



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

# KUOPION YLIOPISTOLLISEN SAIRAALAN VARAHENKILÖSTÖ

TEKIJÄ/T: Eija Kukkonen  
Katja Penttilä

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma Hoitotyön koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Eija Kukkonen ja Katja Penttilä	
Työn nimi Kuopion yliopistollisen sairaalan varahenkilöstö	
Päiväys	17.4.2013
Sivumäärä/Liitteet	40/2
Ohjaaja(t) Marjukka Nurro	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion yliopistollinen sairaala/varahenkilöstö	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyömme tutkimuksen kohteena oli Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS) varahenkilöstö. Varahenkilöstö on työyhteisö, joka tarjoaa ammattitaitoisia hoitohenkilöstöpalveluja akuutteihin sijaistarpeisiin sairaalan vuodeosastoille ja poliklinikoille. Varahenkilöstöjärjestelmä on ollut toiminnassa KYSissä jo vuodesta 1978 lähtien.</p> <p>Opinnäytetyössämme kartoitimme KYS varahenkilöstön kehitystä sen luomisesta tähän päivään. Kuvaamme, miksi varahenkilöstöjärjestelmä kehitettiin ja kenen tarpeisiin sekä millaisia vaiheita varahenkilöstön kehityshistorialla on ollut ja millaisia haasteita se on antanut kehittäjilleen. Haastatteluiden avulla haimme haastateltaviemme muistitiedoista vastauksia tutkimuskysymyksiimme työhön sitouttamisesta ja työntekijöiden työhyvinvoinnin merkityksestä työssä jaksamiselle.</p> <p>Työhön sitouttaminen Kuopion yliopistollisen sairaalan varahenkilöstössä alkaa uuden työntekijän perehdyttämällä. Uusille työntekijöille valitaan perehdyttävä sekä mentoroija. Kolmen kuukauden perehdytysjakson tarkoituksena on sitouttaa työntekijät ja saada laaja-alaisesti ammattinsa osaavia uusia työntekijöitä varahenkilöstöön.</p> <p>Työhyvinvoinnin kehittäminen koetaan tärkeänä KYSin varahenkilöstössä. Työhyvinvointia kehitetään tiimitoiminnan näkökulmasta ja se koetaan myös yhtenä työnohjauksellisena menetelmänä. Pohjana ja ohjaavana teoriana tiimitoiminnalle on oppiva organisaatio. Tiimitoiminnalle ei ole valmista mallia KYSissä, joten koetaan tärkeänä lähteä kehittämään tiimitoiminnan mallia.</p> <p>Työvuorojen autonomisella suunnittelulla on vetoimainen vaikutus ja merkitys, koska ei ole tarkoitus vain pelkästään esittää työvuorotoiveita, vaan katsoa aina yhteisöllisesti koko työvuorolistakokonaisuus. Varahenkilöstö on aina suunnitellut työvuorojaan itsenäisesti.</p> <p>Opinnäytetyömme on tarkoitettu KYS:in varahenkilöstöä työpaikakseen suunnitteleville antamaan tietoa varahenkilöstön toiminnasta sekä kaikille aiheesta kiinnostuneille. Tutkimuksemme ei ole suoraan hyödynnettävissä, mutta sitä voi käyttää materiaalina mahdollisissa jatkotutkimuksissa.</p>	
Avainsanat KYS, varahenkilöstö, työhyvinvointi, sitouttaminen, työaika-autonomia	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Degree Programme in Nursing			
Author(s) Eija Kukkonen and Katja Penttilä			
Title of Thesis The deputy staff of Kuopio University Hospital			
Date	17.4.2013	Pages/Appendices	40/2
Supervisor(s) Marjukka Nurro			
Client Organisation /Partners Kuopio University Hospital/deputy staff			
<p>Abstract</p> <p>The research object of our thesis was the deputy staff of Kuopio University Hospital (KUH). The deputy staff is a work community that provides professional nursing staff services for acute deputy needs for hospital wards and out patients. The deputy staff system has been used in KUH already since 1978.</p> <p>In our thesis we examined the development of the KUH deputy staff from its creation up until this day. We describe why and to whose needs the deputy staff system was developed and what kind of phases there have been in its development history and what kind of challenges it has created for its developers. With the help of interviews we sought answers to our research questions concerning the commitment to work and the significance of the employees' wellbeing in coping with workload.</p> <p>The process of committing Kuopio University Hospital's deputy staff to work starts with the new employee's orientation. Each new employee gets a personal orientator and a mentor. The purpose of the three-month orientation period is to commit the employees as well as to get new professional employees with extensive expertise to the deputy staff.</p> <p>The development of wellbeing at work is considered important among the KUH deputy staff. Work welfare is developed from the perspective of team activity and it is seen as a work control method. Team activity is based on a learning organization, which also serves as the guiding theory. KUH has no ready-made model for team activity, which is why its development is considered important.</p> <p>The autonomic planning of work shifts has an appealing impact and significance, as the purpose is not only to make wishes concerning the work shifts, but to look at the work shift list together as a whole. Deputy staff members have always planned their work shifts independently.</p> <p>Our thesis is directed at people seeking employment in the KUH deputy staff system in order to provide information about the deputy staff's activity, as well as at everyone interested in the subject. The research cannot be utilized directly, but it can be used as material in possible further researches.</p>			
Keywords KUH, deputy staff, wellbeing at work, commitment, working time autonomy			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	KUOPION YLIOPISTOLLISEN SAIRAALAN VARAHENKILÖSTÖ .....	6
3	HOITOHENKILÖKUNNAN TYÖHYVINVOINTI.....	6
4	KUOPION YLIOPISTOLLISEN SAIRAALAN VARAHENKILÖSTÖN KEHITYS.....	10
4.1	Varahenkilöstön perustaminen .....	10
4.2	Tiimityö.....	12
4.3	Varahenkilöstön työhyvinvointi.....	13
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET .....	15
6	TUTKIMUSMENETELMÄ, AINEISTON HANKINTA JA ANALYYSI .....	16
6.1	Tutkimusmenetelmä.....	16
6.2	Tutkimusaineisto ja aineiston hankinta .....	18
6.3	Aineiston analyysi .....	19
7	TUTKIMUSTULOKSET .....	21
7.1	Varahenkilöstön kehitys.....	21
7.1.1	Varahenkilöstön kehitysvaiheita .....	21
7.1.2	Sitouttaminen .....	23
7.1.3	Työhyvinvointi .....	23
7.2	Varahenkilöstön nykytilanne .....	24
7.2.1	Sitouttaminen .....	26
7.2.2	Työhyvinvointi .....	28
8	POHDINTA.....	29
8.1	Tulosten tarkastelu .....	29
8.2	Eettisyys ja luotettavuus.....	30
8.3	Oman oppimisen tarkastelua .....	32
8.4	Johtopäätökset .....	33

## LÄHTEET

## LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelukysymykset Kalevi Venäläiselle Ja Tarja Hartikaiselle

Liite 2 Teemahaastattelukysymykset Heli Tunturi-Kemppaiselle

## 1 JOHDANTO

Varahenkilöstöjärjestelmä terveydenhuollon organisaatiossa on saanut yhä enemmän suosiota viime vuosina. Henkilöstön saatavuus turvataan perustamalla varahenkilöstöyksiköitä. Varahenkilöstössä työskentelevän henkilöstön työnkuva poikkeaa perinteisestä hoitohenkilöstön työnkuvasta vaatimustasoltaan, ja vakituisesti eri organisaatioissa kiertävältä hoitotyöntekijältä vaaditaan monialaista osaamista. Tarpeen vaatiessa hoitotyöntekijällä täytyy olla valmiudet lähteä mihin yksikköön tahansa. Varahenkilöstöjärjestelmän tarpeellisuus on kasvanut työvoiman saatavuuden heikentyessä. (Andersson 2012, 8-9.)

Varahenkilöstöä on kuvattu aiemmin opinnäytetyössä, jossa selvitettiin Harjavallan sairaalan varahenkilöstön toimintaa sekä osastonhoitajien että varahenkilöstön näkökulmasta. Tutkimusaineistoa kerättiin teemahaastatteluin, jotka olivat yksilöhaastatteluita. Osastonhoitajien ja varahenkilöiden näkemyksissä oli hyvin paljon yhtäläisyyksiä, mutta toisaalta niistä löytyi paljon eroavaisuuksiakin. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että varahenkilöiden ammattiosaaminen oli vahvaa. Osastonhoitajat ja varahenkilöstö olivat sitä mieltä, että varahenkilöstö pystyi vastaamaan osaston toiminnasta ja potilaista ilman osaston vakituisen henkilöstön läsnäoloa. Eroavaisuutta vastauksissa oli varahenkilöstön kokema ammattitaidon riittämätön hyödyntäminen osastoilla. He kokivat joskus, että heidän roolinsa oli oven avaajana toimiminen. Osastonhoitajat kokivat varahenkilöstön hyvin perehtyneinä, mutta varahenkilöstön mielipide oli, etteivät he olleet saaneet riittävästi perehdytystä. Kehittämistarpeena molemmat osapuolet näkivät varauksien järjestämisen niin, että pitempien sijaistuksien hoitamisessa käytettäisiin samaa varahenkilöä, ettei joka päivä olisi eri ihminen osastolla. (Santala 2008,35–40.)

Opinnäytetyömme tutkimuksen kohteena oli Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS) varahenkilöstö. Varahenkilöstö on työyhteisö, joka tarjoaa ammattitaitoisia hoitohenkilöstöpalveluja akuutteihin sijaistarpeisiin sairaalan vuodeosastoille ja poliklinikoille. Varahenkilöstöjärjestelmä on ollut toiminnassa KYSissä jo vuodesta 1978 lähtien. Opinnäytetyössämme kartoitimme KYS varahenkilöstön kehitystä sen luomisesta tähän päivään. Kuvaamme, miksi varahenkilöstö järjestelmä kehitettiin ja kenen tarpeisiin. Haastattelututkimuksen avulla

haimme haastateltaviemme muistitiedoista vastauksia tutkimuskysymyksiimme työhön sitouttamisesta ja työhyvinvoinnin merkityksestä varahenkilöstölle. Kuvaamme, millaisia vaiheita varahenkilöstön kehityshistorialla on ollut ja millaisia haasteita se on antanut kehittäjilleen. Tavoitteenamme oli dokumentoida varahenkilöstön kehitysvaiheita sekä tuottaa tietoa luettavaksi kaikille aiheesta kiinnostuneille.

## 2 KUOPION YLIOPISTOLLISEN SAIRAALAN VARAHENKILÖSTÖ

Kuopion yliopistollisen sairaalan varahenkilöstö tarjoaa ammattitaitoisia hoitohenkilöstöpalveluja akuutteihin sijaistarpeisiin sekä vuodeosastoille että poliklinikoille. Varahenkilöstö on työyhteisönä aktiivinen ja nuorekas. Toiminnan tavoitteena on tehokkuuden, tuottavuuden, henkilöstön motivaation ja sitoutumisen lisääntyminen. Varahenkilöstön työkuultuuria ja toimintatapoja kehitetään tiimityömallin mukaan. Palveluryhmän toiminnan kehittämistä vastaa palvelupäällikkö. Varahenkilöstö tarjoaa hoitohenkilöstöpalveluja kaikkina vuorokauden aikoina varausperiaatteella. Varaukset osoitetaan arkisin Kuntarekryyn. Päivystysaikaan ja viikonloppuisin vapaat varahenkilöt löytyvät intranetsivuilta varahenkilöt-listalta. Varahenkilöstössä työskentelee useita eri ammattiryhmiä: perushoitajia, lastenhoitajia, lähihoitajia, lääkintävahtimestareita, kätilöitä ja sairaanhoitajia. Työskentely varahenkilöstössä on moniammatillista yhteistyötä. Hoitotyöntekijän työ varahenkilöstössä on monipuolista kaksitai kolmivuorotyötä, jossa jokainen päivä on erilainen. Jokaisella varahenkilöllä on nimetty kotiosasto, josta perehtyminen hoitotyöhön alkaa. Työ hoitotyöntekijänä varahenkilöstössä tarjoaa erinomaiset mahdollisuudet kehittyä laaja-alaiseksi hoitotyön osaajaksi yliopistosairaalassa. Työhyvinvointia tuetaan hyvällä perehdytyksellä, mentoroinnilla, koulutuksella ja työaika-autonomialla. (KYS kotisivut 2012.)

