskeinen rooli työyhteisön ilmapiirin luomisessa. Helsilän (2009, 107) mukaan esimies voi omalla toiminnallaan kannustaa ihmisiä kertomaan töistään ja näkemyksistään toisilleen. Myös Aallon, (2002, 82–85) mukaan esimies voi tukea yhdessä työskentelyä sekä tietojen ja osaamisen jakamista. Kannustava palaute parantaa ihmisen itsetuntoa sekä henkilökohtaista hyvää oloa, ja pyrkimys harjaannuttaa henkilökohtaisia kehittymistä vaativia osa-alueita vahvistuu. Lisäksi kannustava palaute parantaa ryhmän keskinäistä ilmapiiriä ja luottamusta. Kuitenkin kannustavaa palautetta annetaan vain harvoin.

”Palautetta niiltä osastoilta joita kiertää.”

”Kohtelee tasapuolisesti ja arvostaen eri ammattiryhmiä.”

”Toivottavasti on jatkossakin yhtä reilu jokaiselle.”

”Kiireen tuntu pois kun työntekijä on puheilla.”

Osa vastaajista toivoi esimieheltä nopeaa päätöksentekokykyä, mielipiteiden huomioonottamista, perehdytystä osastoille, sopimusten pitämistä ja oikeudenmukaisuutta. Esimies toimii muutospainneiden vastaanottajana sekä näyttää samalla sen, kuinka muutokset otetaan vastaan. Se helpottaa työntekijöiden muutoksiin kohdistuvaa painetta sekä auttaa suhtautumaan niihin myönteisemmin. Muutoksilta ei voi välttyä, joten esimiehen on pidettävä työyhteisö jatkuvasti ajan tasalla. Tällöin työntekijät kokevat paremmin hallitsevansa työhön liittyviä muutoksia ja se vähentää työn kuormittavuutta. (Nummelin 2008, 44–46.) Perehdytys on johtamisen väline ja osana organisaation strategian toteuttamista. Perehdyttämisen avulla organisaatio kehittyy ja uudistuu, mutta myös säilyttää hyväksi osoittautuneita menetelmiä ja toimintatapoja. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii tekemään asiat oikein ja virheitä sattuu vähemmän. Organisaatiossa perehdyttäminen luo turvallisuutta työntekijöiden osaamiseen ja asioiden sujumiseen. (Kupias & Peltola 2009, 17.) Oikeudenmukaisuudella työelämässä on vaikutusta erityisesti ihmisten tunnereaktioihin. Kyse on siitä, voivatko ihmiset luottaa niihin ihmisiin, jotka päätöksiä tekevät.

”Tekee tarvittaessa nopeita päätöksiä/selvittää asiat nopeasti ja oikeudenmukaisesti.”

”Kysytään millä osastolla haluaisi työskennellä?”

”Pysytään sopimuksessa (sijoitetaan vain osastoille joista on sovittu).”

”Hyvät perehdytykset osastoille.”

Puolet vastaajista toivoi esimieheltä tukea, kuuntelemisen taitoa, lisäksi tiedottamista ja jaksamista tukevia toimia. Työntekijöille on tärkeää, että esimies kuuntelee, tukee sekä kannustaa heitä. Yhteistyön onnistumisen edellytyksenä pidetään vuorovaikutusta ja kuuntelemista. Tämä antaa työntekijöillekin tunteen, että he voivat vaikuttaa heitä koskeviin asioihin. Työnteko on silloin tehokasta ja työn tulokset paranevat. (Grönfors & Pietilä 2005, 65–66.) Kuunteleminen on tärkeää myös siksi, että kuuntelemisella voidaan osoittaa toisen ihmisen kunnioittamista ja arvostamista, kuuntelemattomuudella puolestaan epäkunnioitusta ja vähättelyä. Kuulluksi tulemisen katsotaan olevan ihmisen perustarpeita ja kuuluvan niin olennaisesti ihmisenä olemiseen, että työyhteisössä sen arvoa ei voida vähätellä. Muutoksen ja epävarmuuden aikoina viestinnän rooli korostuu entisestään. On hyvä huomata, että harkittu ja johdonmukainen viestintä auttaa esimiestä hoitamaan tehtävänsä hyvin. Tiedonkulku ja avoin keskustelu mahdollistavat luottamuksen ja hyvän yhteishengen työyhteisössä.

”Kuunteleva ja keskusteleva johtaja.”

”Että esimies pitää rekryhoitajien puolia.”

”Tiedotusta esim. avoinna olevista toimista ja koulutuksista.”

”Jaksamista tukevia toimia esim. tyhy toimintaa.”

5.3 Työn haasteet

Vastaajista enemmistö pitivät haasteena työyksiköiden erilaisia toimintatapoja, monisairaita potilaita ja heidän hoitamisen hallintaa. Lisäksi yksittäisten päivien teko eri työyksiköissä lisäsi kiireen tuntua. Työelämän haasteet edellyttävät henkilöstöltä joustavuutta ja yhteistyökykyä, laajaa tietämystä ja taitoa. Työnteon nopeatuva rytmi edellyttää kykyä nopeaan päätöksentekoon ja itsenäiseen työskente-

lyyn lisäksi aktiivisuutta ja oppimiskykyä. Tarvitaan ihmisiä, joilla on kyky oppia nopeasti uusia tehtäviä ja joilla on riittävät valmiudet työskennellä uusissa tilanteissa ja olosuhteissa. Tämä vaatii henkilöstöltä kykyä ja halua elinikäiseen oppimiseen. Kaikkien mielestä tämä ei ole myönteinen asia. Resurssien äärirajoilla työskentelevät eivät voi osallistua monipuoliseen kehittämiseen ja kehittymiseen. Riittävän haastavat tavoitteet, turvallinen ilmapiiri ja vapaus toimia tuovat yhteisöön luovan jännitteen. (Rainio 2003, 9–10.) Vastaajat kokivat haasteina seuraavia asioita:

”Eri sairaudet ja niiden hoito tulee hallita.”

