



Netta Kulmala

Työkiertomalli ensihoidon ja päivystyksen hoitohenkilökunnan välille

Tutkimuksellinen kehittämistyö

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja YAMK

Akuuttihoitotyön kehittäminen ja johtaminen

Opinnäytetyö

25.11.2024

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Netta Kulmala
Otsikko:	Työkiertomalli ensihoidon ja päivystyksen hoitohenkilökunnan välille
Sivumäärä:	35 sivua + 1 liite
Aika:	25.11.2024
Tutkinto:	Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tutkinto-ohjelma:	Akuuttihoitotyön kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja(t):	Yliopettaja Iira Lankinen

Työkierrossa työntekijä siirtyy sovituksi ajaksi toiseen työtehtävään ja palaa lopuksi alkuperäiseen työtehtäväänsä. Työkierto on tapa kehittää henkilöstöä ja organisaatiota, ja sillä voi olla erilaisia tavoitteita työntekijän ja organisaation tarpeiden mukaan. Työkierto edellyttää hyvää suunnittelua.

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen tutkimuksellinen kehittämistyö, joka on toteutettu yhteistyössä erään hyvinvointialueen päivystyksen ja ensihoitopalvelun kanssa. Syksyllä 2023 hyvinvointialueella aloitettiin työkiertopilotti, jossa yksiköiden henkilökunta tutustui toistensa päivittäistoimintaan.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää työkiertomalli ensihoidon ja päivystyksen hoitohenkilökunnan välille. Tavoitteina oli tutkittuun tietoon perustuen yhtenäistää työkiertokäytännöt yksiköiden välillä, luoda selkeät tavoitteet työkierrolle ja selkeyttää esihenkilöiden ja työntekijöiden roolit.

Menetelmällisinä keinoina työkiertomallin suunnittelussa käytettiin kirjallisuuskatsausta, laadullista kyselyä ja osallistavia työpajoja. Kirjallisuuskatsauksen ja laadullisen kyselyn tuloksina todettiin, että työkierrolla oli myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja yksiköiden väliseen yhteisöllisyyden tunteeseen. Osallistavissa työpajoissa tutkittiin työkierron nykytila ja laadittiin tavoitteet ja ohjeet työkierrosta.

Kehittämistyön tuotoksena syntyi työkiertomalli ensihoidon ja päivystyksen hoitohenkilökunnan välille. Työkiertomalliin laadittiin ohjeet henkilöstölle ja esihenkilöille, mahdollisuus räätälöidä työkiertoa toiveiden ja tarpeiden mukaan, sähköiset palautelomakkeet ja suunnitelman työkierron seurannasta.

Avainsanat: Työkierto, työtyytyväisyys, yhteisöllisyys, ensihoito, päivystys

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author(s): Netta Kulmala
Title: Job Rotation Model Between Emergency Medical Care and Emergency Department Staff
Number of Pages: 35 pages + 1 appendix
Date: 25 November 2024

Degree: Master of Health Care (Nursing)
Degree Programme: Master's Degree Programme in Development and Leadership of Acute Care
Instructor(s): Iira Lankinen, Principal Lecturer

In job rotation, an employee temporarily transitions to another role and ultimately returns to their original position. Job rotation is a method for developing both personnel and the organization, and it can have various objectives depending on the needs of the employee and the organization. Effective planning is essential for successful job rotation.

This thesis is a practice-oriented research development project conducted in collaboration with an emergency department and emergency medical care within a certain health district in Finland. In the fall of 2023, a job rotation pilot was implemented, allowing staff from these units to familiarize themselves with each other's daily operations.

The aim of the development project was to create a job rotation model between the personnel in emergency department and emergency medical care. The objectives included standardizing job rotation practices across the units, establishing clear goals for job rotation, and clarifying the roles of supervisors and employees.

The methodological approaches used in the planning of the job rotation model included a literature review, qualitative surveys, and participatory workshops. The results from the literature review and qualitative surveys indicated that job rotation had positive effects on employee work satisfaction and a sense of communality between units. Participatory workshops examined the current state of job rotation and established goals and guidelines for the rotation process.

As a result of this development project, a job rotation model was created for emergency medical care and emergency department nurses. Guidelines were developed for staff and supervisors, allowing for customization of the job rotation based on preferences and needs, along with electronic feedback forms and a plan for monitoring the job rotation.

Keywords: Job rotation, work satisfaction, communality, emergency department, emergency medical care

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	2
3	Teoreettinen viitekehys	2
3.1	Työskentely ensihoidossa ja päivystyksessä	2
3.2	Työkiertomallin suunnittelu ja käyttöönotto	4
3.3	Työkierto yhteisöllisyyden ja työtyytyväisyyden edistäjänä	5
4	Opinnäytetyön toteutus	8
4.1	Toimintaympäristön kuvaus	8
4.2	Tutkimuksellinen kehittämistyö	9
4.3	Kehittämistyön menetelmät	10
4.3.1	Kirjallisuuskatsaus	10
4.3.2	Laadullinen kysely	11
4.3.3	Osallistavat työpajat	13
5	Kehittämistyön tulokset	18
5.1	Laadullinen kysely	18
5.1.1	Sujuvan yhteistyön lisääntyminen laajemman ymmärryksen kautta	18
5.1.2	Toisen yksikön työympäristöön ja työntekijöihin tutustuminen	20
5.1.3	Vaihtelun tarjoama piristys työarkeen	21
5.1.4	Työkiertomallin kehittämis ehdotukset	21
5.2	Osallistavat työpajat	22
5.2.1	Työkierron nykytila	22
5.2.2	Työkierron tavoitteet	23
5.2.3	Työkierron prosessikuvaukset	24
5.2.4	Vakioidut työohjeet	26
6	Työkiertomalli ensihoidon ja päivystyksen hoitohenkilökunnan välille	27
7	Pohdinta	28
7.1	Tulosten ja tuotoksen pohdinta	28
7.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys	30
7.3	Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuus	33
7.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	35

Lähteet	36
Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäisartikkelit	40

1 Johdanto

Terveydenhuollossa työskennellään jatkuvasti muuttuvissa työympäristöissä. Väestön ikääntyminen, teknologian nopea kehittyminen ja terveydenhuollon uudistukset edellyttävät jatkuvaa työn kehittämistä. (Koskimäki 2022: 7.) Henkilöstö on terveydenhuollossa keskeinen voimavara ja menestystekijä. Henkilöstövoimavarojen kehittämällä vaikutetaan palvelujen laatuun, tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö.) Sote-uudistuksen myötä sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestysvastuu siirtyi kunnilta hyvinvointialueille (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023a). Hyvinvointialueille siirtyminen on mahdollistanut uudenlaisen yhteistyön kehittämisen yksiköiden välille. Syksyllä 2023 eräällä hyvinvointialueella aloitettiin ensihoidon ja päivystyksen välinen työkiertopilotti, jossa alueen ensihoitaja kävi tutustumassa päivystykseen ja päivystyksen hoitaja kävi tutustumassa ensihoitoon.

Työkierrossa työntekijä siirtyy sovituksi ajaksi toiseen työtehtävään ja siirtyy sen jälkeen alkuperäiseen työtehtäväänsä (Kauhanen 2010: 50). Työkierto on menetelmä, jonka avulla voidaan kehittää henkilöstöä ja organisaatiota (Puhakka, Sihvo, Väyrynen, Häkkinen & Kukkonen 2011). Sen avulla voidaan lisätä osaamista, vähentää stressiä, kehittää tehtäviä, lisätä luovuutta, motivaatiota ja työpaikan näkyvyyttä sekä edistää työhön sitoutumista (Alfugaha & Al-Hiary & Al-Hemsi 2022: 5–8). Työkierto voi lisätä henkilökunnan työtyytyväisyyttä ja sitä kautta työn pitovoimaa (Ho & Chang & Shih & Liang 2009: 2). Työkierrolla voidaan lisätä henkilöstön joustavuutta ja muutosvalmiutta (Laaksonen & Niskanen & Ollila 2012: 196–197). Työkierto on yksi yhteisöllisyyden toteuttamisen muoto (Mäkisalo-Ropponen 2011: 120).

Ensihoidossa ja päivystyksessä työskentelylle ominaista ovat yllätyksellisyys ja lyhyet hoitosuhteet. Päivystysyksiköiden toiminnan onnistumiseen vaikuttaa huomattavasti se, miten yhteistyö yhteistyötahojen kanssa toimii. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014: 23–24.) Sosiaali- ja terveysalalla työskentely on vaativaa, eikä kukaan voi ajatella tekevänsä työtään yksin. Yhteisöllisyys on välttämätöntä hoidon laadun takaamiseksi. Yhteisöllisyys lisää potilasturvallisuutta, työyhteisön hyvinvointia ja parantaa organisaation imagoa. (Mäkisalo-Ropponen 2011: 120–124.)

Työntekijän kokema hyvinvointi vaikuttaa organisaation tuottavuuteen. Työolot vaikuttavat työtyytyväisyyteen, työssä jaksamiseen ja työtehtävistä suoriutumiseen. Osallistamiseen kannustavat käytännöt parantavat työhyvinvointia. (Böckerman & Ilmakunnas 2022: 9.) Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön vaje uhkaa palvelujen saatavuutta. Petteri Orpon hallitus haluaa ratkaista henkilöstövajeen hallitusohjelmassa. Hallitusohjelmassa kannustetaan hyvinvointialueita lisäämään alan houkuttelevuutta henkilöstön tarpeet huomioivalla ja osallistavalla johtamisella. (Valtioneuvosto 2023: 2.2.)

2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen tutkimuksellinen kehittämistyö, joka on toteutettu yhteistyössä erään hyvinvointialueen ensihoitopalvelun ja yhteispäivystyksen kanssa. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kehittää työkiertomalli ensihoidon ja päivystyksen hoitohenkilökunnan välille. Tavoitteina on tutkittuun tietoon perustuen yhtenäistää työkiertokäytännöt yksiköiden välillä, luoda selkeät tavoitteet työkierrolle ja selkeyttää esihenkilöiden ja työntekijöiden roolit. Kehitetyn työkiertomallin avulla tavoitellaan yksiköiden välisen yhteisöllisyyden tunteen ja henkilöstön työtyytyväisyyden lisääntymistä.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten työkierto edistää yhteisöllisyyttä ja työtyytyväisyyttä?
2. Mitkä ovat työkierron tavoitteet?
3. Miten työkiertomalli otetaan käyttöön?

3 Teoreettinen viitekehys

3.1 Työskentely ensihoidossa ja päivystyksessä

Ensihoidossa hoidetaan akuutisti sairastuneita tai loukkaantuneita potilaita ja tarvittaessa kuljetetaan heidät hoitoyksikköön. Hyvinvointialueet järjestävät alueellensa ensihoitopalvelun. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023b.) Ensihoitotoiminta on jaettu ensivastetoimintaan, perus- ja hoitotason ensihoitoon, ensihoitolääkäripäivystykseen ja kenttäjohtajatoimintaan. Ensivasteyksikkö voi olla mikä tahansa potilaan ensimmäisenä tavoitettava yksikkö, jossa työskentelee vähintään kaksi ensivastekoulutettua henkilöä. Ensi-

vasteyksikkö ei korvaa ambulanssia eikä osallistu potilaan kuljetukseen, vaan tavoitteena on tunnistaa hätätilapotilas ja aloittaa alkuvaiheen kriittiset hoitotoimenpiteet. (Hyppölä & Tillgren & Daavittila & Martikainen & Nyrhilä 2016: 2395–2396.) Perustason ensihoidon yksikössä ainakin toisen ensihoitajan on oltava ensihoitoon suuntautuvan koulutuksen saanut terveydenhuollon ammattihenkilö. Työparilta edellytetään terveydenhuollon tai pelastustoimen tutkintoa. (Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalvelusta 585/2017 § 8.) Perustason ensihoidon valmiuksiin kuuluu potilaan peruselintoiminnoista huolehtiminen sekä tapahtumapaikalla että kuljetuksen aikana (Hyppölä ym. 2016: 2396).

Hoitotason yksikössä ainakin toiselta ensihoitajalta edellytetään ensihoitajan (AMK) tutkintoa tai sairaanhoitajan tutkintoa, jonka lisäksi hänen tulee olla suorittanut hoitotasoon suuntaava, vähintään 30 opintopisteen laajuinen opintokokonaisuus. (Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalvelusta 585/2017 § 8.) Hoitotason ensihoitajalla on osaaminen vaativiin ensihoidon tarpeisiin, tehostetun hoidon aloittamiseen ja potilaan työdiagnoosin päättelyyn haastattelun ja tutkimustulosten perusteella (Hyppölä ym. 2016: 2396). Ensihoidon kenttäjohtaja koordinoi ja johtaa alueensa ensihoitotehtäviin hälytettäviä yksiköitä. Kenttäjohtaja voi toimia poikkeustilanteissa tilannejohtajana. (Pelastustoimi.) Lääkäriyksikkö on ensihoitolääkärillä miehitetty liikkuva yksikkö. Lääkäriyksikkö osallistuu korkean riskin ensihoitotehtäviin, ohjaa alueensa päivittäistä ensihoitotoimintaa ja antaa hoito-ohjeita tehtävillä oleville ensihoitoyksiköille. (Hyppölä ym. 2016: 2396.)

Ensihoidossa työtä tehdään pääsääntöisesti työparina. Lääkäreitä ei usein ole saatavilla välittömästi paikalle. Työskentelyssä painottuu nopea päätöksentekokyky ilman mahdollisuutta laajoihin tutkimuksiin tai sairaushistorian selvittelyyn. Lääkärit toimivat usein konsultteina potilaita näkemättä. Potilaat voidaan hoitaa kohteessa ilman, että heitä kuljetetaan terveydenhuollon yksikköön. Ensihoito on fyysisesti ja psyykkisesti raskasta työtä, jota tehdään ajoittain vaativissa työolosuhteissa sekä vaarallisissa ja yllättävissä tilanteissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014: 21–22, 25.) Ensihoitajat ovat kiireellisen hoidon ammattilaisia. Toimintaympäristö voi vaihdella huomattavasti yksittäisenkin työvuoron aikana. Ensihoitajat altistuvat työssään psyykkisille, fyysisille ja sosiaalisille kuormitustekijöille. Työssä jaksamisen edistäminen on tärkeää huomioida työyhteisössä ja lähiesihenkilötyössä, ja se on osa työntekijän omaa ammattitaitoa. (Teperi 2017: 789–792.)

Kiireellinen hoito on äkillisen sairastumisen, vamman tai pitkäaikaissairauden vaikeutumisen edellyttämää välitöntä arviointia ja hoitoa, joita ei voida siirtää ilman potilaan tilan vaikeutumista. Kiireellinen hoito annetaan päivystyksessä potilaan asuinpaikasta riippumatta. Hyvinvointialue järjestää ympärivuorokautisen päivystyksen, mikä on järjestettävä pääosin yhteispäivystyksenä. Yhteispäivystyksessä ovat sekä perusterveydenhuollon että erikoissairaanhoidon palvelut. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023c.) Päivystykseltä edellytetään moniammatillista henkilökuntaa, jolla on riittävä koulutus ja työkokemus. Henkilökunnan on tunnettava alueen olosuhteet ja sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukokonaisuus. (Valtioneuvoston asetus kiireellisen hoidon perusteista ja päivystyksen erikoisalakohtaisista edellytyksistä 583/2017 § 7.)