## 3 HOITOHENKILÖKUNNAN TYÖHYVINVOINTI

Hoitohenkilökunnan työhyvinvointia on tutkittu Suomessa paljon, ja sitä pyritään jatkuvasti kehittämään uusien tutkimustulosten avulla. Työhyvinvoinnin tarkastelu on haasteellista, koska työhyvinvoinnin käsitettä käytetään väljästi, eikä käsitettä ole varsinaisesti tieteellisesti määritelty. Käsitettä on kuitenkin käytetty tieteellisiin tutkimuksiin ja se on vakiintunut suomalaiseen keskusteluun. (Utriainen ym. 2011, 37.)

Työlainsäädäntö velvoittaa huolehtimaan työhyvinvoinnista. Jokaisen on otettava vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä, niin työntekijän, työnantajan kuin yhteiskunnankin. Organisaation tilaan vaikuttaa työyhteisössä koettu työhyvinvointi, joka vaikuttaa myös yksilöiden hyvinvointiin työssä ja vapaa-ajalla. Yksilön tulee olla sinut itsensä kanssa menestyäkseen työelämässä. Täytyy tietää omat rajansa, mutta on myös uskallettava kokeilla niitä. Paikan löytyminen työelämässä ja tasapaino työ – ja yksityiselämän välillä lisää elämän hallinnan tunnetta ja vähentää stressiä. Onnistuneen perustan tälle luo hyvä itsetuntemus. Henkilön oma kokemus työstä peilaa työtyytyväisyyttä, ja asia saatetaan myös tulkita asenteeksi työtä kohtaan. Henkilön selviytyminen työtehtävistään ymmärretään usein myös työssäkäyvän henkilön työhyvinvoinniksi. Subjektiivisesti koettu sopeutuminen työhön tarkoittaa työtyytyväisyyttä. Työhyvinvointi on työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella työntekijällä tulisi mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokemassa työniloa. (Jantunen 2010, 20–23.)

Työhyvinvoinnin on katsottu edistävän henkilöstön työssä jaksamista ja työuran pidentymistä. Työhyvinvoinnin jatkuvaan ylläpitoon on kehitelty runsaasti menetelmiä, kuten mentorointia ja työnohjaustoimintaa. Työnhaitat ja ongelmat tulee tunnistaa jatkuvalla seurannalla ja poistaa ne mahdollisimman nopeasti mm. työmenetelmiä ja -välineitä kehittämällä. Hoitoalalla eräs työhyvinvointia haittaava tekijä on väkivallan uhka. Kartoittamalla mahdolliset vaaratilanteet ja tekemällä työturvallisuuslain mukaisen ohjeistuksen, asiakasväkivallan uhka voidaan torjua. Näiden tilanteiden varalle voidaan kouluttaa työntekijöitä muun muassa AVEKKI-koulutuksella. (Suonsivu 2011, 64–66.)

Hoitajien välinen yhteisöllisyys ja potilashoito ovat osoittautuneet tutkimuksissa erityisen merkityksellisiksi ja myös työhyvinvointia aikaansaaviksi tekijöiksi. Erilaista yhteisöllisyyttä mahdollistavilla ja tukevilla prosesseilla sekä vertaisuuden kokemuksilla näyttäisi olevan suuri merkitys hoitajien työhyvinvoinnille. Potilaisiin saatu yhteys ja laadukas potilashoito tuottavat myös työhyvinvointia, mikä on osoitus perustyön laadukkaan tekemisen tärkeydestä. Kodin ja työn yhteensovittaminen on työn organisointiin vaikuttava tekijä, kuten myös työjärjestely, työn resursointi ja johtaminen. Ammatillisuudella on myös oma roolinsa työhyvinvoinnin määrittäjänä. (Utriainen & Kyngäs 2008, 36–47.)

Työyhteisön hyvinvoinnin oletetaan koostuvan oikeudenmukaisuudesta, osallistuvuudesta ja syrjimättömyydestä, jotka ovat perustana terveelle ja tasa-arvoiselle työyhteisölle. Tällaisessa työyhteisössä toteutuu sukupuolten tasa-arvo, työn ja arjen elämän yhteensovittami-

nen. On myös tärkeää ottaa huomioon eri-ikäiset ja erilaisista kulttuuritaustoista tulleet henkilöt. Työntekijöiden kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää työtyytyväisyyden kasvua, työhön sitoutumista, luottamusta sekä oman terveyden ja stressin hallintaa. Toiminnan sujumisella ja työryhmän me-henkisyydellä kuvataan hyvinvointia. Tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti ja yhteisiksi koetuista ongelmista uskalletaan puhua. (Suonsivu 2011, 58–59.)

Yksilön työhyvinvoinnin oletetaan koostuvan itsensä hyväksymisestä, positiivisista suhteista muihin, autonomiasta, ympäristön hallinnasta, elämän tarkoituksesta ja persoonallisesta kasvusta sekä hengellisyydestä, itsesäätelystä, työstä, ystävyyssuhteista ja rakkaudesta. Työhyvinvoinnin parantaminen on edellytys työuran pidentymiselle terveydenhuollossa. Työhyvinvoinnin edistämisen tarkoituksena on vahvistaa jo olemassa olevia positiivisia voimavaroja. Hoitotyössä onnistuminen tekee työn mielekkääksi ja näin työhyvinvointi kytkeytyy suoraan työn kohteeseen. Onnistumiset korostuvat etenkin ikääntyneillä hoitajilla. (Utriainen ym. 2010, 36–42.)

Kuopion yliopistollisessa sairaalassa on tutkittu hoitohenkilökunnan työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyytensä hoitohenkilökunta arvioi tehdyssä tutkimuksessa kohtalaiseksi. Työtyytyväisyyden merkittävimmiksi tekijöiksi tutkimuksessa työntekijät osoittivat työsuhteen muodon, työaika- ja työmuodon sekä työyksikön. Työtä heikentäviä asioita eli tyytymättömyyttä aiheuttivat koettu arvostuksen puute organisaation ylimmältä johdolta, riittämättömäksi koettu palkka, toimimaton työterveyshuolto sekä vähäinen henkilöstömäärä suhteessa työtehtäviin. Nämä asiat olivat työtyytyväisyyden osa-alueiden kanssa yhteydessä olevia tekijöitä. Työaika- ja autonomia koettiin tärkeinä työtyytyväisyyttä lisäävinä asioina. Työntekijät tulivat ottaa huomioon tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti kuulluiksi ja kohdelluiksi. Johtajan tehtävänä oli auttaa tarvittaessa työntekijöitä työsuunnitelmien tekemisessä. Sairaanhoitaja-opiskelijan roolin muutos valmistuneeksi sairaanhoitajaksi on erittäin kriittistä aikaa työtyytyväisyyden kannalta. Vastavalmistuneen sairaanhoitajan kohtaama vastaanotto uudessa työpaikassa vaikuttaa hänen työtyytyväisyyden muodostumisen laatuun. Riittämätön perehdytys ja vakituisen henkilöstön epäystävällinen käyttäytyminen uuteen työntekijään synnyttävät tyytymättömyyden tunteen työtä kohtaan jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Tutkimustuloksia voitiin hyödyntää soveltaen esimerkiksi henkilökunnan rekrytoimiseen ja organisaatioon sitouttamiseen. (Häyrinen 2008, 9-15 )



Työn vetovoimaisuus on nähty ennustavan työhön sitoutumista työhyvinvointia mitattaessa. Se lisää työhön sitoutumista ja vähentää halukkuutta vaihtaa työpaikkaa, työuupumuksella vaikutus on päinvastainen. Kunnallisessa perusterveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa työhyvinvointia luonnehditaan kohtuullisen hyväksi, mutta parannettavaakin löytyy. Perusterveydenhuollossa voidaan kokonaisuutena erikoissairaanhoidoa paremmin. Huomiota tulisi kiinnittää erityisesti nuoriin työntekijöihin, jotta terveysalalle saataisiin pysyvää ja osaavaa henkilöstöä ja ala pysyisi vetovoimaisena. Huomiota tulisi myös kiinnittää työstä saatuun arvostukseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. (Kanste ym. 2008, 278–288.) Työhön sitoutuminen saattaa edistää työhyvinvointia, mutta uhkana voi olla liiallinen sitoutuminen. Tämän vuoksi terveysalalla kannattaa panostaa työhyvinvointiin, jotta vetovoimaisuus alalla säilyisi (Kanste 2008, 36).

## 4 KUOPION YLIOPISTOLLISEN SAIRAALAN VARAHENKILÖSTÖN KEHITYS

### 4.1 Varahenkilöstön perustaminen

Kuopion yliopistollisen sairaalan varahenkilöstön historia alkaa jo lähes 25 vuoden takaa. Varahenkilöstökokeilusta päätettiin Kuopion yliopistollisessa keskussairaalassa ylihoitajien kokouksessa 25.8.1978, jolloin määrättiin henkilöstöasiain ylihoitaja vastaamaan kokeilusta kokonaisuudessaan. Kokeilun tarkoituksena oli saada kokemusta ja käsityksiä sijaisjärjestelyjen hoitamisesta kolmen pysyväisluontoisesti palkatun apuhoitajan työpanoksella, joka ensisijaisesti oli tarkoitettu korvaamaan apuhoitajien äkillisiä sairauspoissaoloja pääsairaalan työyksiköissä. Kokeilun alkaessa syksyllä 1978 oli mahdollisuus valita vuosilomasijaisuuksissa lopettavien joukosta tähän työhön halukkaita ja muutenkin jo pitkään Kuopion yliopistollisessa keskussairaalassa palvelleita ja hyvin työssään suoriutuneita apuhoitajia. (Osastonhoitajienkokous 29.8.1978.)

Valtakunnallinen, kansanterveyslain edellyttämä viisivuotissuunnitelma kansanterveystyön ja sairaanhoitolaitosten toiminnan järjestämisestä vuosiksi 1979–1983 antoi ensimmäisen kerran mahdollisuuden palkkamenoissa valtionapuun oikeuttavan varahenkilöstöjärjestelmän perustamiseen. Varahenkilöstön kokeilu sairaaloissa ennen valtakunnallisen suunnitelman tuloa oli osoittautunut hyödylliseksi järjestelmän luomisen kannalta. Kokeilun aikana kiinnostus varahenkilöstöjärjestelmän luomiseen oli syntynyt ja ilmapiiri oli muuttunut myönteiseksi sen käyttönotolle. (Aro 1981.)

Valtakunnallisessa suunnitelmassa sairaanhoitolaitosten toiminnan järjestämisestä vuosina 1979- 1983 annettiin mahdollisuus ryhtyä järjestämään varahenkilöstöä kattamaan vakinaisen henkilökunnan poissaoloja. Sen ajan järjestelmässä ei ollut varahenkilöstöä, joten lyhyempäänkin sijaisuuteen oli hankittava sijainen laitoksen ulkopuolelta. Tämä aiheutti runsaasti työtä henkilökunnan hankkijoille sekä epävarmuutta sijaisille, jotka hankkiutuivat tässä tapauksessa mieluummin töihin sairaalan ulkopuolelle. Näiden haittojen vähentämiseksi myös Kuopion yliopistollisessa keskussairaalassa muodostettiin varahenkilöstö. Lääkintähallituksen ohjeiden mukaan varahenkilöiden määrä sai olla korkeintaan 30 % arvioidusta sijaishenkilökunnan määrästä ja varahenkilöstön käytön valvonta täytyi olla intensiivistä. (Lääkintöhallitus 1979.)

Ryhmätyönraportissa 6.4.1978 ryhmä 1 määritteli varahenkilöstön seuraavasti: *"Varahenkilöstö on se henkilöstö, joka aina on käytettävissä kriisitilanteissa. Sitä ei saa käyttää pitkiin poissaoloihin, koska silloin se häviää kokonaan, eikä enää poolia ole. Sairaalan laatu, toiminta ja koko ratkaisee tarvitaanko varahenkilöstöä vai ei. Myös taloudelliset tekijät vaikuttavat poolin eli varahenkilöstön muodostukseen. Mikäli sijais- ja keikkatyöläisten käyttö on suuri, tulee varmasti halvemmaksi muodostaa pooli."* (Ryhmätyöraportit 1978.)