”Tiedon paljous. Kuinka pystyy muistamaan kaikkien eri osastojen tavat, paikat, yleisimmät ja harvinaisemmat taudit ja niiden hoidon ym.”

”Vaihtelevat käytännöt eri osastoilla esim. modulivastaavan toimenkuvasa.”

”Eri työpisteissä tulee muutoksia/uusia toimintaohjeita päivitystarve kasvaa. Eri työyksiköiden nippelitiedon muistaminen. Irtopäivät eli yhden työpäivän komennukset patistavat tekemään työn täysillä, eikä töitä voi jättää seuraavaan päivään ja kiire kasvaa.”

”Uudet potilaat, hoitosuhteiden katkeaminen. Aamuvuorossa harvoin saa minkäänlaista raporttia ja usein joutuu ryhmän vastaavaksi hoitajaksi. Uudet potilaat, outo osasto on liikaa haasteita.”

Vastaajista puolet kokivat sopeutumattomuuden tunnetta työyhteisössä. Kuuluminen johonkin, esimerkiksi työyhteisöön, on merkityksellistä. Kehityskeskustelut ja palaverit tarjoavat mahdollisuuksia hyvän ilmapiirin rakentamiselle. Luottamusuhteiden rakentuminen ihmisten välille on tärkeää. Luottamus työyhteisössä on muita kunnioittavaa ja arvostavaa. Se on myös hyvien työskentelyedellytysten luomista. (Helsilä 2009, 107, 109).

”Toisilla osastoilla saa niivan vastaanoton, jos ei heti pääse rytmiin kiinni. Haaste on saada muut ymmärtämään että kaikkea ei voi muistaa.”

”Työyhteisöön sopeutumattomuuden tunne, koska toimii usealla eri osastolla. Jatkuva oman ammattitaidon todistelu osastojen vakituiselle väelle.”

”Haasteena sosiaalisuus ja ulospäin suuntautuneisuus.”

”Selviytyminen eri osastoilla henkilökunnan kanssa.”

Vastaajat pitivät haasteellisena osastojen yhdistämisää. Organisaatioiden muutokset lisäävät työssä jaksamisen paineita ja ongelmia. Potilaat ja henkilöstö vaihtuvat ja työnkuvan sisällölliset muutokset ovat mahdollisia. Tämä lisää osaltaan työntekijöiden uupumusta ja heikentää työmotivaatiota.

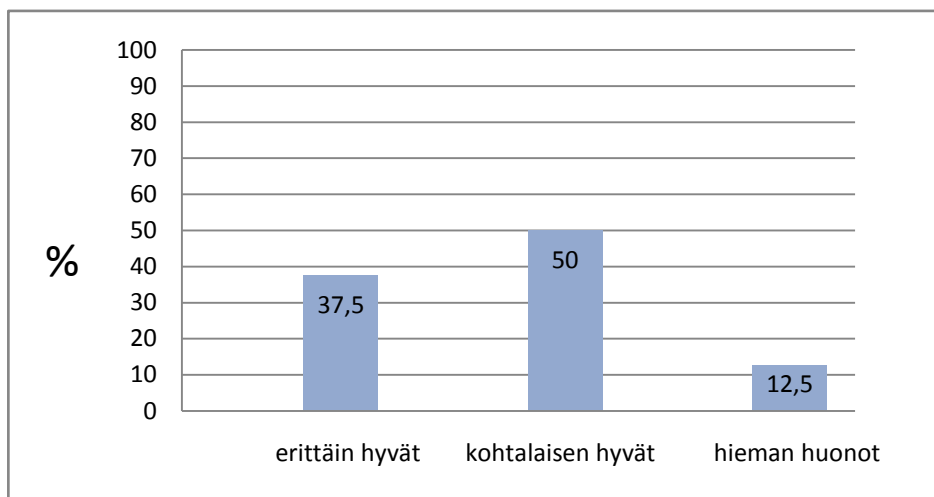
”Jatkuva muutos osastojen yhdistelyn, supistelun ja muuttamisen vuoksi.”

”Osastojen yhdistämiset tuovat omat ongelmansa.”

Vastaajat korostivat kouluttautumisen merkitystä. Kouluttautumalla saa uutta tietoa. Se vahvistaa aiemmin opittua ja lisää varmuutta työn harjoittamiseen. Se lisää myös työntekijän halua sitoutua työhönsä. Kouluttautuminen voidaan nähdä myös vertaistukena.

”Tiedon aktiivinen hakeminen työskenneltäessä. Pitää olla laaja-alaisesti kouluttautunut.”

”Aikaa pitäisi olla myös täydennyskoulutukseen.”



