

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Anne Jänönen

TAVOITTEELLINEN TYÖKIERTO JA LAINAVUOROT
SIUN SOTEN AIKUISPSYKIATRIAN TOIMINTAYKSIKÖISSÄ

Opinnäytetyö
Syyskuu 2017



OPINNÄYTETYÖ
Syyskuu 2017
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutus

Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
+358 50 405 4816

Tekijä(t)
Anne Jänönen

Nimeke
Tavoitteellinen työkierto ja lainavuorot Siun soten aikuispsykiatrian toimintayksiköissä
Toimeksiantaja
Siun sote – Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalveluiden kuntayhtymä

Tiivistelmä

Ajoittaisen työvoimapulan pienentämiseksi ja hoitohenkilöstön resursoinnin helpottamiseksi on Siun sotessa otettu käyttöön erilaisia hoitohenkilöstön joustavaa liikkumista helpottavia toimintamalleja. Näitä toimintamalleja ovat esimerkiksi tavoitteellinen työkierto ja lainavuorot.

Opinnäytetyön tarkoituksena on hoitohenkilöstön osaamisen kehittäminen resursoinnin ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää uusi toimintamalli tavoitteellisesta työkierrosta ja lainavuoroista Siun soten aikuispsykiatrian hoitohenkilöstölle. Opinnäytetyön tehtävinä on selvittää hoitohenkilöstön joustavaa liikkumista osastonhoitajille tehdyn SWOT-analyysin, toimintopuumenetelmän ja Mind mapin avulla. Luoda SWOT-analyysillä saadun tiedon perusteella kyselytutkimus hoitohenkilöstölle yhdessä osastonhoitajien kanssa. Kyselystä ja lähteistä saatu tieto jatkokehitetään edellä mainittujen menetelmien avulla yhdessä osastonhoitajien kanssa uudeksi toimintamalliksi.

Tässä opinnäytetyössä kehittämiseen osallistettiin sekä esimiehet että työntekijät. Opinnäytetyön johtamisteoreettisena lähtökohtana käytettiin osaamisen johtamista. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan Siun soten aikuispsykiatrisen hoitohenkilöstön kehittämistä moniosaajiksi, kun he työskentelevät aikuispsykiatrian eri yksiköissä.

Kieli

suomi

Sivuja 49

Liitteet 6

Asiasanat

tavoitteellinen työkierto, lainavuorot, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, resursointi, työhyvinvointi,



THESIS
September 2017
Master's Programme in Development
and Management of Social Services
and
Health Care

Tikkarinne 9
FI 80220 JOENSUU
FINLAND
Tel +358 50 405 4816

Author (s)
Anne Jänönen

Title
Goal-Oriented Job Rotation and Borrowed Shifts in Siun sote Adult Psychiatric Units

Commissioned by
Siun sote – Joint Municipal Authority for North Karelia Social and Health Services

Abstract

In order to reduce the periodic labour shortage and to facilitate the resource allocation of the nursing personnel, various models have been introduced within Siun sote to promote the flexible movement of the nursing staff. These operating models include, among others, goal-oriented job rotation and borrowed shifts.

The aim of this thesis was to enhance the competence of the nursing staff from the perspective of competence development, resource allocation and well-being at work. The purpose of this thesis was to develop a new operating model for a goal-oriented job rotation and borrowed shifts for Siun sote staff in adult psychiatric nursing. In the thesis assignment, the SWOT analysis, the action tree method and mind mapping were used as the methods of exploring the perceptions of head nurses regarding the flexible movement of the nursing staff. The acquired information will be used to create a questionnaire aimed at the nursing staff. The information obtained from the survey as well as from other sources will be further developed into a new operating model through various methods in collaboration with the head nurses.

In this thesis, both supervisors and employees participated in the development process. A theoretical management framework for competence management was used as the starting point, which means that the expertise of the personnel is developed to meet the requirements of multiply skilled employees enabling them to work in different units of adult psychiatry.

Language

Pages 49

Finnish

Appendices 6

Keywords

goal-oriented job rotation, borrowed shifts, competence management, competence development, resource allocation, well-being at work,

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 5 |
| 2 | Siun soten aikuispsykiatrian hoitohenkilöstön joustava liikkuminen | 6 |
| 2.1 | Kohdeorganisaatio ja kohderyhmä | 6 |
| 2.2 | Aikuispsykiatrian yksiköt Siun sotessa..... | 7 |
| 2.3 | Siun soten aikuispsykiatrian hoitohenkilöstö..... | 8 |
| 2.4 | Tavoitteellinen työkierto | 8 |
| 2.5 | Lainavuorot..... | 11 |
| 3 | Osaamisen johtaminen | 15 |
| 3.1 | Osaamisen johtaminen yleisesti | 15 |
| 3.2 | Osaamisen johtaminen Siun sotessa..... | 17 |
| 4 | Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja kehittämistehtävät | 18 |
| 5 | Opinnäytetyön toteutus | 19 |
| 5.1 | Tutkimuksellisen kehittämisen lähestymistapa | 19 |
| 5.2 | Opinnäytetyön vaiheet..... | 21 |
| 5.3 | Hoitohenkilöstön osallistamismenetelmät | 22 |
| 5.3.1 | SWOT-analyysi..... | 22 |
| 5.3.2 | Toimintopuu-menetelmä | 23 |
| 5.3.3 | Mind map..... | 23 |
| 5.3.4 | Kyselylomakkeen kehittäminen..... | 24 |
| 5.4 | Kyselyn tulosten analysointi..... | 26 |
| 5.5 | Kyselyn keskeisiä tuloksia | 27 |
| 6 | Uusi toimintamalli hoitohenkilöstön joustavaan liikkumiseen | 33 |
| 6.1 | Toimintamallin rakenne..... | 33 |
| 6.2 | Työkierto ja lainavuorot..... | 34 |
| 6.3 | Osaamisen kehittäminen | 37 |
| 6.4 | Resursointi ja työhyvinvointi..... | 39 |
| 7 | Pohdinta..... | 42 |
| 7.1 | Kehittämisprosessin arviointi | 42 |
| 7.2 | Johtopäätökset | 44 |
| 7.3 | Eettisyys ja luotettavuus | 46 |
| 7.4 | Kehittämissuhteet ja opinnäytetyön hyödynnettävyys | 48 |
| | Lähteet..... | 50 |

Liitteet

| | |
|---------|---|
| Liite 1 | Tutkimuslupapäätös |
| Liite 2 | Saatekirje |
| Liite 3 | Aikuispsykiatrian yksikköjen osastonhoitajien SWOT-analyysi |
| Liite 4 | SWOT-analyysistä kyselylomakkeeksi |
| Liite 5 | Kyselylomake hoitohenkilöstölle |
| Liite 6 | Työkierron ja lainavuorojen toimintamalli |

1 Johdanto

Hoitohenkilökunnan joustava liikkuminen Siun soten aikuispsykiatrian toimintayksiköissä tarkoittaa, että hoitohenkilöstö tekee työvuoronsa joustavasti eri Pohjois-Karjalan keskussairaalan (Siun sote) aikuispsykiatrian yksiköissä. Viime vuosina hoitohenkilöstön määrä on Siun sotessa pysynyt suunnilleen vakiona, mutta eläköityminen näkyy jo tilastoissa. Myös sairaspöissaolojen määrät ovat noususuuntaisia, mikä tarkoittaa sitä, että aikuispsykiatrian hoitohenkilöstöstä on ajoittain pulaa. Työterveyshuolto on osaltaan lisännyt panoksiaan sairaspöissaolojen pienentämiseksi, esimerkiksi työnohjauksen keinoin, mutta konkreettisia käytänteitä puuttuvan hoitohenkilöstön korvaamiseksi on tarvittu. (PKSSK henkilöstökertomus 2015, 5-21.)

Ajoittaisen työvoimapulan pienentämiseksi ja hoitohenkilöstön resursoinnin helpottamiseksi on Siun sotessa otettu käyttöön erilaisia hoitohenkilöstön joustavaa liikkumista helpottavia toimintamalleja. Näitä toimintamalleja ovat tavoitteellinen työkierto ja lainavuorot. Opinnäytetyön tarkoituksena on hoitohenkilöstön osaamisen kehittäminen resursoinnin ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää uusi toimintamalli tavoitteellisesta työkierrosta ja lainavuoroista Siun soten aikuispsykiatrian hoitohenkilöstölle.

Opinnäytetyössä johtamisteoreettisena lähtökohtana käytetään osaamisen johtamista. Opinnäytetyössä osaamisen johtamisella tarkoitetaan Siun soten aikuispsykiatrisen hoitohenkilöstön osaamisen kehittämistä moniosaajiksi, kun he työskentelevät aikuispsykiatrian eri yksiköissä. Hoitohenkilöstön kehittyminen moniosaajiksi onnistuu vain hyvällä osaamisen johtamisella ja kaikki työkalut osaamisen johtamiseen tulee taata sekä hoitohenkilöstölle että heidän esimiehilleen. Opinnäytetyön tuotoksena syntyvän uuden toimintamallin toivotaan helpottavan esimiesten osaamisen johtamista kentällä ja hoitohenkilöstön itseohjautuvuutta kohti moniosaajuutta.

Tavoitteellinen työkierto ja lainavuorot ovat työvoimapulan helpottamisen lisäksi myös mainio keino edistää hoitohenkilöstön työhyvinvointia. Tavoitteellinen työ-

kierto lisää hoitohenkilöstön työhyvinvointia esimerkiksi hoitohenkilöstön osaamisen kehittämisen kautta (Henkilöstöryhmän loppuraportti 27.2.2015, liite 2.). Työhyvinvointitutkimuksia on tehty paljon, mutta ne ovat painottuneet lähinnä yksilön kokemuksiin ja ajatuksiin työhyvinvoinnista. Uusien työhyvinvointitutkimusten tulisikin kohdentua esimerkiksi työhyvinvointiin vaikuttavien rakeenteellisten tekijöiden tutkimiseen ja työyksikön vuorovaikutuksen luonteen selvittämiseen. (Mäkinieniemi, Bordi, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine 2014, 39.) Tämän opinnäytetyön yhtenä näkökulmana on selvittää joustavan liikkumisen vaikutusta työhyvinvointiin Siun soten aikuispsykiatrian yksiköissä.

2 Siun soten aikuispsykiatrian hoitohenkilöstön joustava liikkuminen

2.1 Kohdeorganisaatio ja kohderyhmä

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio Siun sote järjestää kaikki julkiset sosiaali- ja terveyspalvelut yhteensä 14 kunnan alueella Pohjois-Karjalassa ja Heinävedellä. Myös ympäristöterveydenhuolto kuuluu Siun soteen koko alueella. Liikelaitoksena toimiva Pohjois-Karjalan pelastuslaitos kuuluu myös Siun sote -konserniin. (Siun sote/organisaatio 2017.) Siun sote on Pohjois-Karjalan suurin työnantaja, ja sen palveluksessa on yhteensä noin 7 000 henkilöä. Pohjois-Karjalan keskussairaala (PKSSK) ja Honkalampi-keskus ovat osa Siun sote -kuntayhtymää. (Siun sote työnantajana 2017.)

Opinnäytetyön kohderyhmänä on Siun soten aikuispsykiatrian seitsämän eri yksikön hoitohenkilökunta ja osastonhoitajat. Tulosalueen ylihoitaja rajasi opinnäytetyön kyselytutkimukseen osallistujat koskettamaan vain aikuispsykiatrian yksiköitä ja tehostettua avohoitoyksikköä. Hoitohenkilökuntaan luetaan kuuluvaksi lähi- ja perushoitajat, mielenterveyshoitajat ja sairaanhoitajat.

2.2 Aikuispsykiatrian yksiköt Siun sotessa

Aikuispsykiatrian yksiköt Siun sotessa tarkoittaa yksikköjä, joissa hoidetaan aikuisia päihde- ja mielenterveyspotilaita. Aikuisiksi Siun sotessa määritellään yli 17-vuotiaat. Opinnäytetyössä mukana olevat Siun soten aikuispsykiatrian yksiköt ovat kriisiosasto 21L, vähän aikaa sairastaneiden tutkimus- ja hoito-osasto 22L, vanhuspsykiatrinen osasto 23L, uusiutuneiden psykoosien osasto 24L, vaativien akuuttien kriisiytyneiden tilojen osasto 25L, oikeuspsykiatrinen osasto 26L ja tehostettu avohoito. (PKSSK psykiatrianosastot 2017.)

Kriisiosasto 21L:lla hoito perustuu vapaaehtoisuuteen, ja hoitajakson pituus tässä yksikössä on yleensä pisimmillään kolme vuorokautta. Potilaat tulevat yksikköön tehostetun avohoidon arvion kautta, ja heillä on tullessaan jokin psykiatrinen sairaus tai akuuttitila, joka vaatii nopeaa hoitoa. (PKSSK osasto-21L 2017.) Ensimmäisiä kertoja sairaalahoitoa vaativia psykiatrisia potilaita hoidetaan suljetulla osastolla 22L (PKSSK osasto-22L 2017). Ikääntyneet psykiatrasta hoitoa tarvitsevat potilaat hoidetaan suljetulla osastolla 23L. Hoitajakset kestävät 3–6 viikkoa ja ennen lopullista kotiutumista potilas käy kotonaan koelomilla. (PKSSK osasto-23L 2017.)

Jo pidempään psyykkisesti sairastellut tai uudelleen sairaalahoitoa vaativa potilas hoidetaan suljetulla osastolla 24L. Osastojakson pituus vaihtelee potilaan tarpeiden mukaan ja potilaan hoitoon osallistuu kattava moniammatillinen työryhmä, perheen tukea unohtamatta. (PKSSK osasto-24L 2017.) Psyykkisesti sairaita päihdeongelmaisia ja vaikeisiin psyykkisiin kriisitilanteisiin joutuneita potilaita hoidetaan osastolla 25L. Yksikössä annetaan myös suunnitellusti vieroitus- ja korvaushoitoa. Keskimääräinen hoitoaika on kaksi viikkoa. (PKSSK osasto-25L 2017.) Suljettu oikeuspsykiatrian sekaosasto on osasto 26L. Osastolla on käytössä monia eri hoitomuotoja, esimerkiksi psykoedukaatio ja kognitiivinen psykoterapia. (PKSSK osasto-26L 2017.) Joka päivä auki oleva aikuispsykiatrian tehostettu avohoito-osasto on potilaita varten, jotka kohtaavat esimerkiksi akuutin kriisin tai tarvitsevat akuuttia psykiatrasta hoitoa. Hoito on vapaaehtoista, ja hoitoon voi äkillisissä kriiseissä tulla ilman lähetettä ja muut hoidot tapahtuvat yleensä tulleen lähetteen pohjalta. Akuuttihoito järjestetään 24

tunnin sisällä yhteydenotosta. (PKSSK aikuispsykiatrian-tehostettu-avohoito 2017.)

Siun soten kaikissa aikuispsykiatrian yksiköissä potilaita hoitaa moniammatillinen työryhmä. Potilaan hoitoon osallistuva hoitohenkilöstö on tärkeässä roolissa osana hoitotiimiä. Siun soten aikuispsykiatria on monipuolista ja psykiatrinen hoitotyö on vaativaa. Tavoitteelliseen työkiertoon ja lainavuoroihin lähtijältä vaaditaan täten vankkaa osaamista. Toisin sanoen työntekijän tulee olla moniosaaja, joka voitaisiin Bennerin (1989, 41) mukaan määritellä asiantuntijaksi.

2.3 Siun soten aikuispsykiatrian hoitohenkilöstö

Tässä opinnäytetyössä aikuispsykiatrian hoitohenkilöstöllä tarkoitetaan Siun soten aikuispsykiatrian yksiköissä työskenteleviä perus- ja lähihoitajia, mielenterveyshoitajia ja sairaanhoitajia. Opinnäytetyössä mukana olevien aikuispsykiatrian hoitohenkilöstön määrä on noin 110 henkilöä.

Siun sote on Pohjois-Karjalan suurin työnantaja ja sen palveluksessa on yhteensä noin 7 000 henkilöä. Pohjois-Karjalan keskussairaala (PKSSK) ja Honkalampi-keskus ovat osa Siun sote -kuntayhtymää. (Pkssk-työnantajana 2017.) Vakinaisten keski-ikä oli 46.4 vuotta vuonna 2014, joista naisten keski-ikä 44.4 vuotta ja miesten 42.8 vuotta. (PKSSK henkilöstökertomus 2015, 5-21.)

2.4 Tavoitteellinen työkierto

Tavoitteellinen työkierto on yksi hoitohenkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmä. Työkierrolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä siirtyy joko samantasoisesta tai eritasoisesta tehtävästä toiseen tehtävään ja yksikköön. Kun työkierto on ohi, palaa hoitohenkilö yleensä takaisin omaan työyksikköön. (Kauhanen 2006, 56.) Työkierto edistää uuden tiedon ja osaamisen muodostumista, niiden avulla voi tavoitteellisesti mahdollistaa yksikkörajat ylittävän osaamisen hyödyntämisen organisaatioissa (Kivinen 2008, 97).

Siun sote haluaa panostaa hoitohenkilöstönsä osaamisen kehittämiseen ja työssäoppimiseen ja näiden halutaan ja veloitetaan jatkuvan koko työntekijän uran ajan (PKSSK henkilöstökertomus 2015, 22–23). Tavoitteellisen työkierron avulla työntekijä saa mahdollisuuden uuden oppimiseen, urapolulla kehittymiseen, mahdollisuuden vertaiskokemukseen ja osaamisensa jakamiseen. Työkierron avulla työntekijän työkokemus monipuolistuu ja osaaminen kehittyy. Tämä puolestaan lisää työntekijän itsetuottamusta, muutosvalmiutta ja työhyvinvointia. Organisaation näkökulmasta yhteisön osaaminen ja yhteisöllisyys vahvistuvat käytänteitä ja osaamista jakamalla. Näinollen osaaminen on turvattu myös työyksiköiden ja erikoisalojen yhdistyessä. (PKSSK 2016, tavoitteellinen työkierto.) Yleisesti työkiertoa arvostetaan oppivissa organisaatioissa. Työkiertoon lähtemisellä avarretaan yksilöiden näkemyksiä, parannetaan kokonaisuuksien hallintaa ja varmistetaan, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus uuden oppimiselle. (Kamensky 2015, 193.)

