

TYÖKIERRON TOTEUTUMINEN HOITOTYÖSSÄ –
EDISTÄVÄT JA ESTÄVÄT TEKIJÄT

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Pia Yläne

TYÖKIERRON TOTEUTUMINEN HOITOTYÖSSÄ – EDISTÄVÄT JA ESTÄVÄT TEKIJÄT

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Pia Yläne

Opinnäytetyö, kevät 2014

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Terveysten edistämisen koulutus-
ohjelma

Johtaminen perhetyössä ja perhe-
hoitotyössä

Sairaanhoitaja (Ylempi AMK)

TIIVISTELMÄ

Pia Yläanne. Työkierron toteutuminen hoitotyössä – edistävät ja estävät tekijät. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Opinnäytetyö, kevät 2014, 61 sivua, 4 liitettä.

Diakonia-ammattikorkeakoulu. Terveiden edistämisen koulutusohjelma. Johtaminen perhetyössä ja perhehoitotyössä. Sairaanhoitaja (Ylempi AMK)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella saada tietoa mitä työkierto on ja miten se toteutuu hoitotyössä. Kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten perusteella kuvattiin myös niitä tekijöitä, jotka edistävät tai estävät työkierron toteutumista hoitotyössä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, jota hoitotyön johtajat ja työntekijät voivat käyttää työkierron suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa.

Tutkimus rakentui tutkimuskysymysten määrittelystä, alkuperäistutkimusten hakuprosessista, laadun arvioinnista ja analysoinnista sekä tulosten esittämisestä. Tutkimuksen aineisto haettiin EBSCO Cinahl, Medline –ja Medic – sähköisistä tietokannoista. Lopulliseen analyysiin valikoitui kahdeksan tutkimusta. Aineisto on käsitelty sisällön analyysillä ja tulokset on esitetty käyttäen SWOT-analyysia.

Opinnäytetyön tulosten mukaan työkierrossa työntekijä siirtyy toiseen yksikköön ennalta määrättyksi ajaksi. Työkierto toteutetaan yleisesti saman organisaation eri yksiköiden välillä, tai se voidaan toteuttaa yli organisaatorajojen. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella työkierron mahdollisuudet ammatillisen osaamisen kehittämässä tiedetään, mutta sitä käytetään vähän. Työkierron kehittäminen ja lisääminen vaatii yhteistyötä eri toimijoiden kesken.

Keskeisiksi työkierron toteutumisen edistäviksi tekijöiksi nousi työkierron vapaaehtoisuus ja työntekijän henkilökohtainen muutosvalmius. Työkierto tuo uuden näkökulman omaan työhön ja ammattitaito lisääntyy. Lisäksi työntekijät halusivat osallistua työkierron kehittämiseen ja se mahdollistaisi oman työn kehittämisen. Vastaanottavan yksikön positiivinen suhtautuminen työkiertoon tulijaa kohtaan koettiin tärkeäksi. Keskeisiksi toteutumisen estäviksi tekijöiksi koettiin vastentahtoinen työkierto ja esimiehen tuen puute työkierron eri vaiheissa. Työkiertoon lähtemiselle tulisi antaa sopeutumisaikaa ja työntekijät toivoivat perehdytystä työtehtäviin. Estäväksi tekijäksi koettiin tavoitteiden puuttuminen sekä, jos niiden saavuttamista ei arvioitu työkierron jälkeen. Organisaation tulisi sitoutua työkiertoon ja lisätä resursseja sen toteutukseen ja kehittämiseen.

Työkierron toteutumisen edellytysten ja esteiden selvittäminen antaa hoitotyön johtajille ja työntekijöille tarkempaa tietoa työkierron suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin.

Asiasanat: työkierto, kuvaileva kirjallisuuskatsaus, SWOT-analyysi.

ABSTRACT

Pia Ylänné. Job Rotation in Nursing - Prerequisites and Obstacles. Descriptive literature review. 61 pages 4 appendices. Language: Finnish. Spring 2014. Diaconia University of Applied Sciences. Degree Programme in Health Promotion. Role of Management in the Care of Families. Degree: Master of Health Care.

The objective of the final project was to carry out the descriptive literature review to get information about job rotation in nursing. The descriptive literature review was used to find the prerequisites and the obstacles of job rotation in nursing. The aim of this study was to get information for head of nursing and employees about the planning, implementation and estimation of job rotation.

The descriptive literature review process followed the protocol which consisted of framing the questions, identifying the relevant literature, assessing the quality of the literature, summarizing the results and interpreting the findings. The findings were collected from EBSCO Cinahl, Medline –and Medic databases. After the final search eight research articles were picked up for the content analysis. The results of this final project were presented by using SWOT-analysis.

The results show that in job rotation the employee moves for a certain period of time to another work community and then returns back to his/her own job. Usually job rotation happens inside the different units in the same organization or between two different organizations. According the results of the descriptive literature review the possibilities improving professionalism are known, but utilized. To develop and increase of the job rotation requires co-operation of different parties.

The central findings of prerequisites in job rotation was the voluntary and employee's personal readiness for change. Job rotation gives the new perspective and increases the professional expertise. Furthermore, employees were willing to develop job rotation and it will also give an opportunity to develop their own work. The positive atmosphere in job rotation is in the important role. The central finding of obstacles was an unwilling job rotation and the lack of support by the manager. Before the job rotation there should be a period of time for the change and to get familiar with the new organization. The lack of performance targets and the feedback were the obstacles in job rotation. Organizations should be committed in job rotation and increase resources for the implementation and estimation.

The study of job rotation prerequisites and obstacles in nursing gives head of nursing and employees more accurate data for planning, implementation and the estimation of job results.

Keywords: job rotation, descriptive literature review, SWOT-analysis

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	6
2. AMMATILLINEN OSAAMINEN JA TYÖKIERTO HOITOTYÖSSÄ	8
2.1 Ammatillinen osaaminen hoitotyössä.....	8
2.2 Osaamisen johtaminen hoitotyössä	11
2.3 Työkierro	12
2.4 Tavoitteellinen työkierro	14
3. TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	16
4. KUIVAILEVAN KIRJALLISUUSKATSAUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS	16
4.1 Alkuperäistutkimusten haku ja sisäänottokriteerit	17
4.2 Alkuperäistutkimusten valinta.....	20
4.3 Alkuperäistutkimusten laadun arviointi	23
5. ALKUPERÄISAINESTON SISÄLLÖN ANALYYSI.....	25
5.1 Sisällön analyysi menetelmänä.....	25
5.2. Sisällön analyysin toteutus	25
5.3 Tulosten esittäminen SWOT-analyysinä.....	27
6. TULOKSET	29
6.1 Työkierro ja sen toteutuminen hoitotyössä.....	29
6.2. Työkierro toteutumisen edistävät tekijät	30
6.2.1 Vahvuudet.....	30
6.2.2 Mahdollisuudet	32
6.3 Työkierro toteutumisen estävät tekijät	33
6.3.1 Kehitettävät asiat.....	33
6.3.2 Uhat.....	37
7. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	40
7.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	40
7.2 Tulosten tarkastelua.....	43
7.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet.....	47
7.5 Lopuksi	48
LÄHTEET	49
LIITE 1. Kirjallisuuskatsauksen valintaprosessi	56
LIITE 2. Alkuperäistutkimusten laadunarviointilomake	57

LIITE 3. Alkuperäistutkimusten taulukointi: Tutkimus, tarkoitus, aineisto ja menetelmät, keskeiset tulokset ja laadun arviointi.....	58
LIITE 4. SWOT-analyysi; työkierron toteutumisen edistävät ja estävät tekijät hoitotyössä.....	61

1. JOHDANTO

Osaavan henkilöstön saatavuus ja pysyvyys ovat sosiaali- ja terveyspalvelujen tarjoamisen keskeisiä edellytyksiä. Henkilöstön hyvinvoinnista on huolehdittava, monialaista toimintakulttuuria kehitettävä ja lisäksi tarvitaan tietoa henkilöstön riittävydestä ja osaamisesta. Tulevaisuudessa on pystyttävä analysoimaan valtakunnallisesti ja alueellisesti kerättyä tietoa henkilöstön kokonaistilanteesta. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisessa kehittämisohjelmassa (Kaste) määritellään sosiaali- ja terveydenhuollon uudistustyön tavoitteet ja toimenpiteet, joilla edellä mainitut tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Tavoitteissa ja toimenpiteissä on yhdistetty sosiaali- ja terveysministeriön säädös-, resurssi- ja vuorovaikutusohjaukset. Vuosille 2012–2015 vahvistetussa ohjelmassa yhtenä osa-alueena on suositus palvelurakenteen uudistamisesta ja työhyvinvoinnin tukemisesta johtamisen avulla. On uudistettava toimintatapoja ja edistettävä henkilöstön osallisuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012.)

Kuten valtakunnallisessa Kaste-ohjelmassa, Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS) valtuuston julkaisemassa strategiassa vuosille 2012-2016 yhtenä keskeisenä tavoitteena on taata riittävä, osaava ja motivoitunut henkilökunta. Tähän tavoitteeseen pyritään lisäämällä suunnitelmallista osaamisen kehittämistä, täydennyskoulutusta ja perehdytystä. (HUS edelläkävijä 2011.) HUS on ollut mukana Vetovoimainen ja terveyttä edistävä terveydenhuolto (VeTeHH) 2009-2011 hankkeessa, jonka loppuraportissa todetaan, että henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja arviointi on tärkeää. Hankkeen jatkotoimenpiteenä tuodaan esille kehittämiskohteena hoitotyön henkilöstön liikkuvuuden parantaminen organisaation sisällä. (VeTeHH 2011).

Terveydenhuoltoalan henkilöstön ikärakenne on muuttumassa. Hoitohenkilökunnan ikääntyminen tuo haasteita hoitohenkilöstön saatavuudelle, terveydenhuoltoala on yksi eniten ikääntyviä työllistävistä aloista sekä Suomessa että EU-maissa. Ikääntyvien sairaanhoitajien työssä jaksamisen edellytyksenä on todettu olevan ammatillisen osaamisen kehittäminen ja ylläpito. Ammatillisen osaamisen kehittämiseksi yhtenä keinona on työkierron lisääminen. Tutkittaessa koulutus- ja kehittämistoimintaan osallistumista, vähiten sekä ikääntyneet (8 %) että nuoret (12 %) hoitajat olivat osallistuneet työkiertoon.(Salminen&Miettinen2012,4-7.) HUS Naisten- ja lastentautien neonatologisen osastoryhmän vastasyntyneiden neljällä osastolla on toteutettu muutaman vuoden ajan

työkiertoa. Vastaavaa työkiertoa on aloitettu samaan osastoryhmään kuuluvien lasten sisätauti-kirurgisen ja lasten infektio-osaston välillä. Työkierron tavoitteena on jakaa ja lisätä osaamista osastojen hoitohenkilökunnan keskuudessa. Työkierto on herättänyt osastoilla paljon keskustelua ja se on aiheuttanut hämmennystä ja ristiriitoja. Hoitohenkilökunta ei ole osallistunut työkierron toteutuksen, suunnittelun ja arvioinnin kehittämiseen. Osastoilla tarvitaan siis tietoa siitä, mitä työkierto on ja miten siitä saadaan hyvä kokemus. Lisäksi osastoilla tarvitaan tietoa hoitotyön johdon roolista työkierron toteuttamisessa ja onnistumisessa. Tätä tietoa saadaan tekemästäni opinnäytetyöstä. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää työkierron eri vaiheiden kehittämiseen.

Opinnäytetyöni toteutui kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmällä. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on aikaisempaan tiedon kuvaamiseen ja ymmärtämiseen pyrkivä tutkimusmenetelmä. (Kangasniemi ym. 2013, 299.) Analyysimenetelmänä olen käyttänyt opinnäytetyössä sisällönanalyysia ja tulokset esitän hyödyntäen SWOT-analyysia. SWOT-analyysin avulla voidaan arvioida valitun toiminnan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. (Hyppönen 2008, 11.) Valitsin SWOT- analyysin, koska sen avulla saadaan käyttökelpoinen työväline käytettäväksi osastojen käyttöön havainnollistamaan työkierron toteutumisen edellytyksiä ja esteitä.

HUS Naisten – ja lastentautien tulosyksikköön kuuluvissa muissa lasten ja nuorten sairaanhoidon osastoryhmissä on aloitettu vastaavan työkierron toteuttamista. Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan käyttää työkierron laajentuessa edelleen tulosyksikössä.

2. AMMATILLINEN OSAAMINEN JA TYÖKIERTO HOITOTYÖSSÄ

2.1 Ammatillinen osaaminen hoitotyössä

Osaaminen voidaan määritellä olevan erityinen tieto tai taito, jota käytämme tai sovelamme käytäntöön eri tilanteissa tarkoituksenmukaisella tavalla. Osaaminen ei ole vain tietämistä, vaan myös tekemistä. Työssä osaaminen tarkoittaa ammatillista osaamista eli kykyä suoriutua tehtävistään. Se muodostuu ammatissa tarvittavista tiedoista, taidoista ja niiden käyttämisestä käytännön työtehtävissä. Ammatilliseen osaamiseen kuuluu myös työn parantaminen, arvioiminen ja kehittäminen. Osaamista voidaan tarkastella yksilötason tai yhteisötason osaamisena. Usein työ tehdään tiimeissä ja ryhmissä, jolloin voidaan puhua yhteisötason tai organisaation osaamisesta. Sen voidaan sanoa syntyvän koulutuksen ja kokemusten tuloksena ja se on aina tilannesidonnainen. (Ojala 2008, 47; Virtainlahti 2009, 23-26.)

Tutussa ympäristössä ja tutuissa tehtävissä oppimista ja osaamisen kehittymistä tapahtuu, mutta vieraassa ympäristössä ja vieraissa tehtävissä on paljon uutta oppimista ja täten osaamisen kehittymistä. Uusi ympäristö ja työtehtävä haastavat työntekijän tehokkaampaan oppimiseen. Tämä voidaan mahdollistaa esimerkiksi organisaation toisissa yksiköissä työskentelyllä. (Ojala 2003, 41.)

Hoitotyö määritellään uuden terveydenhuoltolain mukaisesti olevan terveysalan ammattilaisen antamaa hoitoa. Hoitotyössä käytetään toimintoja, jotka perustuvat tutkittuun tietoon sekä ammattilaisten kokemuksen kautta saatuihin ja todettuihin käytäntöihin. Hoitotyön tieteellinen perusta on hoitotieteessä ja sen tarkoituksena on lisätä tietoa hoitotyön osa-alueista, kuten hoitamisesta ja terveydestä. (Eriksson ym. 2012, 31-32) Perhehoitotyön tietoperusta perustuu perhehoitotieteeseen. Perhehoitotieteessä tutkitaan eri-ikäisten ihmisten, sekä heidän perheidensä hoitamista eri elämän vaiheissa ja tilanteissa. (Tuomi 2008, 123; Hyvärinen 2009, 10.)

Hoitotyössä ammatilliseen osaamiseen kuuluu eettinen toiminta, terveyden edistäminen, hoitotyön päätöksenteko, ohjaus ja opetus, yhteistyö, tutkimus- ja kehittämistoiminta ja johtaminen. Näiden lisäksi hoitotyön työntekijän osaaminen koostuu monikulttuurisesta hoitotyöstä, yhteiskunnallisesta toiminnasta, kliinisestä hoitotyöstä ja lääkehoidosta. Ammatillinen osaaminen kehittyy vasta-alkajasta asiantuntijaksi. Tähän kehitysproses-

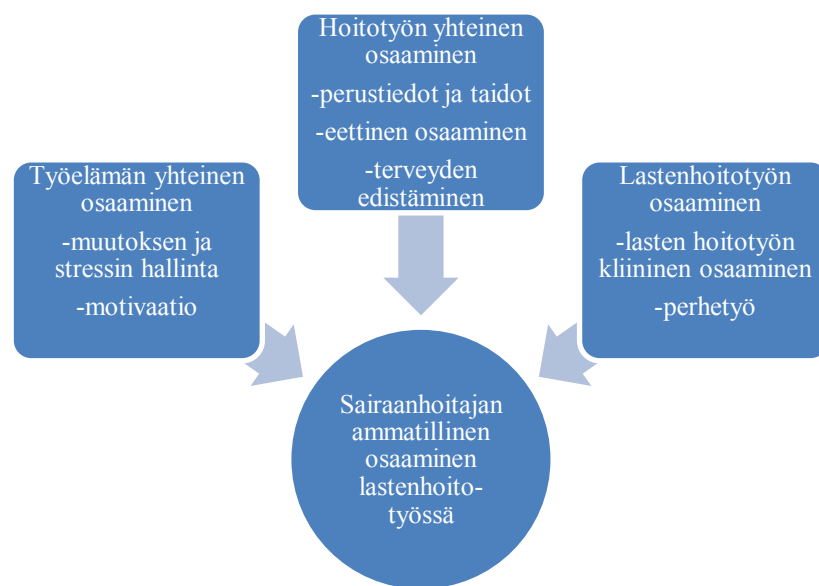
siin vaikuttavat työntekijän oma motivaatio kehittymiseen sekä työyhteisön halu ja kyky toimijoiden kehittymiseen. (Lauri 2007, 106-107.) Hoitotyön yhteydessä puhutaan kva-
lifikationvaatimuksista, joilla tarkoitetaan työelämässä tarvittavia ja hallittavia osa-
alueita, joita tarvitaan ammatissa toimivalta sairaanhoitajalta. Näitä ovat muun muassa
tiedolliset, taidolliset ja kokemukselliset vaatimukset. Nämä kva-
lifikationvaatimukset kehittyvät ja
muuttuvat yhteiskunnan ja toimintaympäristöjen muuttuessa. Tulevaisuudessa tarvitaan
sairaanhoitajia, joilla on kykyä muuttaa toimintatapoja vaikuttavuuden ja tehokkuuden
lisäämiseksi. (Suikkala, Miettinen, Holopainen, Montin & Laaksonen 2004. 14-15.)

Osaamiseen ja sen kehittämiseen on kiinnitetty huomiota myös sairaanhoitajien koulu-
tuksessa. Vuonna 2011 aloitetun ”Sairaanhoitajakoulutuksen osaamisen tulevaisuus”-
hankkeen lähtökohtana oli sairaanhoitajien työympäristöissä tapahtuneet muutokset,
työelämän antama palaute koulutukselle sekä tarve yhtenäistää sairaanhoitaja koulutusta
valtakunnallisesti tasalaatuiseksi ja vertailtavaksi. Hankkeen tarkoituksena oli määritellä
vähimmäisosaaminen ammattikorkeakoulusta valmistuvalle sairaanhoitajalle. Hank-
keessa tuotettiin yhdeksän eri osaamisaluetta ja näiden alueiden osaamiskuvaus sekä
keskeinen sisältö. Kuviossa 1. on esitetty klinisen hoitotyön osa-alueen osaamiskuvaus
ja keskeinen sisältö lääkehoidon osalta. Vuonna 2014 uudet osaamisvaatimukset ovat
opetussuunnitelmien perustana. Osaamisvaatimusten kehittämällä voidaan luoda pa-
remmat edellytykset siirtyä työelämään harjoittamaan ammattia. Samoin aukikirjoitetut
osaamisvaatimukset auttavat opiskelijaa näkemään realiteetteja, kuten mitä valmistu-
neelta voidaan odottaa perehdytysvaiheen alussa. (Eriksson, Merasto & Korhonen 2014;
Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013.)

Osaamisalue Klininen hoitotyö	Osaamiskuvaus	Keskeinen sisältö
•Lääkehoito	•Osaa suunnitella, toteuttaa ja arvioida turvallista lääkehoitoa eri sairauksien yhteydessä sekä erilaisille potilasryhmille	•Lääkehoito, lääkehuolto, Rokottaminen, verensiirtohoito, lääkelaskenta, farmakologia ja farmasia

Kuvio 1. Sairaanhoitajakoulutuksen osaamisvaatimukset, osa-alue klininen hoitotyö,
lääkehoito. (mukaillen Eriksson, Merasto & Korhonen 2014.)