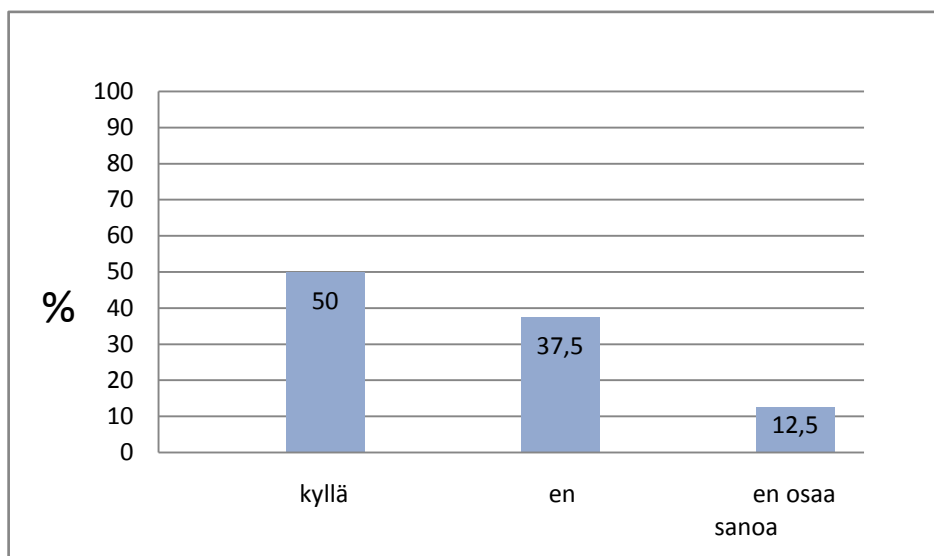
Kuvio 4. Millaiset voimavarat sinulla on kohdata uusia haasteita työssäsi?

Enemmistö vastaajista koki, että heillä on erittäin hyvät tai kohtalaisen hyvät voimavarat kohdata uusia haasteita työssään (kuvio 4). Työntekijän voimavaroihin voivat vaikuttaa monet tekijät. Tähän lukeutuvat itsensä kehittäminen, itsestään huolehtiminen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, vastuun ottaminen työstä sekä työyhteisön päämääriin sitoutuminen. Näinollen yksilön työhyvinvointi perustuu itsensä johtamiseen.

Työntekijän henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen parantaa työhyvinvointia. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän työympäristö on mieluisa, työntekijä pääsee päämääräänsä ja hän suhtautuu positiivisesti itseensä. Vastaavasti työntekijän henkilökohtaiset, saavuttamatta jääneet tavoitteet huonontavat työhyvinvointia. Tällöin työntekijän työympäristö on epämieluisa, työntekijä ei ole päässyt päämääräänsä ja hän epäonnistuu. Tällöin työhyvinvointi muuttuu työuupumukseksi. (Moilanen & Varis 2001, 17–18.) Työntekijän elämänhallinta vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin, sillä tällöin erilaiset stressi- ja kiiretilanteet ovat työntekijän itsensä paremmin hallittavissa (Kärkkäinen 2002, 99).

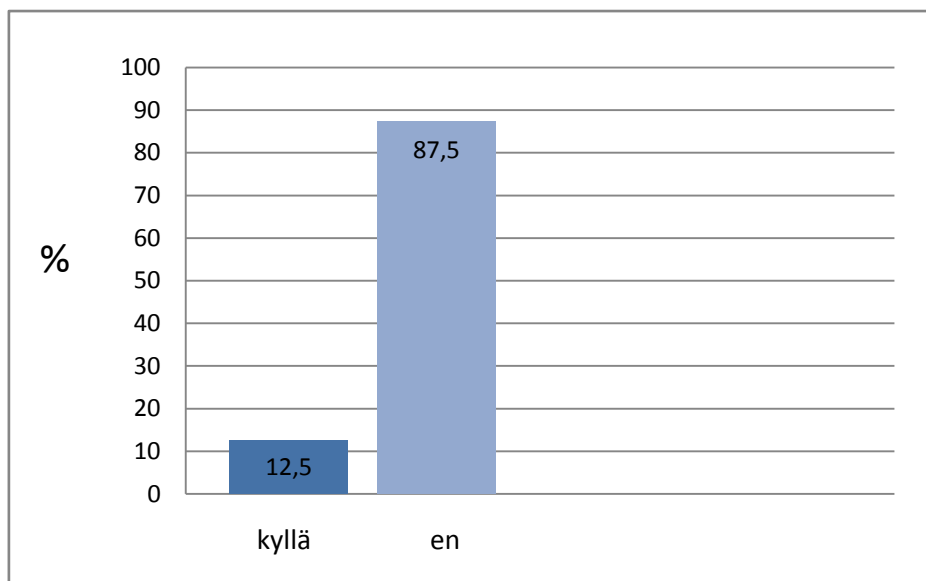
Työyhteisössä on tärkeä huomioida yksilöiden erilaiset tavat, tavoitteet, taipumukset ja stressinsietokyky. Liiallinen velvollisuudentunto yhdessä työn korkeiden vaatimusten ja epäkohtien kanssa voi muodostaa korostuneen riskin työuup-

pumukselle. Persoonallisuustekijät korostuvat vasta, kun työolot koetaan kohtuuttomiksi. Niinpä työn tavoitteiden sisältö ja tavoitteisiin liittyvät keinot ovat ratkaisevia yksilötasolla. (Hakanen 2005, 97).



Kuvio 5. Tunnetko epävarmuutta siitä, miten ammattitaitosi tulee riittämään tulevaisuudessa?

Vastaajista puolet kokivat epävarmuutta siitä, miten ammattitaito tulee riittämään tulevaisuudessa. Vastaus kuvastaa epävarmuutta tulevaisuuden ammatillisessa osaamisessa. Siihen voivat olla syynä organisaation sisällä tapahtuvat muutokset ja niistä johtuvat toiminnalliset ja henkilökuntaan kohdistuvat muutokset ja odotukset. Työn laaja-alainen osaaminen ja työyksikön nopeat ja toistuvat muutokset lisäävät henkilökunnan työssä jaksamisen paineita. Vaadittava osaaminen edellyttää jatkuvaa oppimista ja ammatillisen osaamisen ylläpitämistä ja täydentämistä.



Kuvio 6. Oletko viimeisen puolen vuoden aikana etsinyt toista työtä?