Työkierto palvelee työyhteisön kehittymistä monin eri tavoin. Työkiertoon lähteminen motivoi ja virkistää itse kiertoon lähtijää ja hänet vastaanottavaa yksikköä. Kiertoon lähteneet työntekijät alkavat yleensä arvostaa omaa työtään enemmän, arvostavat omaa osaamistaan ja saavat keinoja sen kehittämiseen. Kiertoon tulevat työntekijät tuovat uusia ajatuksia ja uutta osaamista yksiköihin ja kiertoon tulijaa voidaankin pyytää arvioimaan työyksikön tapoja kehittämisen pohjaksi. Erilaisten työtehtävien näkeminen auttaa arvioimaan erilaisten käytänteiden hyviä ja huonoja puolia. Kierto edesauttaa uudenlaisten työtapojen ja käytänteiden oppimista yksiköissä. (Hätönen 2011, 98.)

Tavoitteellisen työkierron tavoitteena voi olla esimerkiksi hyvien työkäytäntöjen kehittäminen ja osaamisen levittäminen eri yksiköiden välillä (Valtiovarainministeriö 2012, 13). Tutkimusten mukaan henkilöllä, joka on tehnyt samankaltaista tai samaa työtä noin viiden vuoden ajan, alkaa hänen työmotivaationsa vähitellen laskea (Juuti & Vuorela 2015, 79). Tällöin esimiehen tulisi huomata ongelma ja ratkaisu ongelmaan voi olla lähteminen työkiertoon toiseen yksikköön. Berlinin (2008, 203) väitöskirjaan tehdyn haastattelun mukaan hoitotyön johtajat nykyisin ovat suunnannäyttäjiä ja esimiestyö on ennen kaikkea kannustamista. Mosadegh Rad & Yarmohammadianin (2006, 12) Irakin yliopistollisissa sairaas-

loissa tekemän tutkimuksen mukaan psykiatrisissa yksiköissä työskentelevät työntekijät ovat vähiten tyytyväisiä omaan työhönsä ja työmotivaatio saattaa olla työkuormituksen vuoksi alentunut. Heidän tekemän tutkimuksen mukaan työkiertoon on lähteminen saattaisi oleellisesti parantaa psykiatristen hoitajien työtyytyväisyyttä ja työssäjaksamista.

Siun sote järjestää vuosittain myös sekä sisäisiä että ulkoisia koulutuksia. Näihin osallistuminen on yhä helpompaa, koska usein koulutuksia järjestetään esimerkiksi videokoulutuksina. (PKSSK henkilöstökertomus 2015, 22–23.) Sopivan haasteellisia työtehtäviä tarjoamalla ja turvaamalla säännöllinen kouluttautumismahdollisuus joko työkierron tai koulutuksien avulla lisää hoitotyöntekijöiden sitoutuneisuutta työnantajaansa. Koulutuksen ja oman osaamisen kehittämisen merkitys tulevaisuudessa saattaa vielä korostua, kun lääkäreiden työtehtäviä siirretään mahdollisesti lisää hoitohenkilöstölle. (Laine 2005, 157.)

Siun sotessa tavoitteellinen työkierto on käytössä esimerkiksi kaikissa monierikoisalaisissa yksiköissä. Työkierto on pituudeltaan 3–12 kuukautta, ja työkiertoon voi mennä joko toiseen tehtävään omassa työyksikössään tai kokonaan uuteen työyksikköön. Halunsa työkiertoon lähtemisestä voi ilmaista kehityskeskusteluissa, ja kun työkiertoon päädytään, tehdään siitä tavoitteellinen suunnitelma ja aikataulutus. Työkierron päätteeksi tehdään työkierron arviointi. Kun hoitohenkilöstö on oppinut uutta ja kehittänyt uudessa työtehtävässä vuorovaiikutuksellisesti osaamistaan päästään hyviä käytänteitä jakamaan ja muissa työyksiköissä korjaavia toimenpiteitä tekemään. (PKSSK tavoitteellinen työkierto 2016.)

Työkierto on yleistä nykypäivänä monilla eri aloilla ja työpaikoilla. Erityisesti hoitoalalla työkierto on tervetullut lisä esimerkiksi työmotivaation ylläpitämiseen fyysisesti raskaassa työssä. Monissa maissa on kehitetty erilaisia ohjelmia työkiertoihin sairaaloissa. AWHONN (Association of Women's Health, Obstetrical and Neonatal Nursing's) vuonna 2016 tekemässään projektissa kehittivät monivaiheisen ohjelman työkiertoon ja lainavuoroihin lähteville potentiaalisille hoitajille lastenosastoilla. Projektin tarkoituksena oli kehittää aloittelijasta moniosaaja, joka voi työskennellä monissa eri lastenyksiköissä ilman, että potilasturvallisuus

vaarantuisi tai että työntekijä tuntisi itseään epäpäteväksi työskennellessään vieraassa yksikössä. Projektiin kutsutuille tehtiin erilaisia testejä. Heille kuului itseoppimista ja oppimista eri lastenyksiköissä ja jokainen hoitaja sai henkilökohtaisen suunnitelman omasta oppimisestaan moniosajaksi. Tämän projektin tulokset olivat mahtavat, projektiin osallistujien osaamispisteet nousivat 80 % minimistä. (Carlson, Comer, Macmullen & Tymkow 2016, 1–13.)

Työyksiköiden ja työntekijöiden välinen osaamisen jakaminen voi olla haasteellista. Haasteelliseksi työkierron voi tehdä liian vahvat yksikön sisäiset ja yksiköiden väliset siteet. Olennaista onnistuneen työkierron kohdalla olisi löytää tasapaino esimerkiksi yksikön ja eri ammattiryhmien sisäisen ja toisiin ryhmiin verkostoitumisen välillä organisatorisen osaamisen muodostamisen suhteen. Hyvä vuorovaikutus ja yhteistyö eri yksiköiden välillä lisää työntekijöiden työnsä tuntemista ja luottamusta, joka puolestaan edistää osaamisen jakamista. (Kivinen 2008, 103–104.)

2.5 Lainavuorot

Lainavuorot on terveydenhuollossa käytössä oleva nimitys hoitohenkilöstön sairaalan sisällä sijaistamisesta. Lainavuorojen tarkoituksena on liikuttaa työvoimaresursseja joustavasti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kun jossakin yksikössä on hoitohenkilöstöstä äkillinen puute, niin tätä puutetta paikkaamaan voidaan kutsua vaikka viereisen yksikön työntekijä. Lainavuoroja hyödyntämällä vältetään talon ulkopuolisesta rekrytoinnilta ja näin syntyy myös säästöjä. Siun sotessa ulkopuolisten sijaisten käyttöä on vuosi vuodelta pyritty vähentämään ja hoitajaresursseja pyritty kohdentamaan oikein, jotta saataisiin aikaan säästöjä henkilöstökuluihin ja hoitajaresurssit optimoitua oikein eri yksiköissä. Siun sotessa hoitohenkilöstön joustava käyttö onkin ollut yksi kehittämistarpeista viime vuosina. (Kaila, Mielonen, & Bjerregård Madsen 2016, 39–40.)

Lainavuorojen, eli organisaation sisällä tapahtuvan kierron tavoitteena voi olla sijaisuuden hoitaminen tai väliaikaisen työkuorman tasoittaminen työyksikön sisällä (Valtiovarainministeriö 2012, 13). Lainavuorojen tekemisestä on hyötyä

sekä työnantajalle että työntekijälle. Ensisijaisesti lainavuorot hyödyttävät työnantajaa taloudellisesti ja työntekijää mahdollisuutena oppia uutta. (Mercher, Bucher & Chubb 2010, 21.)

Mikäli työntekijälle ei tarjota mahdollisuutta oppia uutta omassa työympäristössään, voi se johtaa työntekijän työtaitojen huonontumiseen, työtyytyväisyyden pienenemiseen ja päivittäisestä hoitotyöstä voi tulla liian rutiininomaista. Pieter- senin (2005, 19–25) Etelä-Afrikan sairaaloissa tekemän tutkimuksen mukaan liian rutiininomaisella työllä on huomattava negatiivinen vaikutus itse potilastyön tekemiseen ja työhyvinvointiin. Hänen tutkimuksen mukaan esimiehen antama tuki uuden oppimiselle, esimerkiksi uusien asioiden oppiminen yli yksikkörajojen tulisi taata, jotta työntekijä voi tuntevansa oppivan uutta ja voi hyvin työssään. Lainavuoroihin lähteminen voi nostaa työntekijöiden työssä viihtyvyyttä, työstä nauttimista ja kunnianhimoa ja ylpeyttä omaa työyksikköään ja organisaatiotaan kohtaan. Työntekijät voivat lainavuoroihin lähtemisen kautta tulla enemmän tietoisiksi toisten tavoista tehdä työtään, he voivat tätä kautta oppia uutta ja pystyvät parantamaan omia työtaitojaan potilastyössä. (Hasanqasemi, Mazidi & Rashki 2014. 193–194.)

Lainavuoromenetelmiä on kansainvälisesti käytetty jo pidemmän aikaa, mutta Suomessa lainavuoromenetelmä on vielä melko tuore. Skotlannissa lainavuoromenetelmä (ns. hoitajapankki) on ollut käytössä kymmenissä eri terveydenhuoltoalan yksiköissä jo vuodesta 1980 lähtien. Vuosikymmenten kokemukset Skotlannissa jo vuonna 1994 ovat osoittaneet, että hoidon hyvä laatu on saatu ylläpidettyä ja lainavuoromenetelmä on koettu tehokkaaksi. (Buchan & Thomas 1994, 2–5.) Kirjallisuudessa ja eri tutkimuksissa lainavuorot on yleisesti yhdistetty työkierron ja henkilöstökierron alle, joten itse lainavuoroista tietoa löytyy vielä suhteellisen vähän. Maailmalla lainavuorot on yhdistetty hoitajapankkeihin, ja niissä työskentelee sekä vuokratyöläiset että talon sisäiset kiertäjät.

Suomessa eri sairaanhoitopiirit ovat aloittaneet erilaisia projekteja lainavuoromallin ympärille. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin lainavuoromallin kehittämisprojektissa Heikkilän (2014) mukaan hoitotyön päivittäistä resursointia eri osastoryhmien yksiköiden kesken pyrittiin tasaamaan juuri lainavuorojen avulla

(taulukko1). Tällöin henkilö siirtyi tekemään työvuoronsa toiseen yksikköön. Lainavuoroista oli laadittu selkeät yhteiset pelisäännöt eri yksiköiden kesken. Kehittämiprojektissa mainittiin myös, mitä päivittäisen resursoinnin tulisi sisältää.

Taulukko 1. Päivittäinen resursointi lainavuoromallissa Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä (Heikkilä 2014).

| |
|---|
| 1. Päivittäinen tilannearviointi: |
| · Henkilöstövajeen kartoitus ja avun tarjoaminen muihin yksiköihin |
| 2. Päätöksenteko resursoinnin organisoinnista: |
| · Arkisin vastuussa osastonhoitaja, viikonloppuisin osaston vastaavahoitaja |
| · Päivittäinen neuvottelu vastuuhenkilöiden kesken |
| 3. Osaamisen varmistaminen: |
| · Toteutetaan ennakoivasti osastotunteja- ja kiertoja, tutustumiskäyntejä ja työkiertoa |
| · Vuorokohtainen osaaminen varmistetaan työparilla |
| 4. Yhteiset pelisäännöt: |
| · Koko henkilökunnan tulee sitoutua |
| · Sovitut työvuorokäytänteet: raportointi, nimetty työpari, ennalta sovitut työtehtävät |

Päivittäinen resursointi lainavuoromallissa vaatii yksikköjen välistä saumatonta yhteistyötä ja päätöksentekoa. Avun tarjoaminen muihin yksiköihin tulisi olla automaatio. Hoitohenkilöstön osaaminen varmistetaan esimerkiksi työkierron avulla ja ennakoivasti järjestämällä hoitohenkilöstölle osastotunteja- ja kiertoja. Vuorokohtainen osaaminen varmistetaan osaavalla työparilla, jolloin potilasturvallisuus osaamisen suhteen ei vaarannu. Lainavuoromallin ympärille on laadittu yhteiset pelisäännöt, joihin koko hoitohenkilökunta sitoutuu.

Vuonna 2006 UK Royal College of Nursing (RCN) teettämän kyselytutkimuksen mukaan hoitajat, jotka sijaistavat vakituista hoitohenkilöstöä, kohtaavat työs-

sään haasteita enemmän kuin olisi suositeltavaa. Tämän vuoksi hoitohenkilöstön, joka tulee sijaistamaan tai korvaamaan puutteita yksiköissä, vaaditaan erinomaista taitoa ja tietoa hoitotyöstä. Toisaalta myös vakituisen henkilöstön tulisi huomioida lainavuorolaisten kohtaamat haasteet ja näin ollen heidän tulisi myös omalta osaltaan tarjota työympäristö, jossa lainavuorolaisten olisi turvallis- ta harjoittaa hoitotyötä.

Lainavuorolaisen kokema työnkuormittavuus ja stressaavuus voi tuntua ylitse- pääsemättömältä. Tämä puolestaan voi johtaa pahimmillaan hoitovirheisiin ja potilasturvallisuuden vaarantumiseen. Potilasturvallisuuden takaamiseksi onkin erityisen tärkeitä, että yksiköihin on laadittu selkeä toimintamalli ja ohjeet laina- vuoroista. On myös huomioitava, että muun hoitohenkilökunnan tuki on tärkeää ja vastuuvuoroja ei anneta lainavuorolaisille. Tiimityön tulisi olla sujuvaa ja työ- ympäristön tervetulleeksi toivottava. Kyselytutkimuksen mukaan myös perus- käytöstavoilla, kuten tervehtiminen puolin jostoisin on ensiarvoisen tärkeää hy- vän työilmapiirin ja työolojen luomisessa. (Bonner & Fitzgerald 2007, 653–654.)

Buchanin & Thomasin artikkelin (1994, 2–5) mukaan lainavuoromenetelmä on hyvin integroituna mahdollista laajentaa myös hoitohenkilöstön ulkopuolelle, ku- ten laitosapulaisille ja lääkäreille. Lainavuoroihin meneminen antaa työntekijälle mahdollisuuden oman ammattitaidon kehittämiseen ja kaikille lainavuoroon ha- lukkaille onkin annettava tasavertainen mahdollisuus mennä lainavuoroihin eri yksiköihin. Atk-pohjainen lainavuorojärjestelmä mahdollistaisi hoitohenkilöstön liikkuvuuden seuraamisen ja hoitohenkilöstön saatavuuden parantamisen puu- tostilanteissa. Siun sotessa ei ole vielä käytössä sähköistä (atk-pohjaista) laina- vuorojärjestelmää.

3 Osaamisen johtaminen

3.1 Osaamisen johtaminen yleisesti

Tässä opinnäytetyössä johtamisteoreettisena lähtökohtana käytetään osaamisen johtamista. Osaamisen johtamisen tavoitteena on työntekijöiden jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio suoriutuu sille asetetuista tehtävistään. Työtehtävät ja työolot eivät muutu itsestään, vaan koulutetut työntekijät ovat niitä yleensä mukana muuttamassa. Tärkeää on siten huomioida, miten työntekijöiden kykyjä ja ominaisuuksia organisaatioissa osataan hyödyntää. (Naumanen 2009, 89.) Osaava työyhteisö on organisaation menestymisen kulmakivi ja strategisesti keskeisen tärkeä toiminto. Keskeisintä osaamisen johtamisessa on ylläpitää työntekijöiden kiinnostusta omaan, työnsä ja organisaation toimintaan ja toiminnan kehittämiseen. (Grönfors 2010, 47.)

Osaamisen johtaminen organisaatiossa lähtee liikkeelle vision, strategian ja tavoitteiden päivittämisestä. Työntekijöiden osaamistarpeet tulee olla määriteltynä myös organisaation strategiassa. (Sydänmaanlakka 2012, 131–132.) Kun organisaation strategiaa lähdetään laatimaan, on luotava toimintamallit, jotka antavat mahdollisuuden kehittää hoitohenkilöstön toimintaa ja edistävät työnteon laatua ja muuntautumiskykyä. (Janhonen 2010, 85.)

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan Siun soten aikuispsykiatrisen hoitohenkilöstön osaamisen kehittämistä moniosaajiksi, kun he liikkuvat joustavasti Siun soten aikuispsykiatrian eri yksiköissä. Jotta hoitohenkilöstöä pystyttäisiin liikuttelemaan joustavasti eri yksikköjen välillä, tulisi hoitohenkilöstön osaaminen olla monipuolista ja laaja-alaista, niin sanottua moniosaajuutta (Viitala 2013, 75). Moniosaajuutta voidaan vahvistaa esimerkiksi joustavalla resursoinnilla ja oikealla resurssien tunnistamisella (Valtiovarainministeriö 2012, 1. Hakanen 2009, 59). Joustavan resursoinnin tavoitteena voi olla esimerkiksi erilaisiin organisaatioihin tutustuminen, oman osaamisen laajentaminen, uuden työn oppiminen tai oman oppimiskyvyn ja itsetunnon vahvistaminen (Valtiovarainministeriö 2012, 16). Resurssien tunnistamisella työyksiköissä saadaan työhön lisää voimavaro-

ja ja tunnistetaan työtä kuormittavat tekijät, mikä lisää työyhteisöjen osaamista, hyvinvointia ja resursseja. (Hakanen 2009, 59.)

Henkilöstön moniosaajuus varmistetaan henkilöstön kehittämisellä. Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä, joilla sovitetaan yhteen tehtävien vaatimuksia ja henkilöstön osaamista. Kehittämisen tärkeimpänä tavoitteena on henkilöstön työsuorituksen parantaminen. Henkilöstön kehittäminen tapahtuu esimerkiksi osaamiskartoituksilla, osaamisen ennakoinnilla, työssä oppimisen tukemisella (mentorointi, osaamisen jakaminen, työkierto, tiimityö jne.), perehdyttämisellä, kehityskeskusteluilla, uramalleilla asiantuntijuuden ja ammattitaidon kehittämiseksi ja uralla etenemiseksi, henkilöstökoulutuksilla sekä opintovapaan ja oppisopimuskoulutuksen tukemisella. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 63.) Myös valtiovarainministeriön henkilökiertooppaassa (2012, 12) nähdään erilaiset tehtäväkiertomuodot, kuten työkierto eri yksiköissä, keinoina henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Myös sosiaali- ja terveysministeriön raportissa ehdotukset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistamiseksi (2013, 104) ehdotetaan, että saman organisaation sisällä toimiva monipuolinen toiminta mahdollistaa työkierron, urakehityksen ja osaamisen kehittämisen ja sen ylläpitämisen.