*"Varahenkilöstön palkkaaminen jatkuvaan tilapäiseen virkasuhteeseen"* otsikoidussa kirjeessä 1978 sanotaan, että koska KYKS:ssa ei aikaisemmin ole varsinaista varahenkilöstöä ollut, on syytä edetä varovaisesti ja mieluummin lisätä varahenkilöstöä myöhemmin niiden kokemusten perusteella, joita ensimmäisen vuoden seurannassa saatiin. Niinpä ylihoitajat päätyivät esittämään, että vuodelle 1979 palkattaisiin sijaishenkilökuntaa jatkuvaan tilapäiseen virkasuhteeseen viisi sairaanhoitajaa, kolme apuhoitajaa, yksi lastenhoitaja ja viisi sairaala-apulaista. (Seppänen 1978.)

Lääkintöhallitus antoi 19.12.1979 päivätyssä kirjeessään Dn:o 3437/02/79 *"Suositus lääkintöhallituksen yleisohjeen mukaisen varahenkilöstön toteuttamisesta"* ohjeet viransijaisuuksien hoitamisesta pitempiaikaiseen palvelussuhteeseen palkatulle henkilöstölle, josta käytetään nimitystä varahenkilöstö. Pitempiaikaisten palvelussuhteiden käyttöä viransijaisuuksien hoitamisessa oli sovellettu tai sitä oli kokeiltu jo useissa sairaaloissa. Kokemukset olivat olleet myönteisiä, mutta järjestelmän laajempaa käyttöönottoa oli kuitenkin vaikeuttanut epätietoisuus siitä, missä määrin palkkaus tai muut kustannukset ovat valtionosuuteen oikeuttavia. Lääkintöhallituksen antamissa sairaanhoitolaitosten varahenkilöstöä koskevissa ohjeissa oli määriteltävä valtionosuuteen oikeuttavan varahenkilöstön enimmäismäärä. Alkuvaiheessa varahenkilöstössä työskenteli sairaanhoitajia, apuhoitajia, lastenhoitajia, mielisairanhoitajia ja sairaala-apulaisia. Varahenkilöstön perusajatus oli, että sillä hoidetaan äkillisiä pituudeltaan lyhyehköjä poissaoloja. Tuolloin myös koettiin tarkoituksenmukaisena, että myös osa pitempiaikaisista poissaoloista hoidetaan varahenkilöstön avulla. (Lääkintöhallitus, yleiskirje 3437/02/79.)

Liittovaltuusto päätti kokouksessaan 16.6.1980 perustaa Kuopion yliopistolliseen keskussairaalaan yhteensä yhdeksäntoista tilapäistä virkaa, joiden tarkoitus oli muodostaa varahenkilöstö sairauksien, virkavapauksien yms. aiheuttamiin poissaoloihin. Tuolloin jo varahenkilöstö osoittautui erittäin käyttökelpoiseksi ja saatujen kokemusten perusteella ylihoitajisto sekä siivouspäällikkö olivat halukkaita lisäämään varahenkilöstön lukumäärää. Varahenki-

löstöä käytettiin työpaineen tasaajina osastoilla. Varahenkilölle ylihoitaja määräsi oman kotiosaston, jonne menttiin, jos ei tullut sijoitusta muualle. Varahenkilöstön käyttö Kuopion yliopistollisessa keskussairaalassa käynnistyi liittovaltuuston päätöksellä perustaa varahenkilöstöksi 1.9.1980 alkaen yhdeksän sairaanhoitajan, neljä apuhoitajan, kaksi lastenhoitajan ja neljä sairaala-apulaisen virkaa. Virat olivat tilapäisiä ja voimassa talousarviovuoden kerrallaan. Virat täytettiin hakuteitse. (Mertanen 1980.)

Kun varahenkilöstöjärjestelmä oli toiminut vuoden, todettiin sen osoittautuneen tarkoitustaan vastaavaksi ja esitettiin, että Kuopion yliopistolliseen keskussairaalaan perustettaisiin varahenkilöstöön 1.9.1981 alkaen entisten tilapäisten virkojen lisäksi vielä neljätoista uutta tilapäistä virkaa, jotka olivat yksi erikoissairanhoitaja, viisi sairaanhoitajaa, kaksi apuhoitajaa, yksi laboratorionhoitaja, yksi röntgenhoitaja, kaksi osastoavustajaa, kaksi sairaala-apulaista. Varahenkilöstön käyttöön varauduttiin huolellisesti ja aluksi kartoitettiin poissaolot ammattiryhmittäin vuoden ajan. Saadun tuloksen perusteella ja lääkintöhallituksen antaman ohjeen mukaan lukumäärä olisi voinut olla suurempikin, mutta koska varahenkilöstöjärjestelmä oli uusi, haluttiin edetä varovaisesti. Yleisperiaatteena pidettiin tuolloin, että ylihoitajat huolehtivat käytettävissään olevan varahenkilöstön päivittäisestä sijoituksesta vastualueensa eri työyksikköjen esittämien tarpeiden pohjalta. Sairaala-apulaisten sijoituksista huolehtivat siivoustyön ohjaajat. Ajateltiin myös, että varahenkilöstön käyttö keskitettäisiin jollekin ylihoitajalle, joka sitten huolehtisi työvuorosunnitelmien laatimisesta. Varahenkilöstön kokonaiskäytöstä huolehtivat johtava ylihoitaja ja talousjohtaja/taluspäällikkö. (Lääkintöhallituksen kirje 19.12.1979.)

Toiminta jatkui sellaisenaan vuoteen 1990, jolloin aloitti varahenkilöstön johtajana Kalevi Venäläinen. Valtakunnallisesti oli yleinen sairaanhoitajien työvoimapula. Varahenkilöstön historian alussa ei ollut sairaanhoitajia varahenkilöstössä, vaan siinä oli ainoastaan apuhoitajia. Venäläisen aloittaessa 1990 varahenkilöstössä oli yksitoista henkilöä työskentelemässä, eikä yhtään sairaanhoitajaa.

## 4.2 Tiimityö

KYSin varahenkilöstössä tiimityöskentely on henkilöstön työssä jaksamista tukevaa toimintaa. Tiimityöryhmiä on tällä hetkellä kahdeksan ja jokaisella ryhmällä on oma kehittämissyö, jota he työstävät säännöllisissä tapaamisissa. Tiimiryhmät ovat moniammatillisia, koska on rikkaus saada erilaisia näkökantoja työstettäviin tehtäviin.

Tiimi on itseohjautuva työryhmä, jossa vastuuta otetaan yksilöllisesti ja yhteisvastuullisesti. Ryhmässä vastataan yhteistyössä sovitun kokonaisuuden hoitamisesta kokonaisvaltaisesti alusta loppuun. Jokainen ryhmän jäsen osallistuu työn kehittämiseen ja pääsee vaikuttamaan työstettävän tehtävän suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tiimityöhön siirtyminen on monimutkainen muutosprosessi, jossa edellytetään omien arvojen ja asenteiden tarkistamista sekä uusien taitojen ja valmiuksien oppimista. Muutoksessa suurimpana haasteena koetaan ihmissuhteet, käyttäytyminen, motivaatio, asenteet ja arvot. Tiimin sisäistäessä asiat suhteessa organisaation tavoitteisiin vastuusta, tehtävästä ja tavoitteesta, niin ryhmästä voidaan käyttää nimeä tiimityö. Hoitotyössä tiimejä leimaa moniammatillisuus. Tiimeillä on tiimivastaava, joka vastaa tiimeissä hoitotyön kehittämisestä, tiedon välittämisestä, organisoimisesta, palaverien järjestämisestä, pelisäännöistä muistuttamisesta ja niiden laatimisesta yhdessä tiimin kanssa. Tiimivastaavalla on asiantuntijavastuu, ei esimiesvastuuta. Toimiva tiimi ei välttämättä tarvitse tiimivastaavan ohjausta. Tiimin jäsen on tiimiin sitoutunut henkilö ja huolehtii perustehtävästä, jolla voi olla myös vastuualueita. Tiimin jäsenellä oletetaan olevan aktiivinen ote työn kehittämisessä, ettei hän ainoastaan tee sitä mitä käsketään. Tiimissä hyödynnetään kaikkien tiimiläisten osaamista ja periaate on, ettei yhden tarvitse osata kaikkea. Esimies on yhteistyön taitaja ja ohjaa ryhmää palaamaan perustehtävään. Hän arvioi ja ohjaa tiimin kehityssuunnitelman käyttöä. Esimieheltä myös odotetaan luottamusta ja läsnäoloa. (Töllä 2011.)

### 4.3 Varahenkilöstön työhyvinvointi

Vanhoista varahenkilöstöä koskevista dokumenteista ei löydy työhyvinvoinnin merkintöjä tai sitä ei vielä osattu ajatella yhtenäisenä kokonaisuutena. Ajateltiinko työ ja hyvinvointi erillisinä käsitteinä? Vanhoista raporteista kuitenkin käy esille, että varahenkilöstön työssä jaksamiseen on kiinnitetty huomiota jo vuonna 1978. Yhtenä tärkeänä asiana pidettiin uuden työntekijän hyvää perehdyttämistä työhönsä.

Ylihoitaja Ulla Peltonen kertoo yhteenvetoraportissaan vuodelta 1979 varahenkilöstö- apuhoitajakokeilusta, että varahenkilöstöön otetuille uusille sijaisille pyrittiin järjestämään perehtymispäivä sijoitusosastolla, jolloin osaston lisäksi tutustuttiin apuhoitajan tehtävänkuvaan ja perushoitoon liittyviin asioihin. Varahenkilöstöjärjestelmään perehdyttäminen ta-

pahtui henkilöstöasiain ylihoitajan toimesta. Klinikoiden ylihoitajien välityksellä tiedotettiin, että osastonhoitajat rajaisivat epäpätevien apuhoitajasijaisten tehtäviä. Nimetty ylihoitaja huolehti varahenkilöstön ohjaus-, koulutus- ja yhteydenpitotehtävistä. Varahenkilöstöön kuuluvien työvuorot suunniteltiin etukäteen, kuten muullekin henkilökunnalle. Varahenkilöstön ja työyksikköjen vakinaisten työntekijöiden työvuorojen vaihdoissa pyrittiin noudattamaan tasapuolisuutta, ja tällä keinolla huomioitiin riittävä ammattitaito ja työkokemus työyksiköissä eri vuoroissa. Työntekijät kertoivat pääosin myönteisistä kokemuksistaan työskentelystään varahenkilöstössä. Hyvänä koettiin jo tuolloin työn vaihtelevuus, monipuolisuus ja työajat. Yövuoroja ei tehty varahenkilöstön perustamisen alussa lainkaan. Tietojen ja taitojen lisääntyminen eri aloilta ja oman itsensä kehittäminen työtä tehdessä koettiin positiivisina asioina työssä. Varahenkilönä työskentelemisen haittapuolena työntekijät kokivat irrallisuuden tunnetta, etteivät kuuluneet mihinkään. Tätä tunnetta lisäsi työyksiköitten nopea vaihtuvuus ja työskenneltävien osastojen suuri määrä. Työntekijät toivoivatkin jonkinlaista alueiden rajaamista hiukan pienemmiksi. (Peltonen 1978.)

## 5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä historiallista tietoutta Kuopion yliopistollisen sairaalan varahenkilöstön kehityksestä tähän päivään. Kuvaamme, miksi varahenkilöstö järjestelmä kehitettiin ja kenen tarpeisiin ja millaisia vaiheita varahenkilöstön kehityshistorialla on ollut ja millaisia haasteita se on antanut kehittäjilleen. Haastattelututkimuksen avulla haimme haastateltaviemme muistitiedoista vastauksia tutkimuskysymyksiimme työhön sitouttamisesta ja työhyvinvoinnin merkityksestä ennen ja nyt Kuopion yliopistollisen sairaalan varahenkilöstölle. Tavoitteenamme oli dokumentoida varahenkilöstön kehitysvaiheita sekä tuottaa tietoa luettavaksi kaikille aiheesta kiinnostuneille.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Millaisia vaiheita liittyy varahenkilöstön kehittämiseen?
2. Miten varahenkilöstön sitouttaminen työhön onnistui?
3. Mitkä tekijät vaikuttivat varahenkilöstön työssä jaksamiseen?