Suurin osa vastaajista ei ollut etsinyt toista työtä. Vastausprosentista päätellen organisaatio koetaan hyvänä työyhteisönä.

5.4 Toiminnan kehittäminen

Vastaajat pitivät koulutusta tärkeänä. Työntekijällä on vastuu kehittää itseään, ammattitaitoaan ja työtään erilaisin keinoin. Tarvitaan työn teoreettista hallintaa ja lisäksi yhä vahvempaa hoitotieteen ja muiden tieteiden tietopohjaa. Tieto yksin ei riitä, vaan sitä täytyy osata soveltaa myös käytäntöön. Laajaa tietoperustaa tarvitaan hoitotyössä asiantuntijuuden perustaksi ja yhteistyön mahdollistamiseksi muiden asiantuntijoiden kanssa. Väestön tarpeet muuttuvat, ja yhteiskunnassa vallitsee jatkuva koulutuksen periaate.

”Käytännön koulutukset hyviä.”

”Mahdollisimman paljon ja monipuolisesti koulutuksia.”

Vastaajat pitivät riittävän informaation antamista varahenkilötoiminnasta muulle henkilökunnalle tärkeänä. Tiedottaminen varahenkilötoiminnasta lisää muiden yk-

siköiden työntekijöiden ymmärrystä varahenkilöitä kohtaan. Se auttaa ymmärtämään varahenkilöiden työn- ja toimen kuvaa ja helpottaa yhdessä toimimista.

”Olisi hienoa, jos muulle henkilökunnalle kerrotaisiin peremmin esim.esitelmä varahenkilön työstä.”

”Osaston henk.kunta olisi kukin vuorollaan rekryssä esim. vuoden kerrallaan, tulisi kaikille näkemystä muustakin kuin omasta osastosta.”

Osa vastaajista toivoi enemmän varahenkilöitä ja ”pienempiä reviirejä”. Osa varahenkilöistä liikkui useassa eri työyksikössä ja tämä koettiin raskaaksi. Työ on nopea tempoista ja erittäin haasteellista. Työyksiköiden pienempi määrä voisi tuoda mielekkyyttä työhön ja auttaisi jaksamaan työssä paremmin ja pidempään.

”Enemmän henkilökuntaa varahenkilötoimintaan.”

”Pienemmät reviirit. Yhdelle hoitajalle 2-3 osastoa.”

”Eri osastoilla pitäisi käydä tasaisesti, että asiat pysyisivät muistissa.”

”Olisi helpompaa olla omalla osastolla remmissä, jolloin saisi oman osaston sisällä esim. vaihtaa vuoroa tai auttaa sairaslomien yms. järjestelyissä. Joka osastolla voisi olla oma varahenkilöstö, jotka siis eivät kiertäisi vaan paikkaisivat oman osaston puutteita.”

Vastaajat pitivät tärkeänä osaamiskartoituksia, perehdytystä ja palkkausta. Oikeudenmukainen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä kannustaa henkilöstöä hyviin tuloksiin ja laadukkaaseen palveluun. Se on myös keskeisiä elementtejä henkilöstön sitouttamisessa, motivoinnissa ja rekrytoinnissa. Osaamiskartat helpottaisivat rekrytointiyksikön- ja eri työyksiköjen osastonhoitajia. Osaamiskartoista näkisi mitä kukin varahenkilö hallitsee ja heidän sijoittaminen eri työyksiköihin helpottuisi. Osaamiskartat voisivat olla hyvä apuväline palkkauksen parantamiselle. Pe-

rehdyttäminen kuuluu jokaisen työntekijän oikeuksiin ja vastaavasti velvollisuuksiin. Hyvin perehdytetty ja osaava henkilökunta on organisaation menestystekijä.

”Osaamiskartoitukset yksiköihin varahenkilöstön osalta. Palkkaus moni ammatillinen/laaja-alainen osaaminen mukainen.”

”Huomio riittävään perehdytysaikaan ja ATK-osaamiseen/kertaamiseen.”

Vastaajat pitivät tärkeänä työhyvinvoinnin ylläpitoa ja pitkiä työsopimuksia. Työyhteisön ja ihmisten jaksamisen kannalta jatkuva vuorovaikutuksellisuus ja hyvän työilmapiirin rakentaminen ja ylläpitäminen ovat tärkeitä asioita. Koettu työhyvinvointi on osin riipuvainen työn luonteesta ja siten vaihtelee eri työtehtävissä. Työhyvinvoinnin kannalta merkittäviä asioita ovat työntekijöiden välinen yhteisöllisyys ja potilashoito, jotka on useissa tutkimuksissa todettu työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kannalta ensisijaisiksi. Myös erilaisilla työn organisoinnin tavoilla on merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Pitkät työsopimukset sitouttavat työntekijän organisaatioon ja lisäävät niinkään myös työntekijän työmotivaatiota.

”Lisää työhyvinvoinnin ylläpitoa.”

”Pitkät työsopimukset takaavat osaavan henkilökunnan pysymisen.”

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää erään sairaanhoitopiirin konservatiivisen toiminta-alueen sairaanhoitaja varahenkilöiden toimintaan liittyviä kokemuksia rekrytointiyksikössä. Tarkoituksena oli myös tuottaa tietoa esimiehille toimintojen suunnitteluun ja kehittämiseen.

Tämä tutkimus on pyrkinyt vastaamaan siihen, miten varahenkilöt kokevat toiminnan organisaatiossaan ja mitä haasteita he näkevät työssään ja miten he kehittäisivät toimintoja. Varahenkilöjärjestelmän avulla on voitu helpottaa henkilöstön rekrytointia ja säästää esimiesten aikaa muuhun työhön. Varahenkilöinä toimivien kannalta järjestelmän myönteisenä puolena on ollut lyhytaikaisten työsuhteiden loppuminen ja työn jatkuvuus.