Lammintakasen ja Kinnusen (2006, 15–21) mukaan pelkällä ammattikorkeakoulukoulutuksella ei pärjää nykytyöelämässä, ja hoitohenkilöstön on itse myös otettava vastuuta omasta oppimisestaan sekä tiedon ja taitojen päivittäminen tulee olla jatkuvaa. Heidän mukaan työyksiköissä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan, mutta hoitohenkilöstön asenteissa omaa oppimistaan kohtaan on vielä parannettavaa. Myös työyksiköissä on paljon käyttämätöntä oppimispotentiaalia. Jotta yksilö pystyy oppimaan uutta, täytyy oppimisprosessien ja oppimisympäristön olla siihen suotuisia.

On tärkeää myös huomioida, että ihmiset oppivat asioista eri lailla ja ihmisten välillä onkin monenlaisia luonnollisia oppimiseen liittyviä eroja. Jokaisen ihmisen kehittyminen osaamisen kehittämisen suhteen on erilaista, toiset kehittyvät hitaammin ja toiset nopeammin. Silloin kun oppijalle on annettu riittävästi tahtoa, motivaatiota ja aikaa, saattavat hitaat ja nopeat oppijat päästä ihan yhtä hyvin

oppimistuloksiin. (Hakkarainen 2007, 2.) Esimiesten tuleekin itse ymmärtää oppimisprosessit, jotta pystyvät johtamaan osaamista (Viitala 2005, 135). Kivisen (2008, 103) väitöskirjassa tuodaan esille, että esimerkiksi osaamisen tai tiedon jakaminen eri yksiköiden välillä voi olla haastavaa. Uuden oppimiselle luotava hyvä oppimisympäristö, jotta hoitohenkilöstölle kyetään opettamaan uutta. Kaikkien muutoksien keskellä on hoitohenkilöstön kyettävä rakentamaan tietoa vuorovaikutuksessa toisten kanssa, jakamaan osaamistaan työyksiköiden välillä ja pystyttävä kehittymään yhdessä. (Mönkkönen & Roos 2010, 260–261.)

3.2 Osaamisen johtaminen Siun sotessa

Siun sotessa yksi osaamisen johtamisen tavoite on hoitohenkilökunnan osaamisen kehittäminen työkierron ja lainavuorojen avulla, joka tarkoittaa työssä oppimista. Työssäoppimisen avulla työntekijä ja työyhteisö oppivat uutta, päivittävät ja vahvistavat hoitotyön osaamistaan. (PKSSK osaamisen kehittämisen menetelmät 2016.) PKSSK:n strategiassa 2014–2018 kuvataan, että oikeanlaisella osaamisen kehittämisellä varmistetaan oikeat osaajat oikeisiin paikkoihin (PKSSK strategia 2013, 14). PKSSK:n Henkilöstöryhmän loppuraportissa huomattiin, että osaamisen kehittämisestä hyötyy sekä työnantaja että hoitohenkilöstö. Kun hoitohenkilöstön osaamista kehitetään esimerkiksi tavoitteellisen työkierron avulla, henkilöstön halu ja kyky kehittää omaa työtään ja työyksikköään kasvaa. Tämä puolestaan parantaa henkilöstön motivaatiota työtään kohtaan ja tätä kautta koko työhyvinvointia. (PKSSK Henkilöstöryhmän loppuraportti 27.2.2015, liite 2.)

Osaamisen johtamisen merkitys työkierron ja lainavuorojen kohdalla on erittäin ajankohtainen, sillä tulevaisuudessa suuri joukko hoitajia eläköityy ja työvoimapula iskee myös hoitoalalle. Tämän vuoksi on tärkeää, että hyvällä osaamisen johtamisella voidaan kehittää Siun soten hoitohenkilöstön ammattitaitoa ja kiertää hoitohenkilöstöä yksikköjen välillä, luoden näin säästöjä ja kehittää hoitohenkilöstön osaamista. Sairaalamailma saattaa vielä nykypäivänä olla hierarkkinen. OSUVA-tutkimushankkeessa (2015, 72–77) todettiin, että myös hiearki-

sessä sairaalamaailmassa on mahdollisuus luoda uusia toimintamalleja, mutta se vaatii, että sekä sairaalan johtoporras että henkilöstö sitä yhdessä haluavat.

Tämän opinnäytetyön johtamisteoreettiseksi lähtökohdaksi on valittu osaamisen johtaminen. Aihe on ajankohtainen, koska Harju & Risikko jo vuonna 2002 esityksessään sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutuksen nykytilasta (2002, 81–82) korostivat, että hoitohenkilöstön tehtävienkuvan laajentaminen edellyttää riittävää työkokemusta ja yhdessä laadittuja toimintaohjeita. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää uusi toimintamalli tavoitteellisesta työkierrosta ja lainavuoroista Siun soten aikuispsykiatrian hoitohenkilöstölle. Toimintamallin jalkauttaminen vaatiikin hyvää osaamisen johtamista Siun soten sisällä. Siun soten strategiassa vuosille 2017–2018 puolestaan luvataan rohkaista muutoksiin ja annetaan lupa kehittää toimintaa (Siun sote strategia 2017–2018).

Organisaatiot, joissa on osaamista vaaliva ja hoitohenkilöstön oppimista edistävä kulttuuri, työntekijät hyväksyvät ja noudattavat yhteisiä toimintamalleja, he auttavat toisiaan ja jakavat osaamistaan sosiaalisissa verkostoissa. (Kivinen 2008, 99.)

4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja kehittämistehtävät

Opinnäytetyön tarkoituksena on hoitohenkilöstön osaamisen kehittäminen resursoinnin ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää uusi toimintamalli tavoitteellisesta työkierrosta ja lainavuoroista Siun soten aikuispsykiatrian hoitohenkilöstölle.

Opinnäytetyön kehittämistehtävät ovat:

1. Selvittää aikuispsykiatrian osastonhoitajilta SWOT-analyysillä työkierron ja lainavurojen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

2. Luoda SWOT-analyysillä saadun tiedon perusteella kyselytutkimus aikuispsykiatrian hoitohenkilökunnalle yhdessä osastonhoitajien kanssa.
3. Toteuttaa kysely tavoitteellisesta työkierrosta ja lainavuoroista aikuispsykiatrian hoitohenkilöstölle.
4. Luoda ensimmäinen toimintamalli kyselytutkimuksista saatujen tulosten ja teorian perusteella ja jatko kehittää ne yhdessä osastonhoitajien kanssa Mind Mapin avulla.
5. Luoda toimintamalli tavoitteellisen työkierron ja lainavurojen toteuttamiseen Siun soten aikuispsykiatrian hoitohenkilöstölle.

5 Opinnäytetyön toteutus

5.1 Tutkimuksellisen kehittämisen lähestymistapa

Opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämisprosessin vaiheet olivat perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi. Kehittämisprosessia voidaan kuvaata myös erilaisten mallien kautta, kuten tässä opinnäytetyössä spiraalimallina. Spiraalimallissa kehittämistoiminta on jatkuva prosessi, kehittämistoiminnan tulokset asetetaan aina uudestaan ja uudestaan kehittämistoimintaan osallistuvien arvioitavaksi. (Toikko & Rantanen 2009, 56–57.)

Perusteluna opinnäytetyölle oli kehittää uusi toimintamalli tavoitteellisesta työkierrosta ja lainavuoroista Siun soten aikuispsykiatrian hoitohenkilöstölle. Aihe oli ajankohtainen, koska työkiertoa ja lainavuroihin menemistä oli toteutettu vain vähän aikaa ja toimintayksiköt tarvitsivat tietoa ja toimintamallin tavoitteellisen työkierron ja lainavurojen joustavaan toteuttamiseen tulevaisuudessa. Organisointi vaiheessa opinnäytetyölle saatiin tutkimuslupa Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymältä. Opinnäytetyöhön osallistujat rajasi tulosalueen ylihoitaja.

Toteutuksessa osallistettiin sekä työntekijät että esimiehet erilaisin osallistamisen menetelmin. Esimiehet eli osastonhoitajat tavattiin prosessin

aikana neljä kertaa ja tapaamiskerroilla käytettiin erilaisia osallistamisen menetelmiä. Menetelmät olivat SWOT-analyysi, toimintopuuryhmätyömenetelmä ja Mind map. Hoitohenkilökunta osallistettiin kehittämisprosessiin heille tehdyllä verkkokyselyllä. Eri vaiheista saatuja tuloksia arvioitiin aina uudelleen ja uudelleen yhdessä kehittämisprojektiin osallistuvien tahojen kanssa. Kaikissa opinnäytetyön vaiheissa kehittämistoiminnassa olivat mukana joko esimiehet tai hoitohenkilöstö.

Arvioinnissa hyödynnettiin osallistavaa näkökulmaa. Osallistavassa arvioinnissa ääni annetaan kaikille kehittämisprojektiin osallistuville eli tässä opinnäytetyössä esimieheille ja hoitohenkilöstölle. Tällöin kehittäminen on ollut monen eri tahon intressinä. Osallistavan arvioinnin päätehtävänä on etsiä kehitettävän asian vahvuuksia, eli tässä opinnäytetyössä uusi toimintamalli Siun soten aikuispsykiatrian hoitohenkilöstölle.

Spiraalimallissa kehittämistoiminta on jatkuva prosessi. Kehittämistoiminnan tulokset asetetaan aina uudestaan ja uudestaan kehittämistoimintaan osallistuvien arvioitavaksi. Kehittämistoiminnan aikana opinnäytetyön perusteluja, organisointia, toteutusta ja arviointia tarkastellaan aina uudelleen kaikkien vaiheiden aikana. Itse kehittämistoiminta täsmentyy meneillään olevan prosessin aikana. (Toikko & Rantanen 2009, 66–67.) Saadut tulokset, kuten toimintamalli, voidaan asettaa uudelleen arvioitavaksi aina tarpeen tullen ja näin ollen tämä kehittämisprosessin jatkumo säilyy.

Tutkimuksellisen kehittämisen opinnäytetyöllä on tarkoitus tuottaa käyttökelpoista tietoa: ilman tätä kehittämistutkimus olisi ollut hyödytön. Tämä on uudenlainen tietokäsitys siitä, että siirrytään luotettavan tiedon tuottamisen sijaan käyttökelpoisen tiedon tuottamiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 155–159.) Opinnäytetyössä kehitetään uusi toimintamalli Siun soten aikuispsykiatrian hoitohenkilöstölle tavoitteellisesta työkierrosta ja lainavuoroista, tällä tavoin tuotetaan uuta tietoa, jota voidaan koetella uusissa toimintaympäristöissä. Opinnäytetyössä hyödynnetään kaksisuuntaista osallistamista eli sekä hoitotyön kehittäjät (esimiehet) että hoitotyössä toimijat (työntekijät) osallistuvat kehittämiseen (Toikko & Rantanen 2009, 91).

Monistrategiset (engl. multiple strategy) tutkimusotteet liittyvät triangulaatioon, jolla tarkoitetaan sitä, että samaa tutkittavaa ilmiötä lähestytään monelta eri suunnalta eli monimenetelmällisesti. Monimenetelmällisyys käytännössä tarkoittaa erilaisten teoreettisten selitysmallien tai useiden rinnakkain koottujen aineistojen käsittelyä rinnakkain. (Anttila 2014.) Opinnäytetyötä varten tehty kysely hoitohenkilöstölle on määrällinen ja laadullinen. Tässä opinnäytetyössä on myös toiminta- ja kehittämistutkimuksen piirteitä. "Toimintatutkimus alkaa siitä, mihin laadullinen ja määrällinen tutkimus loppuvat" (Kananen 2012, 37). Osallitaan tämä opinnäytetyö on myös kehittämistutkimus, sillä kaikki toimintatutkimuksen kriteerit eivät täyty. Kehittämistutkimuksessa ei edellytetä opinnäytetyön tekijän mukanaoloa, toisin kun toimintatutkimuksessa. (Kananen 2012, 42.) Tämän opinnäytetyön tekijä ei työskennellyt opinnäytetyön kohteena olleessa organisaatiossa.

5.2 Opinnäytetyön vaiheet

Opinnäytetyön aiheen valinta lähti liikkeelle syksyllä 2016 ja aihe valittiin PKSSK:n vapaina olleista opinnäytöiden toimenkiantojen listalta. Opinnäytetyön tekijän kiinnostus psykiatrasta hoitotyötä kohtaan ohjasi aiheen valintaa. Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui hoitohenkilöstön joustava liikkuminen Siun soten aikuispsykiatrin toimintayksikössä ja toimeksiannosta tehtiin kirjallinen sopimus tulosalueen ylihoitajan kanssa. Tutkimuslupa haettiin erikseen Siun sotelta. Ennen opinnäytetyön prosessin aloitusta opinnäytetyön tekijä tapasi tulosalueen ylihoitajan ja samalla määriteltiin opinnäytetyön tehtävät, tavoitteet sisältö ja osallistujat. Ylihoitaja rajasi opinnäytetyön koskettamaan seitsämää eri Siun soten aikuispsykiatrian yksikköä.

Siun soten aikuispsykiatrian seitsämän eri yksikön osastonhoitajat tavattiin opinnäytetyön kehittämisprosessin aikana neljä kertaa. Yhtä tapaamista lukuunottamatta, kaikilla tapaamiskerroilla mukana olivat kaikki opinnäytetyön kehittämisprojektiin kuuluneet osastonhoitajat. Mukana oli myös lastenpsykiatrian osastonhoitaja, hän antoi suullisia ehdotuksia kehittämisprojektiin.

Ensimmäisen tapaamiskerran agendana oli SWOT-analyysin teettäminen työkierrosta ja lainavuoroista aikuispsykiatrian yksiköiden osastonhoitajille. Tämän jälkeen näistä saaduista tiedoista muodostettiin ensimmäinen versio hoitohenkilöstölle lähetettävästä kyselylomakkeesta. Kyselylomakkeen toteutustapa oli määrällinen ja osaksi myös laadullinen. Laadullinen osuus analysoitiin sisällönanalyysillä. Toisella tapaamiskerralla kyselylomake hoitohenkilöstölle jatkokehitettiin yhdessä osastonhoitajien kanssa toimintopuumenetelmällä. Kysely oli valmis lähetettäväksi hoitohenkilöstölle ja kysely toteutettiin verkkokyselynä. Verkkokyselystä ja osastonhoitajille tehtyjen osallistamismenetelmien avulla saaduista tuloksista luotiin ensimmäinen uusi toimintamalli suosituksineen. Kolmannella tapaamiskerralla toimintamalli jatkokehitettiin yhdessä osastonhoitajien kanssa hyödyntäen mind mappia. Tämän jälkeen luotiin uusi toimintamalli saatujen tulosten ja lähteiden perusteella Siun soten aikuispsykiatrian yksiköihin. Neljännellä tapaamiskerralla osastonhoitajat valmennettiin toteuttamaan uutta toimintamallia omissa yksiköissään. Opinnäytetyössä käytettiin tutkimuksellisen kehittämisen lähestymistapaa.

5.3 Hoitohenkilöstön osallistamismenetelmät

5.3.1 SWOT-analyysi

Nelikenttäanalyysi SWOT (S=Strength = Vahvuudet, W=Weakness = Heikkoudet, O=Opportunity = Mahdollisuudet, T=Threat = Uhat), on yleisesti käytössä oleva analyysimenetelmä, jolla pystytään arvioimaan ihmisen tai yrityksen toimintaa. (Suomen riskienhallintayhdistys 2017.) Tärkeätä SWOT-analyysin onnistumisen kannalta on aiheen tarkka rajaus juuri siihen aiheeseen, josta analyysi halutaan teettää. Hyvin tehdyn analyysin tuloksista voidaan tehdä päätelmiä, että miten käyttää hyväksi vahvuuksia, miten muuttaa heikkoudet vahvuuksiksi, miten mahdollisuuksia pystytään hyödyntämään ja miten pystytään välttämään uhkia. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219–220.)

SWOT-analyysistä saadun tiedon perusteella luotiin kyselytutkimus aikuispsykiatrian hoitohenkilöstölle. Kyselylomakkeelle SWOT-analyysin tuloksista hyödynnettiin erityisesti heikkouksiin ja uhkiin tulleita asioita, mutta myös vahvuudet ja mahdollisuudet muotoiltiin kysymyksiksi hoitohenkilöstölle.

5.3.2 Toimintopuu-menetelmä

Toimintopuu-menetelmässä osallistujat jaetaan pienryhmiin, jossa he voivat muodostaa uusia ideoita ja toimintaehdotuksia. Toimintopuu-menetelmää voidaan toteuttaa kahdessa eri osassa siten, että viimeinen vaihe tehdään erillisenä ryhmätehtävänä. Ryhmätyön tuotosta ei ohjeesta poiketen muodostettu ideapuuksi, vaan muutokset kirjattiin suoraan muutettavaan aineistoon. (Summa & Tuominen 2009, 35.)

Toisella tapaamiskerralla osastonhoitajat jaettiin kolmeen eri kahden hengen ryhmään, ja tapaamisella käytettiin toimintopuu-menetelmää. Aluksi osastonhoitajat saivat lukea kyselylomakkeen kysymykset itsenäisesti, jonka jälkeen he työstivät kyselylomaketta yhdessä toisen ryhmäläisen kanssa. Osastonhoitajille annettiin mahdollisuus lisätä, poistaa tai muuttaa haluamiaan kysymyksiä kyselylomakkeelta. Tämän jälkeen jokainen pienryhmä esitti omat ehdotuksensa kyselylomakkeesta, jonka jälkeen kyselylomakkeelle tehtävät muutokset päätettiin yhdessä koko osastonhoitajien ryhmän kanssa.

5.3.3 Mind map

Mind mapin eli käsitekartan avulla voidaan jatkokehittää ideoita, ratkoa ongelmia ja käsitekartat ovat hyvä väline esimerkiksi organisaation oppimisen tunnistamiseen. (Opetushallitus 2017.) Mind mapin avulla pyritään kuvaamaan ja nostamaan esiin uuden toimintamallin eri käsitteet. Mind mapit ovat maailmalla laajassa käytössä esimerkiksi tehokkaina laatutyön välineinä. (Tarkoma & Vuorijärvi 2010, 26–28.) Parhaiten Mind mapit sopivat esimerkiksi juuri strategian tai uuden suunnittelun tueksi (Nöllke 2004, 60).

