



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jutta Hakola

TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄVIÄ JA
ESTÄVIÄ TEKIJÖITÄ KIERTÄVIEN
VARAHENKILÖIDEN KUVAILEMANA

Sosiaali- ja terveysala

2020

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Jutta Hakola
Opinnäytetyön nimi	Työhyvinvoinnin edistäviä ja estäviä tekijöitä kiertävien varahenkilöiden kuvailemana
Vuosi	2020
Kieli	suomi
Sivumäärä	76 + 5 liitettä
Ohjaaja	Marjo-Riitta Himanen

Tämän opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla työhyvinvointia edistäviä ja estäviä tekijöitä kiertävässä varahenkilöstössä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa varahenkilöstön työhyvinvoinnin edistävästä ja estävästä tekijöistä, joita johtamisella voidaan tukea. Saadun tiedon pohjalta tuotettiin kehittämissuhteita kiertävien varahenkilöiden esimiehille.

Teoreettisessa viitekehyksessä käydään lävitse työhyvinvointia ja sen johtamista. Keskeisinä käsitteinä toimivat työhyvinvointi, työhyvinvoinnin edistävät ja estävät tekijät sekä työhyvinvoinnin johtaminen. Tutkimus toteutettiin ryhmähaastatteluna haastatteluteemoja käyttäen. Haastatteluun osallistui viisitoista (15) kiertävää varahenkilöä. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä.

Tutkimustuloksina kiertävien varahenkilöiden kokemukset työhyvinvoinnista muodostuivat työn monipuolisuudesta ja vaihtelevuudesta. Työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi koettiin mahdollisuus vaikuttaa työvuorosuunnitteluun ja lomien ajankohtaan. Työn vaihtelevuuden koettiin lisäävän ammatillista kehittymistä sekä ammatilliset koulutusmahdollisuudet koettiin hyväksi.

Esimiehen kanssa käydyt kehityskeskustelut sekä palautekeskustelut lisäsivät kiertävien varahenkilöiden työhyvinvointia. Vuosia jatkunut esimiehen positiivinen asenne alaisiaan kohtaan sekä positiivinen palautteen anto koettiin työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Työhyvinvointia estäväksi tekijäksi haastatellut kokivat kiertoyksiköiden määrän. Eri yksiköiden toimintatavat ja työnjako koettiin työhyvinvointia estäväksi tekijäksi. Lyhyet perehdytysjaksot nähtiin työhyvinvointia estävänä tekijänä.

Työyhteisön ilmapiiri koettiin toverilliseksi ja rehelliseksi. Kiertävät varahenkilöt saivat tukea toisiltaan ja esimieheltä. Tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin johtamisella voidaan tukea varahenkilöstön työhyvinvointia, jossa korostuvat kiertävien varahenkilöiden työilmapiiri, työvuorosuunnittelu, perehdytys ja palkitseminen.

ABSTRACT

Author	Jutta Hakola
Title	Factors Promoting or Hindering Wellbeing at Work as Described by Locum Tenens
Year	2020
Language	Finnish
Pages	76 + 5 Appendices
Name of Supervisor	Marjo-Riitta Himanen

The purpose of this thesis was to describe the factors that either promote or hinder locum tenens' wellbeing at work. The aim was to produce information on the factors promoting and hindering locum tenens' wellbeing at work, which can be supported with leadership methods. Based on the information received, development proposals were produced for the supervisors of the locum tenens.

The theoretical frame deals with well-being at work and how to manage it. The key concepts are well-being at work, factors promoting and hindering wellbeing at work and managing well-being at work. The study was conducted as a group interview using interview themes. Fifteen (15) locum tenens participated in the interview. The data was analyzed by content analysis method.

The research results show that the locum tenens' experiences of wellbeing at work are related to the work being diverse and variable. The opportunity to influence work shift planning and the timing of the vacations was seen as factors promoting well-being at work. Variable work was perceived to enhance professional development and the possibility to have further training at work was felt to be good.

Performance appraisal and feedback discussions with the supervisor increased locum tenens' wellbeing at work. The supervisor's positive attitude towards their subordinates and positive feedback during many years were seen as contributing factors to well-being at work. The respondents felt that the number of rotation units was a factor hindering well-being at work. Different operating methods of the units and the division of labour were seen as hindering factors to well-being at work. Short introduction periods were seen as a hindering factor to well-being at work.

The atmosphere in the work community was perceived as friendly and honest. The locum tenens received support from each other and the supervisor. According to the research, wellbeing management, that emphasizes the work place atmosphere, rotation planning, introduction and incentives, can support the locum tenens' wellbeing at work.

Keywords Well-being at work, locum tenens, leadership, development

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMA	10
3	TYÖHYVINVOINTI	11
	3.1 Kirjallisuuskatsaus	11
	3.2 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta	11
	3.3 Työhyvinvoinnin määrittely.....	15
	3.3.1 Työhyvinvoinnin portaat.....	16
	3.4 Varahenkilö.....	17
	3.5 Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla. 18	
	3.5.1 Henkilöstövoimavarojen ja työhyvinvoinnin johtaminen.....	19
	3.5.2 Esimiehen velvollisuudet työhyvinvoinnin johtamisessa	22
	3.5.3 Osaamisen johtaminen	22
	3.5.4 Työntekijän perehdytys.....	23
	3.5.5 Työntekijän osaamisen kehittäminen.....	26
	3.5.6 Henkilöstön palkitseminen.....	27
	3.6 Työhyvinvoinnin edistävät tekijät.....	28
	3.6.1 Työyhteisö työhyvinvoinnin edistävänä tekijänä.....	32
	3.7 Työhyvinvoinnin estävät tekijät.....	35
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	38
	4.1 Kohderyhmä ja aineistonkeruu	38
	4.2 Tutkimukseen osallistujien valinta	38
	4.3 Ryhmähaastattelu	39
	4.4 Aineiston analyysi.....	39
	4.5 Tutkimuslupa	41
	4.6 Opinnäytetyön resursointi, raportointi ja aikataulu	41
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	43

5.1 Työhyvinvointia edistävät tekijät.....	45
5.2 Työhyvinvointia estävät tekijät.....	50
5.3 Työhyvinvoinnin johtaminen.....	55
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	62
6.1 Tulosten tarkastelu	62
6.2 Tutkimuksen eettisyys	66
6.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	69
6.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	70
6.5 Kehittämisaatuksia esimiehille	71
LÄHTEET.....	73

LIITTEET

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. ”Sisäisten sijaisten kokemukset omasta työstä.” (Pakola, 2008).....	14
Kuvio 2. ”Työhyvinvoinnin portaat.” (Rauramo 2012, 15).....	17
Taulukko 1. Varahenkilöstön työhyvinvoinnin neljä eri luokkaa.....	13
Taulukko 2. Sisäisten sijaisten kehittämissuhteita.....	14
Taulukko 3. Työhyvinvoinnin eettisiä perusteita	16
Taulukko 4. Työhyvinvoinnin johtamisessa huomioitavat asiat	21
Taulukko 5. Esimiehen ydintehtävät perehdytyksessä	26
Taulukko 6. Keinoja osaamisen kehittämiseen.	27
Taulukko 7. Työn ulkoiset olosuhteet	31
Taulukko 8. Työhyvinvoinnin edistäviä tekijöitä.....	31
Taulukko 9. Työyhteisön tavoitteet	32
Taulukko 10. Työyhteisötaidot	34

LIITELUETTELO**LIITE 1.** Saatekirje**LIITE 2.** Kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta**LIITE 3.** Haastatteluteemat**LIITE 4.** Tutkimuslupa**LIITE 5.** Esimerkki sisällönanalyysista

1 JOHDANTO

”Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu (2019:3) Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030: Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Turvallisuusjohtamisella sekä työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisella on merkittävä rooli työympäristön kehittämisessä, työkyvyttömyyden vähentämisessä sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistämässä. Työelämä, työn sisältö, työn tekemisen tavat ja muodot sekä työvoima muuttuvat. Se, millaista työelämä on ja miten työelämässä voidaan, vaikuttaa yksilöiden hyvinvoinnin lisäksi organisaatioiden tuottavuuteen ja kilpailukykyyn sekä yhteiskunnan sosiaaliseen kestävyteen.” (Sauni, 2019, 5.)

Mitä on työhyvinvointi ilmiönä? Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan jokaisen yksilön hyvinvointia, joka on omaa henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa sekä työyhteisön vireystilaa. Työhyvinvoinnista puhuttaessa käytetään usein yleisnimikkeitä työssä viihtyminen ja työtyytyväisyys. (Kumpulainen, 2013, 33.)

Sosiaali- ja terveydenhuolto muuttuu ja kehittyy jatkuvasti ja sen myötä muutokset lisäävät henkilöstön sekä johtajien osaamistarpeita. Tämä edellyttää esimiehiltä osaamisen johtamista ja henkilöstövoimavarojen johtamisen vahvistamista. (Rissanen & Lammintakanen, 2017, 240.)

Johtamista esiintyy kaikkialla työelämässä, ja se vaikuttaa yhteisön toimintaan sen eri tasoilla. Tutkimuksissa on todettu, että työhyvinvointi on olennainen osa työntekijöiden viihtyvyyttä, hyvän työyhteisön perusta sekä yksi hyvän johtamisen arvoista. Työhyvinvointi syntyy johtamisen, työnhallinnan, työn järjestelyjen sekä mitoituksen ja muiden työolosuhdetekijöiden avulla. Työhyvinvointia myös ylläpidetään näiden kautta. (Rantanen, 2017, 2; Tarkkonen, 2012, 61.)

Työhyvinvointi mahdollistaa varahenkilötyötä tekevien hoitajien varahenkilötoiminnan arvostetuksi ja laadukkaaksi toimintamuodoksi. Yksiköiden esimiehet saavat tällöin henkilöstöresurssoinnin tehokkaaksi ja aikaa säästäväksi. Työskenteleminen varahenkilöstössä edellyttää vapaaehtoisuutta ja halua työskennellä tilanteissa, joissa työtehtävät, työyksiköt ja työtoverit vaihtuvat päivittäin. Vara-

henkilöstössä työskentelevien hoitajien työnkuva poikkeaa vakituisesti työskentelevien hoitajien työnkuvasta. Yksikössä vakituisesti työskentelevä hoitaja hallitsee oman yksikkönsä hoitokäytännöt, kun vastaavasti varahenkilöstössä työskentelevän hoitajan on hallittava useita erilaisia työskentelymuotoja pystyäkseen toimimaan eri yksiköiden sijaistarpeissa. Varahenkilölle tällainen erityispiirre asettaa erilaiset haasteet työn toteuttamiselle, verrattuna muihin hoitotyöntekijöihin. Siksi on tärkeää tutkia varahenkilöiden työhyvinvointia, että varahenkilötyön oikeanlainen tietoisuus työn vaatimuksista antaa mahdollisuuden heidän työnsä kehittämiseen. (Rautio 2015, 4.)

Tutkimuksen aihe tuli tutkimuksen toteuttamissairaaltalta. Toiveena oli saada tutkimus kiertävien varahenkilöiden työhyvinvoinnin edistävästä ja estävästä tekijöistä, joita johtamisella voidaan tukea. Tämän opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla työhyvinvointia edistäviä ja estäviä tekijöitä kiertävässä varahenkilöstössä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa varahenkilöstön työhyvinvoinnin edistävästä ja estävästä tekijöistä, joita voidaan johtamisella tukea.

Opinnäytetyön keskeinen teoria koostuu sosiaali- ja terveysalan johtamisesta, varahenkilöstöstä, työhyvinvoinnin määrittelystä, työhyvinvoinnin edistävästä ja estävästä tekijöistä sekä työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämisestä.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMA

Tämän opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla työhyvinvointia edistäviä ja estäviä tekijöitä tutkimuksen toteuttamissairaalan kiertävässä varahenkilöstössä.

Tavoitteena oli tuottaa tietoa henkilöstön työhyvinvointia edistävästä ja estävästä tekijöistä, joita johtamisella voidaan tukea. Saadun tiedon pohjalta tuotettiin kehittämissuhteita varahenkilöstön esimiehille.

Tutkimusongelmat:

1. Mitkä tekijät edistävät ja estävät työhyvinvointia kiertävien varahenkilöiden kuvaamana?
2. Mitkä ovat edistäviä ja estäviä tekijöitä kiertävien varahenkilöiden työhyvinvoinnissa, joita johtamisella voidaan tukea?

3 TYÖHYVINVOINTI

3.1 Kirjallisuuskatsaus

Aiheeseen tutustumisen aloitin aihetta koskevan kirjallisuuden lukemisella. Tutkimusta koskevaan teoriaan tutustuin kirjastoissa ja tietokannoissa löytyvän materiaalin kautta. Materiaalia etsin aiheista, jotka liittyivät varahenkilöön, työhyvinvoinnin edistämisen tekijöihin, työhyvinvoinnin estäviin tekijöihin, työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen sekä työkiertoon. Tiedonhaussa hyödynsin lähinnä seuraavia eri tietokantoja: Finna, melinda, chinahl, arto sekä google scholar. Teoreettisessa viitekehyksessä käytin alle kymmenen vuotta vanhoja lähteitä, muutamia poikkeuksia lukuunottamatta.

3.2 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta

Työhyvinvointia on tutkittu eri tavoin vuosikausia, mutta tutkittavat painopisteet ovat vuosien saatossa muuttuneet. Työhyvinvoinnin tutkimukset ovat siis kehittyneet eri aikakausina. Työhyvinvointi terminä on suomalaisessa työhyvinvoinnin tutkimuksessa yleisesti käytössä. Nykyään työhyvinvoinnissa tutkitaan laajaa alaista työhyvinvointia, johon kuuluu yksilö sekä työpaikka. (Lepola, 2017, 3; Manka & Manka, 2016, 64,67.)

Työhyvinvointia sairaalamaailmassa on tutkittu muun muassa pro gradujen ja ylempään ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden muodossa. Kivilahden (2011) tutkimuksen mukaan monet työhön ja työyhteisöön liittyvät tekijät vaikuttivat sairaanhoitajan työhyvinvointiin. Tutkimuksessa tuotiin esiin myös sairaanhoitajien työkuormitus, jota pyritään vähentämään riittäväällä henkilökuntamäärällä ja tasapuolisella työnjaolla sekä hyvällä lähijohtamisella.

Krooksin (2013) tutkimuksessa tuotiin esille työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, joita olivat muun muassa työilmapiiri, työaikajärjestelyt sekä yhteistyö työyhteisössä esimiehen ja työntekijöiden välillä. Tutkimuksessa nousi esiin paikoin resurssien riittämättömyys, joka heijastui hoitohenkilökunnan jaksamiseen ja motivaatioon negatiivisesti. Hoitohenkilökunnan työmotivaatioon merkittävästi vai-

kuttavia tekijöitä tutkimuksessa olivat kehityskeskustelut, konfliktien selvittäminen, päätösten ja johtamisen oikeudenmukaisuus sekä oikea työnjako.

Ahtolan (2019) tutkimuksessa nousi esiin teemoja, jotka osoittivat hoitohenkilökunnan sitoutumista työhyvinvointiin. Teemoja olivat muun muassa kollegiaalisuus ja avoimuus, hyvä käytös, yhdessä päättäminen ja yhdessä tekeminen, muiden auttaminen sekä yhteisöllisyys ja työhyvinvointitoiminta.

Suomalaisia tutkimustuloksia varahenkilöistä löytyy lähinnä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytteinä sekä kaksi pro gradu tutkielmaa (Pakola 2008 ja Rautio 2015). Kansainvälisesti tutkimuksia varahenkilöistä löytyy muutamia (Dziuba-Ellis, 2006; Larson, Sendelbach, Missal, Fliss & Gaillard, 2012).

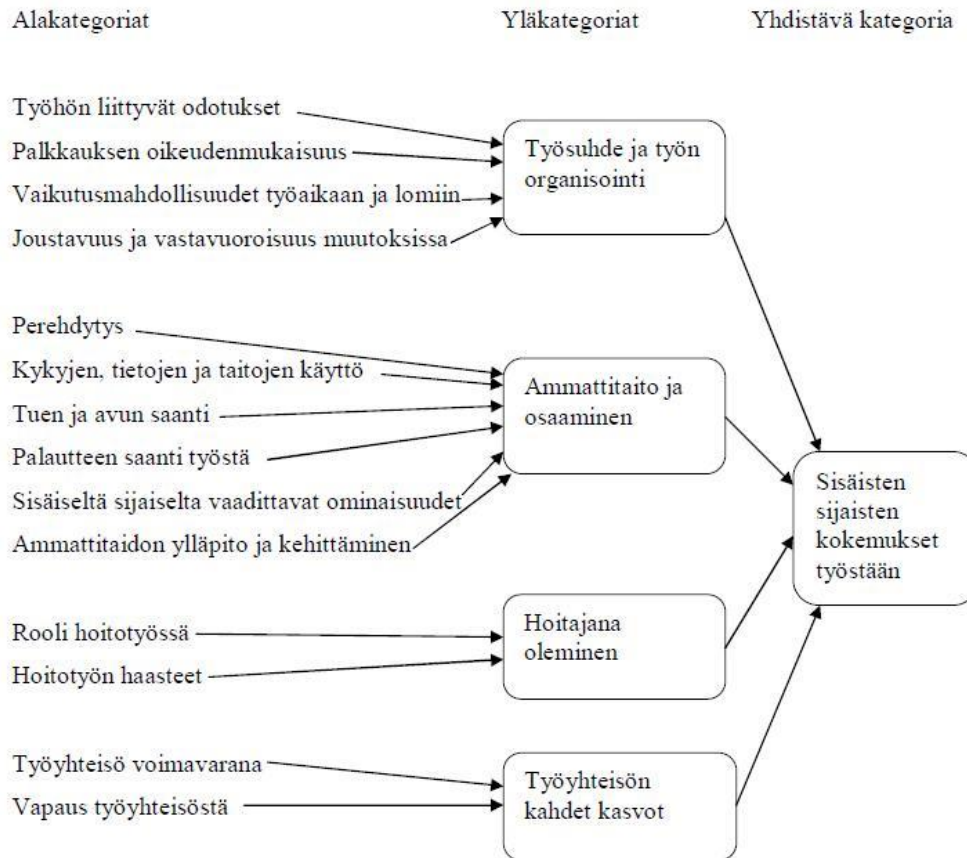
Larson yms, (2012) artikkelin mukaan varahenkilöstön resursointi on menestyksen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Varahenkilöiden hoitotehtävien tasa-arvoisuuden käsitteleminen ja niiden seuranta voi lisätä tulevaisuudessa varahenkilöiden rekrytointia ja pysyvyyttä jatkuvasti muuttuvissa terveydenhuollon vaatimuksissa.

Rautio (2015) on pro gradu tutkielmassaan tutkinut varahenkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessaan hän on päätenyt neljään eri luokkaan, jotka vaikuttavat varahenkilöstön työhyvinvointiin.

Taulukko 1. Varahenkilöstön työhyvinvoinnin neljä eri luokkaa. (Mukaiilen Rautio 2015).

Ensimmäisessä (1) luokassa oli varahenkilötyön tekeminen, johon kuului monipuolinen vastuullinen oma elämänhallinta, työyksiköiden määrä, joustavuus ja työn sisäistäminen.
Toisena (2) luokkana oli hoitotyön tekeminen varahenkilönä, johon kuului moniosaaminen, potilaspalaute, potilasturvallisuus, työnjaon erilaisuus ja ammattitaito.
Kolmantena (3) luokkana kuului varahenkilöiden työyhteisö, jossa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä oli toimeen tuleminen, irrallisuus, yhteenkuuluvuus ja yksilönä toimiminen työyhteisössä.
Neljäntenä (4) ja viimeisenä luokkana oli varahenkilöstön johtaminen, johon kuului työvuorosunnittelu, työilmapiiri, perehdytys, palkkaus ja työnkuvan sisäistäminen.

Pakola (2008) on pro gradu tutkielmassaan tutkinut sijaistehtäviin vakinaistettujen sairaanhoitajien kokemuksia työstään.



Kuvio 1. ”Sisäisten sijaisten kokemukset omasta työstä.” (Pakola, 2008).

Pakolan (2008) tutkimuksessa sisäiset sijaiset toivat esiin kehittämis ehdotuksia.

Taulukko 2. Sisäisten sijaisten kehittämis ehdotuksia. (Mukaillen Pakola, 2008).