## 6 TUTKIMUSMENETELMÄ, AINEISTON HANKINTA JA ANALYYSI

### 6.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössämme oli muistitieto- ja historiantutkimus. Tutkimuksemme on ymmärtävä muistitietotutkimus, koska tulkitsemme menneisyyttä koskevaa muistitietoutta, jossa lähes ainoana lähteenä on muistitieto. Historiantutkimus menetelmänä kuuluu laadullisiin tutkimusmenetelmiin. Keskeisin aineiston hankintatapa oli haastattelut, ja taustamateriaalina olivat vanhat dokumentit varahenkilöstön perustamisesta.

Muistitietotutkimus määritellään sellaiseksi tiedoksi, joka ei pohjaudu kirjallisiin lähteisiin vaan haastateltavien muistiin. Kun haastateltava kertoo omakohtaisesti kokemuksistaan, sitä pidetään luotettavana. Kuitenkin oletetaan luotettavuuden kärsivän, jos tutkittavasta asiasta ei ole käytettävissä useampia samankaltaisia muistitietoja. Muistitietolähteet sisältävät puheen sekä tekstin. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin haastateltavien omia kokemuksia menneisyydestä. (Fingerroos & Peltonen 2006, 8-10.)

Tutkimusmenetelmämme tavoitteena oli kuvata haastateltaviemme omia kokemuksia ja ajatuksia. Muodostimme tulkintoja heidän toiminnoistaan ja kokemuksistaan, jotka ovat välittömän havainnon tavoittamattomissa. Näiden oletetaan sisältävän asioita, joita ihminen pitää itselleen elämässään merkityksellisinä ja tärkeinä. Tutkimusmenetelmällä on mahdollista tavoittaa ihmisen merkitykselliseksi kokemia tapahtumia, kuten omaan elämään pidemmälle ajalle sijoittuvia asioita. Tutkijan ja tutkittavan ymmärrys eivät aina kohtaa tutkitavassa asiassa, ja tämä voi aiheuttaa tulkinnallisia ongelmia. Tutkijan tulisi pitää tutkimuskysymykset mielessään koko tutkimusprosessin ajan. (Ukkonen 2000, 86–87.)

Mennyt ei ole vain ollut, vaan se on tässä ja nyt, kuvina ja kertomuksina, esineinä ja tiloina, muistin merkkeinä ja merkityksinä, siis yhdellä sanalla sanottuna jälkinä. Menneen läsnäoloa ylläpitää yksilöllinen muistimme sekä yhteisölliset aineettomat perinnöt, kuten kieli ja puhuvat sekä käsitteet ja uskomukset. Kaikki edelliset jäljet herättävät kysymyksen, että miten olemme tulleet omaan aikaamme ja mitä olemme kadottaneet matkallamme. Menneisydessä onkin kysymys siitä, että kuka tekee menneisyydestä historiaa ja mihin tarkoitukseen sitä käytetään. Menneisyydestä haemme vastauksia kysymyksiin, miksi meillä on jäljellä se mitä on. Vastauksia myös haetaan siihen, mitä me olemme menettäneet.



Muistitiedon tutkimisella ymmärrämme nykyisen ja menneen kulttuurin välistä jatkuvuutta ja muutoksia, ymmärrämme myös sitä, miten itse historiatietoisuus on muuttunut. Menneisyyttä koskevat väitteemme perustamme ainoastaan menneisyyden jättämiin jälkiin. (Grönholm & Sivula 2010, 11–13.)

Menneisyyden tutkiminen ei ole pelkkää tieteellistä tekstiä, vaan se on myös parhaimmillaan kiehtova tarina, jonka etenemistä on mielenkiintoista seurata. Muistitietoa on aiemmin pidetty epäluotettavana, suorastaan hyödyttömänä, jota käytettiin vain silloin, kun muuta materiaalia ei ollut käytettävissä. Nykypäivänä on alettu kuitenkin arvostamaan muistitietoa yhä enemmän ja menneisyydestä on tehty aiempaa näkyvämpää. Muistitietoaineistosta ei voi päätellä kuinka asiat ovat olleet tai mitä todella on tapahtunut, niistä voidaan kuitenkin lukea käsityksiä tai tulkintoja asioista ja tapahtumista. Muistitietojen avulla voidaan välittää perinteisiä ja yhteisöllisiä asenteita, vaikka muistelut eivät olisikaan laajalle levinneitä ajatuksia. Muistelu on menneiden kokemusten ja ajatuksen mieleen palauttamista sekä sen tulkintaa. Muistelijalla on pyrkimys muistaa asiat juuri niin, kuin ne olivat tapahtuneet, ja samalla luoda ymmärrystä siitä, miksi asiat olivat juuri tietyllä tavalla. Realistisen muistitietotutkimuksen kiinnostus kohdistuu ensisijaisesti menneisyyteen, tulkinnallisessa tavassa kohteena ovat menneisyys ja nykyisyys sekä niiden suhde muistelussa. Muistelu on elämän tarkastelua, identiteetin rakentamista, historian tulkintojen tekemistä, ajanvietettä, ja jopa terapiaa itse kertojalle tai kuuntelijalle. Ukkosen mukaan tietoteoreettisesti ja osittain ontologisestikin muistitietotutkimuksesta on löydettävissä positivistinen eli selittävä ja hermeneuttinen eli ymmärtävä ja tulkitseva suuntaus. (Ukkonen 2000, 38–42.)

Ukkosen mukaan muistitietohistoria ja muistitietohaastattelu eivät ole pelkästään kirjallisten materiaalien aineistojen tallentamista ja hyödyntämistä, vaan tutkimuksen kohteena olevien ihmisten oman historian tuottamista. Lähdekritiikistä ei tule etsiä väärin muistettuja yksityiskohtia, vaan muistelijalla on oikeus sekä tietyt perusteet omiin tulkintoihinsa. Muistelutapahtuma on prosessi, jossa käsitellään menneisyyttä puhumalla tai kirjoittamalla. Muistelupuhetta voidaan myös tarkastella sosiaalisena toimintana ja vuorovaikutustapahtumana. Elämänvaiheiden ja kokemusten muistelussa on kysymys mieleen palauttamisesta sekä tulkinnasta. Samalla se on menneiden asioiden uudelleen jäsentämistä. Muistelun avulla voidaan käsitellä oman elämän suhdetta historiaan sekä tuotetaan kritisoivia, täydentäviä ja myötäileviä tulkintoja menneestä. Muistelulla voidaan välittää yhteisöllisiä asenteita, vaikka muisteluaineistot eivät olisikaan yleisessä tiedossa. (Ukkonen 2000.) Opinnäytetyömme ei

ole pelkästään muistelijan työhistorian tarkastelua, vaan koskettaa useiden henkilöiden menneisyyttä.

## 6.2 Tutkimusaineisto ja aineiston hankinta

Tutkimusaineistomme koostui kolmesta teemahaastattelusta. Haastattelut sisälsivät kysymyksiä varahenkilöstön menneisyyden ja nykypäivän kehitysvaiheista. Kysimme haastateltaviltamme kokemuksia varahenkilöstön työhyvinvoinnin ja sitouttamisen merkityksestä henkilöstön työssä jaksamiseen. Käytimme tausta-aineistona varahenkilöstön arkistosta löytäneitä dokumentteja.

Tutkimusaineiston keräsimme puolistrukturoidulla haastattelulla eli teemahaastattelulla. Aineisto muodostui haastateltavien varahenkilöstön kehitysvaiheisiin liittyvästä muistitiedosta ja heidän näkemyksistään sekä kokemuksistaan varahenkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavista asioista. Haastateltavat valitsimme tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntemuksen ja kokemuksen perusteella. Haastattelut tapahtuivat yksilöhaastatteluina. Tausta-aineistona meillä on vanhat dokumentit varahenkilöstön perustamisen ajoilta. Saimme niistä tarkkaa tietoa henkilökuntamääristä ja siitä, millaisia seikkoja oli liittynyt perustamisen alkuvaiheisiin.

Haastatteluilla haimme vastauksia siihen, mitkä olivat lähtökohdat varahenkilöstöjärjestelmän kehittämiseksi sekä millaiset tekijät vaikuttivat työssä jaksamiseen ja miten aiemmin varahenkilöstöön oli saatu sitoutettua henkilökunta. Haastattelusta saimme myös tuoreinta tietoa siitä, miten varahenkilöstö toimii nykyisin.

Teemahaastattelussa edetään tutkimustehtävän mukaisesti etsimällä merkityksellisiä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat puuttua. (Hirsjärvi ym 2007, 203.) Varsinkin laadullisessa tutkimuksessa teemahaastattelut eivät kovin paljon poikkea avoimesta haastattelusta. Jo valmiiksi tehdyt teemakysymykset saattavat vaihtua haastattelutilanteessa. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 75.)

Haastattelimme Kysin varahenkilöstön kolmea työntekijää. Haastateltavinamme olivat entinen Kysin rekrytointipäällikkö Kalevi Venäläinen, nykyään eläkeläinen, ja rekrytointisihteeri Tarja Hartikainen, joka työskentelee edelleen Kysin rekrytoinnissa. Haastattelimme myös

palvelupäällikkö Heli Tunturi-Kemppaista, joka on toiminut vuodesta 2011 lähtien varahenkilöstön palvelupäällikkönä.

Venäläisellä ja Hartikaisella on takana pitkä työura varahenkilöstössä sekä kokemusta henkilöstön kanssa työskentelemisestä ja työn kehittamisestä. He ovat nähneet muutokset varahenkilöstössä vuosien varrella. Haastatteluilla saimme talteen historiallista tietoa KYSin varahenkilöstön kehitys- vaiheista.

### 6.3 Aineiston analyysi

Haastatteluiden analysoimisessa käytimme aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi jakautuu kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen eli redusointi, toisena vaiheena aineiston ryhmittely eli klusterointi sekä viimeisenä teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–109.) Haastattelumateriaalin kuuntelimme ja aukikirjoitimme sana sanalta eli litteroimme. Kumpikin litteroimme yhden haastattelun, ja tekstiä tuli molemmista haastatteluista yhteensä seitsemäntoista sivua. Auki kirjoitetun tekstin redusoinimme eli karsimme tutkimuksemme kannalta ylimääräisen aineiston pois. Pelkistämistä ohjasi tutkimustehtävämme ja aineistosta etsimme tutkimuskysymysten avulla niitä kuvaavia ilmaisuja. Tuomen ja Sarajärven mukaan aukikirjoitettu haastatteluaineisto pelkistetään niin, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistäminen voi olla aineiston pilkkomista osiin tai sen tiivistämistä, jolloin pelkistämistä ohjaavat tutkimuskysymykset. Aukikirjoitetusta aineistosta etsitään tutkimuskysymyksillä niitä kuvaavia ilmaisuja. Aineiston ryhmittelyssä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, jotka ryhmitellään eri alaluokiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–112.)

Ensiksi ryhmittelimme aineistomme tutkimuskysymystemme mukaan. Tämän jälkeen valmiista tekstistä keräsimme alkuperäisilmauksia. Alkuperäisilmauksista muodostimme pelkistettyjä ilmauksia, joista teimme alaluokkia. Alaluokista muodostimme suoraan pääluokat jotka olivat tiimityö, sitouttaminen ja työhyvinvointi. Viimeiseksi muodostimme teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Aineistomme pelkistämisessä (taulukko 1) alkuperäisilmauksista muodostimme pelkistetyt ilmaukset.