Kolmannella tapaamiskerralla Siun soten aikuispsykiatrian hoitohenkilöstölle tehty toimintamalli jatkokehitettiin yhdessä osastonhoitajien kanssa Mind mapin avulla. Mind mapit luotiin siten, että jokainen uusi toimintamalli, eli pääkäsite sijoitettiin keskelle A4-kokoista paperia ja osastonhoitajat saivat kirjoittaa uusia käsitteitä jokaisen toimintamallin ympärille. (Kankaanpää & Piehl 2011, 33.) Mind mapeista saadut käsitteet jatkotyöstettiin lopullisiin uusiin toimintamalleihin.

Neljännellä tapaamiskerralla Siun soten aikuispsykiatrian hoitohenkilöstö valmennettiin käyttämään ja hyödyntämään opinnäytetyön tuloksena syntyneitä toimintamallia työkierron ja lainavuorojen joustavasta toteuttamisesta Siun soten aikuispsykiatrian toimintayksiköissä.

5.3.4 Kyselylomakkeen kehittäminen

Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessissa hyödynnettiin kyselyä hoitohenkilöstölle. Kysely oli sekä määrällinen että laadullinen. Yleisin käytössä oleva aineistonkeruumenetelmä on kyselylomake (questionnaire) ja juuri kyselylomakkeen luominen voi olla kriittisin vaihe koko opinnäytetyössä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2010, 86-87.) Tähän opinnäytetyöhön kerättiin primaariaineistoa, eli juuri tätä opinnäytetyötä varten kerättyä välitöntä tietoa (Vilkkä 2007, 33).

Kyselylomake pohjautui Siun soten aikuispsykiatrian yksikköjen osastonhoitajille tehtyyn SWOT-analyysiin joustavan työkierron ja lainavuorojen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista sekä kirjallisuuskatsaukseen aiheesta. Itse kyselylomake oli likert-asteikolla 5-portainen (1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä) ja sisälsi yhden avoimen kysymyksen. Likert-asteikko on yksi luotettavimmista tavoista arvioida ihmisten mielipiteiden tasoa eri asioista. (SurveyMonkey 2017.) Likert-asteikko on väline, jonka avulla on tarkoitus määritellä aiheeseen liittyvä mielipide tai asenne (Gray, Grove & Burns 2012, 699). Kyselytutkimuksesta saatu aineisto on niin sanottua primääriaineistoa eli

ensikäden aineistoa. Ensikäden aineistoksi luokitellaan aineistot, jotka opinnäytetyön on kerännyt itse. (Vilkkä 2007, 33.)

Hoitohenkilökunnan joustavasta liikkumisesta aikuispsykiatrian toimintayksiköissä tavoitteellinen työkierto ja lainavuorot ja osastonhoitajille tehdystä SWOT-analyysistä saatujen analyysien perusteella (liite 3) kyselylomake jaettiin neljään pääryhmään: työkierto ja lainavuorot, osaamisen kehittäminen, resursointi ja työhyvinvointi.

Työkierron ja lainavuorojen (liitteet 3 ja 4) heikkouksiksi ja uhkiksi osastonhoitajat nostivat perehdytyksen vähäisyyden, avun saannin lainayksiköissä, motivaation puutteen työkiertoon ja lainavuoroihin lähtemisessä. Näistä aiheista muodostettiin kysymyksiä työkiertoon ja lainavuoroihin lähtemisen helppoudesta, hoitohenkilöstön motivaatiosta, konkreettisista osasto-esittelyistä, mahdollisen osastomentorin käytöstä ja perehdytyksen ja tiedonsaannin merkityksestä työkiertoon ja lainavuoroihin lähtijöille.

Osaamisen kehittämisen alueella (liitteet 3 ja 4) mahdollisuuksina osastonhoitajat mainitsivat uuden oppimisen työkierrossa ja lainavuoroissa, josta muodostettiin kysymys mahdollistavatko työkiertoon ja lainavuoroihin lähteminen uuden oppimisen jopa paremmin kuin koulutukset. Heikkouksina osastonhoitajat toivat esille hoitohenkilöstön itseohjautuvuuden ja motivaation puutteen, näistä muodostettiin kysymyksiä halusta itsensä ja ammatillisen osaamisen kehittymiseen ja halusta oppia uutta. Haluttiin myös selvittää, että tuoko työkierrossa ja lainavuorossa oleminen uutta osaamista yksiköihin.

Resursoinnin (liitteet 3 ja 4) heikkouksiksi ja uhkiksi osastonhoitajat nostivat potilasturvallisuuden toteutumisen yksiköissä. Resursoinnin kysymyksillä haluttiin selvittää hoitohenkilöstön mielipidettä potilasturvallisuuden vaarantumisesta eri yksiköissä lainavuoroihin mentäessä ja että vähentävätkö työkiertoon ja lainavuoroihin lähteminen henkilöstövajetta eri yksiköissä.

Työhyvinvoinnin (liitteet 3 ja 4) vahvuudeksi osastonhoitajat nostivat joustavuuden lisääntymisen. Tämän aiheen ympärille muodostettiin kysymyksiä työilmapiiristä, paineensietokyvystä, työssä jaksamisesta ja yleisestä suhtautumisesta työkiertoon ja lainavuoroihin.

5.4 Kyselyn tulosten analysointi

Siun soten aikuispsykiatrian hoitohenkilöstölle suunnattu kysely toteutettiin verkkokyselynä. Verkkokyselystä saatu aineisto analysoitiin 2017 huhtikuun ja heinäkuun välisenä aikana. Kysymyksiä kyselyssä oli yhteensä 39 kappaletta, joista 38 kappaletta oli monivalintakysymyksiä ja yksi avoin kysymys (liite 5). Viisi ensimmäistä kysymystä selvitti vastaajien sukupuolta, ikää, ammattia ja onko henkilö ollut työkierrossa tai lainavuoroissa. Kysymykset 6–20 käsittelivät työkiertoa ja lainavuroja, kysymykset 21–27 osaamisen kehittämistä, kysymykset 28–30 resursointia ja kysymykset 31–38 työhyvinvointia. Kysymys 39 oli avoin kysymys työkierron ja lainavurojen kehittamisestä ja positiivisista kokemuksista. Verkkokyselyn tuloksista muodostettiin poimintana uuden toimintamallin kannalta tärkeitä vastauksia taulukoihin. Vastausten tulokset ilmoitettiin prosenttilukuina.

Verkkokyselyn avoin kysymys analysoitiin sisällönanalyysilla. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan kerätyn aineiston tiivistämistä ja sen avulla aineistosta etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä, ilman että tuloksen sisältö muuttuu (Heikkilä 2010, 85). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä opinnäytetyön tekijä päättää mitä tyypillistä kertomusta aineistosta lähdetään etsimään ja tämän jälkeen aloitetaan aineiston pelkistäminen. Tutkittavana oleva aineisto tiivistetään ja pelkistetään osiin niin, että aineiston tärkeä informaatio ei katoa. (Vilka 2015, 163–164.) Avoimesta kysymyksestä saadut vastaukset luettiin läpi, jonka jälkeen vastaukset ryhmiteltiin kysymysten näkökulmista erillisiksi taulukoiksi. Tämän jälkeen uuden toimintamallin kannalta tärkeät vastaukset muodostettiin erillisiksi taulukoiksi opinnäytetyöhön. Saatuja tuloksia analysoitiin teoreettisen viitekehyksen avulla saatuun tutkimus- ja teoretietoon pohjaten, sillä aineistolähtöinen sisällönanalyysi ei pääty aineiston pelkistämiseen. (Ks. Vilka 2015, 170.)

5.5 Kyselyn keskeisiä tuloksia

Sähköinen kyselytutkimus työkierrosta ja lainavuoroista lähetettiin osastonhoitajien välityksessä 110: lle Siun soten aikuispsykiatrian hoitohenkilölle. Kyselyyn vastausaika oli 13.3.2017–26.3.2017. Vastauksia tuona aikana tuli yhteensä 40 kappaletta ja vastausprosentti oli 44.0 %.

Vastaajista naisia oli 22 (55 %) ja miehiä 18 (45 %). Vastaajista 28 (70 %) oli iältään 30–49 vuotiaita, loput 12 (30 %) kyselyyn vastaajista olivat iältään 18–64 vuotiaita. Kyselyyn vastanneista 50 %, eli 20 henkilöä oli koulutukseltaan sairaanhoitaja AMK ja 23 %, eli 9 henkilöä oli koulutukseltaan opistotasoinen sairaanhoitaja. Loput 11 (28 %) kysymykseen vastanneista olivat joko sairaanhoitaja YAMK, lähi- tai perushoitaja tai mielenterveyshoitaja.

Taulukosta 2 selviää, että täysin samaa mieltä työkiertoon lähtemisen motivoivuudesta oli 40 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä oli myös 40 % vastaajista. Vastaajista 7 % kokivat, että työkiertoon lähteminen ei ole ollenkaan tai edes jokseenkaan motivoivaa. Kaikista vastaajista 85 % kokivat perehdytyksen merkityksen työkiertoon mentävällä osastolla erittäin tärkeäksi. Konkreettisia osastoesittelyjä kaivattiin myös ja ne lisäsivät halua lähteä työkiertoon: 20 % vastaajista oli täysin samaa ja 40 % jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 8 % kokivat, että konkreettiset osastoesittelyt eivät lisäisi ollenkaan halua lähteä työkiertoon. Vastaajista 33 % kokivat, että ovat saaneet riittävästi tukea esimieheltään työkiertoon lähtemisestä, mutta 8 % vastaajista kokivat, että he eivät ole saaneet tukea ollenkaan. Tietoa työkiertoon lähtemisestä henkilökunta koki saaneensa hyvin, vastaajista 30 % oli täysin samaa mieltä ja 23 % jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 10 % kokivat, että työkierrosta ei ole annettu tietoa ollenkaan ja 20 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä riittävästä työkierrosta tiedottamisesta työpaikallaan. Vastaajista 48 % kokivat, että mentorihoitaja lähetettävällä osastolla helpottaisi työkiertoon lähtemistä, vastaajista 27 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 20 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta. Täysin eri mieltä vastaajista ei ollut kukaan.

Taulukko 2. Keskeisiä tuloksia työkiertoa koskevista kysymyksistä.

| Kysymys: | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
|--|-------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------|
| Työkiertoon lähteminen on/on ollut minulle motivoivaa | 2 % | 5 % | 13 % | 40 % | 40 % |
| Perehdytys on minulle erittäin tärkeää työkiertoon mentävällä osastolla | 0 % | 0 % | 2 % | 13 % | 85 % |
| Konkreettiset osasto-esittelyt lisäävät haluani lähteä työkiertoon | 8 % | 10 % | 22 % | 40 % | 20 % |
| Olen saanut esimieheltäni riittävästi tukea työkiertoon lähtemisessä | 8 % | 18 % | 18 % | 23 % | 33 % |
| Olen saanut riittävästi tietoa työkierrosta työpaikallani | 10 % | 20 % | 5 % | 35 % | 30 % |
| Jos työkiertoon lähetettävällä osastolla olisi mentorihoitaja (kertoo ja esittelee osastoa konkreettisesti ja on tukena työkiertoon tuleville koko kierron ajan), olisi työkiertoon lähteminen helpompaa | 0 % | 5 % | 20 % | 27 % | 48 % |

Taulukosta 3 selviää, että lainavuoroihin lähteminen on ollut motivoivaa 15 % mielestä kaikista vastaajista. Vastaajista 6 % kokivat, että lainavuoroihin lähteminen ei ole ollenkaan motivoivaa. Puolet vastaajista kokivat, että perehdytys lainavuoroihin mentävällä osastolla on tärkeää. Konkreettiset osastoesittelyt lisäävät halua lähteä lainavuoroihin, 20 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 35 % vastaajista jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 18 % kokivat saaneensa tukea riittävästi, mutta 12 % vastaajista koki, että ei ole saanut tukea ollenkaan lainavuoroihin lähtemisessä. Riittävästi tietoa lainavuroista työpaikallaan on saanut 20 % vastaajista. Vastaajista 30 % kokivat, että lainavuoroihin lähteminen olisi helpompaa, jos vastaanottavalla osastolla olisi mentorihoitaja, 30 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 33 % kokivat, että talon sisältä tullut sijainen on parempi kuin talon ulkopuolelta tullut, 40 % vastaajista oli

jokseenkin samaa mieltä. Yhdenkään vastaajan mielestä talon ulkopuolelta palkattu sijainen olisi parempi kuin talon sisältä tullut sijainen.

Taulukko 3. Keskeisiä tuloksia lainavuoroja koskevista kysymyksistä.

| Kysymys: | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
|---|-------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------|
| Lainavuoroihin lähteminen on/on ollut minulle motivoivaa | 6 % | 25 % | 27 % | 27 % | 15 % |
| Perehdytys on minulle erittäin tärkeää lainavuoroihin mentävällä osastolla | 0 % | 5 % | 10 % | 35 % | 50 % |
| Konkreettiset osasto-esittelyt lisääisivät haluani lähteä lainavuoroihin | 5 % | 10 % | 30 % | 35 % | 20 % |
| Olen saanut esimieheltäni riittävästi tukea lainavuoroihin lähtemisessä | 12 % | 15 % | 32 % | 23 % | 18 % |
| Olen saanut riittävästi tietoa lainavuroista työpaikallani | 8 % | 17 % | 30 % | 25 % | 20 % |
| Jos lainavuoroihin lähetettävällä osastolla olisi mentorihoitaja (kertoo ja esittelee osastoa konkreettisesti ja on tukena lainavuoroon tuleville jo ennen lainavuoroihin tuloa), olisi lainavuoroihin lähteminen helpompaa | 3 % | 7 % | 30 % | 30 % | 30 % |
| Talon sisältä tullut sijainen on parempi, kun talon ulkopuolelta palkattu sijainen | 0 % | 2 % | 25 % | 40 % | 33 % |

Taulukkoon 4 on koottu hoitohenkilöstöltä saatuja keskeisiä tuloksia avoimesta kysymyksestä ”miten kehittäisit työkiertoa ja lainavuoroja ja mitä positiivisia kokemuksia sinulla on työkierrosta ja lainavuroista”. Vastausten perusteella työkierto haluttaisiin pakolliseksi kaikille ja työkierron haluttaisiin ulottuvan myös johtoportaan. Työkierron organisoimista toivottiin selkeämmäksi ja ehdotuksia työkiertoon mentävistä yksiköistä toivottiin esille myös Siun soten intraan. Työkiertoon haluttiin selkeästi myös klinikkarajojen ulkopuolelle. Lainavuoroihin lähtemisessä kehitettävää oli selvästi perehdyttämisessä ja lainavuoroihin lähtemisen aiheuttaman kuormittavuuden minivoimisessa. Työkierron osalta posi-

tiivisimmaksi kokemukseksi nousi oman osaamisen laajentuminen ja työmotivaation parantuminen. Positiiviseksi koettiin myös se, että kaikki kiertävät yksikössä vuorollaan. Perusteellisen perehdytyksen antaminen työkiertoon ja lainavuoroihin mahdollistaisi vastausten mukaan niiden positiivisten vaikutusten esille tulon.

Taulukko 4. Keskeisiä tuloksia avoimesta kysymyksestä, miten kehittäisit työkiertoa ja lainavuoroja ja mitä positiivisia kokemuksia sinulla on työkierrosta ja lainavuoroista.

| Miten kehittäisit työkiertoa? | Miten kehittäisit lainavuoroja? | Mitä positiivisia kokemuksia sinulla on työkierrosta ja lainavuoroista? |
|---|--|---|
| <p><i>Työkierron tulisi olla selkeästi organisoitu ja pakollinen kaikille. Työkierron tulisi olla pakollinen 2-3 vuoden välein ja kaikille sama.</i></p> <p><i>Kiertojärjestelmän tulisi olla tiedossa selkeämmin ketkä lähtee ja milloin, koska se tukisi myös urakehitystä näin.</i></p> <p><i>Kiertoon tulisi päästä myös somatiikalle.</i></p> <p><i>Voisiko olla jopa kaksi järjestelmää, lyhyet kierrot puoli vuotta ja sitten isompi kierto missä vaihtuu koko osasto esim. 5 vuoden välein.</i></p> <p><i>Järjestelmä voisi olla selkeä missä etukäteen hyvissä ajoin näkee, minne on mahdollista mennä kiertoon.</i></p> <p><i>Sama kiertopoliittikka myös osastonhoitajille.</i></p> <p><i>Työkierrossa tulisi saada tehdä myös sellaisia tehtäviä, jotka kehittävät ammatti-identiteettiä ja oppisi uusia asioita.</i></p> <p><i>Jokainen työntekijä veloitetaan lähemmään vuorollaan työkiertoon.</i></p> | <p><i>Lainavuorot on ok, mutta on kuormittavaa, kun töihin mennessä ei tiedä mihin joutuu ja ei osaa varautua aina kaikkeen.</i></p> <p><i>Lainavuoroihin lähteminen ei saisi lisätä oman osaston työntekijöiden kuormittavuutta.</i></p> <p><i>En tiedä olisiko helpompi, jos jokaisella olisi tietyt yksiköt, johon mennä lainaan. Ymmärrän että talon sisällä lainavuoroja tarvitaan ja kannustan kehittämään systeemiä.</i></p> <p><i>Lainavuoroja kehittäisin perehdyttämisen osalta. Ei voida olettaa, että henkilöstö osaa toimia täysipainoisesti vuorossa, vaan tarvitsee hukan perehdytystä/osaston esittelyä.</i></p> | <p><i>Positiivisena työkierrossa näen sen, että näkee, miten muilla osastoilla voidaan sama asia tehdä monella eri tavalla. Työkierron kautta laajensin osaamistani. Se selkeästi paransi työssäjaksamistani ja auttoi myös motivaation suhteen palattuani takaisin omaan yksikköön. Työkierto on antanut uutta näkökulmaa työhöni ja sen kautta olen oppinut uusia työtapoja ja menetelmiä.</i></p> <p><i>Positiivisesti myönteiset vaikutukset lainavuoroilla ja työkierrolla ilmenisi mielestäni paremmin perusteellisella perehdytyksellä.</i></p> <p><i>Työkierto oli omalla kohdallani hyvä ja opettavainen. Olin tietoinen vuorostani lähteä työkiertoon jo n. vuotta aikaisemmin, joka auttoi sopeutumaan ajatukseen. Myös se, että yksikössäni kaikki kiertävät vuorollaan auttoi asiaa: tietää että se on jokaisen kohdalla, tasavertaisuutta. Sain myös itse vaikuttaa yksikköön, johon menin ja pääsin toivomaani yksikköön. Uudella osastolla minut otettiin hyvin vastaan ja minua perehdytettiin ja oma aktiivisuus on erittäin tärkeää.</i></p> |

| | | |
|--|--|--|
| <p><i>Työkierto voisi olla näkyvämpää. Esimerkiksi intrassa voisi olla lista kuka menee mihinkin työkiertoon, missä paikkoja ja mistä halukkuutta tulla esim. omaan yksikköön.</i></p> | | |
|--|--|--|

Taulukosta 5 selviää, että 65 % vastaajista haluaa oppia uutta ja kehittää itseään työssä. Vastaajista 58 % kokivat, että työkiertoon lähtemisellä kehitetään ammatillista osaamista. Vastaajista 20 % kokivat ammatillisen osaamisen kehityvän myös lainavuoroihin lähdetessä. Noin neljäsosa vastaajista kokivat, että työkiertossa ja lainavuoroissa voi oppia jopa enemmän kuin koulutuksissa. Työkiertossa oleminen on vastaajien mielestä tuonut uutta osaamista omiin työyksiköihin, täysin samaa mieltä asiasta oli 28 % vastaajista ja 40 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä. Lainavuorojen osalta vastausprosentit olivat 10 % ja 20 %.