- Perehdytys työn kehittämiseksi
- Työnohjaus
- Koulutus
- Tukihenkilön nimeäminen
- Sisäisten sijaisten tapaaminen
- Lähiesimies
- Kiertämisen jaksottaminen
- Kierrettävien yksiköiden määrä
- Työsuhde ehdot

3.3 Työhyvinvoinnin määrittely

Työhyvinvointi tarkoittaa tuottavaa, turvallista ja terveellistä työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetuissa organisaatioissa. Tällöin organisaation työyhteisöt kokevat oman työnsä mielekkääksi, palkitsevaksi ja heidän mielestään työ itsessään tukee heidän omaa elämänhallintaansa. Työhyvinvointi on ihmisen kokemus fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista, johon voi vaikuttaa monet eri tekijät. Työhyvinvointi voi ilmetä yksilö- ja työyhteisötasolla, omaan työhön sitoutumisena ja yhteistyön sujuvuutena sekä organisaation tasolla palveluiden laatuna ja toiminnan tuloksellisuutena. (Suonsivu 2011, 43; Työturvallisuuskeskus 2012, 4.)

Työntekijälle muodostuu hyvinvoinnin kokemus, kun hän itse kokee hallitsevansa työtään, ja se on sovitettu yhteen oman työn vaatimusten kanssa. On tärkeää, että työntekijä kokee omassa työssään olevansa arvostettu, oikeudenmukaisesti kohdeltu sekä työyhteisöön kuuluva täysivaltainen jäsen. Työyhteisöön kuuluvien tulee huolehtia omalta osaltaan terveydestään sekä työnantajan tulee toiminnallaan sitä tukea. Työhyvinvointi mielletään myös organisaation kokonaisvaltaiseksi hyvinvoinniksi ja tuloksellisuuden tasapainoksi. (Kumpulainen, 2013, 34; Suonsivu 2011, 43.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat paljolti yksilön työolot, työn järjestämisen tavat sekä työajat. Siihen vaikuttavat myös yksilön työn sisältö ja työn järjestäminen, fyysinen työympäristö, työyhteisö, työroolit, työtilanteen hallittavuus ja organisaatioon liittyvät haittatekijät. Yksilön työ ja ihmissuhteet omassa työssään ovat oleellinen osa työmotivaatiota, työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta. (Kumpulainen, 2013, 35-36.)

Työhyvinvoinnin positiivinen kokemus syntyy ihmisten kokemuksena, että on eettisesti tehty oikeita valintoja ja oikeita päätöksiä sekä että heitä on kohdeltu arvostavasti ja oikeudenmukaisesti. Työhyvinvointi muodostuu työn, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan välisistä suhteista. (Hyppänen, 2010, 11; Juuti & Vuorela, 2015, 15.)

Taulukko 3. Työhyvinvoinnin eettisiä perusteita. (Mukaien Tarkkonen, 2012, 28-29).

<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö • Vastuullisuus ja huolenpito • Tasa-arvoisuus • Oikeudenmukaisuus • Kohtuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus • Totuuden selvittäminen • Osaaminen • Järjestelmällisyys • Ennakoivuus
--	--

Hoitotyössä työhyvinvointi koostuu työntekijän onnistumisen kokemuksista tärkeänä pitämässään työssä. Näitä onnistumisen kokemuksia voivat olla avun tuottaminen potilaille, yhteisöllisyys, tuen saaminen työn ulkopuolisesta elämästä, joka tukee henkilön työssä jaksamista. Työhyvinvoinnin kokemukseen kuuluvat myös vaikutukset työstä kotiin ja kodista työhön. (Häggman-Laitila, 2014, 143; Laine, 2014, 11.)

Työhyvinvoinnille voidaan asettaa tavoitteet. Niitä voidaan arvioida osana organisaation tavanomaista strategiatyötä. Jokainen työyhteisön jäsen on myös vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. Sitä ei yksinään voi jättää esimiehen harteille. Työhyvinvointi on kumppanuussuhde, jossa viisaasti toimiva työpaikka mahdollistaa henkilöstön mielekkään työnteon. Työstä tulee silloin tuloksellista työnantajalle sekä työniloa työntekijälle. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 7.)

3.3.1 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat -malli on väline henkilöstölle työhyvinvoinnin kehittämiseen työelämässä. ”Perustana ovat ihmisen perustarpeet: psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve.” Kun nämä tarpeet ovat hallinnassa omassa työssä ja omassa elämässä, niin silloin ne lisäävät yksilön työhyvinvointia. Kaikki myönteiset perustarpeet heijastuvat koko työyhteisöön ja organisaatioon. (Rauramo, 2009, 1.)



Kuvio 2. ”Työhyvinvoinnin portaat.” (Rauramo 2012, 15).

3.4 Varahenkilö

Terveysalalla on käytössä erilaisia varahenkilöstö ja sijaisjärjestelmiä. Niissä työskentelevät vakinaisesti palkatut hoitajat. Hoitajien tehtävänä on kiertää varahenkilöinä yksiköissä paikkaamassa vakinaisesti työskentelevien hoitajien eripituisia sairauslomia. Työnantajan on varahenkilöstön vakinaisen henkilökunnan avulla usein helpompi huolehtia siitä, että riittävää osaamista on käytettävissä yksiköissä päivittäin. Varahenkilöstössä työskenteleminen poikkeaa yksiköissä vakinaisesti työskentelevien hoitajien työnkuvasta erilaisten työn vaatimusten vuoksi. Varahenkilöstössä erityispiirteitä hoitajilla ovat työstä johtuva joustava liikkuminen työyksiköiden välillä sekä suhtautuminen jatkuvasti vaihtuviin erilaisiin työti-

lanteisiin. Varahenkilö ottaa saman hoitovastuun potilastyöstä, kuin vakinaisesti yksiköissä työskentelevä hoitaja. (Dziuba-Ellis 2006; Rautio 2015, 1.)

Häyhän (2011) tutkimuksen mukaan varahenkilöjärjestelmän tarkoituksena on paikata vakinaisesti työskentelevän hoitohenkilökunnan lyhytaikaisista poissaoloista aiheutuvat sijaistarpeet omien organisaatiossa olevien varahenkilöiden avulla. Organisaatiossa varahenkilö työskentelee yleensä yhdellä tai useammalla erikoisalalla. Lisäksi varahenkilö kiertää tarpeen mukaan myös yksiköistä toiseen. Uudelle hoitoalan työntekijälle sekä pidempään pois työelämästä olleille varahenkilöille toimenkuva antaa mahdollisuuden tutustua laajasti erilaisiin tuleviin työyksikköihin ja työympäristöön. Organisaation omien varahenkilöiden työtehtävät vaihtelevat erilaisissa työyksiköissä. Monilla varahenkilöillä on määrätty osasto tai yksikkö kotiosastona, josta he tarpeen mukaan siirtyvät sijaistamaan muita osastoja ja yksiköitä. Osa varahenkilöistä työskentelee pidempään yhdellä tietyllä osastolla, jolloin he voiva tehdä useamman henkilön vuosilomia peräkkäin. Sairaanhoidajat ja perushoitajat työskentelevät oman organisaation varahenkilöjärjestelmässä omien ammattiryhmien mukaisissa tehtävissä varahenkilöinä eri osastoilla ja yksiköissä.

3.5 Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveysministeriön työhyvinvoinnin linjauksen tavoitteena tulevaisuudessa on, että työurat pidentyisivät ja ihmiset jaksaisivat omassa työssään nykyistä kauemmin. Linjauksessa tuodaan esiin, että terveellinen ja hyvä työympäristö edistää kaikkien työntekijöiden työhyvinvointia. Linjauksessa painotetaan luottamukseen ja yhteistyöhön, työntekijöiden korkeaan osaamiseen ja heidän taitojensa käyttämiseen työpaikoilla. Nämä asiat ovat suomalaisen työelämän vahvuuksia ja siksi niiden varaan on hyvä rakentaa työntekijöiden työhyvinvointia. (Sauni, 2019, 9.)

Saunin (2019,15,19) mukaan työpaikoilla kehitetään johtamista huomioimaan työntekijöiden työturvallisuutta ja työkykyyn vaikuttavia tekijöitä, joita voivat olla työntekijöillä erityisesti työn psykososiaaliset kuormitustekijät. Linjauksen tavoitteena on tukea sekä työyhteisön, että yksilön vahvuuksia, koska hyvät työolot

vaikuttavat hyvinvointiin. Tulevaisuuden työhyvinvoinnin ja työkyvynjohtamisella on suuri vaikutus terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi ja työkyvyttömyyden vähentämiseksi.

Linjauksissa tuodaan esiin, että työnantajan on ehkäistävä työpaikoilla tapahtuvaa syrjintää ja edistettävä työntekijöidensä yhdenvertaisuutta sekä sukupuolten välillä tasa-arvoa. Tavoitteena on, että jokaisessa työpaikassa olisi aidosti syrjimättömät menettelytavat. Näitä ovat linjauksessa muun muassa työhön ottaminen, työtehtävien jakaminen, uralla eteneminen, palkasta ja etuisuuksista päättäminen, koulutuksiin pääseminen sekä työyhteisön kehittäminen. (Sauni, 2019, 16.)

Työntekijän työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttavat työpaikan toimet sekä muun elämän yhteensovittaminen. ”Erityisesti työaikaan liittyvillä järjestelyillä, esimiehiä kouluttamalla ja työntekijöiden omia selviytymiskeinoja vahvistamalla voidaan parantaa työn ja muun elämän yhteensovittamista ja sitä kautta henkilöstön työhyvinvointia”. (Sauni, 2019, 16.)

Sosiaali- ja terveydenhuolto muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, ja sen myötä muutokset lisäävät henkilöstön ja johtajien osaamistarpeita. Tämä edellyttää esimiehillä osaamisen johtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen vahvistamista. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja siihen liittyvät muutosjohtaminen, strateginen johtaminen ja talousjohtaminen ovat sosiaali- ja terveysjohtamisen keskeistä osaamista. Tulevaisuuden johtamisessa on yhä tärkeämpää kokemus- ja tutkimustiedon yhdistäminen sosiaali- ja terveystieteisiin tavoitteisiin. (Rissanen & Lammintakanen, 2017, 264, 240.)

3.5.1 Henkilöstövoimavarojen ja työhyvinvoinnin johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on osoittautunut merkittäväksi tekijäksi, jolla saadaan työntekijä sitoutumaan työpaikkaan sekä rekrytoitua henkilökuntaa. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden työssä jaksamiseen, työhyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutumiseen sekä työn tuloksellisuuteen. (Rissanen & Lammintakanen, 2017, 238.)

Työhyvinvoinnin johtaminen työyhteisössä on merkittävä osa johtamisen kokonaisuutta. Se on parhaimmillaan työntekijän ohjaamista myönteiselle kasvu-uralle, valmentamista, kannustusta sekä tunteen luomista. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu jokaiselle työntekijälle työyhteisössä, mutta viime kädessä vastuussa on organisaation ylempi johto. Lähiesimies on työyksikössä tärkein vaikuttaja työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin johtaminen rakennetaan arvojen, henkilöstöstrategian ja johtamisen toimintakäytäntöjen linjauksen perusteista. Organisaation eettiset periaatteet ja moraaliset käytännöt ohjaavat työhyvinvoinnin kehittämistä työyksiköissä. (Rauramo 2012, 20.)

Työhyvinvoinnin johtamisen edellytys on työhyvinvointia koskevan todellisuuden riittävä määrittely. Tämä tarkoittaa henkilöstön työhyvinvointikyselyjä, kehitys- ja tilannekeskusteluja, tilastollisia tietoja sekä säännöllisiä riskienarvioiteja. Tällöin saadaan selville sen hetkinen työhyvinvoinnin tila. Hyvällä johtamisella viestitetään työyhteisössä sen merkitykset ja arvot, jotka koskettavat työyhteisön työhyvinvointia ja sen eri osa-alueita. Hyvän johtajan luottamus ja uskottavuus edellyttävät johdonmukaisuutta. Johtajan sanojen ja tekojen tulee olla keskenään yhdenmukaisia. Johtamisen pitää näkyä työhyvinvoinnin toteuttamisessa sekä seurannassa. Työyhteisö ja henkilöstö tarvitsevat työhyvinvointiinsa johtajan ohjausta, neuvoja, tukea, arvostusta, myötätuntoa, suojelua, palautetta ja tarvittaessa ongelmanratkaisua. Työhyvinvoinnin arviointi on välttämätön edellytys uuden oppimiselle ja kehittymiselle. (Tarkkonen, 2012, 75-77.)

Hyvä johtajuus voi olla voimavara työntekijöille hoitotyössä, jolloin se voi lisätä työntekijöiden työhyvinvointia. Hoitotyön johtaja voi vaikuttaa positiivisesti työasenteisiin ja työtyytyväisyyteen olemalla tarvittaessa tulevaisuus- ja muutos-orientoitunut, valtuuttava, osallistuva sekä työntekijälähtöinen. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on esimiehen antama sosiaalinen tuki ja palaute, oikeudenmukaisuus sekä onnistunut vuorovaikutus työntekijän kanssa. Negatiivisena asiana työhyvinvoinnin kannalta pidetään epäoikeudenmukaista ja epäjohdonmukaista johtajuutta, jolloin työntekijän sairauspoissaolot, uupumusoireet ja henkilöstön vaihtuminen voivat lisääntyä. (Piirainen, 2015, 16-17.)

Mäkikankaan, Feldtin, Kinnusen ja Shaufelin (2016, 47,65) artikkelissa tutkittiin työhyvinvointia. Tutkimuksessa tuotiin esille, että tarvitaan positiivisia sekä negatiivisia käsitteitä, jotta työntekijöiden hyvinvointia voidaan ymmärtää kattavasti. Hoitohenkilöstön iän ja työpaikkojen muutoksen havaittiin vaikuttavan työhyvinvoinnin vakauteen. Työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitäminen ja parantaminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka liittyy myös työurien pidentämiseen.

Kehityskeskustelut ovat hoitotyön johtajien mukaan työntekijöiden työhyvinvoinnin arvioinnin ja tukemisen yksi keskeisimmistä keinoista. Esimiehen kanssa käyty kehityskeskustelu mahdollistaa työntekijöiden yksilöllisen kohtelun, ammatillisen osaamisen arvioinnin, työssä onnistumisen tarkastelun sekä osaamisen kehittämisen suunnittelun. Käydyissä kehityskeskusteluissa esimies voi motivoida ja kannustaa omia työntekijöitä ja kartoittaa työssä jaksamistaan, henkilökohtaista elämäntilannetta sekä kartoittaa työyhteisöön liittyviä ongelmia. (Häggman-Laitila, 2014, 150.)

Työhyvinvoinnin johtamisella voidaan vaikuttaa työn sisältöön, työ-olosuhteisiin, henkilön osaamiseen, työyhteisöjen ihmissuhteisiin ja työilmapiiriin. Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden johtamisella on erityinen asema. Vain hyvä johtaminen luo työyhteisöön hyvän ilmapiirin. Tällöin työyhteisössä kaikki ovat sitoutuneet samoihin päämääriin ja pääsevät vaikuttamaan työyhteisön asioihin. (Juuti & Vuorela, 2015, 16, 23.)

Taulukko 4. Työhyvinvoinnin johtamisessa huomioitavat asiat. (Mukaiillen Tarkkonen, 2012, 77).

- Työturvallisuus
- Työkyky
- Työssä jaksaminen
- Työorganisaatio
- Lähityöyhteisö
- Henkisen hyvinvoinnin tavoitteet
- Ikä
- Sukupuoli ja muut yksilökohtaiset työssä selviytymisen edellytykset
- Teknologisten järjestelmät ja niiden muutoksen tarpeet.

3.5.2 Esimiehen velvollisuudet työhyvinvoinnin johtamisessa

Hyvään esimiestoimintaan kuuluu henkilökunnan jatkuva työkyvyn seuranta. Esimies on avainasemassa huomaamaan muutokset työntekijän työsuorituksissa tai työkyvyssä. Monissa työpaikoissa on otettu käyttöön varhaisen työn malli työkykykeskusteluineen, jolloin se on hyvä apuväline työkyvyn yksilölliseen tukemiseen. Varhaisella tuella tarkoitetaan tukitoimenpiteitä, jotka aloitetaan työntekijän työkyvyn ja työhyvinvoinnin parantamiseksi. Perheystävällinen organisaatio on työn edelläkävijä, koska silloin mahdollistetaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaminen. (Rauramo 2012, 39-41.)

Esimiehen vastuulla on seurata henkilöstönsä työkuormittumista. Muutokset työssä ja toimintaympäristössä vaativat joustavuutta. Jatkuvat muutokset työssä koetaan usein haitallisiksi, varsinkin jos vaikutusmahdollisuudet työntekijöillä ovat hyvin vähäiset. Työhyvinvoinnin johtamisen merkittävämpiä taustatekijöitä ovat hyvät esimies-alaisuudet, oikeudenmukaisuus, arvostava ja tasa-arvoinen työyhteisö sekä yhdenvertainen johtaminen. (Rauramo 2012, 45-46, 130.)

3.5.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen korostuu tulevaisuudessa entisestään ja osaamisella tarkoitetaan työntekijältä vaadittavia tietoja, taitoja, työkokemusta, kontakteja, työntekijän motivaation tilaa. Esimiestyö on nykyisin yhä enemmän työssä esiintyvien muutosten hallintaa sekä niiden toteuttamista. Nopeutuva muutos työyhteisöissä nostaa usein esiin uudenlaisia työhyvinvoinnin haasteita. (Schaupp, Koli, Kurki, Ala-Laurinaho, 2013, 11; Surakka, 2009, 91.)

Työhyvinvoinnin edistämistä pyrkivälle johtajalle on tärkeää työntekijöiden kanssa yhdessä ajattelemisen, luottamuksen kehittäminen, jokaisen työntekijän kunnioittaminen sekä omista virheistä oppiminen. Siihen kuuluu myös asioiden uudelleen arvioiminen, sosiaalisten taitojen korostaminen, yhteisen tiedon luominen ja yhteistoiminnallisuuteen pyrkiminen työyhteisössä. Esimiehen luottamus on työhyvinvoinnin edellytys ja se näyttäytyy viestintänä, asioiden puhumisena sekä muutosten käsittelynä. Luottamus rakennetaan ajan kanssa yhteistyöllä työntekijöiden

kanssa, yhteisillä arvoilla ja rutiineilla. Esimiehen tulee työssään osoittaa, että hän luottaa työntekijäänsä. Henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle on ominaista, että lähiesimies keskustelee omien työntekijöidensä kanssa ja ottaa huomioon myös heidän mielipiteensä ja tarpeensa. (Jabe 2010, 28-29; Juuti & Vuorela, 2015, 24; Vesterinen, 2013, 181.)

3.5.4 Työntekijän perehdytys

Työntekijän perehdytys tarkoittaa aina uuden oppimista ja tiedon soveltamista. Organisaatiossa riittävä perehdytys tukee organisaation ja uuden työntekijän keskinäistä vuorovaikutusta. Se antaa mahdollisuuden molemmiin puolin kysymysten ja vastausten esittämiselle. Uudet toimintatavat eivät muodostu työntekijälle hetkessä, vaan ne vaativat yleensä aikaa ja uudelleen näyttämistä. Perehdytyksen eri osapuolten olisi hyvä tutustua toisiinsa riittävästi, jotta he pystyisivät ymmärtämään toisiaan ja työskentelemään yhdessä tehokkaasti ja turvallisesti. Organisaatiossa perehdytyksen tulee mahdollistaa sekä uuden työntekijän, että työnantajan oppimisen ja kehittymisen. (Eklund, 2018, 25-26.)

Perehdytys on joukko erilaisia käytäntöjä, joiden tavoitteena on varmistaa, että työntekijä oppii hallitsemaan oman työnsä ja sopeutuu omaan työyhteisöön. Lisäksi työntekijän tulee omaksua uusia taitoja ja työyhteisön toimintatapoja, jotta hän pystyy suoriutumaan omasta työstään hyvin. Tavoitteena on, että työntekijän tulee oppia toimimaan organisaatiossa tehokkaasti yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. (Eklund, 2018, 25.)