## TAULUKKO 1. Esimerkkejä aineistomme redusoinnista eli pelkistämisestä

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
”Työhyvinvointia lähdettiin kehittämään sitten heti siinä alkuvuodesta tiimitoiminnan kannalta ja näkökulmasta ja tämän tiimityöskentelyn ja tiimitoiminnan pohjana ja ohjaavana teoriana on ollut oppiva organisaatio.”	Työhyvinvoinnin kehittäminen Tiimityöskentelyn näkökulma Tiimitoiminnan pohja ja ohjaava teoria Oppiva organisaatio
”Yksi mikä on työssä jaksamista lisäävä tekijä, on itsenäinen työ. Vaikka työpari ja kaveri voi päivittäin vaihtuakin, mutta saat hyvin itsenäisesti hoitaa tämän tehtävän ja on laaja-alaista osaamista, väkisinkin tässä työssä oppii.”	Uuden oppiminen Itsenäinen työskentely Työparin vaihtuvuus.
”Tämä aktiivinen rinnalla kulkeminen ja perehdytysjakso kestää varahenkilöstössä tätä nykyä 2-4 viikkoa ja mentorointijakso tai se mentoroinnin pituus arvioidaan yksilöllisesti.”	Uuden työntekijän työssä jaksaminen Uuden työntekijän osaamisen varmistaminen
”Työaika-autonomian merkitys varahenkilöstölle on suuren suuri, se on oikeastaan varmaan historiasta jäänyt sellainen ihan merkittävin juttu, moni tietää varahenkilöstön siitä, että ne pystyvät hyvin suunnittelemaan työvuoronsa itse, johtuu tietysti siitä että meillä ei ole sitä rivimiehitysmäärää tarvitse olla mitä vuodeosastoilla työvuoro/työntekijä.”	Itsenäinen työvuorojen suunnittelu Työvuoro suunnitteluun vaikuttamisen mahdollisuus Työaika-autonomian merkitys varahenkilöstölle Työvuoroissa henkilökunnan määrän ei tarvitse olla vakio

Aineiston ryhmittelyssä muodostimme ensin pääluokat (taulukko 2), koska meillä oli jo tiedossa mitä asioita painotamme työssämme. Haastatteluiden auki kirjoitetusta tekstistä etsimme pääluokkaa vastaavia ilmaisuja, esimerkiksi työhyvinvointiin kuuluu tiimityö, työssä kehittyminen ja työssä jaksaminen.

## Taulukko 2. Esimerkkejä aineistomme klusteroinnista eli ryhmittelystä

Alaluokka	Pääluokka
Tiimityö Työssä kehittyminen	Työhyvinvointi
Työssä jaksaminen	
Uuden työntekijän perehdyttäminen Mentorointi	Sitouttaminen
Työaika-autonomia Työvuorosuunnittelu	

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

### 7.1 Varahenkilöstön kehitys

Haastateltavanamme olivat varahenkilöstön entinen rekrytointipäällikkö Kalevi Venäläinen ja rekrytointisihteeri Tarja Hartikainen. Venäläinen aloitti 3.9.1990 silloisen henkilöstöhallintatoimiston osastonhoitajana ja työskenteli Kuopion yliopistollisen sairaalan varahenkilöstön johdossa vuoteen 2010 saakka, jolloin hän siirtyi työvoimapalvelun rekrytointipäällikön virasta eläkkeelle. Hartikainen on työskennellyt vuodesta 1982 varahenkilöstön palveluksessa ja työskentelee nykyisinkin rekrytoinnissa rekrytointisihteerinä. Kysyimme heiltä kysymyksiä varahenkilöstön menneisyyden ja nykypäivän kehitysvaiheista. Kysyimme haastateltaviltamme heidän omia kokemuksiaan varahenkilöstön työhyvinvoinnin ja sitouttamisen merkityksestä henkilöstön työssä jaksamiseen.

#### 7.1.1 Varahenkilöstön kehitysvaiheita

1990-luvun alussa Kuopion yliopistollisen keskussairaalan talousjohtajan tulosjohtamisfilosofia oli hyvin voimakkaasti ajettu läpi klinikoilla ja osastoilla. Tuona aikana pidettiin tärkeänä tuloksellisuutta. Venäläinen kertoi, että vuonna 1990 varahenkilöstössä työskenteli yksitoista henkilöä, mutta ei yhtään sairaanhoitajaa. Aikaisemmin varahenkilöstössä olleet sairaanhoitajat oli siirretty klinikoihin. Pula sairaanhoitajista oli koko terveydenhuoltoalalla. Talvella vuonna 1991 oli jopa mainoskampanja televisiossa KYSin sairaanhoitajien rekrytoinnista. Sairaanhoitajapulaan 1990-luvun alussa vaikutti erityisesti sairaanhoitajien koulutusuudistus. Ammattikorkeakoulutus (AMK) oli alkanut ja koulutusajat pitenivät. Vuoden 1993 vaihteessa varahenkilöstössä työskenteli jo muutama sairaanhoitaja aiemmin palkatun henkilökunnan lisäksi.

Kalevi Venäläinen kertoo:

*”Mutta tämmöistä keskitettyä varahenkilöstöjärjestelmää ei sitten muualla ollu oikeastaan eikä jatkunu, että siinä mielessä nyt kun tänä päivänä aattelee kun kaikki on perustanu näitä uudelleen näitä varahenkilöstöjä ja tällä tavalla, niin se oli ihan semmonen viisas ratkaisu, että niinku näki että semmonen tarve on olemassa.”*

*”No sitten kenen tarpeeseen? No, kyllähän se tietysti oli lähtökohtana se, että osastoille saadaan pätevää ja tämmöistä asiantuntevaa työvoimaa akuutteihin tilanteisiin. Siltä pohjaltahan siihen sitä varahenkilöstöä ja henkilökunta määrä palkattiin. Alkoi pikku hiljaa muodostua lasten puolelle omansa, lastenhoitajia, lasten sairaanhoitajia, kättilöitä, geriatrian sairaanhoitajia, sisätauti-kirurgisia hoitajia ja niinpäin pois. Tämä tarve sitten laajeni, psykiatria rupesi tulemaan mukaan ja sinne alkoi tulla paljonkin sitä tarvetta, kun ne oppi tämän homman ja tämän käytön ja näitä meidän hommia ruvettiin sitten pyörittämään. Ja koko ajan tämän lisäksihän vielä pyöri keikkalaiset.”*

*”Niin, kyllä siinä niinku, kyllä siinä niinku sai...Joskus tuntu ihan kummaltakin, että tuon asian kanssa piti niinku jatkuvasti niinku kättä vääntää.. Se oli vähän ku eihän sitä nyt muualakaan , että mitenkä sitä nyt meillä pittää olla, että se oli vähän... Ja sen nyt muistan oikein hyvin, että muutamat ylihoitajat kanssa sitä ei oikein, oikein niinku tahtonu sulattaa.”*

Venäläinen keskusteli tulosjohtajan kanssa varahenkilöstön perustamisesta tulosjohtamisideologian näkökulmasta ja hän sai luvan palkata vapaasti henkilökuntaa sekä sai itsenäisesti määrittää työntekijöiden kuukausipalkat. Palkkakustannukset katettiin hinnoittelamalla hoitotyö ja myymällä varahenkilöstön palveluja osastoille talon sisäisellä laskutuksella. Henkilökunnan työsopimukset olivat alussa lyhimillään kolmen viikon määräyskirjoja, joita sitten uusittiin tarpeen mukaan.

*”Että mitenkä me tämä homma ratkastaan, niin silloin talousjohtaja sano hyvin vaan niinku viisaasti että hinnotellaan tämä työ, ruvetaan myymään tätä työvoimaa talon sisällä tällä sisäisellä laskutuksella.”*

Laskituksen hoitamiseen atk-suunnittelija suunnitteli kokeilumielessä atk-ohjelman, jolla pystyttiin tekemään laskutus varahenkilöstön käytöstä. Eri ammattiryhmille määriteltiin hinta, jonka osastot joutuivat maksamaan varahenkilöstön työskentelystä.

*”Atk-suunnittelija, hän suunnitteli ihan kokeilumielessä tällaisen atk-ohjelman, millä saatiin sitten tehtyä se laskutus tämän varahenkilöstön käytöstä eli määriteltiin tuntihinta, kuinka paljon mikin ammattilainen sitten maksaa kun meiltä sitä ostettiin, varattiin. Ja sitten saatiin sen tunnin tai niiden käytettävien tuntien pohjalta sitten tehtyä ne laskutukset, jotka*

*lähtivät sitten niinku sähköisesti osastoille. Ettei tarvinnut niitä sitten ruveta käsin laskuttamaan, että saatiin sellainen ohjelma sitten tehtyä.”*

### 7.1.2 Sitouttaminen

Sitouttamista varahenkilöstöön edisti hieman parempi palkkaus sekä työntekijän työvuoro-  
toiveiden toteutuminen. Osastoja kiertävällä kolmivuorotyöntekijällä oli korkeampi palkka  
kuin päivätyötä tekevällä työntekijällä, ja työntekijät hyväksyivät ja ymmärsivät palkkauk-  
sen erot. Venäläinen kertoo pystyneensä toteuttamaan työntekijöidensä työvuoro-  
toiveet ja lomat, niin kuin he olivat toivoneet. Työntekijät vaihtoivat vastavuoroisesti työvuorojaan,  
jos oli tarvetta osastoilla, esimerkiksi iltavuoroon tuleva vaihtoi vuoronsa yövuoroon.

*”Ei se nyt hirveitä ollu, se oli jotain kympejä, mitähän ois ollu, en niin tarkkaan muista, se  
oli yksi sellainen. Ja sitten tietysti nämä omat työvuoro-  
toiveet ja tämän tyyppiset, siinä pys-  
tyi ottamaan huomioon näitten työntekijöiden.”*

*”Niin, sitä vuorotteluahan sitä koko ajan mullekin yritettiin painottaa, pitihän sitä tietysti  
vähän kattoo ja hyvinhän ne saatiin sitten muuteltua joko viikko aikaisemmin tai viikkoa  
myöhemmin, mutta en siitä mitään semmoista säännönmukaista vuoronvaihtoa. Että se oli  
varmasti yksi sellainen asia joka vaikutti siihen pysyvyyteen ja sitoutumiseen.”*

Hartikainen kertoo työaika-autonomian merkityksen tärkeydestä varahenkilöstön henkilö-  
kunnalle. Henkilökunnan oli helpompi suunnitella vapaa-aikaansa, koska he pystyivät itse-  
näisesti suunnittelemaan työvuoronsa. Hän kertoo myös työn houkuttimena olleen vara-  
henkilöstössä työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuuden työnsä luonteeseen eli siihen,  
tekivätkö he kolmivuoro-, päivä- vai yötyötä.

### 7.1.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia kehitettiin palaute- ja kehityskeskusteluilla esimiehen kanssa. Varahenkilös-  
töllä oli paljon yhteistyötä työterveyshuollon ja työsuojelun kanssa. Työsuojeluvaltuutetut

kävivät luennoimassa tiimeissä. Oli myös virkistystoimintaa, johon sai käyttää työaika, järjestettiin terveystessumatkoja, risteilyjä sekä ohjelmallisia pikkujouluja.

*”Tuntuu ettei tänä päivänä ihmiset ajattele sitä asiaa sillä tavalla. Että jotain tässä on muuttunut, se oli vapaampaa tietyllä tavalla. Tuntuu, että nyt lait ja säädökset ja kaikki on tiukalle vedettyä.”*

Varahenkilöstön työhyvinvointia edistettiin alussa satunnaisilla kuukausipalavereilla, jotka myöhemmin muuttuivat säännöllisiksi tapaamisiksi. Palavereissa varahenkilöstön henkilökunta pystyi tuomaan omia mielipiteitään ja työn kehittämisen ideoita esille. Venäläinen osallistui säännöllisesti osastonhoitajien kokouksiin, joissa osastonhoitajat esittivät toiveitaan ja palautteitaan varahenkilöstön työskentelystä ja käyttäytymisestä.

*”Ei minulla sellaista mahdollisuutta ollut tai en ymmärtänyt tai voinutkaan tietää niinku osaston yksityiskohtia sillä tavalla, vaan sitten jos oli jotakin niin kyllä se palaute tuli suoraan sille varahenkilölle, oli se sitten sanomista, kiittämistä tai kehumista tai moittimista sitten jostakin henkilöstä. Oli niitä joskus sellaisia tilanteita, että minua huutivat apuun. Koska heidän esimiehensä minä olin. En minä sitä työnjohdollista vastuuta voinu ottaa, sehän oli tietysti siellä osastolla se vastuu.”*

## 7.2 Varahenkilöstön nykytilanne

Varahenkilöstön palvelupäällikkö Heli Tunturi-Kempainen kertoi KYSin varahenkilöstön kehittamisestä ja siihen liittyvistä haasteista. Hän on aloittanut nykyisessä virassaan 1.1.2011. Kuopion yliopistollisessa sairaalassa vuonna 2011 organisaatiouudistuksen myötä varahenkilöstö aloitti uudessa organisaatiossa, jolloin sihteeristö ja hoitohenkilöstö erkanivat omiin yksikköihinsä. Hänen yksi kehitystehtävistään on varahenkilöstön profiilin nostaminen. Profiilin nostamisella tarkoitetaan varahenkilöstön tunnetuksi tekemistä.