Päivystyksessä työskentelylle ominaista on yllätyksellisyys niin potilasmäärien kuin muuttuvien tilanteiden osalta. Hoitosuhteet ovat lyhyitä ja yleensä ainutkertaisia. Usein työtä tehdään suuren paineen alla ja epämukavilla työajoilla. Suurin osa päivystystyöstä tapahtuu virka-ajan ulkopuolella, vaikka yksiköiden esihenkilöt työskentelevätkin pääasiassa virka-aikana. Tämä vaatii henkilöstöltä tilannejohtamisen ja toiminnan ohjauksen hallitsemista. Päivystysyksikön toiminnan onnistumiseen vaikuttaa huomattavasti se, kuinka yhteistyö ja työnjako yhteistyötahojen, kuten ensihoidon, kanssa toimivat. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014: 23–24.) Päivystyshoitotyössä työskennellään usein kriittisesti sairastuneiden potilaiden parissa. Hoitotyössä kuormittavia tekijöitä voivat lisätä eettiset ristiriidat, traumaattisten asioiden kohtaaminen ja psyykkisesti kuormittavat tilanteet. Epäsäännöllinen vuorotyö, nopeasti muuttuvat tilanteet ja väkivallan uhka vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. (Ervasti & Kesti & Meriläinen & Suomi 2024.)

3.2 Työkiertomallin suunnittelu ja käyttöönotto

Työkierrossa työntekijä siirtyy sovituksi ajaksi toiseen työtehtävään ja palaa lopuksi alkuperäiseen työtehtäväänsä. Työtehtävät voivat olla samantasoisia tai eritasoisia. Yleensä työkierrossa myös työpiste vaihtuu. (Kauhanen 2010: 50.) Työkierrolla voi olla erilaisia tavoitteita yksilön ja organisaation tarpeiden mukaan (Puhakka ym. 2011). Työkierrolla on perinteisesti tavoiteltu henkilöstön joustavuutta, sopeutumiskykyä ja osaamisen lisääntymistä siirtämällä työntekijöitä organisaation sisällä (Halberg & Assafi & Kammergård & Sør Jensen 2020: 933). Se on keino kehittää henkilöstöä ja organisaatiota (Puhakka ym. 2011). Sen avulla voidaan lisätä henkilökunnan osaamista, vähentää työstressiä, kehittää uusia tehtäviä ja vastuita, lisätä luovuutta, motivaatiota ja työpaikan

näkyvyyttä. Työkierto vähentää koulutuskustannuksia ja edistää työhön sitoutumista. (Alfugaha ym. 2022: 5–8.) Se voi kehittää uusia näkökulmia työntekijöiden asenteisiin ja käsityksiin (Platis & Ilonidou & Stergiannis & Ganas & Intas 2022: 160).

Työyhteisöjen kehittäminen yhdessä hyödyttää aina kaikkia osapuolia (Järvi & Uusitalo 2004: 337). Työkierto edellyttää hyvää suunnittelua. Työntekijän esihenkilölle antama palaute työkierrosta on tärkeää ja siinä voidaan arvioida työkierron tavoitteiden toteutumista. (Laaksonen ym. 2012: 196–197.) Hyvin suunniteltuna työkiertomallilla saavutetaan hyötyjä sekä henkilöstölle että organisaatiolle (Alfugaha ym. 2022: 8). Työkierron hyödyntäminen hoitotyön johtamisessa lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä ja organisaation tehokkuutta. Työkiertomallissa on tärkeää selventää työntekijöille sen tavoitteet ja hyödyt, varmistaa prosessin avoimuus ja antaa työntekijöille mahdollisuuksia tehdä ehdotuksia työkiertomallin kehittämiseksi. Työkierto vaatii huolellista suunnittelua, kommunikaatiota työntekijöiden kanssa ja selkeät ohjeet, seurannan ja arvioinnin. Työntekijän oma motivaatio työkiertoon hakeutumiseen on edellytys onnistuneelle työkierrolle. Työkierron suunnittelu vaatii työntekijän ja organisaation tarpeiden integraatiota. (Platis ym. 2022: 160–167.) Kun työntekijä on itse halukas lähtemään työkiertoon, hän ottaa vastuuta sen tavoitteiden toteutumisesta (Ranjbar & Heidari-Gorji 2018: 276–278).

Työkierron esittely, henkilöstön tiedottaminen ja työkierron tavoitteiden yhdistäminen olemassa oleviin rakenteisiin ovat tärkeitä tekijöitä työkiertomallia luodessa ja sen toteutuksen seurannassa (Halberg ym. 2020: 933). Työkierron tavoitteiden ja odotusten kertominen henkilöstölle lisäävät työkierron houkuttelevuutta. Tasapuoliset ja oikeudenmukaiset mahdollisuudet hakeutua työkiertoon motivoivat henkilökuntaa. Sisäinen markkinointi täydentää työkierron myönteisiä vaikutuksia työtyytyväisyyteen. (Chen & Wu & Ching-Sheng & Chia-Tzu 2013: 297–306.) Työkierto, jossa seurataan tiettyjen potilasryhmien hoitopolkua läpi eri yksiköiden, on tapa yhdistää ja kehittää hoitopolkuja ja näiden kautta lisätä potilasturvallisuutta ja laatua (Halberg ym. 2020: 933). Yksikön esihenkilön on tärkeää seurata työkierrossa olevaa työntekijää (Ranjbar & Heidari-Gorji 2018: 276–278).

3.3 Työkierto yhteisöllisyyden ja työtyytyväisyyden edistäjänä

Työtyytyväisyys on yksi työhyvinvointia kuvaavista käsitteistä. Se on myönteinen tunne-tila, joka kuvaa tyytyväisyyttä oman työn nykytilaan. (Työterveyslaitos.) Sairaanhoidajapula on maailmanlaajuinen ajankohtainen ongelma terveydenhuollossa. Työtyytyväisyys

lisää työssä pysymistä, ja työtyytymättömyys on yhteydessä halukkuuteen vaihtaa alaa. (Ojala ym. 2023.) Johtamisessa ja työyhteisöjen kehittämisessä tulisi ottaa huomioon työntekijöiden motivaation ja työtyytyväisyyden lisäämisen näkökulma. Työtyytyväisyyden lisääminen parantaa organisaation tuottavuutta ja työntekijöiden pitovoimaa. (Platis ym. 2022: 160.)

Työhönsä tyytyväiset työntekijät ovat aktiivisia ja motivoituneita. Terveystuollon ajan-kohtaiset haasteet, kuten työvoimapula, lisääntynyt terveystuollujen tarve ja työkuor-
man kasvaminen vaikuttavat työtyytyväisyyteen laskevasti. Työkierrolla on positiivisia vaikutuksia sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. (Platis ym. 2022: 160.) Hoitotyön ammattilaisten koettu työtyytyväisyys on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa terveystuollon laatuun ja potilastytytyväisyyteen (Platis ym. 2022: 160; Suárez & Asenjo & Sánchez 2016: 31). Työkierto vaikuttaa positiivisesti hoitohenkilökunnan sitoutumiseen organisaatioon. Sen tavoitteena voi olla hoitohenkilökunnan työtyytyväisyyden lisääminen ja sitä kautta työn pitovoiman lisääminen. (Ho ym. 2009: 2.)

Alfugaha, Al-Hiary ja Al-Hemsi (2022) havaitsivat, että työkierrossa olleilla sairaanhoitajilla oli merkittävästi korkeampi työtyytyväisyys kuin sairaanhoitajilla, jotka eivät olleet koskaan olleet työkierrossa. Tämä selittyi työkierrossa olleiden kokemuksilla siitä, että työntekijöiden väliset konfliktit vähentyivät, mikä vähensi työstä aiheutuvaa stressiä. Työkierto paransi henkilökohtaisia ihmissuhteita muiden organisaatiossa työskentelevien kanssa ja tarjosi uusia haasteita. Työtyytymättömyyden taso oli korkeampi sairaanhoitajilla, jotka eivät olleet olleet työkierrossa. Tytyymättömyyttä aiheuttivat työyksikössä samoina toistuvat tilanteet, potilastapaukset ja tunne siitä, ettei omaa työtä pystynyt kehittämään oman työpaikan toistuvissa rutiineissa. (Alfugaha ym. 2022: 5–8.) Hoitajien, jotka eivät kokeneet työtyytyväisyyttä työssään, todettiin ottaneen etäisyyttä potilaisiin ja työtehtäviinsä, mikä johti hoidon laadun alenemiseen. Työhönsä tyytymättömillä hoitajilla oli enemmän suunnitelmia työpaikasta irtisanoutumiseen tai työpaikan vaihtoon. (Platis ym. 2022: 160.)

Työkierto lisää työtyytyväisyyttä, työn hallinnan tunnetta ja sitä kautta myös potilaan hyvää hoitoa. Työkierrolla voidaan lisätä henkilöstön joustavuutta ja muutosvalmiutta. Sosiaali- ja terveystuollalla työkierron on havaittu edistävän ammatillista osaamista ja yhteistyötä eri osastojen ja yksikköjen välillä. (Laaksonen ym. 2012: 196–197.) Työkierron tarjoama vaihtelu työtehtäviin saattaa lisätä henkilökunnan innostusta omaa työtään kohtaan (Ho ym. 2009: 2). Työkierron tarjoama syvempi ymmärrys toisen yksikön työstä ja

potilaan hoitopoluista lisää sairaanhoitajien kokemaa työtyytyväisyyttä (Halberg ym. 2020: 940).

Työkiertoon lähteminen voi aiheuttaa myös negatiivisia tunteita. Osa sairaanhoitajista koki, että ei missään tapauksessa toivo työkiertoa omalle kohdalleen. Syitä sille, että työkiertoon suhtauduttiin negatiivisesti, olivat muutosvastarinta, kommunikoinnin puutokset ja se, ettei työntekijä kokenut voivansa vaikuttaa työkierron toteutumiseen. (Platis ym. 2022: 158–168.) Erityisesti pitkissä työkiirroissa epähoukutteleviksi puoliaksi koettiin myös pelko nykyisten työkavereiden menettämisestä ja se, että omaan työpaikkaan oltiin emotionaalisesti sitoutuneita. Työkiertoon lähtemisen haluttomuutta lisäsi naissukupuoli ja korkeampi koulutustausta. (Alfugaha ym. 2022: 7.)

Työntekijän näkökulmasta työkierto mahdollistaa uuden oppimisen ja vertaiskokemusten jakamista. Työkierrolla voi edistää koettua työhyvinvointia. (Puhakka ym. 2011.) Työkierto vähentää työntekijöiden välisiä konflikteja. Se lisää tietoja eri yksiköiden toiminnasta ja parantaa työturvallisuutta. Työkierrossa olleilla hoitajilla todettiin olevan merkittävästi enemmän työtyytyväisyyttä. Työkierto vähentää ahdistuneisuutta ja työuupumusta. Se parantaa ihmissuhteita ja verkostoitumista muiden yksiköiden välillä. (Alfugaha ym. 2022: 5–8.) Työkierto lisää sairaanhoitajien henkistä voimaantumista. Henkisesti voimaantuneet sairaanhoitajat kokevat uransa tärkeänä ja merkityksellisenä. He kokevat, että heillä on riittävät tiedot ja taidot työtehtävistään selviytymiseen. Riittävä osaamisen tunne vaikuttaa parempaan suoriutumiseen ja työtyytyväisyyteen. (Ranjbar & Heidari-Gorji 2018: 276–278.) Akuuttihoitotyössä työkierto eri kiireellisyytasojen välillä ehkäisi hoitohenkilökunnan työtytymättömyyttä (Suárez ym. 2016: 35).

Yksiköiden välinen yhteistyö mahdollistaa akuuttihoitotyössä vaikeistakin työtehtävistä selviytymisen, minkä avulla voidaan arvioida ja kehittää työtä yhdessä (Teperi 2017: 792). Terveessä työyhteisössä on avoin, luottamuksellinen ja rehellinen ilmapiiri (Laaksonen ym. 2012: 244). Työkierto on yksi yhteisöllisyyden toteuttamisen muoto. Perustehtävän onnistuneen suorittamisen kannalta on tärkeää, että työyhteisössä koetaan olevan samalla puolella. Yhteisöllisyyden edellytyksenä on yhdessä vietetty aika. Yhteisöllisyys on välttämätöntä laadukkaan hoidon toteutumiseksi. (Mäkisalo-Ropponen 2011: 98, 120–124.) Työkierto edistää tiimityöskentelyä ja sen avulla voidaan saada uusia ideoita ja havainnoida hyödyttömiä työskentelytapoja (Järvi & Uusitalo 2004: 346). Yhteisöllisyys ja työkavereiden väliset henkilökohtaiset ihmissuhteet toimivat suojaavana tekijöinä stressiä ja työuupumusta vastaan (Suárez ym. 2016: 31).

Yhteisöllinen ilmapiiri luo potilaalle turvallisuuden tunteen ja mahdollistaa kokonaisvaltaisen hoidon. Yhteisöllisyys lisää hoitajan työyhteisöltään saamaa apua ja tukea. Se on edellytys hoitotyön laadulle, sillä sen avulla pystytään sopimaan toimintalinjauksista ja sitoutumaan niihin. Yhteisöllisyys lisää myös työyhteisön hyvinvointia esimerkiksi verstaistukea jakamalla. Yhteisöllisyys parantaa myös työyhteisön, organisaation ja sosiaali- ja terveystalouden imagoa. (Mäkisalo-Ropponen 2011: 120–124.)

Hoitotyössä henkilöstöä kuormittavia tekijöitä ovat vähäisien resurssien ja suurien potilasmäärien ohella huonoksi koettu kommunikaatio ja yhteistyö muiden yksiköiden välillä (Alfugaha ym. 2022: 5–8). Työkierron avulla henkilöstö pääsee tutustumaan eri yksikköjen toimintaan ja perehtymään erilaisiin työtapoihin. Työnkierto edistää palveluprosessien kokonaiskuvan hahmottamista. Työkierron avulla voidaan lisäksi arvioida prosessien toimivuutta. (Puhakka ym. 2011.) Saman potilasryhmän seuraamisen mahdollistaminen eri yksiköiden välisessä työkierrossa lisää tietämystä yksiköiden välillä (Halberg ym. 2020: 933).

4 Opinnäytetyön toteutus

4.1 Toimintaympäristön kuvaus

Opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisenä tutkimuksellisenä kehittämistyönä yhteistyössä erään hyvinvointialueen ensihoitopalvelun ja yhteispäivystyksen kanssa. Syksyllä 2023 yksiköiden välillä alkoi työkiertopilotti, jossa kuusi päivystyksen hoitajaa kävi tutustumassa ensihoitoon kahden työvuoron ajan ja kuusi ensihoitajaa kävi tutustumassa päivystykseen kolmen työvuoron ajan. Työvuorojen pituus ensihoidossa oli 12 tuntia ja päivystyksessä kahdeksan tuntia, joten työkiertoaika oli 24 tuntia kaikille osallistuneille. Työkierrossa työntekijä tutustui toisen yksikön päivittäistoimintaan ja seurasi toisen yksikön työntekijän työskentelyä. Työkiertopilotin tavoitteina oli tutustuminen yksiköiden toimintaan ja henkilökuntaan, ymmärryksen ja näkökulmien lisääminen potilaan hoitoketjusta sekä yhteistyön lisääminen yksiköiden välille.