HUS organisaatio on laatinut hoitohenkilöstölle ammattiuraohjelmat eri ammattikuntien edustajille. Näiden mallien avulla tuetaan osaamisen kehittämistä ja henkilöstön sitoutumista. Osaamisen arvioinnin tavoitteena on luoda edellytykset tehtäväkuvan laajentamiselle ja asiantuntijuuden kasvulle. Ammattiuramalleissa on sanallisesti ja konkreettisesti esitetty osaamisvaatimukset vasta-alkajasta eli perehtyjästä asiantuntijaan. Hoitotyön toimintaa ohjaavat potilaslähtöisyys, näyttöön perustuvaus, moniammatillisuus ja potilasturvallisuus. Tähän tähdätään koulutuksella, joka perustuu ammattiuraohjelmaan. Koulutuksen tulee olla suunnitelmallista ja tähdätä osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Koulutusta voidaan hoitohenkilökunnalle järjestää erilaisilla sisäisillä ja ulkoisilla koulutuksilla, mutta yhä enemmän näiden perinteisten koulutusmuotojen rinnalle on tullut työkierto ja erilaiset osaamisen kehittämiseen tähtäävät kehittämisprojektit. (HUS hoitohenkilöstön ammattiuraohjelmat 2014; Hoitohenkilökunnan osaamisen varmistaminen HUS:ssa 2014; Koivunen 2013.)



Kuvio 2. Lasten hoitotyön osaamisalueet. (mukaillen Tuomi 2008. 120)

Lasten hoitotyö on yksi hoitotyön erikoisaloista. Lasten hoitotyön osaamisen kokonaisuus koostuu työelämän- ja hoitotyön yhteisen ja lasten hoitotyön osaamisen kokonaisuudesta. Vaikuttavina tekijöinä osaamisen kokonaisuudessa ovat sairaanhoitajan elämäkokemus, työyhteisö ja organisaatio ja kohderyhmä eli lapset ja heidän perheensä. Lastenhoitotyössä osaamisvaatimuksissa on määritelty tekijät, jotka täydentävät hoitotyön yhteisiä osaamisalueita. Osaamisalueiksi on Tuomen (2008) tutkimuksessa määritelty olevan eettinen osaaminen, terveyden edistäminen ja viestintä – sekä yhteis-

työosaaminen. Lisäksi osaamisalueita ovat tutkimus -ja kehittämisosaaminen, monitieteinen tietoperustaosaaminen, kansainvälisyys ja muutoksen ja stressin hallinta. Lisäksi lastenhoitotyöhön kuuluu kliininen -ja perhehoitotyön osaaminen. Kliiniseen osaamiseen kuuluu eri-ikäisten lasten kehityksen tunteminen ja huomioiminen. Lasten hoitotyössä korostuu perhekeskeisyys, työtä tehdään yhdessä lapsen ja nuoren perheen kanssa. Kansainvälisyysosaaminen sisältää monikulttuurisuuden kohtaamisen. Lasten hoitotyössä vaaditaan myös yhteiskunnallisten tekijöiden merkityksen ymmärtämistä ja niiden vaikutusta omaan työhön. Lisäksi työssä tarvitaan luovuutta ja kykyä käyttää innovaatioita. Kehittymisosaaminen koostuu itsearvioinnista, urasuunnittelusta, koulutuksesta ja työkiertoon osallistumisesta. Eettistä osaamista tarvitaan, jotta voi työskennellä lapsen edun mukaisesti ja viestintätaitoja eri-ikäisten lasten ja nuorten kanssa työskenteilyssä sekä ohjauksessa. (Tuomi 2008, 36, 119-123.)

2.2 Osaamisen johtaminen hoitotyössä

Osaamisen johtaminen on toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Perinteisesti johtamisessa on erotettu asioiden ja ihmisten johtaminen. Tämän päivän ja erityisesti tulevaisuuden johtaminen on monimutkaisempaa ja tämä erottelu ei ole enää mahdollinen eikä ehkä tarpeellinenkaan. Osaamisen johtaminen vaatii suuntautumista, määrittelyä ja arviointia. Se sisältää kaiken sellaisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan ja kehitetään. Vanhentuneilla johtamismalleilla ei uusia strategioita voida enää toteuttaa. Käytännössä osaamisen johtaminen käsitetään osaamiskartoitusten tekemisenä ja koulutustoimintana, vaikka ne ovat yksittäisinä osa osaamisen johtamista. Tulevaisuudessa kasvavat osaamisvaatimukset sairaanhoitajilta tulevat muuttamaan myös hoitotyön johtamisen kenttää. Tarvitaan toimia, joilla työntekijät voivat kehittää omaa työtään ja ammattitaitoaan. Tämä edellyttää hoitotyön johdolta ja koko organisaatiolta toimia, joilla osaamisen kehittäminen mahdollistuu, kuten matalaa organisaatorakennetta ja hajautettua päätöksentekorakennetta. (Suikkala ym. 2004, 17; Sydänmaanlakka 2009, 15-17; Viitala 2005, 14; Virtainlahti 2009, 68-69.)

Hoitotyön johtajia ovat johtamis- ja esimiestehtävissä toimivat terveydenhuollon ammattihenkilöt. He voivat toimia joko lähi-, keski- tai ylimmässä johdossa. Hoitotyössä johtajien nimekkeitä on useita muun muassa ylihoitaja ja osastonhoitaja. Hoitotyön joh-

tajan tehtäviin kuuluu henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtimisen lisäksi kehittämistoiminta omalla vastuualueellaan. (Holopainen, Junttila, Jylhä, Korhonen & Seppänen 2013, 30-31.)

2.3 Työkierto

Työkierto on suunnitelmallinen henkilöstön kehittämisen menetelmä, jossa työntekijä siirtyy määräajaksi esimerkiksi toiselle osastolle sairaalassa. Työtehtävät voivat olla omia vastaavia tai uusia työtehtäviä. Sen tavoitteena on ammatillinen kasvu, uuden tiedon oppiminen, vertailuoppiminen ja verkostoituminen. Työkierrossa työntekijällä on mahdollisuus saada uutta näkökulmaa työhön työtoverin opastuksella, joko oman erikoisan tehtäviin tai uutta osaamista uudesta erikoisalasta. Työkierron tarkoituksena voi olla myös ammatillinen pätevytyminen omalla erikoisalalla. (Blixt & Uusitalo 2006, 183; Lindeman-Valkonen 2001, 7-8; Suikkala ym. 2004, 15.)

Työnantajalle työkierto on yksi keino lisätä työn kiinnostavuutta rekrytointitilanteessa ja kehitettäessä työyksiköitä kilpailukykyisiksi. Työkierron avulla levitetään yrityksen tai organisaation institutionalisoitunutta tietoa eli asenteita, arvoja ja ”talon tapoja”. Työkierron aikana työntekijän palvelusuhde jatkuu omassa yksikössä ja palkkaan sillä ei saa olla alentavaa vaikutusta. (Lindeman-Valkonen 2001,7-8; Ojala 2008, 225.)

Työkierron tulee perustua vapaaehtoisuuteen, työntekijän ja esimiehen välillä sovittuihin periaatteisiin sekä yhtenäisiin toimintaohjeisiin. Molemmilla osapuolilla tulee olla yhteinen kehittymisen halu ja tarve. Työkiertoa voidaan käyttää myös osana erilaisia valmentamisohjelmia, tai se voi olla keino torjua työuupumista. (Lindeman- Valkonen 2001, 10; Ojala 2008, 225.)

Työkierrossa on kolme näkökulmaa – lähettävän osaston, vastaanottavan osaston ja työntekijän, jotka tulee huomioida työkierron suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Lähettävän osaston osalta on hyödyllistä, että työntekijä saa uusia oppimiselämyksiä ja tietoa, jota hän tuo omalle osastolleen hyödynnettäväksi. Vastaanottavan osaston kannalta hyötynä työkierrosta ovat uudet ideat ja näkemykset työyhteisön toiminnasta. Samoin sekä lähettävä että vastaanottava yksikkö hyötyvät verkostoitumisesta. Työntekijän tulee tietää eri osapuolten hänelle asettamansa tavoitteet ja odotukset.

Näiden tavoitteiden ja odotusten lisäksi työntekijän tulee asettaa myös omat henkilökohtaiset tavoitteet työkierrolle ja tuoda ne esiin. (Lindeman-Valkonen 2001, 16-17.)

Työkierto on ollut osana kehittämishankkeita, kuten Etelä-Karjalan sairaanhoitopiirissä vuosina 2001–2004 toteutetussa työkiertokokeilumallissa. Mallissa tarjottiin työttömille, juuri koulusta valmistuville ja pätkätyössä oleville apua työllistymiseen ja uudelleensijoittumiseen oman alan tehtäviin. Tässä projektissa mallista käytettiin käsitettä työkiertokokeilu, eli esimerkiksi koulutukseen lähtevän työntekijän paikalle tuli sijaiseksi tehtävään perehdytetty työtön henkilö. Kokemukset olivat pääsääntöisesti hyviä, mallista hyötyivät sekä työntekijät, työnhakijat että työnantaja. Esimerkiksi työssä olijat pääsivät kokeilemaan muita työtehtäviä tai opiskelua. Tavoitteena oli kuitenkin ensisijaisesti työllistymisen tukeminen. (Schmidlechner & Nikkola 2006, 23.)

Kanadan terveydenhuollon piirissä on toteutettu vuosina 2002–2006 kolmivaiheinen työkierto. Työkiertoon osallistui terveydenhuollon eri osa-alueilla työskenteleviä ja sen organisoivat eri sairaaloiden yhteinen henkilöstöosasto, joka teki valmistelut ja johti työkiertoprosessia. Osallistujat haastateltiin jokaisen työkiertovaiheen jälkeen ja tätä kautta saatiin tietoa työkierron kehittämiseen. Projektin tavoitteena oli saada henkilöstö sitoutumaan työhönsä ja organisaatioon paremmin. (Rogers & Bakas 2007, 66-67.)

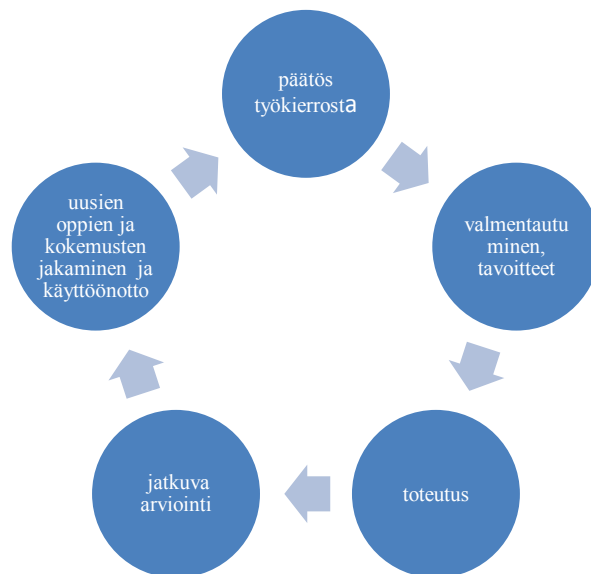
Työkiertoa on tutkittu myös muilla aloilla. Pierce (2001) kuvaa kirjaston työntekijöiden toteuttamaa työkiertoa. Työkierron toivottiin tuovan virkistystä ja vaihtelua samaa työtä pitkään tehneille työntekijöille ja tuovan uutta näkökulmaa oman työyksikön työskentelytapoihin. Työkierron todettiin aiheuttavan alkuun osaamistason puutteen työntekijän siirryttyä toiseen yksikköön. Työkierto vaati myös vastaanottavan yksikön työntekijöiltä joustavuutta, koska työkiertoon tuleva ei hallitse heti uuden yksikön toimintatapoja ja työtehtäviä. Saadun kokemuksen perusteella todetaan, että työkierto tulisi toteuttaa samanlaisten tai läheisten yksiköiden välillä, koska suuret erot yksiköiden välillä voivat aiheuttaa joko turhautumista tai vaativan enemmän panostusta työkierron valmisteluun. Moisanderin (2000) tutkimuksessa matkapuhelinalalta tuotiin esiin myönteinen vaikutus verkostoitumiseen ja Melin (2003) taas toteaa paperitehtaan työntekijöiden keskuudessa tekemässään pro gradu tutkimuksessaan, että työkierrosta laadittava opas selventäisi työkierron tarkoitusta ja vaikutusta.

2.4 Tavoitteellinen työkierto

Tavoitteellisen työkierron ero työkierrosta on sen päämäärä henkilökohtaiseen ja yhteisölliseen oppimiseen. Tavoitteena voidaan pitää yksilön omaan urakehitykseen liittyvän ammatillisen kasvun tukeminen ja yhteisöllisesti työyhteisön kehittämiseen tarvittavien uusien näkökulmien havaitseminen ja niiden esilletuonti. (Mäkisalo 2003, 134.)

Tavoitteet työkierrolle määritellään yhdessä työntekijän ja esimiehen kanssa. Se on etukäteen suunniteltu tuettu prosessi, jossa on sovitut tavoitteet ja jatkuva arviointi. Vaiheet alkavat työntekijän itselleen laatimista oppimistavoitteista ja tähän tarvitaan tukea omalta esimieheltä. Hyödyllisintä on, että tavoitteet laaditaan yhdessä. Samoin ennalta saatava kirjallinen materiaali vastaanottavasta yksiköstä on koettu tarpeelliseksi ennen tavoitteellisen työkierron alkua. Laaditut tavoitteet tulee esittää vastaanottavassa yksikössä, jotta henkilökunta on tietoinen oppimistavoitteista. Vastaanottavalta yksikön taholta tulee olla myös tavoitteita työntekijälle. Näitä voivat olla ne taidot ja tiedot, joita työntekijän toivotaan tuovan osastolle, kuten oman alan asiantuntijuus ja osaaminen. Oppimistavoitteita tulee arvioida työkierron aikana yhdessä nimetyn ohjaavan työparin tai mentorin kanssa. Työntekijän tulee voida esittää havaitsemiaan asioita ääneen, huomioida hyviä käytänteitä ja havaitsemiaan puutteita. Näin saadaan aikaan keskustelua, jossa kyseenalaistetaan ja havaitaan asioita, ilman arvostelua tai moittimista. (Mäkisalo 2003, 134-135; Walle 2003, 8-10.)

Ennen työkierron päätymistä on oleellista käydä keskustelut sekä työkierron aikaisella osastolla että omassa yksikössä. Tällöin läpikäydään tavoitteiden saavuttaminen ja mahdollisten uusien oppien ja kehittämisideoiden jatkosuunnitelmat. Tavoitteellisen työkierron aikana on hyvä pitää oppimispäiväkirjaa ja yhteenveto työkierron kokemuksista voidaan liittää omaan henkilökohtaiseen portfolioon. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 3) on työkierron vaiheet etenevänä kuviona. (Mäkisalo 2003, 134-135.)



Kuvio 3. Tavoitteellisen työkierron malli. (mukailen Mäkisalo 2003, 134-135)

Kehittämishanke, jossa tavoitteellinen työkierto on ollut osana, on toteutettu vuosina 2002-2004 Kolmet-projektissa eli Savitaipaleen, Suomenniemen Taipalsaaren sekä näiden kuntien alueella toimivien yksityisten palvelutuottajien ja kolmannen sektorin toimijoiden kesken. Projektin osatavoitteena oli ohjatun työkierron organisoiminen. Ennen projektin toteutusta oli pohdittu työkiertoon liittyviä mahdollisuuksia, uhkia ja työkierron toteutukseen liittyviä käytännön ratkaisuja. Työkierron toteutusta varten oli laadittu ohjeistus ja asiasta oli annettu koulutusta eri toimijoille. Työkierron suunnittelussa, arvioinnissa ja toteutuksessa käytettiin Mäkisalons (2003) laatimia työkierron vaiheita. (Karhu & Selivuo 2004. 2- 61.)

Etelä-Savon sairaanhoitopiirissä toteutettiin vuosina 2006–2008 hoitotyöntekijöiden keskuudessa työkierron kehittämishanke. Tässä hankkeessa työkierrolla tarkoitettiin työntekijään siirtymistä tavoitteellisesti ja suunnitellusti toiseen yksikköön määräajaksi. Hankkeen tavoitteena oli kehittää työkierron systemaattisuutta ja tavoitteellisuutta. Tätä tarkoitusta varten jokaiselle tehtiin etukäteen kirjallinen sopimus ja asetettiin tavoitteet työkierron ajalle. Samoin työkiertäjälle nimettiin perehdyttävä ja hänen kanssaan käytiin väli- ja loppukeskustelut. Hankkeen tuloksena syntyi alueellinen työkiertomalli. (Luoma-Kuikka 2008, 9.)

3. TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön *tarkoituksena* on kuvata mitä työkierto on, miten se toteutuu hoitotyössä ja mitkä tekijät edistävät tai estävät työkierron toteutumista hoitotyössä.

Tavoitteena on tuottaa tietoa työkierron edistävästä ja estävästä tekijöistä hoitotyössä. Hoitotyön johtajat ja työntekijät voivat käyttää tietoa työkierron suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä työkierto on ja miten se toteutuu hoitotyössä?
2. Mitkä tekijät edistävät työkierron toteutumista?
3. Mitkä tekijät estävät työkierron toteutumista?

4. KUVAILEVAN KIRJALLISUUSKATSAUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla etsitään vastauksia siihen, mitä valitusta ilmiöstä tiedetään. Sen avulla saadaan uusia ja erilaisia näkökulmia valitusta ilmiöstä. (Kangasniemi ym. 2013, 294.) Kokoamalla tiettyyn aiheeseen liittyviä tutkimuksia yhteen saadaan kuva, millaista tutkimus on sisällöllisesti ja menetelmällisesti. (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 39.)

Kirjallisuuskatsaukset ovat toisen asteen tutkimuksia, eli tutkimustiedosta tehtyjä tutkimuksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 123.) Tutkimustiedon koonnasta käytetään kirjallisuudessa erilaisia käsitteitä, kuten kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. Meta-analyyseissä tuotetaan tietoa tilastollisin menetelmin kvantitatiivisista tutkimuksista tai tulokset yhdistetään kvantitatiivisesti. Kuvailevan ja systemaattisen kirjallisuuskatsauksen erona voidaan pitää alkuperäistutkimusten valintaprosessia ja laadun arviointia. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus noudattaa tieteellisen tutkimuksen periaatetta eli se perustuu tutkimussuunnitelmaan, on toistettav-

sa ja siinä pyritään vähentämään systemaattista harhaa eli tutkimusprosessissa tapahtuvaa virhettä, joka vaikuttaisi päätelmin. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tutkimusprosessi voi edetä myös päällekkäin eri vaiheiden kesken ja uutta aineistoa voi valita mukaan kirjallisuuskatsauksen edetessä. Laadunarviointi ei ole oleellinen osa kuvailevaa kirjallisuuskatsausta välttämättä, kun taas menetelmäkuvauksissa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen osalta se esitetään yhtenä oleellisena osana. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen eksplisiittinen esitystapa muistuttaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen esitystapaa. Ei ole tarkoituksenmukaista verrata kumpi näistä kirjallisuuskatsauksen muodoista on parempi, vaan ne täydentävät toisiaan tiedontuottamisessa. (Johansson 2007, 3; Kangasniemi ym. 2013, 293-299; Kääriäinen & Lahtinen 2006, 3-39.)