Taulukko 5. Keskeisiä tuloksia osaamisen kehittämisen kysymyksistä.

| Kysymys: | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
|---|-------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------|
| Haluan oppia uutta ja kehittää itseäni työssä | 0 % | 0 % | 0 % | 35 % | 65 % |
| Työkiertoon lähteminen kehittää/on kehittänyt ammatillista osaamistani | 0 % | 5 % | 7 % | 30 % | 58 % |
| Lainavuoroihin lähteminen kehittää/on kehittänyt ammatillista osaamistani | 5 % | 15 % | 33 % | 27 % | 20 % |
| Olen oppinut/voisin oppia enemmän työkiertossa kuin koulutuksissa | 2 % | 7 % | 30 % | 25 % | 20 % |
| Olen oppinut/voisin oppia enemmän lainavuoroissa kuin koulutuksissa | 10 % | 27 % | 33 % | 15 % | 15 % |
| Työkiertossa oleminen on tuonut uutta osaamista yksikköni | 2 % | 8 % | 22 % | 40 % | 28 % |
| Lainavuoroissa oleminen on tuonut uutta osaamista yksikköni | 7 % | 18 % | 45 % | 20 % | 10 % |

Taulukosta 6 selviää, että vastaajien mielestä potilasturvallisuus voi vaarantua lainavuoroihin mentäessä. Vastaajista 15 % oli täysin samaa mieltä asiassa, 53

% vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, täysin eri mieltä asiasta ei ollut kukaan vastaajista. Noin kolmasosa vastaajista koki, että lainavuoroihin menemisellä voidaan hillitä kustannuksia työyksikössä, mutta henkilöstövajetta työkierto ja lainavuorot eivät vastaajien mielestä oleellisesti vähentäneet työyksiköissä.

Taulukko 6. Keskeisiä tuloksia resursointia koskevista kysymyksistä.

| Kysymys: | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
|--|-------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------|
| Potilasturvallisuus voi vaarantua lainavuoroihin mentäessä | 0 % | 15 % | 17 % | 53 % | 15 % |
| Lainavuoroihin meneminen on hyvä keino hillitä kustannuksia työyksikössäni | 5 % | 12 % | 30 % | 33 % | 20 % |
| Työkierto ja lainavuorot ovat vähentäneet henkilöstövajetta osastollamme | 18 % | 26 % | 31 % | 18 % | 7 % |

Taulukosta 7 selviää, että työkiertoon ja lainavuoroihin lähtemisen ei oleellisesti koettu parantavan työilmapiiriä yksiköissä, vastaajista noin 40 % oli asiassa ei samaa eikä eri mieltä. Työkiertoon ja lainavuoroihin lähtemisen koettiin puolestaan lisäävän työntekijöiden paineensietokykyä ja vastaajista noin 40 % oli asiassa jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 28 % kokivat työkiertoon lähtemisen lisäävän työssä jaksamista, lainavuorojen osalta vastausprosentti oli 13 %. Vastaajista 38 % kokivat lainavuoroihin lähtemisen jopa heikentävän työssä jaksamista ja 50 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, että lainavuoroihin lähteminen kuormittaa työssä jaksamista. Yleisesti yksiköissä työkiertoon ja lainavuoroihin lähtemiseen suhtauduttiin myönteisesti, sillä 42 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä asiassa.

Taulukko 7. Keskeisiä tuloksia työhyvinvointia koskevista kysymyksistä.

| Kysymys: | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
|---|-------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------|
| Työkiertoon lähteminen parantaa työilmapiiriä | 8 % | 12 % | 40 % | 28 % | 12 % |
| Lainavuoroihin lähteminen parantaa työilmapiiriä | 15 % | 25 % | 43 % | 10 % | 7 % |
| Työkiertoon lähteminen lisää paineensietokykyäni | 2 % | 13 % | 28 % | 44 % | 13 % |
| Lainavuoroihin lähteminen lisää paineensietokykyäni | 3 % | 15 % | 31 % | 38 % | 13 % |
| Työkiertoon lähteminen lisää työssä jaksamistani | 0 % | 13 % | 36 % | 23 % | 28 % |
| Lainavuoroihin lähteminen lisää työssä jaksamistani | 12 % | 38 % | 30 % | 7 % | 13 % |
| Lainavuoroihin lähteminen kuormittaa työssä jaksamistani | 3 % | 10 % | 30 % | 50 % | 7 % |
| Yksikössäni suhtaudutaan myönteisesti työkiertoon ja lainavuoroihin | 5 % | 20 % | 18 % | 42 % | 15 % |

6 Uusi toimintamalli hoitohenkilöstön joustavaan liikkumiseen

6.1 Toimintamallin rakenne

Uuden toimintamallin (liite 6) ulkoisen rakenteen suunnitteli opinnäytetyön tekijä ja se hyväksyttiin Siun soten aikuispsykiatrian osastonhoitajilla. Toimintamallin rakenne haluttiin pitää yksinkertaisena, selkeänä ja helposti hyödynnettävänä esimerkiksi Siun soten esitteissä. Toimintamallin toivotaan myös olevan helposti muokattavissa tulevilla kehittämissuunnitelmissa ja kehittämissuunnitelmissa. Toimintamallin koko haluttiin pitää A-4 kokoisena, jotta suositukset erottuvat selkeästi. Toimintamallin värityksessä käytettiin lähellä Siun soten värimaailmaa olevia värejä.

Kerättyjen tulosten ja lähteiden perusteella ja hoitohenkilöstöä osallistavilla menetelmillä tuotettu uusi toimintamalli Siun soten aikuispsykiatrian hoitohenkilöstölle tavoitteellisesta työkierrosta ja lainavuoroista jaettiin kolmeen eri osioon. Osiot ovat 1. työkierto ja lainavuorot, *jokainen kiertää ja lähtee lainaan*, 2. osaamisen kehittäminen, *rohkeasti kiertoon ja lainaan* ja 3. resursointi ja työhyvinvointi, *resurssit ja työhyvinvointi kuntoon*. Osiot koottiin joustavan resursoinnin eli työkierron ja lainavuorojen, osaamisen kehittämisen, resursoinnin ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Osioiden suositukset pohjautuivat tämän opinnäytetyön tarkoitukseen kehittää hoitohenkilöstön osaamista resursoinnin ja työhyvinvoinnin näkökulmista ja tavoitteeseen tehdä uusi toimintamalli työkierrosta ja lainavuoroista aikuispsykiatrian yksiköille.

Jokaisen osion alle kerättiin uudet täsmentävät hoitohenkilöstöä osallistavin menetelmin kerätyt suositukset aihealueittain. Jokaisen suositus lähteineen on kuvattu tarkemmin tulevissa alaluvuissa.

6.2 Työkierto ja lainavuorot

Suosituksien työkierron ja lainavuorojen toteuttamiseen nousivat pitkälti hoitohenkilöstön, sekä esimiesten että työntekijöiden omista tarpeista. Myös lähteistä saatu tieto tukee uusia suosituksia. Hoitohenkilöstön tasapuolinen kohtelu saatujen tulosten mukaan edellyttää, että työkiertoon ja lainavuoroihin lähteminen on kaikille pakollista. Hoitohenkilöstöllä tulisi olla mahdollisuus myös klinikkarakojen ulkopuoliseen kiertoon. Tulosten mukaan esimiesten antamaa tukea ja työkierrosta ja lainavuoroista tiedottamista kaivattiin lisää, vaikkakin tiedottaminen on ollut yleisesti hyvää. Työkierrosta ja lainavuoroista tiedottaminen säännöllisesti tulisi kuitenkin olla automaattista.

Tulosten mukaan sekä osastonhoitajat että työntekijät kokivat perehdytyksen saannin yksiköissä huonoksi tai jopa erittäin huonoksi. Perehdytyksen merkitys työntekijöiden motivaation kasvattamiseen työkiertoon ja lainavuoroihin lähdetäessä on erittäin suuri ja hyvällä perehdytyksellä taataan myös potilasturvalli-

suus eri yksiköissä. Perehdytyksellä voidaan lisätä myös hoitohenkilöstön työssä jaksamista, työhyvinvointia ja yleisesti ottaen työilmapiiriä. Hyvä ja onnistunut perehdytys on hyvä aloittaa jo ennen työkiertoon tai lainavuoroihin lähtemistä. Tulosten mukaan konkreettiset yksikköesittelyt lisäisivät hoitohenkilöstön halua lähteä työkiertoon ja lainavuoroihin. Näiden yksikköesittelyiden järjestäminen voisi hoitua helposti yksiköihin nimettävien mentorihoitajien avulla, joita hoitohenkilöstö tulosten mukaan toivoi. Saatujen tulosten mukaan sekä esimiesten että työntekijöiden ensisijaisena toiveena on suosia talon sisäisiä sijaisia puustilanteissa.

Työkiertoon ja lainavuoroihin lähdetään tasapuolisesti, myös yli klinikkarajojen. Hoitohenkilöstön tasapuolisella kohtelulla ja kaikille annetuilla samoilla mahdollisuuksilla työelämässä pystytään lisäämään hoitohenkilöstön työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Tulosten mukaan hoitohenkilöstöllä on halu lähteä työkiertoon ja lainavuoroihin yli klinikkarajojen. Tutkimusprofessori Jari Hakasen mukaan yhteistyön lisääminen yli osasto- ja organisaatorajojen auttaa eteenpäin (Yrityssuomi 2015). Yli klinikkarajojen menevällä työkiertoon ja lainavuoroihin lähtemisellä mahdollistetaan myös ihan uusien asioiden oppimista ja oman ammatti-identiteetin kasvattamista, jota hoitohenkilöstö tulosten mukaan myös toivoi.

Tuetaan työkiertoon- ja lainavuoroihin lähtevää esimiesten toimesta. Aina kun työkiertoa tai lainavuoroja lähdetään toteuttamaan ovat esimiehet sekä lähettävässä että vastaanottavassa yksikössä avainasemassa. Heidän tulee olla työntekijän tukena koko prosessin ajan, oli kyseessä muutaman tunnin tai usean kuukauden kierto eri yksikössä. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös työntekijän rohkaiseminen oman osaamisensa kehittämiseen. Vuosittaiset kehityskeskustelut työntekijän ja esimiehen välillä lisäävät esimiehen mahdollisuutta kertoa työkierrosta ja lainavuoroista syvemmin ja ne antavat kummallekin osapuolelle mahdollisuuden puhua avoimesti työkiertoon ja lainavuoroihin liittyvistä kysymyksistä. (Valtiovarainministeriö 2012, 19.) Tulosten mukaan hoitohenkilöstö kaipasi lisää tukea esimiehiltään työkiertoon ja lainavuoroihin lähtemisessä. Tukea tulisi saada sekä lähtevän yksikön että vastaanottavan yksikön esimiehiltä.

Jokainen työntekijä on otettava huomioon yksilönä, ja esimiesten tulee tukea alaistaan juuri hänen tarvitsemallaan tavalla.

Nimetään työkierto- ja lainavuoro-mentorihoidaja joka yksikköön. Mentorointi sopii osaamisen siirtämiseen ja on yksi yksilön ja työyhteisön kehittämismenetelmä. Monissa organisaatioissa ja yrityksissä mentorointi on koettu tarpeelliseksi, kun se on kytketty osaksi henkilöstön kehittämistä. (Miettinen, Lankinen & Sipilä 2004, 110–117.) Siun soten strategiassa vuosille 2017-2018 luvataan käynnistää mentorointiohjelma, mutta ohjelmaa ei ole tarkemmin avattu (Siun sote strategia 2017-2018). Tämä mentorointiohjelma olisi hyvä ulottaa näin ollen myös hoitohenkilökunnan työkierron ja lainavuorojen kehittämiseen. Valtiovarainministeriön henkilökierto-oppaan (2012, 7) mukaan työkiertoon tai lainavuoroihin lähtevälle tulee nimetä tukihenkilö. Tukihenkilö tässä asiansyhteydessä voisi olla juuri joka yksikköön nimettävä mentorihoidaja. Mentorihoidajia olisi hyvä olla useampi, että työntekijöiden tarvitsemaa tukea työkiertoon ja lainavuoroihin tullessa olisi jatkuvasti saatavilla. Mentorihoidajan tehtäviin voidaan liittää kuuluvaksi tiedon välittämisen omasta yksiköstään ja sen toimintatavoista, yksikön toimintaan liittyviin kysymyksiin vastaaminen ja mentorihoidaja voi tarpeen mukaan opettaa työkiertoon tai lainavuoroihin tulevalle hänen työssään tarvitsemia taitoja. (Karjalainen 2010, 19.)

Annetaan tietoa työkierrosta ja lainavuoroista säännöllisesti. Jotta työkiertoon ja lainavuoroihin lähteminen saadaan osaksi päivittäistä toimintaa, ilman että se aiheuttaa turhaa pelkoa ja ahdistusta hoitohenkilöstössä, on siitä tiedotettava säännöllisesti. Etelä-Taiwanin sairaaloissa tehdyn kyselytutkimuksen mukaan työkierto ja työkierrosta tiedottaminen sisäisesti lisäsi työhyvinvointia ja hoitajien sitoutuneisuutta työhönsä. Sisäisellä tiedottamisella lisättiin hoitajien tietoisuutta työskentelystä muissa yksiköissä ja lisättiin hoitajien halua kehittää omaa osaamistaan. (Chang, Chen, Lin & Wu 2015, 297–306.)

Tutustutaan eri yksiköihin konkreettisilla yksikköesittelyillä. Konkreettisilla yksikköesittelyillä tulosten mukaan voidaan lisätä hoitohenkilöstön halua lähteä työkiertoon ja lainavuoroihin. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä on panostettu lainavuorolaisten perehdyttämiseen, ja tarve eri yksikköjen toiminnan esittelyihin

nousi myös hoitohenkilökunnalle siellä tehdyn kyselyn kautta. Useita eri yksikköesittelyitä järjestettiin Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä hoitohenkilökunnan toiveesta. (Boucht 2014.) Konkreettisten yksikköesittelyjen avulla työntekijän on mahdollista tutustua konkreettisesti toisen yksikön toimintatapoihin. Yksikköesittelylle työntekijä voi asettaa itselleen myös tavoitteita, esimerkiksi mitä haluaa toisesta yksiköstä oppia. Konkreettisissa yksikköesittelyissä voidaan antaa palautetta puolin ja toisin. Tällöin molemmat osapuolet oppivat uutta. (Järvensivu & Valkama 2006, 65.) Näillä yksikköesittelyillä voidaan tulosten mukaan selvästi lisätä hoitohenkilöstön halua lähteä työkiertoon tai lainavuoroihin.

Suositaan ensisijaisesti talon sisäisiä sijaista. Tulosten mukaan hoitohenkilöstö suosii enemmän talon sisältä tullutta sijaista. Talon ulkopuolisten sijaisten käytölle perusteena yleensä on, että talon sisäistä sijaista ei tehtävään ole saatavilla tai vuokratyövoiman käytöllä halutaan turvata oman vakituisen henkilöstön määrän säätely niin, että riski oman väen irtisanomisiin saadaan minimoitua. (Mäkiperkola, Vettensaari & Viitala 2006, 131.)

6.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen näkökulmasta saadut tulokset olivat positiivisia ja uusia suosituksia saatiin kehitettyä. Esimiesten huolena oli motivaation puute työntekijöiden työkiertoon ja lainavuoroihin lähtemisessä ja itseohjautuvuuden puuttuminen. Saadut tulokset osoittivat, että hoitohenkilöstöllä on kova halu oppia uutta ja kehittää omaa osaamistaan. Työnantajan on vain tarjottava sopivat puitteet uuden oppimiselle. Työkiertoon ja lainavuoroihin lähtemisellä tulosten mukaan saadaan uutta osaamista yksiköihin ja työkiertoon tai lainavuoroihin lähtemisellä voidaan oppia jopa enemmän kuin koulutuksissa. Tulosten mukaan hoitohenkilöstön osaaminen ja tieto välittyvät paremmin, kun lainaan lähteminen on kaikkien velvollisuus. Lainavuorolainen on tulosten mukaan erittäin arvokas osaamisen kehittäjä eri yksiköissä. Hoitohenkilöstön tasapuolisella kohtelulla ja yhdessä sovituilla toimintaohjeilla saadaan luotua vieläkin paremmin voiva ja osaava työyhteisö.

Hoitohenkilöstölle taataan oppimista tukeva ja motivoiva ympäristö. Saatujen tulosten mukaan hoitohenkilöstöllä on kova halu oppia uutta ja kehittää itseään. Myös hoitohenkilöstön motivaatio tekemäänsä työtä kohtaan on hyvä, kun uuden oppimiselle annetaan vielä kaikki mahdollisuudet työpaikalla. Terveystieteiden järjestelmät ympäri maailman tarjoavat hoitohenkilöstölle erilaisia mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan ja vastuuta työstään. United Kingdomissa hoitajille on annettu mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan jopa niinkin laajasti, että heitä kutsutaan ”pikkulääkäreiksi”. Näiden pikkulääkäreiden toimenkuvaan kuuluu esimerkiksi röntgentutkimuksien määrääminen ja suonensisäisten lääkityksien aloittaminen. (Cavanagh 1997, 336.) Yleensä työntekijöillä on taipumus ajautua sellaisiin työyhteisöihin, joissa heidän työpanostaan ja osaamistaan kunnioitetaan. Organisaatioiden tuleekin panostaa ja kunnioittaa työntekijöidensä halua kehittää itseään ja osaamistaan, muuten heidät saataan menettää toiselle työnantajalle. Työntekijälle hänen työnsä huomiointi ja arvostus merkitsevät yleensä enemmän kuin työstä saatu rahallinen korvaus. (Grönfors 2010, 48–49.) Myös Naumasen (2002, 243) tutkimuksesta selviää, että työntekijöiden halu kouluttautumiseen johtuu yleensä halusta päästä toisiin tai vaativimpiin työtehtäviin.