Työntekijä perehdytetään aina työpaikalla oleviin olosuhteisiin sekä oikeisiin työskentelytapoihin. Perehdytys on erityisen tärkeää uuden työntekijän kohdalla sekä akuuteissa muutostilanteissa. Perehdytettävälle työntekijälle tulee antaa työtehtävistä opetusta ja ohjausta. Perehdytyksen tavoitteena on, että kaikkien työntekijöiden osaaminen työssään on turvallisen työskentelyn edellyttämällä tasolla. Ohjaus ja opetus on riittävää, kun työntekijä osaa itsenäisesti tehdä työnsä oikein työskentelytapoja noudattaen. Perehdytystä, muuta opetusta ja ohjausta annettaessa pitää huomioida työntekijän ammatillinen koulutus, osaaminen sekä työntekijän aikaisempi työkokemus. Työntekijän opetusta ja ohjausta on täydennettävä,

jos huomataan puutteita työntekijän toimintatavoissa. Työnantajan on työturvallisuuslain mukaan jatkuvasti tarkkailtava työntekijöiden työtapojen turvallisuutta ja puututtava siihen, jos työntekijät eivät noudata annettuja ohjeita. (Työsuojeluhallinto, 2015-2019.)

Työntekijän lähin esimies vastaa perehdytyksen ja opastuksen suunnittelusta, toteutuksesta sekä seurannasta. Esimies voi määrätä erilaisia perehdyttämiseen ja opastukseen liittyviä työtehtäviä työntekijöille, mutta vastuu perehdyttämisestä ja sen toteutuksesta säilyy aina esimiehellä ja organisaation johdolla (Tehy, 2019).

Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus sisältää seuraavat asiat: Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Perehdytys tehdään erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. (Työsuojeluhallinto, 2015-2019.)

- ”Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi.
- Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta.
- Työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapoja tarkkaillaan jatkuvasti ja työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.” (Työsuojeluhallinto, 2015-2019.)

Uuden työntekijän perehdytyksen tärkeyttä voidaan tarkastella organisaatiossa monesta eri näkökulmasta. Suunnitelmallisen perehdytyksen etuna on se, että uuden työntekijän perehdytyksen laatuun ja tasapuolisuuteen voidaan kiinnittää huomiota. Tällöin jokainen uusi työntekijä saa samanlaiset mahdollisuudet onnistua tulevassa työssään. Suunnitelmallisuus mahdollistaa tulevaisuudessa myös pe-

rehdytysprosessin kehittämisen organisaatiossa, mikä on välttämätöntä muuttuvassa työelämässä. (Eklund, 2018, 31.)

Perehdytyksen tavoitteena on antaa työntekijälle kokonaiskuva tulevasta organisaatiosta, organisaation toiminnasta sekä tulevan työyksikön työstä. Hyvällä ja toimivalla perehdytyksellä voidaan edistää uuden työntekijän suoriutumista hyvin työtehtävistään ja viihtymisestä uudessa työssään. Hyvällä perehdytyksellä voidaan myös edistää uuden työntekijän kykyä suoriutua tehtävistä ja ehkäistä mahdollisesti työssä syntyviä virheitä. Perehdytyksen yksi tavoitteista on työntekijän motivoituminen aktiiviseksi työyhteisön jäseneksi, jolloin hyvin perehdytetty ja motivoitunut työntekijä voi vaikuttaa myönteisesti omalta osaltaan työyhteisön ilmapiiriin. (Surakka, 2009, 77.)

Perehdyttämisjaksolla on todettu olevan suuri vaikutus työntekijän työn sitoutumisen tasoon. Sitoutuneet työntekijät työskentelevät tehokkaammin ja ovat tyytyväisempiä omaan työhönsä. Lisäksi uuden työntekijän perehdytyksen onnistumisen edellytykset luodaan jo rekrytoinnin aikana. Hyvän perehdytyksen ja opastuksen ansioista työntekijä saa onnistumisen kokemuksia työtehtävässään. Kannustus ja riittävä positiivinen palaute ovatkin oleellisia työntekijällä työtehtävän oppimisen ja kehittymisen kannalta. Kun työntekijä kokee, että hänen työllään on merkitystä ja sitä arvostetaan työyhteisössä, se vaikuttaa myönteisesti hänen työhyvinvointiinsa. (Eklund, 2018, 34-35.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia työntekijöiden tehokkaasta perehdyttämisestä ja osaamisesta. Koko työyhteisön osaamisen kehittäminen on tärkeä osa esimiestyötä. Työntekijän sitoutumista edistäviä tekijöitä ovat muun muassa toimiva vuorovaikutus, kasvun mahdollisuus, luottamus, riittävä läsnäolo sekä riittävä ja laadukas palaute. (Eklund, 2018, 68; Kupias & Peltola, 2009, 53.)

Taulukko 5. Esimiehen ydintehtävät perehdytyksessä. (Mukaillen Kupias & Peltola, 2009, 62).

<ul style="list-style-type: none"> • Olla läsnä ensimmäisenä työpäivänä • Varmistaa työntekijän ymmärrys perustehtävästään • Sopia suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteista • Seurata ja antaa palautetta uudelle työntekijälle 	<ul style="list-style-type: none"> • Varmistaa tarkoituksen mukainen perehdyttäminen työyhteisössä • Huolehtia työntekijän työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista • Pitää huolta muun työyhteisön mukaan tulemisesta • Tukea kaikkia perehdyttämissi työtä tekeviä
--	--

3.5.5 Työntekijän osaamisen kehittäminen

Työhyvinvoinnin yhtenä kehittämisen perusasiana on työntekijän oman osaamisensa päivittäminen. Työntekijän ammatillinen kehittyminen on jatkuvaa. Koulutuksessa saatu uusi tieto ja siitä pohjautuvat taidot työntekijä tuo omaan käytännötyöhönsä. Vahva ammatillisuus vahvistaa myös työntekijän omaa itsetuntoa, koska silloin työntekijän ajan ja omien resurssien käyttö tehostuu. Yksi työhyvinvoinnin perustekijöistä on, että työntekijä kokee osaavansa oman työnsä, koska työelämässä halutaan kehittää omaa osaamistaan. Ikä ei estä uuden oppimista. Oppiminen vanhemmalla iällä tapahtuu eri tavalla, kuin nuorilla ja se on huomioitava koulutuksia suunniteltaessa. (Suonsivu 2011, 48.)

Työpaikoilla tapahtuu suurin osa työhön liittyvästä oppimisesta. Tärkeimpiä oppimisia ovat työpaikan erilaiset työjärjestelyt, jotka mahdollistavat työntekijän asiantuntijuuden kehittymisen ja tiedottamisen työyhteisössä. Työssä tarvittavan osaamisen kehittämiseen vaikuttaa koulutuksen lisäksi työntekijöiden väliset kemmiat. Tällä tarkoitetaan, että työntekijät pystyvät jakamaan työyhteisöön opittuja taitojaan ja uusia tietojaan omaan työyhteisöön. (Rauramo, 2012, 150-151.)

Osaamisen kehittäminen on siirtynyt paljolti yksilöltä työyhteisön osaamisen kehittämiseen. Osaaminen paikantuu tällöin yhä selvemmin verkostoihin, ryhmiin ja organisaatioihin myös sosiaali- ja terveydenhuolto alalla. Osaaminen on nykyään

myös laajentunut toimintatapojen kehittämiseen ja uuden osaamisen tuottamiseen. Osaamista kehitetään myös käytännön kokemuksen, teoretiedon ja hiljaisen tiedon kulkuna. Niin sanottu hiljainen tieto voi esiintyä myös yhteistoiminnan muodoissa ja yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Osaamisen kehittämisen yksi tärkeimmistä keinoista on työssä oppimisen menetelmät, jotka perustuvat yksilön kokemaan työssäoppimiseen. Yksilölle osaamisen kehittäminen ei ole tärkeää vain oman ammattitaidon näkökulmasta, vaan se myös sitouttaa, luo jatkuvuuden tunnetta, luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. Koulutus on tällöin vain yksi osaamisen kehittämisen osa-alue. (Rissanen & Lammintakanen, 2017, 250-252.)

Taulukko 6. Keinoja osaamisen kehittämiseen. (Mukaillen Surakka 2009, 88).

<ul style="list-style-type: none"> • Vastuulliset erityistehtävät • Projektit • Asiantuntijatehtävät • Rekrytointi • Mentorointi ja tutorointi • Työnohjaus • Tutkimus- ja kehittämistoiminta 	<ul style="list-style-type: none"> • Pehdyttäminen • Työkierto • Tehtävien siirto • Sijaisena toiminen • Kouluttajana toimiminen • Prosessikuvaukset • Koulutustehtävät
--	--

3.5.6 Henkilöstön palkitseminen

Erilaisilla palkitsemistavoilla tavoitellaan eri asioita ja työntekijälle kaikki käytössä olevat palkitsemistavat voivat olla merkityksellisiä. Suomessa palkitsemiseen liittyy työlainsäädännön ja työehtosopimuksen mukaisia etuuksia ja palkitsemistapoja. Palkka on harvoin ainoa keino motivoida työntekijöitä, koska työntekijän motivaatioon vaikuttavat monet tekijät, joita voivat olla yksilölliset tekijät. Johtamisen näkökulmasta on olennaista, että esimies tunnistaa työntekijöiden yksilölliset motivaatiotekijät. Tällöin työntekijöitä kyetään palkitsemaan hyvin tehdystä työstä heille merkityksellisellä tavalla. Oikeudenmukainen palkitseminen luo työntekijälle luottamuksen tunnetta omaa työtään kohtaan. (Rissanen & Lammintakanen, 2017, 254-255.)

Erilaisilla palkitsemistavoilla on suuri vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Tällöin oikeudenmukaisuus on palkitsemisen a ja o. Palkitseminen jaetaan aineel-

liseen sekä aineettomaan palkitsemiseen. Aineellisia palkitsemistapoja ovat työstä saatu peruspalkka, ja sitä täydentävät henkilöstöedut sekä palkkiojärjestelmät. Aineettomia palkitsemistapoja ovat koulutus- ja kehitysmahdollisuudet, huomioimiset, kiitosten ja arvostuksen antaminen, työn sisältö, työnajan järjestelyt sekä työsuhteen vakinaistaminen. (Jabe, 2010, 207-208; Rissanen & Lammintakanen, 2017, 253.)

Terveysalan palkkausjärjestelmissä pyritään mahdollisimman hyvään yksilövaatavuuteen. Tällöin huomioidaan työntekijän palkka, joka määräytyy hänen työnsä vaativuuden, työtulosten ja ammatinhallintansa mukaan. Osalle työntekijöistä työn tuoma haasteellisuus ja uralla eteneminen ovat merkittäviä kannustimia, kun taas joillekin työntekijöille työsuhteen pysyvyys on merkittävä kannustin. Esimiehen antama tunnustus on monelle työntekijälle merkittävä työmotivaatioon vaikuttava tekijä. (Mäki, Liedenpohja, Parikka, 2014, 88.)

Seitovirran (2012,13) tutkimuksen mukaan suomalaisissa tutkimuksissa esiintyneitä aineettomia palkitsemistapoja olivat osaamisen arvostaminen, kiitoksen ja tunnustuksen saaminen esimieheltä, innostaminen ammatilliseen kehittymiseen ilman palkkiota sekä itsensä kehittämisen mahdollisuus. Aineettomia palkitsemiskeinoja olivat myös työntekijän palkitseminen vastuulla hänen käymänsä koulutuksen jälkeen, työsuhteen jatkuvuus, joustavat työajat sekä mahdollisuus käyttää taitojaan työssään monipuolisesti. Palkitsemisella on monia myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin sekä työhön sitoutumiseen. Hoitohenkilöstön positiivisia palkitsemismenetelmiä käytetään tukemaan heidän viihtymistään ja jaksamistaan omassa työssään.

3.6 Työhyvinvoinnin edistävät tekijät

Työyhteisön hyvinvointia voidaan edistää kiinnittämällä huomiota perustehtävän toimivuuden kehittämiseen. Työyhteisöjen kehittämisessä ihmisten johtaminen tarkoittaa ratkaisukeskeisyyttä, joka on vahvuuksien etsimistä ja huomion kiinnittämistä niihin keinoihin, mitkä lisäävät työniloa ja innostusta työyhteisöissä. Yhteisöllisyys sekä moniammatillinen yhteistyö lisäävät hyvää työhyvinvointia. Moniammatillisessa yhteistyössä pyritään työntekijöiden taitojen, tietojen, kokemus-

ten, tehtävien ja toimivallan jakamisella eteenpäin jonkin yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tällä käsitteellä voidaan viitata organisaation sisäiseen tai muiden organisaatioiden väliseen yhteistyöhön. Työntekijöiden työhyvinvointia tuetaan antamalla heille välitöntä palautetta, toimimalla vuorovaikutteisesti, hyväksymällä työntekijöiden erilaisuus sekä kuuntelemalla heitä. (Suonsivu 2011, 45-46, 64.)

Työnantaja ei voi koskaan yksin vastata kenenkään hyvinvoinnista, mutta voi toimia työyhteisöjen työhyvinvoinnin edistämiseksi. Parhaimmillaan työntekijän fyysisestä ja psyykkisestä jaksamisesta ja terveydestä huolehtiminen on tärkeä tavoite. Henkilöstön oma-aloitteisen työhyvinvoinnin edistämiseen kannustetaan jokaista työntekijää. Henkilöstön työhyvinvointia voidaan parantaa kehittämällä työn tekemisen tapoja, työnkuvia, työympäristöä ja työvälineitä. Tärkeä elementti työhyvinvoinnissa on työntekijän omien voimavarojen ja työn vaatimusten kohtaaminen. Tällainen suhde ei pysy samanlaisena koko työuran aikana, vaan se vaihtelee elämäntilanteen ja työtehtävien mukaan. Tällä viitataan ikäjohtamiseen, joka tarkoittaa kaikenikäisten ihmisten ja eri elämänvaiheiden huomioon ottamista työtehtävissään. (Viitala, 2013, 225-229,239.)

Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen ovat osa työhyvinvoinnin edistämisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Esimiehen antama palaute työntekijälle mahdollistaa oman työn arvioinnin, työn kehittämisen, virheiden korjaamisen, työn mielekkyyden sekä onnistumisen kokemukset. (Rauramo 2012, 135-136.)

Työntekijöiden hyvinvointia edistetään muun muassa lisäämällä heidän mahdollisuuksiaan hallita omaa työaikaansa. Tämä kuitenkin edellyttää perusteellista osaamisresurssien tarkastamista suhteessa työtehtäviin. Toisena edistävänä toimenpiteenä on antaa henkilöille välineitä ja tukea esimerkiksi ristiriitatilanteiden hallintaan. (Suonsivu 2011, 45.)

Monien tutkimusten perusteella työntekijän työhyvinvointia lisää mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin. Työaika-autonomian myötä muun muassa terveysalan työntekijät saavat suunnitella yksilöllisemmät työvuorot. Tutkimuksissa on tuotu esiin, että työntekijöiden omat työaikojen suunnittelut vaikuttavat positiivi-

sesti terveyteen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Erilaisilla ihmisillä on erilaisia työaikaan liittyviä tarpeita, ja ne vaihtelevat elämäntilanteiden muuttuessa. Työaika-autonomian tavoitteena on, että jokainen työntekijä voi suunnitella mahdollisuuksien mukaan omaa elämäntilannetta palvelevia työvuoroja. (Suosivu, 2011, 92; Surakka, 2009, 95.)

Keskeinen vaikuttaja työyksikön työhyvinvoinnin luomisessa on lähiesimies. Työolojen kehittäjien ja esimiehen näkökulmasta työhyvinvoinnissa kaikki asiat työnteossa vaikuttaisivat kaikkeen. Tärkeimpiä työhyvinvoinnin rakennusaineita ovat työntekijöiden kokemukset oikeudenmukaisuudesta, oman työn merkityksellisyydestä sekä työntekijöiden kyvystä vaikuttaa omaan työhön. Työn voimavaroja voivat olla hyvä ilmapiiri, lähiesimiehen antama tuki, oman työn hallinta, johon sisältyvät työntekijän vaikuttamisen ja kehittymisen mahdollisuus ja työn ennustettavuus. (Manka, 2011,73; Rauramo, 2012, 130-131.)

Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ovat yksilön ja työpaikan tuki, työ itsessään, lähiesimiehen sekä työtovereiden positiivinen vuorovaikutussuhde. Työhyvinvointi voi näkyä työntekijöissä työnilona, työnimuna ja organisaatiossa isona voimavarana. Organisaation kannalta hyvinvoivat työntekijät tekevät hyvää tulosta. Hyvä ja positiivinen ilmapiiri mahdollistaa yksilöiden luovuuden sekä houkuttelee osaavia työntekijöitä hyvinvoivaan työyhteisöön. Toimiva työyhteisö kestää myös tilapäiset vastoinkäymiset. Hoitotyössä työhyvinvointia edistävät muun muassa mahdollisuus vaikuttaa korkeatasoiseen potilastyöhön, hyvä ilmapiiri työyhteisössä sekä arvostus omaa työtä kohtaan. Myös työn ulkoiset olosuhteet täytyy olla kunnossa, koska silloin se edistää työntekijän hyvinvointia. (Manka, 2011,74; Ojala, Kyngäs & Päätaalo, 2016, 323; Luukkala, 2011, 28.)

Taulukko 7. Työn ulkoiset olosuhteet (Mukaiillen Luukkala, 2011, 28).

- Turvallinen työympäristö
- Työergonomia
- Toimivat työvälineet
- Joustavat työajat
- Tyytyväisyys palkkaan
- Mukavat työtoverit
- Kannustava johtamistyyli

Työhyvinvoinnin edistäviä työvälineitä ja menetelmiä ovat myös mentorointi ja työnohjaustoiminta. Organisaation johdon, lähiesimiesten ja työhyvinvoinnin toimijoiden tulisikin perehtyä työhyvinvoinnin edistämisen eri välineisiin ja yhteisesti sopia mitkä olisivat sopivia menetelmiä omaan organisaatioon. (Suonsivu 2011, 66-67.)

Yksi työhyvinvoinnin tärkeimmistä edellytyksistä on tasapaino työn vaatimusten ja hallinnan välillä. Johtamisen, henkilösuhteiden, palkkauksen sekä työturvallisuuden täytyy olla kunnossa, jotta työntekijät eivät olisi tyytymättömiä. Nämä eivät välttämättä riitä, vaan työntekijän todellinen työtyytyväisyys kumpuaa vasta hyvin suoritetusta työstä, onnistumisen ilosta ja oikeudenmukaisuuden tunteesta. Riittävä uuden työntekijän perehdyttäminen, lähiesimiehen kanssa käytävä kehityskeskustelu sekä tieto oman työn perustehtävästä ja sen tavoitteista auttavat selkiyttämään työntekijän työn tekemistä. Se myös edistää työntekijän työhyvinvointia. (Manka, 2011, 146; Pyöriä, 2012, 11.)

Taulukko 8. Työhyvinvoinnin edistäviä tekijöitä. (Mukaiillen Luukkala, 2011, 33).

- Työn loppuun suorittaminen
- Selkeä päämäärä
- Itsensä kehittäminen
- Keskittymisrauha
- Välitön palaute
- Irtautuminen arjesta ja ajasta

3.6.1 Työyhteisö työhyvinvoinnin edistävänä tekijänä

Hyvässä ja toimivassa työyhteisössä työtovereita autetaan ja tuetaan yksilön tarpeiden mukaan. Toimivassa työyhteisössä mahdolliset ongelmat uskalletaan ottaa ajoissa esille ja työntekijöiden työssäjaksamista seurataan. Hyvä ja toimiva työyhteisö pystyy tarvittaessa tukemaan työntekijän itsetuntoa. Jokainen työntekijä tarvitsee työpaikalla hyvää ja positiivista palautetta, joka on inhimillistä kanssakäymistä toisten työntekijöiden kanssa. Työyhteisöön kuuluvat työkaverit, tiimit ja lähiesimies. Työpaikalla yhteisöllisyys, tasa-arvo ja avoin keskustelu kaikista työasioista luovat edellytykset hyvälle ja toimiville ihmissuhteille. Toimivan työyhteisön arvoja ovat luottamus toisia kohtaan, avoimuus sekä vaikutusmahdollisuudet työssä. Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat vuorovaikutteinen lähiesimiestyö, inhimillisyys, uskallus keskustella vaikeistakin asioista sekä työhyvinvoinnin suunnitelmallinen kehittäminen. Työyhteisön kehittämisen tavoitteena on, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kokea onnistumisen ja ilon tunteita työstään. (Kumpulainen, 2013, 33-35.)

Taulukko 9. Työyhteisön tavoitteet. (Mukaiillen Suonsivu 2011, 59-60).