Opinnäytetyössä kuvatulla hyvinvointialueella toimii päivystyksen ja ensihoidon yhteistyötiimi, joka koostui opinnäytetyön teon aikana kuudesta päivystyksen hoitajasta, kolmesta ensihoitajasta sekä päivystyksen ja ensihoidon esihenkilöistä. Yhteistyötiimin teh-

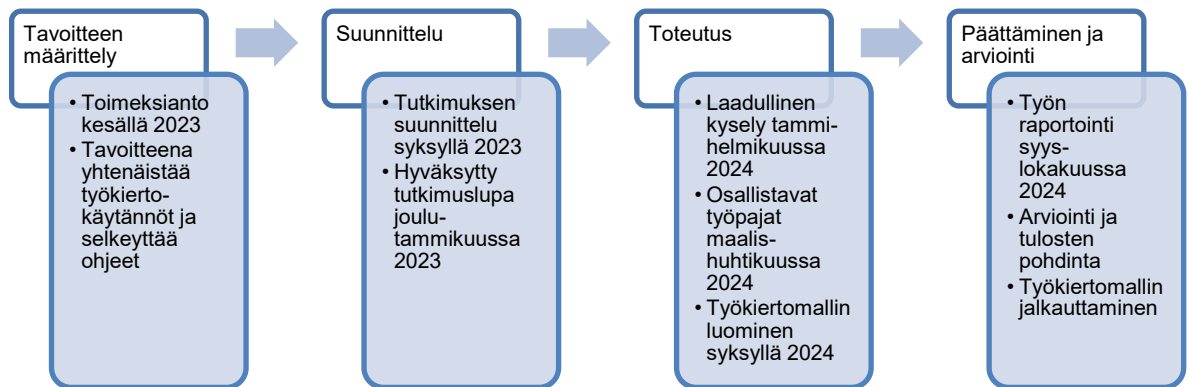
tävinä on kehittää päivystyksen ja ensihoidon yhteistyötä. Työkiertopilotti aloitettiin yhteistyötoimin aloitteesta. Hyvinvointialueella haluttiin tutkia kokemuksia työkiertopilotista ja kehittää siitä työkiertomalli, minkä vuoksi tämä opinnäytetyö tehtiin.

4.2 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Kehittäminen on konkreettista toimintaa, jolla pyritään jonkin tavoitteen saavuttamiseen. Kehittämisessä tavoitteena on muutos, jonka avulla pyritään kohti parempaa ja tehokkaampaa toimintatapaa tai -rakennetta. Kehittämistä voidaan organisoida johtajakeskeisesti, mutta se voi olla myös työyhteisön yhteistä toimintaa. Kehittämistyö sisältää uusien ideoiden keksimisen ja niiden vakiinnuttamisen ja levittämisen. Kehittäminen on käytännöllistä asioiden parantamista ja edistämistä. Usein työyhteisöissä on käynnissä samanaikaisesti useita kehittämistoimenpiteitä. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa yhdistyvät konkreettinen kehittäminen ja tutkimuksellinen lähestymistapa. Tutkimusmenetelmien ja kehitysmenetelmien valinnassa ja arvioinnissa on eroavaisuuksia. Tutkimusmenetelmät valitaan tutkimuskysymysten mukaisesti ja arvioidaan tieteellisten periaatteiden mukaisesti. Kehittämismenetelmien valinnassa ja arvioinnissa lähtökohdat ovat käytännöllisempiä. (Toikko & Rantanen 2009: 14–19.)

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä kehittämisessä sovelletaan tutkimuksen tietoa ja tutkimusmenetelmiä. Tutkimusasetelmien avulla kehittämisen tulokset ja johtopäätökset pyritään käsitteellistämään, jolloin niiden arviointi on mahdollista. Tavoitteena ei ole ainoastaan konkreettiset muutokset, vaan samalla pyritään perusteltuun tiedon tuottamiseen. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tietoa tuotetaan aidoissa toimintaympäristöissä ja tutkimukselliset asetelmat tukevat tiedon hankintaa. Painotus on kehittämisessä, mutta tutkimuksellisia periaatteita hyödyntäen. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta edellyttää sen todellisuuskäsityksen määrittelyä. (Toikko & Rantanen 2009: 19–22, 35) Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on konstrukttiivinen lähestymistapa. Konstruktionismille tyypillinen piirre on sosiaalisissa prosesseissa syntynyt tieto. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Kehittämisen prosessi muodostuu useasta vaiheesta, joita voidaan hahmottaa usealla tavalla. Yksinkertaisimmillaan tehtäväkokonaisuutta voidaan hahmottaa lineaarisen mallin avulla. (Toikko & Rantanen 2009: 64–65.) Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen on kuvattu lineaarisesti seuraavassa kuviossa.



Kuvio 1. Tutkimuksellinen kehittämistyö kuvattuna lineaarisella mallilla (mukaillen Pelin 1999: 77 teoksessa Toikko & Rantanen 2009: 64.)

4.3 Kehittämistyön menetelmät

Kehittämistyön menetelmät ovat systemaattisia toimintatapoja, joilla pyritään vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Vuori 2021). Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä menetelminä käytettiin kirjallisuuskatsausta, laadullista kyselyä ja osallistavia työpajoja. Kirjallisuuskatsauksella haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, miten työkierto edistää yhteisöllisyyttä ja työtyytyväisyyttä, sekä miten työkiertomalli otetaan käyttöön. Laadullisella kyselyllä selvitettiin työkiertoon osallistuneiden kokemuksia siitä, miten työkierto edistää yhteisöllisyyttä ja työtyytyväisyyttä. Osallistavien työpajojen tarkoituksena oli vastata tutkimuskysymyksiin, mitkä ovat työkierron tavoitteet ja miten työkiertomalli otetaan käyttöön.

4.3.1 Kirjallisuuskatsaus

Kehittämistoiminnan edellytyksenä on näyttöön perustuva ja tutkittu tieto. Kehittämistyön taustaselvitys tehdään perehtymällä kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Suunnitteluvaiheessa myös rajataan kehittämisen kohde. (Salonen & Eloranta & Hautala & Kinos 2017: 60.) Kirjallisuuskatsaus on menetelmä, jolla tutkitaan tieteellistä tutkimusta. Sen avulla voidaan käsitellä ja tiivistää laajoja kokonaisuuksia. Kirjallisuuskatsauksen tyyppi tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä oli kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tutkittavaa ilmiötä kuvataan laaja-alaisesti. Tarkoituksena on tiivistää ja yhdistää eri lähteistä saatu tutkimustieto. (Salminen 2023: 1–8.) Tutkimuskysymykset

ohjaavat kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineiston valintaa (Kangasniemi ym. 2013: 291).

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineisto analysoitiin kuvailevana synteessinä (Salmi-nen 2023: 8). Synteessin luomiseksi kirjallisuuskatsaukseen valitusta aineistosta haettiin tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiä aiheita ja ne ryhmiteltiin kokonaisuuksiksi. Kuvaileva synteesi edellyttää aineiston tuntemista ja tutkimuksen kokonaisuuden hallin-taa. (Kangasniemi ym. 2013: 291–301.)

Kirjallisuushauilla etsittiin tutkittua tietoa työkierrosta ja sen vaikutuksista henkilöstön työ-tyytyväisyyteen ja yhteisöllisyyden lisäämiseen. Työkierrosta löytyi paljon tutkittua tietoa osaamisen kehittämisen näkökulmasta, mutta tämä näkökulma rajattiin opinnäytetyöstä pois, sillä se ei ollut tavoitteena ensihoidon ja päivystyksen välisessä lyhyessä työkierr-rossa.

Tiedonhaut tehtiin sosiaali- ja terveysalan tietokannoista EBSCOHost, PubMed, Pro-Quest ja Medic. Hakutulokset rajataan aikajanelle 2010–2023. Haun rajauksena ovat suomen tai englannin kieli, kokotekstin saatavuus ja vertaisarvioitu tutkimus. Haku-lausekkeissa käytettiin boolean operaattoreita AND ja OR. Hakusanoina käytettiin ”job rotation”, ”nursing or nurse or nurses”, ”job satisfaction or work satisfaction or employee satisfaction”, ”socialization or social development or social interaction or social net-works”. Suomenkielisinä hakusanoina ovat ”työkierto”, ”työtyytyväisyys” ja ”yhteisölli-syys”. Tiedonhauista valikoitui kirjallisuuskatsaukseen seitsemän tutkimusartikkelia, jotka kaikki olivat englanninkielisiä. Valikoidut tutkimusartikkelit ja niiden keskeiset tulok-set on kuvattu liitteessä 1.

4.3.2 Laadullinen kysely

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä sen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta (Puusa & Juuti 2020: luku 1). Laadulliselle tutkimuk-selle on ominaista tutkittavien omien merkitysten ja tulkintojen korostaminen, keskitty-minen toimintaan ja subjektiivisuuden arvostaminen. Laadullisessa tutkimuksessa pai-notetaan mitä- ja miten- kysymyksiä. (Juhila 2021.) Työkiertoon osallistuneiden henki-löiden kokemusten selvittämistä varten aineistonkeruumenetelmäksi valittiin laadullinen kysely. Kyselyssä saadaan vastauksia siihen, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii

niin kuin toimii. Tiedonantaja täyttää kyselylomakkeen joko valvotusti tai kotonaan. Laadullisessa kyselyssä kysymysten asettelun tulee olla perusteltua ja vastata tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2014: 72–73.)

Syksyllä 2023 työkiertoon osallistuneiden työntekijöiden kokemuksia tutkittiin laadullisen kyselyn muodossa. Laadullisen kyselyn tarkoituksena oli selvittää, miten työkierto osallistujien kokemana vaikutti työtyytyväisyyteen ja yhteisöllisyyteen sekä minkälainen työkiertomalli työkiertoon osallistujien mielestä sopii päivystyksen ja ensihoidon välille. Työkiertoon osallistuneille lähetettiin sähköpostitse linkki haastattelulomakkeelle. Samaa sähköpostiin liitettiin tutkimustiedote ja tietosuojaseloste. Haastattelulomakkeella eteneminen edellytti tutkittavan suostumusta tutkimukseen osallistumisesta ennen kysymyksiin vastaamista. Työkiertoon osallistuneita oli molemmista työyksiköistä yhteensä 12.

Kyselyssä oli neljä avointa kysymystä:

1. Miten työkierto on edistänyt omaa työtyytyväisyyttäsi?
2. Miten työkierto on edistänyt työtyytyväisyyttä päivystyksessä ja ensihoidossa?
3. Miten työkierto on edistänyt yhteisöllisyyttä päivystyksen ja ensihoidon välillä?
4. Minkälainen työkiertomalli mielestäsi soveltuu päivystyksen ja ensihoidon välille?

Laadullisesta kyselystä saatu aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä eli induktiivisella sisällönanalyysillä. Laadullisen aineiston analyysin prosessi on sisältää kolme vaihetta: aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2014: 109.) Aineistolähtöisessä analyysissä aineistoa luetaan avoimesti ilman teoreettisia rajoitteita ja teemat nousevat aineiston perusteella, ei etukäteen teorian pohjalta (Puusa & Juuti 2020: Luku 9). Sisällönanalyysi aloitettiin lukemalla vastauksia useaan kertaan ja perehtymällä systemaattisesti niiden sisältöihin. Tämän jälkeen aineistoa redusoiitiin eli etsittiin pelkistettyjä ilmauksia, joista etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Seuraavaksi aineisto klusteroiitiin eli ryhmiteltiin alaluokkiin. Aineiston klusterointia seurasi aineiston abstrahointi, eli aineistosta erotettiin tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostettiin pääluokat. Aineiston analyysin tuloksena syntyi 13 alaluokkaa, kuusi yläluokkaa ja kolme pääluokkaa. (Tuomi & Sarajärvi 2014: 108–112.)

4.3.3 Osallistavat työpajat

Kehittämisen lähtökohtana on, että sitä toteuttavat ne henkilöt, joiden työhön kehittämistoiminta liittyy. Keskustelua edistävät tekniikat lisäävät osallistujien reflektiivistä osallistumista. Tiimipohjaiset tekniikat pyrkivät ongelman monipuoliseen kuvaamiseen, yhteisen vision rakentamiseen ja yhteiseen päätöksentekoon. Toiminnallinen osallistuminen tarjoaa luovaa ja monipuolista näkökulmaa kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009: 89–108.)

Yhteinen ajattelu ja siihen käytetty aika työyhteisössä edistävät tavoitteiden saavuttamista tehokkaasti (Heinonen & Klingberg & Pentti 2011: 13). Jotta ryhmälähtöinen työskentely voi toimia, tarvitaan ryhmälle vetäjä eli fasilitaattori, joka tekee valmistelut ja tukee ryhmän työskentelyä. Fasilitoinnin perusajatus on se, että ryhmä on paras asiantuntija. Vetäjä huolehtii siitä, että kaikkien ajatukset huomioidaan ja käsitellään tasapuolisesti. Vetäjältä edellytetään kykyä esittää rakentavia kysymyksiä. (Summa & Tuominen 2009: 9–10.)

Osallistavia menetelmiä suunnitellessa opinnäytetyön tekijälle ja työnantajan edustajalle heräsi kiinnostus Lean-menetelmien hyödyntämisestä opinnäytetyön osallistavassa vaiheessa. Hyvinvointialueella on käytetty Lean-menetelmiä työn kehittämisessä hyvin tuloksin ennen opinnäytetyön tekoa, ja niiden käytön lisääminen ja tutustuttaminen henkilökunnalle on ollut tavoitteena erilaisten prosessien kehittämisessä.

Lean on järjestelmä, jossa painottuvat työn vakiointi ja sen systemaattinen kehittäminen (Korte & Jokela & Korhonen & Perttunen 2020: 8). Lean on Toyota-yhtiön kehittämä menestyksekkäs järjestelmä. 1990-luvulta alkaen sen periaatteet ja työkalut levisivät muualle teollisuuteen ja vuosituhaten vaihteessa sen hyödyt tunnistettiin erilaisissa terveydenhuollon organisaatioissa. (Suneja & Suneja 2017.) Lean-ajattelun keskeisiä osa-alueita ovat sujuvat prosessit, hukan poistaminen, asiakaslähtöisyys, henkilöstön osallistaminen ja kunnioitus ja laadun hallinta. Terveystieteiden tutkimuksessa on saatu Lean-työskentelyllä hyviä tuloksia esimerkiksi laatuun, läpimenoaikoihin ja tuottavuuteen liittyen. (Heinänen & Jokiniemi 2020.)