*”Meillä oli vuosi sitten tällainen esittäytymispäivä mihin me kutsuttiin palvelualueiden johtajat ja ylihoitajat, hallintoylihoitajat ja osastonhoitajat ja osastojen työntekijöitä ja jokainen ammattiryhmä piti oman ständin, siellä oli todella kauniita esittäytymisjulisteita, katon tuonne kaapin päälle kun siellä on jokunen juliste ja esittelivät sitä omaa toimintaa.”*



*”Se mikä meillä kaiken toiminnan pohjana on tässä ollut, kun on meidän toimintaa lähdetty kehittämään, on ollut työhyvinvointi ja sen ympärille on perustettu tämä kaikki muu kehitystoiminta mitä sitten tähän liittyykään.”*

Varahenkilöstössä koettiin yhtenä tärkeänä kehittämistyönä työhyvinvoinnin kehittämisen. Työhyvinvointia kehitetään tiimitoiminnan näkökulmasta, ja se koetaan myös yhtenä työohjauksellisena menetelmänä. Pohjana ja ohjaavana teoriana tiimitoiminnalle on oppiva organisaatio. Tämän pohjalta varahenkilöstössä on kehitetty tiimityötä ja varahenkilöstöstä koulutettiin oppisopimuksella neljä tiimivastaavakouluttajaa. Heidän ensimmäisenä tehtävänä oli luoda tiimitoimintamalli oppivan organisaation näkökulman kannalta. Varahenkilöstön työyhteisöön ei ole valmista mallia, joten tällaista on tärkeää lähteä kehittämään. Tunturi-Kemppainen on itse etsinyt teoriapohjaa tiimityöskentelyyn, malli löytyi liike-elämästä ja teollisuudesta.

*”Työhyvinvointia lähdettiin kehittämään sitten heti siinä alkuvuodesta tiimitoiminnan kannalta ja näkökulmasta ja tämän tiimityöskentelyn ja tiimitoiminnan pohjana ja ohjaavana teoriana on ollut oppiva organisaatio. Ja sen ympärille on lähdetty sitä meidän tiimimallia kehittämään, kaikki lähti siitä oikeastaan, että meillä lähti silloin 2011 huhtikuussa neljä varahenkilöstön hoitajaa oppisopimuskoulutukseen, tällaiseen tiimivastaavakoulutukseen. Ja heidän kehittämistehtävänä oli tiimitoimintamallin luominen varahenkilöstöön tämän teoriapohjan oppiva organisaatio näkökulman pohjalta.”*

Oppivan organisaation keskeinen ajatus on tulevaisuuteen sijoittaminen eli koulutetaan henkilöstöä, omaksutaan uutta tekniikkaa ja uusia arvokkaita ideoita. Organisaatio oppii, kun siinä työskentelevät henkilöt oppivat, kehittyvät ja kasvavat. Oppiva organisaatio ottaa kaikki tasapuolisesti mukaan ja luo kannustavan ilmapiirin. Tärkeänä pidetään tavoitteellisesti oppivaa henkilöä, jota kannustetaan kokeilemaan, uudistumaan, ideoimaan ja ottamaan vastuuta. Muutos, muuttuminen ja innovointi ovat yhteydessä oppimiseen. Henkilöstöltä odotetaan osallistuvuutta, ja päämäärän toiminnassa tulisi olla yhteinen. Avoimuus ja toiminnan kriittinen tarkastelu ovat tärkeitä. Tulevaisuutta koskevat visiot ovat oppivalle organisaatiolle ominaisia. Työn ja työyhteisön tulevaisuutta pohditaan osaamisen näkökulmista ja osaamista levitetään koko työyhteisöön. Työntekijät kehittyvät kritisoiden toimintatapojaan. Työyhteisöllä pitää olla kyky vaikuttaa ympäristöönsä ja tulevaisuuteensa. Organisaatiotoiminnassa on kyse useiden henkilöiden oppimisesta sekä heidän osaamisensa

yhdistymisestä. Tavoitteena on luoda pitkä ja säännöllinen yhteistyö. Oppiva organisaatio luo, hankkii ja siirtää tietoa. Se myös kykenee muuttamaan toimintatapaansa uusien tietojen ja käsitysten mukaan. (Oppivan organisaation keskeinen ajatus 2005.)

Tiimityömallia Tunturi-Kemppainen lähti kehittämään yhdessä koulutettujen tiimivastaavien kanssa; tiimiryhmät ovat moniammatillisia. Kaikkiin kehittämistehtäviin on kytketty näyttöön perustuva hoitotyö eli on aina teoriapohja ja sieltä jokin tutkimus, johon kehitystehtävä nojaa, ja suunnitelmaa ohjataan sitten oikeaan suuntaan. Ensimmäiset kehitystehtävien aiheet olivat tulleet vuonna 2011 varahenkilöstölle tehdystä työhyvinvointikyselystä. Kyselystä oli analyysin avulla nostettu esille epäkohtia, joihin henkilöstö oli toivonut suurinta korjausta.

Varahenkilöstössä tiimityöskentely on koettu yhtenä työnohjauksellisena menetelmänä. Kollagoilta saatu tuki ja kokemusten jakaminen ovat myös tärkeimpiä työssä jaksamisen tukkeinoja henkilöstölle. Nämä olivat varahenkilöstön toiminnan kehittämisen lähtökohdat.

*”Jokaisella kahdeksalla tiimillä on oma kehittämisalue mitä he vievät eteenpäin ja näihin kaikkiin kehittämistehtäviin me ollaan kytketty kyllä näyttöön perustuva hoitotyö eli siellä on aina joku teoria pohjalla tai sitten siellä on joku tutkimus mihin sitten nojataan että lähdetään sitä toimintaa oikeaan suuntaan viemään.”*

### 7.2.1 Sitouttaminen

Sitouttamisen yhdeksi tärkeäksi tekijäksi varahenkilöstölle aiemmin vuonna 2011 tehdystä työhyvinvointikyselystä nousi esille perehdytyksen tarpeellisuus ja tärkeys. Mentorointi on otettu yhdeksi uudeksi merkittäväksi asiaksi uuden työntekijän perehdyttämisessä.

*”Sen takia nyt on tämä mentorointia että on se tuttu henkilö, nimetty henkilö jonka kanssa mennään eteenpäin, koska varahenkilöstön perehdytysaika on pitkä. Se on vähintään se puoli vuotta. Joku on sanonut että ensimmäinen vuosi on vähän kuin löysässä hirressä olemista, että sitten alkaa pääsee yksiköihin sisälle ja voi jo sanoa että osaa. Se on pitkäkestoista”*

Työhön sitouttaminen Kuopion yliopistollisen sairaalan varahenkilöstössä alkaa uuden työntekijän perehdyttämisellä. Uudelle työntekijälle valitaan perehdyttäjä sekä mentoroija. Kolmen kuukauden perehdytysjakson jälkeen pidetään palautekeskustelu, jossa läsnä ovat uusi työntekijä, mentori ja Tunturi-Kemppainen. Keskustelun tarkoituksena on sitouttaa ja saada laaja-alaisesti osaava uusi työntekijä varahenkilöstöön.

*”Tehtiin tehtävän jakoa; missä vaiheessa mitäkin tietoa kukakin jakaa. Mitkä ovat esimiehen alueet, mitkä ovat sen perehdyttäjän ja mitä tietoa se työntekijä itse hakee, ettei vaan odoteta että ”kaikki tieto mulle tässä näin”.*

Uuden työntekijän perehdytysjaksolla oli ilmennyt epäkohta. Perehtyjät olivat kertoneet, etteivät he tunne kuuluvansa mihinkään.

*”Joku on sanonut, että ensimmäinen vuosi on vähän kuin löysässä hirressä olemista, että sitten alkaa päästä yksiköihin sisälle ja voi jo sanoa että osaa.”*

Varahenkilöstössä ohjataan myös opiskelijoita. Opiskelijoille suoritetaan ennakkohaastattelut ennen kuin he tulevat harjoitteluun. Jobstebistä tehty valinta ei aina kerro harjoittelu paikan laadusta, joten opiskelijan saattaa olla vaikea ymmärtää harjoittelupaikassa tapahtuvan työn luonnetta. Opiskelijoille ei ole vielä valmista perehdytysohjelmaa saatavilla. Yksi varahenkilöstön tiimeistä kehittää opiskelijoille perehdytysohjelmaa.

*”Varahenkilöstön ensimmäiset opiskelijat on ollut täällä harjoittelussa vuonna 2010. Meille tulee sekä SAKKYltä että ammattikorkeakoulusta opiskelijoita harjoittelujaksolle koska tämä asettaa sitten erittäin isot vaatimukset opiskelijoillekin, että hän saa tästä harjoittelujaksosta sen mitä hän hakee yhdessä yksikössä harjoitellessaan”*

Autonominen työvuorojen suunnittelu on aina kuulunut varahenkilöstön työnkuvaan. Keväällä 2012 aloitettiin teoriaan pohjautuva autonomisen työvuorosuunnittelun pilottihanke, johon osallistuvat varahenkilöstöstä perushoitajat ja lääkintävahtimestarit. Tarkoitus olisi koko varahenkilöstön ammattihenkilöstön liittyminen työaika-autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Tällä on myös vetovoimainen vaikutus ja merkitys, koska ei ole tarkoitus vain pelkästään esittää työvuoro-ideoita, vaan katsotaan aina yhteisöllisesti koko työvuorolistakokonaisuus.

*”Työaika-autonomian merkitys varahenkilöstölle on suuren suuri, se on oikeastaan varmaan historiasta jäänyt sellainen ihan merkittävin juttu, moni tietää varahenkilöstön siitä, että ne pystyvät hyvin suunnittelemaan työvuoronsa itse, johtuu tietysti siitä että meillä ei ole sitä rivimiehitysmäärää tarvitse olla mitä vuodeosastoilla työvuoro/työntekijä.”*

KYSin varahenkilöstössä on pieni henkilöstön vaihtuvuus, joka osoittaa voimakasta sitoutumista tähän työhön. Pois lähteneitä ja työpaikkaa vaihtaneita on suhteellisen vähän. Työn imu näkyy halukkuutena hakeutua avoimena oleviin toimiin.

*”Se on aika pieni se vaihtuvuus ja paljon hakijoita näihin avoimiin virkoihin tai toimiin. Se on varmaan yksi osoitus siitä että kyllä täällä viihdytään. On saatu palautettakin rekrytointipuolelta, että varahenkilöstö on vetovoimainen yksikkö.”*

## 7.2.2 Työhyvinvointi

Varahenkilöstön työhyvinvointia oli lähdetty kehittämään vuonna 2011 työhyvinvointikyselyllä. Kyselyyn vastasivat koko varahenkilöstön henkilökunta. Työhyvinvointikyselyn pohjalta tuli jokaiselle tiimille kehitystehtävä, jota he työstivät säännöllisissä tiimitapaamisissa.

Jatkuva työyksiköiden vaihtuminen voi olla stressaava tekijä, mutta toisaalta se voi olla työssä jaksamista tukeva asia. Varahenkilöstön työssä jaksamista tukevat vaihtuvat työyksiköt, koska työvuoron päätteeksi voi tyhjentää ajatusmaailmansa ja keskittyä jo tiedossa olevaan seuraavan päivän sijoitukseen.