Varahenkilöiltä saadun palautetiedon pohjalta toivottiin ”kohtuullisia reviierejä” eli varahenkilön hallittavana olisi korkeintaan kaksi tai kolme työyksikköä. Varahenkilöstön tehtäviä ja työnjakoa suunniteltaessa tulee kiinnittää huomiota erityisesti siihen, että henkilöstöresurssit ovat kulloiseenkin tilanteeseen oikein mitoitettut eli oikeat henkilöt ovat oikeissa paikoissa oikeaan aikaan. Näin parannetaan eri yksiköiden, ammattiryhmien ja yksittäisten työntekijöiden työmäärän hallittavuutta ja oman työn hallintaa. Varahenkilöjärjestelmästä saatujen kokemusten ja henkilöstön heikentyneen saatavuuden vuoksi olisi ehkä tarkoituksenmukaista lisätä varahenkilöiden määrää sijaisten hankinnan järkevöittämiseksi, hoidon laadukkaan jatkuvuuden turvaamiseksi ja myös organisaation vetovoimaisuuden lisäämiseksi.

Varahenkilöt toivoivat informaation jakamista organisaation sisällä siitä, mitä varahenkilötoiminta tarkoittaa. Terveystieteiden toimintaperiaatteiden ja vastuunjakojen tulee olla selviä kaikille työyhteisössä toimiville, vaikka muutokset eivät suoranaisesti kaikkia koskisikaan. Selkeiden sääntöjen luominen helpottaisi sekä varahenkilön että työyksikön toimintaa.

Perehdyttämisen merkitystä korostettiin. Hyvin hoidettuna perehdyttäminen kannattaa aina. Perehdyttämiseen olisi hyvä osallistua mahdollisimman moni työyhteisön jäsen.

teisön jäsen. Näin kuormitus jakaantuu työyhteisössä tasaisesti ja uusi tulokas saa monipuolisemman kuvan sekä työstä että työyhteisöstä. Työyksiköissä olisi hyvä olla perehdyttämisen opas, mistä löytyisi muunmuassa perehdyttäjän muistilista; malli uusien työntekijöiden henkilökohtaiselle perehdyttämisohjelmalle. Organisaation toiminnan laatua varmistaa perehdyttämissuunnitelma, jota tulee pitää jatkuvasti ajan tasalla. Siinä määritellään, miten, missä ja millä aikavälillä sekä kuka perehdyttää uuden työntekijän tai uuteen työpaikkaan tai työhön siirretyn työntekijän. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen voi toimia myös seniorityöntekijöiden motivointina. Näin hiljainen tieto siirtyy konkreettisesti ja heidän työnsä sisältö monipuolistuu. Perehdyttämisestä vastaa lähin esimies. Osaamisen kehittämisestä on seurauksena myös hyvinvoinnin parantuminen, koska henkilön osaaminen ja mahdolliset uudet työtehtävät vastaavat toisiaan.

Esimieheen kohdistui odotuksia, joita olivat muunmuassa inhimillisyys, oikeudenmukaisuus, joustavuus ja tasa-arvoinen kohtelu. Esimiestyön merkitys lisääntyy entisestään. Samalla korostuvat henkilön vuorovaikutustaidot esimiehenä. Esimiestyö koetaan oikeudenmukaiseksi, kun se perustuu avoimeen vuorovaikutukseen ja on johdonmukaista. Avoin vuorovaikutus on kannustavaa. Se motivoi yhteistyöhön ja kokeiluihin. Oleellista on saada ihminen kehittymään työntekijänä ja omana itsenään. Esimiehen tulisi kyetä luomaan ”yhdessä tekemisen riemua”, joka tarkoittaa työntekijän tunnetta siitä, että yhdessä tehdään ja saadaan aikaan tuloksia. Mitä sallivampaa, rohkeisempaa ja avoimempaa johtamistapaa käytetään, sitä enemmän työyhteisössä syntyy luovuutta, oppimista ja keskustelua. Tutkimusten mukaan työntekijät kaipaavat sosiaalista johtajaa, joka kuuntelee ja jolla on eettistä ja moraalista otetta. (Työelämä 1/2006, 11.)

Kouluttautumista pidettiin tärkeänä. Työnjaon ja tehtävien muutokset edellyttävät aina henkilöstön osaamisen varmistamista ennen muutosten toteuttamista. Lisäkoulutuksentarve tulee arvioida tapauskohtaisesti. Muutosten laajuudesta riippuen kyseeseen voivat tulla ammatillinen lyhyt- tai pitkäkestoinen täydennyskoulutus tai perehdytys muuttuviin tai uusiin tehtäviin. Kehityskeskustelut esimiehen kanssa kunkin yksilön osaamistavoitteiden määrittelyä ja tulosten seuraamiseksi ovat osastotuntien tai tiimipalaverien lisäksi keskeisiä vuorovaikutusfoorumeita

osaamisen kehittämisessä. Työntekijä vastaa itse oman kehityssuunnitelmansa toteutumisesta. Oppiminen voidaan mahdollistaa monimuotoisilla henkilöstön kehittämisen menetelmillä. Henkilöstön kehittämisessä suuntana on kehittää lähellä työtä olevia menetelmiä ja työssä oppimisen malleja. Tehtävän vaatimaa osaamista voidaan pitää perusteena palkitsemiselle ja palvelussuhteelle. Säännönmukaiset kehityskeskustelut, joissa ennakoidaan strategialähtöisesti tulevia osaamistarpeita ja henkilöstön osaamista, antavat osaltaan hyvää tietopohjaa työnjakomuutoksille sekä tehtävämuutoksille ja niiden edellyttämille henkilöstön koulutustarpeille.