Hoitotyössä tulee käyttää luotettavaa tietoa, joka perustuu tutkimustuloksiin. Tällöin päätösten pohjalla ei ole vain yksittäiset tutkimukset ja niistä tehdyt päätelmät, vaan näyttö, joka voidaan perustella. (Patala-Pudus 2008; Salanterä & Hupli 2003, 24; Sarajärvi, Mattila & Rekola 2011, 33.). Kootut katsaukset ovat hoitotyöntekijöille helpoin tapa etsiä vastauksia. Huolellisesti tehty kirjallisuuskatsaus on hyvä löytö, tiedot on koottu valmiiksi. (Anttila, Saalasti-Koskinen, Hovi & Isojärvi 2007, 8; Johansson 2007, 3; Leino-Kilpi 2007,2.)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa neljään vaiheeseen, joista jokainen muodostaa oman kokonaisuutensa. Vaiheet ovat: tutkimuskysymyksen muodostaminen, aineisto ja sen valinta, kuvailun tekeminen ja tulosten tarkastelu. Kuten systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa, jokainen vaihe rakentuu edellisen pohjalle, mutta kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa vaiheet etenevät usein päällekkäin ja limittäin. (Kangasniemi ym. 2013, 294; Johansson 2007,5; 8-9. Kääriäinen & Lahtinen 2006, 38-39.)

Valitsin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineiston valinnassa eksplisiittisen kuvauksen ja sen perusteella raportoin valintaprosessin vaiheet etenevästi hakusanojen valinnasta aineiston lopulliseen valintaan. (Kangasniemi ym. 2013, 295-296.)

4.1 Alkuperäistutkimusten haku ja sisäänottokriteerit

Aihevalinta ja tutkimuskysymykset muotoutuivat osastojen sairaanhoitajien ja esimiesten kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Tutkimuskysymyksiksi valikoituivat mitä työkierto on ja miten se toteutuu hoitotyössä sekä työkierron edistävät ja estävät tekijät.

Näiden tutkimuskysymysten kautta sain tietoa hyödynnettäväksi työkierron kehittämiseen työpaikallani.

Tutkimuskysymysten muodostumisen jälkeen, ennen alkuperäistutkimusten hakua, tein tiedonhankintasuunnitelman. Tiedonhakusuunnitelmaan kirjasin tietoa, jota tarvitsen kuvailevasta kirjallisuuskatsauksesta ja tietokannoista. Hakutermejä lähdin muodostamaan tässä vaiheessa perustuen lähdekirjallisuuteen.

Hakusanat nostin tutkimuskysymyksistä. Opinnäytetyöni keskeinen käsite on työkierto. Tutkimuskysymykset ovat muodossa mitä on työkierto, miten se toteutuu ja mitkä tekijät edistävät tai estävät työkierron. Hakusanana käytin myös työkiertoa määrittelevää käsitettä tavoitteellinen, jota oli käytetty lähdekirjallisuudessa. Hakusanojen löytämisen apuna olen käyttänyt tietokantojen asiasanastoja. Asiasanastoista etsin synonyymejä ja lähikäsitteitä englanniksi. Haun kattavuuden varmistamiseksi käytin ulkomaisten tietokantojen mahdollistamaa explode-toimintoa, eli valitun sanan lisäksi tietokannasta haetaan vastaavilla termeillä. Käytin myös sanojen eri muotoja ja katkaisua mahdollisimman laajan haun saamiseksi.

Hakusanoina käytin lopullisessa haussa:

- työkierto, tavoitteellinen työkierto, henkilöstökierto, henkilökierto, job rotation (yhteen ja erikseen kirjoitettuna), secondment, ward rotation, targeted job rotation, target oriented job rotation, systematic job rotation, planned job rotation.

Ennen tutkimusten hakua määrittelin valittavien tutkimusten sisäänottokriteerit. Sisäänottokriteerit voivat rajata esimerkiksi alkuperäistutkimusten lähtökohtia, tutkimusmenetelmiä, tutkimuskohdetta, tuloksia tai laatutekijöitä. (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 39.) Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa aineiston sopivuuden merkittävin kriteeri on, voidaanko valitulla aineistolla tarkastella ilmiölähtöisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Lähtökohtana tulee olla tutkimuskysymys (Kangasniemi ym. 2013, 295).

Sisäänottokriteereiksi valitsin ensin vain hyväksyttäväksi kansalliset ja kansainväliset tieteelliset artikkelit (peer review) ja väitöskirjat. Julkaisukieliksi rajasin suomen, ruotsin ja englannin. Kielirajoitus perustui siihen, että pystyn itse lukemaan näillä kielillä julkaistut tutkimukset. Aikarajauksen kohdalla päädyin valitsemaan vuodet 1999–2014. Sisäänottokriteereihin lisäsin, että hyväksyn kirjallisuuskatsaukseen myös ne tutkimukset, joita ei ole saatavissa kokotekstimuodossa tietokannasta. Tämä valinta perustui

mahdollisimman laajan hakutuloksen saamiseen. Alustavien hakujen perusteella päädyin hyväksymään vähintään pro gradu tasoiset tutkielmat, koska Suomessa ei ollut löydettävissä tekemilläni hauilla väitöskirjatasoista tutkimusta, eikä tieteellisiä artikkeleita löytynyt kuin yksi suomalaisesta terveydenhuollonpiiristä julkaistuna. Pro gradu tutkielmien mukaan ottoa puoltaa myös se, että ne vastasivat tutkimuskysymyksiini, antoivat sisällöllisesti tärkeää tietoa ja että kaikki mahdollinen aihetta koskeva tieto tuli si hyödynnettyä. (Kangasniemi ym. 2013, 296.)

Aiheesta on tehty ammattikorkeakoulututkinnon- ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tasoisia opinnäytetöitä, mutta ne, samoin kuin työkierrosta tehdyt hankeraportit on jätetty opinnäytetyöni aineiston ulkopuolelle. Näihin olin tutustunut suunnitteluvaiheessa ja päädyin jättämään ne pois lopullisesta kuvauksesta sisällöllisen valinnan perusteella (Kangasniemi ym. 2013, 296.)

Sisäänottokriteerit lopullisessa haussa olivat:

- Alkuperäistutkimusten tuli olla kansallisia tai kansainvälisiä hoitotieteellisiä tutkimusartikkeleita, väitöskirjoja tai vähintään pro gradu tasoisia tutkielmia.
- Tutkimusartikkeli oli julkaistu vertaisarvioidussa lehdessä ja sen tuli käsitellä työkiertoa hoitotyössä.
- Mukaan otettavaksi tuli otettavaksi myös ne tutkimukset, joita ei ole saatavissa tietokannoista koko tekstimuodossa (full text).
- Tutkimuksen julkaisuvuosi 1999-2014.
- Julkaisukielenä suomi, englanti tai ruotsi.

Tietokannoiksi, joista haut tehdään, tulee valita ne, joista oletetaan löytyvän tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Eri tietokannoissa on erilaiset hakustrategiat, joten hakusanat tulee muotoilla jokaiseen erikseen. (Johansson 2007, 6; Kääriäinen & Lahtinen 2006, 40.) Alustaviin hakuihin valitsin kansainväliset Cinahl-, Medline-, SveMed sekä suomenkielisiä tutkimuksia sisältävät Medic-, ja Linda tietokannat. Lopullisiin hakuihin valitsin tietokantojen osalta valitsin ne, joista alustavien hakujen perusteella sain tutkimuskysymysten, hakusanojen ja sisäänottokriteerien perusteella tietoa. (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 40.)

Tietokannat lopullisessa haussa olivat:

- Medic: Kotimainen korkeatasoinen ja laaja terveystieteellinen tietokanta, joka sisältää kattavasti suomalaiset lääke- ja hoitotieteelliset julkaisut, väitöskirjat ja opin-
näytteet.

Cinahl: Kansainvälinen hoitotieteen, hoitotyön ja fysioterapian viite- ja tiivistelmä-
tietokanta, joka sisältää terveydenhuollon hallintoa ja koulutusta käsittelevää aineis-
toa.

Medline: Kansainvälinen lääketieteen pää tietokanta, sisältää hoitotyön tietokannan.

Laajin terveysalan tietokanta. (Elomaa & Mikkola 2010.24; Tähtinen 2007. 29-33.)

Kirjallisuuskatsauksen suunnittelussa ja toteutuksessa suositellaan käytettäväksi kirjas-
tojen informaattikkojen osaamista hyväksi (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 40). Tietokan-
tojen, hakusanojen alustavassa, sekä lopullisessa valinnassa että tehdyissä hauissa on
avustanut Diakonia ammattikorkeakoulun kirjaston informaattikon lisäksi Helsingin yli-
opiston terveystieteiden kirjaston informaattikko.

4.2 Alkuperäistutkimusten valinta

Alustavat haut olen päivittänyt lopulliseksi hakuprosessiksi 25.1.2014. Hakujen päivitys
oli edellytys, jotta lopulliseen katsaukseen valikoituisi uusien tieto. Jokaisella hakusanal-
la olen tehnyt erillisen haun. Haut kirjasin ja koodasin niin, että pystyin tarvittaessa pa-
laamaan niihin. Samoin hyödynsin tietokantojen mahdollistamaa hakujen tallennusta,
jotta olen voinut palata hakuihin. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa valinta perustuu
siihen, antavatko valitut tutkimukset oleellista tietoa tutkimuskysymyksiin (Kangasnie-
mi ym. 2013, 294). Kaikista lopullisen haun tuloksena saaduista alkuperäistutkimuksista
luin ensin otsikot ja tarkistin bibliografiset viitteet. Näiden viitteiden avulla tarkastin
sen, missä artikkeli oli julkaistu. Otsikoiden perusteella pystyin karsimaan hausta aluksi
niitä tuloksia, jotka selvästi liittyivät fysioterapiaan ja työn suorittamiseen liittyvään
kiertoliikkeeseen (rotaatio). Tiivistelmien perusteella jatkotarkastelusta karsiutui ne tut-
kimukset, joissa englanninkielistä työkierto (job rotation) termiä käytettiin tarkoittaessa
eri työpisteissä tapahtuvaa harjoittelua tai työvaiheita.

Tämän jälkeen haun tulokset kävin yksitellen läpi ja päätin niiden jatkotarkastelun. Jos
otsikon perusteella tutkimus liittyi tutkimuskysymyksiin tai yhteys oli epäselvä luin

tiivistelmän tai koko artikkelin ennen päätöstä artikkelin jatkotarkastelusta. Kaikki tutkimusartikkelit olivat saatavissa kokonaisuudessaan sähköisistä tietokannoista ja pro gradu tutkielmista yksi. Kolme pro gradu tutkielmaa sain ammattikorkeakoulun kirjastosta.

Seuraavassa kuvaan hakuprosessien tulokset ja ne on eritelty tietokannoittain myös liitteessä. (LIITE 1.)

Medic-tietokannasta hakusanalla *työkier** tuli osumia tuli 8. Lisäämällä rajaukset vuosikulujen, tutkimustyyppin ja kielen perusteella osumat rajautuivat neljään. Hakusanalla *tavoit* työkier** osumia tuli 1, joka oli jo mukana edellisissä osumissa. Nämä neljä pro gradu tutkimusta otettiin jatkotarkasteluun otsikon perusteella. Lopulliseen katsaukseen valikoitui nämä neljä tutkimusta. Hakusanoilla *henkilökier**, *henkilöstökier** ei löytynyt yhtään osumaa.

Cinahl tietokannasta perushaulla (basic search) *job rotation* löytyi 409 osumaa ja rajausten jälkeen 8 osumaa. Näistä yksi koski työkiertoa ja se otettiin jatkotarkasteluun. Hakua jatkoin käyttämällä Cinahl Headings toimintoa fraasilla ” *job rotation*”. Hakuosumia ilman rajoituksia tuli 336 ja rajausten jälkeen 136 osumaa. Tämän jälkeen hakuja rajasin lisäämällä *nurs**. Tämän jälkeen jäi tarkempaan tarkasteluun 32 artikkelia. Nämä kävin läpi otsikkotasolla ja tarkempaan tarkasteluun tulostin 25 artikkelia. Katsaukseen mukaan otettavaksi jäi yksi artikkeli. Samoin jatkoin hakusanalla ”*ward rotation*”. Ilman rajoituksia tuli 22 osumaa ja rajausten jälkeen 17 osumaa. Näistä luin otsikot ja 10 artikkelia luin kokonaan. Katsaukseen valikoitui yksi artikkeli. Hakusanalla ”*secondment*” osumia tuli ilman rajoituksia 655. Tästä rajoituksen jälkeen jäi tarkasteluun 3 osumaa. Lähempään tarkasteluun ei valikoitunut tutkimuksia.

Cinahlista en tehnyt perushakua (basic search) termeillä ”*ward rotation*”, ”*secondment*”, koska alustavat haut osoittivat ettei sisäänottokriteereiden mukaisia osumia tule. Lopullisessa haussa tein kuitenkin hakusanalla ”*job rotation*” perushaun mahdollisimman monipuolisen haun kuvaamiseksi.

Lopullisia hakuja tein myös fraaseilla ”*target oriented job rotation*”, ”*systematic job rotation*”, ”*planned job rotation*”. Näillä hakusanoilla ei saatu osumia.

Medline tietokannassa tein ensin haun perushaun hakusanalla ”*job rotation*”. Tästä hakuosumia tuli 68. Rajausten jälkeen osumia jäi 2. Kävin läpi aineiston ilman rajoituksia ja

näistä lähempään tarkasteluun otin 8 artikkelia. Näistä yksi oli valikoitunut mukaan jo edellisessä haussa ja yksi artikkeli oli saatavana vain kiinan kielellä. Mukaan valikoitui 1 artikkeli sisäänottokriteerien jälkeen. Tämä artikkeli oli toinen rajausten jälkeen tulleesta 2 artikkelin joukkiosta.

Jatkoin hakua advanced search-hakutoiminnolla. Hakutulokset olivat samat edellisessä haussa.

Medlinesta tein seuraavaksi haun hakutermillä ”*ward rotation*” josta osumia tuli 13. Kävin ne läpi ilman rajoituksia ja otsikko ja tiivistelmä vaiheiden jälkeen mukaan valikoitui 1 tutkimus.

Hakutermillä ”*secondment*” löytyi Medlinestä 65 osumaa. Kävin ne läpi ilman rajoituksia ja rajausten ja lähemmän tarkastelun jälkeen mukaan valikoitui 1 artikkeli.

Tein haut myös muilla hakusanoihin valikoituneilla termeillä, mutta niillä ei löytynyt aineistoa.

Lopulliset hakuprosessit esittelin Helsingin Yliopiston terveystieteiden kirjaston informaatikolle. Hän tarkisti sen, että olin tehnyt haut teknisesti oikein, valinnat tutkimusten mukaan ottamisesta olen tehnyt itse.

Kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen voi valita myös kesken prosessin oleellista aineistoa, eivätkä tiukat sisäänottokriteerit rajaa niitä pois. (Kangasniemi ym. 2013, 296). Tutkimusprosessin aikana en valinnut uutta aineistoa mukaan otettavaksi, koska oleellista uutta tietoa ei ollut löydettävissä. Manuaalisen haun olen tehnyt hakujen perusteella löytämistäni tutkimusten lähdeluetteloista, jotka koskivat työkiertoa ja suomalaisten hoitotieteellisten lehtien (Hoitotiede, Tutkiva Hoitotyö) osalta sisällysluetteloista vuosilta 1999–2014. Nämä lehdet olivat saatavana terveystieteiden ammattikorkeakoulujen kirjastoista. Tällä pyrin löytämään julkaistuja lähteitä, joita ei ollut saatavissa sähköisistä tietokannoista. Julkaistuja tutkimuksia, artikkeleita tai hankeraportteja, joista olisin löytänyt oleellista tietoa tutkimuskysymyksiini, ei ollut löydettävissä tekemilläni hauilla. Samoin pyrin löytämään julkaisemattomia tutkimuksia. Näitä löytyi yksi, mutta se ei ollut saatavilla kirjallisuuskatsaukseen mukaan otettavaksi.

Tutkimuskysymyksissäni rajasin aihevalintani koskemaan hoitotyötä. Niitä tutkimuksia ja artikkeleita, jotka koskivat muita ammattialoja, en tähän perustuen valinnut mukaan

kirjallisuuskatsaukseen. Osaan olin tutustunut jo aihevalintaani tehdessä ja saanut tietoa työkierrosta yleisesti muilla aloilla.

4.3 Alkuperäistutkimusten laadun arviointi

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa ei mukaan otettavien alkuperäistutkimusten laatua arvioida kuten systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa, jossa laadun arviointi on yksi hakuprosessin vaihe. Laadunarvioinnilla pyritään lisäämään luotettavuutta ja määrittämään se minimitaso, joka mukaan otettavilta tuloksilta vaaditaan. Laadun arvioinnilla saadaan selville myös tutkimusten laatueroja, mikä taas ei ole oleellista kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa, koska oleellista on löydettävissä oleva aineisto joka antaa tietoa tutkimuskysymyksiin. (Kangasniemi ym. 2013, 296; Kontio & Johansson 2007, 101; Pölkki, Kanste, Elo, Kääriäinen & Kyngäs 2012, 337.)

Tein laadunarvioinnit aineistosta, saadakseni kuvan löytämäni aineiston laadusta. Alustavasti käytin soveltuvien osien Kontio & Johanssonin (2007) artikkelissaan julkaisemia kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen laadunarviointi taulukkoja. Esitetasin laadunarviointitaulukkoa kahdella tutkimuksella, jonka jälkeen vielä tarkensin laadunarviointitaulukkoja ja päädyin käyttämään kvalitatiivisen tutkimuksen laadunarviointitaulukkoa kaikkien tutkimuksien osalta, koska se esitestauksen perusteella soveltui paremmin tarkoitukseen. Laadunarviointitaulukkoon lisäsin vielä arvioitavaksi sen, vastasiko tutkimus tutkimuskysymyksiin.

Laadunarvioinnissa päädyin siihen, että en määrittele vähimmäispistemäärää hyväksyttävillä tutkimuksilla, koska laadunarviointi ei ole oleellinen vaihe kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa. Pölkki ym. (2012) toteavat myös, ettei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä ohjetta sille, mikä pistemäärä edustaa korkeatasoista tutkimusta. Laadunarvioinnin jälkeen en hylännyt yhtään valitsemaani tutkimusta, pistemäärät valituille tutkimuksille olivat 16-19 pistettä. Maksimipistemäärä oli 20.

Alkuperäistutkimusten laadunarviointilomake, jota käytin on työn liitteenä. (LIITE 2.)

Hakutuloksena kuvattujen vaiheiden jälkeen oli valikoitunut kahdeksan tutkimusta; neljä tutkimusartikkelia ja neljä pro gradu tutkimusta. Näistä viisi oli Suomesta. Englannista, Taiwanista ja Japanista oli jokaisesta yksi tutkimus. Tutkimuksista kvalitatiivisia oli viisi ja kvantitatiivisia kolme. Seitsemässä tutkimuksessa oli tutkimuskohteena hoi-

tohenkilökunta ja yhdessä hoitohenkilökunnan lähiesimiehet. Tutkimukset on julkaistu vuosina 2001–2009.

Valituista alkuperäistutkimuksista tein yhteenvetotaulukon, johon olen kirjannut tarkemman erittelyn tutkimusmenetelmistä ja kyselyyn osallistuneiden tutkimuksessa ilmoitetut ammatit ja sen, oliko tutkittavilla työkiertokokemusta. Taulukkoon on kirjattu tutkimuksen saama laadunarviointipistemäärä sekä tutkimuksen keskeiset tulokset. (LIITE 3.)

5. ALKUPERÄISAINEISTON SISÄLLÖN ANALYYSI

Valitusta aineistosta luodaan jäsentynyt kokonaisuus, joka vastaa tutkimuskysymyksiin, kuvaa ilmiötä ja jossa tehdään johtopäätöksiä (Kangasniemi ym. 2013, 296). Mukaan valittujen tutkimusten perusteella valitsin analyysimenetelmäksi sisällön analyysin. Valitun aineiston määrän ollessa pieni on tarkoituksenmukaista tehdä kuvaileva synteesi. (Pölkki ym. 2012, 338.)