Työkiertoon ja lainavuoroihin lähtemisellä saadaan uutta osaamista yksiköihin. Tulosten mukaan sekä esimiehet että työntekijät kokivat, että työkiertoon ja lainavuoroihin lähtemisellä saadaan uutta osaamista yksiköihin. Esimiesten rooli osaamisen jakamisessa eri yksiköiden välillä on suuri. Ilman esimiesten tukea ja opastusta työntekijät eivät lähde työkiertoon tai lainavuoroihin. Esimiehen tulee myös itse toimia esimerkkinä. Esimies voi omalla toiminnallaan luoda oppimiselle myönteisen ilmapiirin ja kannustaa osaamisen jakamiseen sekä lähettävässä että vastaanottavassa yksikössä. (Hätönen 2011, 8.)

Työkiertoon lähtemisellä hoitohenkilöstö voi kehittää osaamistaan jopa enemmän kuin koulutuksista saadulla tiedolla. Hoitohenkilöstön koulutuksista saama tieto ei yleensä riitä osaamisen kehittämiseen, vaan tarvitaan erilaisia muita kehittämisen keinoja. Yksi tällainen keino voi olla työkiertoon lähteminen ja sieltä saatu mentorihoitajan arvokas tuki työuralle. (Miettinen ym. 2004, 194.) Kivisen (2008, 174) tutkimuksen mukaan 91 % johtajista näkivät työkierron laajentavan

työntekijöiden osaamista. Myös tästä opinnäytetyöstä saadut tulokset osoittivat työkierron laajentavan hoitohenkilöstön osaamista jopa enemmän, kun koulutuksista saatu tieto.

Lainavuorolainen on arvokas osaamisen kehittäjä sekä lähettävälle että vastaanottavalle yksikölle. Yleensä osaamisen kehittäminen on lähettävän yksikön tavoite lainavuoroihin lähdetessä, mutta myös vastaanottava yksikkö oppii lainavuorojen myötä. Hyvin onnistunut työkierto tai lainavuoro eri yksikössä antaa uusia mahdollisuuksia kehittyä ja lisää työntekijän ja työyksikön motivaatiota kehittymiseen. (Valtiovarainministeriö 2012, 9–10.)

Hoitohenkilöstön osaaminen ja tieto välittyvät laajemmin, kun lainaan lähteminen on jokaisen velvollisuus. Kun jokainen työntekijä veloitetaan lähtemään lainavuoroihin, pystytään hoitohenkilöstön osaamista ja tietoa laajentamaan koko organisaatioon. Työntekijä puolestaan on matkalla kohti horisontaalista moniosaajuuden kehittymistä. Horisontaalisella moniosaajuuden kehittämisellä tarkoitetaan esimerkiksi työkiertoon tai lainavuoroihin lähtemistä, eli osaamisen laajentamista yli yksikkörajojen. Työntekijöiden tulee sitoutua lainavuoroihin lähtemiseen, sillä jos joku kieltäytyy lainavuoroihin lähtemisestä, voi se vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisön tahtotilaan. (Järvensivu 2007, 81–88.) Kun lainavuoroihin lähteminen on kaikkien velvollisuus, toteutuu myös työntekijöiden tasapuolinen kohtelu. Saadut tulokset osoittivat, että hoitohenkilöstö toivoo lainavuoroihin lähtemisen olevan tasapuolisesti kaikkien velvollisuus.

6.4 Resursointi ja työhyvinvointi

Resursoinnin ja työhyvinvoinnin näkökulmista tulokset olivat avaavia ja uusille suosituksille oli selvästi tarvetta. Tulosten mukaan sekä esimiehet että työntekijät kokivat, että potilasturvallisuus voi vaarantua lainavuoroihin mentäessä. Onkin erityisen tärkeää huolehtia hoitohenkilöstö osaamisen kehittämisestä ja taa-ta sille hyvä perehdytys. Ilman perehdytystä hoitohenkilöstö tulosten mukaan kokee työkiertoon ja lainavuoroihin lähtemisen kuormittavaksi. Yleisesti työkiertoon ja lainavuoroihin suhtauduttiin tulosten mukaan positiivisesti ja lähteminen

parantaa tulosten mukaan myös hoitohenkilöstön paineensietokykyä ja työssä jaksamista. Työhyvinvoinnin parantamiseen voidaan oleellisesti vaikuttaa oikeanlaisella resursoinnilla ja työntekijöiden tasapuolisella kohtelulla, jolla myös työn aiheuttamaa kuormittavuutta pystytään oleellisesti vähentämään.

Vähennetään henkilöstövajetta ja työn kuormittavuutta yksiköissä oikeanlaisella resursoinnilla ja yhteistyöllä. Valtiovarainministeriön henkilökierto-oppaan (2012, 11) mukaan organisaatioiden olisi hyvä varata tieyty vuotuiset määrärahat joustavan resursoinnin toteuttamiseen, etteivät taloudelliset seikat tai käytännölliset asiat muodostu joustavan resursoinnin esteeksi. Jotta hoitohenkilöstö saadaan joustavasti kiertämään ilman suurempaa työn aiheuttamaa kuormittavuutta, kuuluu hyvään yksikköjen väliseen yhteistyöhön perehdyttäminen. Perehdyttämisen keskeisin tavoite on saada työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi uuteen yksikköön. Hyvin suoritettu perehdyttäminen ja työnopastus tukevat työntekijän työhyvinvointia. (Juuti & Vuorela 2015, 63.)

Huolehditaan potilasturvallisuudesta sekä lähettävässä että vastaanottavassa yksikössä. Potilas- ja asiakasturvallisuuden ohjelman vuosille 2015–2020 (2015, 4–8) mukaan uusia riskejä turvallisen potilastyön toteuttamisessa ovat esimerkiksi ammattiryhmien työnjako ja vastuiden muuttuminen. Näiltä riskeiltä vältytään, kun työntekijöiden osaaminen varmistetaan. Eri tehtäviin liittyvät osaamis- ja pätevyysvaatimukset tulee olla määritelty ja varmistettu. Henkilöstön perehdytys on yksi osa potilas- ja asiakasturvallisuutta.

Potilasturvallisuudesta huolehtiminen on erittäin tärkeää, kun organisaatioissa toteutetaan joustavaa resursointia (työkierto tai lainavuorot). Julkisen terveydenhuollon puolella suurin potilasturvallisuusriski liittyy työn resursointiin ja työn heikkoon hallittavuuteen (Kinnunen & Peltomaa 2009, 49). Jos työntekijä irtisanoutuu työtehtävien aiheuttaman kuormittavuuden vuoksi ja yksikköön jää vajavainen hoitohenkilöstö, eivät sinne jäävät hoitajat koe voivansa toteuttaa potilasturvallista hoitotyötä. (International council of nurses 2006, 12.) Sama pätee myös työntekijän siirtyessä esimerkiksi lainavuoroon toiseen yksikköön, potilasturvallisuus ei saa heikentyä. Yleisesti ajatellen hoitohenkilöstön työnkuormitta-

vuus ei saa nousta työkiertoon tai lainavuoroihin lähdeettäessä. Pehdytyksellä ja työparitoiminnalla on näin ollen erittäin suuri merkitys.

Työkiertoon ja lainavuoroihin lähtevää työntekijää voidaan pitää uutena työntekijänä lähetettävässä yksikössä. Vesan (2008, 104–105) väitöskirjassa todetaankin, että asiakkaan hoitotyön ja työyhteisön turvallisuus on tärkeä päämäärä sairaalatyössä. Asiakkaalle ei saa aiheuttaa vaaraa ammattitaidottomalla hoitotyöllä. Uusi työntekijä, tässä asiansyhteydessä työkiertoon tai lainavuoroon tuleva, voi olla uhka työntekijöiden ja työyhteisön turvallisuudelle. Onkin erityisen tärkeää, että työkiertoon tai lainavuoroihin tuleva työntekijää saa sellaisen pehdytyksen, kun potilasturvallisuuden kannalta on oleellista. On myös tutkittu, että jos työntekijä ei saa mitään aineellista tai aineetonta korvausta joustavuudesta ja osaamisen kehittämisestä työorganisaatiossa, voi tämä johtaa siihen, että työntekijä stressaantuu ja näin ollen myös potilasturvallisuus voi pahimmassa tapauksessa heikentyä. (Crowley-Henry 2013, 36.)

Parannetaan työhyvinvointia ja työilmapiiriä yhteisesti sovitulla pelisäännöillä ja tasapuolisuudella. Työilmapiiriä voidaan parantaa työntekijää kunnioittamalla. Työntekijöille tulee antaa mahdollisuus omien toiveiden esille tuomiseen esimerkiksi oman urakehityksen suhteen. Erittäin hyvä tilaisuus tällaiselle ovat kehityskeskustelut. Vuosittaiset kehityskeskustelut ovat erittäin tärkeitä ja ovat myös suuressa roolissa Siun sote:n strategiaa vuosille 2017–2018 (Siun sote strategia 2017–2018). Kehityskeskusteluissa kummallakin osapuolella on mahdollisuus keskittyä puhumaan avoimesti ja luottamuksellisesti yksilön tavoitteita ja toiveista työnsä suhteen. Kehityskeskusteluista hyötyy esimies, työntekijä ja myös koko organisaatio. (Juuti & Vuorela 2015, 97.) Yhdessä tekeminen ja yhteisesti sovitut työtehtävät ja kaikkien tasapuolinen kohtelu kohentavat myös huomattavasti hoitohenkilöstön työhyvinvointia ja työilmapiiriä (Kinjerski & Skrypnek 2008, 17–23). Vesan väitöskirjaan (2008, 102) tehdyn tutkimuksen mukaan hoitotyö koettiin raskaaksi yleensä silloin, kun käytössä olevat hoitotyön keinot olivat rajalliset. Hoitotyön kuormittavuuden koettiin olevan aaltoilevaa. Tämän tutkimuksen mukaan hoitotyön kuormittavuutta voidaan lievittää persoonallisesti huumorilla. Huumorin luokitellaan olevan keskeinen selviytymiskeino jaksamisen ja hyvinvoinnin lähteenä.

Lisätään hoitohenkilöstön työssäjaksamista ja parannetaan paineensietokykyä työkiertoon lähtemisellä. Kun työntekijä kokee voivansa toimia ammattitaitoisena asiantuntijana omaa persoonaansa hyödyntäen, työntekijä kokee, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää omaa työtänsä. Tämä puolestaan vaikuttaa koko organisaation toimintaan ja hyvin toimivassa organisaatiossa hyvän työn laatu korostuu. (Wallin 2012, 97.)

Lisätään koko organisaation oppimista ja hoitohenkilöstön sitoutuneisuutta lähettämällä jokainen työntekijä tasapuolisesti lainavuoroihin. Työn aiheuttaman stressin negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja sitoutumisessa organisaatioon on Taiwanissa tehdyn kyselytutkimuksen mukaan huomattava. Tutkimuksen mukaan työn aiheuttama stressi vaikuttaa enemmän negatiivisesti työntekijöiden organisaatio sitoutumiseen ja näin ollen lisääntyvinä irtisanoutumisina työstään. Hyvinvoivan työntekijän työhön sitoutuminen on tutkimuksen mukaan erittäin hyvä. (Chang, Ho, Liang & Shih 2009, 1–10.) Paraskaan yksilöllinen osaaminen ei koidu optimaalisesti tiimin hyväksi, ellei yksilö tee työtään ensisijaisesti koko organisaation hyväksi. Tiimityöskentely usein korottaa sosiaalisen osaamisen vaatimustasoa. Isot organisaatiot koostuvat usein pikkutiimeistä, jolloin pelkät työparit tai yksittäiset tiimit eivät vielä riitä hyvään kokonaissuoritukseen. (Kamensky 2015, 174.) Tasapuolisella lainavuoroihin lähtemisellä saadaan hyvä sosiaalinen ja taidollinen osaaminen välittymään myös eri tiimien ja yksiköiden välillä. Kun hoitohenkilöstön osaaminen kehittyy, sitoutuvat he paremmin työhönsä ja työhyvinvointi voi myös oleellisesti tätä kautta parantua.

7 Pohdinta

7.1 Kehittämisprosessin arviointi

Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessi lähti liikkeelle marraskuussa 2016 Siun soten aikuispsykiatriin toimintayksiköiden ylihoitajan tapaamisella. Opin-

näytetyön tekijä oli valinnut opinnäytetyön aiheen suoraan PKSSK:n vapaiden opinnäytetöiden listalta. Ensitapaamisessa sovittiin tulevan opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus ja seuraavalla tapaamiskerralla mukana olivat jo kaikkien opinnäytetyöhön osallistuvien yksiköiden osastonhoitajat.

Kehittämisprosessi käynnistettiin osastonhoitajille tehdyn SWOT-analyysin avulla. Kaikki tapaamiset yksiköiden osastonhoitajien kanssa sujui hyvässä hengessä ja heillä oli myös kova halu kehittää työkiertoon ja lainavuoroon menemistä omalla tulosalueellaan. Vuorovaikutus tässä ryhmässä toimi mainiosti ja palautetta positiivista ja negatiivista annettiin hyvässä hengessä. Verkkokyselyä hoitohenkilöstölle ei osastohoitajien lomista johtuen saatu lähetettyä toivotussa ajassa, joka osaltaan saattoi heikentää kyselyyn vastanneiden vastausprosenttia (44 %). Toimeksiantajan puolelta vastausprosenttiin oltiin kuitenkin tyytyväisiä.

Hoitohenkilöstö vastasi verkkokyselyyn avoimesti ja selvästi kehittävällä asenteella. Tästä saadut tulokset olivat helposti hyödynnettävissä uuden toimintamallin kehittämisessä. Opinnäytetyön tarkoituksena on hoitohenkilöstön osaamisen kehittäminen resursoinnin ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää uusi toimintamalli tavoitteellisesta työkierrosta ja lainavuoroista Siun soten aikuispsykiatrian hoitohenkilöstölle, myös kyselylomakkeesta saadun tiedon avulla, jolloin opinnäytetyötä voidaan kutsua myös kartoittavaksi opinnäytetyöksi. Kartoittavaan opinnäytetyöhön ei aseteta hypoteeseja, jolloin opinnäytetyön tekijä ei tiedä mitä opinnäytetyön tuloksista voidaan odottaa. Kyselylomaketta käytetään, kun tutkittavia on paljon ja opinnäytetyöllä halutaan saada selville ihmisten mielipiteitä, asenteita tai käyttäytymistä. Jotta kyselytutkimuksesta saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti, on kyselytutkimuksen lähettämisen ajoitus yksi kyselyn onnistumisen kannalta tärkein asia. (Vilkkä 2007, 20–28.) Tämä kyselytutkimus toteutettiin kevään 2017 aikana, jolloin opinnäytetyön tekijän täytyi huomioida mahdolliset koulujen lomakaudet, jotta kyselytutkimukseen osallistujien määrä ei tämän takia pienenesi.

Luotettavien lähteiden hankinta, varsinkin lainavuorojen kuvailemiseen tuotti ongelmia. Monissa lähteissä puhuttiin työkierrosta ja sisäisestä sijaistamisesta,

mutta luotettavaa tietoa juuri lainavuorojen osalta oli vaikeuksia löytää. Hakukoneissa käytettiin useita eri hakusanoja kuten: ”flexible resourcing, nursinbanks, borrowed shifts ja loan shifts”. Lisäksi lähteitä haettiin hakusanalla ”job rotation”, jolla tietoa saatiin jonkun verran. Näistä lähteistä oli tärkeää erotella juuri lainavuoroja koskettava tieto.

Tiedon etsintä opinnäyteyöhön sujui muuten hyvin ja oli erittäin mielenkiintoista. Opinnäytetyön tekijä kehittyi tämän prosessin aikana erittäin paljon ja osaa varmasti hyödyntää osaamisen johtamista tulevissa kehittämis- ja esimiestöissä. Eniten uutta oppia ja rohkeutta tulevaan toi sujuvan yhteistyön kokeminen eri hierarkia ryhmien kesken. Esimiehet tukivat hienosti opinnäytetyön tekijää läpi koko kehittämisprosessin.

Opinnäytetyön toimeksiantajalta saatu palaute oli positiivista. Opinnäytetyön tuloksia toivotaan laajempaan käyttöön koko Siun soten alueelle. Toimeksiantaja toivoi myös artikkelin kirjoitusta opinnäytetyön tuloksista alan lehteen. Opinnäytetyön tuloksena syntyneitä uutta toimintamallia voidaan levittää yhdessä esimiesten ja mahdollisesti muidenkin tahojen kanssa koko hoitohenkilöstölle. Toimintamallia voidaan hyödyntää myös kehityskeskusteluissa ja yli klinikkarajojen menevässä työkierrossa ja lainavuoroissa. Toimintamalli saatetaan ottaa hyödynnettäväksi myös Siun soten henkilöstöhallintoon.

7.2 Johtopäätökset

Nykypäivän terveydenhuoltoala elää myllerryksen keskellä. Hoitohenkilöstön eläköityminen voimistuu lähivuosina ja Siun sote tuo alalle omat paineensa. Toimintoja supistetaan ja toimia yhdistellään, jotta toiminnasta tulisi myös tuloksellista. Tämä tarkoittaa sitä, että hoitohenkilöstön tulee tulevaisuudessa olla moniosaajia ja kyetä hyppäämään tehtävästä toiseen, ilman että se tuottaa työntekijälle ylimääräistä työstressiä. Näin ollen esimerkiksi työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin merkitys organisaatioissa korostuu. Työnantajan on kyettävä tarjoamaan kehittymismyönteinen työympäristö työntekijöilleen, jotta työ pysyy

mielekkäänä ja töihin tullaan halusta oppia uutta. Myös työntekijän itse on kyetävä kantamaan vastuuta omasta oppimisestaan ja kehitettävä itseään taukoamatta. Vastuu työntekijän viihtyvyydestä ei ole siis yksin työnantajan.