<ul style="list-style-type: none"> • Hyvä ilmapiiri ja työyhteisöllisyys • Oikeudenmukaisuus ja moninaisuus • Aito yhteistoiminta ja osallistuminen • Selkeät tavoitteet ja mielekkään tehtäväkuvat • Osaamisen tukeminen ja ura- ja kehittymismahdollisuudet • Selkeä johtajuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteiset arvot ja luottamus • Me-henki • Terveellinen ja turvallinen työympäristö • Vaikutus ja osallistumismahdollisuudet työhön • Hyvä palvelusuhdeturva ja työn ja muun elämän yhteensovittaminen • Hyvä esimiestyö
--	---

Työpaikoilla vietetään yleensä runsaasti aikaa, joten ei ole yhdentekevää millainen on työyhteisön ilmapiiri ja sosiaaliset suhteet. Avoin, keskustelevalle ja myönteinen ilmapiiri kannustaa työyhteisön jäseniä ottamaan kantaa työpaikan asioihin, mikä puolestaan voi lisätä työntekijän sitoutumista työhönsä. Hyvä ja toimiva työilmapiiri myös parantaa mahdollisuutta hyödyntää työntekijöiden osaamista. Hy-

vin toimivassa työyhteisössä on tutkitusti vähemmän työntekijöiden pitkiä sairauslomia. (Mäki ym, 2014, 76-77.)

Ihmisten välinen toimiva vuorovaikutus on tärkeää työyhteisöissä, koska vuorovaikutus on osana luottamuksen ilmapiirin luomisessa. Toimivassa työyhteisössä kaikki työyhteisön työntekijät kykenevät keskustelemaan keskenään vaikeistakin ongelmista ja työilmapiiri on tällöin hyvin avoin. Työyhteisössä vuorovaikutus ei tarkoita ainoastaan pelkkää puhetta ja keskustelua, vaan siihen kuuluvat myös muun muassa henkilöiden kuuntelemisen taito, konfliktienhallintataidot, ryhmäviestintätaidot sekä yksilön empatiakyky. (Korpela, 2015, 18.)

Hyvä työyhteisön ilmapiiri riippuu jokaisesta työntekijästä, ja siksi on tärkeää tehdä työyhteisön eteen työtä. Hyvässä yhteisössä autetaan jokaista jäsentään toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään ja työntekijöiden erilaisuus tuo rikkautta työyhteisöön, koska yhteisöllisyyden yksi perusta on erilaisuuden hyväksyminen. (Manka, 2011, 90,115.)

Toimivassa työpaikassa henkilöiden vuorovaikutussuhteet toimivat ja kommunikointi työkavereiden kesken on avointa ja toista henkilöä kunnioittavaa. Hyvän työyhteisön arvopohja mahdollistaa työntekijöiden välisen luottamuksen, joka perustuu työnantajan uskottavuuteen ja työyhteisössä toisten ihmisten kunnioitukseen, yhteishenkeen sekä oikeudenmukaisuuteen. (Surakka, 2009, 66.)

Työntekijöiden kollegiaalisuuden kehittäminen on yksi keinoista, jolla lähiesimies voi ohjata työyhteisön ilmapiiriä toisia työntekijöitä kunnioittavaksi ja arvostavaksi. Tasapuolinen kohtelu vanhojen ja nuorten työntekijöiden kesken lisää työyhteisön myönteistä kehitystä. ”Mukava työtoveri on sellainen, johon voimme luottaa. Hänellä on riittävästi osaamista sekä yhteistyökykyä ja halua. Hän osaa antaa kriittisen palautteen rakentavalla tavalla. ” (Luukkonen, 2011, 30; Surakka, 2009, 70.)

Yhteisöllisyys edellyttää aina vastavuoroisuutta, jossa osapuolena on lähiesimiehen lisäksi työntekijät. Työntekijöiden yhteisöllisyyttä edistävät arkiset taidot, joita ovat muun muassa tervehtiminen, auttaminen, kuunteleminen sekä lupauten

pitäminen. Yksilöillä työyhteisötaidot esiintyvät vastuullisuutena ja sitoutumisena työtehtäviin, kun taas ryhmissä työyhteisötaidot näkyvät yhteistyönä, edistävänä toisen auttamisena, haluna toimia työyhteisön hyväksi sekä reiluutena toisia kohtaan. (Manka 2011, 122-123.)

Työyhteisön kivijalkoja ovat työntekijöiden selkeät perustehtävät, työntekoa tukeva ja auttava organisaatio, hyvä johtaminen, yhteiset sovitut pelisäännöt, selkeät töiden järjestelyt, toiminnan jatkuva arviointi sekä avoin vuorovaikutus työntekijöiden kesken. Esimies valmistelee yhdessä työntekijöiden kanssa työpaikan pelisäännöt yhteisen näkemyksen luomiseksi. Työyhteisön pelisääntöjä voidaan arvioida säännöllisesti ja niitä kerrataan aina, kun uusi työntekijä saapuu työyhteisöön. Tällöin jokaisella työyhteisön työntekijällä on tieto yhteisistä sovitusta sopimuksista, ja kaikki kuuluvat tällöin työyhteisön jäseniksi. Jokaisen työntekijän on myös hyvä muistaa, että työyhteisötaidot kuuluvat kaikille työntekijöille asemasta riippumatta. (Mäki ym, 2014, 25, 76; Luukkala, 2011, 214.)

Taulukko 10. Työyhteisötaidot. (Mukaihen Luukkala, 2011, 214-215).

<ul style="list-style-type: none"> • Tuntee oman työnsä tavoitteet • Hankkii tietoa uusista asioista • Keskustelee työyhteisössä ongelma-asioista • Ei kukkoile, sietää erilaisuutta • Kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti 	<ul style="list-style-type: none"> • Ottaa vastuun omista tekemisistään • Kuuntelee esimiestä asiallisesti • Pitää kiinni sovitusta • Auttaa pyytämättä uutta kollegaa • Noudattaa työaikoja
---	---

Uuden työntekijän perehdytykseen kuuluu erittäin tärkeänä osana myös työyhteisöön perehdyttäminen. Perehdytyksen yksi tavoitteista on liittää uusi työntekijä työyhteisöön sekä valmistaa nykyinen työyhteisö uuden jäsenen tulemiseen. Työpaikoilla työyhteisön on syytä valmistautua uuden työntekijän saapumiseen, jotta työntekijä voi kokea olevansa sinne tervetullut. (Eklund, 2018, 35.)

Hyvässä ja toimivassa työyhteisössä ei huonompinaikoina luovuta työntekijöitä tukevista käytännöistä. Erityisesti muutostilanteissa tukeviin ja innostaviin käytäntöihin panostetaan. Toimiva työyhteisö kykenee itsenäisesti yhteisöllisyy-

tensä jatkuvaan parantamiseen ja sen vahvistamiseen. Tämä tarkoittaa työyhteisön yhteen hiileen puhaltamista. Hyvässä työyhteisössä työt sujuvat, ja työntekijät ovat aidosti kiinnostuneita omasta työstään ja työn kehittämisestä. Työntekijät kokevat oman työnsä myönteisenä ja he uskaltavat olla yhdessä kokeilunhaluisia ja testata uusia asioita työpaikalla. Hyvässä työyhteisössä työntekijät ovat sitoutuneita yhteiseen sovittuun päämäärään ja ovat tyytyväisiä. Tällöin sairauspoissaolot ja henkilökunnan vaihtuvuus ovat työyhteisössä vähäistä. (Häggman-Laitila, 2014, 155.)

Työyhteisössä ei kuitenkaan tarvitse vallita aina jatkuva yksimielisyys työpaikan asioista. Jatkuva yksimielisyys työyhteisön kaikissa asioissa ei ole pidemmän päälle kehittävä. Työyhteisön välille saattaa syntyä jännitteitä erilaisista työntekijöiden näkemyksistä. Työyhteisössä ilmapiirin kannalta oleellista on se, miten nämä työntekijöiden erilaiset näkemykset ja jännitteet osataan tuoda yhteisössä esille. (Toppinen, 2019, 13.)

Avoimuus työyhteisössä kuvaa myös onko tavoitettavissa tarvittaessa ja informoidaanko kaikkia asianomaisia riittävästi työhön liittyvissä asioissa. Työyhteisössä käyttäytymisen tasolla avoimuus tarkoittaa työntekijän omien ajatusten ja mielipiteiden vapaaehtoista jakamista, suoruutta puheessa, rohkeutta puuttua työyhteisön epäkohtiin, johdonmukaista puhetta positiivisissa ja negatiivisissa asioissa, lupauksen ja tekojen pitämistä, uskottavuutta sekä toisten ihmisten arvostamista. Työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää kiinnittää työyhteisön ongelmiin huomioita riittävän varhaisessa vaiheessa. Työyhteisöissä pahasti tulehtuneet ihmissuhteet saattavat aiheuttaa hyvinkin vakavia sairauksia ja kärsimyksiä työntekijälle. (Rauramo 2012, 63,106.)

3.7 Työhyvinvoinnin estävät tekijät

Kiire on yksi työelämän yleisimmistä kuormitustekijöistä. Töiden luonne on viime vuosina muuttunut suuresti ja organisaatiot yrittävät saada vähemmällä henkilökannalla enemmän aikaan. Lisäksi ihmisten kuormitus kasvaa, koska työjärjestelyihin ja työn jakautumiseen ovat ongelmat lisääntyvät. Kiireen tunne ihmisillä lisääntyy huonosti organisoidun työn vuoksi. Kiireen, työnjaon, työn järjestelyiden ja

henkilökemioihin liittyvissä asioissa työyhteisön ihmissuhteissa saattaa ilmetä ongelmia. (Nurmi, 2017, 24.)

Kuormitustekijät ovat henkilöstön työhyvinvointia uhkaavia ja heikentäviä tekijöitä. Kuormitustekijät jaetaan psyykkisiin ja fyysisiin tekijöihin. Työn fyysiseen kuormituksen muodot jaetaan useimmiten raskaaseen lihastyöhön, taakkojen käsittelyyn ja toistuvaan työhön. Työn fyysisiä kuormitustekijöitä ovat muun muassa työasennot, nostaminen ja liikkuminen, työliikkeet sekä työjärjestelyt. Psyykkisesti työntekijää kuormittaa työ, jossa työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten välillä on ristiriitaa. Se voi olla myös työn antamien mahdollisuuksien ja työntekijän tavoitteiden välistä ristiriitaa. Psyykkisellä kuormitustekijällä tarkoitetaan, että olisi jonkinlainen ristiriita työntekijän ja hänen työnsä välillä. Ristiriita voi aiheutua myös työyhteisön tai koko organisaation toiminnan ongelmista. Psyykinen kuormitus voi olla myös laadullista tai määrällistä, jolloin laadullinen alikuormitus voi johtua siitä, että tehtävät ovat työntekijän kykyihin nähden liian helppoja ja ylikuormitus siitä, että ne ovat työntekijälle liian vaikeita. Määrällinen alikuormitus tulee puolestaan silloin, kun tehtäviä on työntekijällä liian vähän ja ylikuormitus silloin, kun niitä on työntekijällä liian paljon. Nykyään monet työtehtävät myös kasautuvat, jolloin työntekijän työnkuormitus jatkuu liian kauan, eikä työ sisällä riittävästi lepotaukoja. Ihmisen psyykkisen kuormituksen vaikutus riippuu paljolti omista yksilöllisistä ja tilanteittain vaihtelevista tekijöistä. Omia yksilöllisiä tekijöitä voivat olla muun muassa persoonalliset ominaisuudet, fyysinen kunto sekä työn osaaminen. Alikuormitus voi aiheuttaa ihmiselle turhautumista ja ylikuormitus taas heikentää ihmisen oppimiskykyä ja vähentää tällöin yksilön luovuutta. (Viitala 2013, 214-216.)

Työhyvinvoinnin haitat ja ongelmat sekä niiden syyt tulisi tunnistaa jatkuvalla seurannalla. Haitat tulisi poistaa mahdollisimman nopeasti muun muassa työvälineitä ja työmenetelmiä kehittämällä. Työntekijän fyysistä ja henkistä kuormittamista voivat aiheuttaa muun muassa häirintä, epäasiallinen kohtelu ja joissakin paikoissa jopa väkivallan uhka. Työturvallisuuslain mukaan työantajan on heti tiedon saatuaan ryhdyttävä toimiin epäkohtien poistamiseksi. Lähiesimiehen on työyhteisön toimintaan ja ilmapiiriin kiinnitettävä ennalta huomiota, jotta voidaan

ehkäistä mahdolliset häirintätilanteet. Työntekijän on myös työpaikalla vältettävä epäasiaalista kohtelua toisia työntekijöitä kohtaan. (Suonsivu 2011, 65.)

Työnhyvinvoinnin estäviä tekijöitä voivat olla työn määrällinen kuormittavuus eli kiire ja aikapaineet, rooliristiriidat, työn vaikeus sekä tunteita kuormittava vuorovaikutus. Myös työn ulkopuoliset tekijät vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin. Näitä voivat olla kodin ja työelämän yhteensovittaminen, jotka aiheuttavat työntekijöille suuria paineita. Myös yksilön oma persoona ja käyttäytyminen vaikuttavat työhyvinvointiin. (Manka, 2011, 146.)

Työyhteisöjen yhteistoimintaa voivat nakertaa myös työntekijöiden riittämättömyyden kokemukset ja ne voivat aiheuttaa työntekijälle työmotivaation heikentymistä. Työyhteisössä työntekijöiden hyvinvointia voivat estää yhteisesti sovittujen linjausten puuttuminen, vaikutusmahdollisuuksien ja vuorovaikutuksen vähäisyys, palkitsemistapojen vähäinen käyttö, töiden huono organisointi ja selkeiden työkuvien vähäisyys. (Suonsivu, 2015, 23,24.)

Työyhteisössä syntyvät yksilöiden toimintakyvyn ongelmat ovat yhteydessä organisaation rakenteellisiin puutteisiin. Tällaisia voivat olla johtamiseen, töiden organisointiin, tehtävämäärittelyihin, yhteisiin pelisääntöihin, työntekijän perehdyttämiseen ja ihmisten tasa-arvoiseen kohteluun liittyvät asiat. (Manka, 2011, 146.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla työhyvinvointia edistäviä ja estäviä tekijöitä tutkimuksen toteuttamissairaalan kiertävässä varahenkilöstössä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa henkilöstön työhyvinvoinnin edistävästä ja estävästä tekijöistä, joita johtamisella voidaan tukea. Saadun tiedon pohjalta tuotettiin kehittämissuhteita kiertävien varahenkilöiden esimiehille.

4.1 Kohderyhmä ja aineistonkeruu

Kohderyhmänä oli tutkimuksen toteuttamissairaalan rekrytointiyksikön henkilökunnasta kiertävät hoitajat, jotka sijaistavat eri yksiköissä oman henkilökunnan tarvetta muutamia päiviä kerrallaan. Otokseni oli kuusitoista (16) haastateltavaa, mutta haastatteluun osallistui viisitoista (15) haastateltavaa, koska vapaaehtoisia osallistujia ei saatu enempää. Tutkimuksesta saatujen tuloksien perusteella yhden haastateltavan puuttuminen ei vaikuttanut saatuihin tutkimustuloksiin, koska kyseessä oli ryhmähaastattelu. Haastattelut koostuivat ryhmähaastatteluista, joissa kolmessa ryhmässä oli neljä (4) vastaajaa ja yhdessä ryhmässä kolme (3) vastaajaa. Osallistuminen haastatteluun oli vapaaehtoista, ja ryhmä koostui eri ammattiryhmistä, jotka työskentelivät eri erikoisaloilla. Haastattelu toteutettiin ryhmäja-teemahaastatteluna.

4.2 Tutkimukseen osallistujien valinta

Haastateltavien määrä määräytyy aina tutkimuksen tarkoituksesta, siksi tässä tutkimuksessa esimiestä pyydettiin ehdottamaan varahenkilöitä ryhmähaastatteluun, jotka saattaisivat puhua haastattelussa keskeisiä asioita tutkimusongelman kannalta. Esimies valitsi haastateltavat ja pyysi allekirjoittamaan tutkimuksen suostumisluvan tutkimusta varten. Saatekirjeessä ja suostumusluvassa oli selvitetty varahenkilöille tutkimuksen luonne ja tarkoitus, vapaaehtoisuuden merkitys tutkimukseen osallistuessa, tutkimuksessa pysyvä anonymiteetti sekä kerrottu, että tutkimuksen voi keskeyttää missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 58-60.)

4.3 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelua voidaan kutsua keskusteluksi, jossa tavoitteena on vapaamuotoisuus. Siinä haastattelun osanottajat kommentoivat asioita melko spontaanisti, tekevät huomioita toisten vastauksista ja tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä haastattelijalle. Ryhmähaastattelussa haastattelija puhuu useille haastateltaville yhtä aikaa. Lisäksi haastattelija suuntaa väliin kysymyksiä myös ryhmän yksittäisille jäsenille. Ryhmähaastattelun etuna on, että saadaan nopeasti tietoa samanaikaisesti usealta vastaajalta, kun taas haittoina pidetään, ettei kaikki kutsutut pääse paikalle. Ryhmädynamiikka ja erityisesti valtahierarkia voivat vaikuttaa haastattelussa. Haastattelija voi tällöin pyytää muilta haastateltavilta kommentteja, koska se helpottaa usein tilannetta haastattelussa. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 61-63.)

Haastattelurunkoa laatiessa emme laadi yksityiskohtaista kysymysluetteloa, vaan teema-alueuuttelon, jossa teema-alueet edustavat teoreettisten pääkäsitteiden alakäsitteitä tai -luokkia. Ne ovat yksityiskohtaisempia kuin tutkimuksen ongelmat ja pelkistettyjä iskusanaisia ranskalaisviivoilla tehtyjä luetteloita. Ne ovat alueita, joihin haastattelukysymykset varsinaisesti kohdistuvat ja haastattelutilanteessa ne toimivat haastattelijan muistilistana ja tarpeellisina keskustelua ohjaavina keskipisteinä. Haastattelutilanteessa teema-alueet tarkennetaan vielä kysymyksillä. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 66.)

4.4 Aineiston analyysi

Tutkimusote tässä tutkimuksessa oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Tällaisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja pyrkimys löytää tai paljastaa tosiasioita, eikä niinkään todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Laadullisessa tutkimuksessa tiedon keruun instrumenttina suositaan ihmistä, jolloin tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2007, 157-160.)

Sisällönanalyysin avulla voidaan tutkittavasta ilmiöstä muodostaa kuvaavia kategorioita, käsitteitä, käsitejärjestelmiä, käsitekarttoja tai malleja. Sisällönanalyysin

onnistumisen edellytyksenä on, että tutkija kykenee aineiston pelkistämisen jälkeen muodostamaan siitä käsitteet, jotka kuvaavat luotettavasti tutkittavaa ilmiötä. Tässä tutkimuksessa tutkimustulokset esitellään haastatteluteemojen mukaisesti. (Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen & Kanste 2011, 139.)

Sisällönanalyysi on mahdollista tehdä joko deduktiivisesti tai induktiivisesti. Tutkimuksen tarkoitus ohjaa kumpaa tapaa käytetään. Induktiivisella analyysillä tarkoitetaan, että edetään aineiston ehdoilla, kun taas deduktiivisessa analyysissä tehdään analyysirunko aikaisemman tiedon perusteella. Sisällönanalyysin prosessin vaiheita ovat analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston luokittelu ja tulkinta sekä luotettavuuden arviointi. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2010, 134; Kyngäs ym, 2011, 39.)

Teorialähtöinen (deduktiivinen) sisällönanalyysi perustuu aineiston aikaisempaan käsitejärjestelmään, joka voi olla esimerkiksi malli, teoria tai käsitejärjestelmä. Ensimmäinen vaihe teorialähtöisessä sisällönanalyysissä on analyysirungon muodostaminen. Analyysirungon sisälle muodostetaan erilaisia luokituksia tai kategorioita aineistosta noudattaen sisällönanalyysin periaatteita. Aineistosta poimitaan ne asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon. Analyysirungon yläkategorioina olivat työhyvinvoinnin edistävät tekijät, työhyvinvoinnin estävät tekijät sekä työhyvinvoinnin johtaminen. Alakategorioina toimivat muun muassa perehdytys, kiertoalueet, palautteet jne. LIITE 5 (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 127-128.)

Aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekevät laadullisessa tutkimuksessa analyysivaiheen haastavaksi sekä mielenkiintoiseksi. Aloitin aineiston analysoinnin haastatteluaineiston litteroinnilla eli puhtaaksikirjoituksella, joista osa tapahtui aineiston keruun ohella. Ääninauhat kirjoitin puhtaaksi sana sanalta puhutun kielteen mukaisesti. Litteroinnin tuloksena sain kuusikymmentä (60) sivua. Litteroidut ryhmähaastattelut tallensin kunkin erikseen, ja tallennuksiin laitoin ryhmähaastattelun numeron. Tämän jälkeen vertasin ääninauhoja ja litteroitua tekstiä toisiinsa, että saisin siitä mahdollisimman hyvän kokonaiskuvan. Ääninauhat tuhosin vertailujen jälkeen. Aineistoa lukiessani alleviivasin haastatteluteemoja koskevia asioita sekä tein tekstin reunaan merkintöjä. Tämän jälkeen poimin kuhunkin yksittäiseen

teemaan liittyvät tärkeät lausumat tekstistä erilliselle paperille haastattelu kerrallaan. Seuraavaksi yhdistelin haastateltavien lausumat teema-alueittain listoille yhtenäisen kuvan saamiseksi haastatteluteemojen sisällöstä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 225.)

4.5 Tutkimuslupa

Eri organisaatioissa vaihtelevat tutkimuskäytännöt. Yleensä lupa haetaan tutkimusta varten ylihoitajalta tai johtavalta lääkäriltä. Tutkijan olisi hyvä selvittää tutkimusluvan mukana, saako kyseistä kohdeorganisaation nimeä käyttää tutkimusraportissa. Tutkijan olisi tärkeää perehtyä tutkittavan organisaationsa lupamenetelyihin ja toimia heidän ohjeiden mukaisesti. (Kankkunen & Vehviläinen, 2013, 222-223.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston keräämiseen tarvittavan luvan myönsi tutkimuksen toteuttamissairaalan hallintoylihoitaja. Tutkimusluvan jälkeen otin yhteyttä rekrytointiyksikön esimieheen, jonka kanssa sovimme ryhmähaastatteluajat. Ryhmiä haastattelin 3 viikon aikana tutkimuksen toteuttamissairaalan tiloissa nauhoittaen haastattelut.

4.6 Opinnäytetyön resursointi, raportointi ja aikataulu

Tutkimuksen aihe tuli organisaatiolta ja toiveena oli saada tutkimus tutkittavasta aiheesta sekä sen pohjalta kehittämisideoita rekrytointiyksikön esimiehille.

Tämä tutkimus raportoidaan Vaasan ylemmän ammattikorkeakoulun raporttina. Se tallennetaan Theseus-tietokantaan, osoitteeseen www.theseus.fi

Aikataulu koostui pääosassa syksyn ja talven aikana tapahtuvasta tutkimuksen tekemisestä. Tavoitteena oli saada tutkimus valmiiksi keväällä 2020.

- Syksy 2019 aikana teoria osuuden tekemistä.
- Syksy/Talvi 2019-2020 tutkimuslupa ja tutkimushaastattelut.
- Talvi 2020 aineiston analysointia.

- Kevät 2020 Tutkimuksen valmiiksi saattaminen ja opinnäytetyön raportointi.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastatteluun osallistuneilla kiertävillä varahenkilöillä työkokemusta oli kertynyt varahenkilöstössä kuudesta kuukaudesta-yhteentoista vuoteen. Osa kiertävistä varahenkilöistä, ennen siirtymistä varahenkilöstöön, oli tehnyt työtä muissa työyksiköissä. Suuri osa haastatteluihin osallistuneista oli ollut kiertävinä varahenkilöinä noin 10 vuotta. Osa kiertävistä varahenkilöistä oli työskennellyt varahenkilöstössä sen perustamisesta lähtien. Osa oli palkattu heti ammattiin valmistumisensa jälkeen. Haastateltavana oli sekä naisia että miehiä eri erikoisaloilta.

”Yksitoista tai kaksitoista vuotta tulee syksyllä.”

” Ihan alusta asti, onko se joku 11-vuotta.”

” Mä oon puoli vuotta.”

” Mä oon ollut kuusi kuukautta.”

” Mä oon itse ollut alalla töissä siis kohta kymmenen vuotta, niin en muista, että olisin ollut näin tyytyväinen omaan työnkuvaani, kun koskaan aiemmin.”

” Mulla on sellanen vahva pohja osastoille, oon työskennellyt jo vuosia osastoilla ennen varahenkilöstön järjestämistä.”

Kiertävänä varahenkilönä varahenkilötyössä kiinnosti suuresti työn monipuolisuus ja vaihtelevuus. Siinä korostuivat erilaiset yksiköt ja eri erikoisalot, joissa kiertävät varahenkilöt työskentelivät. Myös erilaisten tilanteiden vaihtelevuudet eri erikoisalojen mukaan lisäsivät kiinnostusta kiertävään varahenkilötyöhön. Kiertävinä varahenkilönä olevat nimesivät halunsa työskennellä varahenkilöstössä oman ammatillisen kehittymisen vuoksi. Useat kiertävät varahenkilöt mainitsivat eri työyksiköissä työskentelemisen olevan oman itsensä haastamista ja ammattitaidon kerryttämistä laaja-alaisemmaksi.

” Potilaat vaihtuu jokapäivä, joka on todella sillälaila mukavaa. Sun pitää perehtyä jokapäivä niiden potilaiden niinkun kaikkiin asioihin, sä et voi niinkun sivuuttaa mitään siellä. Sä olet jotenkin skarpimpana silloin, kun sun pitää niinkun katsoa ne kaikki asiat siellä.”

” Mä tykkään kanssa siitä, että työ vaihtelee, sitten potilaat vaihtuu ja työn osaamisalue.”

” Me pääsemme paljon helpommin koulutuksiin, kun mitä sitten tuolla, jos pysyvästi samassa paikassa työskentelee.”

” Työ pysyy mielekkäänä, kun se vaihtuu. Erilaiset osastot, erilaiset työskentelytavat, erilaiset potilaat ja samalla saa haastaa itseänsä ja jokapäivä oppii jotain uutta.”

” Esimerkiksi eri osastojen kiertäminen, niin oppii enemmän ja osaa enemmän, kun jos olisi vaan yhdellä osastolla töissä.”

Kiertävät varahenkilöt arvioivat sopivaksi kiertoyksikköjen määräksi neljästä kuuheen työyksikköä. Ammatillisen osaamisen vuoksi osa kiertävistä varahenkilöistä koki mielekkääksi kiertää kolmea vaativaa työyksikköä. Pääsääntöisesti kiertävät varahenkilöt kiersivät viittä työyksikköä, mutta joukossa oli muutamia kiertäviä varahenkilöitä, jotka kiersivät hyvinkin laajasti, jopa kymmentä eri työyksikköä. Työn vaihtelevuus ja työpäivien erilaisuus toivat sisältöä kiertävien varahenkilöiden työhön. He arvioivat eri työpisteissä työskentelyn laajentaneen heidän osaamistaan. Osa arvioi varahenkilötyön jopa parantaneen näkemystä potilaan kokonaisuudesta.

” Mielekkäin määrä olisi kolme, että pysyisi osaaminen, kun on vaativia yksiköitä kierrettävänä.”

” Osaaminen laajentuu ja näkökulmat laajentuu.”

” Mulla on viisi osastoa, mutta nyt tuli uusi osasto lisää eli kuusi.”

” Kymmenen on tällä hetkellä.”

” Tykkään kiertää laajasti, että pysyy se vaihtelevuus suurena.”

” Osa niin kuin vähän kokonaisvaltaisemmin katsoa sitä tilannetta, sitä potilaan hoitokulkua.”

” Kyllä kiertäminen itsessään lisää ja kehittää sitä ammattitaitoa.”

5.1 Työhyvinvointia edistävät tekijät

Omien työaikojen suunnittelu koettiin tärkeäksi osaksi kiertävän varahenkilötyön kiinnostavuudessa ja tekemisessä. Käytössä oleva työaika-autonomia (TAA) mahdollisti omien työvuorojen suunnittelun toiveiden mukaisesti. Kiertävät varahenkilöt työskentelivät pääsääntöisesti kahdessa vuorossa. He tekivät joko kaksi-vuorotyötä tai päivävuoroja. Yövuoroja ei suunnitellusti ollut työvuorolistassa. Omat suunnitellut vuorot pysyivät usein muuttumattomina. Jos listantekijällä oli tarve muuttaa suunniteltuja vuoroja, niistä sovittiin työntekijän kanssa. Joustavuutta puolin ja toisin arvostettiin.

”No kyllä varmasti isoin asia on se, että saadaan kuitenkin tosi paljon vaikuttaa niihin omiin työvuoroihin, tykkääkö tehdä enemmän aamua vai tykkääkö tehdä enemmän iltaa, öitä ei ole pakko tehdä, jos ei halua.”

” Sä pystyt kumminkin itse vaikuttaan itse suunnitelluilla vuoroilla, miten paljon sä jaksat.”

” Sitten ei oo yövuoroja, jos ei halua.”

” Aika pitkälle työvuorot toteutuu ja se on ihanaa.”

” Se on sellaista, että jos mä jotain muutan, niin sitten minä saankin, se on sellaista vastavuoroisuutta eli joustavuutta.”

Kiertävistä varahenkilöistä osa oli saanut työhön perehdytystä kahdesta kolmeen viikkoa, ja he kokivat sen riittäväksi osaamisen kannalta. Viikkojen perehdytykset oli suunnattu lähinnä akuuttihoitotyön yksiköihin ja poliklinikkatyöhön. Varsinkin

sellaisissa työyksiköissä, missä tarvittiin vastuuhoidajaa, kiertävät varahenkilöt olivat saaneet pitkän perehdytyksen. Vaativissa työyksiköissä kiertävän varahenkilön perehdytys oli suunnitelmallisesti järjestetty, jopa lisäpäiviä oli saatu pyydettyä lisää.

”Kyllähän meille pyritään järjestämään perehdytystä, jos me mennään selaselle osastolle missä vaaditaan, että me otetaan niinkun enempi semmosta hoitovastuuta.”

”No mä koen ainakin, että oon saanut ihan hyvän perehdytyksen ja sitten erityisesti näihin vaativampiin työyksikköihin, pyydettyä sain vielä lisäpäiviä, että osaaminen pysyy.”

”Kun tulin tähän varahenkilöstöön, niin sain hyvän perehdytyksen niille osastoille, missä on niinkun tarkoitus kiertää.”

” Mä sain kyllä kolmen viikon perehdytyksen omalle kotiosastolle.”

” Mä sain pitkän perehdytyksen kotiosastolle, eli kaksi viikkoa.”

Kiertävät varahenkilöt kokivat varahenkilötyössä työhyvinvointia edistävänä ja kiinnostavana asiana myös eri yksikköjen monipuoliset ammatilliset koulutukset, joihin varahenkilöillä oli mahdollisuus osallistua. Ulkopuolisiin koulutuksiin kiertävillä varahenkilöillä oli mahdollisuus päästä jopa helpommin, kuin yksiköissä vakituisesti työskentelevillä hoitajilla. Kiertävät varahenkilöt saivat osallistua omien kiertoalueen työyksiköiden järjestämille osastotunneille. Lisäksi koulutusta järjestettiin oman esimiehen toimesta. Kiertävät varahenkilöt arvioivat oman ammattitaitonsa kehittyneen koulutusten myötä.

” Kyllä noi koulutukset mitä me saadaan, niin kyllä ne auttaa ammattitaidon pysymisessä.”

” No koulutukset, koska varahenkilöstössä pääsee aika hyvin niinkun ylipäätään koulutuksiin.”

” Se on kans hyvä, että koulutuksiin pääsee niinkun varahenkilönä myös hyvin, ei ole ainakaan tullut sellaista, ei siis ole sanottu kertaakaan, ettei saisi mennä eli mitään koulutusta ei ole rajoitettu.”

” Me päästään esimerkiksi niihin omien kiertoalueiden koulutuksiin, mitä järjestetään.

” Meillä on ollut niinkun niitä omiakin koulutuksia, mitä esimies on järjestänyt meille.

Kiertävät varahenkilöt kokivat palkitsevaksi ja mielekkääksi oman ammattitaidon lisääntymisen eri yksiköissä työskentelemisen myötä. Osaston henkilökunnalta saatu palaute toi positiivisen kokemuksen kiertäville varahenkilöille heidän ammattitaidosta. Kiertävät varahenkilöt kokivat olleensa hyödyksi kierrettävissä työyksiköissä.

” Osaaminen niinkun lisääntyy ja on laajaa.”

” Kyllä kiertäminen itsessään lisää ja kehittää sitä ammattitaitoa.”

” Lähestulkoon jokapäivä oon oppinut jotain uutta.”

” Sellanen hyödyllisyyden tunne, että voi olla avuksi.”

” Sitten ne antaa sitä palautetta, sitä hyvää palautetta.”

” Tuntuu tosi kivalta lähteä sitten pois osastolta, kun joku sanoo, että kiitos kun tulit.”

Potilailta saatu palaute koettiin tämän tutkimuksen mukaan palkitsevana ja työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Potilaalta saadun palautteen kiertävät varahenkilöt kuvailivat myös sanattomaksi. Ystävällinen, tyytyväisen oloinen potilas, lisäsi työn onnistumisen tunnetta ja edisti työhyvinvointia.

” Potilaiden palaute on sellanen, ihan kultaakin kalliimpi.”

” Jos potilas sanoo, että oot hyvin hoitanut, niin silloin tulee tosi hyvä mieli ja sitten mä ajattelen, että nyt mä oon onnistunut mun työssäni.”

” Potilaan ei tarvitse välttämättä sanoa, kyllä sä näät siitä potilaasta, koska se on tyytyväinen.”

Kiertävien varahenkilöiden saama kannustava palaute ja tarpeellisuuden kokemus antoi positiivisen kokemuksen. Osa kiertävistä varahenkilöistä katsoi negatiivisen palautteen kuuluvan myös työhyvinvointia edistäväksi, koska silloin voi oppia omista virheistään ja sitä kautta muuttaa omia toimintatapojaan. Palautteen määrän kiertävät varahenkilöt arvioivat kuitenkin vähäiseksi.

”Olla hyödyksi siellä mistä puuttuu ja susta on hyötyä oikeasti.”

” Mua ainakin kiitellään.”

” Sitä palautetta tulee oikeastaan aika vähän, niinkun ei se tarvitse olla positiivista, pitää olla myös negatiivista, että oppii omista virheistään.

Kiertävien varahenkilöiden kokemukset eri työyksiköissä työskentelyistä olivat pääosin positiivisia. Vastaanotto yksiköissä oli ollut hyvää. Joissakin työyksiköissä vastaanottotilanne oli jäänyt negatiiviseksi kokemukseksi. Kiertävät varahenkilöt kokivat työyksiköissä olevansa tarpeellisia, ja joskus työpäivän loputtua saivat työpanoksesta kiitoksen. Oma positiivinen asenne, hyvä yhteistyökyky ja aktiivisuus auttoivat kiertäviä varahenkilöitä uuteen työyksikköön mennessä. Myös vapaaehtoisuus kiertää eri työyksiköitä nousi tärkeäksi asiaksi kiertävän varahenkilöstön keskuudessa työhyvinvointia ajatellen.

”Vastaanotto osastoilla on hyvää, koska ne tietää kuinka arvokkaita me siellä ollaan, jos joku on sairaana.”

” Pääsääntöisesti otetaan hyvin vastaan, ihan jossakin harvassa paikassa on hetken ulkopuolinen olo ollut.”

” Mut otetaan aina hyvin vastaan niinkun joka osastolla, jos asenne on kohdillaan, niin kyllä kiertävään varahenkilöön suhtaudutaan hyvin.”

”Toivotetaan tervetulleeksi ja sitten kiitetään työpäivän päätteeksi.”

” Yleensä ollaan hirmun tyytyväisiä, että saadaan joku sairaslomien tilalle.”

” Se oma aktiivisuus ja asioiden selvittely on iso rooli kyllä meidän työssä.

” Mä oon vapaaehtoisesti kiertolainen.”

” Sen pitää perustua vapaaehtoisuuteen, jos siihen pakotetaan, niin ei tule mitään.”

Eri työyksiköiden päivittäisen vaihtumisen etuihin kiertävät varahenkilöt nimesivät työyksiköissä olevan hoitohenkilökunnan ristiriitatilanteiden välttämisen. Yksiköiden ristiriitatilanteissa kiertävät varahenkilöt kokivat, että he saivat keskittyä olennaisempaan asiaan, eli potilaan hoitotyöhön. Kiertävien varahenkilöiden ei tarvinnut ottaa kantaa osaston asioihin, vaan he saattoivat unohtaa ne ja siirtyä seuraavaan työyksikköön.

” Että kun kiertää, niin ei tarvitse ottaa kantaa mitä ongelmia sielä osastolla on.”

” Tää on niinku edistävä tekijä, ne murheet ei meille kuulu, saa laittaa oven kiinni, mun mielestä me keskitytään vaan siihen oleelliseen asiaan, siihen hoitotyöhön.”

” Mä oon niin irti heidän ongelmistaan.”

Tiedottaminen, kiertävien varahenkilöiden ajan tasalla pitäminen koettiin edistävän työhyvinvointia. Useasti kiertävät varahenkilöt olivat saaneet uuden tiedon aikaisemmin, kuin muut yksiköissä työskennelleet hoitohenkilökunnan jäsenet.

” Meille on tiedotettu asioista paljon niinkun aikaisemmin, kuin sielä omalla henkilökunnalla, mikä on mun kotiosastolla.”

” Se on tiedotettu aikaisemmin omassa sähköpostissa.”

” Tiedotus on hyvä, että pysyt niinku ajantasalla.”

5.2 Työhyvinvointia estävät tekijät

Kiertävän varahenkilön työhön perehdytyksestä oli sovittu ennen työyksikköön saapumista. Perehdytyspäiviä oli usein suunniteltu enemmän, kuin kiertävät varahenkilöt kokivat saaneensa. Perehdytyspäivät vähenivät yhteen tai kahteen päivään, jolloin kiertävät varahenkilöt kokivat työhön perehdyttämisen jääneen puutteelliseksi. Osa kiertävistä varahenkilöistä työskenteli työyksiköissä, jonne ei ollut saanut työhön perehdytystä lainkaan. Työyksikön henkilökuntavaje johti usein siihen, että kiertävänä varahenkilönä oleva perehtyjä kiinnitettiin työyksikön työvahvuuteen ja työhön perehdytys jäi kesken. Kiertävät varahenkilöt toivoivat, että perehdytysjaksot voisivat olla pidempiä.

”Oon saanut 1-2 päivää perehdytystä ja johonkin paikkaan ei ollenkaan.”

” On luvattu perehdytystä, mutta se ei toteudu.”

” Mulla on ollut oikeastaan kolme päivää perehdytystä, viikko oli suunniteltu, mutta kolme päivää vaan toteutui.”

” Se on taas tämä perehdytys, sitä on suunniteltu tämän verran, mutta sitten on syöty niitä perehdytyspäiviä, niin onko niitä korvattu...”

”On paikkoja, minne mennään tekemään töitä ilman mitään perehdytystä.”

” Mut oli merkattu vahvuuteen kesken perehdytyksen...”

” Pidemmät perehdytyksen pitäisi ehdottomasti olla.”

Kierrettävien työyksikköjen runsaus ja puutteellinen perehdytys aiheuttivat kiertäville varahenkilöille kokemuksen, että eri työyksikköjen omat yksityiskohtaiset tiedot eivät olleet jääneet muistiin, kun taas omalta kotiosastolta kiertävät varahenkilöt muistivat myös yksityiskohtaiset tiedot, jotka auttoivat heitä heidän työssään. Varahenkilöstön perustamisen jälkeen aluksi monilla kiertävillä varahenki-

löillä oli myös varaamattomia päiviä, jolloin he voivat perehtyä oman mieltymyksen mukaan joko omalle kotiosastolleen tai tutustua kiertoalueensa vieraimpiin yksiköihin ja niiden toimintaan. Nyt niitä mahdollisuuksia ei ole, koska varaamattomia päiviä ei käytännössä enää ole.

”Sellasta pientä nipelitietoa ei muista muuta, kun omalta kotiosastolta.”

”Sellasta pientä nipelitietoa muilta osastoilta minä en ainakaan opettele.”

” Silloin aluksi, niin oli mahdollisuus niitä varaamattomia päiviä, siis niitä päiviä pystyi silloin hyödyntään siihen, että sai mennä sitten niinkun perehtymään jonnekin, vaikka omalle kotiosastolle.”

” Mulle sanottiin kanssa silloin alussa, että heti jos on varaamattomia, niin mene kotiosastolle niinkun enemmän laajentaa...”

” Nykyään kun ei ole niitä varaamattomia päiviä, niin...”