Työhyvinvointia ylläpitäviä toimia haluttiin lisää. Lähiesimiestyö on keskeisimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Organisaation osaamispääomasta tai henkisesti pääomasta huolehtiminen edellyttää, että työntekijät saavat aidosti arvostusta, kiitosta ja myös ohjaavaa palautetta. Tämä kaikki taas vaatii sen, että esimiehen ja alaisen vuorovaikutus on aktiivista muulloinkin kuin kehityskeskusteluissa kerran vuodessa. Arkijohtaminen on läsnäoloa ja välittämistä. Sitä luonnehtii vahva molemminpuolinen luottamus. Monissa organisaatioissa ihmisresurssista ja työhyvinvoinnista huolehtiminen on ymmärretty tärkeäksi kilpailutekijäksi ja sitä on alettu johtaa systemaattisesti. Työhyvinvointiin panostaminen, mittaaminen ja seuranta on tärkeä strateginen valinta. Työhyvinvoinnilla on merkitystä uusien innovaatioiden luomisessa ja osaavan ja toimintakykyisen henkilöstön hallinnassa.

Osaamiskartat helpottaisivat varahenkilöiden sijoittamista eri työyksiköihin. Osaamiskartoista on mahdollista nähdä mitä kukin varahenkilö hallitsee ja heidän sijoittaminen eri työyksiköihin helpottuisi. Lisäksi sillä voitaisiin saada palkkausta paremmaksi. Hoiva-alalla tulee olemaan kova kilpailu työvoimasta. Ellei palkkausta saada vastaamaan työn vaativuutta, niin yhä harvempi hakeutuu raskaalle alalle. Yksin palkankorotukset eivät varmasti tule takaamaan työvoiman saatavuutta, vaan yhtä tärkeää on työpaikan pysyvyys ja työhyvinvointi, sekä johtamiskäytäntöjen kehittäminen. Työnantajat ovat saaneet hyväkseen suuren edun siitä, että hoivahenkilökunta on ollut perinteisesti erittäin vastuuntuntoinen ja joustava työssään. Kun viranhaltijoiden tai työntekijöiden tehtäviä muutetaan merkittävästi tulee myös työnkuvaukset tarkistaa muuttuneen tilanteen mukaisiksi. Lisäksi tulee

arvioida työn vaativuus uudelleen työn kokonaisvaativuudessa tapahtuneiden muutosten selvittämiseksi. Samalla selvitetään muutosten vaikutukset tehtäväkohtaisiin palkkoihin.

Työnantajan kannattaa tukea palvelutuotannon tuloksellisuutta edistävien tehtävä- ja työnjakomuutosten aikaan saamista ja toteuttamista myös palkkauksellisesti. Työnantajan käytännössä harjoittama palkkapolitiikka on henkilöstölle viesti siitä, miten tärkeänä työnantaja näkee organisaation toivomat tehtävien uudelleenjärjestelyt. Oikeudenmukaiseksi koettu palkkakehitys yhdistettynä tarkoituksenmukaiseksi koettuun työn uudelleen organisointiin koetaan myös uralla etenemisenä, vaikka perinteiset hierarkiset etenemismahdollisuudet olisivatkin vähäisiä.

7. POHDINTA

Tulevaisuudessa varahenkilöiden edellytetään liikkuvan paitsi eri tulosalueiden myös eri kuntien välillä. Varahenkilöiden perehdytys eri yksiköissä tulisi suunnitella mahdollisuuksien mukaan etukäteen. Mikäli kotiyksikön puolesta on mahdollisuuksia varahenkilön liikutteluun laajemmin, tulisi varahenkilön taito- ja joustavuusominaisuudet huomioida palkkauksessa työn vaativuuden arvioinnin perusteella.

Olisi hyvä luoda toimiva varahenkilöiden käytön toteutumisen seurantamenetelmä. Yksiköiden henkilöstömäärät ovat sen kokoisia, että henkilöstön muitakin poissaoloja on jatkuvasti mm. koulutusten, työlomien ja vuosilomien vuoksi, joten katetta varahenkilöiden käytölle löytyy.

Hoitohenkilöstön varahenkilöiden sijoittelusta ja sen perusteesta tulisi pitää seuranta sähköisesti. Seuranta varten tulisi luoda oma ATK-palvelu, johon oikeudet olisivat kaikilla esimiehillä. Luotavalta seurantalomakkeelta nähtäisiin nopeasti, missä yksikössä kukin varahenkilö kulloinkin on ja millainen peruste (esimerkiksi vuosiloma sijaisuus) hänen sijoittelulle on. Samoin lomakkeelta olisi nopeasti laskettavissa ne päivät, jolloin varahenkilöllä ei mahdollisesti ole taustaperustetta (esimerkiksi vuosiloma sijaisuus, sairausloma, koulutus). Järjestelmän toimivuutta seurattaisiin osavuosisraporttien yhteydessä laaditulla lyhyellä yhteenvedolla. Yhtenäiset käytännöt voitaisiin varmistaa esimiespalavereissa.

Henkilöstön ja asiakkaiden kokemukset vaikuttavat työnantajamaineeseen. Maineseen vaikuttaa mm. miten henkilöstöä kohdellaan, miten uudet työntekijät otetaan vastaan, perehdyttäminen, palkkataso, henkilöstön kehittäminen ja johtaminen. Lisäksi maineseen vaikuttaa hyvä henkilöstöpolitiikka. Kesätyöntekijöille ja harjoittelijoille kannattaa tarjota haastavia, myönteisiä ja palkitsevia kokemuksia. Tulevaisuudessa rekrytoinnin eräänä kilpailuvalttina voidaan pitää perheystävällisiä palvelusuhteita. Asunnon saannilla saattaa olla merkitystä työpaikan valinnassa. Lisäksi liikunta- ja vapaa-ajan palvelujen tarjoamisella henkilöstölle voi olla keskeinen merkitys.