Osallistavia työpajoja järjestettiin keväällä 2024 kaksi kertaa. Osallistaviin työpajoihin kutsuttiin päivystyksen ja ensihoidon yhteistyötiimi esihenkilöineen. Opinnäytetyön te-

kijä toimi osallistavissa työpajoissa fasilitaattorina ja sihteerinä. Työpajoihin osallistuville annettiin ennen työskentelyn aloittamista tutkimustiedote ja tietosuojaseloste sekä pyydettiin suostumusta osallistua tutkimukseen.

Opinnäytetyön ensimmäinen osallistava työpaja pidettiin 26.3.2024 ja siihen varattiin aikaa 1,5 tuntia. Työpajaan osallistui 11 henkilöä, jotka koostuivat opinnäytetyön tekijästä, neljästä ensihoitajasta, neljästä päivystyksen työntekijästä sekä yhdestä ensihoidon ja yhdestä päivystyksen esihenkilöstä. Työpajan alussa opinnäytetyön tekijä esitteli tutkimustietoa työkierrosta ja kertoi laadullisen kyselyn analysoidut tulokset. Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen, mitkä ovat työkierron tavoitteet. Menetelmällä pyrittiin saamaan tietoa työkierron nykytilasta ja laatia työkierrolle konkreettiset tavoitteet työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden näkökulmasta.

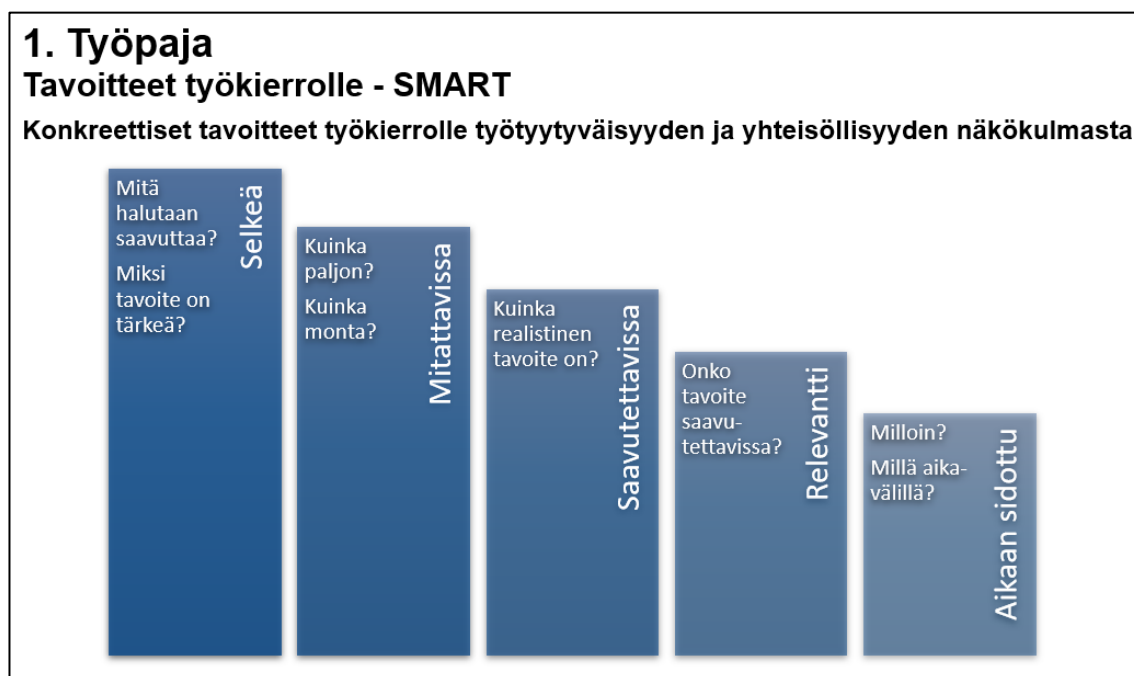
Nykytilan tutkimisen tavoitteena oli rajata, tarkentaa ja visualisoida työkiertoprosessia sekä löytää mahdollisia ongelmia. Rajaamisen ja tarkentamisen osallistavana Lean-menetelmänä käytettiin 5W 2H -kysymyspatteristoa, jossa vastattiin kysymyksiin miksi, mitä, missä, milloin, kuka, kuinka ja kuinka paljon. (Korte ym. 2020: 20.) Osallistujille ohjattiin ensin 5W 2H -kysymysten tarkoitus ja käyttö. Osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään, joissa he saivat 15 minuuttia aikaa vastata kysymyksiin. Osallistujille jaettiin kyniä ja A3 -kokoiset tulosteet, joissa oli valmiina 5W 2H -kysymykset ja tilaa vapaamuotoiselle tekstille. Työskentelyn jälkeen jokaisen pienryhmän tulokset esiteltiin kaikille työpajaan osallistuneille.

1. Työpaja	
Nykytilan tutkiminen – 5W 2H	
Miksi	
Mitä	
Missä	
Milloin	
Kuka	
Kuinka	
Kuinka paljon	

Kuva 1. Tehtävänanto nykytilan tutkimisen työpajassa

Menetelmän tulosten analysoinnissa hyödynnettiin sisällönanalyysin elementtejä. Kaikkien ryhmien tulokset luettiin useaan kertaan läpi. Tuloksissa etsittiin pelkistettyjä ilmauksia ja samankaltaisia ilmauksia yhdisteltiin. Analyysin yläluokiksi jätettiin 5W 2H -kysymysten mukaiset otsikot. (Tuomi & Sarajärvi 2014: 109.)

Nykytilan määrittelyn jälkeen työkierrolle asetettiin tavoitteet. Tavoitteiden asettamisessa osallistavana Lean-menetelmänä käytettiin SMART-työkalua (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound). Hyvä tavoite on siis SMART-työkalua mukaillen selkeä, mitattavissa, saavutettavissa, relevantti sekä aikaan sidottu. (Korte ym. 2020: 21.) Osallistujille esiteltiin ensin SMART-tavoitetyökalun tarkoitus ja käyttö. Osallistujat jakautuivat samoihin kolmeen ryhmään kuin työkierron nykytilaa tutkiessa. Osallistujille jaettiin A3 -koossa tulosteet, joissa oli tekstikentät jokaista SMART-tavoitteen osiota varten. Osallistujat saivat 15 minuuttia aikaa pohtia työkierrolle työtyytyväisyyttä ja yhteisöllisyyttä tukevia tavoitteita, jotka olisivat SMART-kriteeristön mukaisia. Työskentelyn jälkeen jokaisen pienryhmän tulokset esiteltiin kaikille työpajaan osallistuneille. Työpajassa luodut tavoitteet kirjattiin ylös yhtenäistään tavoitteiden kieliasut ja yhdistään samankaltaiset ilmaisut. Työpajaan osallistuneet henkilöt hyväksyivät laaditut tavoitteet.



Kuva 2. Tehtävänanto tavoitteiden asettamisen työpajassa

Toinen osallistava työpaja pidettiin 21.5.2024 ja siihen varattiin aikaa 1,5 tuntia. Työpajaan osallistui 12 henkilöä, jotka koostuivat opinnäytetyön tekijästä, neljästä ensihoitajasta, kahdesta päivystyksen työntekijästä sekä viidestä esihenkilöstä. Toisen työpajan alussa käytiin lyhyesti läpi ensimmäisessä työpajassa sovitut asiat. Toisen työpajan tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen, miten työkiertomalli otetaan käyttöön. Menetelmien avulla laadittiin työkierron prosessikuvaukset kehitysehdotuksineen sekä laadittiin työkierrosta vakioidut työohjeet henkilöstölle ja esihenkilöille.

Osallistavana Lean-menetelmänä prosessikuvauksessa hyödynnettiin arvovirtakuvausta, jossa kuvattiin työkiertoon hakeutumisen prosessi ja tunnistettiin työntekijälle ja organisaatiolle lisäarvoa tuottavat ja arvoa tuottamattomat toiminnot. Arvovirtakuvaus auttaa kehittämään merkittävimpiä ongelmakohtia ja rakentaa suunnitelman toiminnan kehittämiseksi. (Korte ym. 2020: 25.) Osallistajat jaettiin kahteen ryhmään, joissa laadittiin prosessikuvaukset kahteen eri prosessiin: ensihoitaja työkierrossa päivystyksessä ja päivystyksen hoitaja työkierrossa ensihoidossa. Työpajaan osallistuneille ohjeistettiin ensin työkiertoprosessin kuvaaminen arvovirtakuvauksena. Osallistujille jaettiin kartonkipohjat, tusseja ja eri värisiä muistilappuja.

Arvovirtakuvauksessa kuvattiin työkierron nykytila ja tavoitetila. Nykytilassa kuvattiin työkiertoprosessin vaiheet, työntekijän kulku ja tarpeet sekä mitkä ammattiryhmät osallistuivat prosessiin. Tavoitetilan pohdinnassa käytettiin ECRS-työkalua (Eliminate, Combine, Rearrange, Simplify), eli prosessista pyrittiin poistamaan turha työ, yhdistämään tehtäviä ja vaiheita, järjestämään tarvittaessa prosessin vaiheet uudelleen ja yksinkertaistamaan prosessin vaiheita. Prosessikuvaus tehtiin uimaratamalliseksi ja eri väriset muistilaput kuvasivat prosessin vaiheita: oranssi muistilappu kuvasi työntekijää, keltainen toimintaa, vihreä kehittämisideaa ja punainen havaittua ongelmaa. (Korte ym. 2020: 25–26.) Osallistajat saivat 15 minuuttia aikaa tehdä prosessikuvauksia, jonka jälkeen kuvaukset esiteltiin koko ryhmälle ja täydennettiin vielä muiden ryhmäläisten toimesta. Prosessikuvauksista otettiin valokuvat ja ne muutettiin sähköiseen muotoon.

2. Työpaja

Kuvataan työkiertoprosessi arvovirtakuvauksena

- Nykytilan kuvaus
 - Työntekijän kulku ja mitä hän tarvitsee
 - Mistä vaiheista työkiertoprosessi koostuu
 - Mitkä ammattiryhmät osallistuvat prosessiin ja miten?
- Tavoitetilan kuvaus
 - ECRS:
 - **Eliminate** Poistetaan turha tai moninkertainen työ
 - **Combine** Yhdistetään tehtäviä tai vaiheita
 - **Rearrange** Järjestetään uudelleen prosessin vaiheet
 - **Simplify** Yksinkertaistetaan ja selkiytetään prosessin vaiheita
- Kuvaus uimaratamallilla
 - Muistilappujen värit: **Oranssi** (työntekijä), **keltainen** (toiminta), **vihreä** (kehittämisidea), **punainen** (havaittu ongelma)

Kuva 3. Tehtävänanto työkiertoprosessia kuvaavassa työpajassa

Työn vakioiminen on edellytys sen systemaattiselle kehittämiselle. Työn vakioimisen mahdollistamana työturvallisuus, tuottavuus ja laatu paranevat, hyvien työtapojen kehittäminen, oppiminen ja tiedon jakaminen tehostuvat ja työtyytyväisyys paranee. Vakioidut työohjeet tekevät ne, jotka työtä tekevät. Ohjeista tehdään selkeitä, havainnollistavia ja yksinkertaisia. (Korte ym. 2020: 44–47) Vakioidussa työohjeessa kuvataan prosessin päävaiheet, työn osat ja työvaiheiden kestot, tarvittavat materiaalit, pohjapiirroshahmotelman, päiväyksen ja ohjeen laatijan tiedot (Laulumaa 2018).

Viimeisenä osallistavana menetelmänä työpajoissa laadittiin vakioidut työohjeet työkierrosta ensihoitajalle, päivystyksen hoitajalle sekä ensihoidon ja päivystyksen esihenkilöille. Osallistujille esiteltiin vakioidun työohjeen pohja ja ohjeistettiin vakioidun työohjeen tarkoitus ja täyttäminen. Osallistujat jaettiin samaan kahteen ryhmään kuin prosessikuvauksessa. Osallistujille jaettiin A3 -koossa tyhjä vakioidun työohjeen pohja, johon he saivat työvaihe kerrallaan kirjoittaa yksityiskohtaiset ohjeet työkiertoon. Osallistujat saivat 15 minuuttia aikaa tehdä vakioituja työohjeita, jonka jälkeen ohjeet esiteltiin koko ryhmälle ja niitä täydennettiin muiden ryhmäläisten toimesta ja tarkistettiin, että kaikkien osapuolten ohjeet ovat yhteneväiset. Työpajan jälkeen työohjeet muutettiin sähköiseen muotoon ja tarkistettiin, että ohjeiden kieliasu on samankaltaista. Tämän jälkeen sähköiset vakioidut työohjeet hyväksyttiin yksiköiden esihenkilöillä.

2. Työpaja

Vakioidut työohjeet

- Työn vakioiminen on edellytys sen systemaattiselle kehittämiselle.
- Työn vakioimisen mahdollistamana työturvallisuus, tuottavuus ja laatu paranevat, hyvien työtapojen kehittäminen, oppiminen ja tiedon jakaminen tehostuvat ja työtyytyväisyys paranee.
- Vakioidut työohjeet tekevät ne, jotka työtä tekevät.
- Ohjeista tehdään selkeitä, havainnollistavia ja yksinkertaisia.
- Vakioidussa työohjeessa kuvataan prosessin päävaiheet, työn osat ja työvaiheiden kestot, tarvittavat materiaalit, pohjapiirroshahmotelman, päiväyksen ja ohjeen laatijan tiedot

Kuva 4. Tehtävänanto vakioitujen työohjeiden työpajassa

5 Kehittämistyön tulokset

Tässä luvussa kuvataan laadullisen kyselyn ja osallistavien työpajojen tulokset. Kirjallisuuskatsauksen tulokset on kuvattu alaluvussa 3.2.

5.1 Laadullinen kysely

Työkiertoon osallistuneiden työntekijät kokivat työkierron edistäneen yhteisöllisyyttä ja työtyytyväisyyttä. Aineiston perusteella pääluokiksi muodostuivat sujuvan yhteistyön lisääntyminen laajemman ymmärryksen kautta, toisen yksikön työympäristöön ja työntekijöihin tutustuminen sekä vaihtelu ja piristys työarkeen.

5.1.1 Sujuvan yhteistyön lisääntyminen laajemman ymmärryksen kautta

Työkierron koettiin lisänneen sujuvaa yhteistyötä yksiköiden välillä erityisesti sen tarjoaman laajemman ymmärryksen vuoksi. Pääluokan yläluokat olivat laajempi ymmärrys toisen työstä ja toisen yksikön auttamismahdollisuuksien havaitseminen.

Taulukko 1. Sujuvan yhteistyön lisääntyminen laajemman ymmärryksen kautta – pääluokka, yläluokat ja alaluokat

Pääluokka	Yläluokat	Alaluokat
Sujuvan yhteistyön lisääntyminen laajemman ymmärryksen kautta	Laajempi ymmärrys toisen työstä	Molemminpuolisen ymmärryksen lisääntyminen
		Toisen työn mahdollisuuksien ja rajoitteiden ymmärtäminen

	Konfliktien väheneminen
Toisen yksikön auttamismahdollisuuksien havaitseminen	Tiedostaminen, miten voi auttaa toista yksikköä
	Oman toiminnan muuttaminen toisen yksikön auttamiseksi

Työkiertoon osallistuneet työntekijät kuvasivat omien näkökulmien lisääntymisen ja laajenemisen lisänsä heidän omaa työtyytyväisyyttään. Ymmärryksen koettiin lisääntyneen puolin ja toisin. Työkierto auttoi havaitsemaan toisen yksikön työn mahdollisuuksia ja erilaisia rajoitteita. Potilaan hoidon seuraaminen ensihoidon toimintaympäristöstä päivystykseen ja jatkohoidon järjestämiseen asti auttoi hahmottamaan erilaisia hoitoprosesseja ja sen koettiin edistävän potilaan hoitoa.