Työkiertoon lähtö joko toiseen yksikköön tai toisiin työtehtäviin mahdollistaa työntekijän ammattitaidon kehittymisen, uuden oppimista ja tuohan työntekijä työkierron kautta paljon uutta omaan työyhteisöönsä. Lainavuoroihin lähtö kehittää myös työntekijöiden osaamista ja luo itsevarmuutta eri tehtävien hoitoon. Näillä kahdella työhyvinvointia ja työssä viihtyvyyttä parantavilla keinoilla hoitohenkilöstö jaksaa paremmin hoitaa työtehtäviään tulevaisuuden hoitotyössä. AWHONN (Association of Women's Health, Obstetrical and Neonatal Nursing's) vuonna 2016 tekemässään projektissa kehittivät moniportaisen ohjelman työkiertoon ja lainavuoroihin lähteville potentiaalisille hoitajille lastenosastoilla. heidän projektin tulokset olivat samanlaiset, kun tästä opinnäytetyöstä saadut tulokset. Työkiertoon ja lainavuoroihin lähtemisellä hoitohenkilöstön osaaminen kehittyi ja tarjoutuu mahdollisuuksia toisenlaisiin työtehtäviin ja tätä kautta hoitohenkilöstön työhyvinvointi ja työssä viihtyminen paranee huomattavasti. (Carlson, Comer, Macmullen & Tymkow 2016, 13.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on hoitohenkilöstön osaamisen kehittäminen resursoinnin ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Tulosten mukaan hoitohenkilöstön osaamista voidaan kehittää oikeanlaisella resursoinnilla eli tarjoamalla hoitohenkilöstölle mahdollisuus uuden oppimiseen joustavan resursoinnin keinoin. Tanskalaisessa psykiatrisessa sairaalassa tehdyn tutkimuksen (Albertsen, Nielsen & Pryce 2006, 288) mukaan hoitohenkilöstön työssäoppiminen ja työn laadun korottaminen eivät vaadi työnantajalta aina taloudellisia panostuksia, vaan pelkän hyvän oppimisympäristön tarjoaminen on riittävää. Työkiertoon ja lainavuoroihin lähettämisen kautta osaaminen kehittyi ja hoitohenkilöstön liikuttaminen ja päivittäinen resursointi helpottuvat. Saatujen tulosten mukaan hoitohenkilöstön työhyvinvointia voidaan ylläpitää ja kehittää myös joustavan resursoinnin keinoin. Työhyvinvointi paranee oleellisesti, kun työntekijä kokee ylpeyttä omasta osaamisestaan ja hänen ammattitaitoaan arvostetaan.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää uusi toimintamalli tavoitteellisesta työkierrosta ja lainavuoroista Siun soten aikuispsykiatrian hoitohenkilöstölle. Opinnäytetyön tuloksena kehitetty uusi toimintamalli ja siihen nousseet asiat olivat hyvin samantapaisia, kun Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin lainavuoromallin kehittämisprojektissa Heikkilän (2014) mukaan nousseet asiat hoitotyön päivittäisestä resursoinnista. Päivittäinen resursointi lainavuoromallissa (taulukko 1) vaatii yksikköjen välistä saumatonta yhteistyötä ja päätöksentekoa. Avun tarjoaminen muihin yksiköihin tulisi olla automaattista. Hoitohenkilöstön osaaminen varmistetaan esimerkiksi työkierron avulla ja ennakoivasti järjestämällä hoitohenkilöstölle osastotunteja- ja kiertoja. Vuorokohtainen osaaminen varmistetaan osavalla työparilla, jolloin potilasturvallisuus osaamisen suhteen ei vaarannu. Lainavuoromallin ympärille on laadittu yhteiset pelisäännöt, joihin koko hoitohenkilökunta sitoutuu. Työkierron ja lainavurojen toimintamallilla Siun soten aikuispsykiatrian yksiköille toivotaan olevan pitkäkestoinen vaikutus hoitohenkilöstön joustavaan resursointiin eri yksiköiden välillä ja klinikkarajojen ulkopuolella.

7.3 Eettisyys ja luotettavuus

Tämän opinnäytetyön kaikissa vaiheissa noudatetaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtia ja ohjeita. (TENK 2012.) Tässä opinnäytetyössä noudatetaan myös ammattikorkeakoululain (351/2003) eettisyyttä ohjaavia säädöksiä ja ammattikorkeakoulun (2016) tutkintosääntöjä. Opinnäytetyölle haettiin toteutuksen eettisten periaatteiden mukaisesti tutkimuslupa (TENK 2012) Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymältä. Opinnäytetyö perustui suoraan Siun soten aikuispsykiatrian tulosityksikön ylihoitajalta saatuun toimeksiantoon.

Tämä opinnäytetyö oli hankkeistettu opinnäytetyö, koska opinnäytetyölle oli nimetty ohjaajaksi työelämän edustaja ja tästä tehtiin kirjallinen sopimus ennen opinnäytetyön aloittamista, opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään myös työyhteisön toiminnassa. Verkkokysely saatekirjeineen hoitohenkilöstölle lähetettiin vasta, kun kyseinen lupa oli saatu. Saatekirjeessä (liite 2) oli tarkka kuvaus opinnäytetyön luonteesta ja mihin verkkokyselyyn vastanneiden vastauksia tul-

laan käyttämään. Opinnäytetyön tekijä suojeli verkkokyselytutkimukseen osallistuvien henkilöiden ihmisarvoja ja oikeuksia keräämällä verkkokyselynvastaukset niin, että vastaajat pysyivät täysin anonyymeinä. Verkkokyselyyn vastaaminen oli kaikille täysin vapaaehtoista. Opinnäytetyön tekijä huolehti siitä, että verkkokyselyyn vastaamisesta ei koitunut vastaajille haittaa tai kärsimystä. Verkkokyselystä saadut tulokset analysoitiin verkkokyselyohjelman tarjoamin menetelmin ja avoimen kysymyksen vastaukset sisällönanalyysillä.

Opinnäytetyön raportoinnin eettisten periaatteiden mukaisesti opinnäytetyön tulokset tulee raportoida luotettavasti ja rehellisesti (TENK 2012). Opinnäytetyön tekijä kirjoitti kaikki saadut tulokset juuri niin, kun ne oli vastauksissa tai lähteissä ilmaistu. Tulokset on kuitenkin raportoitu niin, että kaikki vastaajat pysyivät anonyymeinä. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan opinnäytetyön tekijän tulee ottaa muiden tutkijoiden saavutukset ja työ asianmukaisella tavalla huomioon, kunnioittaen muiden tutkijoiden tekemää työtä (TENK 2012). Opinnäytetyön tekijä otti muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisella tavalla huomioon niin, että opinnäytetyön tekijä kunnioitti muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viittasi heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla ja antoi heidän saavutuksilleen niille kuuluvan arvon ja merkityksen omassa opinnäytetyössään ja sen tuloksia julkaistessaan. Opinnäytetyössä käytettyjen tietojen luottamuksellisuus ja henkilötietolain (523/1999) ja lain potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992) mukainen tietosuojaturvataan myös tulevaisuudessa.

Yksi merkittävin ero tutkimuksen ja kehittämisen välillä on se, että kehittämisen tulosten käyttökelpoisuuden näkökulmasta ei ole välttämätöntä, että raportointi on tehty tieteellisten tutkimuksen kriteerien mukaisesti. Lisäarvoa kehittämistoiminnalle kuitenkin saa pyrkimällä luotettavaan tiedonantoon ja käyttämällä tutkimusasetelmia. (Toikko & Rantanen 2009, 159.) Luotettavuudella (reliabiliteetti) on suuri merkitys opinnäytetyöhön valittujen aineistojen valinnassa. Opinnäytetyöhön valittu tieto on hyvä tarkistaa useasta eri lähteestä, ennen sen lopullista käyttöä opinnäytetyössä. (Gray, Grove & Burns 2012, 389.) Tämän opinnäytetyön tuloksena kehitetty uusi toimintamalli sisältöineen, perustui hoitohenkilöstöltä saadun tiedon lisäksi lähteistä saatuun tietoon. Opinnäytetyön tulokset olivat siten luotettavia, koska eri lähteistä saatu tieto vastasi opinnäytetyöstä saa-

tuja tuloksia. ”Triangulaatiolla pyritään kohottamaan tutkimuksen luotettavuutta. Triangulaation avulla osoitetaan, ettei jokin tulos ole pelkästään sattumanvarainen, sillä sama tulos on saavutettu useilla eri lähestymistavoilla.” (Anttila 2014.)

Opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä käytetty kyselytutkimus oli sekä määrällinen että laadullinen. Laadullisen osion luotettavuuteen kriteeri on opinnäytetyön tekijä itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena on opinnäytetyön tekijän tekemät valinnat, teot ja ratkaisut. Määrällisen osion luotettavuuden kriteeri on että, kyselytutkimuksesta saadut samat tulokset ovat saatavissa toistettaessa mittaus saman henkilön kohdalla eri opinnäytetyön tekijän toimesta. Opinnäytetyön pätevyyttä (validiteettia) pohdittiin läpi koko kehittämisprosessin. (Vilkkä 2015, 193–197.) Kyselytutkimukseen valitut kysymykset käytiin läpi osallistamalla hoitohenkilöstö mukaan ja käyttämällä kysymyksiin tueksi sopivia lähteitä. Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta lisättiin myös sillä, että hoitotyön esimiehet tarkistivat kyselylomakkeen ja sen tulokset. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 44 % ja toimeksiantajat olivat tyytyväisiä saavutettuun tulokseen ja tulokset olivat käyttökelpoisia uuden toimintamallin luomiseen.

7.4 Kehittämisehdotukset ja opinnäytetyön hyödynnettävyys

Kehittämisehdotukset:

1. Työkiertoon ja lainavuoroihin lähtemistä suositellaan pakolliseksi kaikille, huomioiden yksilön vahvuudet ja heikkoudet. Työkierrolle voitaisiin määrittellä aikajana, jonka mukaan hoitohenkilöstö kiertää ja osaa varautua edessä olevaan työkiertoon lähtemiseen. Esimerkiksi työkiertoon lähdettävä vähintään 3–5 vuoden välein ja kierron pituus vähintään 3 kuukautta ja maximissaan 12 kuukautta. Lainavuoroihin lähtisi jokainen vuorollaan yli klinikkarajojen.
2. Työvuorosuunnittelijalle juokseva lista, johon nimetty kaikki yksikön työntekijät. Jokainen työntekijä on vuorollaan lainavuorolainen esimerkiksi yhden viikon ajan, jonka jälkeen vuoro siirtyy toiselle työntekijälle. Näin

työntekijä osaa varautua tulevaan ja tietää, että on hänen vuoronsa lähteä lainaan yksikköön kun yksikköön. Kun työkiertoon ja lainavuoroihin lähteminen on pakollista kaikille tasapuolisesti, voidaan hoitohenkilöstön työtyytyväisyyttä helposti tutkia, vaikka vuoden päästä aloitetusta pakollisesta kierrosta.

3. Nimetään työkierto- ja lainavuoro-mentorihoitaja/hoitajia joka yksikköön. Mentorihoitaja tehtäväkuvaan kuuluu yksikköesittelyn järjestäminen, yksikköesittelyt tarpeen mukaan henkilökohtaisesti, työkiertoon tai lainavuoroihin tulevalle tukena ja turvana toimiminen ja yksiköstään aktiivisesti tiedottaminen. Mentoroinnin hyödyistä saadaan helposti tehtyä tutkimus esimerkiksi vuoden päästä siitä, kun mentorointi joka yksikössä on aloitettu.

Opinnäytetyön tuloksena luotu uusi toimintamalli on hyödynnettävissä tulevaisuudessa Siun sotien aikuispsykiatrian yksiköissä sekä muissa yksiköissä koko tulosyksikön alueella. Kun hoitohenkilöstön osaamista kehitetään laajasti, hyöttyy siitä sekä työnantaja että työntekijä. Työnantajan saama hyöty on henkilöstökulujen pieneneminen ja osaava henkilöstö. Työntekijälle tuleva hyöty on oman osaamisensa kehittyminen, hyvän työmotivaation ja työhyvinvoinnin säilyminen.

Hyvin organisoidulla työkierto- ja lainavuoromallilla pystytään hoitohenkilöstöä liikuttamaan joustavasti yli klinikkarajojen. Tämän opinnäytetyön tuloksilla ja niistä saadulla toimintamallilla toivotaan olevan positiivinen vaikutus hoitohenkilöstön työkiertoon ja lainavuoroihin lähtemiseen.

Lähteet

- Albertsen, K., Nielsen, K. & Pryce, J. 2006. Evaluation of an open-rota system in a Danish psychiatric hospital: a mechanism for improving job satisfaction and work-life balance. *Journal of Nursing Management* 14, 282–288.
- Ammattikorkeakoululaki 351/2003.
- Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#8.1.2%20Triangulaatio>. 19.6.2017.
- Benner, P. 1989. *Aloittelijasta asiantuntijaksi*. Juva: WSOY.
- Berlin, S. 2008. *Innostava, lannistava, helpottava palaute*. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Bjerregård Madsen, J., Kaila, A. & Mielonen, H. &. 2016. Hoitotyön henkilöstövoimavarojen hallinta. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän julkaisuja 21/2016.
- Bonner, A. & Fitzgerald, M. 2007. By the day nurses bank up in a casual pool!. *International Journal of Nursing Studies*. Australia: Elsevier, 653–654.
- Boucht, S. 2014. Hoitohenkilökunnan joustava resursointi organisaatiossa. TYKS: Lasten ja nuortenklinikka. Luentomateriaali.
- Buchan, J. & Thomas, S. 1994. *Nurse banks in Skotland*. Edinburgh: Scottish office.
- Burns, N., Gray, J. & Grove, S. 2012. *The practice of nursing research*. Elsevier: Saunders.
- Carlson, S., Comer, S., Macmullen, N. & Tymkow, C. 2016. Creating a flexible nursing staff within an urban level III perinatal environment: creating a flexible staffing model. *The internet Journal of Advanced Nursing Practice* 15 (1), 11–13.
- Cavanagh, S-J. 1997. Substitution in nursing practice: clinical, management and research implications. *Journal of Nursing Management* 5, 336.
- Chang, C., Ho, W-H., Liang, R-D. & Shih, Y-L. 2009. Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/9/8>. 14.7.17.
- Chang, C-H., Chen S-Y., Lin C-T. & Wu, W-C. 2015. Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff. *Journal of Nursing Management* 23, 297–306.
- Crowley-Henry, M. 2013. *Employee resourcing*. National University of Ireland: Palgrave Macmillan.
- Grönfors, T. 2010. *Työssä oppiminen*. Kauppakamari: HansaBook.
- Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? -Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys. Työsuojelurahasto. https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf. 8.1.2017.
- Hakkarainen, K. 2007. *Itseään ylittävä oppiminen*. Joensuun yliopisto: Savonlinnan opettajakoulutuslaitos.

- Harju, A. & Risikko, P. 2002. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön täydennuskoulutuksen nykytila ja parhaat käytännöt. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen työryhmämuistio 2002:23. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus.
- Heikkilä, A. 2014. Lainavuoromallin kehittäminen. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin seminaari 30.9.2014. Luentomateriaali.
- Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Henkilötietolaki 22.2. 1999/523.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>. 20.7.2017.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.
- International council of nurses. 2006. Safe staffing saves lives.
<http://www.icn.ch/images/stories/documents/publications/ind/indkit2006.pdf>. 1.6.2017.
- Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Väitöskirja. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvensivu, A. 2007. Työprosessitieto. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Järvensivu, A. & Valkama, P. 2006. Osaamisen kehittämis- ja kierrätysverkostojen hyviä käytäntöjä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Kankaanpää, S. & Piehl, A. 2011. Tekstintekijän käsikirja. Helsinki: Suomen yrityskirjat Oy.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2010. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Karjalainen, M. 2012. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2016. Tutkintosäntö.
https://intranet.karelia.fi/johtaminen/Karelian%20snnt/Tutkintos%C3%A4nt%C3%A4nt%C3%B6/KARELIA-AMK_TUTKINTOS%2084%2084NT%2096_hyv%20ksytt_y_16052016.pdf. 8.1.2017.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Opimateriaalit Oy.
- Kinjerski, V. & Skrypnek, B. 2008. Spirit at work. Journal of gerontological nursing 34 (10), 17–23.
- Kinnunen, M. & Peltomaa, K. 2009. Potilasturvallisuus ensin. Helsinki: Suomen sairaanhoitajien liitto ry.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja. Kuopio: Terveystieteiden- ja talouden laitos.
- Koulutuspalvelut PKSSK. Tavoitteellinen työkierto-osaamista kehittävä työkierto. Esite hoitohenkilöstölle.
- Laine, M. 2005. Hoitajana huomennakin. Väitöskirja. Turku: Turun yliopisto.
- Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 17.8.1992/785.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920785>. 20.7.2017.
- Lammintakanen, J. & Kinnunen, J. 2006. Hoitotyön osaamisvaatimukset ja merkitys tulevaisuuden terveystaloudessa. Hoitotyön vuosikirja 2006. Helsinki: Gummerus.

- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Mazidi, A., Hasanqasemi, A. & Rashki, Z. 2014. The study of job rotation and staff performance in customs organization of Golestan and Mazandaran provinces. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review 3 (7), 193–194.
- Mercher, M., Buchan, J. & Chupp, C. 2010. Flexible nursing-Report for NHS professionals.
file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/184_nursing%20report_final_07.07.2010.pdf. 1.2.2017.
- Miettinen, A., Lankinen, P. & Sipola, V. 2005. Kehitä osaamista- Hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mosadegh Rad, A. & Yarmohammadian, M. 2006. A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. Leadership in Health Services 19 (2), 12.
- Mäkipelkola, J., Vettensaari, M. & Viitala, R. 2006. Näkökulmia vuokratyöhön. Työministeriö. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Mäkinieniemi, J-P. Bordi, L. Heikkilä-Tammi, K. Seppänen, S. & Laine, N. 2014. Psykososiaalisiin- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusraportteja ja muistioita 2014:18. 10.1.2017.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Painettu EU:ssa.
- Naumanen, P. 2002. Koulutuksella kilpailukykyä. Koulutussosiologian tutkimuskeskuksen raportti 57. Turun yliopisto.
- Nöllke, M. 2004. Luovan työn tekniikat. Helsinki: Oy Rastor AB.
- Opetushallitus. 2017. Mind Map.
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mind_map/mind_map_tyovalineena. 5.2.2017.
- Pietersen, C. 2005. Job satisfaction of hospital nursing staff. SA Journal of Human Resource Management 3 (2), 19–25.
- Piippo, J. & Sankelo, M. 2015. Yhdessä innovoimaan. Teoksessa Heikkilä, J. & Saarisilta, J. (toim) Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti. TEKES: 72–77.
- PKSSK. Aikuispsykiatrian-tehostettu-avohoito.
<http://www.pkssk.fi/aikuispsykiatrian-tehostettu-avohoito>. 1.1.2017.
- PKSSK. 2014. Henkilöstökertomus 2014.
- PKSSK. 2015. Henkilöstöryhmän loppuraportti 27.2.2015.
- PKSSK. 2016. Osaamisen kehittämisen menetelmät.
- PKSSK. Osasto-21l. <http://www.pkssk.fi/osasto-21l>. 1.1.2017.
- PKSSK. Osasto-22l. <http://www.pkssk.fi/osasto-22l>. 1.1.2017.
- PKSSK. Osasto-23l. <http://www.pkssk.fi/osasto-23l>. 1.1.2017.
- PKSSK. Osasto-24l. <http://www.pkssk.fi/osasto-24l>. 1.1.2017.
- PKSSK. Osasto-25l. <http://www.pkssk.fi/osasto-25l>. 1.1.2017.
- PKSSK. Osasto-26l. <http://www.pkssk.fi/osasto-26l>. 1.1.2017.
- PKSSK. Psykiatrian osastot. <http://www.pkssk.fi/psykiatrian-osastot>. 1.1.2017.
- PKSSK. 2013. PKSSK:n strategia 2014–2018 (2030).
http://www.pkssk.fi/documents/601237/620475/29980-Strategia_v3+0.pdf/f7de901e-105d-49b3-8665-fe248e760d51. 19.6.2017
- PKSSK. 2016. Tavoitteellinen työkierto. Esite henkilöstölle.