Työnteko kuuluu elämään ja työ on ihmiselle tärkeää. Työelämässä mukana olo tuo elämään struktuuria, ihmissuhdeverkoston ja toimeentulon. Tulevaisuuden suunnittelussa on tärkeää sekä ottaa mahdollisimman paljon ihmisiä mukaan että suunnitella ihmisiä varten ja ihmisten ehdoilla. Jos johtaja huolehtii henkilöstönsä tärkeyden ja tarpeellisuuden tunteesta, antaa heille mahdollisuuden levätä ja virkistyä, ylläpitää omaa ja muiden työmotivaatiota ja antaa toivoa ja unelmia, hän saa heidät kokemaan työniloa ja nauttii myös itse siitä. Organisaatiot jotka antavat ihmisille mahdollisuuden nauttia työstään ja toteuttaa itseään, tulevat houkuttelemaan parhaat osaajat palkkalistoilleen. (Holmberg 2001, 20–120.)

Jatkotutkimuksia ajatellen olisi mielenkiintoista tutkia myös muissa tulosityksiköissä toimivia varahenkilöitä. Lisäksi voisi tutkia myös muita varahenkilöryhmiä kuten esimerkiksi perushoitajia. Muita mielenkiintoa herättäviä tutkimuskohteita ovat muunmuassa useamman eri sairaanhoitopiirin rekrytointitoiminnan tutkiminen ja vertailu keskenään. Lisäksi tutkija olisi kiinnostunut tietämään mitkä ovat olleet rekrytointitoiminnasta aikaan saadut hyödyt työyksiköittäin koettuna. Tärkeää olisi myös selvittää, miten rekrytointiyksiköiden esimiehet kokevat toiminnan organisaatiossaan.

LÄHTEET

Aalto, Mikko 2002. Vuorovaikutustaidot. Helsinki: Aseman lapset, 2002.

Alasuutari, Pertti 1995. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus.

Chan, David & Schmitt, Neal 1998. Personnel Selection. A Theoretical Approach. Thousands Oaks CA: SAGE Publications.

Erätuuli, Matti, Leino, Jarkko & Yli-Luoma, Pertti 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Rauma: West Point.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Grönfors, Terttu & Pietilä, Marjatta 2005. Ihmisyyttä irtisanomiseen – parempia loppuja ja uusia alkuja työelämään. Vantaa: Dark Oy.

Hakanen, Jari 2005. Työuupumuksesta työn imuun – työhyvinvointi tutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Harris, Michael 1997. Human Resource Management. Forth Worth, TX: Dryden Press.

Heikkilä, Tarja 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.

Heinonen, Jaakko & Järvinen, Asko 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Otava.

Helsilä, Martti 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämisryhmä 2005. Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa: miten strategisen henkilöstötiedon avulla suunnataan ja henkilöstösuunnittelun avulla toteutetaan liike- ja toimintastrategioita tukevaa henkilöstöjohtamista. Valtiovarainministeriö. Valtion työmarkkinalaitos. Edita, Helsinki.

Hilden, Raija 2002. Ammatillinen osaaminen hoitotyössä. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka, Liikanen, Pirkko, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1992. Tutkimus ja sen raportointi. Helsinki: Kirjayhtymä.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1998. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hokkanen, Simo & Strömberg, Oiva 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development.

Holmberg Roger 2001. Työniloa visioiden avulla. Jyväskylä: Gummerus.

Janhonen, Sirpa & Nikkonen, Merja (toim.) 2001. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY.

Juden-Tupakka, Soile 2007. Askelia fenomenologiseen analyysiin. Teoksessa E. Syrjäläinen A. Eronen ja V-M. Värri (toim.) Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Juvenes Print.

Junnila, Kirsi & Honkaniemi, Laura 2010. Organisaatioiden rekrytointikäytännöt. Työterveyslaitos ja HENRY ry, Helsinki.

Järvinen, Asko 1996. Henkilöstö voimavarana: rekrytointi ja kehittäminen. Helsinki: Edita.

Kaivola, Taru 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja.

Kauhanen, Juhani 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kinnunen, Juha 2007. HumanRE tutkimusprojekti. Henkilöstövoimavarojen johtamisen uudistaminen terveydenhuollossa. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Kuopion yliopisto.

Koskimaa, Tapio 2006. Rekrytointia kunnallisessa liikelaitoksessa. Hoitotyön vuosikirja 2006, Ihmisten voimavarojen johtaminen. Suomen sairaanhoitajaliitto 2006.

Kröger, Tarja, Hjelt, Jan & työministeriön asettama työryhmä 2007. Määräaikaisten työsuhteiden selvittävän työryhmän raportti. Työministeriö. Työhallinnon julkaisu 2007.

Kunnallinen työmarkkinalaitos, Kunta-alan unioni ry, Julkisan koulutettujen neuvottelujärjestö Juko ry, Tekniikka ja terveys KTN, Toimihenkilöiden neuvottelujärjestö. 2009. Määräaikaisten palvelusuhteiden ja hyvät käytännöt, muistio. Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. 1. painos. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus.

Kyngäs, Helvi & Vanhanen, Liisa 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede Vol. 11, no 1/99, s. 3 – 12.

Kärki, Jarmo 2007. Henkilöstöjohtaminen. Esiimestaitojen tarkastelu. Liiketalouden yksikkö. Kemi.

Kärkkäinen, Merja 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Jyväskylä: Gummerus.