Kiertävät varahenkilöt kokivat tehtävänjaot eri työyksiköissä kuormittavina, koska kiertävä varahenkilö varattiin pääsääntöisesti hoitamaan yksiköiden vaativimpia potilaita. Potilaan hoidon jatkuvuus näkyi kiertävillä varahenkilöillä työssä eri työyksiköissä saman potilaan hoitamisella, esimerkiksi potilaan saapuessa sairaalaan hänet oli otettu päivystyksessä vastaan kiertävän varahenkilön toimesta ja seuraavana päivänä oli häntä vastaanottanut hoitanut muussa työyksikössä.

”Varahenkilö menee aina hoitamaan sitä osaston vaikeinta potilasta, niin se on joku 100% valvonta.”

” Työnjaot on kuormittavia...”

” Vaikka on yksilövastuinen työ, niin jaetaan osastoilla jotain tiettyjä vaikeita potilaita varahenkilöille...”

” Me ollaan aina siellä, missä on raskasta...”

”Otat päivystykses potilaan vastaan, niin sitten sä saatat sitä seuraavana päivänä hoitaa osastolla, niin se hoidon jatkuvuus.

Useassa työyksikössä kiertävälle varahenkilölle ei ollut annettu päävastuuta potilaan hoidosta, vaan työtä tehtiin työparina potilaan perushoittoon osallistuen. Täysin uuteen työyksikköön meneminen koettiin kiertävänä varahenkilönä stressaavaksi, varsinkin yksiköissä, jossa ei ollut aikaisemmin edes käynyt tutustumassa. Tällaiseen paikkaan mentäessä ei tuntenut kyseisestä yksiköstä hoitohenkilökuntaa ketään entuudestaan. Kokemus aiheutti orpouden, minnekään kuulumattomuuden tunteen. Epämiellyttäväksi kokemukseksi kiertävät varahenkilöt nimesivät työyksikön kaikista hankalimman potilaan hoitamisen yksin, ilman työparia.

” Työtä tehdään, välillä perushoittoon ainoastaan osallistutaan...”

” Meille ei aina kuitenkaan anneta päävastuuta, niin me tehdään se mitä tehdään jonkun työparina...”

” Jos et tunne ketään, eikä ole käynyt edes tutustumassa, niin aluksi on vaikeaa päästä työyhteisöön mukaan...”

” Orpona ollaan, jos ei oo aikaisemmin ollut, se on niin ikävä tunne, kylä...”

” Ja sitten sä olet siellä osaston kaikista hankalimman potilaan kanssa kahden, kyllä...”

Kiertävien varahenkilöiden työssä vaikeinta koettiin olevan tiedon paljous ja erilaiset toimintatavat eri työyksiköissä. Tiedon paljous koettiin työhyvinvointia estävänä tekijänä, koska kiertoalueina olivat eri erikoisalajat. Kiertävät varahenkilöt kokivat työnsä vaihtelevana, mutta myös raskaana. Työn raskaus johtui siitä, että joutui päivittäin tutustumaan eri potilaiden sairaushistoriaan. Varsinkin 100 prosenttista valvontaa tarvitsevat potilaat koettiin erityisen raskaaksi, koska kiertävät varahenkilöt katsoivat, että heitä varattiin hoitamaan näitä potilaita. Valvonta koettiin myös henkisesti raskaana, koska se kesti koko työvuoron ajan.

” Tiedon paljous on vaikeinta.”

” Erilaiset toimintatavat osastojen välillä, toisessa paikkaa tehdään noin ja toisessa noin ja sit pitää muistaa, että miten se menikään täällä...”

” On se myös raskastakin, kun sä menet jokapäivä eri osastolle ja siellä on aina vieraat potilaat, sä opiskelet jokapäivä, että mikäs näitä vaivaa...”

” Meitä varataan tosi paljon näihin 100% valvontoihin, mikä on turhauttavaa...”

Turhautumista kiertävät varahenkilöt kokivat menessään uuteen paikkaan, koska työyksikössä toimintatavat olivat erilaisia, kun yksikössä, jossa oli aiemmin työskennellyt. Vaikeinta oli kiertävien varahenkilöiden mielestä myös potilaan hoitaminen vaativilla hoitomenetelmillä, joista ei ollut kokemusta ja joita ei ollut aikaisemmin työssään käyttänyt. Kiertävät varahenkilöt kokivat tällöin tilanteen ahdistavana ja potilasturvallisuutta vaarantavana. Henkistä kuormittavuutta kiertävät varahenkilöt kokivat uuteen työyksikköön menessä tekemään vain yhden työvuoron. Siihen vaikuttivat työympäristön vieraus ja yksikön entuudestaan vieraat työntekijät. Epävarmuutta kiertävät varahenkilöt kokivat uutena työntekijänä suhteessa yksiköiden vaativuustasoon. Kiertävät varahenkilöt kokivat tärkeänä myös oman vaikuttamisen eri työyksiköissä, tasavertaisena työntekijänä työyksikön työntekijöihin nähden.

” Sitten siellä saattaa olla sellaisia potilaita, joilla on eri sairauksia mitä mä olen hoitanut, niin tulee paineita...”

” Jos menee ihan täysin niinkun tuntemattomaan paikkaan, niin sun pitää kysyä niinkun ihan kaikki ja sitten niinkun saattaa tulla sellainen olo, että mitähän kaikki ajattelee...”

” Mä oon vasta vähän aikaan kiertänyt, niin oon joskus aivan pihalla uudessa yksikössä, jossa ei ole tarvinnut ennemmin olla.”

” Varmaan sekin sitten, että miten kun sä menet uuteen paikkaan, niin minkä verran sulta vaaditaan heti uutena työntekijänä.”

” Jos joutuu näitä vieraita vaativia hoitomenetelmiä käyttämään, mihinkä ei oo juurikaan saanut perehdytystä, niin koen se ahdistavana ja potilasturvallisuutta vaarantavana.”

” Kun sä et edes tiedä nimeltäkään sun työkavereita ja sit pitää kaikki tommoisinkin kuormittaa vielä, ennen kun pääsee porukkaan...”

” Jos on yhden päivän varaus, niin mulla ei ole hajuakaan minkä näköinen koko osasto on ja sitten kun sä et tunne koko henkilökuntaakaan ja et oo ikinä käynyt koko osastolla tutustumassa.”

” Niinkun tavallaan työkavereita me ollaan kaikki osastolla siinä työyhteisössä.”

” Joutuu niinkun itse pitämään omia puoliansa ja kyselemään asioista.”

Kiertävät varahenkilöt kokivat ajoittain epäoikeudenmukaisuutta työnjaosta, koska osaston raskaimmat potilaat olivat jaettu varahenkilöille. Työyksiköissä kiertävän varahenkilön työnkuva koettiin olevan ajoittain epäselvää. Epäselvyyttä koettiin myös kiertävien varahenkilöiden varaamisesta työyksikköön. Kiertävät varahenkilöt kokivat, että toisen yksikön kiire on erilaista kuin toisen ja avun tarve toisaalla oli suurempaa.

” Se ei ole mikään oletus, että jos on 100% valvontoja, niin se järjestetään varahenkilöiden puolesta, vaan kuuluu se osastollekin se valvonta...”

” Kun se varahenkilö menee hoitamaan sitä osaston kaikista vaikeinta potilasta...”

” Työnjaot, me ollaan aina siellä missä on kiire ja raskasta.”

” Ne työt on niinkun epätasaisesti jakaantunut osastoilla.”

” Että varataan jonnekin osastolle kesken päivän ja siellä sitten ei olekaan niin kiire mistä itse juuri lähdit pois..., että miksi ne varaa, jos ei ole tarvetta.”

” Sitten jos menee jollekin osastolle ja sinne perään soitetaan, että meneppäs tonne toiseen paikkaan ja saattaa vielä käydä niin, että soitetaan sinnekin vielä, että eikun tarve onkin siellä, meneppäs sittenkin sinne niin...”

” Se on suhteutettua se kiire.”

Eri työyksiköissä työskentely koettiin välillä haastavaksi, koska ajoittain oli pitkiäkin taukoja yksikköön varattujen työvuorojen välillä. Tällöin he kokivat osaamisensa olevan puutteellista. Kiertävät varahenkilöt kokivat myös tehdyn työn vähättelyä eri työyksiköissä. Vähättelynä koettiin myös keskustelut koskien varahenkilön toimea, koska toimi ei sijainnut pysyvästi yksikössä. Työhyvinvointia estäväksi tekijäksi kiertävät varahenkilöt nimesivät kiertoalueiden laajuuden.

” Sitten meni varmaan joku kaksi tai kolme kuukautta, kun piti mennä toiseen yksikköön, missä ei ole hetkeen tehnyt vuoroa, niin se oli haastavaa, että mitenäs tämä meni ja tämä, se toi paineita osaamisesta.”

” Samoja asioita joutuu kyselemään, kun on ollut vaikka kaksi kuukautta menemättä jollekin osastolle, niin unohtaa paljon siinä ajassa.”

” Että silloin sä olet hyvä hoitaja, kun sä saat viran joltain osastolta.”

” Liian pitkät kiertoalueet ei palvele ketään...”

5.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointia edistävästä tekijöistä suurimmaksi nimettiin esimiehen asenne kiertäviä varahenkilöitä kohtaan. Esimies piti yllä keskustelua kiertävien varahenkilöiden kanssa kiertoalueiden laajuudesta ja teki tarvittaessa muutoksia niihin yhdessä työntekijän kanssa. Esimieheltä saatu positiivinen palaute koettiin yhtä arvokkaaksi, kuin potilailta saatu palaute työhyvinvoinnin kannalta.

” Esimies on ammattitaitoinen ja pitää meidän puolia. Ja huomaa jos joku asia on huonosti, niin kyllä siihen heti puuttuu...”

” Esimies aina kysyy, että haluatko lisää kiertoalueita, onko tämä ok, haluatko sinne, haluatko tänne, haluatko kiinnittyä jonnekkin hetkeksi...”

” Sitten esimieheltä tulee sellasta positiivista palautetta meille, että kuinka me ollaan hyvin toimittu jossakin ja kuinka meitä on tarvittu jne...”

Useat haastatteluun osallistuneet nimesivät palkitsemisen liittyvän kiinteästi työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi, lähinnä palkkaus nähtiin palkitsemisen muodoksi. Peruspalkan lisäksi maksettava pieni palkanlisä kiertävillä varahenkilöillä koettiin edistävän työmotivaatiota. Toisaalta sen katsottiin myös aiheuttavan kateutta muissa yksiköissä työskentelevien keskuudessa.

” Sitten se pieni palkanlisä mikä meillä on, mitä kadehditaan...”

” Hälytysraha on kanssa hyvä ja esimies aina sen meille huolehtii.”

Kiertävien varahenkilöiden yhdeksi tärkeimmistä työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi koettiin omien työvuorojen suunnittelu ja niiden toteutuminen. Työhyvinvointia edistävänä tekijänä koettiin myös työkollegioilta ja esimieheltä saatu palaute. Kiertävät varahenkilöt kokivat työaikapankin helpottaneen työssä jaksamista, koska työaikapankkiin kertyneet työtunnit sai tarvittaessa käyttää vapaapäivinä katkaisemaan pitkän työputken.

” Saa suunnitella niitä työaikoja ja sit ne toteutuu niin, kun on toivonutkin.”

” Esimiehen ja kollegoiden tuki ja palaute on meille tärkeitä...”

” Työaikapankki on tosi hyvä, sieltä saa otettua vapaata, jos on tunteja siellä, varsinkin jos on pitkä työputki päällä.”

Esitiedot yksiköstä, johon kiertävän varahenkilön sijoitusta oli suunniteltu, antoi kiertävien varahenkilöiden esimies. Mikäli työhön perehdytystä ei ollut saatavilla,

kiertävät varahenkilöt joutuivat itse ottamaan selvää osaston toimintamalleista, jopa fyysisestä ympäristöstä. Usein työyksiköiden kiire esti vähäisenkin perehdytyksen saamisen. Työyksiköissä oli käytettävissä perehdytysopas, joka oli suunnattu sekä uusien työntekijöiden että opiskelijoiden käyttöön. Perehdytysmateriaalia löytyi myös organisaation intranetin opinportista. Ohjeita etsittiin myös googlettamalla sekä kotona lukemalla työyksikössä hoidettavien potilaiden sairauksista. Kiertävien varahenkilöiden kokemuksena oli se, että informaatioita ja ohjeita löytyi niin paljon kuin olisi ehtinyt lukea. Osassa työyksiköitä lisäopastusta kiertävät varahenkilöt saivat pyydettäessä lisää.

”Esimies yleensä antaa jo ensin esitietoja, jos joutuu mennä johonkin uuteen paikkaan.”

”Erilaiset potilaat vaan, niin kysymällä pääsee eteenpäin...”

”Kysyvä ei tieltä eksy.”

”Että on itse silleen aktiivinen, että se on paljon itsestäkin kiinni.”

”Toi opinportti, sitten mä googletan...”

”Kiire on välillä, niin kyllä ite joutuu niin paljon sen perehdytyksen lisäksi ottaa niinkun selville.”

”Informaatiota löytyy ja ohjeita löytyy niin paljon, kun vaan kerkeää lukea.”

Kiertävät varahenkilöt kokivat omasta terveydestä huolehtimisen yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä työhyvinvointiin liittyen. Omat vapaa-ajan harrastukset lisäsivät työssäjaksamista. Työvuorosuunnittelulla edistettiin työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työvuoroihin koettiin tärkeäksi. Työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi katsottiin myös perhe-elämän tasapaino. Myös pieni työstä saatu palkanlisä katsottiin edistävän työhyvinvointia. Yhdeksi työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä koettiin kiertävän varahenkilöstön oma

viihtyvyys työssä. Myös mahdollisuus työnohjaukseen katsottiin edistävän työhyvinvointia.

” Omasta terveydestä pitää pitää todella hyvää huolta, pitää olla vähän harrastuksia.”

” Vapaa-ajan kaikki sellainen, että sieltä saa virtaa niinkun...”

” Että mä saan suunnitella sellaset työvuorot, mitkä mun elämäntilanteeseen sopii.

” Itsellä on iso juttu se, että saa sen itse tehdä, sen oman työvuorolistan, se on iso plussa.”

” Perheasiat pitää olla niinku kondikses.”

” Työn ja vapaa-ajan tasapaino on se juttu.”

” Mä viihdyn tässä työssä ja mä tykkään kiertää.”

” On myös se työnohjaus, joka sitä haluaa, niin se saa sen.”

” Työnohjaus on erittäin hyvä asia.”

Oman esimiehen toimintaan oltiin tyytyväisiä. Esimies katsottiin helposti lähestyttäväksi. Esimies myös kuunteli alaisiaan ja huolehti kiertävien varahenkilöiden työhyvinvoinnista muun muassa koulutusten järjestämisessä. Molemminpuolinen joustavuus koettiin tärkeäksi. Vuosia jatkunut esimiehen positiivinen asenne alaisiaan kohtaan oli auttanut työssä jaksamisessa. Esimiehen kanssa käydyt kehityskeskustelut sekä palautekeskustelut lisäsivät kiertävien varahenkilöiden työhyvinvointia. Esimies myös huolehti uuteen yksikköön mentäessä esitiedoista kiertävälle varahenkilölle.

” Esimies on kyllä niinkun helposti aina saatavana, niinku on tossa lähellä ja sen luo on aina helppo mennä.”

” Esimies kuuntelee ja on meidän puolella, niin se on mun mielestä tärkeintä tässä.”

” Tässä varahenkilöstössä on semmonen esimies, joka kuuntelee ja ajaa meidän puolia.

” Esimiespuoli on ollut niin positiivinen, että oon tykännyt olla niin kauan tässä...”

” Tää joustavuus puolin ja toisin...”

” Meillä on talon paras esimies.”

” Esimies puoli on ollut niin positiivinen, että oon tykännyt kauan olla täs.”

” Kehityskeskustelut ja palautekeskustelut.”

” Esimies antaa ennakko ohjeita uuteen paikkaan mennessä...”

Kiertävien varahenkilöiden motivointikeinoiksi nousivat taloudelliset asiat, joihin kuuluivat toive palkanlisäyksestä sekä hälytysraha. Työyhteisössä toteutuneita palkitsemistapoja olivat koulutuksiin pääsy, esimieheltä saatu positiivinen palaute sekä yksiköistä saadut keuhut ja kiitokset.

” Lisää palkkaa, se olisi porkkana tähän työhön vielä lisää...”

” Parempi palkanlisä, eli rahaa lisää...”

” Kun saa sellasen positiivisen palautteen.”

Rekrytointiyksikön perustamisen aikaan osa kiertävistä varahenkilöistä oli saanut valita oman kiertoalueensa. Myöhemmin kiertoalueita oli tullut kuitenkin lisää. Kiertoalueet määräytyivät kunkin oman ammattitaidon ja työkokemuksen mukaan. Osa kiertävistä varahenkilöistä kokivat kiertoalueet ennalta määräytyiksi. Kiertoalueiden katsottiin lisääntyneen. Syyksi arveltiin sen, että ulkopuolisia sijaisia ei organisaatioon enää otettu.

” Silloin aluksi olen saanut valita kierrettävät yksiköt, mutta ei sitten enää.”

” Ne yksiköt saadaan valita, mitä me halutaan pääasiallisesti kiertää, mutta sitten tulee niitä äkkilähtöjä...”

” Mulla on sellanen vahva pohja osastoille, oon työskennellyt jo vuosia osastoilla ennen varahenkilöstön järjestämistä.”

” Kai ne yksiköt saa valita, en tiedä, en oo kokeillut, mä olen aina vaan suostunut...”

” Mä oon aina mennyt sinne, minne on sanottu, että pitää mennä...”

” Sitten niitä on vaan tipahdellut siihen vähän niinkun lisää.”

Kiertävien varahenkilöiden kokemukset omasta työyhteisöstä olivat positiivisia. Varahenkilöiden työyhteisössä koettiin yhteenkuuluvaisuutta ja toisista kiertävistä varahenkilöistä saatiin tukea ja turvaa. Kiertävien varahenkilöiden kesken ristiriitatilanteita ei ollut esiintynyt. Kiertävien varahenkilöiden väliset suhteet olivat avoimia. He kokivat, että positiivisista sekä negatiivisista asioista keskusteltiin ilman ristiriitaa. Työyhteisön ilmapiirin koettiin olevan toverillinen ja rehellinen. Työyhteisössä koettiin kiertävien varahenkilöiden olevan samankaltaisesti ajattelevia. Kiertävät varahenkilöt kokivat työyhteisön voimavarana. Työyhteisön tapauksia kiertävien varahenkilöiden mielestä ei ollut riittävästi. Osa toivoi tapauksia enemmän organisaation ulkopuolella sekä kuukausittain järjestettäviä palaverieita.

” Yhteenkuuluvuutta ja niinku tukea ja turvaa.”

” Mun mielestä meillä niinkun synkkaa, siis varahenkilöillä synkkaa keskenään hyvin.

” Paljon se oma työyhteisö on semmonen, niinkun että pystyy keskustelemaan asiallisesti asioista, ei tarvitse mistään kinastella. Siis se yhteenkuuluvaisuus...”

”Varahenkilöiden kesken työyhteisö on niinkun hyvä ja positiivinen, pystyy jakamaan niitä asioita, niin hyviä, että huonojakin kokemuksia.”

” Avoin, rehellinen ja toverillinen.”

” Samaan hiileen puhalletaan.”

” Paljon samanhenkisiä ihmisiä.”

” Enemmän saisi olla kyllä työyhteisön tapaamisia.”

”Enempi saisi olla yhteisiä hetkiä, niinkun että kokoonnutaan.”

” Kun edes joka kuukausi olisi palavereita ja pääsisi niihin.”

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelu

Tässä tutkimuksessa perehdytyksen katsottiin jääneen useasti riittämättömäksi. Perehdytyspäiviä uuteen yksikköön mentäessä oli suunniteltu kahdesta viiteen päivään. Vaativimmissa yksiköissä perehdytystä oli alkuun suunniteltu enemmän kuin mitä pystyttiin toteuttamaan. Perehtyjälle oli nimetty oma ohjaaja. Tämän lisäksi perehtyjä tutustui omatoimisesti työyksiköstä löytyvään perehdytyskansioon ja etsi tietoa inter -/intranetistä, opinportista ja googlesta. Lisäksi osa perehtyjistä etsi tietoa Duodecim-tietokannasta ja yliopistosairaaloiden julkaisuista. Osalla kiertävistä varahenkilöistä perehdytys katkesi työyksikössä ilmenneeseen akuuttiin sijaistarpeeseen, jolloin perehtyjä joutui ottamaan vastuun potilashoidosta. Joihinkin työyksiköihin kiertävät varahenkilöt joutuivat ilman perehdytystä niin sanotuiksi ”lisäkäsiksi” yhden työvuoron ajaksi, jonka jälkeen hänet voitiin jo varata kyseiseen työyksikköön niin sanottuna vanhana työntekijänä.

”Työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työnantajan huolehtimaan työntekijän riittävästä perehdytyksestä työhön, huolehtimaan työolosuhteista, käytetyistä välineistä ja niiden oikeasta käytöstä työssä sekä turvallisista työtavoista ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista.”

Pakola (2008) tutkimuksessaan toteaa, että sisäisten sijaisten työhön perehdytys jäi heidän omalle vastuulleen. Puutteellinen perehdytys aiheutti sisäisille sijaisille epävarmuutta ja orpouden tunnetta. Tutkimuksessa tuotiin esiin, että terveydenhuollon yleisenä ongelmana on perehdytyksen puutteellisuus. Raution (2015) tekemässään tutkimuksessaan toteaa, että varahenkilöt toivoivat työskentelevän kiertoyksiköissään säännöllisesti, jotta jo opitut taidot ja tiedot pysyisivät hallussa.

Kiertävän varahenkilön työssä yksi tärkeimmistä tekijöistä oli mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin ja lomiin. Kiertävän varahenkilön työ oli pääsääntöisesti kaksivuorotyötä ja päivätyötä. Vain muutama kiertävistä varahenkilöistä halusi tehdä yötyötä. Työvuorot pysyivät usein suunnitellun mukaisina. Jos työvuorolis-

tan tekijä joutui vaihtamaan kiertävän varahenkilön työvuoroa, siitä keskusteltiin yhdessä työntekijän kanssa. Kiertävät varahenkilöt kokivat tällöin joustavuuden olevan molemmin puolista. Joskus työvuoroja jouduttiin vaihtamaan lyhyelläkin varoitusajalla äkillisten tilanteiden muuttumisen takia. Kiertävien varahenkilöiden työn houkuttimena toimi työnvuoron vaihdosta saatava hälytysraha ja käytössä oleva työaikapankki, josta tarvittaessa sai vapaapäiviä esimerkiksi katkaisemaan pitkän työputken. Kiertävät varahenkilöt paikkasivat työyksiköissä olevat äkilliset henkilökunta puutteet, koska ulkopuolisia sijaisia ei organisaatiossa käytetty

Pakola (2008) päätyi tutkimuksessaan tulokseen, että sisäiset sijaiset joutuivat vaihtamaan suunniteltuja työvuorojaan, mutta samalla he pystyivät kuitenkin vaikuttamaan kyseisten työvuorojen vaihtamisen korvaamiseen. Lisäksi Pakola (2008) totesi oman työnajanhallinnan tuovan myönteisyyttä työssäjaksamiseen, työhyvinvointiin ja työn- ja perhe-elämän yhteensovittamiseen. Työvuorojen vaihtumisen ajateltiin olevan kiinteästi yhteydessä varahenkilön työnkuvaan.

Kiertävät varahenkilöt kokivat kiertoalueita (4-6) olevan osaamisen kannalta riittävästi. Vaativimpia työyksiköjä kiertäessä osa kiertävistä varahenkilöistä koki mielekkääksi kiertää vain kolmea yksikköä. Nämä vaativat työyksiköt kuuluivat akuuttihoitotyöpiiriin. He myös kokivat kiertoalueensa vuoksi ammattitaidon laajentuneen ja lisänneen työhyvinvointia. Kiertoalueiden laaja-alaisuus koettiin toisaalta hankalaksi hoidettaessa potilaita, joista kiertäviltä varahenkilöiltä puuttui riittävä kokemus ja tieto.

Ilman riittävää perehdytystä kiertoalueen työyksiköissä liikkuminen koettiin hankalaksi ja sen ajateltiin olevan merkityksellinen tekijä jopa potilasturvallisuudessa. Osa kiertävistä varahenkilöistä oli työskennellyt työyksiköissä, joissa kiertävän varahenkilön lupia ei ollut päivitetty. Päivittämättömät luvat estivät jopa pääsyn lääkehuoneeseen.

Pakolan (2008) tutkimuksen mukaan työvoimaan kohdistui monia osin ristiriitaisia odotuksia. Työntekijältä vaaditaan sekä erikois-, että moni-osaamista. Työnantajan etuna on esimerkiksi sairauspoissaolojen paikkaaminen, kun henkilöstössä on osaamista hoitaa toisen tehtäviä. Sairaanhoidajan osaaminen oli sitä vahvem-

paa, mitä useamassa työpisteessä hän oli toiminut. Osaamisen tasoa nostamaan toivottiin mahdollisuutta päästä tutustumaan yksikköihin oman mieltymyksen mukaan.

Koulutuksiin pääsyn kiertävät varahenkilöt kokivat jopa helpommaksi, kuin työyksiköissä vakituisesti työskennelleet. Ulkopuolisiin koulutuksiin kiertävät varahenkilöt pääsivät useasti, itse täytyi kuitenkin olla aktiivinen. Lisäksi kiertävillä varahenkilöillä oli mahdollisuus osallistua omien kierto-yksiköiden osastotunneille. Tekemässään tutkimuksessa Pakola (2008) totesi sisäisten sijaisten koulutuksiin pääsyn olleen puutteellista. Koulutusten aikana heitä varattiin sijaistamaan oman kiertoalueen yksiköihin, että yksikön vakinainen henkilökunta voi osallistua kyseiseen koulutukseen. Puutteelliseksi he nimesivät myös pelisääntöjen puuttumisen koulutuksiin pääsyn kohdalla.

Kiertävien varahenkilöiden väliset suhteet olivat avoimia ja he hakivat toisistansa tarvittaessa tukea ja turvaa. He tunsivat olevansa samankaltaisesti ajattelevia. Kiertävien varahenkilöiden työyhteisön ilmapiiri koettiin toverilliseksi. Kiertävät varahenkilöt kokivat, että yhteisiä tapaamisia pitäisi järjestää tulevaisuudessa enemmän. He tunsivat yhteenkuuluvuutta ja iloa, jos työyksikössä samassa vuorossa oli toinenkin varahenkilö.

Rautio (2015) totesi tekemässään tutkimuksessa yhteistyön työkalureiden kesken auttavan saamaan vastauksen mieltä arveluttaviin asioihin. Tässä tutkimuksessa tuotiin esiin toive varahenkilöiden kokoontumisesta muiden varahenkilöiden kanssa ja keskustelemaan työn tekemiseen liittyvistä asioista. Varahenkilöt toivoivat enemmän varahenkilöiden omia palaverieita ja säännöllisiä tapaamisia varahenkilöiden kesken. Näin toivomalla arveltiin opittavan tuntemaan toisia varahenkilöitä, koska hoitotyön tekeminen tapahtui eri yksiköissä ja eri työvuoroissa, joten työvuorojen aikana ei välttämättä kohdannut toista varahenkilöä.

Kiertävän varahenkilöstön esimieheen oltiin erittäin tyytyväisiä. Esimies oli läsnä ja kuunteli alaisiaan sekä tarvittaessa häneltä sai tukea ja apua. Esimieheltä saatu positiivinen palaute auttoi jaksamaan kiertävien varahenkilöiden työssä. Kehitys-

keskustelut ja palautekeskustelut esimiehen kanssa koettiin työtyytyväisyyttä lisäävänä asiana.

Tässä tutkimuksessa varahenkilöiden johtaminen koostui kiertävien varahenkilöiden kokemuksesta työilmapiiristä ja henkilöstöhallinnosta. Kiertävät varahenkilöt kokivat oman esimiehensä luotettavana ja oikeudenmukaisena, jota oli helppo lähestyä. Rautio (2015) viittaa aikaisempiin ulkomaisiin tutkimuksiin, joiden mukaan luotettava johtajuus ja esimiehen tuki luo merkittävän osuuden työssä jaksamiseen.

Työilmapiiriin koettiin olevan erinomainen omassa työyhteisössä. Apua sai tarvittaessa esimieheltä ja toisilta kiertäviltä varahenkilöiltä. Ilmapiiriin vaikuttivat esimieheltä saatu kannustus, hyvä yhteishenki työkaverien kesken, yhdenvertaisuus muiden kiertävien varahenkilöiden kesken sekä muiden varahenkilöiden kanssa toimeen tuleminen. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että työyhteisön oikeudenmukainen johtaminen tukee työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnin kannalta tärkeimmäksi seikaksi nousi oma työvuorosuunnittelu, joka koettiin toimivaksi ja joustavaksi sekä kiertävän varahenkilön että esimiehen taholta. Tarpeen mukaan käytiin keskustelu muutostarpeen alla olevasta työvuorosta. Kiertävät varahenkilöt muuttivat lyhyelläkin varoitusajalla suunnitellun vuoronsa. Vastaavasti esimies katsoi korvaavan vapaapäivän ajankohdan. Joskus käytettiin myös työaikapankkia, jolloin tehdyt ylimääräiset työtunnit voi myöhemmin käyttää esimerkiksi perättäisinä vapaapäivinä. Esimies myös huolehti kutsurahan maksamisen organisaation käytännön mukaisesti. Aikaisemmissa tutkimuksissa on korostettu vaikuttamismahdollisuuden merkitystä varahenkilötyössä. Vaikuttamismahdollisuus koskisi työaikamuotoa, työvuorosuunnittelua ja lomien ajankohtaa.

Perehdytys mentäessä eri työyksikköihin koettiin tärkeäksi. Esimieheltä oli saatu alkutieto uuteen yksikköön mentäessä. Perehdytyksen toivottiin kestävän sopimuksen mukaisesti eikä jouduttaisi puutteellisen perehdytyksen jälkeen hoitovastuuseen. Kiertävät varahenkilöt toivoivat perehdytyksen jälkeen heitä varattavan säännöllisesti yksikköihin, johon olivat perehdytyksen saaneet opitun tiedon ja

taidon säilymisen varmistamiseksi. Johtamisen keinoin näitä toiveita pystytään toteuttamaan.

Eri yksiköissä työskenteleminen koettiin ammattitaitoa ylläpitäväksi ja kehittäväksi, mikäli kiertävä varahenkilö katsoi kiertoalueita olevan sopivan määrän. Kiertävät varahenkilöt pitivät merkittävänä asiana mahdollisuutta osallistua päättämään niistä yhdessä esimiehen kanssa. Aikaisemmat tutkimukset Raution (2015) mukaan ovat todenneet, että kierrettävien yksiköiden määrän tulisi olla varahenkilölähtöisiä.

Hyvä johtaminen on työhyvinvoinnin luonnin, ylläpidon ja edelleen sen parantamisen kannalta yksi tärkeimmistä toiminnoista työorganisaatiossa tai työyhteisössä. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen, motivaatioon ja sitoutumiseen sekä työn tuloksellisuuteen. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa sosiaali- ja terveysalalla henkilöstön osaamisen kehittämiseen, koko henkilöstön osaamisen täysipainoiseen hyödyntämiseen ja ennen kaikkea henkilöstön pysymiseen organisaatiossa. (Rissanen & Lammintakanen, 2017, 238-239; Tarkkonen, 2012, 74.)

6.2 Tutkimuksen eettisyys

Kankkusen ja Vehviläisen (2013, 218) mukaan viime aikoina on nostettu esiin, että jo tutkimusaiheen valinta on tutkijan tekemä eettinen ratkaisu. Tutkijan on pohdiskeltava, mikä on oman tutkimuksen aiheen merkitys yhteiskunnallisesti, sekä miten tutkimus vaikuttaa siihen osallistuviin. Tutkimusetiikan lähtökohtana on tutkimuksen hyödyllisyys. Tutkimuksen aihe tuli organisaatiolta ja toiveena oli saada tutkimus tutkittavasta aiheesta sekä sen pohjalta kehittämisideoita rekrytointiyksikön esimiehille. Tämän tutkimuksen pohjalta saatiin uutta tietoa kiertävien varahenkilöiden työhyvinvoinnista, joita johtamisella voidaan tukea.

Tutkimuksessa noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia. Näitä lähtökohtia ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tutkimustulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Tutkijan tulee soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien

mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Tutkimustyössä on vältettävä epärehellisyyttä. Keskeiset periaatteet ovat; plagiointi eli luvaton lainaaminen ja sen käyttäminen omana tekstinä, oman tekstin plagiointi eli tutkija muuttaa vain pieniä osia tutkimuksestaan, että saisi uusia tuloksia. Periaatteita ovat myös tulosten esittäminen rehellisesti, raportoinnin todenmukaisuus, tutkijoiden tasavertaisuus sekä tutkimukseen mahdollisesti myönnettyjen määrärahojen oikea käyttö. (Hirsjärvi ym. 2016, 25-27.)

Tutkittavalle on selvitettävä, että tutkimukseen osallistuminen on aidosti vapaaehtoista. Tutkittaville on annettava mahdollisuus kieltäytyä antamasta tietoaan, esittää tarvittaessa kysymyksiä tai keskeyttää tutkimus. Tutkimukseen osallistuvilla on oikeus olla osallistumatta johonkin kohtaan ja siitä ei saa aiheutua uhkia, eikä osallistumista voi myöskään palkita. Siksi tutkimuksen saatekirjeen on oltava asiallinen ja neutraali. (Kankkunen & Vehviläinen, 2013, 219.)

Oma eettinen vastuu on selvitettävä tutkittavalle ja on annettava rehellinen tieto tutkimuksen mahdollisista haitoista ja eduista. Tutkijan on selvitettävä tutkittavalle, miten aineisto säilytetään ja miten tulokset julkaistaan. Näitä asioita voidaan kertoa tutkittavalle esimerkiksi saatekirjeessä. Kun tutkittava on saanut nämä tiedot, hän voi vasta sitten allekirjoittaa suostumuslomakkeen. Oikeudenmukaisuus tutkimustyössä tarkoittaa tasa-arvoista kohtelua tutkittaviksi valikoitaessa. (Kankkunen & Vehviläinen, 2013, 219-220.)

Tässä tutkimuksessa saatekirjeessä oli selvitetty osallistujille, että osallistuminen tutkimuksen haastatteluun oli vapaaehtoista ja haastateltava pystyi missä tahansa haastattelun vaiheessa kieltäytymään tutkimuksesta. Saatekirjeessä oli kirjallisesti ohjeet tutkimuksesta, sen luonteesta, aineiston säilytyksestä, anonymiteetistä, tuloksien julkistamisesta ja tutkimukseen suostumuksen allekirjoittamisesta. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 58-60.)

Tutkijan on huomioitava keskeisesti tutkimustyössään tutkittavien anonymiteetti. Tämä tarkoittaa, ettei tutkittavilta tultuja tutkimustietoja luovuteta kenellekään

tutkimusprosessin ulkopuoliselle. Tutkimusaineistot säilytetään lukollisessa paikassa ja tutkijan tietokone salasanalla suojattuna. Jos tutkija kerää aineiston kyseilylomakkeella, jotka koodataan tunnistenumeroin uusintakyselyä varten, vain tutkijalla on listat koodien yhdistämisestä vastaajan nimeen. Aineistoista voi erottua myös pieniä alaryhmiä, joita voi olla hoitotyön miespuoliset työntekijät, jolloin ryhmittäisten erojen raportointi ei ole eettisesti aiheellista, koska tutkittavat voidaan tunnistaa näistä alaryhmistä. Tässä tutkimuksessa aineiston litteroinnin jälkeen ääninauhat tuhottiin ja litteroidut tekstit tallennettiin tietokoneelle. Tutkimusaineistot säilytettiin tietokoneella salasanan takana tutkimuksen ajan. Tutkimuksen valmistuttua tutkimusaineisto tuhottiin. (Kankkunen & Vehviläinen, 2013, 220.)

Tutkijan on varmistettava myös, että kaikki tutkittavat olisivat samanarvoisia suhteessa tutkimuksen hyötyihin ja haittoihin. Tutkijan on myös suojeltava tutkittavien yksityisyyttä mahdollisimman hyvin. Tutkijan on varmistettava tarkistuksin tutkimuksen eettisyyden sen kaikissa tutkimuksen vaiheissa. (Kankkunen & Vehviläinen, 2013, 217-218.)

Tässä tutkimuksessa varahenkilöstön esimies valitsi ryhmähaastatteluun osallistujat, jotka olivat samanarvoisia suhteessa tutkimuksen hyötyihin ja haittoihin. Tarkoituksena oli valita haastateltavat, jotka saattaisivat puhua haastattelussa keskeisiä asioita tutkimusongelman kannalta. Eettisenä perusteena toimi myös haastateltavien vapaaehtoisuus tutkimukseen osallistuessaan ja siksi tässä tutkimuksessa haastatteluun osallistui viisitoista haastateltavaa, aiemmin suunnitellun kuudentoista henkilön haastattelun sijasta. Haastatteluun osallistuneiden anonymiteetti säilyi koko tutkimuksen ajan eikä tutkimuksen tuloksista pysty tunnistamaan kenenkään lausumia, koska murresanatkin vaihdettiin yleis- ja puhekieleksi.

Tutkimustyöhön liittyy oleellisesti tutkimustiedon kriittinen arviointi, sekä saajana, että antajana. Tiedon arviointi perustuu tutkimuksen sisältöön. Tämä tarkoittaa, että vahvistaako tutkimus olemassa olevaa tietoperustaa tai tuoko tutkimus uutta tietoa tutkimusilmiöstä. Tutkimuksen arviointi liittyy myös sen tarkoituk-

seen, mihin tarkoitukseen tutkimus on tehty ja kenelle se on tehty, sekä minkä tasoisesta tutkimuksesta on kysymys. (Kankkunen & Vehviläinen, 2013, 205.)

Tässä tutkimuksessa tuotettiin uutta tietoa kiertävien varahenkilöiden työhyvinvoinnista, joita voitiin johtamisella tukea. Lisäksi tutkimusten tulosten perusteella tuotettiin kehittämisajatuksia varahenkilöstön esimiehille.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerejä ovat uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Uskottavuus edellyttää tulosten kuvausta ymmärrettävästi, miten analyysi on tehty ja mitkä ovat analyysin vahvuudet ja rajoitukset. Uskottavuudella tarkoitetaan myös, miten hyvin tutkijan muodostamat luokitukset tai kategoriat kattavat tutkimuksen aineiston. Siirrettävyydellä tarkoitetaan missä määrin tulokset voisivat olla siirrettävissä tutkimusympäristöön. Siirrettävyys edellyttää aina huolellista tutkimuskontekstin kuvausta, osallistujien valinnan ja taustojen selvittämistä, sekä aineistojen keruun ja analyysin seikkaperäisten kuvausta. Laadullisen tutkimuksen raporteissa esitetään usein suoria lainauksia esimerkiksi haastatteluteksteistä. Tällä pyritään varmistamaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimukseen osallistujien ei saa olla tunnistettavissa esimerkiksi murteilmaisujen perusteella. Tässä tutkimuksessa tutkija muokkasi litteroidusta tekstistä suoria lainauksia puhe- ja yleiskieleksi, jotta murre sanat eivät olisi tunnistettavissa. Tällöin tutkimuksen toteuttamissairaalan nimi ja haastateltavat jäivät anonyymeiksi. Tutkimuksessa on selvitetty tutkimuskontekstin kuvausta, kerrottu kohderyhmä ja aineiston keruu, miten osallistujat valittiin ryhmähaastatteluun ja kuinka ryhmähaastattelu toteutettiin sekä kuvattu tutkimuksen aineiston analysointia. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 197-198.)

Luotettavuutta arvioitaessa varahenkilöstön esimies valitsi haastateltavat ja kriteerinä esimiehellä oli vapaaehtoisuus. Siksi tässä tutkimuksessa haastatteluun osallistui viisitoista kiertävää varahenkilöä, aiemmin suunnitellun kuudentoista henkilön haastattelun sijasta. Luotettavuuden kannalta yhden haastateltavan pois jäädessä tutkimustuloksiin ei tule isoa vaikutusta, koska haastattelut tehtiin ryhmähaastatteluna.

Analyysin luotettavuuden arvioimiseksi tulee tutkijan kirjata ja perustella luokitte-
lu sekä esittää riittävä määrä alkuperäishavaintoja, suoria lainauksia tai kuvauksia.
Laadullisen tutkimuksen arviointikriteereitä ovat analyysin tuoreus, tutkittavasta
ilmiöstä uusien puolien esiin nosto ja taloudellisuus. Taloudellisuudella tarkoitetaan
kattavaa kuvausta käsitteiden avulla. (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen
2006, 219-220.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin tulosten varmistuksessa suoria lainauksia ryhmä-
haastattelussa saaduista tuloksista. Aikaisemmin tutkimuksen toteuttamissairaala-
ssa ei ole tutkittu kiertävien varahenkilöiden työhyvinvointia ja siksi tutkimus
toi uutta asiaa kiertävien varahenkilöiden työhyvinvoinnin edistävästä ja estävästä
tekijöistä, joita johtamisella voitiin tukea.