*”Se lisää mukavuutta, se että on vaihtuvat potilaat ja on vaihtuvat työkaverit.”*

*”Mutta se ei silti hajota vaikka meillä on tämä itsenäinen työ ja työkaverit ja potilaat ja kaikki vaihtumiset, silti meillä on aika tiivis yhteisö ja siitä pitää huolen nämä eri palaverit mitä me pidetään. Ne on niitä peruja vanhasta hyvästä ajasta nämä ammattiryhmäpalaverit ja isot palaverit, joihin ei ole tullut muutosta vaikka on organisaatio ja esimiehet muuttanut.”*

## 8 POHDINTA

### 8.1 Tulosten tarkastelu

Varahenkilöstö oli perustettu vuonna 1978 paikkaamaan hoitajien poissaoloja. Tuolloin jo nähtiin vakituisen varahenkilöstön työskentelyn tarpeellisuus. Varahenkilöstön perusajatus oli, että sillä hoidetaan äkillisiä, pituudeltaan lyhyehköjä poissaoloja. Perusajatus on pysynyt samanlaisena tähän päivään saakka.

Haastatteluissamme tuli esille tärkeimpinä asioina henkilökunnan sitouttaminen ja työhyvinvointi. Varahenkilöstössä on pieni vaihtuvuus ja hakijoita avoimiin virkoihin ja toimiin on paljon. Henkilökunnan sitouttamista ja työhyvinvoinnin edistämistä on ollut varahenkilöstön perustamisen ajoilta vuodelta 1978. Henkilökuntaa on sitoutettu työaika-autonomialla ja työhyvinvointia kehittämällä. Esimerkiksi virkistys ja tyhy-toiminta on yksi keino työhyvinvoinnin edistämisessä.

Mentorointi ja työntekijän perehdyttäminen ovat tärkeitä asioita uuden työntekijän sitouttamisessa. Uuden työntekijän perehdyttäminen oli tullut esille yhtenä tärkeänä sitouttamiseen vaikuttavana asiana vuonna 2011 Kysin varahenkilöstöön tehdyssä työhyvinvointikyselyssä.

Uuden työntekijän sitouttaminen työorganisaatioon alkaa hyvällä työntekijän perehdyttämisellä. Uudelle työntekijälle valitaan oma perehdyttäjä ja mentori. Perehdyttäminen kestää kolme kuukautta. Kolmen kuukauden jälkeen esimies, mentori ja työntekijä käyvät yhdessä palautekeskustelun, jonka tarkoituksena on sitouttaa uutta työntekijää varahenkilöstöön. Perehdytysjakso on siis tärkeä sekä uudelle työntekijälle sekä esimiehelle. Perehdytysjakson aikana esimies saa kuvan uudesta työntekijästä, jolloin hänen on helpompi tehdä päätöksiä sopeutuuko työntekijä uuteen työyhteisöön, ja työntekijä saa rauhassa kolmen kuukauden aikana perehtyä työyhteisöön ja sen tapoihin, mikä luo turvaa työntekijälle, ettei hänen tarvitse heti osata ja tietää kaikkea uudella työpaikalla.

Mentorointia on aiemmin kuvattu hyödyllisenä osaamisen kehittämisen työvälineenä. Mentorointia pidettiin tärkeänä ja hyvänä ammatillisen osaamisen kehittämisen menetelmänä uudelle työntekijälle, kunhan se pysyi ammatillisena molemmiin puolin. Mentorointikeskus-

telut yhdessä mentorin ja perehtyjän kanssa koettiin hyvänä ammatillisen kasvun ja sekä itsetuntemuksen kehittämisessä. Mentorit itse kokivat mentoroinnin tukeneen heitä ammatillisessa kasvussa ja kehittämisessä. Lisäksi mentoroinnin myötä saatiin innostusta ryhtyä kehittämistyöhön. Toisaalta osa koki mentoroinnin raskaana työmenetelmänä, sillä vaatii vuosien kokemusta, jotta pystyy työskentelemään mentorina. (Sairanen 2004.)

Oppivan organisaation keskeinen ajatus on tulevaisuuteen sijoittaminen eli koulutetaan henkilöstöä, omaksutaan uutta tekniikkaa ja uusia arvokkaita ideoita. Organisaatio oppii, kun siinä työskentelevät henkilöt oppivat, kehittyvät ja kasvavat. Tulevaisuutta koskevat viisiot ovat oppivalle organisaatiolle ominaisia. Työn ja työyhteisön tulevaisuutta pohditaan osaamisen näkökulmista ja osaamista levitetään koko työyhteisöön. (Oppivan organisaation keskeinen ajatus 2005.)

Työhyvinvointia kehitetään tiimitoiminnan ja näkökulmasta, ja se koetaan myös yhtenä työnohjauksellisena menetelmänä. Pohjana ja ohjaavana teoriana tiimitoiminnalle on oppiva organisaatio. Tämän pohjalta varahenkilöstössä on kehitetty tiimityötä ja varahenkilöstöstä koulutettiin tiimivastaavakouluttajia. Heidän ensimmäisenä tehtävänä oli luoda tiimitoimintamalli oppivan organisaation näkökulmasta.

Haastatteluissamme tuli esille varahenkilöstön kokemus, etteivät he kuulu mihinkään. Vastaavanlainen kokemus välittyi myös erään ylihoitajan kokoamassa varahenkilöstön yhteen-  
vetoraportissa vuodelta 1979. (Peltonen 1978.) Tämä voi johtua siitä, että varahenkilöstö kiertää sairaalan osastoilla ja työntekijöinä heidät on sijoitettu sairaalan eri osastoille. Yhteisöllisyyttä ei pääse muodostumaan samalla tavalla kuin säännöllisesti yhdellä osastolla työskentelevälle henkilöstölle. Tämän asian huomasi myös Kalevi Venäläinen työskennellessään varahenkilöstön esimiehenä. Hänen aloitteestaan varahenkilöstö kokoontui säännöllisesti keskustelemaan yhteisistä asioista, ja tällä tavalla pyrittiin ylläpitämään yhteisöllisyyttä varahenkilöstön henkilökunnassa.

## 8.2 Eettisyys ja luotettavuus

Moraalisiin kysymyksiin kohdistuvaa tutkimusta ja tieteenalaa sanotaan etiikaksi. Etiikkaa voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Analyttisessä etiikassa pohditaan, onko jokin normatiivinen väite oikea tai väärä. Moraalisen elämän eri muotoja tutkitaan taas kuvailevassa etiikassa. Normatiivisessa etiikassa pyritään vastaamaan kysymykseen, mikä on oikein, ja on myös luotu eettisiä sääntöjä noudatettaviksi. Normit ohjaavat tutkijoita noudattamaan tieteellisen tutkimuksen menetelmiä, ja heidän odotetaan esittävän luotettavia tuloksia. Tulosten oikeellisuus täytyy olla tiedeyhteisön tarkistettavissa. (Kuula 2011, 22–25.)

Opinnäytetyössämme eettisyys on tärkeää, koska laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa sekä suositaan käytäntöjä, joissa tutkittavien ääni ja näkökulmat pääsevät parhaiten esille. Haastattelutilanteet muistuttavat pääosin arkielämän vuorovaikutusta, koska ne ovat vapaamuotoisia tiedonhankintakeinoja. On kuitenkin muistettava, että mitä vapaampi haastattelu on, sitä vaikeampi on tulkita etukäteen mahdollisia tutkimusasetelman eettisiä ongelmia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125.)

Muistitietotutkimuksessa tutkimusaineisto muovautuu sellaiseksi, kuin tutkija sen itse ymmärtää. Tutkijan tavoitteena ovat kuitenkin tutkittavien menneisyyden tulkinnat. Tutkimustulosten on oltava mahdollisia ja uskottavia. (Fingerroos ym. 2006, 42.)

Eettisyyteen ja luotettavuuteen tutkimuksessamme liittyy haastateltavien suostumus haastatteluun ja haastatteluiden nauhoittaminen. Kerroimme rehellisesti haastateltavillemme tutkimuksen aiheesta ja tarkoituksesta, haastattelujen nauhoituksesta, nauhojen auki kirjoittamisesta ja tutkimusaineiston käytöstä ja hävittämisestä. Kysyimme myös haastattelu materiaalin säilyttämisestä; hävitämmekö materiaalin vai onko lupa säästää niitä mahdollisesti myöhempää käyttöä varten. Haastateltaviltamme saimme vastauksen tähän ja kunnioitamme heidän tekemänsä päätöstä. Käytimme myös suoria lainauksia valmiissa työssämme, joten kerroimme haastateltaville mahdollisuudesta nimettömyyteen, jolloin muuttaisimme lainaukset yleiskielelle. Luotettavuutta lisää myös se, että haastateltavamme saavat lukea opinnäytetyömme ennen sen viimeistelyä, jolloin he voivat vielä oikaista puutteellista tai väärää tietoa. Opinnäytetyössämme luotettavuuteen vaikutti haastateltavien jonnalta valmistautuminen haastattelutilanteeseen. Haastateltavat saivat tutustua ennen haastattelua haastattelukysymyksiin ja pystyivät valmistautumaan etukäteen haastatteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.)

Kerroimme haastateltaville heidän tunnistettavuudestaan, koska opinnäytetyömme on aiheeltaan sellainen, että haastateltavat ovat tunnistettavissa, koska tutkimuksen kohteena opinnäytetyössämme on elämäkokemukseen ja -työhön perustuva muistihaastattelumateriaali. Pyrimme olemaan koko tutkimuksen ajan rehellisiä ja avoimia. Pyrimme aukikirjoittamaan tutkimustulokset sellaisenaan, kuin ne oli saatu, vääristelemättä niitä.

Vahvuuksina opinnäytetyössämme koimme oman mielenkiinnon aiheeseen ja aktiivisuuden sekä toisen tekijän vahvan työkokemuksen varahenkilöstössä työskentelemisestä. Työsidonnaisuus haastateltaviin voi olla myös riski luotettavuudelle, koska Eijan pitkä työhistoria olisi voinut vaikuttaa haastattelutilanteisiin niin, että haastattelutilanteissa keskustelu olisi voinut ajautua kysymystemme ulkopuolelle. Haastatteluaineistoista olisi voinut tulla liian suppeita suhteessa haastateltavien mahdolliseen kokemukseen ja tietoon. Mahdollisuutena pidimme perehtymisen varahenkilöstön historiaan ja valmiin tutkimusaineistomme hyödynnettävyyteen varahenkilöstössä. Heikkoutena pidimme kokemattomuuttamme tutkimustyöhön.

### 8.3 Oman oppimisen tarkastelua

Tieteellinen tutkimustyö on aloittelijalle vaikeaa ja emmekä pysty sanomaan, että olisi ollut myöskään meille helppoa koota aineistoa tutkimukseemme. Mutta kehitystä olemme itsessämme huomanneet. Aineistoa analysoitaessa meille tuli jo selkeämpi käsitys siitä, mitä olemme tekemässä ja millaista aineistoa tarvitsemme juuri meidän omaan opinnäytetyöhömmä.

Haastattelujen jälkeen saimme kokemusta, kuinka tärkeää oli haastateltavien ennakkoon valmistautuminen haastattelutilanteeseen. Haastattelutilanne sujui helpommin ja nopeammin valmistautuneella henkilöllä. Jos haastateltava oli miettinyt ennakkoon kysymyksiä, hänen oli helppo vastata esittämiimme kysymyksiimme. Meidän oli helpompi purkaa haastatteluaineistoa ja tehdä sisällönanalyysiä, kun haastattelumateriaali oli selkeää ja sujuvaa. Mietimme myös, kuinka työsidonnaisuus on voinut vaikuttaa haastatteluihin sekä positiivisessa, että negatiivisessa merkityksessä. Haastatteluapaikallakin oli suuri merkitys haastattelutilanteen luonteeseen. Yhden haastattelun teimme haastateltavan kotona ja kaksi haastateltavien työpaikoilla. Haastateltavan kotona haastattelutilanne oli haastateltavalle rennomman ja vapautuneemman oloinen, mutta aikaa meni enemmän, koska keskustelimme



myös paljon haastatteluun kuulumattomista asioista. Työpaikalla tehty haastattelutilanne oli virallisemmän tuntuinen ja sujui nopeammin. Huomasimme myös, kuinka tärkeää haastatteluun valmistautuminen itsellemme oli. Ennakoon olimme miettineet kysymysten esittämisen järjestyksen eli miten oli loogisinta edetä haastatteluissa. Pidimme haastattelukysymyksiämme selkeinä, koska haastateltavamme pystyivät haastattelutilanteessa kertomaan sujuvasti muistelmansa kysytyistä asioista. Saimme haastatteluista tarvittavan materiaalin opinnäytetyöhöemme.