- Siun sote. Organisaatio. <http://www.siunsote.fi/organisaatio>. 18.6.2017.
- Siun sote. 2017. Siun sote työnantajana. <http://www.pkssk.fi/pkssk-tyonantajana1>. 18.6.2017.
- Siun sote. 2017. Strategia 2017–2018. <http://www.siunsote.fi/strategia;jsessionid=C534D8A17B6F5D7258DF597974826465.node1>. 14.7.2017.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Potilas- ja asiakasturvallisuuden toimintaohjelma 2015–2020. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013. Ehdotukset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistamiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:7. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009 -2011 S Julkaisuja 2009:18. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilaattorin käsikirja. Kehitysyhteistyön palvelukeskus, 103. http://www.gloaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf. 17.3.2017.
- Surveymonkey. 2017. Likert-asteikko. <https://fi.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>. 9.1.2017.
- Suomen riskienhallintayhdistys. 2017. Nelikenttäanalyysi-SWOT. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot>. 8.1.2017.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Tarkoma, E. & Vuorijärvi, A. 2010. Ammattisuomen käsikirja. Helsinki: WSOYpro Oy.
- TENK (Tutkimuseettinen neuvottelukunta) 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. 11.1.2017.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Valtiovarainministeriö. 2012. Valtiohallinnon henkilökierto-opas. <http://vm.fi/documents/10623/307719/Valtionhallinnon+henkil%C3%B6kierto-opas/e3892bac-ecd7-4c05-8fb5-7e9d364eadeb>. 1.6.2017.
- Vesa, P. 2009. Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Helsinki: Infoviestintä.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.
- Wallin, O. 2012. Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Yrityssuomi. 2015. Osastojen välisen tiedonkulun parantaminen. <https://yrityssuomi.fi/web/tepsivat-teot/katselusivu/-/teko/osastojenvalisentiedonkulunparantaminen>. 14.7.2017.

Liite 1. Tutkimuslupa

| | | |
|--|---------------------------|--|
| Siun sote - Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä | Päätöspöytäkirja | |
| 3500 Psykiatrian klinikkaryhmä | Tutkimuslupapäätös | Dnro: |
| Johtajajaylilääkäri, palvelujohtaja, keskussairaalan palvelut | 6.3.2017 | 381/13.00.01.00/2017 1§ |

Hoitohenkilökunnan joustava liikkuminen aikuispsykiatrian toimintayksiköissä: tavoitteellinen työkierto ja lainavuorot / Jänönen Anne / YAMK-opinnäytetyö

| | |
|-------------------------|--|
| Selostus asiasta | Uusi hakemus. |
| Päätös | Myönnän tutkimusluvan hakemuksen mukaisesti. |
| Perustelut | Perustelut ilmenevät tutkimuslupahakemuksesta. |

Lain, asetuksen tai kunnallisen säännön kohta, johon päätös perustuu

Siun soten hallintosääntö 3 luku 3 §
Terveys- ja sairaanhoitopalvelujen toimialuejohtajan delegointipäätös
15.2.2017 8 §
Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 621/1999

Allekirjoitus ja virka-asema

Mustonen Juha
Johtajajaylilääkäri, palvelujohtaja, keskussairaalan palvelut

| | |
|-----------------------|--|
| Tiedoksianto | Annettu tiedoksi sähköpostilla 09.03.2017 |
| Tiedoksiantaja | Räisänen Henriikka |
| Jakelu | Jänönen Anne Matveinen Mari |

Liite 2. Saatekirje

Hyvä vastaanottaja,

Opiskelen Karelia ammattikorkeakoulussa hoitotyön johtamisen YAMK tutkintoa ja teen opinnäytetyötä yhteistyössä Siun sote Pohjois-Karjalan keskussairaalan kanssa. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää aikuispsykiatrian hoitohenkilöstön mielipiteitä joustavan liikkumisen toimintamalleista, eli tavoitteellisesta työkierrosta ja lainavuoroista aikuispsykiatrian palvelualueella. Opinnäytetyöhön liittyy kysely, joka toteutetaan sähköisesti. Kyselylomakkeesta saatuja vastauksia hyödynnetään työkierron ja lainavurojen toimintamallin kehittämisessä. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Kysymyksiin vastataan nimettömästi. Kaikki tiedot käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäisen henkilön vastauksia voida tunnistaa. Kysely lähetetään kaikille aikuispsykiatrian hoitohenkilöstön jäsenille. Linkki kyselyyn, <https://goo.gl/forms/BtsfKhQWUUfFkUy2>, johon pyydän teitä vastaamaan 26.3.2017 mennessä. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10 – 15 minuuttia. Mikäli teillä on kysyttävää itse tutkimuksesta tai kyselystä, voitte ottaa yhteyttä allekirjoittaneeseen. Opinnäytetyöllä on Siun sote tutkimuslupa.

Kiitos vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin,

Anne Jänönen

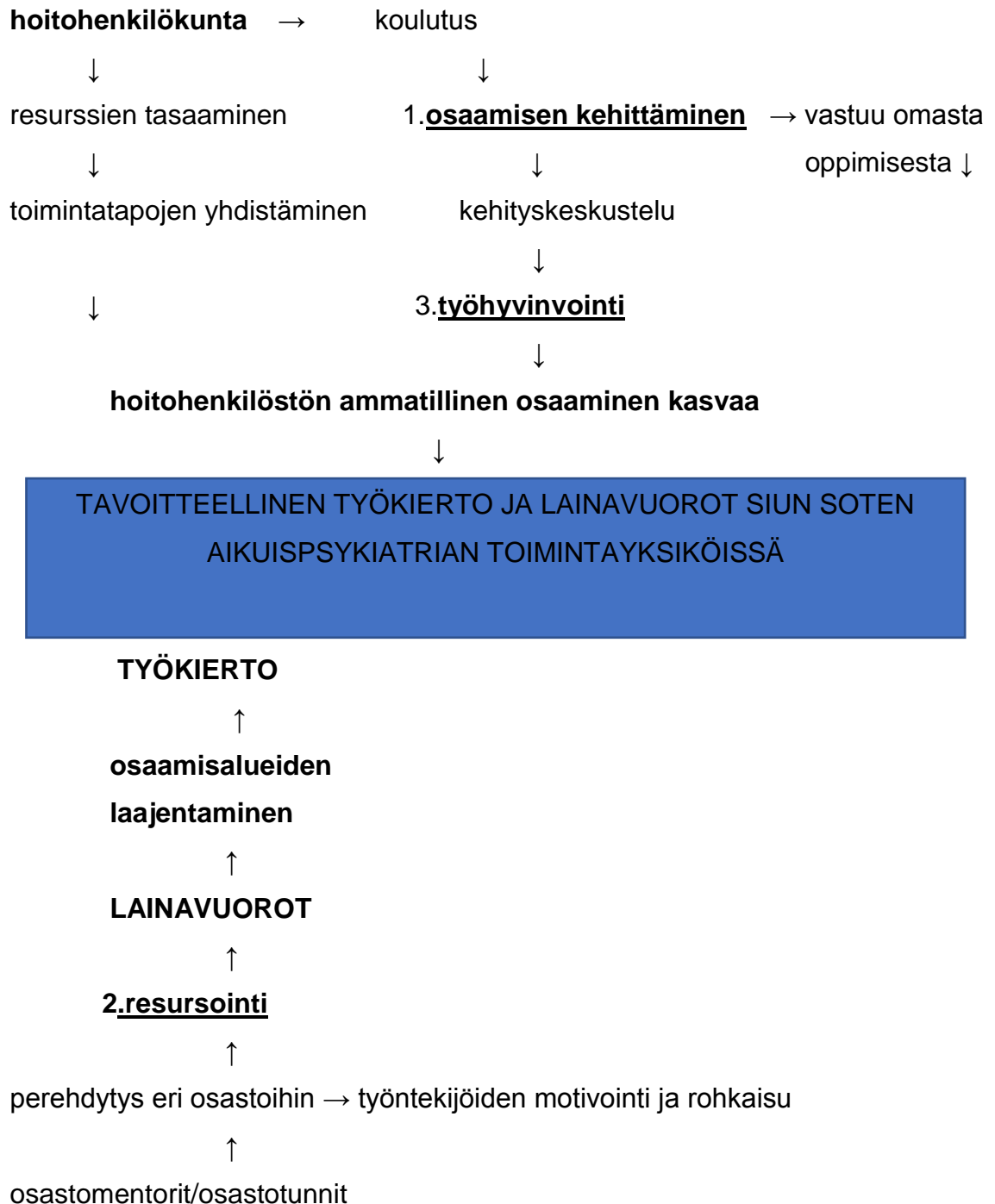
Sairaanhoitaja YAMK-opiskelija

annejanonen@gmail.com

AIKUISPSYKIATRIAN YKSIKKÖJEN OSASTONHOITAJIEN SWOT-ANALYYSI

| | |
|--|--|
| <p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> -ammattillinen osaaminen kasvaa -resurssien tasaaminen -yksiköt tulee tutuksi -säästöjä -tuttu hoitaja -rohkeus oppia uutta -työkierron myötä joustavuus lisääntyy -kynnys ylittyy -uudet tuulet ja lähtevät tuovat uusia tuulia -toimintatapojen yhdistäminen -potilasturvallisuus | <p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> -perehdyttämiseen vähemmän aikaa -työkierron peruminen ikävää, kun sijaista ei saadakaan (sattuu harvoin) -muutosvastarinta -lainavuorot vaativat esimiehen määräyksen->itseohjautuvuus puuttuu -oh:lle työlästä->tilastointi->työllistää -perehdytys tärkeää->työkiertoon saa->lainavuoroihin ei -lainavuorolaisilla motivaation puute -oman mukavuusalueen alueelta lähteminen -työkiertolainen haluaa jäädä kierto yksikköön töihin |
| <p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> -henkilökunnan joustava liikuttelu sinne, missä tarve -talous -osaamisalueiden laajentaminen -korvaa koulutuksia, lisää työssä oppimista -tutkitusti oppiminen käytännössä on parasta -(poleilla työkierto voisi olla joustavaa) -potilastyössä pystytään hyödyntämään koko talo työkierron avulla | <p>UHKAT</p> <ul style="list-style-type: none"> -jos lainavuoroon tullut ei saakaan osaamistaan vaativia tehtäviä -lainavuorolaisten perehdytys esimerkiksi: lääkkeenjako -joutuminen työtehtävään, jota ei hallitse->potilasturvallisuus? -luetetaanko talon sisäisiin sijaisiin liikaa, uskaltaako työntekijä kysyä laina-osastolla? -aina samat lähtijät halukkaita lainavuoroihin/työkiertoon -jääkö osasto, josta lähdetään pulaan? |

Liite 4. Tavoitteellinen työkierto ja lainavuorot teoriasta ja osastonhoitajille tehdystä SWOT-analyysistä kyselylomakkeeksi (Vilkkä 2007, 39)



Liite 5. Kyselylomake hoitohenkilöstölle

VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

1. Sukupuoli

- 1.Nainen
- 2.Mies

2. Ikä

- 1.18–29
- 2.30–49
- 3.50–64

3. Koulutustausta

- 1.Sairaanhoitaja (opistotutkinto)
- 2.Sairaanhoitaja AMK
- 3.Sairaanhoitaja YAMK
- 4.Lähi- tai perushoitaja
- 5.Mielenterveyshoitaja

4. Olen ollut työkierrossa

- 1.Kyllä
- 2.En

5. Olen tehnyt lainavuoroja

- 1.Kyllä
- 2.En

TYÖKIERTO JA LAINAVUOROT

6. Työkiertoon lähteminen on/on ollut minulle motivoivaa

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

7. Lainavurojen tekeminen on/on ollut minulle motivoivaa

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

8. Työkiertoon lähteminen on/on ollut minulle mielekästä

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

9. Lainavuroihin lähteminen on/on ollut minulle mielekästä

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

10. Perehdytys on minulle erittäin tärkeää työkiertoon mentävällä osastolla

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

11. Perehdytys on minulle erittäin tärkeää lainavuroihin mentävällä osastolla

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

12. Konkreettiset osasto-esittelyt lisäisivät haluani lähteä työkiertoon

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

13. Konkreettiset osasto-esittelyt lisäisivät haluani lähteä lainavuroihin

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä

- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

14. Olen saanut esimieheltäni riittävästi tukea työkiertoon lähtemisessä

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

15. Olen saanut esimieheltäni riittävästi tukea lainavuoroihin lähtemisessä

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

16. Olen saanut riittävästi tietoa työkierrosta työpaikallani

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

17. Olen saanut riittävästi tietoa lainavuoista työpaikallani

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

18. Jos työkiertoon lähetettävillä osastoilla olisi mentorihoitaja (kertoo ja esittelee osastoa konkreettisesti ja on tukena työkiertoon tuleville koko kierron ajan), olisi työkiertoon lähtemisen helpompaa

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

19. Jos lainavuoroihin lähetettävillä osastoilla olisi mentorihoitaja (kertoo ja esittelee osastoa konkreettisesti ja on tukena lainavuoroihin tuleville jo ennen lainavuoroihin tuloa), olisi lainavuoroihin lähtemisen helpompaa

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

20. Talon sisältä tullut sijainen on parempi, kun talon ulkopuolelta palkattu sijainen

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN**21. Haluan oppia uutta ja kehittää itseäni työssä**

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

22. Työkieroon lähteminen kehittää/on kehittänyt ammatillista osaamistani

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

23. Lainavuoroihin lähteminen kehittää/on kehittänyt ammatillista osaamistani

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

24. Olen oppinut/voisin oppia enemmän työkierrrossa kuin koulutuksissa

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä

- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

25. Olen oppinut/voisin oppia enemmän lainavuorossa kuin koulutuksissa

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

26. Työkierrossa oleminen tuo/on tuonut uutta osaamista työyksikköni

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

27. Lainavuoroissa oleminen tuo/on tuonut uutta osaamista työyksikköni

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

RESURSOINTI**28. Potilasturvallisuus voi vaarantua lainavuoroihin mentäessä**

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

29. Lainavuoroihin meneminen on hyvä keino hillitä kustannuksia työyksikössäni

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

30. Työkierto ja lainavuorot ovat vähentäneet henkilöstövajetta osastollamme

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

TYÖHYVINVOINTI**31. Työkiertoon lähteminen parantaa työilmapiiriä**

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

32. Lainavuoroihin lähteminen parantaa työilmapiiriä

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

33. Työkiertoon lähteminen lisää paineensietokykyäni

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

34. Lainavuoroihin lähteminen lisää paineensietokykyäni

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

35. Työkiertoon lähteminen lisää työssä jaksamistani

- 1 Täysin eri mieltä

- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

36. Lainavuoroihin lähteminen lisää työssä jaksamistani

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

37. Lainavuoroihin lähteminen kuormittaa työssä jaksamistani

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

38. Yksikössäni suhtaudutaan myönteisesti työkiertoon ja lainavuoroihin

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

39. Miten kehittäisit työkiertoa ja lainavuroja ja mitä positiivisia kokemuksia sinulla on työkierrosta ja lainavuroista?

Työkierto ja lainavuorot

Jokainen kiertää ja lähtee lainaan

- Työkiertoon ja lainavuoroihin lähdetään *tasapuolisesti, myös yli klinikkarajojen*
- Tuetaan työkiertoon- ja lainavuoroihin lähtevää esimiesten toimesta
- Nimetään työkierto- ja lainavuoro-mentorihoidaja joka yksikköön
- Annetaan tietoa työkierrosta ja lainavuoroista säännöllisesti
- Tutustutaan eri yksiköihin konkreettisilla yksikköesittelyillä
- Suositaan ensisijaisesti talon sisäisiä sijaisia

Osaamisen kehittäminen

Rohkeasti kiertoon ja lainaan

- Henkilöstölle taattava oppimista ja työmotivaatiota tukeva ympäristö
- Työkiertoon ja lainavuoroihin lähtemisellä saadaan uutta osaamista yksiköihin
- Työkiertoon lähtemisellä hoitohenkilöstö voi kehittää osaamistaan jopa enemmän kuin koulutuksista saadulla tiedolla
- Lainavuorolainen on arvokas osaamisen kehittäjä sekä lähettävälle että vastaanottavalle yksikölle
- Hoitohenkilöstön osaaminen ja tieto välittyvät laajemmin, kun lainaan lähteminen on jokaisen velvollisuus

Resursointi ja työhyvinvointi

Resurssit ja työhyvinvointi kuntoon

- Vähennetään henkilöstövajetta ja työn kuormittavuutta yksiköissä oikeanlaisella resursoinnilla ja yhteistyöllä
- Huolehditaan potilasturvallisuudesta sekä lähettävällä että vastaanottavalla osastolla
- Parannetaan työhyvinvointia ja työilmapiiriä yhteisesti sovitulla pelisäännöllä ja tasapuolisuudella
- Lisätään hoitohenkilöstön työssäjaksamista ja parannetaan paineensietokykyä työkiertoon lähtemisellä
- Lisätään koko organisaation oppimista ja hoitohenkilöstön sitoutuneisuutta lähettämällä jokainen työntekijä tasapuolisesti lainavuoroihin