”On hyödyllistä puolin ja toisin nähdä molempien yksiköiden toimintaa, tämä auttaa ja edistää potilaan hoitoa ja hoitoprosessien ymmärtämistä.”

Toisen yksikön työn havainnoinnin kautta lisääntyi ymmärrys syistä, miksi erilaisia ratkaisuja tehtiin. Päivystyksen hoitajat huomasivat, kuinka paljon erilaisia asioita ensihoidon tulee kohteessa ottaa huomioon, ja miksi joitakin asioita ei aina ollut tehty ensihoidon toimesta ennen päivystykseen tuloa. Päivystyksen työntekijöille selvisi syitä sille, miksi potilaasta raportoidut tiedot saattoivat joskus olla vajaita tai virheellisiä. Työkierron myötä lisääntyneen ymmärryksen koettiin vähentäneen erilaisia konflikteja tai erimielisyyksiä työkierron välillä.

”Pääsee näkemään toisen työtä lähempää. Tämä varmasti vähentää purnaamista puolin ja toisin sen suhteen, että miksi toinen toimiva toimii, niin kuin toimii.”

”Päivystyksen kannalta ymmärrämme, miten paljon ensihoidon tulee ottaa kohteessa huomioon eri asioita.”

Lisääntynyt ymmärrys toisen työstä auttoi työntekijöitä havaitsemaan keinoja auttaa toista yksikköä omalla toiminnallaan. Ensihoitajat havaitsivat, että pienilläkin asioilla, kuten sillä, että he auttavat vaihtamaan potilaalle potilasvaatteet, on päivystyksen toiminnalle ajoittain huomattavasti apua. Työkiertoon osallistuneet kertoivat jo ottaneensa joitakin toimenpiteitä käyttöön auttaakseen toista yksikköä.

”Olen myös itse muuttanut omaa toimintaani, jotta helpotan päivystyksen työntekijöiden hommia.”

5.1.2 Toisen yksikön työympäristöön ja työntekijöihin tutustuminen

Tutustuminen toisen yksikön työpaikkaan, työympäristöön ja siellä työskenteleviin työntekijöihin koettiin lisänneen työkiertoon osallistuneiden työtyytyväisyyttä ja yhteisöllisyyttä työntekijöiden välillä. Pääluokan alaluokat olivat työympäristöön tutustuminen ja yhteisöllisyyden lisääntyminen tutustumisen kautta.

Taulukko 2. Toisen yksikön työympäristöön ja työntekijöihin tutustuminen – pääluokka, yläluokat ja alaluokat

Pääluokka	Yläluokat	Alaluokat
Toisen yksikön työympäristöön ja työntekijöihin tutustuminen	Työympäristöön tutustuminen	Toisen työpaikkaan tutustuminen
		Toisen työnkuvaan tutustuminen
	Yhteisöllisyyden lisääntyminen tutustumisen kautta	Tutustuminen toisen yksikön työntekijöihin
		Mielekkäämpi yhteistyö tutun henkilön kanssa

Työkierto tarjosi siihen osallistuneille mahdollisuuden päästä tutustumaan uuteen työympäristöön. Toimintatavat tulivat tutuiksi puolin ja toisin. Toisen yksikön päivittäistoi-
mintaan tutustuminen koettiin tärkeäksi yhteistyön lisääntymisen kautta ja sen koettiin lisänneen potilaiden hoidon kehittämistä.

”Kun on mahdollisuus tutustua toisen työpaikkaan työajalla, niin kyllähän se parantaa työtyytyväisyyttä.”

Uusiin ihmisiin tutustuminen lisäsi yhteisöllisyyttä yksiköiden välillä. Työkierrossa mahdollistuneen tutustumisen hyödyt tunnistettiin jatkuvan työkierron jälkeenkin. Toisen yksikön työntekijöihin tutustuminen lisäsi kohtaamisten mielekkyyttä ja potilaan luovutus ja vastaanotto koettiin mukavammaksi, kun raportointitilanteessa oli tuttu henkilö. Työkierron koettiin tuoneen yksiköiden henkilökuntaa enemmän yhteen.

”Ehkä parastahan tässä työkierrossa on se, että naamat tulevat paremmin tutuiksi. Sitä kautta yhteisöllisyys myös kasvaa, kun tunnemme toisemme paremmin.”

”On mukavampi viedä potilaita, kun on edes jokseenkin tuttu hoitaja ottamassa vastaan.”

5.1.3 Vaihtelun tarjoama piristys työarkeen

Työkierron koettiin lisänneen tyytyväisyyttä omaan työarkeen sen mahdollistaman piristuksen ja vaihtelun myötä. Pääluokan yläluokat olivat piristävät vaikutukset ja mielekkyyden lisääntyminen.

Taulukko 3. Vaihtelun tarjoama piristys työarkeen – pääluokka, yläluokat ja alaluokat

Pääluokka	Yläluokat	Alaluokat
Vaihtelun tarjoama piristys työarkeen	Piristävät vaikutukset	Vaihtelu normaaliin työarkeen
		Uuden oppimisen tuoma piristys
	Mielekkyyden lisääntyminen	Tyytyväisyys erilaisista työpäivistä
		Työkierrosta koettu mielekkäisyys

Mahdollisuus uuden oppimiselle ja työarjen monipuolistamiselle koettiin myönteisinä tekijöinä työntekijöiden työtyytyväisyydelle. Työkierto toi piristystä ja vaihtelua normaaliin työarkeen. Uudessa ympäristössä työskentely opetti uusia näkökulmia ja lisäsi mielekkyyttä sen tarjoaman vaihtelun vuoksi. Työkiertoon osallistuneet arvelivat, että työntekijät olivat tyytyväisiä saatuaan muutaman erilaisen työpäivän.

”Työpäivät eri työympäristössä lisäsivät osaltaan mielekkyyttä koska toivat isoa vaihtelua siihen ”normaalin työhön”.”

5.1.4 Työkiertomallin kehittämissuhteet

Laadulliseen kyselyyn vastaajat antoivat kehittämissuhteita työkiertomallille. Osa vastaajista toivoi nykyistä pidempää jaksoa työkiertoon. Esimerkkeinä työkierron sopivasta pituudesta oli kolmesta viikosta kahteen kuukauteen. Osa vastaajista pohti, että työkiertomallia voisi hyödyntää perehdytysvuorojen muodossa, mikä mahdollistaisi keikkailun toiseen yksikköön työkierron jälkeen. Osa koki, että nykyisenkaltaisen, lyhyt

työkierto on sopiva. Työkierrolta toivottiin toistuvuutta siten, että sama työntekijä pääsisi useamman kerran lyhyelle tutustumisjaksolle.

Vastaajat esittivät kiinnostusta siihen, että tulevaisuudessa halukkaille päivystyksen ja ensihoidon työntekijöille voitaisiin suunnitella osa työajasta päivystykseen ja osa ensihoitoon. Haasteina työkierron pidemmälle toteutukselle koettiin eri työaikamuoto sekä eri pituiset työvuorolistat.

5.2 Osallistavat työpajat

Osallistavien työpajojen tuloksina saatiin tietoa työkierron nykytilasta ja sen haasteista ja kehittämissuunnitelmista. Työpajalle laadittiin yhteisöllisyyttä ja työtyytyväisyyttä tukevat tavoitteet. Prosessikuvausten tuloksina havaittiin mahdollisia työkiertoprosessiin liittyviä ongelmia ja kehittämissuunnitelmia. Työkierrosta laadittiin vakioidut työohjeet siihen osallistuville työntekijöille ja esihenkilöille.

5.2.1 Työkierron nykytila

Osallistavan työpajan tuloksena työkierron nykytila on kuvattu seuraavassa kuviossa.



Kuvio 2. Työkierron nykytila kuvattuna 5W 2H -kysymysten avulla

Ensihoidon ja päivystyksen välisen työkierron todettiin olevan toisen työn seuraamista ja siihen tutustumista menemällä fyysisesti toiseen työyksikköön yhteensä 24 tunnin ajaksi. Työkiertoon saivat hakeutua päivystyksen ja ensihoidon hoitotyötä tekevät työntekijät. Työkiertoon osallistuvien henkilöiden määrä suunniteltiin ajankohtaisten henkilöstöresurssien mukaan. Työntekijä pääsi osallistumaan työkiertoon, kun hän oli ensin ilmoittanut halukkuutensa esihenkilölle ja kun hänen oma vuoronsa tuli kiinnostuneiden jonossa.

Työkierron tarkoitus ensihoidon ja päivystyksen välillä oli tutustuminen, toisen yksikön toimenkuvan ymmärtäminen, hoitopolkujen hahmottaminen, ammatillisuuden kehittäminen, vuorovaikutuksen mahdollistaminen sekä toiseen yksikköön keikkailun mahdollistaminen. Työkierron nykytilassa haasteiksi koettiin se, että selkeä ohjeistus työkiertoon hakeutumisesta puuttui ja työkierto toimi vielä pienimuotoisesti ja epäsäännöllisesti.

5.2.2 Työkierron tavoitteet

Työkierron haluttiin lisäävän motivaatiota ja merkityksen kokemusta. Toiveena oli edistää henkilöstön työhyvinvointia ja ensihoidon ja päivystyksen veto- ja pitovoimaa työpaikkana. Työkierron toivottiin lisäävän henkilöstön osaamista ja sitä kautta työn laatua. Työkierto haluttiin ottaa säännölliseen käyttöön molemmissa yksiköissä. Työkierrosta haluttiin laatia työmalli ja vakioida siihen liittyvät työohjeet. Työpajassa pohdittiin myös työkierron tavoitteita jatkossa, ja osallistujille heräsi ajatus siitä, että työkiertoa voitaisiin myöhemmin jatkokehittää varahenkilöstötoiminnaksi ensihoidon ja päivystyksen välille.

Seuraavat tavoitteet sovittiin yhdessä osallistujien kanssa työkierrolle:

- Työkierto kehittää henkilöstön osaamista ja lisää työntekijän motivaatiota, merkityksellisyyden kokemusta, työn laatua, työhyvinvointia ja sitä kautta työn veto- ja pitovoimaa.
- Työkierrossa on säännöllisesti osallistujia molemmista yksiköistä. Työkierto räätälöidään työntekijälle yksilöllisesti ottaen huomioon työntekijän omat toiveet ja tavoitteet, ja niiden toteutumista mitataan palautekyselyn avulla.
- Työkierron järjestämisestä laaditaan sovittu työmalli ja vakioidut työohjeet.
- Työkiertoa tutkitaan ja kehitetään säännöllisesti puolivuositain.
- Työkiertomalli juurrutetaan säännölliseksi toimintamalliksi ja tavoitteena on, että toimintakausi olisi esimerkiksi kaksi vuotta kerrallaan.

- Myöhemmin tavoitteena on kehittää työkiertoa siten, että sen pohjalta voidaan alkaa kehittää kierto-ohjaaja- tai varahenkilöstötoimintaa ensihoidon ja päivystyksen välille.

5.2.3 Työkierron prosessikuvaukset

Työpajoissa laaditut prosessikuvaukset muutettiin sähköiseen muotoon ja ne on kuvattu seuraavissa kuvioissa (kuviot 3 ja 4). Prosessikuvauksissa kuvattiin kummankin yksikön työntekijän ja esihenkilön roolit.

Prosessikuvaus: ensihoitaja työkierrossa päivystyksessä

Työntekijä (ensihoito)	Ilmoita halukkuus työkierrosta	Kaikki eivät ole tietoisia työkierrosta	Ilmoita omat toiveet työkiertoon	Selkeät ohjeet puuttuvat	Mene työkiertoon, tutustu, ole aktiivinen ja kiinnostunut
Esihenkilö (ensihoito)	Viestintä työkierron mahdollisuudesta	Sovi ajankohta ja osallistujamäärät päivystyksen kanssa	Suunnittele työvuorot	Kerätään kootusti osallistujien kokemuksia työkierrosta	
Esihenkilö (päivystys)	Saa tiedon työkiertoon tulevasta työntekijästä	Tee sijoitukset ja suunnittele perehdyttäjää	Tervetulo-kirjeeseen ohjeet työpisteiden toimimiseen	Ota työkiertolainen vastaan, esittele paikat, hae vaatteet	Kerätään kootusti osallistujien kokemuksia työkierrosta
Työntekijä (päivystys)	Ota työkiertolainen vastaan	Työkierrossa oleva seuraa normaalia päivittäistoimintaa	Selkeät ohjeet myös perehdyttäjälle		

Työntekijä
 Toiminta
 Kehittämisisidea
 Havaittu ongelma

Kuvio 3. Prosessikuvaus: ensihoitaja työkierrossa päivystyksessä

Ensihoitaja työkierrossa päivystyksessä -prosessissa kuvattiin työntekijän rooliksi ilmoittaa ensin halukkuus työkiertoon, sen jälkeen ilmoittaa omat toiveensa työkierrosta ja mennä itse työkiertoon. Ensihoidon esihenkilön tehtävänä oli viestiä työkierron mahdollisuudesta, sopia ajankohdat ja osallistujamäärät päivystyksen kanssa ja suunnitella työvuorot. Päivystyksen esihenkilö sai tiedon työkiertoon tulevasta työntekijästä, teki sijoitukset ja suunnitteli työkiertolaiselle perehdyttäjän ja otti työkiertolaisen vastaan, esitteli paikat ja haki työvaatteet. Päivystyksen työntekijä otti työkiertolaisen vastaan ja otti työkiertolaisen mukaan seuraamaan normaalia päivittäistoimintaa.

Prosessikuvauksessa havaittuja ongelmia olivat selkeiden ohjeiden puuttuminen ja se, että kaikki eivät olleet tietoisia työkiertoon pääsyn mahdollisuudesta. Kehittämisideoiksi työpajassa nousivat päivystykseen tuleville ensihoitajille työpistesijoitusten toivomisen mahdollisuus, selkeiden ohjeiden laatiminen työkiertolaisten perehdyttäjille sekä systemaattinen palautteen kerääminen työkiertoon osallistuneiden kokemuksista.