Opinnäytetyötä tehdessämme saimme kattavan käsityksen KYSin varahenkilöstön kehitysvaiheista, varahenkilöstön työssä jaksamiseen vaikuttavista tekijöistä ja henkilökunnan sitouttamisesta. Mielestämme opinnäytetyömme vastaa niitä tavoitteita, jotka asetimme työllemme. Saimme tarvittavan tiedon haastatteluista ja lähteistä opinnäytetyötämme varten. Muistietotutkimuksen lähdeaineistoa oli niukasti saatavilla, mikä vaikeutti tiedonhakuamme. Mutta tarvitsemamme tiedot kuitenkin löysimme ahkeralla tiedonhaualla. Lähteitä olisi voinut olla monipuolisemminkin, silloin tutkimus olisi ollut luotettavampi.

Kiitämme tutkimukseemme sekä opinnäytetyömme ohjaukseen osallistuneita henkilöitä. Ilman hyvää materiaalia ja hyvää ohjausta emme olisi pystyneet kokoamaan tutkimustyötämme. Haastattelut ja taustamateriaalit ovat mahdollistaneet työskentelymme edistymisen sekä auttanut saavuttamaan meidän mielestämme hyvän lopputuloksen.

## 8.4 Johtopäätökset

Varahenkilöstö oli perustettu kattamaan lyhytaikaisia sijaistarpeita osastoilla, ja sama periaate on voimassa nykypäivän varahenkilöstössäkin. Nykyään varahenkilöstö sijoittuu myös poliklinikoille. Varahenkilöstön työntekijöillä on jokaisella määritelty oma kotiosasto, jossa he työskentelevät silloin, kun ei ole sijoitusta toiselle osastolle. Tiedot sijoituksista tulevat yleensä sähköpostiin. Arkisin osastot varaavat työntekijän varahenkilöstöstä Kuntarekryn kautta. Viikonlopun sijoitukset ja vapaat varahenkilöt löytyvät KYSin omalta sivustolta, josta osastot voivat varata työntekijän osastolleen.

Varahenkilöstössä työskenteleminen on vaativaa ja haastavaa henkilökunnalle. Samankaltaiset kokemukset henkilökunnan jaksamisessa oli tullut esille jo varahenkilöstön perustamisen vaiheessa. Henkilökunta tunsu irrallisuuden tunnetta, ettei kuulu mihinkään. Tällaista tuntemusta voi tulla silloin, kun työyhteisö ei ole kiinteä ja henkilökunta työskentelee toisis-

taan erillään eri yksiköissä. Yhteisöllisyyttä lisätään varahenkilöstössä yhteisillä palavereilla ja tiimityöskentelyllä. Ammattiryhmätapaamisilla työntekijät tukevat toisiaan antamalla vertaistukea ja kokemuksia toisilleen.

Tiimityöskentely koetaan varahenkilöstössä yhtenä työnohjausmenetelmänä ja sitä kehitetäänkin oppivan organisaatio mallin mukaan. Varahenkilöstössä koulutetaan jatkuvasti uusia tiimivastaavia, jotka sitten ohjaavat uusia tiimejä kehitystehtävissään. Tunturi-Kempainen piti tärkeänä KYS varahenkilöstön profiilin nostamista eli tunnettavuuden lisäämistä.

Työaika-autonomia on ollut varahenkilöstön jaksamisen tukena sen perustamisesta asti. Kun työntekijät saavat suunnitella vuoronsa omien menojensa mukaan, se auttaa jaksamaan ja kannustaa vaativassa työssä.

Varahenkilöstön työntekijät olivat sitoutuneina työhönsä, koska vaihtuvuus oli pientä. Työpaikkana varahenkilöstö koettiin vetovoimaisena, koska vapautuviin paikkoihin oli runsaasti hakijoita. Sitouttaminen alkaa varahenkilöstössä uuden työntekijän perehdyttämällä. Hänelle valitaan mentori, joka tukee työntekijää uuden oppimisessa työuransa alussa.

Opiskelijoita otetaan myös varahenkilöstöön harjoittelujaksoille. Harjoitteluun hakeneille suoritetaan alkuhaastattelu, jossa heille kerrotaan varahenkilöstössä työskentelyn periaatteet, koska hakiessaan opiskelijoilla ei ole ehkä selvää kuvaa millaiseen harjoitteluympäristöön he ovat tulossa. Opiskelijoille saattaa olla vaikeaa sopeutua kiertävään työskentelymalliin.

## LÄHTEET

Andersson, A. 2012. *Työtyytyväisyyden ja motivaation tukeminen varahenkilöstössä. Mentorointi perehdyttämisen tukena*. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö [viitattu 6.6.2012]. Saatavissa:  
<http://publications.theseus.fi/handle/10024/43382>

Aro, T. 1981. *Varahenkilöstöjärjestelmä ja sen soveltaminen Kuopion yliopistollisessa keskussairaalassa*. Sosiaalipolitiikan cum laude approbatur. Proseminarityö 27.11.1981. Kuopion korkeakoulu. Kansio. Varahenkilöstö toimisto. KYS.

Fingerroos, O., Haanpää, R., Heimo, A. & Peltonen, U-M. 2006. *Muistitietotutkimus. Metodologisia kysymyksiä*. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.

Grönholm, P. & Sivula, A. 2010. *Medeiasta pronssisoturiin. Kuka tekee menneestä historiaa?* Turku: Turun historiallinen yhdistys Ry.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Häyrinen, K. 2008. *Hoitohenkilökunnan työtyytyväisyys erikoissairaanhoidossa*. Kuopion-yliopisto. Hoitotieteen laitos. Progradu-tutkielma.

Jantunen, S. 2010. *Työhyvinvointi itsensä johtamisen näkökulmasta*. Vaasan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö [viitattu 6.6.2012]. Saatavissa:  
<http://publications.theseus.fi/handle/10024/13286>

Kanste, O. 2008. Työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen terveysalalla. *Premissi*, 6. 36.

Kanste, O., Lipponen, K., Kyngäs, H. & Ukkola, L. 2008. Terveystieteiden henkilöstön työhyvinvointi kunnallisessa perusterveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa. *Hoitotiede*, 5. 278–288.

Kuula, A. 2011. *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. 2 painos., Tampere: Vastapaino.

Kys 2012. Varahenkilöstön kotisivut [viitattu 24.4.12]. Saatavissa: <http://www.psshp.fi/default.asp?link=5708>.

Lääkintöhallitus 1979. *Sairaanhoitolaitosten varahenkilöstö*. Kuopion yliopistollinen keskussairaala 23.1.1980. Kansio. Varahenkilöstön toimisto. KYS

Lääkintöhallituksen kirje 19.12.1979. *Tilapäisten virkojen lisääminen varahenkilöstöön 1979*. Sairaanhoitolaitosten varahenkilöstö. Kuopion yliopistollinen keskussairaala. Kansio. Varahenkilöstö toimisto. KYS.

Lääkintöhallituksen yleiskirje 3437/02/79. 1980. *Suositus lääkintöhallituksen yleisohjeen mukaisen varahenkilöstön toteuttamisesta*. Kuopion yliopistollinen keskussairaala. Kansio. Varahenkilöstö toimisto. KYS.

Mertanen, E. Vt. henkilöstöasiain ylihoitaja 16.9.1980. *Varahenkilöstön käyttösuunnitelma*. Kuopion yliopistollinen keskussairaala. Kansio. Varahenkilöstön toimisto. KYS

Opetushallitus 2011. *SWOT-analyysi* [viitattu 18.4.2012]. Saatavissa: [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbltoimenetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-anal](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbltoimenetelmia_ja_tyovalineita/swot-anal)

*Oppivan organisaation keskeinen ajatus 2005*. Vexom [viitattu 26.3.2013]. Saatavissa: <http://personal.inet.fi/koti/vexom/org.htm>

Osastonhoitajienkokous 29.8.1978. *Varahenkilöstökokeilu Kuopion yliopistollinen keskussairaala 1978*. Kansio. Varahenkilöstö toimisto. KYS.

Peltonen, U. 1979. *Yhteenvedo varahenkilöstö-apuhoitaja kokeilusta*. Kuopion yliopistollinen keskussairaala 31.8.1979. Kansio. Varahenkilöstön toimisto. KYS

Rajamäki, A. 2010. *Muistitietotutkimus on moniäänistä menneisyyden tulkintaa*. [verkkojulkaisu] Turun yliopiston verkkolehti [viitattu 9.9.2012]. Saatavissa:

[http://www.utuonline.fi/sisalto/ajankohtaista/muistitietotutkimus\\_on\\_moniaanista\\_tulkintaa.html](http://www.utuonline.fi/sisalto/ajankohtaista/muistitietotutkimus_on_moniaanista_tulkintaa.html)

Rautakilpi, S. 2008. *Muistitietotutkimus* [verkkajulkaisu]. Opettajankouluttajien yhteistyöverkosto. [viitattu 11.6.2012] Saatavissa: <http://www.enorssi.fi/enorssi-verkosto/virmo/virmo-1/kashisnet/kasvatuksen-historian-tutkimus/muistitietotutkimus-1>

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. *Haastattelun analyysi*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Ryhmätyöraportit. 1978. Kuopion yliopistollinen keskussairaala. Kansio. Varahenkilöstön toimisto. KYS

Santala, E. 2008. *Harjavallan sairaalan varahenkilöstön toiminta ja sen kehittäminen*. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Opinnäytetyö[ viitattu 21.4.2012]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200901281222>

Sairanen, S. 2004. *Mentorointi ammatillisen osaamisen kehittymisen menetelmänä hoitotyössä*. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu- tutkielma.

Seppänen, M. Johtava ylihoitaja. 1978. *Varahenkilöstön palkkaaminen jatkuvaan tilapäiseen virkasuhteeseen*. Kuopion yliopistollinen keskussairaala. 8.9.1978. Kansio. Varahenkilöstön toimisto. KYS

Suonsivu, K. 2011. *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Kuopio: Oy Unipress Ab.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. 5 painos., Helsinki: Tammi.

Tölli, S. 2011. *Tiimityö hoitotyössä*. Sonectus[viitattu 7.3.2013 ]. Saatavissa: <http://www.sonectus.fi/file/Tiimityo.pdf>

Ukkonen, T. 2000. *Muistitieto tutkimuksen kohteena ja aineistona* [viitattu 9.9.2012].  
Saatavissa: [http://www.elore.fi/arkisto/2\\_00/ukk200.html](http://www.elore.fi/arkisto/2_00/ukk200.html)

Ukkonen, T. 2000. *Menneisyyden tulkinta kertomalla*. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.

Utriainen, K., Ala-Mursula, L., & Virokangas, H. 2011. Näkökulmia sairaanhoitajien työhyvinvointiin. *Tutkiva Hoitotyö*, 1. 37.

Utriainen, K., Kyngäs, H. & Nikkilä, J. 2010. Ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvointi suomalaisissa sairaalaorganisaatioissa. *Tutkiva Hoitotyö*, 1. 36–42.

Utriainen, K., Kyngäs, H. 2008. Hoitajien työhyvinvointi: systemaattinen kirjallisuuskatsaus. *Hoitotiede*, 1. 36–47.

## LIITTEET

### LIITE 1

#### TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET KALEVI VENÄLÄISELLE JA TARJA HARTIKAISLLE

TEEMA 1: Varahenkilöstön perustaminen

Miksi varahenkilöstö järjestelmää alettiin kehittää?

Kenen tarpeisiin?

TEEMA 2: Työhön sitouttaminen

Miten varahenkilöstön sitouttaminen työhön onnistui?

TEEMA 3: Työhyvinvointi

Millainen merkitys työaika-autonomialla oli varahenkilöstölle?

Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttivat varahenkilöstön työssä jaksamiseen?

## LIITE 2

### TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET HELI TUNTURI-KEMPPAISALLE

#### TEEMA 1:Varahenkilöstön kehitys

Millaista varahenkilöstön kehittäminen ja kehitys on tänäpäivänä?

#### TEEMA 2:Työhön sitoutuminen

Miten sitoutunutta varahenkilöstö on tänäpäivänä?

#### TEEMA 3: Työhyvinvointi

Millainen merkitys työaika-autonomialla on varahenkilöstölle?

Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat varahenkilöstön työssäjaksamiseen?