Lankinen Paavo, Miettinen, Asko & Sipola, Veikko 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

Markkanen, Mikko 1999. Etsi, arvioi ja valitse – onnistunut rekrytointi. Helsinki: WSOY.

Miettinen, Riitta 1996. Jaksamme yhdessä – opetuspaketti. käyttöohjeita ohjaajalle. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Moilanen, Liisa & Varis, Laura 2001. Omat tavoitteet työvireen tukena. Helsinki: Työterveyslaitos.

Määräaikaisia työsuhteita selvittävän työryhmän raportti. 2007. Työministeriö. Työhallinnon julkaisu 2007.

Nikkilä, Juhani & Paasivaara, Leena 2007. Arjen johtajuus, rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto 2007.

Nummelin, Tarja. 2008. Stressi haastaa työkyvyn – Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOY.

Nykänen, Eino 2007. Rennosti töissä. Käytännön ohjeita työssäjaksamiseen. Jyväskylä: WSOY.

kanmaan sairaanhoitopiirin Yhtymähallinto julkaisuja 5/2007, Tampereen Yliopistopaino Oy Tampere.

Salminen, Armi 2006. Rekrytointi osana terveydenhuollon henkilöstövoimavarojen johtamista. Kuopion yliopisto. Yhteiskunnallinen tiedekunta. Terveystieteiden ja -talouden laitos, sosiaali- ja terveydenhuollon tietohallinto. Pro gradu-tutkielma.

Salojärvi, Sari 2009. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari toim. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Sandelowski, Margarete 1994. Focus on Qualitative Methods. The Use of Quotes in Qualitative Research. *Research in Nursing & Health* 17.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2008–2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6. Helsinki: Yliopistopaino 2008.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011.

Surakka, Tiina, Kiikkala, Irma, Lahti, Tuula, Laitinen, Heleena & Rantala, Tuula 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Tammi.

Tuomi, Jouni 2007. Tutki ja lue. Helsinki: Tammi.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työelämä 1/2006. Työelämän asiantuntijalehti. Työministeriö.

Utriainen, Kati & Kyngäs, Helvi 2007. Hoitajien työhyvinvointi: systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Hoitotiede, julkaisu 2008:1. Hoitotieteen laitos, Kuopion yliopisto.

Utriainen, Simo 2010. Rekrytointiprosessin muodostuminen kunnallisorganisaatiossa. Tutkielma, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Vaahtio, Eeva-Leena 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.

Vartija, Maarit, Lahtinen, Marjaana, Joki, Marjut & Soini, Sinikka 2004. Työyhteisö törmäyksiä. Ristiriitojen käsittely työpaikalla. Työterveyslaitos.

Vehviläinen-Julkunen, Katri. 2007. Tieteen etiikka – kestävä ja uudistuvaa. Hoitotiede 6/2007. Hoitotieteen laitos. Kuopion yliopisto.

Vehviläinen-Julkunen, Katri & Paunonen, Marita 1997. Hoitotieteellisen tutkimuksen tarkoitus ja merkitys. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Helsinki: WSOY.

Viitala, Riitta. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, Riitta. 2009. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilkka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilkka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Virtanen, Juha 2006. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.

Åstedt-Kurki, Päivi & Nieminen, Heli 1997. Fenomenologisen tutkimuksen peruskysymykset hoitotieteessä. Teoksessa: Paunonen, M., & Vehviläinen-Julkunen, K., Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Helsinki: WSOY.

LIITE 1.

Kyselylomake varahenkilötoimintaan liittyvistä kokemuksista

A.VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT

Ympyröi valitsemasi vaihtoehto.

1. Työsuhde A. Vakinainen

B. Määräaikainen

Ikäsi _____

1. Kuinka kauan olet toiminut varahenkilön toimesta? _____
2. Kuinka monessa eri työyksikössä olet ollut varahenkilönä? _____
3. Kuinka monessa eri työyksikössä olisi mielestäsi mielekästä toimia? _____

Miten arvioisit seuraavien asioiden olevan tällä hetkellä rekrytointiyksikössä?

B.VARAHENKILÖTOIMINTAAN LIITTYVIÄ KOKEMUKSIA

Valitse yksi (1) vaihtoehto.

1.Saatko mielestäsi ajoissa tiedon toiseen yksikköön siirtymisestä?

☐ kyllä

☐ en

☐ en osaa sanoa

2.Koetko kuuluvasi työyhteisöön eri työyksiköissä toimiessasi?

☐ kyllä

☐ en

☐ en osaa sanoa

3. Huolehdataanko työyksikössäsi uusiin tehtäviin perehdyttämisestä?

☐ kyllä

☐ ei

☐ en osaa sanoa

4. Miten koet varahenkilötoiminnan organisaatiossasi?

6. Mainitse kolme(3) asiaa joita toivoisit esimieheltäsi.

1) _____

2) _____

3) _____

C. TYÖN HAASTEET

1. Millaisia haasteita näet työssäsi?

Valitse yksi (1) vaihtoehto.

1. Millaiset voimavarat sinulla on kohdata uusia haasteita työssäsi?

- ☐ erittäin hyvät
- ☐ kohtalaisen hyvät
- ☐ hieman huonot
- ☐ erittäin huonot
- ☐ en osaa sanoa

2. Tunnetko epävarmuutta siitä, miten ammattitaitosi tulee riittämään tulevaisuudessa?

☐ kyllä

☐ en

☐ en osaa sanoa

3. Oletko viimeisen puolen vuoden aikana etsinyt toista työtä?

☐ kyllä

☐ en

D. TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

1. Miten kehittäisit varahenkilötoimintaa?

KIITOS OSALLISTUMISESTASI JA ARVOKKAASTA PALAUTTEESTA!