Prosessikuvaus: päivystyksen hoitaja työkierrossa ensihoidossa

Työntekijä (päivystys)	Ilmoita halukkuus työkierrosta	Suunnittele työkierto omiin työvuoro-toiveisiin	Saat sähköpostilla ohjeet työkiertoon tulemisesta	Varusteiden koko vaikea arvioida etukäteen	Mene työkiertoon, tutustu, ole aktiivinen ja kiinnostunut
Esihenkilö (päivystys)	Viestintä työkierron mahdollisuudesta	Sovi ajankohta ja osallistujamäärät ensihoidon kanssa	Suunnittele työvuorot	Kerätään kootusti osallistujien kokemuksia työkierrosta	
Esihenkilö (ensihoido)	Saa tiedon työkiertoon tulevasta työntekijästä	Suunnittele työpari työkiertolaiselle	Kerätään kootusti osallistujien kokemuksia työkierrosta		
Työntekijä (ensihoido)	Ota työkiertolainen vastaan	Työkierrossa oleva seuraa normaalia päivittäistoimintaa	Selkeät ohjeet myös perehdyttäjälle	Tehtäviä voi olla liian vähän tai liian paljon	

■ Työntekijä
 ■ Toiminta
 ■ Kehittämisidea
 ■ Havaittu ongelma

Kuvio 4. Prosessikuvaus: päivystyksen hoitaja työkierrossa ensihoidossa

Päivystyksen hoitaja työkierrossa ensihoidossa -prosessissa kuvattiin työntekijän rooliksi ilmoittaa ensin halukkuus työkiertoon, sen jälkeen suunnitella työkierto omiin työvuorotoiveisiin ja mennä työkiertoon sähköpostilla tulleiden ohjeiden mukaisesti. Päivystyksen esihenkilön tehtävänä oli viestiä työkierron mahdollisuudesta, sopia ajankohdat ja osallistujamäärät ensihoidon kanssa ja suunnitella työvuorot. Ensihoidon esihenkilö sai tiedon työkiertoon tulevasta työntekijästä ja suunnitteli työkiertolaiselle perehdyttäjän. Ensihoidon työntekijä otti työkiertolaisen vastaan ja otti työkiertolaisen mukaan seuraamaan normaalia päivittäistoimintaa.

Prosessikuvauksessa havaittuja ongelmaksi koettiin se, että päivystyksen työntekijän tuli ohjeiden mukaan tehdä varustetilauksia sähköpostitse ensihoidon, ja varusteiden

koon arviointi koettiin hankalaksi. Ensihoidon vaihtelevan luonteen vuoksi koettiin haasteeksi myös tehtävämäärien suuri vaihtelu päivien aikana, jolloin tehtäviä voi olla vuoron aikana joko liian vähän tai liian paljon perehtymisen näkökulmasta. Kehittämideoita oli selkeiden ohjeiden laatiminen työkiertolaisten perehdyttäjille sekä systemaattinen palautteen kerääminen työkiertoon osallistuneiden kokemuksista.

5.2.4 Vakioidut työohjeet

Vakioiduissa työohjeissa kuvattiin yksityiskohtaisesti ohjeet jokaiseen työkierron vaiheeseen ensihoidon ja päivystyksen työntekijöille ja esihenkilöille. Työohjeissa kerrotaan lyhyesti työohjeen tavoite, joka oli mahdollistaa työkierron toteutuminen halukkaille päivystyksen ja ensihoidon työntekijöille räätälöiden yksilöllisten toiveiden ja tarpeiden mukaan. Esihenkilöiden ohjeissa oli liitteenä vastaanottavan yksikön tervetulokirjeet.

Ensihoitajan työohjeen vaiheet olivat

1. Ilmoita esihenkilölle kiinnostukseksi työkierrosta – esihenkilöt ilmoittavat, kun työkiertoon on mahdollista päästä
2. Lähetä toiveet työkierron työvuoroista omalle esihenkilöllesi
3. Oma esihenkilösi lähettää sinulle päivystyksen tervetulokirjeen, jossa pyydetään työntekijää ilmoittamaan, mihin työpisteisiin haluat päästä tutustumaan
4. Lähetä toiveet työpistesijoituksesta tervetulokirjeen ohjeiden mukaisesti
5. Osallistu työkiertoon; ole kiinnostunut ja esitä kysymyksiä. Voit tuoda omaa osaamistasi ja näkemyksiä päivystykseen.
6. Anna palautetta – työkierron jälkeen saat sähköpostitse linkin palautekyselyyn.

Ensihoidon esihenkilön työohjeen vaiheet olivat

1. Sovi työkierron ajankohdasta ja osallistujamäärästä yhdessä päivystyksen esihenkilöiden kanssa
2. Ilmoita työkiertoon hakeutumisen mahdollisuudesta henkilöstölle
3. Selvitä, ketkä ovat halukkaita työkiertoon ja aikatauluta työkiertojen ajankohta
4. Suunnittele työvuorot työkiertoon
5. Ilmoita päivystyksen esihenkilölle päivystykseen työkiertoon tulevat ensihoitajat
6. Lähetä ensihoitajalle päivystyksen laatima tervetulokirje
7. Kun päivystyksestä tulee hoitaja työkiertoon ensihoitoon, päivystyksen esihenkilö ilmoittaa siitä ensihoitoon. Suunnittele työparit työkierron ajaksi.
8. Työkierron seuranta tehdään puolivuositain päivystyksen esihenkilöiden kanssa. Tuolloin käydään läpi palautekyselyjen vastaukset.

Päivystyksen hoitajan työohjeen vaiheet olivat

1. Ilmoita esihenkilölle kiinnostuksesi työkierrosta – esihenkilöt ilmoittavat, kun työkiertoon on mahdollista päästä
2. Toivo työvuorot työkiertoa varten
3. Oma esihenkilösi lähettää sinulle ensihoidon tervetulokirjeen, jossa on ohjeet ensihoidon varustetilausta varten
4. Lähetä varustetilaus hyvissä ajoin ennen työkiertoa
5. Osallistu työkiertoon; ole kiinnostunut ja esitä kysymyksiä. Voit tuoda omaa osaamistasi ja näkemyksiä ensihoitoon.
6. Anna palautetta – työkierron jälkeen saat sähköpostitse linkin palautekyselyyn.

Päivystyksen esihenkilön työohjeen vaiheet olivat

1. Sovi työkierron ajankohdasta ja osallistujamäärästä yhdessä ensihoidon esihenkilöiden kanssa
2. Ilmoita työkiertoon hakeutumisen mahdollisuudesta henkilöstölle
3. Selvitä, ketkä ovat halukkaita työkiertoon ja aikatauluta työkiertojen ajankohta
4. Suunnittele työvuorot työkiertoon
5. Ilmoita ensihoidon esihenkilölle ensihoitoon työkiertoon tulevat ensihoitajat
6. Lähetä päivystyksen hoitajalle ensihoidon laatima tervetulokirje
7. Kun ensihoitaja tulee työkiertoon päivystykseen, ensihoidon esihenkilö ilmoittaa siitä päivystykseen. Ensihoitaja lähettää tervetulokirjeen ohjeiden mukaisesti toiveet työpistesijoituksista työkierron ajaksi. Suunnittele sijoitukset ja perehdyttäjät työkiertoon tulevalle ensihoitajalle.
8. Työkierron seuranta tehdään puolivuositain ensihoidon esihenkilöiden kanssa. Tuolloin käydään läpi palautekyselyjen vastaukset.

6 Työkiertomalli ensihoidon ja päivystyksen hoitohenkilökunnan välille

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena kehitettiin työkiertomalli ensihoidon ja päivystyksen hoitohenkilökunnan välille. Työkierron perusidea pysyi samana, kuin työkiertopilotissa: ensihoitajat käyvät tutustumassa päivystykseen ja päivystyksen hoitajat ensihoitoon. Työkierron toteutumisesta ja seurannasta vastaavat yksiköiden hoitotyön lähesihenkilöt. Esihenkilöt tiedottavat säännöllisesti henkilöstöä työkierron mahdollisuu-

desta. Työkierron pituus pidettiin toistaiseksi samana, kuin työkiertopilotissa, eli 24 tuntia. Työkiertoon osallistumisen mahdollisuus on kaikille työntekijöille tasapuolista ja osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksina työkiertoon lisättiin:

- Ohjeet yksiköiden esihenkilöille
- Ohjeet työkiertoa toivovalle työntekijälle
- Ohjeet työkiertolaista perehdyttävälle työntekijälle
- Ensihoitajille mahdollisuus toivoa päivystyksen työpisteitä
- Mahdollisuus räätälöidä työkierto keikkaperehdytykseksi vastaanottavaan yksikköön
- Yksiköiden tervetulokirjeet työkiertoon saapuvalla
- Yksikkökohtaiset sähköiset palautelomakkeet työkiertoon osallistuneille työntekijöille
- Puolivuositteiset seurantakokoukset

Työkierrosta laadittiin yksiköiden työntekijöille ja esihenkilöille yhteinen sähköinen opas. Sähköinen opas tehtiin visuaalisesti houkuttelevaksi ja työkiertoa markkinoivaksi. Oppaassa annetaan yleistä tietoa työkierrosta, sen tavoitteista ja miten työkierto tukee yhteisöllisyyttä ja työtyytyväisyyttä. Opas sisältää visuaalisessa muodossa esitetyt vakioidut työohjeet työkiertoa toivovalle työntekijälle, esihenkilöille ja työkiertolaista perehdyttävälle työntekijälle. Työntekijän ohjeissa on QR-koodit, joilla pääsee suoraan palautekyselyihin. Valmis opas esitellään ja jaetaan molempien yksiköiden henkilöstölle.

7 Pohdinta

7.1 Tulosten ja tuotoksen pohdinta

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää työkiertomalli ensihoidon ja päivystyksen hoitohenkilökunnan välille. Tavoitteina oli yhtenäistää työkiertokäytännöt yksiköiden välillä, luoda selkeät tavoitteet työkierrolle ja selkeyttää esihenkilöiden ja työntekijöiden roolit. Tutkimuskysymyksillä haluttiin selvittää, miten työkierto edistää yhteisöllisyyttä ja työtyytyväisyyttä, mitkä ovat työkierron tavoitteet ja miten työkiertomalli otetaan käyttöön.

Työkiertoon osallistuneiden työntekijöiden kokemana työkierto edisti yhteisöllisyyttä ja työtyytyväisyyttä sujuvoittamalla yhteistyötä laajemman ymmärryksen myötä. Työkierto

tarjosi uusia näkökulmia ja se auttoi työntekijöitä näkemään, minkälaisia asioita toisen työssä täytyi ottaa huomioon ja mitkä asiat edistivät työstä suoriutumista. Työkierron myötä lisääntyneen yhteistyön koettiin vähentäneen konflikteja ja hankalia tilanteita työntekijöiden välillä. Halberg ym. (2020: 940) havaitsivat syvemmän ymmärryksen toisen työstä ja potilaan hoitopoluista olleen yhteydessä sairaanhoitajien koettuun työtyytyväisyyteen. Suárez ym. (2016: 31) totesivat lisääntyneen yhteisöllisyyden toimivan suojaavana tekijänä stressiä ja työuupumusta vastaan. Alfugahan ym. (2022: 5–8) tutkimuksessa todettiin työkierron vähentäneen henkilökunnan välisiä konflikteja, mikä vähensi työstä koettua stressiä.

Tutustuminen uusiin ihmisiin ja toisen yksikön työympäristöön mahdollisti sen, että erilaiset toimintatavat tulivat tutuiksi, ja yhteisöllisyyden lisääntymistä huomattiin tapahtuneen työkiertojen jälkeenkin. Yhteistyö toisen yksikön kanssa koettiin mielekkäämmäksi, kun työntekijät olivat työkierron myötä tuttuja. Työkierto lisäsi työtyytyväisyyttä sen tarjoaman vaihtelun ja piristyksen myötä. Alfugaha ym. (2022: 5–8) havaitsi työkierron parantaneen ihmissuhteita ja lisänneen verkostoitumista yksiköiden välillä. Suárezin ym. (2016: 31) mukaan yhteisöllisyys ja kollegoiden väliset ihmissuhteet toimivat suojaavina tekijöinä työuupumusta vastaan. Ho ym. (2009: 2) totesivat, että työkierron tarjoama vaihtelu työtehtäviin saattoi lisätä työntekijöiden innostusta omaan työhönsä.

Työkierron tavoitteiden asettamiseksi tutkittiin ensin työkierron nykytila. Työkierron haasteiksi koettiin selkeiden ohjeiden puute ja se, että kaikilla työntekijöillä ei ollut tietoa työkierron mahdollisuudesta. Platiksen ym. (2022: 160–167) mukaan työkiertomallin suunnittelussa on tärkeää selvittää tavoitteet ja hyödyt ja antaa työntekijöille mahdollisuuksia tehdä ehdotuksia mallin kehittämiseksi. Työkiertomallin käyttöönotossa on tärkeää tiedottaa henkilöstöä ja yhdistää työkierron tavoitteet olemassa oleviin rakenteisiin (Halberg ym. 2020: 933). Osallistavissa työpajoissa laadittiin yhdessä esihenkilöiden ja henkilöstön edustajien kanssa selkeät tavoitteet työkierrolle. Tavoitteet tehtiin sopiviksi kumpaankin työkierron yksikköön ja hyvinvointialueen strategiaan linjauksiin.

Työkiertomallin luomista varten työkierrosta laadittiin prosessikuvaukset, joista havaittiin muutamia ongelmia ja kehittämisehdotuksia. Työkiertomalliin toivottiin selkeitä ohjeita kaikille työkierron osapuolille (työkiertoon lähtevälle työntekijälle, työkiertolaista perehdyttävälle työntekijälle sekä kummankin yksikön esihenkilölle). Työkierron muokattavuutta työntekijän yksilöllisten tarpeiden mukaan lisättiin tarjoamalla ensihoitajille

mahdollisuutta toivoa päivystyksen eri työpisteitä sekä mahdollisuutta räätälöidä työkiertoa keikkaperehdytykseksi toiseen yksikköön. Työkiertomalliin lisättiin myös suunnitelma sen seurannasta ja palautekyselyt työkiertoon osallistuneille. Työkierrosta luotiin sähköinen opas, joka tehtiin selkeäksi ja hyvinvointialueen brändin visuaalisen ilmeen mukaiseksi. Mallin käyttöönoton yhteyteen suunniteltiin julkaisusuunnitelma henkilöstölle. Työkiertoon hakeutumisen mahdollisuutta tarjotaan tasapuolisesti kaikille yksiköiden hoitohenkilökunnan jäsenille, kuitenkin vapaaehtoisuuteen perustuen.

Työkierron tavoitteiden kertominen henkilöstölle lisää sen houkuttelevuutta. Tasapuoliset mahdollisuudet hakeutua työkiertoon motivoivat henkilökuntaa. Sisäinen markkinointi täydentää työkierron myönteisiä vaikutuksia. (Chen ym. 2013: 297–306.) Työkierto vaatii selkeät ohjeet, seurannan ja arvioinnin (Platis ym. 2022: 160).

7.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys

Hyvän tieteellisen käytäntöön kuuluu, että tutkimuksen tekijä noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimuksen kaikissa vaiheissa (Tuomi & Sarajärvi 2009: 132). Opinnäytetyön tekijä on huolehtinut hyvän tieteellisen käytännön periaatteiden toteutumisesta koko opinnäytetyöprosessin ajan. Opinnäytetyö on suunniteltu, toteutettu ja siitä on raportoitu ja viestitty avoimesti, puolueettomasti ja oikeudenmukaisesti. Sen tieteellisyyttä ja luotettavuutta on arvioitu läpi opinnäytetyöprosessin. Opinnäytetyön teossa osoitettiin arvostusta kollegoita, yhteiskuntaa, ympäristöä ja kulttuuria kohtaan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023: 11–12.)