Paunonen & Vehviläinen-Julkunen (2006, 220) toteavat, että laadullisen tutki-
muksen raportoinnin on oltava selkeää, jolloin lukijalla on mahdollista seurata
tutkijan päättelyä ja arvioida sitä. Laadullisen tutkimuksen raportin tulee vakuut-
taa lukija tutkimuksen luokkien perusteluista ja luotettavuudesta.

Tutkimuksellisen osuuden tavoitteena oli tuottaa tietoa kiertävien varahenkilöiden
työhyvinvoinnin edistävästä ja estävästä tekijöistä, joita johtamisella voitiin tukea.
Tutkimustuloksissa voidaan myös nähdä yhteneväisyyttä aiemmin julkaistuihin
tutkimuksiin (Pakola 2008 ja Rautio 2015). Ryhmähaastatteluista saatu aineisto
vastasi hyvin tutkimusongelmiin ja tuotti uutta tietoa varahenkilöstön esimiehille.
Saatujen tuloksien perusteella myös tuotettiin kehittämisajatuksia varahenkilöstön
esimiehille.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksena voisi tehdä tutkimuksen perehdytysohjelman toimivuudesta
kiertävien varahenkilöiden perehdytyksessä yhdessä esimiesten kanssa. Koska
tässä tutkimuksessa perehdytys oli jäänyt kiertävillä varahenkilöillä riittämättö-
mäksi tai jopa kesken. Yhtenä kehittämisajatuksena oli tässä tutkimuksessa, että
yksiköissä olisi perehdytysvastaava, joka suunnittelisi yhdessä esimiehen kanssa
kiertävän varahenkilön perehdytyksen.

Tässä tutkimuksessa oli haastateltavana viisitoista kiertävää varahenkilöä ja jatko-tutkimuksena voisi ottaa tutkimukseen mukaan kaikki kiertävät varahenkilöt ja esimiehet, jolloin saadaan enemmän tutkimustuloksia kiertävien varahenkilöiden työhyvinvoinnista.

6.5 Kehittämisaatuksia esimiehille

- 1) Tässä tutkimuksessa kiertävät varahenkilöt toivoivat oikeudenmukaisuutta työnjakoon työyksiköissä. 100% potilasvalvonnat koettiin aina hoidettavan varahenkilöiden toimesta. Kiertävät varahenkilöt kokivat 100% potilasvalvonnan raskaaksi, varsinkin kun lakisääteisille tauoille ei välttämättä pääsyt lainkaan työvuoron aikana. He toivat ilmi myös, että työyksikössä va-kituisesti työskentelevät hoitajat tuntevat 100% valvontapotilaan paremmin, kuin kiertävä varahenkilö, jolloin potilasturvallisuuskin olisi parempi.
- 2) Haastatellut toivoivat, että työyksiköiden työhön perehdytys olisi pidempi. Toiveena oli myös, että sovitut perehdytyspäivät pysyisivät lukumääräises-ti ennallaan. He toivat esiin, että yksiköissä olisi perehdytysvastaava, joka suunnittelisi yhdessä esimiehen kanssa kiertävän varahenkilön perehdy-tyksen.
- 3) Kiertoalueiden sopivaksi määräksi arvioitiin viisi työyksikköä. Ammatti-aidon ja työkokemuksen karttuessa kiertoalueita voisi olla useampi. Vaa-tivimmissa työyksiköissä kiertävät varahenkilöt kokivat ammattitaidon py-syvän kolmea yksikköä kierrettäessä.
- 4) Erilaiset palkitsemiskeinot motivoisivat kiertäviä varahenkilöitä jaksa-maan paremmin työssä. Tutkimuksessa eri palkitsemiskeinoiksi nimettiin muun muassa liikuntasetelit, ruokalipukkeet, kahvilipukkeet sekä henkilö-kohtaiset lisät, unohtamatta palkan korotusta.
- 5) Kiertävät varahenkilöt näkivät työkierron mahdollisuutena oppia erilaisia hoitokäytäntöjä ja siksi suosittelivat jokaiselle organisaation hoitajalle työkiertoa eri työyksiköissä. Lisäksi eri yksiköiden työkierto toisi arvos-tusta kiertävää varahenkilötyötä kohtaan.

- 6) Haastattelussa kiertävät varahenkilöt toivoivat enemmän oman työyhteisön tapaamisia organisaation sisäpuolella sekä ulkopuolella. Työyhteisön tapaamiset koettiin työhyvinvointia lisäävänä voimavarana.
- 7) Kiertävät varahenkilöt toivoivat tutkimuksen mukaan suoraa palautetta työyksiköistä. Toiveena oli saada sekä positiivista, että negatiivista palautetta, että kiertävä varahenkilö tarvittaessa pystyisi muuttamaan omia toimintapojaan.
- 8) Haastattelussa tuotiin esiin, että työyksikkökohtaiset luvat olisi kunnossa kiertävällä varahenkilöllä. Muutamia tapauksia oli ollut, ettei kiertävällä varahenkilöllä ollut kyseisen yksikön lääkehuoneeseen kulkulupaa ja työvuorossa oli hoitajia, joilla ei ollut voimassa olevia lääkelupia.
- 9) Kiertävät varahenkilöt toivoivat, että kiertolisä säilyisi myös kesän ajalta, jolloin he ovat useasti sijoitettuna työyksikköihin pidemmän aikaa, yli kahdeksan (8) viikkoa.
- 10) Haastattelussa kiertävät varahenkilöt toivoivat myös oman työyhteisön tapaamisissa kahvitarjoilua ”nostattamaan fiilistä”.

LÄHTEET

- Ahtola, S. 2019. Työhyvinvointi hoitajan näkökulmasta Tampereen yliopistosairaalan vuodeosastolla. Hämeen ammattikorkeakoulu/YAMK. Viitattu 8.2.2020 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201903213584>
- Anttila, P. 2006. tutkiva toiminta ja Ilmaisu, Teos, Tekeminen. 2 painos. Hamina. Akatiimi Oy.
- Dziuba-Ellis J (2006) Float pools and resource teams. A review of the literature. *Journal of Nursing Care Quality* 21(4): 352–359.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. Helsinki. J-Impact Oy.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu-teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki: University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki. 13., osin uudistettu painos. Kustanneosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna. 15., uudistettu painos. Kirjayhtymä Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. 21., uudistettu painos. Helsinki. Tammi.
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin-parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Häggman-Laitila, A. 2014. Sairaanhoidajan hyvinvointi ja johtaminen. Hoitotyön vuosikirja 2014. 143-161.
- Häyhä, S. 2011. Varahenkilötoiminta erikoissairanhoidossa: Henkilöstön kokemuksia. Vaasan ammattikorkeakoulu/YAMK. Viitattu 10.5.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011061111813>
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa. Yrityskirjat Oy.
- Juuti, P & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5., uudistettu painos. Juva. PS-kustannus.
- Kankkunen, P. Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3., uudistettu painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Kivilahti, E. 2011. Suomalaisten sairaanhoitajien kokema työhyvinvointi Suomen ja Norjan terveydenhuollon organisaatioissa. Hallintotieteen pro gradu- tutkielma. Lapin yliopisto. Viitattu 8.2.2020 <http://lauda.ulapland.fi/handle/10024/60894>

Korpela M, 2015. Työhyvinvointia kehittämässä – Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä työyhteisön näkökulmasta. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Oulun yliopisto. Viitattu 18.12.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-201503131156>

Kumpulainen, K. 2013. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi-Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa. Itä-Suomen Yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 4.12.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1215-2>

Krooks, T. 2013. Johtamalla työmotivaatiota ja työhyvinvointia terveydenhuollossa: Survey-tutkimus Närpiön kaupungin hoivan ja huolenpidon yksikössä. Hallintotieteen pro gradu- tutkielma. Vaasan yliopisto. Viitattu 8.2.2020 <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/2079>

Kupias, P & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitoteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotie* 23,2, 138-148.

Kääriäinen, M. 2012. Huomio henkiseen työhyvinvointiin. Työturvallisuuskeskus. 5., uudistettu painos. Nykypaino Oy.

Laine, P. 2014. Sairaanhoitajan hyvinvointi ja johtaminen. *Hoitotyön vuosikirja* 2014. 9-27.

Larson N, Sendelbach S, Missal B, Fliss J & Gaillard P (2012) Staffing Patterns of Scheduled Unit Staff Nurses vs. Float Pool Nurses: A Pilot Study. *Medsurg Nursing* 21(1): 27-32.

Lepola, L. 2017. Työhyvinvointi ja johtaminen: työhyvinvointi suomalaisissa väitöstutkimuksissa vuosina 2009 – 2016. Hallintotieteen pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto. Viitattu 8.2.2020 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201712202999>

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa...-työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Manka, M-L, Kaikkonen, M-L, Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Viitattu 16.5.2019. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/tyhyopas1.pdf>

Manka, M-L. 2011. Työnilo.1.painos. Helsinki. WSOYpro Oy.

Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki. Talentum Pro.

Mäki, T, Liedenpohja, A-M & Parikka, U-R. 2014. Johtamisen kulmakivet kokemuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Fioca Oy, Helsinki. Porvoo.

Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U. & Shaufeli, W.B. 2016. The longitudinal development of employee well-being: A systematic literature review. *Work & Stress*. 30, 46–70.

Nurmi, H. 2017. Työuupumuksen itsehoito kuinka kierrän karikot.2., uudistettu painos. Helsinki. Kustannus Oy Duodecim ja Heli Nurmi.

Ojala, A-M, Kyngäs, H & Päätaalo, K. 2016. Pohjoissuomalaisten ensihoitajien työhyvinvointi. *Hoitotiede* 24, (4), 322-334.

Pakola, I. Sijaistehtäviin vakinaistettujen sairaanhoitajien kokemuksia työstään. Tampereen yliopisto. Hoitotieteenlaitos. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 19.8.2019 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/80049/gradu02867.pdf>

Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2006. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Piirainen, O. 2015. Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen kotihoidossa-työntekijänäkökulma. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 19.12.2019. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20150648>

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus Helsinki University press. Gaudeamus Oy.

Rantanen, J. 2017. Johtajuuden merkitys hyvässä työyhteisössä: Rehtorien näkemyksiä johtajuudesta ja hyvästä työyhteisöstä. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 19.12.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201702101408>

Rauramo, P. 2009. Työturvallisuuskeskus TTK. 1.painos. Viitattu 10.5.2019. https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinninportaat viisi vaikuttavaa askelta. 2., uudistettu painos. Porvoo. Bookwell Oy.

Rautio, K. 2015. Varahenkilötyötä tekevien hoitajien kokemuksia työhyvinvoinnistaan erikossairanhoidossa. Oulun yliopisto. Terveystieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 19.8.2019. <http://herkules.oulu.fi/thesis/nbnfioulu-201504281425.pdf>

Rissanen, S & Lammintakanen, J. 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3., uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Sauni, R. 2019. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:3. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 5.9.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4044-4>

- Schaupp, M, Koli, A, Kurki, A-L, Ala-Laurinaho, A, 2013. Yhteinen muutos- Työhyvinvointia kehittämällä. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Seitovirta, J. 2012. Palkitseminen yliopistollisessa sairaalassa-Sairaanhoitajien haastattelututkimus. Pro gradu -tutkielma. Itäsuomen Yliopisto. Viitattu 19.12.2019. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20120317>
- Suonsivu, K. 2011 Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa. UNIpress.
- Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä-matkalla työhyvinvointiin. Painettu EU:ssa. UNIpress.
- Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla- näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. EU. UNIpress.
- Tehy. 2019. Perehdytys. Helsinki. Viitattu 18.12.2019 <https://www.tehy.fi/fi/apua/tyosuhteen-alkaminen/perehdytys>
- Toppinen A. 2019. Työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä työyhteisön toimivuudesta. Pro gradu -tutkielma. Oulun Yliopisto. Viitattu 19.12.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-201905141767>
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen Neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 15.8.2019. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. 2015-2019. Helsinki. Viitattu 18.12.2019. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/opetus-ja-ohjaus>
- Työturvallisuuskeskus. 2012. Työsuojelu ja työhyvinvointi asiantuntija- ja toimistotyössä. 1.painos. Helsinki.
- L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 9.3.2020 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen-strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Vesterinen, P-L. 2013. Kateus työelämässä. Juva. PS-kustannus.

LIITE 1

SAATEKIRJE

XXXXXXXXXX 4.11.2019

Hyvä vastaanottaja

Opiskelen sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa (yamk) Vaasan ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyön aiheesta ”käsityksiä työhyvinvointia edistävästä ja estävästä tekijöistä kiertävien varahenkilöiden arvioimana.”

Aineisto kerätään haastattelemalla. Haastattelut toteutetaan ryhmähaastatteluna ja yhdessä ryhmässä on 4 vastaajaa ja ryhmiä tulee olemaan yhteensä neljä. Toivon, että osallistutte ryhmähaastatteluihin. Osallistuminen on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Haastattelut nauhoitetaan ja tuloksien saannin jälkeen nauhoitukset tuhoetaan. Haastattelu tulokset käsitellään niin, ettei yksittäisen vastaajan vastaukset ole tunnistettavissa. Haastattelun osallistujat valitaan rekrytointi yksikön esimiehen toimesta, jolloin allekirjoitetaan lupa vapaaehtoiseen tutkimukseen. Yhteen ryhmähaastatteluun on varattu aikaa n. 1h 30 minuuttia.

Opinnäytetyöntutkimukseen on saatu asianmukainen lupa organisaatiolta. Antamanne haastattelut käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä.

Opinnäytetyön ohjaajana toimii Marjo-Riitta Himanen Vaasan ammattikorkeakoulusta.

Valmis tutkimus on luettavissa Theseus-tietokannassa osoitteessa www.theseus.fi

Tarvittaessa lisätietoja saa allekirjoittaneelta

Ystävällisesti,

Jutta Hakola

puh: 040xxxxxxx / e-mail: jutta.hakola@xxxxxxxx.xx

LIITE 2

KIRJALLINEN SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA

Tutkimuksen nimi ”käsityksiä työhyvinvointia edistävästä ja estävästä tekijöistä kiertävien varahenkilöiden arvioimana”. Haastattelun pohjana käytetään teema-haastattelurunkoa, jossa on viisi eri teemaa:

Teema 1 Hoitotyön tekeminen kiertävänä varahenkilönä

Teema 2 Kiertävien varahenkilöiden työhyvinvointia edistävät tekijät

Teema 3 Kiertävien varahenkilöiden työhyvinvointia estävät tekijät

Teema 4 Kiertävien varahenkilöiden työyhteisö

Teema 5 Kiertävän varahenkilöstön johtaminen

Minulle on selvitetty tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja luottamuksellisuus. Minulle on kerrottu, että voin missä tahansa tutkimuksen vaiheessa vetäytyä tutkimuksesta pois ilman seuraamuksia. Tiedän haastattelujen nauhoituksesta ja niiden tuhoamisesta tutkimustuloksien jälkeen. Aineisto tulee vain tutkijan ja ohjaajan tietoon. Tutkimusraportissa lainaukset kirjoitetaan siten, ettei minua voida tunnistaa tekstistä. Tutkimukselle on saatu lupa hallintoylihoitajalta.

Päiväys ja allekirjoitus

Nimen selvennys

Tarvittaessa saa lisätietoja jutta.hakola@xxxxxxxx.xx / puh 040xxxxxxxx

LIITE 3

Haastatteluteemat

Teema 1 Hoitotyön tekeminen kiertävänä varahenkilönä

- Kauanko olet työskennellyt kiertävänä varahenkilönä?
- Mikä varahenkilötyössä sinua kiinnostaa?
- Mikä olisi mielestäsi sopiva määrä työyksiköjä kierrettäväksi varahenkilönä?
- Oletko saanut tarvittavaa perehdytystä ja kuinka paljon ja jäitkö kaipaamaan perehdytyksessä jotakin?
- Millaisia kokemuksia sinulle tulee mieleen eri työyksiköissä työskentelystä?

Teema 2 Kiertävien varahenkilöiden työhyvinvointia edistävät tekijät

- Millaiset asiat ovat edistäneet kiertävänä varahenkilönä oman työn hoitamista ja tavoitteiden saavuttamista?
- Mikä on omassa työssäsi mielestäsi palkitsevaa ja mielekästä ja mitkä asiat tuovat työssäsi onnistumisen kokemuksia?
- Mitkä ovat kiertävän työn edut eli edistävät tekijät?
- Miten hankit tarvittavat tiedot uuteen työyksikköön mennessäsi ja onko työyksiköissäsi saatavana riittävästi ohjeistusta työhön?
- Miten ylläpidät ja kehität omaa ammattitaitoasi kiertävänä varahenkilönä?

Teema 3 Kiertävien varahenkilöiden työhyvinvointia estävät tekijät

- Mikä on varahenkilö työssäsi vaikeinta?
- Mitkä asiat tuovat työssäsi epäonnistumisen kokemuksia?
- Millaista on vastaanotto varahenkilönä työyksiköissä?
- Mitkä ovat estävät tekijät äkkilähtijä työssäsi?

Teema 4 Kiertävien varahenkilöiden työyhteisö

- Mitä työyhteisösi merkitsee sinulle?
- Millainen ilmapiiri on työyhteisössäsi?
- Mitkä tekijät vaikuttavat omaan työhyvinvointiisi?
- Onko kollegoiden tapaamisia varahenkilöstössä riittävästi työhyvinvoinnin kannalta?

Teema 5 Kiertävän varahenkilöstön johtaminen

- Miten esimiehet ja työyhteisö voisivat tukea varahenkilöstön työtä ja työhyvinvointia?
- Mitkä tekijät motivoisivat sekä kannustaisivat varahenkilöitä omassa työssään?
- Toteutuuko palkitseminen työyhteisössäsi?
- Saatko suunnitella työvuorosi itse?
- Mistä saat kiertävänä varahenkilönä tukea ja apua tarvittaessa?
- Saatko valita kierrettävät työyksiköt?
- Onko jotain muuta, mitä haluaisit vielä sanoa?

LIITE 4 Tutkimuslupa



Viranhaltijapäätös

Sivu 1 / 3

hallintoylihoitaja 1024 / 2019

9.12.2019

3470/13.00.00/2019

72185

Julkinen

Lupa YAMK-opinnäytetyölle "Käsityksiä työhyvinvointia edistävästä ja estävästä tekijöistä kiertävien varahenkilöiden arvioimana", Hakola Jutta

Päätöserustelut:

Vaasan ammattikorkeakoulussa, sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen (ylempi amk) koulutusohjelmassa opiskeleva Jutta Hakola hakee lupaa otsikossa mainitulle opinnäytetyölle. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa henkilöstön hyvinvoinnin edistävästä ja estävästä tekijöistä. Seadun tutkimustiedon pohjalta tuotetaan kehittämisehdotuksia rekrytointiyksikön esimiehille.

Opinnäytetyötä ohjaa Marjo-Riitta Himanen.

Liitteenä sopimus opinnäytetyöstä ja tutkimussuunnitelma sekä saatekirje, haastatteluteemat ja suostumuslomake osallistujille.

Päätös:

Lupa myönnetty.


hallintoylihoitaja

Lisätietojen antaja:

Päätöksen allekirjoittanut viranhaltija 

Tiedoksi:

Jutta Hakola 


Liitteet:

Opinnäytetyö Hakola

LIITE 5 Esimerkki sisällönanalyysista

<u>Yläkategoriat</u>	<u>Alakategoriat</u>
Työhyvinvoinnin edistävät tekijät	<ul style="list-style-type: none"> -Perehdytys -Työvuorosuunnittelu - Kiertoalueet - ilmapiiri -Palkkaus -Ammatillinen osaaminen -Ammatilliset koulutukset -Palautteet -Työn monipuolisuus ja vaihtelevuus
Työhyvinvoinnin estävät tekijät	<ul style="list-style-type: none"> - Perehdytys - Kiertoalueiden runsaus -Pitkät tauot työvuorojen välillä -Eri yksikköjen toimintatavat -Työnjaot -Tiedon paljous -Vähättely
Työhyvinvoinnin johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> -Esimieheltä saatu palaute -Esimiehen asenne ja tuki -Esimiehen joustavuus - Tiedottaminen - Palkitseminen - Ilmapiiri -Kehityskeskustelut ja palautekeskustelut