5.1 Sisällönanalyysi menetelmänä

Sisällön analyysillä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällön analyysissä voidaan edetä aineistolähtöisesti tai analyysissä voidaan edetä käyttämällä aikaisempaan tietoon perustuvaa mallia. Sisällön analyysia voi ohjata myös jokin teema. (Kygäs & Vanhanen 1999, 5). Aineistolähtöisessä eli induktiivisessa sisällönanalyysissä edetään alkuperäisaineiston, joka voi olla esimerkiksi haastatteluja tai alkuperäistutkimuksia, pelkistämisen, ryhmittelyn ja abstrahoinnin eli yleiskäsitteellä muodostetun kuvauksen mukaan etenevästi vaiheittain. Saadut kategoriat pyritään nimeämään niin, että käsite on aiemmin tuttu. Tulokset raportoidaan tällöin aineistolähtöisesti. Toisena vaihtoehtona on deduktiivinen lähestymistapa, jolloin päätelyn lähtökohtana on jokin teoria tai malli, joiden ilmenemistä tutkimusaineiston pohjalta halutaan tarkastella. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 167.)

5.2. Sisällönanalyysin toteutus

Ennen analyysin aloittamista oli määriteltävä etsinkö aineistosta ilmi- vai piilosisältöjä. Tämän tulee perustua tarkoitukseen ja tutkimuskysymyksiin. (Kygäs & Vanhanen 1999, 5.) Olen analysoinut vain sen, mitä tutkimusartikkeleissa ja pro gradu tutkielmissa on ilmaistu. Tarkoituksenmukaista ei ole etsiä piilosisältöjä, koska ne saattaisivat jäädä huomaamatta tai olla virheellisiä.

Aloitin aineiston analyysin lukemalla valitut tutkimukset lukemalla ne useaan kertaan läpi saadakseni kokonaiskuvan aineistoista. Tämän jälkeen kävin aineistot yksitellen läpi kysyen aineistolta ”mitä työkierto on ja miten se toteutuu”, ”työkierron toteutumisi-

sen edellytys” tai ” työkierron toteutumien este”. Analyysiyksiköksi valitsin lauseen tai lausekokonaisuuden. Pelkkä yksi sana tai sanapari ei olisi antanut riittävää informaatiota. Samoin kiinnitin huomion asiayhteyteen. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 25.)

Aineistoon tutustuminen usean lukukerran avulla auttoi asiayhteyden huomioimisessa. Jos asiayhteys oli epäselvä, palasin alkuperäistutkimukseen täydentämään lausetta tai lausekokonaisuutta. Englanninkielellä julkaistuista tutkimuksista nostamani analysointiyksiköt käänsin suomeksi tässä vaiheessa. Jokaisen tutkimuksen kohdalla koodasin alkuperäisilmaukset sivunumeroin, jotta tarvittaessa pystyin palaamaan alkuperäistutkimuksen oikeaan kohtaan analyysin edetessä. Analyysiyksiköitä on 78 A4-sivua rivivälillä 1. Nämä analyysiyksiköt pelkistin niin, että alkuperäinen asiayhteys säilyi. Ryhmittelin pelkistykset etsien samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samaa tarkoittavat pelkistykset ryhmittelin muodostaen niistä alakategorioita. Nämä alakategoriat nimesin sisältöä kuvaavalla käsitteellä. (Kylmä & Juvakka 2007, 118–119; Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.) Tässä vaiheessa jaoin alakategoriat tutkimuskysymysteni mukaan. Tämän jälkeen alakategoriat on ryhmitelty ja nimetty ilmiötä kuvaavaksi yläkategoriaksi.

Selventääkseni analyysiprosessin etenemistä sekä aineiston ja tulosten yhteyttä kuvaan yläkategorian muutosvalmius (TAULUKKO 1.)

TAULUKKO 1. Esimerkki analyysiprosessin etenemisestä

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria
Avoim ennakkoluuloton asenne uutta kohtaan.” (Hongisto 2005, 69)	Avoim asenne uutta kohtaan Ennakkoluuloton asenne uutta kohtaan	avoimuus ennakkoluulottomuus	MUUTOSVALMIUS
Avoim ja ennakonluuloton asenne ja hieman rohkeuskin. (Hongisto 2005, 62)	Avoim asenne Ennakkoluulottomuus Rohkeus	avoimuus ennakkoluulottomuus rohkeus	
Työkierrolla on mahdollisuus oppia uusia asioita (Hamilton 2001, 318).	mahdollisuus oppia uusia asioita	mahdollisuus oppimiseen	

5.3 Tulosten esittäminen SWOT-analyysina

SWOT-analyysi sopii hyvin kehittämishankkeiden, ryhmän toiminnan kehittämiseen ja päätöksenteon työvälineeksi. SWOT-analyysi prosessissa määritellään mistä ja miten analyysi tehdään, listataan tutkittavan ilmiön vahvuudet (strengths), heikkoudet (weakness), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). Tämän jälkeen tulee pohtia ja arvioida saatua SWOT-analyysin tulosta. Analyysin tavoitteena on esimerkiksi saada vastaukset kysymyksiin:

- miten voimme käyttää kaikkia vahvuuksia
- miten voimme ehkäistä olemassa olevia heikkouksia ja saada niitä muutettua vahvuudeksi
- miten voimme hyödyntää kaikkia mahdollisuuksia tulevaisuudessa
- miten voimme puolustautua uhkia vastaan ja tulevaisuudessa välttää uhat. (Hypönen 2008. 11-13; Lindroos & Lohivesi 2010, 219-220.)

Sisällön analyysillä saamani yläkategoriat, jotka liittyivät tutkimuskysymyksiin työkierron toteutumisen edellytyksistä ja esteistä ryhmittelin SWOT-analyysin avulla vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin. SWOT-analyysi ei toiminut sisällön analyysivaiheessa rajoittavana tekijänä, vaan käytin sitä aineiston tulosten esittämisen apuna. Päädyin käyttämään analyysissä termin heikkoudet tilalla termiä kehitettävät asiat koska se suuntautui mielestäni paremmin tulevaan työkierron kehittämiseen.

Selventääkseni analyysiprosessin etenemistä sekä aineiston ja tulosten yhteyttä SWOT-analyysiin kuvaan yläkategorian muutosvalmius (TAULUKKO 2.)

TAULUKKO 2. Esimerkki aineiston ja tulosten esittämisestä SWOT-analyysillä.

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria	Esitetään tuloksissa SWOT-analyysin avulla kohdassa:
<p>Avoim ennakkoluuloton asenne uutta kohtaan.” (Hongisto 2005, 69)</p> <p>Avoim ja ennakkoluuloton asenne ja hie-man rohkeuskin. (Hongisto 2005, 62)</p> <p>Työkierrolla on mahdollisuus oppia uusia asioita (Hamilton 2001, 318).</p>	<p>Avoim asenne uutta kohtaan Ennakkoluuloton asenne uutta kohtaan</p> <p>Avoim asenne Ennakkoluulottomuus Rohkeus</p> <p>mahdollisuus oppia uusia asioita</p>	<p>avoimuus ennakkoluulottomuus</p> <p>avoimuus ennakkoluulottomuus rohkeus</p> <p>mahdollisuus oppimiseen</p>	<p>MUUTOSVALMIUS</p>	<p>Yahvuudet</p> <p>Kehitettävät asiat</p> <p>Mahdollisuudet</p> <p>Uhat</p>

Tulosten esittäminen SWOT-analyysin muodossa antoi työvälineen, jota voi käyttää työkierron kehittämisessä sekä omassa työyksikössäni että laajemmin HUS organisaatiossa. SWOT-analyysin perusteella voidaan etsiä vastauksia yhteisesti esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

- miten voimme kehittää työkiertoa niin, että hyödynnämme kaikki vahvuudet ja voimavarat
- miten voimme saada ratkaista kehitettäviä asioita ja muuttaa niitä vahvuuksiksi
- miten saamme kaikki työkierron antamat mahdollisuudet hyödynnettyä työyhteisössämme
- mitä on tehtävissä, jotta nyt työkierron toteutumisen uhkina kuvatut asiat voidaan välttää ja saada uhkakuvat poistumaan ja muuttumaan työkierron toteutumisen tieltä.

6. TULOKSET

Tulokset on esitelty tutkimuskysymyksittäin. Työkierron toteutumisen edellytykset ja esteet esitän eriteltynä SWOT-analyysin mukaisiin ryhmiin niin, että edellytykset esitetään vahvuuksina ja mahdollisuuksina ja esteet kehitettävänä asioina ja uhkina.

SWOT-analyysi kokonaisuudessaan on työn lopussa liitteenä. (LIITE 4.)

6.1 Työkierto ja sen toteutuminen hoitotyössä

Työkierto oli työntekijän siirtymistä toiseen yksikköön, joko omaan tai ulkopuoliseen organisaatioon. Oikeampi nimitys ilmiölle olisi henkilökierto, mutta se ei kuvaa ilmiön liittymistä työelämään. (Järvi & Uusitalo 2004, 339).

Työkierron kesto oli ennalta määrätty ja sovitun ajan jälkeen palattiin omaan yksikköön. (Asikainen 2008, 46; Fujino & Nojima 2005, 40; Hamilton & Wilkie 2001, 316; Järvi & Uusitalo 2004, 339.) Kesto oli vaihdellut muutamasta kuukaudesta useampaan vuoteen. (Hongisto 2005, 52; Järvi & Uusitalo 2004, 342.). Sen toivottiin kestävän tarpeeksi pitkään, hyvänä pidettiin puolesta vuodesta vuoteen kestävää ajanjaksoa. (Asikainen 2008, 71; Hongisto 2005, 70.) Hamilton & Wilkie (2001) tutkimuksen mukaan liian lyhyt aika aiheutti sopeutumisvaikeuksia. Työkiertoa esitettiin toteutettavaksi viiden-kuuden vuoden välein (Hongisto 2005, 76). Sen toivottiin koskevan kaikkia työntekijöitä (Partanen 2009, 62).

Työkierron tulisi olla suunniteltu, tavoitteellinen ja systemaattinen. Suunnitelmallisuuden tulisi kiinnittää huomiota ja resursseja haluttiin lisää. (Partanen 2009, 65,68.)

Työkierrossa työtehtävät olivat yleisesti samoja kuin omassa yksikössä. Osa oli työkierron aikana tehnyt erityyppisiä työtehtäviä kuten hallintotehtäviä, kehitystehtäviä ja projekteja. Osalle työtehtävät olivat aivan uusia, jotka oli opeteltu alusta lähtien. (Hamilton & Wilkie 2001, 315-316; Hongisto 2005, 52; Järvi & Uusitalo. 2004, 339.)

Työkiertoa ei ole toisen työntekijän poissaolon paikkaaminen tai sijaisena toimiminen, eikä työtehtävien vaihdon katsota olevan työkiertoa. (Järvi & Uusitalo. 2004, 339, 341; Partanen 2009, 48)

Työkierto käytetään vähän hoitotyössä ja Partasen (2009) tutkimuksen mukaan se hakee vielä muotoaan. Yhteistyön lisääntyminen työkierron muodossa laajentaa sen käyttöä. On myös tunnistettava työkierron negatiiviset vaikutukset työntekijään, kuten se, ettei työkierto ei ole perustunut työntekijän haluun tai tarpeeseen, pettymys työkiertoon asetettujen odotusten jäämättä täyttymättä ja esimiehen tuen puute. (Hamilton & Wilkie 2001, 318.)

6.2. Työkierron toteutumisen edistävät tekijät

Alkuperäisaineistosta nousi esiin neljä yläkategoriaa kuvaamaan vahvuuksia (Taulukko 3.) ja kolme yläkategoriaa kuvaamaan mahdollisuuksia (Taulukko 4.)

6.2.1 Vahvuudet

Työkierron toteutumisen edistäviä tekijöitä, jotka SWOT-analyysissä on esitetty vahvuuksina ovat vapaaehtoisuus, muutosvalmius, vastaanottavan yksikön positiivinen suhtautuminen ja yhteistyön lisääntyminen.

TAULUKKO 3. Työkierron toteutumisen edistävät tekijät; vahvuudet.

Alakategoria	Yläkategoria
<ul style="list-style-type: none"> • oma halu • oma valinta • oikeudenmukaisuuden kokeminen 	VAPAAEHTOISUUS
<ul style="list-style-type: none"> • avoin suhtautuminen • mahdollisuus itselle • rohkeus uutta kohtaan • motivaatio 	MUUTOSVALMIUS
<ul style="list-style-type: none"> • hyvä vastaanotto • uusi työntekijä hyväksytään • osaamisen huomioiminen 	VASTAANOTTAVAN YKSIKÖN POSITIIVINEN SUHTAUTUMINEN
<ul style="list-style-type: none"> • ymmärrys toisen työtä kohtaan • yhteisten hoitokäytänteiden kehittyminen • yhteistyö menetelmien kehittämiseen 	YHTEISTYÖN LISÄÄNTYMINEN

Vapaaehtoisuutta pidettiin työkierron onnistumisen kannalta perusedellytyksenä. Oma valinta ja halu lähteä työkiertoon edistivät työntekijän motivaatiota ja työssä jaksamista. (Asikainen 2008, 67; Hongisto 2005, 67, 69; Könönen 2005, 51; Partanen 2009, 62.) Vapaaehtoisuus koettiin merkityksellisenä asiana (Järvi & Uusitalo 2004, 339, 342; Partanen 2009, 48.)

Työntekijät kokivat tulleen kohdelluksi oikeudenmukaisesti kun työntekijää kuultiin työkiertopaikka toiveista. Työkierron toivottiin olevan osa henkilöstösuunnitelmaa ja että se kirjataan henkilökohtaiseen urasuunnitelmaan. Tällöin työkierto ymmärrettiin ja otettiin osana oman työn kehittämistä. (Hongisto 2005, 76; Järvi & Uusitalo 2004, 342, 345-346.)

Työkierto edellytti työntekijältä valmiutta muutoksiin. Muutoksiin sopeutumisessa auttoi avoin ja ennakkoluuloton mieli, erityisesti uusia työntekijöitä ja uutta paikkaa kohtaan. Motivaatiota lisäsi omien toiveiden ja vaikutusmahdollisuuksien kuunteleminen ja esimiehen tuki. (Asikainen 2008, 68; Partanen 2009, 50-51). Motivoitunut pystyi paremmin ottamaan uudet tilanteet haasteena ja suhtautuu niihin ymmärtäväisesti. (Asikainen 2008, 50; Hongisto 2005, 62-63). Valmiuden muutoksiin ja motivaation lisäksi tarvittiin hieman rohkeutta ja halua oppia uusia asioita. (Asikainen 2008, 67; Hongisto 2005, 62-63.) Halukkuutta työkiertoon pidettiin osaksi persoonallisuuden piirteenä (Partanen 2009, 48). Työkierto vaati panostusta ja ”itsensä likoon laittamista” (Hongisto 2005, 69.)

Vastaanottavalta työyhteisöltä työkierto vaatii valmiutta muutoksiin ja ennakkoluulottomuutta. Positiivisesti työkiertoon suhtautuvassa työpaikassa oli keskusteltu työkierrosta, sen anti nähtiin rikkautena ja positiivisten asioiden tuojana työyhteisöön. Työkiertoon tulijoille oli annettu kirjallista materiaalia ja mahdollistettu tutustumiskäynti. Työyhteisön positiivinen suhtautuminen oli helpottanut työkiertoon tulijaa ja tervetulleeksi tulemisen kokemus oli tulijalle tärkeä. (Asikainen 2008, 48, 50; Hongisto 2005, 60-70; Könönen 2004, 44; Partanen 2009, 59.)

Vastaanottavassa yksikössä, jossa työkiertoon suhtauduttiin positiivisesti, työkiertoon tulijan osaamista osattiin hyödyntää. Työkiertäjän kotiosastosta oltiin kiinnostuneita ja työkiertäjälle oli järjestetty mahdollisuus kertoa omasta osaamisestaan osastotunnilla. Samoin oli pyydetty palautetta vastaanottavan yksikön toiminnasta. Tämä oli tuntunut arvokkaalta. (Asikainen 2008, 56-57 71; Partanen 2009, 58-59.)

Työkierron aikana ymmärrys toisia ja toisten työtä kohtaan lisääntyi. Yhteistyön merkityksestä sai uutta näkökulmaa sekä yksilö –että yhteistyötasolla Aito välittäminen ja toisen huomioon ottaminen vaikutti koko työyhteisön toimintaan. (Partanen 2009, 70-71.) Työkierto yhtenäisti toimintatapoja ja poisti päällekkäisiä toimintoja eri yksiköiden välillä. Innovatiivisuus, luovuus ja kollegiaalisuus lisääntyivät ja vanhojen tietojen kit-

kentä lisäsi tehokkuutta. Avoin keskustelu ja vuorovaikutus johtivat oman toiminnan kyseenalaistamiseen ja uuden oivaltamiseen. Yhteistyön merkityksen katsottiin lisääntyvän tulevaisuudessa. (Partanen 2009, 59, 64, 70.)

6.2.2 Mahdollisuudet

Työkierron toteutumisen edistäviä tekijöitä, jotka SWOT-analyysissä on esitetty mahdollisuuksina ovat uutta näkökulmaa työhön, lisääntynyt ammattitaito ja työkierron kehittäminen yhteisesti kaikkien toimijoiden kesken.

TAULUKKO 4. Työkierron toteutumisen edistävät tekijät, mahdollisuudet

Alakategoria	Yläkategoria
<ul style="list-style-type: none"> • etäisyys omaan työhön • vaihtelu työhönsä • työhyvinvointi 	UUTTA NÄKÖKULMAA TYÖHÖN
<ul style="list-style-type: none"> • kokemustieto • asiantuntijuus kasvaa • laajempi kokonaisnäkemys • mahdollisuus uusiin tehtäviin 	LISÄÄNTYNYT AMMATTITAITO
<ul style="list-style-type: none"> • suunnittelun vaiheen kehittäminen • työkierron aikainen kehittäminen • kokemusten kautta kehittäminen 	TYÖKIERRON KEHITTÄMINEN YHTEISESTI KAIKKIEN TOIMIJOIDEN KESKEN

Työkierrolla sai uutta näkökulmaa omaan työhönsä. Sen aikana sai mahdollisuuden nähdä asioita laajemmin, välttää kyllästyminen omaan työhön ja omaan työyksikköön sai hieman etäisyyttä. (Fujino & Nojima 2005, 40; Järvi & Uusitalo 2004, 345; Partanen 2009, 56.) Omaan työhön saama vaihtelu oli ollut myös yhtenä tavoitteena työkierrolle. (Järvi & Uusitalo 2004, 339.)

Työhyvinvoinnin katsottiin lisääntyvän, kun työntekijä sai työkierrolla mahdollisuuden analysoida omaa rooliaan työyhteisössä. Se piristi pitkää työuraa ja auttoi jaksamaan. Työkierto oli myös vaihtoehto vuorotteluvapaalle ja se antoi mahdollisuuden kokeilla erilaisia työaikajärjestelyjä. (Asikainen 2008, 46-47, 66; Hongisto 2005, 53; Partanen 2009, 57.)

Työkierrolla ammattitaito lisääntyi, se toi ammatillista kasvua sekä mahdollisti uusien tietojen ja taitojen oppimisen. (Fujino & Nojima 2005, 43; Hamilton & Wilkie 2001, 315.) Työntekijän henkilökohtainen kokemustieto ja omien mahdollisuuksien ymmärtäminen lisääntyvät (Partanen 2009, 62). Oma halu ja kyky havainnoida edesauttoivat

ammattillista kasvua. (Partanen 2009, 65-66.) Työkierrolla osa työskenteli uudentlaisissa tehtävissä ja sai täten uutta osaamista. (Hongisto 2005, 54). Ammatillista kasvua tukevaa tietoa todettiin tarvittavan lisää. (Partanen 2009, 68.)