Opinnäytetyön teossa noudatettiin tutkimuseettisiä periaatteita. Opinnäytetyön tekijä kunnioitti opinnäytetyöhön osallistuvien henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta. Opinnäyte toteutettiin niin, ettei siitä aiheutunut siihen osallistuville henkilöille tai työyksiköille riskejä, vahinkoja tai haittoja. Opinnäytetyöhön osallistuvilla henkilöillä oli oikeus osallistua siihen vapaaehtoisesti, kieltäytyä osallistumasta tai keskeyttää osallistumisensa ilman kielteisiä seurauksia itselleen. Osallistujille annettiin tietoa opinnäytetyön sisällöstä, tutkimukseen osallistumisesta ja tutkimusaineiston käsittelystä ja säilyttämisestä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021.) Opinnäytetyön tekijä kantoi vastuun koko opinnäytetyöprosessista sen suunnitteluvaiheesta julkaisemiseen ja vaikutuksiin. Yhteistyökumppaneiden kanssa sovittiin opinnäytetyön tavoitteista, oikeuksista ja velvollisuuksista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023: 13–14.)

Tutkimukseen osallistuneille henkilöille annettiin ennen tutkimusta luettavaksi tutkimustiedote ja tutkimuksen tietosuojaseloste. Laadulliseen kyselyyn vastaajille lähetettiin tutkimustiedote ja tietosuojaseloste sähköpostitse. Työpajoihin osallistuneille henkilöille tulostettiin tutkimustiedote ja tietosuojaseloste luettavaksi ennen työpajojen aloittamista. Tutkimukseen osallistuneille henkilöille annettiin riittävästi aikaa tutustua tutkimustiedotteeseen ja tutkimuksen tietosuojaselosteeseen. Tämän jälkeen tutkimukseen osallistuneet henkilöt antoivat suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta. Laadulliseen kyselyyn vastaajat antoivat suostumuksensa kyselylomakkeella, jossa ensimmäisenä piti antaa suostumus, ennen kuin pääsi etenemään kysymyksiin. Työpajoihin osallistuneet allekirjoittivat kirjalliset suostumuslomakkeet ennen työpajojen aloitusta. Tutkimustiedotteessa kuvattiin tutkimuksen tarkoitus, millä perusteilla vastaajat kutsuttiin tutkimukseen, tutkimuksen vapaaehtoisuus, mahdollisuus keskeyttää tutkimus, tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet, tutkimustuloksista tiedottaminen ja kustannukset. Tutkimustiedote sisälsi opinnäytetyön tekijän ja opinnäytetyön ohjaajan yhteystiedot lisätietojen kysymistä varten.

Tietosuojalainsäädännön (EU:n yleinen tietosuoja-asetus, 679/2016, ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö) mukaisesti opinnäytetyöhön laadittiin tietosuojaseloste, joka annettiin tutkittaville luettavaksi ennen tutkimukseen osallistumista. Tutkimuksessa käsiteltiin henkilötietoja siten, että tutkittavalla oli tiedossa työkiertoon osallistuneiden ja työpajoihin osallistuneiden henkilöllisyydet. Tutkimuksessa ei kerätty henkilötietoja muista lähteistä. Kyselylomake tehtiin E-lomakkeen avulla ja se suojattiin salasanalla. Kyselyyn vastattiin nimettömänä ja kyselyyn vastanneiden henkilöllisyys ei tullut opinnäytetyön tekijän tietoon, eli kyselyyn vastanneista ei syntynyt henkilörekisteriä. Työpajoihin osallistuneiden suostumuslomakkeet ja työpajoissa tuotettu fyysinen materiaali säilytettiin tutkimuksen teon ajan lukollisessa kaapissa kulunvalvotussa tilassa ja ne hävitettiin opinnäytetyöprosessin jälkeen tietosuojajätteenä. Tutkimustulokset raportoitiin yleisellä tasolla, jolloin yksittäisen tutkittavan tunnistaminen ei ole mahdollista.

Opinnäytetyön tekijä työskenteli opinnäytetyöprosessin aikana päivystyksessä hoitotyön lähiesihenkilönä, eli oli esihenkilöasemassa osalle tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuneille henkilöille. Tämä vaikutti tutkimuseettisistä syistä aineistonkeruumenetelmien valintaan. Työkiertoon osallistuneilta henkilöiltä kokemuksia kerättiin nimettömän laadullisen kyselyn muodossa suullisen haastattelun sijaan, jotta esihenkilö-alaisaseman negatiivinen vaikutus tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen olisi mahdol-

lisimman vähäinen. Opinnäytetyöhön osallistujille ilmaistiin tutkimustiedotteissa avoimesti, että opinnäytetyön tekijä oli heihin prosessin aikana esihenkilöasemassa ja että opinnäytetyöprosessin aikana ilmaistut asiat eivät vaikuttaneet heidän asemaansa tai kohteluun työelämässä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021.)

Eettisen ennakoarvioinnin tarvetta pohdittiin tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Eettinen ennakoarviointilausunto tulee pyytää ennen aineistonkeruuta, jos sitä edellyttävät kriteerit täyttyvät. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019: 14.) Ennakoarviointia on haettava, jos

tutkittavat ovat riippuvuussuhteessa tai haavoittuvassa asemassa tutkijaan ja/tai tutkimusta tekevään organisaatioon ja heidän tutkimukseensa osallistumisen vapaaehtoisuus voidaan kyseenalaistaa. (Pääkaupunkiseudun ammattikorkeakoulujen ihmistieteiden eettisen toimikunnan ja Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin eettisten toimikuntien ohje 2021.)

Tässä kehittämistyössä opinnäytetyön tekijä kiinnitti erityistä huomiota siihen, että tutkittaville annettiin riittävästi aikaa perehtyä tutkimustiedotteeseen ja mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä ennen suostumukseen antamista. Vapaaehtoisen suostumuksen antaminen oli edellytys tutkimukseen osallistumiselle. Eettisen ennakoarvioinnin tarvetta arvioitiin tutkimussuunnitelmavaiheessa ja päädyttiin siihen, että ennakoarviointilausuntoa ei tarvita.

Tutkimuksellisessa kehittämisessä ja sen raportoinnissa on puolesta puhumisen riski. Tutkijalla on ajankohtainen tieto tutkimusaiheesta, mikä voi aiheuttaa eettisiä ristiriitoja. Tutkimukseen osallistuvilla tulee olla vapaus osallistua ja ilmaista näkökulmiaan vapaasti ilman, että tutkija vaikuttaa siihen. Eettisesti toimiessaan tutkijan tulee asettaa tavoitteet yhdessä tutkimukseen osallistujien kanssa heitä aidosti kuunnellen. (Heikkinen ym. 2023: Luku 1.) Tutkimuksellisessa kehittämistyössä laadulliseen kyselyyn vastaajat saivat kertoa omin sanoin kokemuksistaan. Osallistavissa työpajoissa orientoituttiin yleisellä tasolla työkierron kontekstiin. Tämän jälkeen opinnäytetyön tekijä toimi fasilitaattorina, eli ei osallistunut itse työpajojen toteutukseen, vaan toimi kuuntelijana ja teki työpajoista yhteenvedot. Työpajoihin osallistujat saivat ilmaista omia näkökulmiaan vapaasti.

7.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuus

Luotettavuus on tieteellisen tiedon tärkeimpiä kriteerejä. Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuudessa arvioidaan menetelmien, prosessin ja tulosten luotettavuutta. (Toikko & Rantanen 2009: 121.) Tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi opinnäytetyöprosessin aikana tehdyt ratkaisut olivat hyvin perusteltuja ja ne kuvattiin selkeästi. Ratkaisut ja tulkinnat perustuivat tutkittuun tietoon. Opinnäytetyössä syntyneet tulkinnat keskustelevat muiden aihetta käsittelevien tutkimusten kanssa. Opinnäytetyö jäseneltiin selkeästi ja sen kirjoitusasu on selkeä ja ymmärrettävä. (Vuori 2021.) Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuutta tarkastellaan kokonaisuutena arvioimalla kunkin tutkimusmenetelmän ja tulosten luotettavuutta.

Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta takaa se, että tutkimus on järjestelmällistä ja tarkoituksenmukaista. Tulosten tulee olla julkisia ja kriittisesti arvioitavissa. Luotettavassa kirjallisuuskatsauksessa kootaan tutkittua tietoa systemaattisesti ja sen tulokset ovat täsmällisiä ja toistettavia. Kirjallisuuskatsauksen tekijän tulee voida perustella valitut tietolähteet ja niiden tuottama tieto tutkimuskysymyksiin. (Salminen 2023: 1–5.) Tähän tutkimukselliseen kehittämistyöhön etsittiin systemaattisesti tutkittua tietoa sosiaali- ja terveysalan yleisesti käytössä olevista tietokannoista. Kirjallisuuskatsauksen aihetta rajoitettiin valitsemalla tutkimusartikkelit tutkimuskysymysten mukaan, miten työkierto lisää yhteisöllisyyttä ja työtyytyväisyyttä ja miten työkiertomalli otetaan käyttöön. Kaikki kirjallisuuskatsauksen tutkimusartikkelit olivat vertaisarvioituja.

Laadullisen kyselyn valinta tutkimusmenetelmässä perustui tutkimuseettiseen päätöksentekoon. Esihenkilöaseman vuoksi päätettiin, että opinnäytetyön tekijä ei haastattele työkiertoon osallistuneita, vaan heidän kokemuksiaan tutkittiin nimettömän laadullisen kyselyn muodossa. Haastattelun etuina olisi ollut mahdollisuus selvittää kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä ja tarkentaa kysymällä lisäkysymyksiä haastateltavalta. Valitsemalla menetelmäksi kyselyn, opinnäytetyön tekijä joutui olettamaan, että kaikki vastaajat kykenevät, osaavat ja haluavat ilmaista itseään tarkoittamallaan tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2014: 73.)

Laadullisen kyselyn luotettavuuden arvioinnissa on hyödynnetty Tuomen ja Sarajärven (2014: 140–141) luotettavuuden arvioinnin muistilistaa. Laadullisen kyselyn tarkoituksena oli selvittää työkiertoon osallistuneiden kokemuksia työkierrosta ja sen yhteydestä

työtyytyväisyyteen ja yhteisöllisyyteen. Opinnäytetyön tekijän mielestä oli tärkeää selvittää työkiertoon osallistuneiden kokemuksia, koska niistä saatiin vastauksia siihen, miten työkierto lisäsi työtyytyväisyyttä ja yhteisöllisyyttä siihen osallistuneiden kokemana. Aineisto kerättiin sähköisellä E-lomakkeella, johon vastattiin nimettömästi. Aineiston keruun luotettavuuteen vaikutti se, että tutkija joutui tekemään oletuksen, että kaikki vastaajat osaavat käyttää sähköistä lomaketta ja että he osaavat ilmaista itseään tarkoittamallaan tavalla. Laadullisen kyselyn tiedonantajiksi valittiin työkiertoon osallistuneet työntekijät. Tiedonantajiin otettiin yhteyttä sähköpostitse pyytäen vastausta tutkimukseen. Muistutusviesti lähetettiin yhden kerran. Työkiertoon osallistuneita oli 12 ja kyselyyn vastasi kahdeksan henkilöä. Opinnäytetyön tekijän esihenkilöasema ilmaistiin avoimesti tutkimukseen osallistuneille. Kyselyyn vastattiin nimettömästi. Laadullisen kyselyn osio toteutettiin tammi-helmikuun 2024 aikana. Vastausaikaa tutkittavilla oli 6 viikkoa. Aineisto analysoitiin maaliskuussa 2024. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tutkimusaineisto on kerätty ja analysoitu huolellisesti ja prosessista on kerrottu läpinäkyvästi. Laadullisen kyselyn aineisto on koottu sisällönanalyysin perusteella ja raportoitu niiltä osin, mitkä vastasivat tutkimuskysymyksiin. Aineiston raportoinnissa on huolehdittu siitä, että yksittäistä vastaajaa ei pysty missään tutkimuksen vaiheessa tunnistamaan.

Kehittämistoiminnan luotettavuuden arviointi poikkeaa perinteisistä tutkimusasetelmien luotettavuuden arvioinnin kriteereistä. Tieteellisen tiedon keskeinen luotettavuuden mittari on usein toistettavuus, eli toisen tutkijan toistaessa tutkimusasetelman, tulisi tulosten olla samankaltaisia. Sosiaalisten tapahtumien toistettavuus ei ole kuitenkaan ongelmantonta. Samanlaisen tuloksen saaminen uudella ryhmällä ei ole itsestään selvää, vaikka olosuhteet ja tehtävänanto olisivat samat. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnettiin osallistavia työpajoja. Osallistaviin työpajoihin osallistujiksi valittiin ensihoidon ja päivystyksen kehittämistiimi, koska tiimi koostuu molempien yksiköiden työntekijöistä ja esihenkilöistä. Kehittämistyön luotettavuuteen vaikuttaa myös osallistujien sitoutuneisuus (Toikko & Rantanen 2009: 122–124). Samojen toimijoiden käyttäminen kaikissa kehittämistyön vaiheissa olisi mahdollisesti lisännyt tulosten luotettavuutta, mutta tämä osoittautui kehittämistyön suunnitteluvaiheessa vaikeaksi toteuttaa käytännössä, koska työkiertoon osallistujat koostuivat eri yksiköissä ja eri alueilla työskentelevistä henkilöistä.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä luotettavuuden arvioinnissa viitataan erityisesti siihen, kuinka käyttökelpoista eli hyödynnettävää tuotettu tieto on. Vahva yhteistyö on sosiaalisen tiedon tuottamisen edellytys. Luotettavassa kehittämistyössä tutkija voi esittää

aineiston pohjalta selkeitä toimintasuosituksia. Tulosten siirrettävyyden arvioinnissa tulee ottaa huomioon se, että jokaisen organisaation ja kehittämisprosessin suhde on ainutkertainen. Tutkija ei ole vastuussa siirrettävyydestä, mutta tutkimuksen toteutus ja konteksti on tuotava esiin riittävän läpinäkyvästi, jotta tulosten käyttökelpoisuutta voidaan arvioida muissa yksiköissä. (Toikko & Rantanen 2009: 121–126.) Tässä opinnäytetyössä työkiertomalli kehitettiin suoraan käyttökelpoiseksi kumpaankin yksikköön. Työkiertomalli on suunniteltu kyseisen hyvinvointialueen yksiköiden käyttöön, mutta tämän työn tuloksien käyttökelpoisuutta on mahdollista arvioida myös muille yksiköille tai hyvinvointialueille ottaen huomioon oman yhteisön ominaisuudet.

