

Patrick Potrykus & Mikko Turkia

Learning from Excellence -projektisuunnitelman laatiminen Helsingin pelastuslaitokselle

Opinnäytetyö
Ensihoito

2020



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijät	Tutkinto	Aika
Patrick Potrykus & Mikko Turkia	Ensihoitaja (AMK)	Toukokuu 2020
Opinnäytetyön nimi		
Learning from Excellence -projektisuunnitelman laatiminen Helsingin pelastuslaitokselle		35 sivua 1 liitesivua
Toimeksiantaja		
Helsingin pelastuslaitos		
Ohjaaja		
Hannu Salonen		
Tiivistelmä		
<p>Learning from Excellence -malli on lähtöisin Iso-Britanniasta Birminghamin lastensairaalaan. Pilottitutkimuksesta alkunsa saaneen toimintamallin mukaan positiivinen palaute voi lisätä henkilöiden moraalialia ja parantaa hoidon laatua. Palautteenantojärjestelmän tarkoituksena on tuoda esiin päivittäisiä onnistumisia terveydenhuollon ympäristössä, jotta henkilökunta voi oppia niistä. Tämä toimintamalli pohjautuu Safety-II-ajatteluun, jossa pohditaan virheiden etsimisen sijaan, miksi asiat menevät hyvin.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin Learning from Excellence -palautteenantojärjestelmään ja sen ideologiaan. Lisäksi opinnäytetyössä luotiin projektisuunnitelma Helsingin pelastuslaitoksen ensihoitotoimelle järjestelmän käyttöönottoa varten. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kirjallisuuskatsausta. Tiedonhakuun käytettiin hakukoneita Cinahl sekä Medic, koulun kirjastoa sekä menetelmän virallisia verkkosivuja.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyneen projektikortin avulla Helsingin pelastuslaitoksella voidaan ottaa käyttöön Learning from Excellence -palautteenantojärjestelmä. Projektikortti on tehty kirjallisuudesta löydettyjen hyvien käytänteiden mukaisesti. Projektikortin sisältö suunniteltiin tiiviissä yhteistyössä työelämän ohjaajan kanssa. Projektikortissa on otettu huomioon Helsingin pelastuslaitoksen määrittämät lähtökohdat ja tarpeet projektille. Helsingin pelastuslaitokselle luovutettu projektikortti edistää tulevan käyttöönottoprojektin läpivientiä ja tukee projektiryhmän työtä.</p>		
Asiasanat		
oppiminen, palaute, hankesuunnitelma		

Authors	Degree	Time
Patrick Potrykus & Mikko Turkia	Bachelor of Emergency Care	May 2020
Thesis title		
Learning from Excellence -project plan for The Helsinki City Rescue Department		35 pages 1 pages of appendices
Commissioned by		
Helsinki City Rescue Department		
Supervisor		
Hannu Salonen		
Abstract		
<p>Learning from Excellence model originates from Birmingham Children’s Hospital in Great Britain. A feedback system was established through a pilot project, and according to this system a positive feedback can increase personnel morale and enhance the quality of care. The purpose of this feedback system is to bring forward the daily successes within a health care system so that the personnel can learn from them. This system is based on Safety-II model of thinking, where the focus is on finding out why something was successful instead of concentrating on the failures.</p> <p>The aim of this thesis is to learn about the Learning from Excellence system and its underlying ideology. Additional aim is to create a project plan for the implementation of Learning from Excellence feedback system within the emergency medical services of The Helsinki City Rescue Department. The methodology of the thesis is literature review. The sources are Cinahl and Medic search engines, XAMK library and the official Learning from Excellence website.</p> <p>The end result of this thesis is a project card which facilitates the implementation of Learning from Excellence feedback system within The Helsinki City Rescue Department. The project card is based on the best practices found in the relevant literature. The contents of the project card were formulated in a close co-operation with the coordinator from the rescue department. The project card takes into account the starting point and the needs of the implementation project as determined by The Helsinki City Rescue Department. The project card delivered to The Helsinki City Rescue Department will assist in the completion of the implementation project and support the efforts of the project group.</p>		
Keywords		
learning, feedback, project plan		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	HELSINGIN PELASTUSLAITOS.....	7
3	LEARNING FROM EXCELLENCE.....	8
3.1	Safety-I ja Safety-II ajattelutavat.....	9
3.2	Työhyvinvointi.....	10
3.3	Positiivisen palautteen merkitys työhyvinvoinnille ja työsuoritukselle.....	12
3.4	Potilasturvallisuus.....	14
3.5	Laatu.....	14
3.5.1	Laadunhallinta.....	15
3.5.2	HaiPro.....	16
4	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE.....	17
5	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	17
6	TIEDONHAKU.....	18
6.1	Cinahl.....	18
6.2	Medic.....	19
6.3	Muut lähteet.....	19
7	PROJEKTISUUNNITELMAN TEORIAA.....	20
7.1	Projektin suunnittelu.....	21
7.2	Projektisuunnitelman sisältö.....	22
8	PROJEKTISUUNNITELMA HELSINGIN PELASTUSLAITOKSELLE.....	27
9	POHDINTA.....	29
9.1	Eettisyys ja luotettavuus.....	30
9.2	Projektikortin tarkastelu.....	31
	LÄHTEET.....	32
	LIITTEET	

Liite 1. LfE -projektikortti Helsingin pelastuslaitokselle

1 JOHDANTO

Turvallisuus voidaan määritellä monella eri tavalla. Yleisesti turvallisuudella tarkoitetaan tilaa, jossa ei-toivottujen tai huonojen tulosten puuttuminen on mahdollisimman vähäistä. Kun kysytään, onko jokin turvallista tai kuinka turvallista se on, niin yleensä otetaan huomioon vastauksessa pelkästään mahdolliset riskit ja epäonnistumiset. Viime aikoina on kehittynyt uudenlainen ajattelutapa, mikä osoittaa menestyksen jokapäiväisessä työssä. Turvallisuuden ymmärtämiseen, hallintaan ja parantamiseen on nykyisin käytössä Safety-I- ja Safety-II-käsitteet. (Hollnagel 2014.)

Terveydenhoidossa on taipumus korostaa enemmän järjestelmien tai yksilöiden vikojen tunnistamista ja tutkimista sen sijaan, että tunnistetaan ja pohditaan positiivisia prosesseja tai tuloksia. Haitalliset tapaukset aiheuttavat kuitenkin vain pienen osan terveydenhuollon vuorovaikutuksesta. Siksi on todennäköistä, että jättämällä huomiotta korkealaatuisen käytännön jaksot menettämme avainmahdollisuudet oppia ja kehittyä sekä olla luovia ja innovatiivisia. (Kelly ym. 2016.)

Kun on tarve kehittää toimintaa, tulee ongelmia katsoa monesta eri näkökulmasta. Pitkään on ollut ajatus siitä, että pelkästään virheistä opitaan. Terveydenhuollon turvallisuus otti suuren askeleen eteenpäin vuonna 2000, kun lääketieteen instituutti (Institute of Medicine) julkaisi raportin nimeltään *To Err is Human* (Corrigan ym. 2000). Raportissa tarkasteltiin lääketieteellisistä virheistä johtuvan kuolleisuuden suuruutta ja esitettiin tarve nostaa potilasturvallisuuden tasoa myöntämällä virheitä ja oppimalla niistä. Raportin mukaan turvallisuutta parantamalla voidaan saavuttaa muun muassa elinajan pidentymistä. Tästä huolimatta virheisiin on edelleen kiinnitetty huomiota laajalti ja parannus on käytännössä ollut hidasta. Elinajan pidentyminen, monimutkaisemmat sairaudet ja korkealaatuisen hoidon kysynnän kasvu toimivat turvallisuuden motivaattorina. Positiivisilla lopputuloksilla, menestyksellä ja huippuosaaamisella tarkoitetaan tilanteita, jotka päättyvät hyvin, vaikka ovat tavallisia arjen tapahtumia ja joihin harvoin edes kiinnitetään huomiota. (Hollnagel ym. 2015.)

Ensihoidossa työskennellään ryhmänä, jonka yksilöiden tehtäväkohtaiset suoritukset vaihtelevat. Myös potilas on kokonaisuus, jolla on erilaisia ominaispiirteitä ja muuttujia. Eri potilailla ei voida toteuttaa samoja asioita ja toimenpiteitä. Lisäksi tilanteiden vaihtelevuus luo omat haasteensa, sillä tapojen, toimenpiteiden ja niiden lopputuloksen on vaihdeltava tapauskohtaisesti. Siksi on hyvä, että opittuja toimintamalleja on useampi kuin vain yksi. Työntekijöiden omien työskentelytapojen jakaminen muiden kanssa kehittää kaikkien ammatillista osaamista. (Hollnagel, Braithwaite ym. 2013.)

Ensihoito on jatkuvan muutoksen, kuten SOTE-maakuntaudistuksen alla. Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisi vuonna 2017 asetuksen ensihoitopalvelusta, jossa listattiin, mitkä kiireellisten ensihoitopalvelun tuottajien tehtäviin kuuluu. Asetuksen mukaan ensihoidon tulee tarjota yhä laadukkaampaa palvelua. Jotta laatua voidaan tarjota, tulee henkilöstön sitoutua palvelun laadulle asetettuihin yhteisiin tavoitteisiin. Henkilöstö sitoutuu tavoitteisiin niiden tavoitteelluun parhaiten työyhteisössä, jossa henkilöstö viihtyy ja voi hyvin, sekä saa kiitosta ja palautetta hyvin tehdystä työstä. (Kesti 2012.)

Osana Helsingin pelastuslaitoksen ensihoitopalvelun arvoja visioksi on määriteltä ollen paras palvelussa ja hoidossa sekä olla yhteisönä turvallinen, yhteistyökykyinen ja kehittyvä. Arvoissa mainitaan myös jatkuva oppiminen sekä kestävä kehitys. Jatkuvalle oppimiselle tuetaan parhaiden käytäntöjen ja kokemusten hyödyntämistä potilaiden hoidossa sekä palvelussa. Kestävä kehitys pyrkii kehitystyön kautta tutkitun tiedon hyödyntämiseen. (Helsingin ensihoitopalvelun laatujärjestelmä 2012.) Osana jatkuvaa kehitystä Helsingin pelastuslaitoksen ensihoitotoimi on päättänyt ottaa käyttöön Learning from Excellence -palautteenantojärjestelmän (Vierikko 2019).

Tässä opinnäytetyössä on tavoitteena perehtyä Learning from Excellence -palautteenantojärjestelmään ja sen ideologiaan. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena on luoda projektisuunnitelma Helsingin pelastuslaitoksen ensihoitotoimelle järjestelmän käyttöönottoa varten.

2 HELSINGIN PELASTUSLAITOS

Helsingin pelastuslaitos on perustettu vuonna 1861 (Helsingin ensihoitopalvelun laatujärjestelmä 2012, 5). Se on yksi Suomen 22 aluepelastuslaitoksesta, jossa vuoden 2018 lopussa oli noin 700 moniammatillista henkilöä töissä. Ympäri vuorokautisia pelastusasemia on Helsingissä seitsemän, joiden lisäksi Suomenlinnan pelastusasema palvelee ympärivuorokauden kesällä. Näiden asemien lisäksi yksi ensihoitoyksikkö on sijoitettu Jätkäsaaren Helsingin pelastuskoulun tiloihin. Vuonna 2018 Helsingin pelastuslaitoksella oli pelastuksen sekä ensihoidon tehtävät yhteenlaskettuna 71440 tehtävää. (Aravuori 2019; Helsingin ensihoitopalvelun laatujärjestelmä 2012, 7.)

Sairaankuljetusta Helsingin pelastuslaitos on tuottanut vuodesta 1905 (Helsingin ensihoitopalvelun laatujärjestelmä 2012, 5). Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS) vastaa alueensa ensihoidon järjestämisestä (Helsingin pelastuslaitos 2019). HUS-alue on jaettu vielä seitsemään järjestämisalueeseen, joissa Helsingin pelastuslaitos toimii ensihoitopalveluntuottajana HYKS Akuutti ensihoito Helsingille (Helsingin pelastuslaitos 2019).

Palveluntuotanto Helsingin pelastuslaitoksella keskittyy A–C-kiireellisyysluokan tehtäviin (Helsingin ensihoitopalvelun laatujärjestelmä 2012, 9). D-kiireellisyysluokan tehtävät Helsingissä hoitaa yksityinen palveluntuottaja (Helsingin pelastuslaitos 2019). Ensihoitotehtäviä Helsingin pelastuslaitoksella oli vuonna 2018 61857 kappaletta ja paloautoa käytettiin ensivasteena 926 kertaa (Aravuori 2019).

Helsingin pelastuslaitoksella on ensihoitoon kykeneviä yksiköitä 24 (Helsingin ensihoitopalvelun laatujärjestelmä 2012, 8). Ambulansseja näistä yksiköistä on 14, joista neljä toimii hoitotasolla ja loput kymmenen perustasolla (Aravuori 2019, 47). Ambulanssien lisäksi Helsingissä toimii lääkäriyksikkö sekä kenttäjohtoyksikkö (Helsingin pelastuslaitos 2019.) Loput kahdeksan yksikköä ovat pelastuslaitoksen paloautoja, jotka osallistuvat myös ensihoitotehtäviin (Aravuori 2019, 48).

Moniammatillisesta henkilöstöstä noin 400 toimii säännöllisesti ensihoitotehtävissä. Hoitohenkilöstö koostuu suurimmaksi osaksi palomies-ensihoitajista sekä päätoimisista ensihoitajista. (Helsingin pelastuslaitos 2019.)

3 LEARNING FROM EXCELLENCE

Learning from Excellence (LfE) on yksi toimintamalli, jolla voidaan luoda näkyväksi päivittäisiä onnistumisia ensihoidossa ja terveydenhuollon ympäristössä. Toimintamallin tavoitteena on parantaa potilaiden hoitoa ja positiivista kulttuuria työpaikalla raportoimalla ja tutkimalla huippuosaamista työssä. Malli syntyi pilottitutkimuksesta Iso-Britannian Birminghamin lastensairaалassa, jossa kaikki voivat raportoida vapaaehtoisesti erinomaisen käytännön jälkeen. Yhden vuoden mittainen pilottitutkimus osoitti, että onnistuneiden tulosten ilmoittaminen lisäsi työntekijöiden moraalialia ja paransi hoidon laatua. (Kelly ym. 2016.)

Yksilöllisiä toimintatapoja ja mukautumista voidaan pitää hyvinä asioina, silloin, kun niitä osataan tuoda esille esimerkiksi työssäoppimisessa ja koulutuksissa. Työkaluna tässä voidaan käyttää positiivisen palauteraportoinnin mallia, LfE:tä. LfE on lyhenne Learning from Excellencesta, joka voidaan kääntää erinomaisesta oppimiseksi. LfE:n yksi tarkoitus on lisätä turvallisuutta sekä potilaiden kuin myös työntekijöiden kannalta. (Shorrock ym. 2014.) Se ilmoittaa tekijälle ominaisesta, hyväksi havaitusta työskentelytavasta, josta koko työyhteisö voi oppia. Virheiden tutkiminen ei tuo uutta tietoa hyvistä työskentelytavoista, vaan virheiden tulkitseminen tuo pelkästään esille sen, miksi asia ovat menneen pieleen. Jotta työskentelytavoista voitaisiin oppia enemmän, tulisi pelkän negatiivisen palautteen lisäksi saada positiivista palautetta (Shorrock ym. 2014.)

Tutkimukset, joiden tekemiseen etulinjan terveydenhuollon ammattilaiset ovat osallistuneet, ovat osoittaneet, että positiivisuuden vaaliminen yksilöissä ja joukkueissa liittyy parantuneeseen joustavuuteen ja kykyyn käsitellä haittoja. Henkilöstön moraalialin ja potilaskokemuksen välillä on myös vahva yhteys. Potilaat ilmoittavat terveydenhuollon paremmista kokemuksista ympäristöissä, joissa heidän hoitajansa tuntevat olevansa tyytyväisiä ja joissa henkilökuntaa,

tuetaan positiivisessa organisaatioilmapiirissä. Tämä on erityisen huomionarvoista juuri nyt, sillä äskettäin tehdyssä lähes 30 000 NHS-työntekijää (National Health Service) koskevassa tutkimuksessa on ilmoitettu henkilöstön heikosta hyvinvoinnista ja moraalista, ja 66 % työntekijöistä arvioi poistuvan nykyisestä tehtävästään. (NHS s.a.) Vastaavaa kansallista tutkimusta ei ole saatavalla.

Mikä tahansa terveydenhuollon organisaatio voi toteuttaa LfE-toimintamallia osana toimintaansa. Yksi tärkeä osa tästä lähestymistavasta on, että työntekijät kirjoittavat raportteja asioista, jotka heidän mielestään ovat menneet hyvin. (Plunkett 2019.)

3.1 Safety-I ja Safety-II ajattelutavat

Historiallisesta näkökulmasta turvallisuus on korostettu epäonnistumisen jälkeen tai kun ihmiset ovat huomanneet riskejä. Tapa välttää onnettomuuksia on vikojen tunnistaminen ja poistaminen. Onnettomuudet on selitetty tekijöillä, esimerkiksi tekniikalla, joka ei toimi, ihmisten virhe tai huono turvallisuuskulttuuri organisaatiossa. Tämä tapa on ollut lyhytaikaisilla ratkaisuilla, mikä selittää, miksi onnettomuudet on ratkaistu vuosisadan ajan etsimällä epäonnistumisia. (Hollnagel, Leonhardt ym. 2013.)

Onnettomuudet johtuvat toimintahäiriöistä, joiden tarkoituksena on tutkia ja parantaa työtä virheiden selvittämiseksi. Ihmistä pidetään ongelman vastuullisena tekijänä. Safety-I-teoria kuvaa virheiden kautta oppimista. (Hollnagel ym. 2015.) Malli oppia virheistä on ilmoittaa epäonnistuneista tapahtumista samanlaisen haitan välttämiseksi tulevaisuudessa. Vuonna 2012 perustettiin kansallinen raportointi- ja oppimisjärjestelmä, jonka tarkoituksena kehittää potilasturvallisuutta ilmoittamalla ja oppimalla potilasturvallisuustilanteita. Suomessa samanlainen järjestelmä otettiin käyttöön vuonna 2005, nimeltään Haipro (Knuutila ym. 2017, 10–11).

Virheiden välttämisen sijaan voimme varmistaa, että kaikki menee hyvin. Tämä on selitys Safety-II:lle, joka on toinen tapa tutkia turvallisuutta, jonka

mukaan positiivisten tulosten tavoitteena on maksimoida potilaiden turvallisuuden parantaminen. Pääideana on tutkia, miksi asiat menevät hyvin, ja löytää jatkuvasti uusia parannuksia. Ihmiset ovat välttämätön resurssi, jotta järjestelmä toimisi joustavasti, koska he pystyvät mukautumaan. Turvallisuutta tutkiessaan keskitytään tapaan, jolla työ yleensä menestyy, mutta tiedostaa myös, miten se joskus epäonnistuu. Turvallisuuden ideana on tarkastella koko tapahtumaa, ei vain lopputulosta. (Hollnagel, Braithwaite ym. 2013; Hollnagel, Leonhardt ym. 2013.)

Ruohonjuuritasolla ihmiset työskentelevät usein tietämättään tai tyyppisesti käyttämällä Safety-I- ja Safety-II-yhdistelmää, kun taas johtamisessa hallitsee ensimmäinen. Yksi selitys siihen voi olla, että epäonnistumisen tulosten laskeminen on varmasti helpompaa kuin kaikkien onnistuneiden. Koska asiat menevät useammin hyvin kuin epäonnistuvat, turvallisuuden kehittämisessä ei käytetä isoa määrää tietoa, jos vain virheet lasketaan. Lisäksi virheet laajentuvat usein laajemmiksi kuin mitä ne olivat alussa. Jos turvallisuus johtaminen keskittyy vain riskien ja virheiden laskemiseen voi kokonaiskuva vääristyä. (Hollnagel, Leonhardt ym. 2013.) Muuttuvissa työympäristöissä tulos poikkeaa usein huomattavasti suunnitellusta. Toisin sanoen tulosta ei aina voida ennustaa. Voimme hyväksyä vaihtelevuuden, huomata tilanteita, joissa vaihtelu voi johtaa hyödyllisiin vaikutuksiin, ja oppia hallitsemaan ja tukemaan sitä. Arjen suorittaminen sujuu hyvin, koska ihmiset voivat mukautua muuttuviin olosuhteisiin sen sijaan, että toimisivat suunnitellusti. (Hollnagel, 2014; Hollnagel ym. 2015.)

3.2 Työhyvinvointi

Suomen työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi saavutetaan turvallisella, terveellisellä ja tuottavalla työllä, joka on hyvin organisoitu hyvin hallitussa organisaatiossa. Työntekijöiden ja ryhmien tulisi kokea työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi. (Anttonen & Räsänen 2009, 18.)

Termi työhyvinvointi sisältää yksilön henkilökohtaisen kokemuksen, sekä koko työyhteisön ilmapiirin. Työhyvinvointi tarkoittaa eri asioita eri ihmisillä. Työhy-

vinvointiin vaikuttavat tekijät ja elementit voidaan kokea ja tulkita täysin eri tavalla henkilöstä riippuen. Yksi työntekijä voi kokea työpaikan ilmapiirin mukavaksi ja rennoksi, kun taas toinen voi löytää useita puutteita ja parantamisen varaa. (Ojala & Ahonen 2005, 28.)

Työhyvinvoinnin psykologinen näkökulma korostaa yksilön kokemien tunteiden merkitystä. Ihmiset ovat herkkiä kaikille ajatuksille ja tunteille, jotka ovat heidän mielessään. Ne voivat vaikuttaa henkilön työkykyyn. Epämiellyttävä ja huonosti järjestetty työ on uuvuttavaa ja lisää sairausriskiä. (Luukkala 2011, 31–45.)

Manka (2010) esittelee työhöhyvinvointiin vaikuttavat neljä tekijää. Nämä osiot ovat organisaatio työ, ryhmähenki ja esimies. Organisaatiossa painottuvat tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehitys ja toimivatyöympäristö. Työssä korostuvat vaikuttamisen ja aktiivisen oppimisen merkitykset. Hyvä ryhmähenki on myös isossa osassa työhyvinvointia. Avoin viestintä ryhmässä ja tiimitoiminnot yhteisten sääntöjen avulla ovat avaimet parempaan työpaikkaan. Neljäs tekijä on esimies, jonka tulisi johtaa työyhteisöä osallistavalla ja motivoivalla tavalla. Alueiden keskellä on työntekijä, jolle elämänhallinta, osaaminen ja terveys ovat tärkeitä. (Manka ym. 2010, 7–8.)

Työhyvinvointi voidaan jakaa Luukkalan (2011) mukaan myös kolmeen osaan: osaaminen, vaatimukset ja sosiaalinen tuki. Luukkala pitää osaamista tärkeimpänä työhyvinvoinnin alueena. Ammattitaitoiset työntekijät voivat suorittaa haastavat tehtävät ja saavuttaa asetut tavoitteet, jolloin tehtävän viimeistely antaa heille positiivisen tunteen. Vaarana on kuitenkin se, että työntekijä ei pysty asettamaan rajoja ja että hän voi tästä syystä työskennellä liikaa. Jos työntekijän odotetaan ylittävän normaalin suorituksen, niin hänen työhyvinvointinsa voi olla uhattuna. Jopa taitava asiantuntija voi väsyä, jos työmäärä ja vaatimukset ovat liian korkeat. Tästä syystä pätevyyden ja vaatimusten tulisi olla tasapainossa. Kolmas tärkeimmistä työntekijän hyvinvoinnin ylläpitämiseen vaikuttavista tekijöistä on Luukkalan mukaan sosiaalinen tuki työpaikalla

ja henkilökohtaisessa elämässä. Työyhteisöntuki auttaa työntekijöitä jatka-
maan. Esimiehellä on ratkaiseva rooli avun tarjoamisessa. (Luukkala 2011,
31–45.)

3.3 Positiivisen palautteen merkitys työhyvinvoinnille ja työsuoritukselle

Palautekulttuuri on tavanomainen, opittu ja muokattu työskentelytapa. Mikä on ollut hyvä lähestymistapa yhdessä työyhteisössä, ei välttämättä toimi lainkaan toisessa. Tämä perustuu siihen, että ihmiset olettavat, että hyvä käytäntö toimii joka paikassa. Kun eri kulttuurit törmäävät ristiriidat ovat väistämättömiä. (Kupias ym. 2011, 97–98.)

Jokaisella on jonkinlainen käsitys palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Se tulisi huomioida ja yrittää muodostaa käsityksestä tietoinen, jotta sitä voitaisiin tarvittaessa muuttaa ja kehittää. Palautteen määritelmään sisältyy myös ajatus siitä, mikä on hyvää ja mikä on huonoa palautetta, idea palautteen tehtävästä ja mahdollisuuksista, joihin sillä on vaikutusta. Yrityksillä voi olla vahva yhteinen käsitys palautteesta. Sen lisäksi, että yritys on tietoinen omasta palautekäsityksestään, kannattaa sen myös tietää, millainen käsitys muilla yrityksillä on siitä. Palautekulttuuri osana organisaatiokulttuuria voidaan hahmottaa sen kautta, miten palautetta annetaan, vastaanotetaan, pyydetään ja millaista palautetta pidetään hyvänä. Esimies toimii palautekulttuurin ja organisaatiokulttuurin keskellä ja hänellä on mahdollisuus vaikuttaa kulttuurin kehittämiseen ja ylläpitämiseen. (Kupias ym. 2011, 101–103.)

Positiivista psykologiaa on tutkittu paljon lasten ja nuorten kasvatuksellisesta näkökulmasta, mutta sen opetuksia sovelletaan myös liiketoimintaympäristössä ja johtamisessa. Toistaiseksi työpaikat Suomessa ovat saaneet vähemmän huomiota positiivisessa psykologiassa. On kehitettävä työtä ja organisaatioita kohti positiivisia instituutioita, jotka huolehtivat työntekijöistä ja mahdollistavat heidän kukoistaa. (Positiivinen työpsykologia 2015.)

Positiivisen psykologian tavoitteena on lisätä hyvinvointia ja vähentää siten mielenterveyden ongelmia. Sairauksien poistaminen ei kuitenkaan takaa hyvinvointia ja siksi yksi positiivisen psykologian pääaihe on onnellisuus. Se, että emme ole masentuneita, ei yksin tee meistä onnellisia ja se tosiasia, että emme ole onnellisia, ei tee meistä masentuneita. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 182.)

Positiivinen palaute keskittyy hyvään suorituskyykyyn ja vahvuuksiin, kun taas negatiivinen palaute huonoon suorituskyykyyn ja heikkouksiin. Tärkeää on saada rakentavaa palautetta, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Kehuminen tai haukkuminen ei ole konkreettisesti palautetta. Tärkeää ei ole vain korostaa, mitä henkilö tekee hyvin tai huonosti, vaan myös varmistaa, että palaute on rakentavaa. Palautteen antajan pitää osata esittää palautteen lisäksi myös parannusehdotuksia. (Obsid Media 2017.)

Henkilöä kannustava ja vahvistava palaute on tärkeää sekä motivaation, että myös itsetunnon kannalta, mutta palautteen, jonka pitäisi johtaa myös kehitykseen, tulisi sisältää selkeät näkemykset. Jos jotain on parannettava, on tärkeää, että palautteen antaja sanoo niin ja on selkeä. Sen sijaan, että puhutaan siitä, mitä ihmisen pitäisi tehdä, voidaan häntä auttaa löytämään ratkaisu, jonka palautteen vastaanottaja itse kehittää. (Angelöw 2009, 48–49.)

Tärkeää palautteen suhteen ei ole arvostaa palautetta, joko positiivisena tai negatiivisena, vaan pikemminkin ilmaista se esimerkiksi ”hän tekee tämän hyvin” ja ”hän osaa tehdä tämän paremmin”. Jos rakentava kielteinen palaute sanotaan rohkaisevalla tavalla, se voi luoda palautetta saavalle turvallisuus- ja kehityspotentiaalin niin, että motivaatio ja suorituskyyky voivat lisääntyä huomattavasti. (König 2007, 3–7.)

Kun positiivinen palaute annetaan oikein, voidaan luoda palautetta saavalle tunne siitä, että työ on tehty oikein. Tämä antaa mahdollisuuden yhä parempiin suorituksiin. (Ojala ym. 2016, 330.) Jotta palaute toimisi niin kuin halutaan, ei se saisi luoda ahdistusta ja paineen tunnetta. Palautekäytännön motiivien tulisi olla tiedossa kaikilla. Työntekijöiden välillä tulee vallita luottamus

siitä, että palautteen tarkoituksena on kannustaa ja tukea yksilöitä ja koko tiimiä ja helpottaa työntekoa. Työhyvinvoinnin näkökulmaa on tärkeä painottaa. Kehitystyökaluna työhyvinvoinnille palautteen antaminen toimii parhaiten, jos hyvinvoinnista jutellaan työpaikalla, jotta kaikki ymmärtävät sen vaikutukset työtehtävien suorittamiseen. Palautteen tulee olla sisällöltään selkeä, kohdennettu palautetta koskevaan työntekijään ja työtehtävään ja siinä tulisi huomioida tilanteen edellytykset. (Zadeh ym. 2018, 245; Giesbers ym. 2015, 682.)

3.4 Potilasturvallisuus

Maailman terveysjärjestö (WHO 2006) mainitsee turvallisuuden viiden muun laatu ulottuvuuden joukossa, joissa terveysjärjestelmien tulisi kehittyä. Turvallisuus määritellään "riskit ja haitat palvelun käyttäjille minimoivaksi terveydenhuollon tarjoamiseksi". Muita nimettyjä alueita ovat tehokkuus, hyötysuhde, saavutettavuus, hyväksyttävyyys/potilaskeskeisyys ja tasapuolisuus. Potilasturvallisuutta kuvataan korkealaatuisen terveydenhuollon "kulmakivenä" (Hughes 2008).

Jotta voidaan suojata potilasta vahingoittumiselta, on terveydenhuollon ammattilaisten vastuulla antaa laadukasta hoitoa ja varmistaa potilasturvallisuus hoidon aikana. Vaikka kliininen osaaminen on potilasturvallisuuden perusta, on pystyttävä työyhteisössä keskustelemaan avoimesti tapahtuneista virheistä ja sitä kautta kehittää turvallisempaa hoitoa potilaille. (Aaltonen & Rosenberg 2013, 8–12.)

3.5 Laatu

Muinaisessa Kreikassa filosofi Aristoteles julisti, että "laatu (huippuosaaminen) ei ole teko, se on tapa" (Kaizen Institute India 2013). Laadulla kiinnitetään nykyään entistä enemmän huomiota tuotteiden ja palveluiden lisäksi toiminnanlaatuun, kokonaisuuteen, josta tuotteet ja palvelut muodostuvat. Laatua tarvitaan menestykseen. Laadun varmistamiseksi se on oltava yrityksen mukana jokaisessa vaiheessa. (Lecklin 2006, 9–10.)

Yleisesti laadulla tarkoitetaan asiakkaan tarpeiden täyttämistä tehokkaasti ja kannattavasti. Laatua pyritään pitämään yllä jo ensimmäisestä kerrasta asti ja sitä myös pyritään parantamaan aktiivisesti. Tärkeintä on kuitenkin se, että asioita tehdään oikein. (Lecklin 2006, 18–19.)

Laatu tulee olemaan pysyvä tekijä yritysten toiminnassa ja menestymisessä. Laadun on pysyttävä, vaikka termit ja toteuttamistavat muuttuvat ja kehittyvät. Erilaisilla mittareilla seurataan laatua ja nykyään laadunvalvontaa on siirretty enemmän työntekijöille. Heille on siirretty enemmän vastuuta prosessin kehittämiseen ja laadun varmistamiseen. Havaitut virheet pyritään nykyään ratkaista paikan jo paikan päällä. Johdolle jää tehtäväksi se, että työntekijöillä on mahdollisuus toimia tehokkaasti ja heidän tulee kannustaa ja tukea työntekijöitä tavoitteisiin pääsemisessä (Lecklin 2006, 21–22.)

Työntekijöiden kehittäminen ja kouluttaminen tulee olemaan asiakassuuntatuneisuuden ja prosessijohtamisen lisäksi laatuajattelun tulevaisuuden perusta. Kun yritys panostaa työntekijöihinsä ja heidän kehittämiseensä niin, yritys saavuttaa parhaat laatu- ja tulospaannukset. Menestyvä yritys osaa hyödyntää henkilöstön osaamista ja ongelmaratkaisukykyä. (Lecklin 2006, 245–246.)

3.5.1 Laadunhallinta

Laadulla tarkoitetaan yleensä tuotteen tai palvelun virheettömyyttä, vaihtelun vähäisyyttä, systemaattista pyrkimystä erinomaisuuteen ja toiminnan jatkuvaa kehittymistä. Laatu tulee siis aina olemaan osa inhimillistä toimintaa, kun pyritään kohti parempaan. Terveystuolain voimaantulo vuonna 2011 jäntevöitti terveydenhuollon yksiköiden laatutyötä. Sen tarkoituksena oli edistää väestön terveyttä ja hyvinvointia, kaventaa terveyseroja ja vahvistaa hoidon asiakaskeskeisyyttä. Lain mukaan potilaalla tulee olla oikeus laadultaan hyvään terveyden- ja sairaanhoitoon. Terveystuollon toimintayksikön on laadittava suunnitelma laadunhallinnasta ja potilasturvallisuuden täytäntöönpanosta. Toimintayksikön on myös varmistuttava siitä, että hankkimiensa palvelujen laadunhallinta ja potilasturvallisuus on tasokasta. (Kuisma ym. 2013, 66–67.)

Ensihoidossa systemaattinen laadunhallinta on edelleen kehittymässä. Suomessa tiettyihin laadun osa-alueisiin (viiveseuranta, ensihoitokertomusten tarkastaminen ja sydänpysähdyspotilaiden selviytyminen) on paneuduttu jo vuosia, mikä on kuitenkin eri asia kuin kokonaisvaltainen ensihoidon laadunhallinta. Monet teollisuudessa ja palveluelinkeinossa käytössä olevat laadunhallintamenetelmät soveltuvat ensihoitoon, mutta on kuitenkin ymmärrettävä ensihoitopalvelun erityisluonne. Virallinen laatujärjestelmä ei ole välttämätön ensihoitopalvelussa, joskin se on suositeltava. Jokaisella organisaatiolla tulisi kuitenkin olla käytössään asianmukaiset laadunhallintamenetelmät (Kuisma ym. 2013, 66.)

Laadunhallinnan avulla on mahdollista tuottaa asiakaslähtöisempiä palveluita, parantaa hoidon tuloksia eri palveluketjuissa (esimerkiksi sydäninfarkti-, aivoinfarkti-, myrkytys-, ja traumapotilaat), parantaa potilasturvallisuutta, vähentää turhia kustannuksia ja lisätä henkilöstön työtyytyväisyyttä ja -turvallisuutta. Laadunhallinta on sekä henkilöstön, että johdon työkalu, kun arvioidaan oman työn tai koko ensihoitojärjestelmän tuloksellisuutta. Esihoidossa laadunhallinta on uudehko asia ja siihen perehtymättömien saattaa olla vaikeaa erottaa eri asioiden painoarvoja. (Kuisma ym. 2013, 69.)

3.5.2 HaiPro

HaiPro tulee lyhenteestä haittatapahtumien raportointiprosessi. HaiPro-ohjelma on raportointimenettely ja tekninen työkalu potilasturvallisuutta vaarantaviin tapahtumiin. (Kinnunen 2013, 260.)

Raportointiprosessi alkaa siitä, kun tunnistetaan vaaratilanne ja se ilmoitetaan sähköiselle ilmoituslomakkeelle. Tapahtuma ilmoitetaan nimettömänä. Ilmoituksessa ilmoitetaan joko potilaalle tapahtunut vaaratilanne, tai on tapahtunut läheltä piti-tilanne. Ilmoittaja kirjoittaa raporttiin tapatumapaikan, valitsee tapahtumatyyppin ja lopuksi kirjoittaa kuvauksen tapahtuneesta. Raporttiin on myös mahdollista kirjoittaa oma näkemys siitä, miten tapahtuman olisi voinut estää. (Potilasturvallisuusilmoituksen täyttöohje 2015, 1–14.)

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Osana Helsingin pelastuslaitoksen ensihoitopalvelun arvoja visioksi on määritelty olla paras palvelussa ja hoidossa sekä olla yhteisönä turvallinen, yhteistyökykyinen ja kehittyvä. Arvoissa mainitaan myös jatkuva oppiminen sekä kestävä kehitys. Jatkuvalle oppimiselle tuetaan parhaiden käytäntöjen ja kokemuksen hyödyntämistä potilaiden hoidossa sekä palvelussa. Kestävä kehitys pyrkii kehitystyön kautta tutkitun tiedon hyödyntämiseen. (Helsingin ensihoitopalvelun laatujärjestelmä 2012.) Tämän vuoksi Helsingin pelastuslaitoksen ensihoitotoimi on päättänyt ottaa käyttöön Learning from Excellence -palautteenantojärjestelmän (Vierikko 2019).

Tässä opinnäytetyössä on tavoitteena perehtyä Learning from Excellence -palautteenantojärjestelmään ja sen ideologiaan. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena on luoda projektisuunnitelma Helsingin pelastuslaitoksen ensihoitotoimelle järjestelmän käyttöönottoa varten. Työn tekoa ovat ohjanneet kaksi tutkimuskysymystä:

- 1) Mikä on Learning from Excellence -palautteenantojärjestelmä ja sen taustalla oleva filosofia?
- 2) Millainen on hyvä projektisuunnitelma Learning from Excellence -palautteenantojärjestelmän käyttöönottoon Helsingin pelastuslaitoksella?

Molempiin tutkimuskysymyksiin on vastattu toteuttamalla kirjallisuuskatsaus. Learning from Excellence -mallia on käsitelty myös käsitteiden ja teemojen kautta. Projektisuunnitelman perusteita ja tekemistä on käsitelty aiheesta kirjoitetun kirjallisuuden perusteella.

5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda projektisuunnitelma Helsingin pelastuslaitokselle. Työtä ohjanneisiin tutkimuskysymyksiin on vastattu aiheita ja käsitteitä käsittelevällä kirjallisuudella. Lähimpänä tällaista menetelmää on kuvaileva kirjallisuuskatsaus.

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on aineistolähtöinen ja asian tai ilmiön ymmärrykseen tähtäävä. Menetelmä etsii vastauksia kysymykseen, mitä asiasta tiedetään, kerää yhteen tietoa ja kuvailee aihetta. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen heikkous on tekijöiden subjektiivinen aineiston valinta, joka voi vaikuttaa aineiston kattavuuteen. Aineistosta tehdyt induktiiviset päätelmät myös heikentävät tuotetun tiedon yleistämistä. (Kangasniemi ym. 2013.) Tässä opinnäytetyössä on pyritty huomioimaan edellä mainitut kuvailevan kirjallisuuskatsaukseen liittyvät keskeiset asiat.

6 TIEDONHAKU

Tiedonhaku suoritettiin käyttämällä tietokantoja Cinahl ja Medic. Tiedonhaussa haettiin käsitteisiin selityksiä ja myös pyrittiin selvittämään positiivisen palautteen merkitystä työhyvinvoinnille sekä työsuoritukselle. Opinnäytetyössä käytettyjä artikkeleita saatiin myös manuaalisella haulalla, jossa suurena apuna olivat LfE:n kotisivut.

Tiedonhakua vaikeutti se, että hakukoneista löytyi hyvin vähän tietoa aiheestamme. Tämä todennäköisesti johtui siitä, kun aihe on niin tuore, joten sen takia tutkimuksia ei aiheesta ole tehty.

6.1 Cinahl

Cinahl-tietokannasta artikkelit rajattiin julkaistuiksi viimeisen 10 vuoden aikana. Hakukone tuotti paljon tuloksia, mutta relevantteja artikkeleita oli vain muutama, joita hyödynnettiin opinnäytetyössä.

Cinahlista haettiin artikkeleita hakusanoilla *Positive feedback and work well-being**. Kyseinen haku ei tuottanut tuloksia. *Positive feedback and nurs** antoi 231 tulosta. Näistä valittiin kuusi otsikon perusteella ja lopulta kaksi alkutekstin perusteella. Hakusanoilla *Work well-being and paramedic* tuli kolme tulosta, joita ei opinnäytetyössä hyödynnety. Hakusanat *Work well-being and ambulance nurse* antoivat neljä tulosta, joista ei kuitenkaan löydetty opinnäytetyön kannalta sopivia artikkeleita. Hakusanoilla *Work well-being and emergency*

care saatiin kolme tulosta, mutta artikkeleita ei käytetty opinnäytetyössä. Hakusanoilla *Positive feedback in the workplace and healthcare* saatiin 116 hakutulosta, josta valittiin kaksi alkutekstin perusteella.

6.2 Medic

Medic-tietokannasta artikkeleita haettiin englanniksi ja suomeksi. Kuin Cinahlissakin artikkelit rajattiin julkaistuiksi viimeisen 10 vuoden aikana. Hakusanat antoivat paljon tuloksia varsinkin, kun haku kielenä oli suomi, mutta ne eivät käsitelleet aihetta, joten ne suljettiin otsikon perusteella pois: *Positiivinen palaute hoitotyössä* (258 osumaa) Työhyvinvointi ensihoidossa (80 tulosta).

Hakusanat *positive feedback and nursing*, antoivat 12 tulosta. Näistä 10 osoitautui alkutekstin perusteella epäolennaiseksi, yksi oli pro gradu -tutkielma ja toisesta ei ollut kokotekstiä saatavilla. Toinen haku tehtiin hakusanoilla *pre-hospital and work well-being* (86 osumaa) ja se rajattiin vuodesta 2008 lähtien julkaistuihin tutkimuksiin. Otsikon perusteella näistä valittiin neljä ja alkutekstin perusteella lopulta kaksi. *Ambulance nurse and work well-being* tuotti 41 hakutulosta, joista otsikon perusteella valitut Medic-tietokannasta löydetyt artikkelit eivät lopulta päätyneet opinnäytetyöhön sillä niistä ei ollut kokotekstiversioita saatavilla.

6.3 Muut lähteet

Opinnäytetyössä hyödynnettyjä artikkeleita saatiin myös manuaalisella haulla lähdeluetteloista sekä, virallisilta Learning from Excellence -internetsivuilta. Lisäksi artikkeleita löydettiin taustatietoa kartuttaessa. Tämän lisäksi muista tietokannoista löydettyjen artikkeleiden lähdeluetteloista saatiin muutama artikkeli.

Projektikirjallisuus valittiin mahdollisimman kattavien sisältöjen sekä uusien painosten kautta. Kirjallisuuteen perehdyttiin lukemalla useampia teoksia ja valikoimalla aineistoa oppilaitoksemme kirjastossa. Lopulta opinnäytetyön lähteiksi päätyi kolme teosta 2000-luvulta, jotka käsittelevät projekteja ja niiden hallintaa.

7 PROJEKTISUUNNITELMAN TEORIAA

Mäntynevan (2017) mukaan projekti -käsitettä käytetään väljästi. Hallittu projekti -kirjassa projekti määritellään ainutkertaiseksi kokonaisuudeksi, jolla on selkeät rajaukset ajan, kustannusten sekä laajuuden puolesta (Mäntyneva 2017, 11). Kettusen (2009) mukaan projektin määrittelevä seikka on ainutlaatuisuus. Projektia voidaan pitää kehityshankkeena, jossa on omat erityispiirteet ja näin ollen se poikkeaa muista kehityshankkeista (Kettunen 2009, 16). Kettunen (2009) listaa kirjassaan kaikille projekteille yhteisiä piirteitä seuraavasti:

- *Projektilla on selkeä tavoite.*
- *Asetettu tavoite pyritään saavuttamaan työllä, jonka tekemistä kutsutaan projektityöksi.*
- *Projektin toimintaa ohjataan johdetusti ja suunnitelmallisesti.*
- *Projektin läpiviennistä on olemassa suunnitelma.*
- *Projektin toteuttamiseksi kootaan joukko ihmisiä, joille asetetaan omat roolit ja vastualueet.*
- *Projekti on ihmisten välistä yhteistoimintaa.*
- *Projektille on asetettu aikataulu ja päättymispäivä.*
- *Projektille on asetettu taloudelliset reunaehdot.*
- *Projektin etenemistä ja tuloksia seurataan ja kontrolloidaan.*

Projekteja luokitellaan ja määritellään eri lähtökohtien ja näkökulmien perusteella. Projektin tavoitteet ja toiminnot määrittävät projektista käytettävää nimitystä. Esimerkkejä tällaisista nimityksistä ovat tuotekehitys-, tutkimus-, toimitus- sekä investointiprojekti. (Mäntyneva 2017, 11.) Kettunen (2009) käyttää lähes samoja nimityksiä esimerkkiprojekteille.

Sisäinen kehitysprojekti on toimintatapa, jossa hankkeet, jotka eivät kuulu normaaliin työhön, toteutetaan projektien kautta (Kettunen 2009, 18). Toiminnan kehitysprojektissa pyritään parantamaan tuottavuutta ja tehokkuutta. Näissä voidaan luoda esimerkiksi uusia työskentely- sekä toimintatapoja ja kehittää henkilöstön osaamista. (Mäntyneva 2017, 12.) Kettusen (2009) mukaan sisäisissä kehittämisprojekteissa korostuu erityisesti ihmisten motivoituneisuus ja halu olla kehittämistyössä mukana.

Mäntyneva (2017) jakaa projektin elinkaaren neljään osaan, jotka ovat valmistelu, suunnittelu, toteuttaminen sekä päättäminen. Kettunen (2009) käyttää projektin vaiheistuksessa viittä osa-aluetta, jotka ovat tarpeen tunnistaminen, määrittely, suunnittelu, toteutus ja päättäminen. Projektilla on aina alku sekä loppu, ja kaikki projektit alkavat jostakin tunnistetusta tarpeesta tai ideasta ja päättyvät projektin päättämiseen. (Kettunen 2009, 43; Mäntyneva 2017, 15.)

7.1 Projektin suunnittelu

Kettusen (2009) mukaan määrittelyvaihe voidaan pienissä ja tavoitteiltaan selkeissä projekteissa sisällyttää esimerkiksi suunnitteluvaiheeseen. Määrittelyvaiheessa projekti saa ympärilleen raamit kuten käytössä olevat resurssit, toimintaympäristön määritelmän, odotettavat tulokset, aikataulun sekä projektin omistajan eli tilaajan (Kettunen 2009, 52).

Suunnitteluvaiheessa projekti suunnitellaan riittävän yksityiskohtaisesti sekä määritellään konkreettiset tavoitteet määrittelyvaiheen tuloksista. Suunnittelu on erilaisten toteutusvaihtoehtojen ja keinojen vertailua asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaihtoehtoista valitaan aikatauluun sekä budjettiin sopivin vaihtoehto. Tavoitteiden saavuttamiseksi määritellään toteutettavat keinot ja tehtävät sekä kohdennetaan ihmiset ja resurssit projektiin. (Kettunen 2009, 43; Mäntyneva 2017, 17.)

Suunnitellut asiat kirjataan ylös ja tuotosta kutsutaan projektisuunnitelmaksi (Mäntyneva 2017, 17). Projektisuunnitelman tulee olla konkreettinen sekä realistinen ja sen tulee vastata laatimishetken parasta tietämystä asiasta. Tärkeää on myös erottaa käsitteinä projektin suunnittelu sekä projektin sisällön suunnittelu. Projektisuunnitelmassa ei oteta kantaa yksittäisiin teknisiin ratkaisuihin kuin sen verran, että vaadittavat työmäärät osataan arvioida. (Pellinen 2011, 83–86.) Pellisen (2011) mukaan projektisuunnitelman tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

- *Kuka?*
- *Mitä?*
- *Milloin?*
- *Miten?*
- *Minkä verran?*

Riskien hallinta on projekteissa tärkeää ja suunnitteluvaiheessa tulee ottaa huomioon mahdolliset ongelmatilanteet sekä varautua niihin (Mäntyneva 2016, 17). Kettunen (2009) listaakin riskien huomioimattomuuden sekä niihin varautumattomuuden yhdeksi kymmenestä syystä, jotka voivat johtaa projektin epäonnistumiseen. Hyvällä suunnittelulla sekä riskien tarkalla analysoinnilla voidaan projektin epäonnistumisen todennäköisyyttä vähentää (Kettunen 2009, 56). Suunnitelman laatimiseen on syytä varata riittävästi aikaa, sillä selkeillä tavoitteilla ja hyvällä suunnittelulla projektin onnistuminen on todennäköisempää (Kettunen 2009, 93).

7.2 Projektisuunnitelman sisältö

Projektin suunnitelma tulee suhteuttaa projektin kokoon. Suurissa projekteissa projektisuunnitelma kasvaa projektin kasvaessa sekä suunnitelmassa käsiteltävien asioiden määrä lisääntyy. Pienissä projekteissa projektisuunnitelma voi olla esimerkiksi projektikortti tai tiivis ja lyhyt kuvaus projektin toteuttamisesta. (Kettunen 2009, 93–94.) Kettunen (2009) listaa esimerkin projektisuunnitelman rungosta, josta pienessä projektissa voidaan poimia projektiin soveltuvat osat:

- 1) *Tiivistelmä*
- 2) *Johdanto ja lähtökohdat*
- 3) *Projektin tavoite*
- 4) *Projektiorganisaatio*
- 5) *Työsuunnitelmat ja resurssit*
- 6) *Rajaukset*
- 7) *Aikataulu*
- 8) *Kustannusarvio*
- 9) *Muutosten hallinta*
- 10) *Projektin riskit ja niiden hallinta*
- 11) *Viestintä ja dokumentointi*
- 12) *Projektin tulosten luovuttaminen*
- 13) *Projektin päättäminen*
- 14) *Projektin sanasto ja termit.*

Pellinen (2011) sekä Mäntyneva (2017) kuvaavat projektisuunnitelman esimerkkirunkoa saman kaltaisilla sisällöillä.

Tiivistelmä sisältää oleelliset osat projektista lyhyesti kuvattuna kuten tavoitteet, kustannusarvion sekä aikataulun. Tiivistelmä helpottaa nopean käsityksen saamista projektin kokonaiskuvasta kaikille mahdollisille projektiin osallisuuville tahoille. (Kettunen 2009, 99.)

Johdannossa kuvataan syyt projektin tekemiseen sekä sen taustatekijät (Pellinen 2011, 86). Johdannossa kuvataan myös projektin tilaaja sekä toimintaympäristö (Kettunen 2009, 99–100).

Projektin tavoite tulee käydä selkeästi ilmi ja projektisuunnitelmasta tulee selvittää mitä projektista syntyy. Määrittelyvaiheessa projektille on asetettu tavoitteet ja projektisuunnitelmassa ne käydään tarkasti läpi määritellen tarvittavat toimet, jotta tavoitteisiin päästään. Tavoitteet toimivat koko projektin ytimenä ja, niillä kuvataan mitä tehdään. Tekemisen määrä taas määrittää projektiin tarvittavia resursseja. Mahdollisuuksien mukaan tavoitteet tulee jakaa välitavoitteisiin. Välitavoitteet parantavat projektin seurattavuutta aikataulujen osalta sekä parantavat osallistujien motivaatiota valmiiksi saamisen tunteen kautta, kun projekti etenee. (Kettunen 2009, 100.)

Projektiorganisaatio kuvaa tekijät sekä vastuualueet. Suurissa projekteissa projektiorganisaatioon kannattaa kiinnittää tarkkaa huomiota, jotta kaikki osat tulevat varmasti katettua. Pienissä projekteissa tilaaja voi projektipäällikön kanssa yhteistyössä hoitaa projektin ohjaamisen ja etenemisen eikä ylimääräistä byrokratiaa tarvita. (Kettunen 2009, 103.)

Työsuunnitelmaan kirjataan tarkennetut arviot vaadituista työmääristä. Työmäärät tulee olla karkeasti arvioitu jo määrittelyvaiheessa ennen varsinaisen projektisuunnitelman tekemistä. Erityisesti kustannusperusteisissa projekteissa tulee työmäärien arvioinnin perustelut olla selkeästi esillä, jotta niitä voidaan arvioida. Tilaajan kanssa yhdessä täsmennetään vaatimuksia rajausten kautta. Tärkeää on olla selvillä mitä projektissa tehdään ja mitä siitä jätetään pois. (Kettunen 2009, 105.)

Resursseilla tarkoitetaan projektiin käytettäviä koneita, laitteita, ohjelmistoja ja tiloja sekä osallistuvia ihmisiä. Erityisesti ihmisten työaika on syytä suunnitella tarkasti, jotta työpäivät tulevat tehokkaasti käytettyä ja koska nimenomaan ihmistyö on kallista. (Kettunen 2009, 106.) Kettunen (2009) jakaa ihmisresurssit kolmella tavalla:

- *kokopäivätoimisesti projektiin sidottuna (60–100 % työajasta)*
- *osa-aikaisesti projektiin osallistuen (30–60 % työajasta)*
- *satunnaisesti projektia avustaen (0–30 % työajasta).*

Rajauksilla pystytään pitämään projektin koko hallussa. Rajausten tehtävä on tarkentaa projektin sisältöä ja selkeyttää työnjakoa. Rajauksilla myös määritellään mitä projektissa tehdään ja mitä projektiin ei kuulu. Projektisuunnitelmaan tulee rajaukset kirjata selkeästi ylös. Rajausten hahmottaminen on vaativampaa kuin tavoitteiden muodostaminen, mutta niiden pohtiminen ja etsiminen helpottaa projektin myöhemmissä vaiheissa tehtävää työtä. (Kettunen 2009, 111–112.)

Aikataululla mitataan projektin onnistumista erityisesti tilaajan näkökulmasta. Aikataulun laatiminen projektille on vaativa tehtävä ja sitä suunniteltaessa on oltava realistinen. Hyvän aikataulun laatimisessa otetaan Kettusen (2009) mukaan huomioon seuraavat asiat: selkeä aloitus- ja lopetuspäivä, välitavoitteet ja niiden valmistumiselle päivämäärät, huomioidaan loma-ajat, muiden töiden kuormitus, työtehtävien riippuvuudet toisistaan sekä aikataulun ylitysvara. (Kettunen 2009, 113–114.)

Kustannusarviossa esitellään projektin budjetti. Budjettia projekteissa seurataan hyvin tarkasti ja budjetissa pysymistä pidetään yhtenä projektin onnistumisen mittarina. Budjetti tulee laatia tarpeeksi karkeasti, sillä kovin yksityiskohtainen arvio ei edes auta projektin etenemistä. Kustannusten todellinen jakautuminen nähdään tarkasti vasta työn edetessä tehtävistä toiseen. Projektit elävät ja muuttuvat elinkaarensa aikana. Muutokset projektiin tai tarvittavat lisätyöt heijastuvat suoraan projektin kustannusarvioon ja ne tulee jo suunnitteluvaiheessa ottaa huomioon. Esimerkiksi suurissa rakennusprojekteissa budjetin ylitysvara on laskettu yleisesti 5–10 %. (Kettunen 2009, 117–118.)

Muutosten hallinta tuo projektiin joustavuutta sopeutua muutoksiin. Projektisuunnitelmassa muutosten hallinnalla varaudutaan etukäteen mahdollisiin eri osatekijöiden muutoksiin ja niiden vaikutuksiin itse projektiin. Erityisesti silloin kun muutoksella on vaikutusta kustannuksiin, aikatauluun tai lopputulokseen on vähintään projektipäälliköiden syytä keskustella asiasta keskenään. Muutosten hallinnan täytyy olla systemaattista, ja kaikki muutokset kirjataan omaan dokumenttiin. Dokumentista tulee käydä ilmi päivämäärä, muutoksen kohde, muutoksen vaikutus muihin tehtäviin, budjettiin ja aikatauluun sekä uudesta tehtävästä vastaava henkilö. (Kettunen 2009, 120–121.)

Projekteissa on aina riskejä ja niitä hallitaan kartoittamalla ja varautumalla. Riskit vaikuttavat kustannusarvioon, aikatauluun tai resursseihin ja sitä kautta projektin onnistumiseen. Ennen projektia tehdään riskianalyysi, jossa mahdolliset riskit tunnistetaan ja luodaan varautumissuunnitelma osaksi projektisuunnitelmaa. Varautumissuunnitelma voi olla esimerkiksi taulukko, josta käy ilmi mahdollinen riski, riskin kriittisyys projektille sekä todennäköisyys riskin toteutumiselle, kyseisestä riskistä vastaava henkilö sekä keinot miten riskiin varaudutaan. (Kettunen 2009.)

Viestintä ja dokumentointi projektisuunnitelmassa pitää sisällään suunnitelman projektin etenemisen raportoimisesta esimerkiksi tilaajalle sekä muutosten dokumentoinnin ja projektisuunnitelman ylläpidon. Suurissa projekteissa viestinnän ja dokumentoinnin merkitys ja vaatimustaso kasvavat, kun taas pienissä projekteissa eri osapuolet on helpompi pitää ajan tasalla projektin etenemisestä. Määrämuotoiset väliraportit tai liiallinen byrokratia raporteissa eivät palvele pienen projektin etenemistä. Lyhyet yhteenvedot sähköpostitse tai suullisesti käytävät keskustelut riittävät. Projektisuunnitelmasta tulee kuitenkin käydä ilmi viestinnän kanavat ja muodot sekä kenelle viestitään ja kenen toimesta. Dokumentoinnista tulee käydä ilmi kuka ylläpitää projektisuunnitelmaa, kuinka dokumentoiduista muutoksista ilmoitetaan kaikille osallisille sekä mahdollisen päätösraportin kirjoittamisesta ja sen sisällöstä. (Kettunen 2009, 122–123.)

Projektin tulosten luovuttamisesta kirjataan projektisuunnitelmaan, miten tulokset tilaajalle luovutetaan sekä mainitaan miten tilaaja tarkastaa ja hyväksyy lopputuloksen. Konkreettisisissa tuotoksissa voidaan suorittaa luovutustestaus. Testauksessa tuotteen tai palvelun osat käydään läpi ja sen toimivuus testataan. Tällaisista menettelytavoista on aina sovittava tilaajan kanssa erikseen, ja sovitut asiat kirjataan projektisuunnitelmaan. (Kettunen 2009, 125.)

Projektin päättämisestä projektisuunnitelmaan kirjataan mikä ajankohta tai toiminto voidaan katsoa projektin päättymiseksi. Esimerkkejä käytännöistä projektin lopettamiseen ovat luovutustestaus ja tulosten hyväksyminen, tilaajan hyväksymä loppuraportti, erityinen tulosten luovutustilaisuus tai luovutuskatselmointi. (Kettunen 2009, 125–126.)

Termit ja sanasto voidaan liittää projektisuunnitelman loppuun omaksi liitteekseen. Näin varmistetaan esimerkiksi monikansallisissa projekteissa kaikkien projektiin kuuluvien henkilöiden ymmärrys käytettävistä sanastoista ja termeistä. (Kettunen 2009, 126.)

Lopuksi projektisuunnitelma käydään läpi vielä tarkastuslistan kanssa. Näin varmistetaan siitä, että kaikki tarpeellinen on otettu huomioon suunnitteluvaiheessa ja varmentamaan sisältö. (Mäntyneva 2017, 52.) Mäntyneva (2017)

listaa esimerkin projektisuunnitelman tarkistuslistan sisällöstä:

- *Onko projektin sisältö ja laajuus kuvattu selkeästi?*
- *Onko projektin eri sidosryhmien tarpeet huomioitu?*
- *Onko projektin aikataulu uskottava?*
- *Ovatko projektin resurssit aidosti saatavilla?*
- *Ovatko projektin rahoitus ja budjetti linjassa toisiinsa?*
- *Onko projektin tuotoksista johdettu projektiin liittyvät tehtävät, ja onko ne kuvattu riittävän yksityiskohtaisesti?*
- *Miten projektin tehtävät on jaettu projektiryhmän jäsenille?*
- *Onko tehtävät aikataulutettu?*
- *Mitkä tehtävät ovat projektin kriittisellä polulla?*
- *Onko projektin eteneminen jaettu etappeihin?*
- *Onko projektiorganisaatio ja projektin hallinta kuvattu?*
- *Onko projektiin liittyvät riskit tunnistettu ja niiden varotoimet kuvattu?*
- *Miten mahdollisiin projektiin tehtäviin muutoksiin on varauduttu?*

8 PROJEKTISUUNNITELMA HELSINGIN PELASTUSLAITOKSELLE

Tämä projekti toteutetaan Helsingin pelastuslaitoksen sisäisenä kehittämisprojektinä, ja se on kooltaan melko pieni (Vierikko 2019). Pienissä projekteissa projektisuunnitelma voidaan korvata esimerkiksi projektikortilla (Kettunen 2009, 93). Projektikortista käy ilmi suunnitelmat kyseisen projektin toteuttamiseen (Kettunen 2009, 93). Kettusen (2009) mukaan projektisuunnitelman pohjaksi valitaan lähtökohta, minkä mukaan suunnitelma laaditaan. Tässä projektissa suunnittelun lähtökohtana on tavoite eli palautteenantojärjestelmän käyttöönotto. Kettusen (2009) esittämää projektisuunnitelman runkoa on käytetty soveltuvien osien projektikortin pohjana liitteessä 1.

Mäntynevan (2017) mukaan projektisuunnitelman tekstin tulee olla ytimekästä pitäen sisällään projektin kannalta tärkeät yksityiskohdat. Suunnitelman looginen rakenne parantaa sen luettavuutta ja käyttökelpoisuutta projektiryhmän työssä (Mäntyneva 2017, 51). Pellinen (2011) erottaa toisistaan projektin suunnittelun ja projektin sisällön suunnittelun ja pitää tekniset yksityiskohdat poissa projektisuunnitelmasta. Tässä projektikortissa on käytetty lyhyitä ja ytimekkäitä lauseita, eikä se ota kantaa teknisiin yksityiskohtiin (liite 1).

Pellisen (2011) mukaan projektisuunnitelma vastaa seuraaviin kysymyksiin: Kuka? Mitä? Milloin? Miten? Minkä verran? Tässä projektikortissa tämä on esitetty soveltuvien osien keinoina projektin toteutukseen (liite 1). Keinot projektin toteutukseen ovat valittu työelämän edustajan kanssa käydyn keskustelun perusteella (Vierikko 2019).

Henkilöstöksi projektiin valitaan loogisesti kyseiseen projektiin parhaiten sopivat henkilöt. Todellisuudessa parhaat henkilöt eivät ole aina saatavilla, joten parhaaseen projektiryhmän koostumukseen ei aina päästä. Projektiryhmissä, jotka toimivat hyvin, on usein tekijöitä organisaation eri tasoilta ja eri taustoilla. Tällä tavoin saadaan projektissa hyödynnettyä mahdollisimman laaja-alaista asiantuntemusta. (Kettunen 2009; Mäntyneva 2017.) Liitteenä 1 olevassa projektikortissa ei oteta kantaa itse henkilöstön valintoihin, sillä nämä ovat organisaation sisäisesti päätettäviä asioita eivätkä ne kuulu tähän opinnäytetyöhön.

Kettusen (2009) mukaan projektisuunnitelmasta ilmenee käytössä olevat resurssit. Resursseilla tarkoitetaan esimerkiksi projektiin osallistuvia ihmisiä, laitteita ja ohjelmistoja (Kettunen 2009, 106). Liitteenä 1 olevassa projektikortissa projektihenkilöstön resurssit on otettu huomioon työelämän edustajan kanssa käydyn keskustelun mukaisesti (Vierikko 2019).

Sidosryhmät tulee projektiryhmän ohella sitouttaa projektiin, jotta projekti voi onnistua. Sitouttaminen koskee myös organisaation johtoa, sillä onnistuvalla projektilla on myös johdon tuki. (Mäntyneva 2017, 147–148.) Liitteenä 1 olevassa projektikortissa henkilöstön sitouttaminen projektiin on listattuna keinoksi projektin toteuttamiseen.

Projektin onnistumiseen vaikuttaa riskien tunnistaminen ja analysointi ennakkoon sekä niiden toteutumiseen varautuminen (Mäntyneva 2017, 131–132). Projektikortissa (liite 1) riskiksi on tunnistettu erinomaisuus raporttien vähäinen määrä ja järjestelmän käyttämättömyys.

Selkeän tavoitteen ja konkreettisten tekemisten kuvaaminen projektisuunnitelmassa on tärkeää, mutta myös yhtä tärkeää on kertoa mitä projektissa ei tehdä. Rajaukset tarkentavat projektin sisältöä ja helpottavat projektiryhmän työtä projektin läpiviennissä. Projekteilla on tapana kasvaa edetessään ja hyvällä rajauksella projektin koko pysyy hallinnassa. (Kettunen 2009, 111.) Liitteenä 1 olevassa projektikortissa projektin laajuuden rajausta on tehty työelämän edustajan kanssa käydyn keskustelun perusteella (Vierikko 2019).

Välitavoitteiden asettamiselle projektiin on paljon perusteltuja syitä, sillä ne helpottavat projektin hallinnointia, seuranta ja etenemistä. Välitavoitteilla projekti voidaan pilkkoa osiin, joita toteutetaan peräkkäin tai limittäin, näin voidaan seurata projektin valmistumista. (Kettunen 2009, 108) Projektikortissa (liite 1) välitavoite on asetettu keinojen 4 ja 5 väliin. Työn tilaajan tarpeesta lähtöisin liitteenä 1 oleva projektikortti on suunniteltu ilman päivämäärällisiä aikatauluja (Vierikko 2019).

Projekteille on tyypillistä, että ne edetessään muuttuvat ja suunnitelmaa pitää päivittää. Projektipäällikön täytyy tietää mitä suunnitelma sisältää ja hyväksyä suunnitelma. (Kettunen 2009, 92; Mäntyneva 2017, 47.) Liitteenä 1 olevan projektikortin käytön projektissa hyväksyy tilaaja organisaation valitsema projektijohtaja. Lopullinen projektiryhmä voi muokata, päivittää ja ylläpitää projektikorttia projektin edetessä (ks. liite 1).

9 POHDINTA

Learning from Excellence -ideologiaa on ottamassa isoa askelta sairaaloissa ja nyt sitä ollaan tuomassa enemmän ensihoitoon. Ideologian tarkoitus on olla yksi työkalu lisää kohentamaan hoitajien työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Tällä työkalulla on myös suuri merkitys myös potilasturvallisuuden ja hoitotyön laadun parantumisessa (Kelly ym. 2016).

Potilasturvallisuus, työhyvinvointi ja jatkuva oppiminen ovat tällä hetkellä erittäin ajankohtaisia aiheita. Osana Helsingin pelastuslaitoksen visiota on olla jatkuvasti kehittyvä (Helsingin ensihoitopalvelun laatujärjestelmä 2012). Tämän opinnäytetyön aihe on tekijöillensä päätynyt suoraan työelämästä ja on näin ollen työelämä lähtöinen. Toisella tekijöistä on sidonnaisuus Helsingin pelastuslaitokseen työntekijänä.

Itse työn prosessi sujui hyvin. Jokaisen opettajan ohjauksen jälkeen työtä on muokattu palautteen mukaisesti ja prosessia saatu vietyä eteenpäin. Molempiin tutkimuskysymyksiin on saatu vastaus. Teoriaosuudessa on perehdytty opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti Learning from Excellence -ideologiaan. Opinnäytetyön tarkoituksen mukaisesti on luoto työelämän edustajan hyväksymä projektikortti Helsingin pelastuslaitokselle.

Suomessa Learning from Excellence -järjestelmä on käytössä esimerkiksi useilla eri aluepelastuslaitoksilla ensihoidossa. Jatkossa järjestelmää olisi syytä tutkia sen konkreettisen vaikuttavuuden näkökulmasta. Saadaanko menetelmällä parannettua esimerkiksi työhyvinvointia ja potilasturvallisuutta tai nouseeko erinomaisuus raporteista hyviä käytänteitä jaettavaksi?

9.1 Eettisyys ja luotettavuus

Eettiset arvot ohjaavat ihmistä ymmärtämään, mikä on hyvää ja paha, mikä oikein ja väärin. Ihmisiä ja sosiaalisia yhteisöjä nämä arvot ohjaavat luomaan käsityksensä siitä, mihin tulisi pyrkiä ja mitä tulisi välttää. Eettisissä ongelmassa tulee perehtyä mahdollisimman hyvin tilanteen faktoihin, kuitenkin on muistettava, että ratkaisu ei perustu aina niihin. Opinnäytetyön tulee olla luotettava ja siihen lopputulokseen ei voi päästä ilman, että opinnäytetyö on suunnitelmallinen ja tekijä on perehtynyt laadun valvontaan. (Kalkas & Sarvimäki 1996, 12–13.) Opinnäytetyössä käytetään mahdollisimman tuoreita lähteitä ja olemaan lähdekriittisiä. Opinnäytetyöntekijät vastaavat itse hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta. Opinnäytetyön tulee olla eettisesti hyväksyttävä. (Leino-Kilpi & Välimäki 2014, 361–366.) Tässä opinnäytetyössä on käytetty näyttöön perustuvaa kirjallisuutta ja tieteellisiä lähteitä mahdollisuuksien mukaan.

Tiedonhaku hankaloitti, kun itse LfE:stä ei suoraan ole tutkimusta, joka kertoisi sen vaikutuksista työelämään, vaan aiheita on tutkittu lähinnä sen ympäriltä. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että menetelmä on melko uusi eikä kovin laajalle levinnyt maailmassa. Opinnäytetyön edetessä opimme löytämään tutkittua tietoa erilaisista lähteistä ja kirjallisuudesta sekä parityöskentelyä.

Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta on menetelmänä kritisoitu sen subjektiivisuudesta (Kangasniemi ym. 2013). Tämä opinnäytetyö on kahden tekijänsä näkemys käsitteistä ja teemoista Learning from Excellence -ideologian ympäriltä. Myös tässä opinnäytetyössä luotu projektikortti on vain tekijöidensä näkemys toimivasta suunnitelmasta työelämän edustajan tarpeet huomioiden. Näitä seikkoja voidaan pitää selkeästi luotettavuutta heikentävinä asioina.

Työn tekemistä helpotti opinnäytetyöntekijöiden mahdollisuus tehdä tiivistä yhteistyötä koko prosessin ajan. Näin pysyttiin viikoittain kartalla siitä, mitä on tehty ja miten seuraavaksi edetään. Työn tekemistä edisti myös Helsingin pelastuslaitoksen kanssa tehty ja toteutettu tiivis yhteistyö. Tiiviin yhteistyön tekemisen saattoi myös vaikuttaa Mikko Turkian työsuhde Helsingin pelastuslaitokseen.

9.2 Projektikortin tarkastelu

Projekteista kerättiin teorian tietoa kirjallisuudesta. Projektikortin sisällöt pohdittiin vuorovaikutteisesti työelämän ohjaajan kanssa Helsingin pelastuslaitoksen tarpeisiin. Näiden lähteiden perusteella kerättiin tiedot projektikorttiin kohta kohdalta. Projektikortti ohjaa tulevan projektiryhmän toimintaa ja helpottaa projektin läpiviemistä.

Learning from Excellence -palautteenantojärjestelmä tulee osaksi laadunhallintaa ja potilasturvallisuuden kehittämistä Helsingin pelastuslaitoksen ensihoidossa (Vierikko 2019). Positiivisen palautteen raportointijärjestelmä antaa informaatiota hyvin menevistä asioista ja työyhteisön voimavaroista ja resursseista. Näitä voimavaroja voidaan ohjata jatkossa paremmin potilasturvallisuuden ja laadun kehittämiseksi. Raportointijärjestelmästä saatua informaatiota voidaan käyttää erilaisten kehittämishankkeiden tai koulutusten perustana. Tämä opinnäytetyö päättyy projektikortin luovutukseen Helsingin pelastuslaitokselle. Helsingin pelastuslaitos päättää projektin jatkosta sekä projektin tulosten hyödyntämisestä.

Kuten Ellis ym. kirjoittavat tutkimuksessaan (2014), onnistuneiden esitysten analysointi auttaa ihmisiä tietoisuuteen niistä, mikä taas motivoi ja rohkaisee heitä työskentelemään samalla tai jopa paremmin seuraavalla kerralla. Ihmiset ja heidän sopeutumisensa erilaisissa olosuhteissa ovat Safety-II-teorian keskipisteessä (Hollnagel ym. 2015). Toivottavaa olisi, että huippuosaamisen raportit ja palaute auttavat pelastuslaitoksen työntekijöitä ymmärtämään erinomaisuutta ja oppimaan siitä sekä parantamaan potilasturvallisuutta ja lisäämään positiivista henkeä työyhteisössä.

LÄHTEET

Aaltonen, M. & Rosenberg, P. 2013. Potilasturvallisuuden perusteet. Tampere: Tammerprint Oy.

Angelöw, B. 2009. Se möjligheterna. Bli en framgångsletare. Tukholma: Natur & Kultur.

Anttonen, H & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Aravuori, P. (toim.) 2019. Helsingin kaupungin pelastuslaitos: Toimintakertomus 2018. Helsinki: Helsingin pelastuslaitos.

Ellis, S. Carette, B. Anseel, F. & Lievens, F. 2014, Systematic Reflection: Implications for Learning From Failures and Successes. *Association for Psychological Science* 23, 4-15. Verkkolehti. Saatavissa: https://www.academia.edu/10668162/Systematic_Reflection_Implications_for_Learning_From_Failures_and_Successes [viitattu 16.3.2020].

Giesbers, A. P. M., Schouteten, R. L. J., Poutsma, E., Van der Heijden, B. I. J. M. & Van Achterberg, T. 2015. Feedback provision, nurses' well-being and quality improvement: towards a conceptual framework. *Journal of Nursing Management* 23, 682–691. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/175893/175893.pdf?sequence=1#page=24> [viitattu 30.12.2019].

Helsingin ensihoitopalvelun laatujärjestelmä. 2012. Helsinki: Helsingin kaupungin pelastuslaitos/Lääkintäyksikkö.

Helsingin pelastuslaitos. 2019. Helsingin pelastuslaitoksen ensihoito. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hel.fi/pela/fi/ensihoito/Helsingin+pelastuslaitoksen+ensihoito/> [viitattu 16.12.2019].

Hollnagel, E. 2014. Safty-I and Safety-II: The past and future of management. Farnham, Surrey, Englanti; Burlington, Vermont: Ashgate.

Hollagel, E. Braithwaite, J. & Wears, R. 2013. Resilient health care. Englanti: Ahgate publishing Farnham.

Hollnagel, E. Leonhardt, J. Licu, T. & Shorrock, S. 2013. *From Safety-I to Safety-II: A White Paper*. Englanti. DNM Safety. ReasearchGate. PDF-Dokumentti. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/282442036_From_Safety-I_to_Safety-II_A_White_Paper_Eurocontrol [viitattu 26.12.2019].

Hollnagel, E. Wears, R.L & Braithwaite, J. 2015. From Safety-I to Safety-II: A White Paper. NHS Englanti. Saatavissa: <https://www.england.nhs.uk/signup-tosafety/wp-content/uploads/sites/16/2015/10/safety-1-safety-2-whte-papr.pdf> [viitattu 26.12.2019].

- Hughes, R. G. (toim.) 2008. Patient Safety and Quality: An Evidence-Based Handbook for Nurses. Agency for Healthcare Research and Quality. Yhdysvallat Agency for Healthcare Research and Quality. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/268043663_Patient_Safety_and_Quality_An_Evidence-Based_Handbook_for_Nurses [viitattu 27.12.2019].
- L. T., Corrigan, J. M. & Donaldson, M. S. (toim.) 2000. To Err is Human. Building a Safer Health System. Washington: National Academy of Sciences. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK225182/> [viitattu 6.1.2020].
- Kalkas, H. & Sarvimäki, A. 1996. Hoitotyön etiikan perusteet. 5–6. painos. Helsinki: WSOY.
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S., Pietilä, A., Jääskeläinen, P., & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede* 25, 291–301.
- Kaizen Institute India. 2013. *Quality is not an act, it is a habit*. Intia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kaizeninstituteindia.wordpress.com/2013/10/08/quality-is-not-an-act-it-is-a-habit/> [viitattu 28.12.2019].
- Kelly, N., Blake, S. & Plunkett, A. 2016. Learning from Excellence in healthcare; a new approach to incident reporting. *Archives of Diseases in Childhood* 101, 788–791. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://adc.bmj.com/content/101/9/788.full> [viitattu 22.12.2019].
- Kesti, M. 2012. The Tacit Signal Method in Human Competence based Organization Performance Development. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61770> [viitattu 6.1.2020].
- Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kinnunen, M. 2013. Vaaratapahtumien raportointi ja oppiminen. Teoksessa Aaltonen L.-M. & Rosenberg P. (toim.) Potilasturvallisuuden perusteet. Helsinki: Kustannus Oy Duedecim, 257-264.
- Knuuttila, J. Ruuhilehto, K. & Wallenius, J. 2007. Terveysthuollon vaaratapahtumien raportointi. Lääkelaitoksen julkaisusarja 1/2007, Helsinki: Yliopistopaino.
- Kuisma, M., Holmström, P., Nurmi, J., Porthan, K. & Taskinen, T. 2013. Ensihoito. 4. painos, Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. WSOYpro Oy. Helsinki.

- König, S. 2007. Motivetyöra genom feedback. Kristianstad: Kristianstad Boktryckeri.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Leino-Kilpi, H. & Välimäki, M. 2014. Etiikka hoitotyössä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.
- Manka, M. Hakala, L. Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työ ilo ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Mäntyneva, M. 2017. Hallittu projekti – Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- NHS s.a. *Learning from Excellence (LfE) - a new approach to incident reporting*. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://improvement.nhs.uk/documents/1348/Case_study.Birmingham_I00PqW5.pdf [viitattu 29.12.2019].
- Ojala, A-M., Päättalo, K. & Kyngäs, H. 2016. Pohjoissuomalaisten ensihoitajien työhyvinvointi. *Hoitotiede* 28, 322–334. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://elektra.helsinki.fi/se/h/0786-5686/28/4/pohjoiss.pdf> [viitattu 30.12.2019].
- Otala, L. & Ahonen G. 2005, Työhyvinvointi tuloksentehtäjänä, Juva: WSOY.
- Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsinki: Projektijohtaminen oy.
- Plunkett, A. 2019. On Exnovation. Blogi. 4.2.2019. Saatavissa: <https://learningfromexcellence.com/blog/> [viitattu 22.12.2019].
- Positiivinen työpsykologia 2015. Työterveyslaitos. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/positiivinen_tyopsykologia/sivut/default.aspx [viitattu: 30.12.2019].
- Potilasturvallisuusilmoituksen täyttöohje 7.3.2015. Saatavissa: http://www.hapro.fi/ohjeet/pt-ilmoittajan_ohje_07032015.pdf [viitattu 27.12.2019].
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 1. painos. Kustannuspaikka: WS Bookwell Oy.
- Shorrock, S., Leonhardt, J., Licu, T. & Peters, C. 2014. PDF-dokumentti. Systems Thinking for Safety: Ten Principles A White Paper Moving towards Safety-II. Saatavissa: <https://skybrary.aero/bookshelf/books/2882.pdf> [Viitattu 6.1.2020].

Uusitalo-Malmivaara, L (toim.). 2014. Positiivisen psykologian voima. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vierikko, J. 2019. Ensihoitomestari. Keskustelu 23.12.2019. Helsingin pelastuslaitos – asema 10.

WHO. 2006. Quality of care. A process for making strategic choices in health systems. Ranska.

Zadeh, S., Mardelle, M., Hamie, A., Martha, C., Laurie, T., Sung, S. 2018. The importance of Specific Workplace Environment Characteristics for Maximum Health and Performance. Healthcare workers' perspective. *American College of Occupational and Environmental Medicine*, JOEM 5, 245–252. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://insights.ovid.com/occupational-environmental-medicine/joem/2018/05/000/importance-specific-workplace-environment/15/00043764> [viitattu 30.12.2019].

LfE -projektikortti Helsingin pelastuslaitokselle

Projektin tavoite:

- Learning from Excellence -palautteenanto järjestelmän käyttöönotto Helsingin pelastuslaitoksen ensihoitotoimessa

Keinot toteutukseen:

1. Henkilöstön valinnat projektiin sekä jäljelle jäävään prosessiin
2. Järjestelmän teknisen toteutuksen valitseminen
3. Sähköisen lomakkeen luominen järjestelmään
4. Koulutusmateriaalin tuottaminen henkilöstön koulutukseen
5. Henkilöstön kouluttaminen järjestelmän käyttöön ja sitouttaminen projektiin

Resurssit:

- Projekti toteutetaan projektihenkilöstön normaalien päivittäisten tehtävien ohella eikä projektiin varata erillistä työaikaa

Rajaukset:

- Learning from Excellence -järjestelmä otetaan käyttöön vain Helsingin pelastuslaitoksen ensihoitotoimessa ja mahdollinen laajentaminen muille osa-alueille jätetään jatkokehityshankkeeksi

Aikataulu:

- Projektille ei aseteta päivämäärällistä aikataulua ennen koulutusmateriaalien ja teknisten toteutusten varmistumista
- Välitavoitteena projektille voidaan pitää kohtaa, jossa itse järjestelmä ja koulutusmateriaali ovat valmiina ja koulutus voidaan aloittaa
- Varsinaisen käyttöönoton aikataulu määräytyy välitavoitteen sekä henkilöstön koulutuksen vaaditusta ajasta

Riskit:

- Erinomaisuutta ei raportoida riittävästi ja järjestelmää ei päästä käyttämään

Dokumentointi:

- Projektiryhmä ylläpitää ja päivittää projektikorttia