Järvi & Uusitalon (2004) tutkimukseen osallistuneista hoitajista 45 % oli kiinnostunut kehittämään omaa työtään ja työkiertoa. Toiminnan suunnitteluun kaivattiin loogisuutta ja henkilöstön mukaan ottamista. Henkilöstö toivoi työkierron aloittamisen ja suunnitelmien etenevän hallitusti sekä systemaattisesti. Osassa yksiköitä työkiertoa oli esitelty osastotunneilla ja toiveita työkierron suhteen oli tuotu esille esimiehelle kehityskeskustelun yhteydessä. Suunnitteluvaiheessa mukana olo toi tunteen huomioimisesta ja työkierto oli helpompaa. Työkierron eri vaiheissa mukanaolo toisi henkilöstöllä mahdollisuuden suhteuttaa omaa kehitystään organisaation haasteisiin. (Asikainen 2008, 46- 48, 70-72.)

Osassa yksiköitä työkierrossa olevalta oli pyydetty palautetta ja ideoita työkierron ja toiminnan kehittämiseen (Asikainen 2008, 50). Keskustelua eri toimijoiden kanssa toteutusvaiheessa toivottiin lisättävän. Työkierrossa olevat esittivät, että työkierrossa olevat voisivat järjestää yhteisiä palavereja kokemusten ja tuen saamiseksi samassa tilanteessa olevilta. (Hongisto 2005, 69, 76.)

6.3 Työkierron toteutumisen estävät tekijät

Alkuperäisaineistosta nousi esiin seitsemän yläkategoriaa kuvaamaan kehitettäviä asioita (Taulukko 5.) ja neljä yläkategoriaa kuvaamaan uhkia (Taulukko 6.)

6.3.1 Kehitettävät asiat

Työkierron toteutumisen estäviä tekijöitä, jotka SWOT-analyysissä on esitetty kehitettävänä asioina ovat viestintä, esimiehen tuki, aikaa työkierrolle lähtemiselle, tavoitteet työkierrolle, sopeutuminen työkiertoon, perehdytys ja työkierrosta paluu omaan työyksikköön.

TAULUKKO 4. Työkierron toteutumisen esteet; kehitettävät asiat

Alakategoria	Yläkategoria
<ul style="list-style-type: none"> • avoin tiedotus • työkierron esille tuominen • työkierron pelisäännöt 	VIESTINTÄ
<ul style="list-style-type: none"> • oman esimiehen tuki • vastaanottavan yksikön esimiehen tuki • tuki esimiehelle 	ESIMIEHEN TUKI
<ul style="list-style-type: none"> • oikea aikainen työkierto • tuki ja ohjaus työkierron suunnitteluun • yksilöllisyyden huomioiminen 	AIKAA TYÖKIERTOON LÄHTEMISELLE
<ul style="list-style-type: none"> • tavoitteiden tekeminen • tavoitteiden esittäminen vastaanottavassa yksikössä • tavoitteiden arviointi 	TAVOITTEET TYÖKIERROLLE
<ul style="list-style-type: none"> • noviisin asema • turvallisuudesta luopuminen 	SOPEUTUMINEN TYÖKIERTOON
<ul style="list-style-type: none"> • tukihenkilö • perehdytyksen suunnittelu • riittävä perehdytys 	PEREHDYTYS
<ul style="list-style-type: none"> • arviointi keskustelu • kokemusten esilletuonti • osaamisen hyödyntämien 	TYÖKIERROSTA PALUU OMAAN TYÖYKSIKKÖÖN

Viestintään tulisi kiinnittää huomiota työyhteisöissä. Työkiertoon liittyville asioille toivottiin näkyvyyttä ja esillä olemista. (Partanen 2009, 68.) Työkierrosta haluttiin keskustella avoimesti perustellen ja kaiken olemassa olevan tiedon toivottiin kerrottavan työntekijöille. Avoimesti toimien välttää asioiden vääristelyltä. Tiedon puute ja väärät tiedot kuormittavat työntekijöitä. Yhteiset pelisäännöt työkierron toteutuksesta tuli sopia yhteisesti, kuten miten työkiertoon lähtijät sovitaan. Esimiesten toivottiin parantavan keskinäistä tiedonkulkuaan. (Partanen 2009, 49, 53, 65-68.) Samoin tuotiin esille, että organisaation kannattaisi mainostaa työkierron hyötyjä sekä yksilötasolle että organisaatiolle. (When-Hsien, Ching, Ying-Ling & Rong-Da 2009, 8.)

Esimiehen ammattitaidon ja ihmistuntemuksen koettiin korostuvan työkierron eri vaiheissa. (Partanen 2009, 50). Esimiehen tuki koettiin työkierron onnistumisen kannalta tärkeäksi. Työkierto vaatii esimieheltä hyvää suunnittelua ja organisointitaitoja. (Hongisto 2005, 69.) Yksikköä, mihin työkierto olisi mahdollista, sopivaa ajankohtaa, työkierron pituutta ja tavoitteita haluttiin suunniteltavan yhdessä esimiehen kanssa. (Asikainen 2008, 49; Hongisto 2005, 7; Partanen 2009, 48, 52.) Työntekijät toivoivat esimiehen kuuntelevan toiveita, ajatuksia ja olevan aidosti kiinnostunut työntekijöiden osaamisesta, kehittämisestä ja urakehityksestä. Erityisesti esimiehen rooli oli tärkeä

onnistumisen kokemuksessa ja käytännön järjestelyissä. (Asikainen 2008, 68-69; Partanen 2009, 51.) Toteutusvaiheessa esimiesten tulisi huolehtia kirjallisista sopimuksista. (Asikainen 2008, 49; Partanen 2009, 47) Toteutusvaiheessa toivottiin oman yksikön esimiehen olevan yhteydessä työntekijään (Asikainen 2008, 49).

Työntekijät toivat esille myös, että esimiehet eivät aktiivisesti kannustaneet työkiertoon tai että esimies pakotti työkiertoon. Osa oli kokenut, ettei työkiertoon pääse, vaikka oli tuonut esille halukkuutensa. Esimies oli myös päättänyt, että työkiertoon lähtevät työntekijät, jotka ei sitä halua (Könönen 2005, 52-53). Välinpitämättömyys työkiertoa ja työkiertäjää kohtaan koettiin huolestuttavalta. (Partanen 2009, 52.)

Vastaanottavan yksikön esimieheltä toivottiin työkierron aikaista tukea käytännön asioihin, kuten perehdyttämiseen, sekä mahdollisuutta oman erikoisosaamisen esilletuontiin. Esimiehen toivottiin mahdollistavan yhteisten keskustelut työkierrossa olevien työntekijöiden kesken. (Asikainen 2008, 49, 69; Hongisto 2005, 76.)

Esimiehet kokivat, että heillä oli tiedon puutetta, siitä miten työkierto oli tavoitteellinen ja suunnitelmallinen. Tavoitteellisuus nähtiin esimiesten keskuudessa tärkeänä, vaikka sen toteutus koettiin työläänä ja kuormittavana. Työkierron suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta ei kuitenkaan nähty mahdottomana asiana. Esimiehet toivoivat keskinäisen yhteistyön lisääntyvän ja että työkiertoa toteutettaisiin myös esimiesten keskuudessa. (Partanen 2009, 46, 51, 53, 56, 68.)

Työntekijät tarvitsivat yksilöllistä valmistautumista työkiertoon lähtemiselle. Siihen vaikutti ikä, työskentelyaika, turvallisuuden tunne, rutiineihin turvautuminen ja oma halu lähteä työkiertoon. Osalle työntekijöistä alkuvalmistelut olivat jääneet puutteelliseksi (Partanen 2009, 47.) Jos työkiertoon ei valmistauduttu ja annettu aikaa sulatella asiaa, se näkyi negatiivisena suhtautumisena uutta työroolia kohtaan. (Fujino & Nojima. 2005, 42; Hongisto 2005, 69-70; Partanen 2009, 47-48.)

Osa tutkimusten työkiertoon osallistuneista oli tehnyt tavoitteet työkierrolleen, osalle niitä ei ollut määritelty lainkaan. Tavoitteiden katsottiin vähentävän stressiä, luovan turvallisuutta ja selventävän työkiertäjän roolia. Tavoitteellisuus koettiin tärkeänä sekä yksilötasolla että yhteisötasolla. (Könönen 2005, 43; Partanen 2009, 47.) Tavoitteiden tulisi olla osa kehityskeskustelua, jossa keskustellaan mahdollisesta työkierrosta (Hongisto 2005, 76). Kirjallisesti laadittavia tavoitteita pidettiin hankalina, ja tavoitteellisuus

termiä pidettiin negatiivisena. Tavoitteellisuuden määrittely oli jäänyt epäselväksi. Positiivisesti kirjallisiin tehtäviin suhtautuivat nuoremmat työntekijät, kuin ne työntekijät joiden opiskeluajoista oli jo aikaa. (Partanen 2009,48,64.) Osa olisi kokenut tarpeelliseksi kirjallisen materiaalin tavoitteiden asettamiseen ja valmiita kaavakkeita, joihin suunnitelman voisi kirjoittaa (Asikainen 2008, 69). Tavoitteiden arviointi oli ollut satunnaista tai sitä ei ollut lainkaan. (Asikainen 2008, 49).

Sopeutuminen työkiertoon nousi tutkimuksissa yhdeksi työkierron kehittämisen kohteeksi. Oman paikan löytyminen uudessa työyhteisössä vei aikaa, aiheutti hämmennystä, pelkoja, henkistä stressiä ja jopa fyysisiä vaivoja. Työpäivät venyivät. (Asikainen 2008, 58; Fujino & Nojima 2005, 41; Hamilton & Wilkie 2001, 315-318; Hongisto 2005,71) Työkierron alussa työntekijän oli asetettava noviisin asemaan, kysyttävä asioita, siedettävä epävarmuutta ja hyväksyttävä oman asiantuntijuuden väistyminen, osaamisen menettäminen ja riittämättömyyden tunne. Oli luovuttava turvallisesta, tutusta työympäristöstä ja työtovereista. Tulevaisuus aiheutti epävarmuutta ja vastaanottavan yksikön hoitokulttuuri tuntui ahdistavalta ja omaan työyhteisöön välien pelättiin katkeavan. Työkiertoon kuvattiin liittyvän tunteita ahdistus, tyytymättömyys, katumus, yksinäisyys, eristäytyminen, masennus ja ristiriidat. (Fujino & Nojima 2005, 4; Hamilton & Wilkie 2001, 315.) Työntekijä saattoi vaatia itseltään liikaa, odotukset olivat virheellisiä tai epärealistisia. Työkiertoon tulija koki olevansa vierailija ja ulkopuolinen. (Asikainen 2008, 52, 55; Fujino & Nojima 2005, 40; Hamilton & Wilkie 2001, 315-318; Hongisto 2005, 73.) Oleellista sopeutumisessa oli työtovereihin tutustumisella. Kun hoitaja koki saaneensa ammatillisen itsetuntonsa takaisin, alkoi työkierrossa nähdä positiivisia asioita. (Fujino & Nojima 2005, 41.)

Työkierron alussa oli myös omaksuttava paljon uutta tietoa lyhyessä ajassa, omaa oppimisenkykyä epäiltiin ja erilainen työyhteisö tuntui myös ahdistavalta. Omalla osastolla oleva henkilökuntatilanne mietitytti työkierron alussa. (Asikainen 2008, 52, 54, 57; Hongisto 2005, 71, 72; Järvi & Uusitalo 2004, 345; Partanen 2009, 57.) Sopeutumisessa auttoi hyvä itsetuntemus ja aikaisempi työkokemus. Työkokemus antoi valmiuksia kohdata erilaisia potilaita ja hoitotilanteita. Avuttomuuden ja epävarmuuden sietäminen työkierron alussa oli ollut kasvattava kokemus ja uuden roolin hyväksyminen oli antanut uutta näkemystä itseän. (Asikainen 2008, 52, 68; Hamilton & Wilkie 2001, 317.)

Perehdytykseen toivottiin kiinnitettävän huomiota ja ohjaavan työparin olemassa olo ja tuki koettiin tärkeäksi, erityisesti työkierron alussa (Hongisto 2005, 76). Perehdytysaika oli ollut liian lyhyt, riittämätön tai sitä ei ollut lainkaan. Osa oli ollut saman tien niin sanotussa hoitajavahvuudessa. Hankalana koettiin, kun työkierto oli lähinnä sijaisena toimimista. Nimettyä perehdyttäjää ei ollut tai sovitut ajat perehdyttäjän kanssa olivat peruuntuneet. Perehdytys oli ollut oman aktiivisuuden varassa. (Asikainen 2008, 48 50-51; Hongisto 2005, 54 75; Järvi & Uusitalo 2004, 342; Könönen 2005, 43-44; Partanen 2009, 48.) Vaikka työkiertoon tulija oli kokenut työntekijä, tarvitsi hän perehdytystä ja kannustusta uudessa yksikössä. (Hongisto 2005, 69-70.) Puuttuvan perehdytyksen oli korvannut työyhteisö, jolta oli voinut pyytää neuvoja ja tukea (Asikainen 2008, 50-51).

Partanen (2009) tutkimuksessa esimiehet toivat esille käyneensä työkierron jälkeisen arviointikeskustelun (Partanen 2009, 63). Työntekijöiden haastatteluissa vain puolet kertoi käyneensä arviointikeskustelun tai arviointikeskustelujen käymisen olleen satunnaista. (Asikainen 2008, 49; Könönen 2005, 43.)

Työkierron jälkeen, omaan yksikköön palatessa esimiehen tulisi mahdollistaa kokemusten ja ideoiden esilletuominen. (Asikainen, 2008,49,50; Hamilton & Wilkie 2001, 2001, 318; Hongisto 2005, 70; Partanen 2009, 58.) Esimiehillä katsottiin olevan suuri rooli siinä, jäävätkö työkierron opit elämään ja jalostumaan työyhteisöön. (Partanen 2009, 51.)

6.3.2 Uhat

Työkierron toteutumisen estäviä tekijöitä, jotka SWOT-analyysissä on esitetty uhkina ovat vastentahtoinen työkierto, työyhteisön negatiivinen suhtautuminen, työkierron negatiivinen vaikutus lähettävään yksikköön ja organisaation sitoutumattomuus.

TAULUKKO 6. Työkierron toteuttamisen estävät tekijät; uhat.

Alakategoria	Yläkategoria
<ul style="list-style-type: none"> • työkiertoon pakottaminen • työkierto velvollisuuden tunnosta • muutoksia työuralla jo paljon • liian usein toteutettu työkierto 	VASTENTAHTOINEN TYÖKIERTO
<ul style="list-style-type: none"> • muutosvastarinta • negatiivinen työyhteisö • työkiertäjän osaamista ei hyödynnetä 	TYÖYHTEISÖN NEGATIIVINEN SUHTAUTUMINEN
<ul style="list-style-type: none"> • osajan lähteminen • sijaisjärjestelyt 	TYÖKIERRON NEGATIIVINEN VAIKUTUS LÄHETTÄVÄÄN YKSIKKÖÖN
<ul style="list-style-type: none"> • organisaatiossa ei tietoa työkierrosta • organisaatiot eivät tee yhteistyötä • organisaatiolla eri tavoitteet kuin työntekijöillä 	ORGANISAATIO EI SITOU DU

Osa tutkittavista kuvasi työkiertoon lähtemistä vastentahtoisena pakottamisena ja mieltävaltaisena työntekijän paikan vaihtamisena. Pakko lisäsi ahdistusta, stressiä ja se koettiin erityisen lannistavana. (Fujino & Nojima 2005, 40; Järvi & Uusitalo 2004, 342; Könönen 2005, 42, 51.) Vastentahtoinen työkierto kulutti voimavaroja, esti oppimista ja työtyytyväisyys väheni. (Asikainen 2008, 48, 68; Hongisto 2005, 73.) Pakottaminen koettiin nöyryyttävänä ja nöyryyttämisenä. Osa työntekijöistä ei kestänyt työkierrosta tulevia paineita. (Partanen 2009, 62.) Vastentahtoinen työkierto sai miettimään ammatinvaihtoa. (Järvi & Uusitalo 2004, 342.) Vastentahtoisuuden muina syinä työkiertoon lähtemiselle olivat työssä tapahtuneet muutokset tai liian usein toteutettu työkierto. Työntekijät kuvasivat myös haluavansa panostaa omaan työhönsä jonka he halusivat oppia ensin kunnolla. (Järvi & Uusitalo 2004, 342, 345; Könönen 2005, 49.)

Könösen (2005) tutkimuksessa vastaajista 40 % ei enää halunnut uudelleen työkiertoon. Vähäisen työkiertoon lähtemisen taustalla oli mahdollisesti tiedon puute ja erilaiset pelot. (Partanen 2009, 49.)

Negatiivisesti työkiertoon että työnkiertäjään suhtautuvissa työyksiköissä ilmapiiri oli kireä. Työntekijöissä näkyi uuden tiedon torjunta ja kateus työkiertäjää kohtaan. (Asikainen 2008, 71; Partanen 2009, 60.) Uusia ideoita ei tuotu esille työkierron aikana. (Hongisto 2005, 72.) Oli oltava nöyrä, alistunut ja hienotunteinen. (Asikainen 2008, 55.) Palautteen anto koettiin tällaisessa työyhteisössä arvostelemisena ja työkiertäjän mielteille ei annettu arvoa. (Asikainen 2008, 55-56.) Osaaminen oli jäänyt hyödyntämättä (Könönen 2005, 44.)

Työkiertoprosessi vaikuttaa myös työkierrolle lähtevän työntekijän omaan yksikköön. Lähtijän osaamispanos jäi pois ja se aiheutti muun työryhmän kuormittumista. (Partanen 2009, 61.) Osan mielestä työkierto tuhlassi työvoimaa (Könönen 2005, 53). Lähettävässä yksikössä toivottiin käytävän keskustelua sijaisjärjestelyitä, ennen kaikkea, jos kyseessä ei ollut vastavuoroinen työkierto (Hongisto 2005, 69). Esimiehen asenne vaikutti tässä tilanteessa lisääntyneeseen työtaakkaan ja hänen olisi tuettava muuta henkilökuntaa muuttuneessa tilanteessa. (Partanen 2009, 51.)

Organisaatiotasolla työkierrosta ei katsottu olevan riittävästi tietoa. Toteutettavasta työkierrosta odotettiin mallia ylemmältä taholta ja sen toivottiin näkyvän organisaation ja yksikön toimintasuunnitelmassa. (Partanen 2008, 67-68.) Organisaatiot eivät tehneet yhteistyötä, esimiehet ja työntekijät kaipasivat yhteisiä tapaamisia ja selvitystä yli organisaatioiden tehtävään työkiertoon. (Partanen 2009, 46.) Organisaation taholta tavoitteet koettiin puutteellisiksi ja ne eivät olleet työntekijöiden kanssa yhteneviä (Hamilton & Wilkie 2001, 318). Samoin tuotiin esille organisaatioissa tapahtumat muutokset ja tästä johtuvat epäselvyydet. Organisaatiotaso ei ole edellyttänyt kaikkien yksiköiden osallistumista samantarvoisesti työkiertoon, eikä johdon katsottu olevan kiinnostunut uudesta osaamisesta. (Hongisto 2005, 75; Könönen 2005, 52-53; Partanen 2009, 55.) Esimiehille oli järjestetty infotilaisuuksia ja jaettu tietopaketteja, asiasta toivottiin kuitenkin lisää koulutusta. (Partanen 2009, 68- 69.)

7. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Eettisyys tutkimuksessa on edellytys tieteelliselle toiminnalle. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2002) tulosten uskottavuuden edellytys on, että tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tällöin tulee noudattaa tiedeyhteisön tunnistamia toimintatapoja: rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Hyväksi tieteelliseksi tavaksi voidaan katsoa tapa, jossa tutkija soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. On oltava avoin saatujen tulosten suhteen ja muiden saamia tuloksia kunnioitetaan. Eettisten ohjeiden mukaista on että, tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 211; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002; Vilkkä 2005,30.)

Eettisyyden tarkistuslistana omalle toiminnalleni olen käyttänyt Pietarisen (2002) laatimaa kahdeksankohtaista listaa ja peilannut tekemiäni ratkaisuja. Opinnäytetyötä aloittaessani olin työkierrossa ja tänä aikana kiinnostuin siihen liittyvistä kysymyksistä ja kehittämismahdollisuuksista, olin siis *aidosti kiinnostunut* aiheesta. Koko opinnäytetyön prosessin ajan, suunnittelusta loppuraportin kirjoittamiseen, olen pyrkinyt olemaan *rehellinen, tunnollinen ja käyttämään tieteellistä tietoa eettisiä periaatteita kunnioittaen*. Olen tehnyt kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avoimesti ja kuvannut vaiheet mahdollisimman tarkkaan ja maininnut lähdeviitteet asianmukaisesti. Valitsemaani tutkimusmenetelmään olen tutustunut huolella. Olen aihevalinnallani pyrkinyt *sosiaaliseen vastuuseen ja olemaan kollegiaalinen*. Aihevalintani ja tutkimuskysymykset asetin niin, että tuloksista saadaan hyötyä työyhteisöön ja siinä toimivilla hoitohenkilökunnalle ja esimiehille. Olen pyrkinyt olemaan *objektiivinen, arvovapaa ja asettumaan tutkittavan kohteen ulkopuolelle*. Prosessin aikana en osallistunut työyhteisössäni oleviin työkiertoa koskeviin ”käytäväkeskusteluihin”, jotta ne eivät vaikuttaisi tekemiini ratkaisuihin. (Anttila 2007, 23-24; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 211-212.)

Tutkimuksen tulee olla laadukasta, tutkimusasetelman sopiva ja raportointi tulee tehdä hyvin. (Tuomi & Sarajärvi 2009.127.) Tutkimusprosessi tulee kirjoittaa sellaiseen muotoon, että lukija pystyy seuraamaan ja halutessaan toistamaan prosessin. (Kääriäinen & Lahtinen 2006.) Tähän olen pyrkinyt avoimella ja selvällä vaiheittaisella kuvauksella.

Työssä esitettyjen taulukoiden on tarkoitus selventää lukijalle tehtyjä hakuja ja valintoja.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee huomioida, että olen tehnyt aiemmin hoitotieteen proseminarityön systemaattisella kirjallisuuskatsauksen menetelmällä, joten tunsin kirjallisuuskatsauksen prosessin etenemisen vaiheet. Kirjallisuuskatsaukset vaativat huolellisen tutkimussuunnitelman ja tutkimuskysymysten laadinnan (Johansson ym. 2007, 54). Määrittelin ja rajasin tutkimustehtävät, ja sisäänottokriteerit yksiselitteisesti. Tällä perusteella tutkimuksen valinta mahdollistui yhden arvioijan toimesta.

Tässä opinnäytetyössä päädyin käyttämään kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen yhtenä erityispiirteenä pidetään ilmiön ymmärtämiseen pyrkivää luonnetta (Kangasniemi ym. 2013, 294.) Siksi valitsin tämän menetelmän tutkimukseeni, koska se soveltui tarkoitukseeni ja tavoitteeseeni.

Olen tehnyt alustavat haut ensimmäisen kerran keväällä 2012 ja päivittänyt ne kolmesti, lopullisen haun päivitin 25.1.2014. Lopulliseen opinnäytetyöhön halusin relevantin aineiston ja se edellytti haun päivittämistä. Tietokannat päivittyvät tänä päivänä tiheästi ja hakutulokset muuttuvat lyhyenkin ajan sisällä. Lopullisen, päivitetyn haun perusteella ei valikoitunut tutkimusaineisto muuttunut. Tietokantoihin tai manuaaliseen hakuun oli tullut yksi relevantti tutkimus, jota ei kuitenkaan ollut saatavissa suomen tai englannin kielellä. Toinen muutos alustavien ja lopullisen haun välillä oli, että yksi valitsemani suomenkielinen pro gradu oli päivittynyt Medic- tietokantaan.

Viitetietokannoista valitsin Medic-, Cinahl- ja Medline – sähköiset tietokannat. Usean tietokannan käyttö oli edellytys mahdollisimman laajan haun löytymiselle. Tässä oli kuitenkin huomioitava rajalliset resurssit. Tässä työssä ne olivat ajankäyttö ja aineistojen saatavuus. Löytämäni tutkimusten määrä oli suppeahko, joten tein manuaalisen haun mahdollisimman kattavan haun saamiseksi. Kävin läpi löytämieni aineiston lähdeluettelot, hoitotieteellisiä lehtiä, ammattilehtiä ja hankeraportteja. Tämän lisäksi pyrin selvittämään julkaisematonta aineistoa aiheesta. Julkaisematonta oli esimerkiksi erikoistumisopintoihin tehtävät opinnäytetyöt. Näitä löytyi yksi, mutta kirjoittajat eivät halunneet luovuttaa työtä oman organisaationsa ulkopuolelle. Kattavuuden lisäksi pyrin haun järjestelmällisyyteen sekä toistettavuuteen (Autti-Rämö & Grahn 2007, 48). Näiden selventämiseksi tein työn liitteeksi hakuprosessia selventävän kaavion.

Alustavien hakujen yhteydessä tuli esille se, että hauillani ei ollut löydettävissä aineistoa työkiertoa määrittelevällä tavoitteellinen – termillä. Suomenkielisistä tutkimuksista yksi oli löydettävissä hakutermillä tavoitteellinen työkierto. Tältä osin tein valinnan niin, että tein haut sekä hakusanalla *tavoitteellinen työkierto* että hakusanalla *työkierto*. Kääriäinen & Lahtinen (2006) toteavat, etteivät alkuperäistutkimusten tulokset saisi ohjata tutkimuskysymyksiä. Tältä osin ne ohjasivat ja jätin määrittelevän termin *tavoitteellinen* pois tutkimuskysymyksistäni. Jos tutkimuskysymyksiin ei alkuperäistutkimusten mukaan löydy vastausta, osoittaa se alkuperäistutkimuksen tarpeen. Tältä osin tämä kirjallisuuskatsaus osoittaa, että tavoitteellinen työkierto on ilmiönä vähän tutkittu ja tutkittua tietoa tavoitteellisesta työkierrosta tarvitaan.

Luotettavuuteen olen pyrkinyt tekemällä laadunarviointia kaikissa opinnäytetyön vaiheissa. Laadunarvioinnissa käytin laadunarviointilomaketta, jonka esitetasin. Aineiston laadunarvioinnin edetessä oli huomioitava, etten hyväksy tutkimuksia vain siksi, ettei koko aineisto jää liian suppeaksi. Laadunarviointi oli aikaa vievä vaihe ja sen tekeminen vaati tarkkuutta ja pitkäjänteisyyttä. Lopullisen analyysin jälkeen pohdin, että yksi valituista tutkimuksista antoi vastauksen tutkimuskysymyksiini hyvin niukasti, vaikka olin toisin arvioinut. Tutkimus täytti kuitenkin muilta osin laadunarviointikriteerit, jotka olin asettanut valittavalle aineistolle.

Näiden edellä mainittujen vaiheiden jälkeen päädyin valittuun aineistoon. On mahdollista, että toinen tutkija olisi tehnyt eri valinnat ja saanut eri alkuperäisaineiston. Se ei välttämättä osoita luotettavuusongelmaa, sillä todellisuuksia on monia ja erilaiset tulokset antavat ymmärrystä ilmiöstä (Kylmä & Juvakka 2007, 129).

Sisällönanalyysia tehtäessä tulee olla objektiivinen, eikä antaa oman näkemyksen ohjata analyysin kulkua. Tulosten ja aineiston yhteys tulee pystyä todentamaan. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 10). Tähän pyrin tutustumalla aineistoon hyvin ja analysoimaan vain sen mitä on sanottu. Koska tein analyysia yksin, oli vuoropuhelua käytävä itsensä ja aineiston kanssa. Palasin useasti alkuperäisaineistoon ja tarkastin, etten tulkitse aineistoa subjektiivisesti. Analyysi muotoutui mielestäni paremmin ilmiötä kuvaavaksi antamalla sille runsaasti aikaa ja kyseenalaistamalla tekemiäni ratkaisuja.

Tulokset olen esittänyt avoimesti ja merkitsemällä lähdeviitteet asianmukaisesti. Valitsemani alkuperäistutkimuksissa on kahdessa mainittu millä erikoissairaanhoidon alueella tutkimus on toteutettu. Muissa tutkimuksissa tätä ei ole mainittu. Tulokset näissä tut-

kimuksissa ovat pääosin yhteneväisiä, mutta on mahdollista, että eri erikoisaloilla tehdyt tutkimukset saattaisivat tuottaa erilaiset tulokset.

7.2 Tulosten tarkastelua

Opinnäytetyössäni olen kuvannut mitä työkierto on, miten se toteutuu ja mitkä tekijät edistävät tai estävät työkierron toteutumisen. Teoreettisena pohjana olen käyttänyt kirjallisuudesta saatua tietoa työkierron ja tavoitteellisesta työkierron. Tuloksia olen pohtinut kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin peilaten. Tulosten tarkasteluun valitsin keskeisemmät tulokset tutkimuskysymyksiini.

Kaikissa alkuperäistutkimuksissa työkierto määriteltiin olevan työntekijän siirtymistä toiseen yksikköön ennalta määrättyksi ajaksi. Ajanjaksot olivat vaihdelleet muutamasta kuukaudesta kahteen vuoteen. Hyvänä ajanjaksona pidettiin puolesta vuodesta vuoteen kestävää jaksoa. Liian lyhyt ajanjakso oli aiheuttanut sopeutumisvaikeuksia. Pitkänä aikana pidettiin yli vuoden työkiertoa, joka oli lähinnä siirtymistä toiseen yksikköön. Etelä-Savon alueellisessa työkiertohankkeessa kesto oli lyhimmillään ollut vain kolme viikkoa. (Luoma-Kuikka 2008, 9-10) Kyseessä oli työkiertohanke, jossa kehitettiin työkierron toteutusta, joten lyhyt aika oli ollut täten perusteltu. Samoin työkierrat olivat olleet neljästä kahdeksaan viikon mittaisia Etelä-Karjalan työkiertokokeilumallissa (Schmidlechner & Nikkola 2006) ja Rogers & Bakasin (2007) kolmivaiheisessa työkierron. Kolmet-projektissa (Karhu & Selivuo 2004) työkierron toivottiin olevan kolmesta kuuteen kuukautta kestävä ajanjakso. Työkierron kesto tulisi suunnitella yksilökohtaisesti, huomioiden mitä sillä tavoitellaan.

Työkierto toteutui useimmiten oman organisaation sisällä tai muutaman organisaation välisenä. Yleisesti työkierron kaksi yksikköä vaihtoi keskenään työntekijää. Työkierto oli toteutettu myös ketjutettuna, jolloin useampi työntekijä siirtyi toistensa osastoille. Etelä-Savon sairaanhoitopiirin -ja Kolmet projektissa työkierto oli toteutettu usean organisaation yhteistyönä ja tästä oli saatu hyviä kokemuksia. (Karhu & Selivuo 2004, 2-61; Luoma-Kuikka 2008,9.) Tämä vaatii eri yksiköiden yhteistyön lisäämistä yli organisaatiorajojen.

Työkierron suunnittelu ja toteutuksen aloittaminen kuvattiin alkuperäistutkimuksissa muutostilanteena. Työkierto herätteli ja ravisteli koko työyhteisöä. Kun työyhteisön jäsen lähtee työkiertoon, voi se aiheuttaa kuormittumista ja epävarmuutta. Muutospro-

sessin vaiheet ja niiden tunnistaminen työryhmässä antaa ymmärrystä, missä vaiheessa työryhmä on muutosprosessissa. Muutosprosessin kokee myös työntekijä henkilökohtaisesti, tutkimuksissa tuotiin esille pelko työkiertoon joutumisesta, uuteen yksikköön siirtymisestä ja omasta työroolista luopumisesta. Työkierron jälkeen kokemusta kuvattiin hyväksi ja opettavaiseksi. Muutosprosessi eteni vaiheittain pelosta ja surusta iloon. Tunteet tulee siis huomioida, kun työyhteisössä aloitetaan esimerkiksi työkierto eri yksiköiden välille. (Arikoski & Sallinen 2011, 13, 56.)

Työkierron tulee perustua vapaaehtoisuuteen (Lindeman-Valkonen 2001, 10). Kaikissa alkuperäistutkimuksissa tämä nousi tärkeimmäksi työkierron toteutumisen edellytykseksi. Osassa alkuperäistutkimuksia hoitajat tiesivät työkierron toteutettavan kohdallaan määrätyn väliajoin, toivoivat he silloin voivansa vaikuttaa työkiertoyksikköön. Vapaaehtoisuus lisäsi motivaatiota ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Vastentahtoinen työkierto koettiin pakottamisena ja nöyryyttämisenä. Vastentahtoinen esti motivaation syntyä, työkierto koettiin raskaaksi ja tavoitteita ei saavutettu. Tutkimuksissa tuotiin esiin toivetta myös mallista, jossa jokainen osallistuu vuorollaan työkiertoon. Työkierron tulisi perustua yhtenäisiin toimintaohjeisiin, joissa määritellään yhteiset pelisäännöt (Lindeman-Valkonen 2001, 10).

Opinnäytetyön tuloksissa SWOT-analyysin yhtenä kehitettävänä asiana tuli esiin esimiehen tuen tarve työkierron eri vaiheissa. Oman työyksikön esimiehen toivottiin oleva aidosti kiinnostunut osaamisen kehittymisestä ja urakehityksestä. Osaaminen kehittyi Otalan (2003) mukaan uudessa ympäristössä paljon ja työkierto voi antaa tähän mahdollisuuden. Esimieheltä tämä vaatii organisointitaitoja ja tukea käytännön järjestelyihin. Samoin tuli esiin, että työntekijät toivoivat esimiehen kannustavan työkiertoon ja ottavan työkierron esiin kehityskeskusteluissa. Työkierron jälkeen esimiehen tulisi huolehtia uuden osaamisen ka kokemusten esilletuonti. Näin työyhteisöön saadaan kokemusperäistä näyttöön perustuvaa tietoa. Tämän tiedon käyttöönotossa esimiehillä ja organisaatiolla on keskeinen asema, joko tiedon käytön estäjänä tai edistäjänä. Työntekijöille tulisi mahdollistaa toimintatapojen muutokset, kuten työkierron aikana saatava uusi osaaminen, jota tutkitun tiedon lukemisella voi täydentää ja näin edesauttaa yhtenäisiä toimintatapoja. (Pakkonen, Salminen & Hupli 2010, 31, 35-36.)

Wen-Hsien ym. (2009) erottivat tutkimuksessa suunnitellun ja ei-suunnitellun työkierron. Suunnitellussa hoitaja suostui esimiehen pyynnöstä tai käskystä siirtymään toiselle

osastolle ja ei-suunniteltu lähinnä sijaisena toimimista toisella osastolla. Suunnittelussa ja tavoitteellisuudessa voidaan nähdä ero. Se, että työkierto suunnitellaan toteutettavaksi, ei tee siitä tavoitteellista. Tavoitteellisen työkierron päämäärä on henkilökohtainen ja yhteisöllinen oppiminen ja jatkuva arviointi. Tehdyt tavoitteet ohjaavat työkiertoprosessia. (Mäkisalo 2003, 134-135.) Partasen (2009) tutkimuksessa tavoitteellisuus oli työkierron yhtenä tutkimuskohteena. Opinnäytetyöni tuloksissa käy ilmi, että kun tavoitteita oli tehty työkierrolle, koettiin ne tärkeiksi ja vähentävän stressiä erityisesti alkuvaiheessa. Niitä ei kuitenkaan useinkaan käyty läpi vastaanottavassa yksikössä, eikä niiden toteutumista arvioitu työkierron jälkeen. Termi tavoitteellinen oli myös koettu epäselväksi. Ilman tavoitteita tai niiden arviointia työkierto koettiin olevan lähinnä sijaisena toimimista. Tavoitteellisuus antaa raamit työkierrolle ja mahdollistaa ammatillisen kasvun (Mäkisalo 2003, 134). Työkierron tavoitteiden asettaminen ja arviointi olivat myös Kolmet-projektin (Karhu & Selivuo 2004) loppuraportin mukaan työkierron onnistumisen edistävä tekijä.

Tutkimuksissa tuotiin esille, että hoitajat haluaisivat olla mukana työkierron suunnittelussa ja toteutuksessa mukana. Terveystieteiden tutkimuksissa muutokset on toteutettu monesti organisaation johdon määräyksinä ja ohjeina. Uuden ajattelutavan mukaan muutos syntyy työyhteisöjen oman oppimisen seurauksena. Johtamisen onnistuminen edellyttää näkemystä päämäärästä ja tavoista miten päämäärään edetään. (Ora-Hyytiäinen 2012, 41.) Nyt työkierto koettiin enemmänkin annettuna ja ilmoitettuna asiana. Työntekijät eivät enää sitoudu ylhäältä alaspäin annettuihin ohjeisiin, vaan haluavat olla itse vaikuttamassa asioihin. Asiantuntijaorganisaatiossa esimies ei enää osaa työtehtävää paremmin kuin alaisensa ja se vaatii esimieheltä erilaista johtamista muutostilanteessa. Onnistunut muutos perustuu visioon ja siihen että työntekijät osallistuvat sen toteuttamiseen. Esimiehelle on eduksi, että hän ottaa työryhmänsä mukaan muutoksen. Tämä helpottaa sitoutumista ja työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa tulevaan muutokseen. (Arikoski & Sallinen 2011, 13, 99.) Hamilton & Wilkien (2001) tutkimuksessa mukana olleet olivat tehneet oppaat työkierron toimijoille eli työkiertäjälle, vastaanottavan yksikköön ja organisaatiolle. Samoin oli tehty työntekijöiden kanssa yhdessä kuvaus työkierron hyödyistä ja riskeistä työkierron toteutuksessa. He olivat myös kertoneet kokemuksistaan muulle henkilökunnalle. (Hamilton & Wilkie 2001, 320.)

Vastaanottavan yksikön suhtautuminen työkiertoon tulevaan koettiin tärkeäksi. Hyvä vastaanotto ja kiinnostus työkiertoon tulijan osaamisesta ja tavoitteista auttoi uuteen

työyhteisöön sopeutumisessa. Tämä vaatii kollegiaalisuutta, jota pidetään asiantuntijatyössä yhteistyötaitojen kannalta erityisenä alueena. Kollegiaalisuuteen liittyy velvollisuus yhteisiin päätöksiin ja työyhteisön normeihin sitoutumisesta. Hoitotyössä kollegiaalisuus on asiantuntijoiden yhteistoimintaa. Se on tietoista ja tavoitteellista toimintaa, jossa ollaan tai tullaan tietoiseksi toisen toiminnasta. (Sarajärvi ym. 2011, 52-53.) Sairaanhoidajan tulee kunnioittaa oman ja muiden ammattiryhmien ammattitaitoa ja asiantuntijuutta. (Ylitörmänen, Kvist & Turunen 2013, 5-7. 11.) Sairaanhoidajaliiton (1996) julkaisemissa eettisissä ohjeissa korostetaan myös kollegiaalisuutta ja yhteistyötä. Kollegiaalisuudesta julkaistiin keväällä 2014 myös erillinen ohjeistus hyödynnettäväksi ammattikunnan edustajien kesken ja työyhteisöissä. Ohjeistuksessa korostetaan, että vastuu kollegiaalisuudesta on kaikilla toimijoilla. (Sairaanhoidajaliitto 2014.) Vastakohdista kollegiaaliselle toiminnalle tuli alkuperäistutkimuksissa esiin negatiivisesti työkiertoon ja työkiertäjään suhtautuva työyhteisö, jossa ilmapiiri oli kireä ja jossa mielipiteille ei annettu arvoa ja osaaminen oli jäänyt hyödyntämättä.

Alkuperäistutkimuksissa neljässä työkierron vaikutus työhyvinvointiin oli keskeinen tutkimuskohde. Työhyvinvointi voidaan määritellä olevan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvointiin kuuluu se, että työ tukee työntekijöidensä elämänhallintaa. (Anttonen & Räsänen 2008, 30.) Työkierron koettiin lisäävän työhyvinvointia, kun sopeutumiseen annettiin aikaa, ja vastaanottavassa yksikössä huolehdittiin perehdytyksestä. Työhyvinvointi lisääntyi kun sai etäisyyttä omaan työhönsä ja sai mahdollisuuden nähdä asioita laajemmin. Utrianen (2011) määrittelee sairaanhoidajien työhyvinvointiin liittyväksi kokemuksen potilashoidossa onnistumisen ja ne olosuhteet, jossa hoitajia ja heidän tekemäänsä potilastyötä arvostetaan. Työkierto, jossa saa hyviä kokemuksia uudesta osaamisesta potilastyöstä ja työtä arvostavasta yhteisöstä lisäsi työhyvinvointia.

7.3 Opinnäytetyön työelämälähtöisyys ja hyödynnettävyys

Opinnäytetyössäni olen kartoittanut olemassa olevaa tutkimustietoa valitsemastani aiheesta ja hyödyntänyt ammatillista kokemustietoa. Tavoitteenani oli tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää työkierron kehittämiseen. (Diakonia ammattikorkeakoulu 2010, 26.) Aihevalintani nousi oman työpaikkani hoitohenkilökunnan ja esimiesten kanssa

käytyjen keskustelujen pohjalta. Opinnäytetyöstäni oma työyksikköni saa käyttökelpoista tietoa työkierron käytännön järjestelyihin ja kehittämiseen. Hoitotyössä tiedon tulee perustua näyttöön ja tämän tutkimuksen tulokset lisäävät myös tutkimusnäyttöä. Työkierron toteuttamista edistävien ja estävien tekijöiden tiedostaminen edesauttavat työkierron kehittämistä, sekä omassa työyksikössä, mutta myös laajemmin HUS organisaatiossa. Työkierto on otettu yhdeksi osaamisen kehittämiskohteeksi HUS Strategiassa 2012-2016 ja osastoryhmässä se on mainittu vuoden 2014 hoitotyön kehittämisen osaluueksi. Tämä osoittaa sen, että työkierto on nähty organisaatiossa ja osastoryhmässä oleelliseksi osaksi työntekijöiden ammatillista kehittymistä.

Kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella olen tuottanut tietoa ja saadun tiedon perusteella käytäntöä voidaan kehittää. (Anttila 2007, 12.) Esitän opinnäytetyöni tulokset ja SWOT-analyysin HUS organisaation henkilöstöhallinnolle sekä HUS naisten – ja lastentautien kliiniselle asiantuntijalle kevään 2014 aikana, jotta tuloksia voidaan hyödyntää jo syksyn 2014 koulutuksissa ja yksiköiden kehittämisessä. Omaan työyksikköni olen laatinut skenaariotyöskentelyyn perustuvan jatkotyöskentelymallin toteutettavaksi työyksikössäni. Skenaario on tulevaisuudenpolun kuvausta alkutilanteesta lopputilanteeseen. Opinnäytetyössäni tekemät SWOT-analyysit ovat hyvä alku skenaariotyöskentelyn lähtökohdaksi ja työyhteisöissä voidaan rakentaa tulevaisuuden tahtotila. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 131.)

7.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet

Alkuperäistutkimuksia, jotka käsitelivät työkiertoa hoitotyössä, löytyi melko vähän. Tutkimusten tulokset ovat kuitenkin melko yhteneväisiä, huolimatta siitä missä tutkimus oli tehty tai mikä oli tutkimuksen julkaisuvuosi. Johtopäätöksinä esitän tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella:

- Työkierron mahdollisuudet ammatillisen osaamisen välineenä tiedetään, mutta sitä käytetään vielä vähän. Tarvitaan hoitotieteellistä tutkimusta, käytännön esimerkkejä sekä asennemuutosta hoitotyön johdon että työntekijöiden keskuudessa.
- Osapuolet, joita työkierto koskee ovat työkiertäjä, lähettävä – ja vastaanottava yksikkö, lähiesimiehet molemmilta osastoilta sekä organisaation johto. Jokaisen osapuolen panostusta työkierron kehittämisessä tarvitaan.

- Työkierrossa olleiden asiantuntijuutta tulisi hyödyntää
- Työkiertoa tulee kehittää tavoitteelliseksi, kaikkien osapuolten näkemykset ja tarpeet huomioiden.
- Työkierto, joka suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan tavoitteellisen työkiertomallin mukaisesti lisää ammatillista osaamista ja työhyvinvointia. Organisaatiossa työkierto lisää yhteistyötä eri yksiköiden kesken.

Jatkotutkimushaasteeksi nousi tämän kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan työkierron kehittäminen tavoitteelliseksi ja hoitohenkilökunnan osallistuminen työkierron vaiheisiin suunnittelusta arviointiin. Samoin esitän jatkotutkimushaasteeksi lähiesimiesten roolin selkeyttämistä työkierron organisoijana ja työntekijän tukijana. Hyödyllistä olisi myös tutkia työkierron antamia mahdollisuuksia tulevaisuuden haasteisiin, kuten hoitohenkilökunnan liikkuvuuden parantamiseen resurssoinnin niin vaatiessa ja uuden teknologian käyttöönottoon eri yksiköissä.

7.5 Lopuksi

Tämän tutkimuspainotteisen opinnäytetyön teko on ollut mielenkiintoinen ja opettava kokemus. Minua on motivoinut se, että olen tehnyt työn aiheesta, joka on työelämälähtöinen ja jonka kehittämistä pidän myös itse tärkeänä. Tämän opinnäytetyön tuloksia voin hyödyntää jatkaessani kehittämistyötä työkierron piirissä, aihe ei siis ”hautaudu” vaikka tämä opinnäytetyö on valmistunut. ”Johtaminen perhetyössä ja perhehoitotyössä” – opinnot ovat tukeneet ammatillista kehittymistäni ja hoitotyön asiantuntijuuteni on kasvanut. Olen saanut myös hyviä valmiuksia hoitotyön johtamiseen. Tutkimuksen tekemisestä saamaani oppia hyödynnän työtehtävissäni ja tulevilla opinnoissani.

Päätän tämän opinnäytetyöni, samoin kuin Karhu & Selivuo (2004) päättivät työkierto-projektin loppuraporttinsa seuraavaan ajatelmaan.

Mikään ei ole muuttunut,

paitsi asenteeni.

Kaikki on siis muuttunut.

Anthony De Mello.

LÄHTEET

- Anttila, Heidi; Saalasti-Koskinen, Ulla; Hovi, Sirpa-Liisa & Isojärvi, Jaana 2007. Mistä löydän tutkimustietoa hoitotyöstä. Impakti 6.2007. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti, 8-9.
- Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina. Akatiimi Oy.
- Anttonen, Hannu & Räsänen, Tuula 2008. Well-being at work. New innovations and good practices. Finnish Institute of occupational health. Helsinki. http://www.uml.edu/docs/EUProgress_Booklet_tcm18-42662.pdf. Viitattu 15.2.2014.
- Arikoski, Juha & Sallinen, Mikael 2011. Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutos taitavasti. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Asikainen, Kaija 2008. Työkierto sairaanhoitajien ammatillisen osaamisen kehittämismenetelmänä erikoissairaanhoidossa. Pro gradu. Oulun yliopisto. Terveystieteiden laitos.
- Autti-Rämö, Ilona & Grahn, Riitta 2007. Kirjallisuushaku. Teoksessa. Mäkelä, Marjuka; Kaila, Minna; Lampe, Kristian & Teikari, Martti (toim.). Menetelmien arviointi terveydenhuollossa. Helsinki. Kustannus Oy Duodecim.
- Blixt, Maija-Kaarina & Uusitalo, Tarja 2006. Työkierto hoitotyössä. Teoksessa Miettinen, Merja; Hopia, Hanna; Koponen, Leena & Wilskman, Kaarina (toim.) Hoitotyön vuosikirja. Helsinki. Suomen sairaanhoitajaliitto, 183-198.
- Diakonia-ammattikorkeakoulu 2010. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten. Diakonia ammattikorkeakoulun julkaisuja C. Katsauksia ja aineistoja 17. Helsinki. Diakonia ammattikorkeakoulu.
- Elomaa, Leena & Mikkola, Hannele 2010. Näytön jäljillä. Tiedonhaku näyttöön perustuvassa hoitotyössä. Turku. Turun ammattikorkeakoulu.
- Eriksson, Elina; Merasto, Merja & Korhonen, Teija 2014. Sairaanhoitajakoulutuksen osaamisen tulevaisuus-hanke.

http://www.okm.fi/export/sites/default/OPM/Tapahtumakalenteri/2014/03/Liitteet/Sh-koulutuksen_tulevaisuus_esitys_OKM_110314.pdf. Viitattu 7.4.2014.

Eriksson, Katie; Isola, Arja; Kyngäs, Helvi; Leino-Kilpi, Helena; Lindström, Unni Å; Paavilainen, Eija; Pietilä, Anna-Maija; Salanterä, Sanna; Vehviläinen-Julkunen, Katri & Åstedt-Kurki, Päivi 2012. Hoitotiede. Helsinki. Sanomapro.

Fujino, Mitsuku & Nojima, Yoshiko 2004. Effects of ward rotation on subsequent transition processes of Japanese clinical nurses. Nursing and Health Sciences 7, 37-44.

Hamilton, J & Wilkie, C 2001. An appraisal of the use of secondment within a large teaching hospital. Journal of Nursing Management. 9, 315-320.

Holopainen, Arja; Junttila, Kristiina; Jylhä, Virpi; Korhonen, Anne & Seppänen, Salla 2013. Johda näyttö käyttöön hoitotyössä. Helsinki. Fioca Oy.

Hongisto, Laina. 2005. Työkierron vaikutus osaamiseen ja työhyvinvointiin hoitohenkilökunnan kokemana. Pro gradu. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos.

HUS 2011. HUS edelläkävijä. Vaikuttavaa hoitoa potilaan parhaaksi. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. HUS hallituksen hyväksymä versio. 26.9.2011. Viitattu 30.11.2013. Saatavissa <http://intra.hus.fi>.

HUS 2014. HUS hoitohenkilöstön ammattiuraohjelmat. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri Viitattu 30.11.2013. Saatavissa <http://intra.hus.fi>.

HUS 2014. Hoitohenkilökunnan osaamisen varmistaminen. Hoitohenkilökunnan osaamisen johtamista tukeva työryhmä. Viitattu 11.4.2014. Saatavissa <http://intra.hus.fi>

Hyppönen, Hannele 2008. Towards a Joint View of the European eHealth Priorities. SWOT Analysis of Patient Empowerment and Patient Summary Activities in Europe. Sosiaali- ja terveysalan tutkimuskeskus Stakes.

<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76973/R15-2008-VERKKO.pdf?sequence=1>

- Hyvärinen, Helena 2009. Hyvässä hoidossa huomioidaan koko perhe. *Sairaanhoitaja* 10 (82), 10-12.
- Johansson, Kirsi 2007. Kirjallisuuskatsaukset – huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa. Johansson, Kirsi. Axelin, Anna. Stolt, Minna & Ääri, Riitta-Liisa (toim.). *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. Turku. University of Turku.
- 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*. 12, 337-347.
- Kangasniemi, Mari; Utriainen, Kati; Ahonen, Sanna-Mari; Pietilä, Anna-Maija; Jääskeläinen, Petri & Liikanen, Eeva 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede* 25 (4). 291-301.
- Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen, Katri 2012. *Tutkimus hoitotieteessä*. Helsinki WSOY.
- Karhu, Anne & Selivuo, Hanna 2004. Kolmet-projekti. Savitaipaleen, Suomenniemen ja Taipalsaaren sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämishanke 1.4.2002-31.3.2004. Loppuraportti. Sosiaalialan Osaamiskeskus Oy.
- Koivunen, Salla 2013. Osaamisen kehittäminen. HUS. Luento 14.3.2013. Luentomateriaali. Viitattu 10.4.2014. Saatavissa <http://intra.hus.fi>.
- Kontio, Elina & Johansson, Kirsi 2007. Systemaattinen tarkastelu alkuperäistutkimusten laatuun. Teoksessa. Johansson, Kirsi. Axelin, Anna. Stolt, Minna & Ääri, Riitta-Liisa (toim.). *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. Turku. University of Turku
- Kylmä, Jari & Juvakka, Taru 2007. *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki. Edita.
- Kyngäs, Helvi & Vanhanen, Liisa 1999. Sisällönanalyysi. *Hoitotiede* 11 (1), 3-12.

- Kääriäinen, Maria & Lahtinen, Mari 2006: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. *Hoitotiede* 18 (1). 37–45.
- Könönen, Maarit 2005. Työkierto ammatillisen kehittymisen keinona Kuopion yliopistollisen sairaalan naistentautien ja synnytys klinikassa. Pro gradu. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos.
- Lauri, Sirkka 2007. Hoitotyön ydinosaaminen ja oppiminen. Helsinki. WSOY.
- Latvala, Eila & Vanhanen-Nuutinen, Leena 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, Sirpa – Nikkonen, Merja (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. WSOY. Helsinki, 21-43.
- Leino-Kilpi, Helena 2007. Kirjallisuuskatsaus – tärkeää tiedonsiirtoa. Teoksessa Johansson, Kirsi. Axelin, Anna. Stolt, Minna & Ääri, Riitta-Liisa (toim.). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku. University of Turku
- Lindeman-Valkonen, Monica 2001. Henkilökierto-opas. Valtion työmarkkinalaitos. Helsinki. Valtiovarainministeriö.
- Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki. WSOYpro.
- Luoma-Kuikka, Anneli 2008. Työkierto ja mentorointi osaamisen ja työhyvinvoinnin tukena. Alueellinen työkiertohanke Etelä-Savon sairaanhoitopiirissä. Laastari. Etelä-Savon sairaanhoitopiirin henkilöstölehti 2/2008, 9-10.
- Melin, Päivi 2003. Työkierron toteuttamisen yhteydessä olevat tekijät. Pro gradu. Kasvatustieteiden tiedekunta. Aikuskasvatustiede. Rovaniemi. Lapin yliopisto.
- Moisander, Sari 2000. Työkierto yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Pro gradu. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampere. Kasvatustieteiden laitos.
- Mäkisalo, Merja. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere. Tammi.

- Ojasalo, Katri; Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Ora-Hyytiäinen, Elina 2012. Juurruttamisen johtaminen. Teoksessa: Ora-Hyytiäinen, Elina. Ahonen, Outi. Partamies, Sanna. Hoitotyön kehittäminen juurruttamalla. Tutkimus- ja kehittämistoimintaa ammattikorkeakoulun ja työelämän yhteistyönä. Laurea Julkaisut. Vantaa. Laurea-ammattikorkeakoulu. Lohjan yksikkö.
- Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki. WSOY-pro.
- Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki. WSOYpro.
- Pakkonen, Mari; Salminen, Leena & Hupli, Maija 2010. Täydennyskouluopiskelijoiden käsityksiä tutkitun tiedon käytöstä hoitotyössä – edistäviä ja estäviä tekijöitä. Tutkiva Hoitotyö. 8 (3), 30-36.
- Partanen, Anu 2009. Työkierto tavoitteelliseksi. Terveystieteiden laitoksen näkemyksiä työkierrosta työhyvinvoinnin välineenä. Pro gradu. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos.
- Patala-Pudus, Leena 2008. Kirjallisuuskatsaukset hoitotieteessä. Terveystieteiden laitos. Hoitotieteen valtakunnallinen tutkijakoulu. Oulun Yliopisto. www.oulu.fi/hoitotiede/LeenaP-P.ppt.
- Pierce, Janell 2001. Job rotation: Beyond your own branches. Library Journal. July 2001, 48-50.
- Pudas-Tähkä, Sanna-Mari. Axelin, Anna 2007. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajausta, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa. Johansson, Kirsi. Axelin, Anna. Stolt, Minna & Ääri, Riitta-Liisa (toim.). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku. University of Turku
- Pölkki, Tarja; Kanste, Outi; Elo, Satu; Kääriäinen, Maria & Kyngäs, Helvi 2012. Järjestelmällisten kirjallisuuskatsausten metodologinen laatu: Katsaus kansain-

välisiin ja kansallisiin hoitotieteen julkaisuihin vuodelta 2009-2010. *Hoitotiede* 24 (3), 335-348.

Rogers, Sharon & Bakas, Vasiliki 2007. Ombudsman for a day: A job rotation opportunity at the University Health Network. *Healthcare Quarterly*. 10 (1), 66-74.

Sairaanhoitajaliitto 1996. Sairaanhoitajaliiton eettiset ohjeet. Sairaanhoitajaliitto. https://www.sairaanhoitajaliitto.fi/sairaanhoitajan_tyo_ja_hoitotyön/sairaanhoitajan_tyo/sairaanhoitajan_eettiset_ohjeet/. Luettu 10.2.2014.

Sairaanhoitajaliitto 2014. Sairaanhoitajien kollegiaalisuusohjeet. Sairaanhoitajaliitto. http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/sairaanhoitajan_tyo_ja_hoitotyön/sairaanhoitajan_tyo/sairaanhoitajan-kollegiaalisuusohjeet/. Luettu 7.4.2014.

Salanterä, Sanna & Hupli, Maija 2003: Tutkitun tiedon hankinta ja arviointi. Teoksessa Lauri, Sirkka (toim.): Näyttöön perustuva hoitotyö. WSOY. Helsinki.

Salminen, Hanna & Miettinen, Merja 2012. Ammatillisen osaamisen kehittäminen – ikääntyvien ka nuorien hoitajien näkökulma. *Tutkiva Hoitotyö* 10 (1) 4 - 11.

Sarajärvi, Anneli; Mattila, Lea-Riitta & Rekola, Leena 2011. Näyttöön perustuva toiminta. Helsinki WSOYpro Oy.

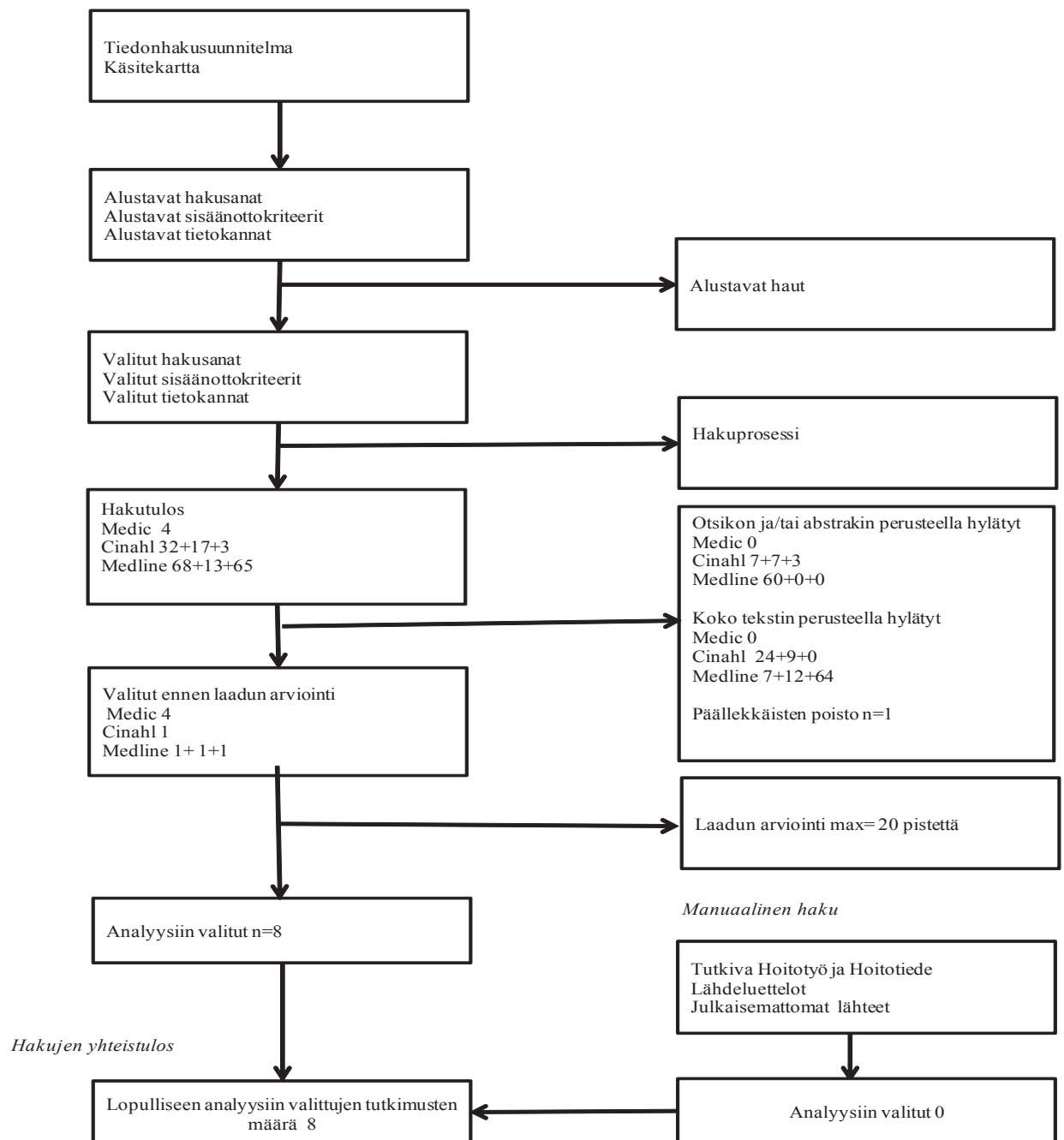
Schmidlechner, Kaija & Nikkola, Eeva. 2006. Back to working life from dugout: job rotation bears fruit in Southern Ostrobothnia. *Sairaanhoitaja* 2006. 79 (1),

Sosiaali- ja terveysministeriö 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma. KASTE 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1.

Suikkala, Arja; Miettinen, Merja; Holopainen, Arja; Montin, Liisa & Laaksonen, Katriina 2004. Sairaanhoitajan kliininen urakehitys. Ura- ja kehityssuunnitelman malli ja menetelmät. Helsinki. Suomen Sairaanhoitajaliitto ry.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Älykäs johtajuus. Helsinki. Talentum.

- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, Sirpa 2008. Sairaanhoidajan ammatillinen osaaminen lasten hoitotyössä. Väitöskirja. Hoitotieteen laitos. Kuopio. Kuopion Yliopisto.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitleminen. Viitattu 10.2.2014.
<http://www.tenk.fi/JulkaisutjaOhjeet/htkfi.pdf>
- Tähtinen, Hannele 2007. Systemaattinen tiedonhaku hoitotieteen näkökulmasta. . Teoksessa. Johansson, Kirsi. Axelin, Anna. Stolt, Minna & Ääri, Riitta-Liisa (toim.). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku. University of Turku
- Utriainen, Kati; Ala-Mursula, Leena & Virokannas, Hannu 2011. Näkökulmia sairaanhoidajien työhyvinvointiin. Tutkiva Hoitotyö 9 (11), 29-33.
- Walle, Pia 2003. Mentoroitu työkierto avartaa osaamista. Sairaanhoitaja 76 (1). 8-10.
- Vetovoimainen ja terveyttä edistävä terveydenhuolto (VeTeHH) 2011. Hoitotyön henkilöstövoimavarojen hallinta. VeTeHH-osahanke. Yhteenvetoraportti. KASTE 2009-2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja.
- Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki. Infoviestintä Oy.
- Vilkka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki. Talentum.
- Wen-Hsien, Ho; 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 Services Research. 9 (8), 1-10.
- Ylitörmänen, Tuija; Kvist, Tarja & Turunen, Hannele 2013. Sairaanhoidajien yhteistyö sairaalassa – kyselytutkimus. Tutkiva Hoitotyö 11 (1). 4-12.



LIITE 1. Kirjallisuuskatsauksen valintaprosessi
(mukaillen Pölkki; Kanste; Elo; Kääriäinen & Kyngäs 2012, 340).

LIITE 2. Alkuperäistutkimusten laadunarviointilomake (mukaillen Kontio & Johansson 2007, 16).

Alkuperäistutkimus	Kyllä	Ei
<i>Tutkimuksen tausta ja tarkoitus</i>		
Onko tutkittava ilmiö määritelty selkeästi?		
Onko tutkimuksen aihe perusteltu kirjallisuuskatsaukseen avulla sisällöllisesti, menetelmällisesti ja eettisesti?		
Onko tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävät määritelty selkeästi?		
<i>Aineisto ja menetelmät</i>		
Ovatko aineiston keruumenetelmät ja – kontekstit perusteltu ja kuvattu riittävän yksityiskohtaisesti?		
Soveltuuko aineiston keruumenetelmä tutkittavaan ilmiöön ja/tai tutkimukseen osallistujille?		
Onko aineiston keruu kuvattu?		
Onko aineisto kerätty henkilöiltä, joilla on tietoa asiasta?		
Onko aineiston sisällön riittävyttä arvioitu? (saturaatio)		
Onko aineiston käsittely ja analyysin päävaiheet kuvattu?		
Soveltuuko valittu analyysimenetelmä tutkittavaan ilmiöön?		
<i>Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys</i>		
Onko tutkija nimennyt kriteerit, joiden perusteella on arvioinut tutkimuksen luotettavuutta?		
Tutkija on pohtinut huolellisesti eettisiä kysymyksiä?		
Lukija voi tunnistaa ja ymmärtää tulokset?		
<i>Tulokset ja johtopäätökset</i>		
Tuloksilla on merkitystä hoitotyön kehittämisessä?		
Tulokset on esitetty selkeästi ja loogisesti ja niiden antia on verrattu aikaisempaan tutkimukseen?		
Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat tuloksiin ja ovat hyödynnettävissä		
<i>Muut huomiot tai asiat</i>		
Tutkimus muodostaa eheän, selkeän ja johdonmukaisen kokonaisuuden?		
<i>Vastaako tutkimus tutkimuskysymyksiin</i>		
• Mitä työkierto on ja miten se toteutuu hoitotyössä		
• Mitä ovat työkierron edistävät tekijät		
• Mitä ovat työkierron estävät tekijät		

LIITE 3. Alkuperäistutkimusten taulukointi: Tutkimus, tarkoitus, aineisto ja menetelmät, keskeiset tulokset ja laadun arviointi

Tutkimuksen tekijä, tutkimus, tutkimuspaikka, vuosi	Tarkoitus tai tavoite	Aineisto Tutkimusmenetelmä	Keskeiset tulokset	Pisteet max . 20
Partanen, Anu Työkierto tavoitteelliseksi. Terveystuonon lähiesimiesten näkemyksiä työkierronsta työhyvinvoinnin välineenä Pro Gradu-tutkielma Suomi 2009	Kuvata lähiesimiesten kokemuksiä tavoitteellisen työkierron soveltamisesta hoitotyöntekijöiden työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen välineenä. Lisäksi selvittää lähiesimiesten näkemyksiä työkierron merkityksestä työyksikölle ja saada tietoa tavoitteellisen työkierron tehokkaammasta hyödyntämisestä työyhteisössä.	Lähiesimiehet Osastonhoitajia (n=6) Apulaisosastonhoitajia (n=1) Laadullinen tutkimus Ryhmähaastattelut	Työkierto edistää työntekijöiden työssä jaksamista ja antaa mahdollisuuden itsensä kehittämiseen ja ammatitaidon lisääntymiseen. Työkierto ei aina toteudu tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti, jolloin hyöty jää vähäiseksi. Työkierron toteutumisen mahdollisuuksia ei tiedosteta esimiesten piirissä. Esimiesten rooli osoittautui työkierron eri vaiheissa merkittäväksi. Organisaatio tasolla työkierto tulisi olla esillä jo rekrytoinnissa.	19
When-Hsien, Ho. Ching Sheng Chang. Ying-Ling Shih. Rong-Da Liang. Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment Tutkimusartikkeli 2009, Taiwan	Tutkia miten stressi vaikuttaa hoitajien työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Voiko työkierto vaikuttaa ja rohkaista hoitajia työtyytyväisyyteen ja lisätä halua sitoutua organisaatioon .	Sairaanhoidajat (n= 532) Kaikilla oli työkiertokokemusta. Määrällinen tutkimus Kyselylomake	Työkierrolla on vaikutusta hoitajien työhyvinvointiin ja organisaation sitoutumiseen. Organisaation tulisi tuoda esiin työkierron vaikutuksia sekä yksilötasolle että organisaatiolle ja toteuttaa työkierto oikeudenmukaisesti. Hoitajien työhyvinvointiin tulee kiinnittää huomiota, jotta hoitajat jatkavat uraansa hoitoalalla.	16
Asikainen, Kaija Työkierto sairaanhoitajien ammatillisen osaamisen kehittämismenetelmänä erikoissairaanhoidossa Pro Gradu-tutkielma Suomi 2008	Työkierronssa olleiden sairaanhoitajien kokemuksiin perustuen tutkia ja ymmärtää työkierron merkitystä sairaanhoitajien ammatilliselle osaamiselle ja kehittymiselle. Saada tietoa työkierron toteutuksesta ja onnistuneiden oppimiskokemusten syntymiseen vaikuttaneista tekijöistä.	Sairaanhoidajat (n=7) Kaikilla oli työkiertokokemusta. Laadullinen tutkimus Teemahaastattelut	Työkiertoon suhtaudutaan myönteisesti, kun se ymmärretään tarkoituksenmukaisena oman ammatillisen kehittymisen kannalta. Vastentahtoinen työkierto vie voimavaroja. Kokenutkin joutuu noviisin asemaan ja kokemaan epävarmuutta. Se antaa kuitenkin mahdollisuuden ihmisenä kasvamiseen ja kehittymiseen. Työkierto ei aina toteudu tavoitteellisesti ja sen toistumiseen ja keston tulee kiinnittää huomiota.	19

<p>Fujino, Mitsuku Nojima, Yoshiko</p> <p>Effects of ward rotation on subsequent transition processes of Japanese clinical nurses</p> <p>Tutkimusartikkeli</p> <p>2005, Japani</p>	<p>Tutkia hoitajien kokemuksia työkierrosta ja sen myöhempiä vaikutuksia työkiertoon suhtautumisessa, itse työkiertoprosessista ja työkierron vaikutuksista.</p>	<p>Sairaanhoitajat (n=21) Kaikilla oli työkiertokokemusta</p> <p>Laadullinen tutkimus Haastattelu tutkimus</p>	<p>Hoitajat kokivat työkierrolla uudessa ympäristössä stressiä, rasittumista ja ristiriitaisuutta. Työkierto tulee suunnitella, sen aikana tulee saada tukea luotettavalta taholta.</p>	18
<p>Hongisto, Laina</p> <p>Työkierron vaikutus osaamiseen ja työhyvinvointiin hoitohenkilökunnan kokemana</p> <p>Pro Gradu-tutkielma</p> <p>Suomi 2005</p>	<p>Selvittää mitä vaikutuksia työkierrolla on hoitohenkilöstön perusosaamiseen, potentiaaliin tulevaisuuden osaamiseen ja aitoon tulevaisuuden osaamiseen sekä työhyvinvointiin henkilöstön itsensä kokemana.</p>	<p>Hoitohenkilökunta (yhteensä n= 64) Osastonhoitajia (n=5) Sairaanhoitajat, laboratorionhoitajat (n= 41) Perushoitajat (n=7) Fysioterapeutit (n=11) Kaikilla oli työkiertokokemusta</p> <p>Määrällinen tutkimus Kyselylomake</p>	<p>Työkierrolla oli merkitystä hoitohenkilökunnan osaamiseen ja työhyvinvointiin. Työkiertoon tarvitaan esimiesten tukea erityisesti työkierron järjestämisessä. Suunnittelun ja seurannan tulisi olla järjestelmällistä yksilön ja työyhteisön kehittämistä. Työkierto vaikutti myös työntekijöihin henkilökohtaisesti, he uskoivat enemmän omiin kykyihinsä ja työkierto auttoi työssä jaksamisessa.</p>	19
<p>Könönen, Maarit</p> <p>Työkierto ammatillisen kehittymisen keinona Kuopion yliopistollisen sairaalan nais- tentautien ja synnytysten klinikassa</p> <p>Pro Gradu tutkielma</p> <p>Suomi 2005</p>	<p>Selvittää mitä keinoja hoitajat käyttävät ammatilliseen kehittymiseen työssä ja työpaikan ulkopuolella ja miten hoitajat kokevat työkierron vaikuttavan ammatilliseen osaamiseen. Lisäksi selvitettiin poikkeavatko työkierrossa mukana olleiden näkemykset niiden hoitajien näkemyksistä jotka eivät olleet osallistuneet työkiertoon. Mitkä ovat työkierron käytännön toteutumisen vahvuudet ja kehittämisen kohteet tutkimuskohteessa.</p>	<p>Kätilöt ja sairaanhoitajat (n=61) Kaikilla oli työkiertokokemusta.</p> <p>Määrällinen tutkimus Kyselylomake</p>	<p>Työkierto koettiin hyvänä ammatillisen kehittymisen keinona ja siihen hakeutuminen osoitti halua ylläpitää ammattitaitoa. Työn mielekkyys lisääntyi työkierron aikana. Sen tulee perustua vapaaehtoisuuteen tai sen tulisi olla osa klinikan toimintaa. Organisaation kannalta työkierto lisää henkilökunnan joustavaa käyttöä ja sen avulla voidaan varautua työvoimapulaan ja sijaisongelmiin.</p>	18

<p>Järvi, Maija. Uusitalo, Tarja.</p> <p>Job rotation in nursing: a study of job rotation among nursing personnel from literature and via a questionnaire</p> <p>Tutkimusartikkeli</p> <p>2004, Suomi</p>	<p>Saada tietoa työkierrosta hoitohenkilökunnan keskuudessa perustuen kirjallisuuteen ja tutkimukseen.</p>	<p>Silmähoitajat (yhteensä n= 84) Sairaanhoitajia n= 74 Perushoitajat n= 10 Työkierrossa olleita n=28)</p> <p>Määrällinen tutkimus Kyselylomake Avoimet kysymykset</p>	<p>Työkiertoa on tutkittu aiemmin melko vähän. Tutkimukseen osallistuneista kolmanneksella li työkiertokokemusta ja se oli useimilla positiivinen. Hoitajat toivoivat voivansa osallistua työkierron suunnitteluun. Työkierto koettiin vaativaksi voimavaroja vaativaksi tilanteeksi ja hoitajien omia toiveita työkierron suhteen toivottiin otettavan huomioon. Työkierrolla osaaminen ja innovatiivisuus lisääntyivät.</p>	<p>17</p>
<p>Hamilton, J. Wilkie, C.</p> <p>An appraisal of the use of secondment within a large teaching hospital</p> <p>Tutkimusartikkeli</p> <p>Englanti 2001</p>	<p>Selvittää työkierron antamia mahdollisuuksia käytännön työn kehittämiseen ja tutkia miten työkiertoa tulisi kehittää yksilön ja organisaation kannalta.</p>	<p>Sairaanhoitajat (n= 20) Kaikilla oli työkiertokokemusta.</p> <p>Laadullinen tutkimus Kyselylomake</p>	<p>Työkierto nähtiin mahdollisuutena oppia uusia taitoja, tietoa ja ura kehittävänä. Työkierrolla saatiin laajempi kokonaisnäkemys organisaatiosta. Sillä koettiin olevan myös negatiivisia vaikutuksia, epävarmuutta tulevaisuudesta ja työkiertoon liittyviä virheellisiä odotuksia. Työkierto katsottiin olevan työntekijän kehittymiseen hyvä keino, mutta riskit tulee tunnistaa.</p>	<p>16</p>

LIITE 4. SWOT-analyysi; työkierron toteutumisen edistävät ja estävät tekijät hoitotyössä.

Vahvuudet	Kehitettävät asiat
<p>VAPAAEHTOISUUS</p> <ul style="list-style-type: none"> • oma halu • oma valinta • oikeudenmukaisuuden kokeminen <p>MUUTOSVALMIUS</p> <ul style="list-style-type: none"> • avoin suhtautuminen • mahdollisuus itselle • rohkeus uutta kohtaan • motivaatio <p>VASTAANOTTAVAN YKSIKÖN POSITIIVINEN SUHTAUTUMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • hyvä vastaanotto • uusi työntekijä hyväksytään • osaamisen huomioiminen <p>YHTEISTYÖN LISÄÄNTYMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • ymmärrys toisen työtä kohtaan • yhteisten hoitokäytänteiden kehittyminen • yhteistyö menetelmien kehittämiseen 	<p>VIESTINTÄ</p> <ul style="list-style-type: none"> • avoin tiedotus • työkierron esille tuominen • työkierron pelisäännöt <p>ESIMIEHEN TUKI</p> <ul style="list-style-type: none"> • oman esimiehen tuki • vastaanottavan yksikön esimiehen tuki • tuki esimiehelle <p>AIKAA TYÖKIERTOON LÄHTEMISELLE</p> <ul style="list-style-type: none"> • oikea aikainen työkierto • tuki ja ohjaus työkierron suunnitteluun • yksilöllisyyden huomioiminen <p>TAVOITTEET TYÖKIERROLLE</p> <ul style="list-style-type: none"> • tavoitteiden tekeminen • tavoitteiden esittäminen vastaanottavassa yksikössä • tavoitteiden arviointi <p>SOPEUTUMINEN TYÖKIERTOON</p> <ul style="list-style-type: none"> • noviisin asema • turvallisuudesta luopuminen <p>PEREHDYTYS</p> <ul style="list-style-type: none"> • tukihenkilö • perehdytyksen suunnittelu • riittävä perehdytys <p>TYÖKIERROSTA PALUU OMAAN TYÖYKSIKKÖÖN</p> <ul style="list-style-type: none"> • arviointi keskustelu • kokemuksien esilletuonti • osaamisen hyödyntämien
Mahdollisuudet	Uhat
<p>UUTTA NÄKÖKULMAA TYÖHÖN</p> <ul style="list-style-type: none"> • etäisyys omaan työhön • vaihtelu työuraan • työhyvinvointi <p>LISÄÄNTYNYT AMMATTITAITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • kokemustieto • asiantuntijuus kasvaa • laajempi kokonaisnäkemys • mahdollisuus uusiin tehtäviin <p>TYÖKIERRON KEHITTÄMINEN YHTEISESTI KAIKKIEN TOIMIJOIDEN KESKEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • suunnittelun vaiheen kehittäminen • työkierron aikainen kehittämien • kokemusten kautta kehittämien 	<p>VASTENTAHTOINEN TYÖKIERTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • työkiertoon pakottaminen • työkierto velvollisuuden tunnosta • muutoksia työuralla jo paljon • liian usein toteutettu työkierto <p>TYÖYHTEISÖN NEGATIIVINEN SUHTAUTUMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • muutosvastarinta • negatiivinen työyhteisö • työkiertäjän osaamista ei hyödynnetä <p>TYÖKIERRON NEGATIIVINEN VAIKUTUS LÄHETTÄVÄÄN YKSIKKÖÖN</p> <ul style="list-style-type: none"> • osajan lähteminen • sijaisjärjestelyt <p>ORGANISAATIO EI SITOU DU</p> <ul style="list-style-type: none"> • organisaatiossa ei tietoa työkierrosta • organisaatiot eivät tee yhteistyötä • organisaatiolla eri tavoitteet kuin työntekijöillä