7.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan tehdä seuraavia johtopäätöksiä:

- Työkierto lisäsi siihen osallistuneiden työntekijöiden ymmärrystä potilaan hoitopoluista, toisen yksikön toiminnasta ja tarjosi mahdollisuuden tutustua uusiin ihmisiin ja toiseen työympäristöön. Se edisti sujuvaa yhteistyötä ja tarjosi mielekästä vaihtelua työarkeen. Nämä asiat lisäsivät yksiköiden hoitohenkilökunnan yhteisöllisyyttä ja työtyytyväisyyttä.
- Työkiertomallille laadittiin yhdessä henkilökunnan ja esihenkilöiden kanssa selkeät ja toimintaympäristöön sopivat tavoitteet, joiden täytyessä osaaminen, motivaatio, merkityksellisyys, työn laatu ja työnhyvinvointi lisääntyvät edistäen työn veto- ja pito-voimaa.
- Työkiertomallin toimivuuden edellytyksiä ovat henkilöstön osallistuminen suunnitteluun, tavoitteellisuus, selkeät ja toimintaympäristöön sopivat ohjeet, avoin ja houkutteleva viestintä ja säännöllinen seuranta.

Työkiertomalli otetaan käyttöön ensihoidon ja päivystyksen välillä. Jatkossa työkiertoa seurataan palautekyselyjen avulla ja sitä arvioidaan säännöllisesti ensihoidon ja päivystyksen toiminnan kehittämisessä.

Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin aikana heräsi ajatus työkiertomallin jatkokehittämisestä kiertohoitaja- tai varahenkilöstötoimintaan ensihoidon ja päivystyksen välillä. Jatkossa työkiertomallin pohjalta voidaan luoda yksiköiden välille myös pidempikestoisia työkiertoja. Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia voi mahdollisesti hyödyntää muiden samankaltaista yhteistyötä tekevien terveydenhuollon yksiköiden välillä.

Lähteet

Alfuqaha, Othman & Al-Hiary, Sakher & Al-Hemsi, Haifa 2022. Job rotation approach among nurses: a comparative study. *Texto Contexto Enferm.* 1-12. <<https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2020-0689>>. Viitattu 10.10.2023.

Böckerman, Petri & Ilmakunnas, Pekka 2020. Työhyvinvointi kannattaa: työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus. Teollisuuden palkansaajat. Edistys. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/72162/digital_01_raportti_no5_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 7.11.2023.

Chen, Su-Yeh & Wu, Wen-Chuan & Chang, Ching-Sheng & Lin, Chia-Tzu. 2013. Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff. *Journal of Nursing Management*, Volume 23, Issue 3. 297–306.

Ervasti, Tytti & Kesti, Ulla & Meriläinen, Merja & Suomi, Sampsa 2024. Työhyvinvoinnin tukeminen. *Akuuttihoitotyön opas*. Kustannus Oy Duodecim.

Halberg, Nina & Assafi, Lone & Kammersgård, Gitte & Sjøe Jensen, Pia. 2019. "Wow I had no idea"—How job rotation is experienced by nurses caring for elective orthopaedic patients: A qualitative study. *Journal of Clinical Nursing* 2020: 29. 932–943.

Heikkinen, Hannu L. T. & Kaukko, Mervi & Salo, Petri 2023. Mitä toimintatutkimus on ja miten sitä tehdään. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. & Kaukko, Mervi 2023. *Toimintatutkimus. Käytännön opas Vastapaino*. E-kirja. Luku 1.

Heinonen, Sirkku & Klingberg, Rea & Pentti, Päivi 2011. *Kaikkien aivot käyttöön*. Helsinki: WSOYpro.

Heinänen, Tuula & Jokiniemi, Tommi 2020. Lean-ajattelu terveydenhuollon johtamisessa. *Lääkärilehti* 20/2020. <<https://www.laakarilehti.fi/tieteessa/katsausartikkeli/lean-ajattelu-terveydenhuollon-johtamisessa/?pub-lic=c76ddc44b9bc1b1fbbdfbcf0065197ea>>. Viitattu 6.11.2023.

Ho, Wen-Hsien & Chang, Ching Sheng & Shih, Ying-Ling & Liang, Rong-Da 2009. Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC Health Serv Res.* 9:8. 1–10.

Hyppölä, Harri & Tillgren, Tessa & Daavittila, Iita & Martikainen, Matti & Nyrhilä, Jari 2016. Sujuva hoitopolku ensihoidosta päivystyksen kautta takaisin kotiin. *Akuuttilääketiede*. Duodecim 2016; 132: 2395–2398

Juhila, Kirsi 2021. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Vuori, Jaana (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietotarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>>. Viitattu 19.10.2024.

Järvi, Maija & Uusitalo, Tarja 2004. Job rotation in nursing: a study of job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire. *Journal of Nursing Management* 2004, 337–347.

Kangasniemi, Mari & Utriainen, Kati & Ahonen, Sanna-Mari & Pietilä, Anna-Maija & Jääskeläinen, Petri & Liikanen, Eeva 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon. *Hoitotiede* 2013, 25 (4), 291–301.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. *WSOYPro*. 10.–11. painos.

Korte, Henna & Jokela, Ritva & Korhonen, Esko & Perttunen Jyrki 2020. Lean sosiaali- ja terveydenhuollossa. HUS Helsingin yliopistollinen sairaala. 2. painos. <<https://www.hus.fi/sites/default/files/2021-11/lean-sosiaali-ja-terveydenhuollossa-tas-kukirja.pdf>>. Viitattu 5.11.2023.

Koskimäki, Minna. 2022. Social and Healthcare Educators' Continuing Professional Development - A Comprehensive model. <<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/137058/978-952-03-2272-4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>>. Viitattu 7.11.2023.

Kuisma, Markku & Järvelin, Jutta & Kilpiäinen, Elina & Tuukkanen, Johanna & Pöllänen, Riitta & Saarinen, Markku & Vaula, Eija & Wilen, Susanna & Etelälahti, Tiina. 2019. Laatu ja potilasturvallisuus ensihoidossa ja päivystyksessä – suunnittelusta toteutukseen ja arviointiin. *Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus* 2019:23.

Laaksonen, Hannele & Niskanen, Jouni & Ollila, Seija 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita. 2. painos.

Laulumaa, Anna-Mari 2018. Lean käytännössä. Verkkokurssi, Duodecim Oppiportti. Viitattu 6.11.2023.

Mäkisalo-Ropponen, Merja 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Tammi.

Ojala, Paula & Juntunen, Jonna & Niskala, Jenni & Mikkonen, Kristina & Parisod, Heidi & Heikkilä, Kristiina & Konttila, Jenni & Tuomikoski, Anna-Maija 2020. Mitkä tekijät ovat yhteydessä sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen? HOTUS, Hoitotyön tutkimussäätiö. Näyttövinkki 3/2020. <<https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2020/03/nayttovinkki-3-2020.pdf>>. Viitattu 3.11.2024.

Pelastustoimi. Ensihoitopalvelut. <<https://pelastustoimi.fi/pelastustoimi/ensihoito>>. Viitattu 3.11.2024.

Puhakka, Arttu & Sihvo, Päivi & Väyrynen, Katja & Häkkinen, Mikko & Kukkonen, Tuula 2011. Työkierto. Osaamisen hallinnan opas. <eosmo.pkamk.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html>. Viitattu 10.10.2023.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. E-Kirja.

Pääkaupunkiseudun ammattikorkeakoulujen ihmistieteiden eettinen toimikunta ja Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin eettinen toimikunta 2019. Milloin ja mistä eettinen ennakoarviointi tulee hakea?

Ranjbar, Mansour & Heidari-Gorji, Ali Morad 2018. Relationship between the job rotation efficacy and psychological empowerment of Iranian nurses. *Nurs Pract Today*. 5(2) : 272–279.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2023. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_6.html>. Viitattu 19.10.2024.

Salminen, Ari 2023. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston raportteja 40.

Salonen, Kari & Eloranta, Sini & Hautala, Tiina & Kinos, Sirppa 2017. Kehittämistointa ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2023 a. Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä 1.1.2023 lähtien. <<https://stm.fi/web/stm/hyvinvointialueet>>. Viitattu 7.11.2023.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2023 b. Ensihoito. <<https://stm.fi/ensihoito>>. Viitattu 24.10.2023.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2023 c. Päivystys. <<https://stm.fi/paivystys>>. Viitattu 24.10.2023.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2014. Laatu ja potilasturvallisuus ensihoidossa ja päivystyksessä - Suunnittelusta toteutukseen ja arviointiin. Julkaisuja (STM) 2014:7.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö. <<https://stm.fi/sotehenkilosto>>. Viitattu 7.11.2023.

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalvelusta. Annettu Helsingissä 24.8.2017.

Suárez, M. & Asenjo, M. & Sánchez, M. 2016. Job satisfaction among emergency department staff. *Australasian Emergency Nursing Journal* 20 (2017). 31–36.

Summa, Terhi & Tuominen, Kaisu 2009. Fasilitaattorin käsikirja: menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Helsinki: Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa.

Suneja, Aneesh & Suneja, Carolyn. 2017. Lean-johtaminen. Lean ja terveydenhuolto. Kustannus Oy Duodecim.

Teperi, Anna-Maria 2017. Työssä jaksaminen. Artikkeliteoksessa Kuisma, Markku & Holmström, Peter & Nurmi, Jouni & Porthan, Kari & Taskinen, Tuomas 2017. Ensihoito. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. <<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>>. Viitattu 6.11.2023.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2014. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkaus-epäilyjen käsitteleminen Suomessa. <https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf>. Viitattu 6.11.2023.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2021. Ihmistieteiden eettisen ennakoarvioinnin ohje. <https://tenk.fi/ohjeet-ja-aineistot/ihmistieteiden-eettisen-ennakoarvioinnin-ohje#3_1>. Viitattu 6.11.2023.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2019.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. <<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>>. Viitattu 3.11.2024.

Valtioneuvosto 2023. Vahva ja välittävä Suomi. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma. 2.2. <<https://valtioneuvosto.fi/hallitukset/hallitusohjelma#>>. Viitattu 7.11.2023.

Valtioneuvoston asetus kiireellisen hoidon perusteista ja päivystyksen erikoisalakohtaisista edellytyksistä. Annettu Helsingissä 24.8.2017.

Vuori, Jaana 2021. Johdatus laadulliseen tutkimukseen ja verkkokäsikirjaan. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/johdatus-laadulliseen-tutkimukseen-ja-verkkokasikirjaan/>>. Viitattu 5.12.2023.

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäisartikkelit

Nro	Artikkelin tekijät, vuosi, nimi, maa, julkaisu	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusmenetelmä, aineistonkeruu	Keskeiset tulokset opinnäytetyön kannalta
1	Alfugaha, Othman & Al-Hiary Sakher & Al-Hemsi, Haifa. 2022. Jordania. Job rotation approach among nurses: a comparative study	Vertailla kahden sairaanhoitajaryhmän koettua työkiertoa, työtyytyväisyyttä ja työkonflikteja ja tutkia niiden välisiä eroja. Lisäksi tutkittiin useita demografisia tekijöitä selvittääkseen niiden yhteyttä työkiertoon.	Poikkileikkaustutkimus, jossa oli yhteensä 233 sairaanhoitajaa: 122 työkierrossa ollutta ja 122 sairaanhoitajaa, jotka eivät koskaan olleet työkierrossa.	Työkierrossa olleet sairaanhoitajat kokivat merkittävästi enemmän työtyytyväisyyttä ja työhön liittyvät konfliktit olivat harvinaisempia, kuin sairaanhoitajilla, jotka eivät osallistuneet työkiertoon.
2	Wen-Hsien, Ho & Ching Sheng, Chang & Ying-Ling, Shih & Rong-Da, Liang. 2009. Taiwan. Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment	Selvittää, Kuinka sairaanhoitajien työstressi voi vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen ja voiko työkierto rohkaista sairaanhoitajia ymmärtämään, suhtautumaan ja jakamaan näkemyksiä organisaatiostaan sekä lisätä työtyytyväisyyttä.	Kyselytutkimukset; lähetettiin 650:lle työkiertoon osallistuneelle sairaanhoitajalle.	Toteuttamalla työkiertoa säännöllisesti ja oikeudenmukaisesti organisaatio voi edistää työkierron etuja (työtyytyväisyyden lisääntyminen ja työstressin väheneminen) henkilöstössä, mikä johtaa lisääntyneeseen organisaatioon sitoutumiseen.
3	Ranjbar, Mansour & Heidari Gorji, Ali Morad. 2018. Iran. Relationship between the job rotation efficacy and psychological empowerment of Iranian nurses.	Arvioida sairaanhoitajien työkierron ja psykologisen voimaantumisen välistä suhdetta	Poikkileikkaustutkimus. 277 sairaanhoitajaa vastasi Spritzerin psykologisen voimaantumisen kyselyyn ja työkiertoa käsittelevään kyselyyn.	Työkierto on yhteydessä sairaanhoitajien psykologiseen voimaantumiseen. Organisaatiossa tulisi olla suunnitelma ja asiaankuuluvat ohjeet työkiertoon ja sen toteutumista pitäisi valvoa.
4	Suárez, M. & Asenjo, M. & Sánchez, M. 2016. Espanja.	Analysoida päivystyksen henkilöstön työtyytyväisyyttä suhteessa henkilöiden ammatillisiin ja demografisiin ominaisuuksiin	Kuvaileva poikkileikkaustutkimus. Työtyytyväisyyttä arviointiin Font-Roja -kyselyllä ja vastaajia oli 52 sairaanhoitajaa, 22 lääkäriä ja 30 hallinnollista henkilöä.	Työkierto eri kiireellisyytystasojen välillä päivystyksessä vaikutti suojaavan työtytyymättömyyttä vastaan

Liite 2

1 (1)

	Job satisfaction among emergency department staff			
5	Hallberg, Nina & Assafi, Lone & Kammersgård, Gitte & S�e Jensen, Pia. 2019. Tanska. "Wow I had no idea"—How job rotation is experienced by nurses caring for elective orthopaedic patients: A qualitative study	Tutkia työkierron hyötyjä ja vaikutuksia ortopedisen potilaan hoidon eri osista vastaavien hoitajien kokemusten kautta.	Laadullinen tutkimus, 16 hoitajaa haastateltiin.	Työkierto, jossa seurattiin saman potilasryhmän kulkua eri prosesseissa, lisäsi potilasturvallisuutta ja laatua. Tällainen työkierto vaikutti hoitohenkilökunnan kollegiaalisuuteen ja kollegiaaliseen yhteenkuuluvuuden tunteeseen.
6	Su-Yeh, Chen & Wen-Chuan, Wu & Ching-Shen, Chang & Chia-Tzu, Lin. 2013. Taiwan. Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff	Kehittää tai tehostaa sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä ja organisaatioon tutustumista toteuttamalla työkiertoa ja sisäistä markkinointia.	Poikkileikkaustutkimus, johon vastasi 266 sairaanhoitajaa.	Työkierto auttoi hoitohenkilöstöä saamaan tietoa, taitoa ja näkemyksiä, mikä samalla paransi työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista.
7	Platis, Charalampis & Ilonidou, Christina & Stiergiannis, Pantelis & Ganas, Antonios & Intas, George. 2022. Kreikka. The Job Rotation of Nursing Staff and Its Effects on Nurses' Satisfaction and Occupational Engagement.	Tutkia työkierron vaikutusta hoitohenkilöstön työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen.	Kyselytutkimus, johon vastasi 211 sairaanhoitajaa.	Työkierrolla oli positiivisia vaikutuksia työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen.