

Opinnäytetyö (YAMK)

Terveysala

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2015

Riitta Hellevuori

TYÖKIERTO OSANA TYÖHYVINVOINTIA TYKS- SYDÄNKESKUKSESSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Riitta Hellevuori

TYÖKIERTO OSANA TYÖHYVINVOINTIA TYKS- SYDÄNKESKUKSESSA

Työyhteisön muuttuminen ja uudet organisaatiomuutokset tekevät hoitotyöstä vaativaa ja haasteellista. Ne edellyttävät vahvaa tiimityöskentelyä sekä hoitotyön integroitumista. Hoitotyön muutos näkyy hoitohenkilökunnan laajenevina tehtäväkuvina. Sairaanhoidopiirin strategian tavoitteena on ylläpitää ja kehittää henkilöstön osaamista, työhyvinvointia sekä erikoissairaanhoidossa tarvittavia tietoja ja taitoja. Työkierto on yksi ammatillisen osaamisen ja työssä oppimisen kehittämisen menetelmä. Työkierrolla on positiivista vaikutusta työhyvinvointiin. Se tukee osaltaan osaamisen ja itsetuntemuksen kasvamisen avulla työntekijän urakehitystä. Työmenetelmien ja –tapojen arviointiin työkierto on hyvä keino työyhteisö- ja organisaatiotasolla Yksilötasolla se tarjoaa mahdollisuuden tietojen ja taitojen sekä kontaktiverkostojen laajentamiseen, työn uudelleen arviointiin, vaihteluun sekä itsetuntemuksen syventämiseen. Kokemuksellisuus nousee merkittäväälle sijalle ja luo myönteisten kokemusten lisäksi epäonnistumisia, joista varsinainen oppiminen vasta alkaa.

Kehittämisprojekti toteutettiin yhteistyössä Varsinais-Suomen sairaanhoidopiirin sydänkeskuksen kanssa. Projektin tarkoituksena oli selvittää kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla työkierron vaikutuksia työhyvinvointiin. Tavoitteena oli kehittää työkiertomalli TYKS-sydänkeskukselle, jonka avulla voidaan siirtää osaavaa henkilökuntaa tarvittaessa yksiköstä toiseen.

Kehittämisprojektin tulosten mukaan suhtautuminen työkiertoon koettiin myönteisenä silloin, kun se ymmärretään tarkoituksenmukaisena oman ammatillisen kehittymisen kannalta. Työkierron tulee olla hyvin suunniteltua ja tavoitteellista. Onnistunut työkierto lisää tietoa ja taitoa, samalla se vaikuttaa työkierrossa olleeseen henkilöön kokonaisvaltaisesti lisäten motivaatiota uuden oppimiseen, itsetuntemusta ja innovatiivisuutta myös työkierron jälkeen. Työkierrolla saavutetaan parempia tuloksia, kun se perustuu vapaaehtoisuuteen, kestää riittävän kauan ja taustalla on hyvä esimiehen ja työyhteisön tuki.

ASIASANAT:

Työhyvinvointi, työkierto, johtaminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of health care | Development and management of social affairs and health

Spring 2015 | 60

Raija Nurminen

Riitta Hellevuori

JOB ROTATION AS PART OF EMPLOYEE WELL-BEING AT TYKS HEART CENTER

Health and well-being. Management and in health care in the working community and the new organizational changes make nursing difficult and challenging. They require strong teamwork and integration of nursing. The changes in nursing are reflected in the expanding work tasks of the nursing staff. The aim of the Hospital District strategy is to maintain and develop the skills and well-being of the staff as well as knowledge and skills needed in special health care. Job rotation is one of the methods to develop professional skills and work-based learning. Job rotation has a positive effect on employee well-being. It contributes to the employee's career development by increasing skills and self-knowledge. On work community and organization level, job rotation is a good way to evaluate working practices and methods. On the individual level it provides the opportunity to expand knowledge, skills and contact networks, to re-evaluate work, to get variety to work tasks, and to deepen self-knowledge. Experiential learning becomes very significant and creates, in addition to the positive experiences, failures, which are actual starting points for learning.

The development project was carried out in a collaboration with the Hospital district of Southwest Finland heart center. By means of descriptive literature review, the project aimed to investigate the effects job rotation has on the well-being of employees. The aim was to develop a job rotation model for TYKS heart center, which could be used to transfer skilled human resources, where appropriate, from one unit to another. The results of the development project show that job rotation is seen positive when it is considered usefull for own professional development.

Job rotation should be well planned and target-oriented. Successful job rotation increases knowledge and skills, and at the same time it affects the person in job rotation holistically, increasing the motivation to learn new things, self-knowledge and innovation, also after the job rotation. Better results are achieved the job rotation is voluntary and lasts long enough, and is backed up by good managerial and workplace support..

KEYWORDS:

Job rotation, work well-being, leadership.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISPROJEKTI	8
2.1 Kehittämiprojektin tausta ja tarve	8
2.2 Kehittämiprojektin toteutus	9
2.3 Kehittämiprojektin eteneminen	10
3 KOHDEORGANISAATION KUVAUS JA TOIMINTA	12
3.1 TYKS-Sydänkeskus ja sen toiminta	12
3.2 Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin työhyvinvointiohjelma	15
4 TYÖKIERTO	17
4.1 Työkierto	17
4.2 Työkierron tarkoitus ja tavoitteet	18
4.3 Työkierto organisaation ja henkilöstön näkökulmasta	19
4.4 Tavoitteellinen työkierto	21
4.5 Muutosvalmius	22
5 TYÖHYVINVOINTI	26
5.1 Työhyvinvointi	26
5.2 Työyhteisön hyvinvointi	27
5.3 Työhyvinvointi ja johtaminen	30
5.4 Työhyvinvoinnin merkitys työssä jaksamiseen ja työssä viihtyvyyteen	32
6 EMPIIRISEN OSAN TOTEUTUS	34
6.1 Empiirisen osan kysymykset	34
6.2 Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen toteutus ja alkuperäisten tutkimusten valinta	34
6.3 Alkuperäistutkimusten analyysi sisällön analyysin avulla	37
6.4 Eettisyys ja luotettavuus	39
7 TULOKSET	41
7.1 Työkierron toteutumiseen vaikuttavat tekijät	41
7.2 Työkierron vaikutus yksilöön	42
7.3 Työkierron vaikutus työhyvinvointiin	43
7.4 Työkierron vaikutus johtamiseen	44

7.5 Työkierron vaikutus muutoksen sietokykyyn	45
7.6 Tulokset SWOT- analyysinä	46
8 TYÖKIERTOMALLI TYKS-SYDÄNKESKUKSEEN	48
8.1 Työkierron toteutus	48
8.2 Työkiertomallin rakentaminen	49
8.3 Työkiertomallin suunnitelman soveltamisehdotuksia	50
9 POHDINTA JA ARVIOINTI	54
LÄHTEET	57
LIITTEET	
Liite 1. Kirjallisuushaun tulokset.	
Liite 2. Kirjallisuushaun tulos 2012	
KUVIOT	
Kuvio 1. Projektin eteneminen	11
Kuvio 2.Työkiertomalli	49
Kuvio 3.Sydänvalvonnan ja sydänvuodeosaston välinen kierto	50
Kuvio 4 Työkiertomalli 2	51
Kuvio 5.Työkiertomalli 3	53
TAULUKOT	
Taulukko 1. Kuvailevaan kirjallisuuskatasaukseen hyväksytyt tutkimukset 8	
Taulukko 2. Työkierron tulokset	47

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön jaksaminen ja työhyvinvointi ovat keskeisiä sosiaali- ja terveyspalveluihin vaikuttavia asioita (Sinervo 2004, 94; Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007, 11). Sosiaali- ja terveydenhuollon jatkuva muutos ja kehittäminen korostavat henkilöstön työhyvinvointia, jaksamista, rekrytointia ja riittävyttä sekä osaamisen turvaamista. Sosiaali- ja terveyspolitiikan 2015 kehitysohjelmassa on työhyvinvointi ja työelämän vetovoima nostettu yhdeksi pää tavoitteeksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011.) Työhyvinvointi liittyy aina työhön ja sen seurauksiin. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työelämän kokonaisvaltaista kehittämistä. Myös yksilön tulee pyrkiä itse kehittämään omaa työhyvinvointiaan. Hyvin tehty työ ja toimiva työyhteisö tuottavat työhyvinvointia, jonka tulisi olla työyksikön organisaation jokapäiväistä toimintaa. Hyvinvoiva työyhteisö on tuottava, kannustava ja motivaatiota lisäävä. Työyhteisön voidessa hyvin saadaan organisaation kaikki voimavarat parhaiten käyttöön. Työhyvinvointi parantaa myös työn laatua ja asiakastyytyväisyyttä (Kaivola & Launila 2007, 128–133).

Työyhteisön muuttuminen ja uudet organisaatiomuutokset tekevät hoitotyöstä entistä vaativampaa ja haasteellisempaa. Ne edellyttävät vahvaa tiimityöskentelyä sekä hoitotyön integroitumista. Hoitotyön muutos näkyy hoitohenkilökunnan laajenevina tehtäväkuvina. Varsinais-Suomen Sairaanhoidopiirin (VSSHP) strategian tavoitteena on ylläpitää ja kehittää henkilöstön osaamista, parantaa työhyvinvointia, sairauspoissaolojen vähentäminen, ennen aikaisten työkyvyttömyys eläkkeelle jäävien määrän vähentäminen sekä työtyytyväisyyden lisääminen sekä erikoissairaanhoidossa tarvittavien tietojen ja taitojen ylläpitäminen (Varsinais-Suomen sairaanhoidopiirin strategia 2007–2015). Tämän lisäksi VSSHP on käynnistänyt työhyvinvointiohjelma, jonka tavoitteena on luoda sairaanhoidopiirin yhteistä käsitystä työhyvinvoinnista, hyvästä työstä ja hyvästä työpaikasta (Varsinais-Suomen sairaanhoidopiirin työhyvinvointiohjelma 2013–2015.)

Työkierto on suunnitelmallinen ja tavoitteellinen henkilöstön kehittämisen menetelmä, jossa työntekijä siirtyy vapaaehtoisesti ennalta määrätyksi ajaksi eri osastolle tai toiseen yksikköön toiseen tehtävään kehittyäkseen ja oppiakseen. Se on yksi ammatillisen osaamisen ja työssä oppimisen kehittämisen menetelmä, jolla on positiivista vaikutusta työhyvinvointiin. Se tukee osaltaan osaamisen ja itsetuntemuksen kasvamisen avulla työntekijän urakehitystä. Työmenetelmien ja -tapojen arviointiin työkierto on hyvä keino työyhteisö- ja organisaatio- tasolla. Yksilötasolla se tarjoaa mahdollisuuden tietojen ja taitojen sekä kontaktiverkoston laajentamiseen, työn uudelleen arviointiin, vaihteluun sekä itsetuntemuksen syventämiseen. Kokemuksellisuus nousee merkittävälle sijalle ja luomyynteisten kokemusten lisäksi epäonnistumisia, joista varsinainen oppiminen vasta alkaa (Asikainen 2008, 52–54).

Osaamisesta on tehty sydäntoimialueelle neljä osaamisen kuvausta ja yksi perehdytyksestä, joten osaaminen jätettiin pois tästä kehittämistyöstä. Kurki (2010) teki osaamisen kuvauksen sairaanhoitajan osaamisesta akuutin sepelvaltimotautipotilaan hoitotyöstä, Huhtala (2011) sairaanhoitajan osaamisesta sydämen vajaatoimintaa sairastavan potilaan hoitotyöstä, Johansson (2012) sairaanhoitajan osaamisesta rytmihäiriöpotilaan hoidossa, Lähde (2014) sydänleikatun potilaan hoitotyön osaamisesta sekä Niemi (2014) perehdytyksestä muutoksen tukena.

Kehittämiprojektin tarkoituksena oli luoda kirjallisuuskatsauksen avulla tietoa työkierron vaikutuksista työhyvinvointiin. Tavoitteena oli tuottaa työkierron, työhyvinvoinnin ja johtamisen tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta analysoitua ja tiivistettyä tietoa, jota mahdollisesti voidaan hyödyntää TYKS-Sydänkeskuksen toiminnan kehittämisessä. Tuotoksena tehtiin työkiertomalli TYKS-Sydänkeskukselle. Työkiertomallista voi olla apua suunniteltaessa työvuoroja, jotta voidaan siirtää osaavaa henkilökuntaa sinne missä on puutteita sekä hyödyntää osaamisen kehittämistä osastoilla. Saatuja tuloksia analysoitiin sisällönanalyysillä ja siitä saatuja tuloksia esitin hyödyntäen SWOT-analyysiä. SWOT-analyysin avulla voidaan arvioida työkierron vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia (Hyppönen 2008,11).

2 KEHITTÄMISPROJEKTI

2.1 Kehittämiprojektin tausta ja tarve

Hoitolinjälähtöisenä ja prosessijohtoisessa toimintamallissa työntekijän työyksikkö muuttui toimialueeksi osaston sijasta, jolloin sisätautinen ja kirurginen hoitotyö yhdistyivät. Muutos vaati työntekijältä asenteellista muutosta ja potilaan hoidon osaamisen ja näkökulman laajentamista. Vanhan mallin mukaan jokainen on toteuttanut omassa yksikössään oman erikoisalansa osaamista, kun uudessa toimintamallissa tarkastelun lähtökohtana on koko hoitojakso. Tiedon ja osaamisen on kuljettava joustavasti hoitoprosessin etenemisen myötä (Iire 2011,14–15).

Työkierto on yksi henkilöstön ja organisaation kehittämisen menetelmä. Työkierrosta saatavaa hyötyä sekä organisaatiolle että työntekijälle voidaan tehostaa liittämällä se kiinteäksi osaksi organisaation osaamisen hallinnan ja johtamisen kokonaisuuteen. Tällöin on kyse osaamisen kehittämistä työkierrosta, jonka avulla kehitetään sekä organisaation että työntekijän osaamista. TYKS-Sydänkeskus muodostaa yhden hallinnollisen kokonaisuuden, johon kuuluu koko sydänpotilaan hoitoketju. Hoitotyön luonteen muuttuessa laajemmaksi kokonaisuudeksi sairaanhoitajilta vaaditaan laajempaa osaamista koko sydänpotilaan hoitoprosessissa sekä akuutin että elektiivisen, kirurgisen, sisätautien ja tutkimuspotilaiden hoidosta. TYKS-Sydänkeskuksella on tarvetta kehittää työkiertoa eri toimialueen osista toiseen, jolloin voidaan mahdollistaa riittävä osaaminen joka työvuorossa. Työkierroilla voidaan parantaa työviihtyvyyttä ja lisätä siten työhyvinvointia. Henkilökunnan vaihtuessa on tärkeää kartoittaa sairaanhoitajien osaamista, jotta tiedetään osaamisen tasot ennen työkierron aloittamista. Toimivassa työyhteisössä on avoin ja hyvä ilmapiiri ja yhteishenki, jossa tuetaan, luotetaan, autetaan toisia ja otetaan toiset huomioon. Henkilöitä kohdellaan omina itsenään ja kaikki antavat oman panoksensa työyhteisöön (Kaivola & Launila 2007, 78–79).

Kehittämiprojekti lähti liikkeelle TYKS-Sydänkeskuksen tarpeesta kehittää sekä aloittaa systemaattista työkiertoa toimialueen sisällä. Henkilöstön saatavuus ja osaamisen riittävyys on tulevaisuudessa suuri ongelma. Osaamisen turvaamiseksi on TYKS-Sydänkeskussa toiminnan suunnittelussa otettu tavoitteeksi henkilökunnan liikkuminen toimialueen sisällä. Hoitotyön henkilökunnan haasteena on sopeutuminen eri työrooleihin. Osaamisen hallinta muuttuvassa työympäristössä vaatii hyvää perehdytystä, koulutusta ja työkiertoa (Laine 2011,32).

Tarve kehittämiprojektille lähti TYKS-Sydänkeskuksen toiminnan suunnittelussa vuonna 2011, jolloin toimialueita suunniteltiin ja silloin pidettiin tärkeänä henkilöstön saatavuutta ja osaamisen riittävyttä. Osaamisen turvaamiseksi TYKS-Sydänkeskuksessa tavoitteena oli henkilöstön liikkuminen toimialueen sisällä. Haasteena on henkilöstön sopeutuminen eri työrooleihin. Tätä varten lähdettiin kehittämään työkiertoa, jotta osaavaa henkilökuntaa voidaan siirtää suunnitellusti osastolta toiselle. Tämän kehittämiprojektin tarkoituksena oli tuoda tietoa kirjallisuuskatsausten avulla työkierron vaikutuksista työhyvinvointiin. Tarkoituksena oli tehdä työkiertomalli, jota voidaan hyödyntää työvuoroja suunniteltaessa.

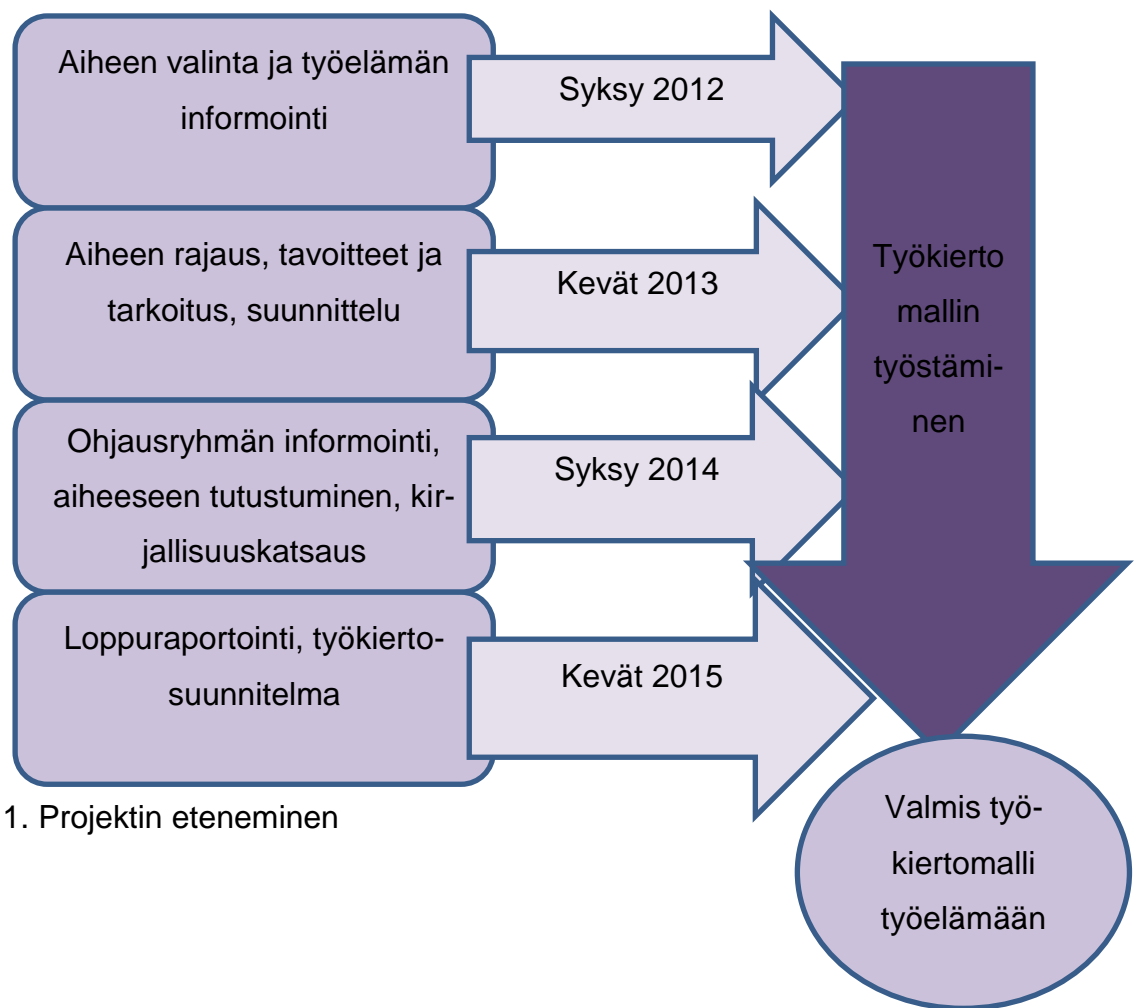
2.2 Kehittämiprojektin toteutus

Kehittämiprojekti kuuluu osana laajempaa Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin Tulevaisuuden sairaalan Hoitotyön kehittämiprojekti Hoi-Pro 2009–2015 – Tulevaisuuden sairaala – hanketta, jossa yhtenä tavoitteena on osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Hoi-Pro on osa T-sairaalan toiminnan, johtamisen ja organisaation muutoshanketta (Korvenranta & Mustikainen 2008.) Hoi-Pro hanke on Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin ja Turun ammattikorkeakoulun yhteinen projekti, joka on kuulunut osana T-sairaalaan jo päättyneeseen toiminnan kehittämiseen hankkeeseen (T-Pro hanke). T-Pro projektin yhtenä tavoitteena oli saada henkilöstö osallistumaan ja sitoutumaan kehitystyöhön. Näin tavoitteena oli varmistaa henkilökunnan pysyminen ja hyödyntäminen organisaatiossa

(Korvenranta & Särkkä 2010,10.) TYKS:an organisaatio on muuttunut vuoden 2013 alusta yksilökeskeisestä toiminta – ja johtamismallista prosessilähtöiseen ajatteluun, jolloin toiminta on hoitolinja- ja prosessilähtöistä. Lähtökohtana muutokselle on ollut asiakas ja hänen tarpeidensa täyttäminen (Iire & Tantt 2011, 10). Kehittämistyön kohdeorganisaatio on TYKS-Sydänkeskus. Organisaatiomuutos sekä muutto A-sairaalarasta T2- sairaalaan tapahtuivat tämän kehittämisprojektin aikana.

2.3 Kehittämisprojektin eteneminen

Kehittämisprojektin aihe muuttui työhyvinvointi esimiehen näkökulmasta työkierto työhyvinvoinnin näkökulmaan. Aiheen vaihtumiseen vaikutti organisaation sekä toimintatapojen muuttuminen, että projektipäällikön kiinnostus työkiertoon. Kehittämisprojekti eteni aiheen valinnasta, suunnitteluun ja toteutukseen taulukon 1 mukaisesti. Kehittämistyötä johti koko prosessin ajan ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija, hänen tehtävänä oli projektin suunnittelu, seuranta, toteutus ja arviointi (Silverberg 2005,50.) Aikataulullisesti se näkyy kuviossa 1



Kuvio 1. Projektin eteneminen

Kehittämishanke käynnistyi syksyllä 2012 aiheen valinnalla ja aiheen esittelyllä kohdeorganisaation projektiryhmälle. Kohdeorganisaatioksi valikoitui Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin TYKS-Sydäntoimialue. Keväällä 2013 selkiytyivät kehittämistyön tavoite ja tarkoitus. Projektiryhmä kokoontui syksyllä 2014, jolloin päivitettiin tiedot projektista ja sen etenemisestä. Työ eteni syksystä 2014 keväeseen 2015 loppuraportointiin ja työkiertomallin luomiseen.

3 KOHDEORGANISAATION KUVAUS JA TOIMINTA

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri on kuntayhtymä, joka tuottaa erikoissairaanhoidon palveluja sairaaloissa, joita ovat Halikon sairaala, TYKS Loimaan sairaala, TYKS Salon sairaala, Turun yliopistollinen sairaala, Turunmaan sairaala, TYKS Vakka-Suomen sairaala ja Uudenkaupungin psykiatrinen sairaala. Sairaanhoitopiiri tarjoaa erikoissairaanhoidon palvelut maakuntansa asukkaille. TYKS:in erikoisvastuualueeseen kuulu myös Satakunnan ja Vaasan sairaanhoitopiirin erikoissairaanhoidon. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin kuuluu 28 jäsenkuntaa, joissa on yhteensä noin 870000 asukasta (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri esittely 2015).

3.1 TYKS-Sydänkeskus ja sen toiminta

TYKS-Sydänkeskus muodostaa yhden hallinnollisen kokonaisuuden, johon kuuluu sydänpotilaan hoitoketju. Sydänkeskuksen kaikki yksiköt sijaitsevat T-sairaalan kolmannessa kerroksessa lähellä toisiaan, mikä edesauttaa sujuvan yhteistyön muodostumista ja osaamisen kehittymistä (Laine 2011, 31). Sydänkeskuksessa hoidetaan potilaita viidellä eri vastuualueella rytmihäiriö-, sepelvaltimo-, sydämenvajaatoimintahoidon, sydän-, keuhko-, ja thoraxkirurgisen potilaan hoito sekä muun sydänpotilaan hoitoketjuissa. Sydänkeskuksessa on kolme sydänvuodeosastoa, sydänvalvonta, sydänpoliklinikka ja sydäntoimenpideosas- to, jossa on jälkitarkkailu.

Sydänvuodeosasto 1 ja 2 ovat hallinnollisesti saman osastonhoitajanhallinnassa, mutta fyysisesti ne sijaitsevat erillään toisistaan. Sydänvuodeosasto 1:llä TD3 on 25 potilaspaikkaa. 15 potilashuonetta, joista 10 kahden hengenhuonetta, viisi huonetta on yhden hengen eristyshuoneita. Osastolle tulevat potilaat on jaettu osastojen kesken hoitoon tulon syyn perusteella. Sydänvuodeosasto 2:lla on kahdeksan potilaspaikkaa neljässä potilashuoneessa. Osasto sijaitsee onkologian osaston kanssa samoissa tiloissa. Heillä on 16 potilaspaikkaa ja oma

henkilökunta. Osastolla hoidetaan luvutulle paikalle tutkimuksiin tai toimenpiteisiin tulevia potilaita (Kuttila 2014).

Sydänvuodeosasto 3 toimii sydänvalvonnan kanssa samoissa tiloissa, siellä on yhdeksän potilaspaikkaa. Osastolla hoidetaan sekä päivystys- että luvutulle paikalle tulevia potilaita. Osa potilaista siirtyy valvontapaikoilta valvonnan vuodeosasto paikoille. Sydänvalvonnassa on 10 potilaspaikkaa. Valvontapaikoilla hoidetaan kaikkia vastuualueiden potilaita, jotka tarvitsevat valvontahoitoa. Sydänvalvonnassa hoidetaan akuutteja sepelvaltimokohtauspotilaita, sydämenvajaa-toimintapotilaita, vakavia rytmihäiriöpotilaita, sekä vaativaa lääkehoitoa että hengityksen tukea tarvitsevia potilaita. (Koivu 2014.)

Sydänpoliklinikalla on vastaanottohuoneita kuusi ja sydänhoitajille kolme huonetta. Sydänpoliklinikalla tutkitaan ja hoidetaan potilaita, jotka tarvitsevat erikoissairaanhoidon tasoista sydänsairauksien hoitoa. Poliklinikan yhteydessä toimii pikapoliklinikka, jossa hoidetaan sydänkeskuksen omia potilaita sekä kiireellisiä lähetepotilaita (Pihkala-Rajanaro 2014.)

Sydäntoimenpideosastolla on neljä toimenpidesalia, yksi ultraäänihuone ja viisi-paikkainen jälkitarkkailu. Toimenpidesaleissa tehdään sepelvaltimoiden varjoainekuvauksia, pallolaajennuksia, asennetaan erilaisia tahdistimia, tehdään elektrofysiologisia tutkimuksia ja erikoistoimenpiteitä (esim. TAVI,- asd-, pfo-, eteiskorvakkeen sulut). Jälkitarkkailuun tulee luvutulle paikalle tutkimuspotilaita, aluesairaaloista päivystyspotilaita sekä osastoilta erilaisiin jälkitarkkailussa tehtäviin toimenpiteisiin. Jälkitarkkailussa tehdään muun muassa perikardiumpunktioita, tahdistimen testauksia, ruokatorvi-ukg ja rytminsiirtoja muiden potilaiden lisäksi. Toimenpideosasto toimii virka-aikana, mutta henkeä uhkaaviin sydäninfarkteihin tehdään pallolaajennuksia virka-ajan ulkopuolella varallaolo työnä. Viime vuonna kiireellisiä hälytystöitä tehtiin työajan ulkopuolella noin 200 (Pihkala-Rajanaro 2014.) Sydäntoimenpideosaston työ on säteilytyötä.

TYKS-Sydänkeskuksen työvuorojärjestelmä on muuttunut helmikuussa 2015, jolloin sydäntoimenpideyksikön hoitajilla alkoi varallaolo, silloin siirryttiin hälytystyöjärjestelmästä varallaolotoimintamalliin. Varallaolo tarkoittaa sitä, että alkuun

on kaksi ja toukokuun puolen välin jälkeen on yksi hoitaja kotona varalla. Sydänvalvonnan ja sydänosaston työvuorosta tulee virka-ajan jälkeen hoitaja/hoitajat sydäntoimenpideyksikköön tekemään päivystystoimenpidettä. Kotoa hälytetään varalla oleva hoitaja paikalle. Sydänvalvontaan ja sydänvuodeosastolle on resursoitu niin sanottuja ylimääräisiä hoitajia, jotka voidaan irrottaa työvuorosta siirtymään toiseen paikkaan. Myös TYKS-Sydänkeskuksessa toimii varahenkilöjärjestelmä, jonka hoitajat kiertävät koko sydänkeskusta paikkaamalla lyhyitä ja äkillisiä poissaoloja. Tässä on yksisuuntaista työkiertoa päivystysaikana. Hoitajan on tärkeä kyetä ymmärtämään hoitotyön ongelmien näkökulmasta potilaan kokonaistilanne, sovittamaan omat tietonsa ja taitonsa potilaan tilanteeseen sekä tekemään päätöksiä yhdessä muiden kanssa. Hoitotyöntekijän tiedot kehittyvät vähitellen käytännön harjoittelun ja teoreettisten tietojen harjoittamisen mukaan.

Välittömissä hoitotilanteissa toteutetaan hoitotyön toimintoja nopealla tempolla. Hoitotilanteissa ratkaistaan ja hoidetaan nopeaa ratkaisua vaativia ongelmia. Päätöksenteon kehittyminen on yhteydessä asiantuntemuksen ja kokonaisuuksien hallinnan kehittymiseen. Työkierrolla on vaikutusta kokonaisuuksien hallintaan. (Lauri 2006, 102–103.) Sairaanhoidajien osaamisen vaatimustaso kasvaa jatkuvasti. Erikoissairaanhoidossa vaaditaan eniten erikoisosaamista. Terveystieteiden tutkimusten mukaan organisaation johtajan ja terveydenhuollon henkilöstön on kehitettävä eri ammattiryhmien yhteistyötä ja toimintatapoja, sekä osallistuttava täydennyskoulutuksiin (Terveystieteiden tutkimuslaki 2010/1326). Yksi tapa kehittää henkilöstön yhteistyötä ja toimintatapoja on työkierto. Hoitotyön johtajien tehtävä on edistää sairaanhoidajien osaamista, mikä edellyttää työskentelyn kehittämisen keinoja kuten työkierto (Blixt & Uusitalo 2006, 183.)

3.2 Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin työhyvinvointiohjelma

VSSHP perusarvoja ovat potilaslähtöisyys, oikeudenmukaisuus, tehokkuus, henkilökunnan hyvinvointi ja jatkuva uudistuminen. Sairaanhoitopiirin strategia perustuu näille arvoille. Henkilöstön osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön riittävyyteen liittyvät menestystekijät ovat toiminannan vaikuttavuus, henkilöstön osaaminen, henkilöstön työhyvinvointi ja henkilöstön riittävyys (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin työhyvinvointiohjelma 2013- 2015.)

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirille on tehty oma työhyvinvointiohjelma, sen tavoitteena on luoda sairaanhoitopiirin yhteistä käsitystä työhyvinvoinnista, hyvästä työstä ja hyvästä työpaikasta. Työhyvinvointiohjelma rakentuu tukemaan sairaanhoitopiirin strategiaa ja Tehrään porukal- henkilöstöpoliittista toimintaohjelmaa keskittyen työhyvinvointiin. Hyvä työ sisältää oikeudenmukaisen kohtelun työntekijöille, työpaikan yhteisten arvojen noudattamisen, työpaikalla vallitsevan luottamuksen ja tasa-arvon sekä yhteistoiminnan. Hyvä työpaikka on työympäristön näkökulmasta terveellinen, turvallinen, viihtyisä, joka sisältää hyvän johtamisen ja esimiestyön, mielekkäät ja mielenkiintoiset tehtävät sekä työn ja muun elämän yhteen sovittamisen (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin työhyvinvointi- ohjelma 2013- 2015).

Työhyvinvoinnin tarkoituksena on että se on suunnitelmallista ja ennakoivaa johtamisen, osaamisen, työkyvyn, työolojen, yhteisten toimintatapojen ja työprosessien kehittämistä. Se sisältää henkilöstön hyvinvoinnin seuraamisen ja arvioinnin. Työhyvinvoinnista vastaa sairaanhoitopiirin johto ja esimiehet osana työyksikön päivittäistä toimintaa. Työntekijän vastuulla on vastata omista voimavaroistaan ja oman työyhteisön työhyvinvoinnista. Hyvää esimiestyötä on työhyvinvoinnin johtaminen, hyvin toteutettu esimiestyö on hyvin toteutettua työhyvinvoinnin johtamista. Jotta sitä pystytään edistämään työpaikalla se perustuu johdon, esimiesten ja työntekijöiden hyvään yhteistyöhön. Johdon tukena hyvänä yhteistyökumppanina on henkilöstöhallinto, työterveyshuolto ja työsuojelu, myös luottamusmiehillä on tärkeä rooli prosessissa. Jokainen vaikuttaa omalla käytöksellään omaan ja muiden työssä pärjäämiseen. Työhyvinvointia

pystytään edistämään erilaisilla toiminnoilla, näitä ovat työhön liittyvät, yhteisöön kohdistuvat, työhön liittymättömät ja yksilöön kohdistuvat. Painopistealueet työhyvinvoinnille ovat työhyvinvointisuunnitelman laadinta, jota tarkistetaan vuosittain, siihen sisältyy kehityskeskustelut, koulutusten järjestäminen sekä kulttuuri- ja liikuntatoiminannan lisääminen työnantajan tukemana. Jokaisessa yksikössä tehdään työhyvinvointisuunnitelma, joka liitetään osaksi työhyvinvointikyselyihin.

Miten sitten mitataan työhyvinvoinnin parantumista tai muutosta? Työhyvinvointi tulee esille sairauspoissaoloista, tyytyväisyyskyselyn tuloksista, potilastyytyväisyyskyselyistä, työturvallisuuskartoituksista, esimiesten arvioinnista, ja johtamisesta. Työhyvinvointi perustuu johtamiseen, osaamiseen sekä osallisuuteen. Se nostattaa innostusta ja yhteisöllisyyttä sekä antaa puhtia matkalla kohti määriteltyjä ja yhteisesti sovittuja tavoitteita. Työhyvinvoinnin kehittämisen vaikutukset näkyvät kustannusten vähenemisenä ja organisaation tuottavuuden parnemisena. Työhyvinvoinnin parantuessa hyötykäytössä oleva työaika kasvaa, sairaskulut pienenevät ja organisaation toimintakyky kasvaa. Työprosessien kehittämisellä on myös vaikutusta työssä jaksamiseen (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin työhyvinvointiohjelma 2013- 2015).

4 TYÖKIERTO

4.1 Työkierto

Työkierto voi tuoda virkistystä ja vaihtelua normaaliin työhön, jolloin työn mielekkyys kasvaa ja työelämän laatu paranee. Työkierto on suunnitelmallinen ja tavoitteellinen henkilöstön kehittämisen menetelmä, jossa työntekijä siirtyy vapaaehtoisesti tietyksi ajaksi eri osastolle tai toiseen yksikköön toiseen tehtävään kehittyäkseen ja oppiakseen. Työtehtävät voivat olla samoja tai uusia työtehtäviä. Työkierto tukee mahdollisuutta työssä oppimiseen ja kehittymiseen sekä työyhteisöjen ja työtapojen kehittämiseen sekä osallistumista organisaatiossa (Rolfson 2013, 292). Työkierrossa työntekijä siirtyy vapaaehtoisesti joko toiseen työpisteeseen, organisaatioon tai työtehtävään määräajaksi (Lindeman- Valkonen 2001, 8). Liikkuvuutta kehittämällä voidaan edistää urakehitystä, työyhteisön kehittymistä ja työhyvinvointia. Työkierron suositeltava aika on yleensä 6-8 kuukautta, jos kyseessä on lyhempi aika saattaa yksilön tarvittavien tietojen oppiminen jäädä puutteelliseksi. (Maxwell, Richards & Sandra 2008, 432- 446). Työkierto voi olla myös lyhyempää kahdesta viikosta kahteentoista viikkoa. Työkierrolla voidaan pyrkiä monipuolistamaan työn sisältöä, mikä toteutetaan määrätietoisella tehtävien vaihtelulla sopivaksi katsotuksi ajaksi (Blixt & Uusitalo 2006, 183). Työkierrolla saadaan myös sitä hiljaista tietoa esille, jonka merkitys on hoitotyön kehityksessä merkittävä. Tämä osaaminen syntyy työn ja kokemuksen kautta. (Harley 2010,14.)

Hoitajan työssä työkierto tarkoittaa tavallisesti sairaalan sisäisesti tapahtuvaa kiertoa eri osastojen sisällä. Työkierron vaikutuksella voidaan käsittää sisältävän seuraavat asiat, työssä jaksaminen, itsensä ammatillinen kehittäminen, työhyvinvointi ja potilasturvallisuus. Työkiertoon lähtevän tulee saada koulutusta ja perehdytystä uuden osaston toiminnasta. Hyvä perehdyttäjä on sellainen, jolla on kiinnostusta ja myönteinen asenne opastukseen. Perehdyttäjän tulee olla oman osastonsa ammattilainen. Työssä käytettävä ammattitaito pitää sisäl-

lään monia näkyviä tietoja, asenteita, taitoja, kykyjä ja valmiuksia (Aarnikoivu, 2010, 49).

Kehittyäkseen ammatillisesti työkierron aikana, työkiertäjä tarvitsee reflektiota omista taidoista ja tiedoista, asenteista, toimintatavoista ja uusista näkökulmistä. Työkiertäjän tulee olla muutosvalmis, rohkea ja vahvistaa ammatillista identiteettiään ja arvioida itseään. Hän on myös velvollinen saamaan palautetta työstään sekä antamaan palautetta työyhteisölle. Hän voi vahvistaa jaksamistaan itsetuntemuksella, lisääntyneellä osaamisella, uusilla kokemuksilla sekä joustavuudella. (Karhu & Selivuo 2004, 58).

4.2 Työkierron tarkoitus ja tavoitteet

Työkierron tarkoituksena voi olla ammatillinen pätevytyminen omalla erikoisalalla sekä omaan urakehitykseen liittyvä ammatillisen kasvun tukeminen. Tavoitteita ovat työn tekeminen mielenkiintoisemmaksi sekä oppimisen edistyminen. Yhteistyön ja ymmärtämisen parantaminen, uusien näkökulmien saaminen työhön, henkilökohtaisen ammattitaidon ja itsensä ammatillisesti kehittäminen työssä oppimalla, tuottavuuden lisääminen ja urakehityksen tukeminen, sekä osaamisen lisääminen. Uuden oppiminen vieraassa ympäristössä on tehokkaampaa kuin omassa työyksikössä. Uusi tehtävä ja ympäristö haastavat uuden oppimiseen. Työyksiköissä olisi hyvä olla eri järjestelmiä ja menettelytapoja, joilla työntekijät käyttävät ja jakavat osaamistaan ja joiden avulla tieto saadaan hyödynnettyä muiden kesken. (Ojala 2003, 29; Könönen 2005, 60). Keskeinen tavoite on myös potilaan hoitoketjun ymmärtäminen ja hallinta sekä yhtenäisten hoitokäytäntöjen toteuttaminen käytännössä. Työkierron suunnittelu ja toteuttaminen määrittyvät paljon niiden tavoitteiden mukaan, joihin työkierrolla pyritään vastaamaan. Työkiertoa aloitettaessa on hyvä pohtia onko työkierron tavoitteena uuden oppiminen, vaihtelu, kontaktien luominen tai uusiin tehtäviin perehtyminen sekä mitä työkierrolta halutaan organisaation kannalta. (Blixt & Uusitalo 2006, 184; Hongisto 2005, 30–31; Partanen 2009, 29–30.)

Tavoitteita pitäisi huomioida työkiertoon lähtijän lisäksi työyhteisön ja lähettävän työyhteisön näkökulmasta, mitä työkierrolla halutaan saavuttaa, ovatko ne ammatillisen osaamisen, hallintokäytänteiden tai työkuulttuurin kehittämistä. Työkiertoon lähtijälle on hyvä valita oma tukihenkilö, joka ohjaa ja opastaa tulijaa. Tukihenkilöltä edellytetään valmiutta jakaa omaa osaamistaan, kiinnostusta oppimiseen ja sekä kykyä antaa tilaa toiselle ja astua itse sivuun. Palautekeskustelulle ja arvioinnille on hyvä varata aikaa (Asikainen 2008, 52–54; Järvi & Uusitalo, 2004).

4.3 Työkierto organisaation ja henkilöstön näkökulmasta

Työelämässä painotetaan jatkuvan oppimisen ja kehittämisen tarvetta ja organisaatiotasolla työkierto tukee työyhteisön jatkuvaa oppimista sekä sitä että työyhteisöissä on ammattitaitoinen henkilöstö. Työkierron avulla henkilöstö tutustuu eri työyksiköiden toimintaan, perehtyy erilaisiin työtapoihin ja -menetelmiin sekä saa kokonaiskuvan palveluprosesseista. Näin voidaan varmistaa, että palveluprosessin eri vaiheissa on oikeaa osaamista, mikä näkyy asiakkaalle laadukkaina ja vaikuttavina palveluina. Lisäksi työkierron avulla voidaan arvioida miten kehitetyt prosessit toimivat. Sitä on käytetty oppimisen kehittämisen välineenä. Se antaa mahdollisuuden organisaatiossa toiminnalliseen ja sisäiseen joustavuuteen. Sen avulla voidaan rikastuttaa yksilön taitoja ja pätevyyttä, edesauttaa yksilöä ymmärtämään paremmin organisaation tavoitteita ja sitä kautta sitouttaa paremmin organisaatioon. Se asettaa myös haasteita organisaatiolle lisäämällä työmäärää ja sitä kautta laskee tuottavuutta siellä mistä puuttuu työntekijä, kun ihmiset ovat työkierrossa. Hyvällä suunnittelulla ja tiedotuksella voidaan vähentää negatiivisia asenteita organisaatiossa sekä huonolaatuista työn organisointia (Rasi 2014, 5-6).

Asiakastyytyväisyyttä lisäämällä työkierto ja työvoiman liikkuvuus tuovat esille uusia mahdollisuuksia yhteiskunnallisesti ajateltuna. Työkierto estää työhön kyllästymistä tuomalla esille paremmin ongelmia, joihin tarvitsee puuttua ja pysytään tukemaan paremmin yksilöä ja arvostamaan häntä, jolloin voidaan siirtää

yksilön osaamista sinne missä tarvetta on. Näin tulee mahdolliseksi kehittää organisaatioita ymmärtävämpään suuntaan ja esimerkiksi organisaation uudelleenjärjestelyiden kautta on mahdollisuus kasvattaa niitä tukipilareita, joiden varaan voidaan hyvinvointia rakentaa. Heikon taloudellisen tilanteen aikana on organisaatiolle tärkeää se, että kaikki mahdollisuudet on hyödynnetty, joiden avulla voidaan löytää uusia innovaatioita ja mahdollisuuksia, jotta talouskasvu ja kilpailukyky olisi mahdollista säilyttää. Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden avulla olisi mahdollista tukea ikääntyviä työntekijöitä ja johtajia pysymään työelämässä pitempään ja kehittämään itseään. Työvoiman liikkuvuus mahdollistaa työn tarjonnan ja kysynnän kohdistamisen paremmin, sillä on vaikutuksia työllistettävyyteen ja työttömyyden ennaltaehkäisemiseen ja vähenemiseen. Työkiertoa hyödyntämällä on mahdollista parantaa tiedonkulkua organisaatiossa ja lisätä potentiaalisia voimavaroja, jakaa työvoimaa tehokkaammin organisaation eri tasoilla, lisätä luottamusta organisaatioon itsensä ja yksilöiden välillä sekä parantaa rekrytointia (Rasi 2014, 5-8; Rogers & Bakas 2007, 66–74.)

Työkierron avulla organisaatio saattaa kehittyä oppivaisempaan suuntaan, jolloin organisaatio voi kehittää itselleen sosiaalisia verkostoja ja sen kautta lisätä tiedollista osaamista ja sopeutumiskykyä sekä kasvattaa suorituskyykyään. Työkierron avulla voidaan organisaatiosta löytää sellaisia voimavaroja joita se voi hyödyntää omassa kehitymisprosessissaan (Rasi 2014, 13.) Työkiertoa tulisi miettiä jokaisen työntekijän kohdalla erikseen, mutta siihen tulisi kannustaa ja se tulisi mahdollistaa kaikille halukkaille sekä se tulisi saada osaksi henkilöstöstrategiaa (Hongisto 2005, 84.)

Työkierto tukee yksittäisen työntekijän kehittymistä, mutta työyhteisötasolla tapahtuvia työmenetelmiä ja tapoja koskeva vertailuoppiminen jää usein toteutumatta. Työkierron sujuminen optimaalisesti edellyttää työyhteisössä hyvää ilmapiiriä. Esimiehen tuki, yksilön oma motivaatio, oikea asenne ja hyvä itsetuntemus ovat tärkeitä tekijöitä työkierron onnistumiselle (Hongisto 2005, 3.)

Työkiertoon lähteviltä vaaditaan rohkeutta irtautua tutusta ympäristöstä toiseen työyhteisöön. Tämä on sekä henkisen että ammatillisen kasvun paikka. Työkiertoon lähteville sekä organisaation sisällä vaaditaan hyvää suunnitelmallisuutta

sekä sitä että uutta asiantuntemusta voidaan hyödyntää hyvin työyhteisössä myös työkierron päätyttyä. Työkiertoa voidaan myös hyödyntää uusien esimiesten perehdytyksessä, erilaisten prosessien kehittämisessä sekä asiantuntemuksen siirtämisessä. Työkierto hyödyttää koko työyhteisöä. Työkierrossa hoitotyön taitojen edistyminen vahvistaa yhteistyötaitoja myös muiden ammattiryhmien välillä. Tämä vahvistaa organisaation vetovoimaisuutta. Työkiertoa suunniteltaessa tulisi huomioida työkiertoon lähtevän yksilön valmiudet ja osaaminen, jotta voidaan huomioida hänen oppimistarpeensa yksilöllisesti (Blix ja & Uusitalo 2006, 183–200.)

Työkierron järjestämisessä eteen voi tulla paljon esteitä. Suurimpia esteitä ovat johdon, esimiesten ja henkilöstön asenteet. Esimiehet voivat pelätä hyvän työntekijän menettämistä. Työkierron hyödyt saattavat olla vaikeasti huomattavia, mutta kokonaisuudessaan työkierto on halpa keino kehittää henkilöstöä. Usein työntekijästä omat työtehtävät tuntuvat turvallisemmalta eikä työkiertoon sen vuoksi ole rohkeutta ja halukkuutta. Se voi herättää myös vääriä odotuksia ja epävarmuutta. Epävarmuus voi kohdistua sekä tulevaisuuteen että omaan asemaan työyhteisössä. Työkierto saattaa aiheuttaa tunteita turvallisuuden, tasa-arvon, asiantuntijuuden, tuttujen asioiden, työtyytyväisyyden ja työtovereiden menettämisestä. Työkierto aiheuttaa muutoksia ja järjestelyjä työyhteisöissä. Se vaatii esimiesten että henkilöstön sitoutumista työkiertoon. Elleivät työntekijät halua opetella uusia tehtäviä, siirtyä toiseen työpisteeseen tai perehdyttää uutta työntekijää, saattaa työkierron toteuttaminen olla haasteellista (Hongisto 2005, 35–36.)

4.4 Tavoitteellinen työkierto

Tavoitteellisen työkierron ero työkierrosta on sen päämäärä henkilökohtaiseen ja yhteisölliseen oppimiseen. Tavoitteena voidaan pitää yksilön omaan urakehitykseen liittyvän ammatillisen kasvun tukemista ja yhteisöllisesti työyhteisön kehittämiseen tarvittavien näkökulmien havaitsemista ja esilletuontia. Tavoitteellisella työkierrolla tarkoitetaan työntekijän siirtymistä työskentelemään määrääi-

kaisesti työyksiköstä toiseen tai työtehtävästä toiseen. Se perustuu aina vapaaehtoisuuteen sekä työntekijän ja työnantajan välillä sovittuihin periaatteisiin. Vaikka työkierrossa oleva työntekijä on toisen työnantajan ohjauksessa, niin palvelussuhde säilyy omaan työnantajaan. Tavoitteellisessa työkierrossa on oleellista, että tavoitteet määritellään yhdessä työntekijän ja työnantajan välillä ja perehdytys varmistetaan työkiertoon saapuvalle henkilölle. Hyvä käytäntö työkierrolle muodostuu etukäteen suunnittelusta ja tuetusta prosessista, yhteisistä tavoitteista sekä arvioinnista (Mökkönen & Ojala 2008, 36; Partanen 2009,24.)

Tavoitteellisen työkierron vaiheet alkavat työntekijän omista itselleen laatimista oppimistavoitteista ja oppimistavoitteiden laatimiseen tarvitaan tukea esimieheltä. Tehokkainta on että tavoitteet laaditaan yhdessä. Ennen tavoitteellisen työkierron alkua on hyvä tutustua vastaanottavan yksikön kirjalliseen materiaaliin. Laaditut tavoitteet on hyvä esittää työkiertoon tulevassa yksikössä, koska silloin henkilökunta on tietoinen oppimistavoitteista. Myös vastaanottavalta yksiköltä tulisi olla tavoitteita työntekijälle. Näitä voivat olla esimerkiksi tiedot ja taidot, joita työntekijän toivotaan tuovan osastolle, kuten oman alan asiantuntijuus ja osaaminen. Oppimistavoitteita tulee arvioida työkierron aikana ohjaavan työparin tai mentorin kanssa. Työntekijän tulee voida ilmaista havaitsemiaan asioita ääneen, huomioida hyviä käytänteitä ja havaitsemaan puutteita. Näin saadaan keskustelua aikaan, jolloin havaitaan puutteita tai hyviä käytänteitä (Partanen 2009,14.) Ammatillisen kasvun kannalta on tärkeää käyttää mahdollisuutta oppia uusia toimintatapoja erilaisissa toiminta ympäristöissä (Nancarrow 2005, 28.)

4.5 Muutosvalmius

Kehittämis- ja muutostilanteissa on johtaminen ja työroolien muutoksen ymmärtäminen ja selkeiden rakenteiden edistäminen merkittävää. Jotta henkilöstö sisäistää muutoksen, kykenee muokkaamaan perustehtävää muutoksen edellyttämällä tavalla ja jaksaa muutoksen mylläkässä, muutoksen tulisi olla ymmärret-

tävä, hallittu ja mielekäs. Olennaista on yhteisen tavoitetilan hahmottaminen, töiden järjestyttäminen, yhtenäinen johtamiskulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi ja osallisuus. Hyvin suunniteltu ja perusteltu työkierto johtaa onnistuneeseen muutokseen. Muutoksessa on hyvä huomioida organisaation toimivuuden kehittäminen muutoksen aikana. Käytännössä tämä tarkoittaa työolosuhteiden ja muutostavoitteiden keskinäistä suhteuttamista siten, että muutoksen suunnittelussa otetaan huomioon myös työskentelyolosuhteet. Työelämä elää jatkuvan muutoksen keskellä. Onnistuneeseen organisaatioiden kehittämistyön saavuttamiseksi on tärkeää hyvä ja oikeudenmukainen muutoksen johtaminen ja avoin tiedottaminen. Oikeuden mukaisuuden tunnetta vahvistaa kuulluksi tuleminen, vapaus ilmaista mielipiteitä, johdonmukainen päätöksenteko, puolueettomuus ja eettisyys sekä päätöksenteossa käytetyn tiedon vireettömyys. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen vahvistaa työnhallintaa (Wiili- Peltola 2005, 25.)

Muutostilanteissa esimiehen rooli korostuu entisestään. Työntekijältä edellytetään, että he ovat valmiita muuttamaan ja muuttamaan työnsä ympäristön ja vaatimusten mukaan. Henkilöstö on saatava vakuuttumaan muutoksen tärkeydestä ja henkilöstölle olisi annettava riittävästi aikaa ymmärtää muutokset ja sen seuraukset. Muutoksia ei saa toteuttaa liian usein, koska muutoksen hyväksyminen vie oman aikansa. Jollei aikaa anneta voi olla että muutokset jäävät kosmeettisiksi. Työntekijä pääsee kokeilemaan ammattitaitonsa pätevyyttä erilaisissa ympäristöissä, turvallisissa puitteissa, jota työkierto tarjoaa, on oletettavaa että se edistää muutosvalmiutta (Kenni & Asikainen 2011, 9-10; Luomala 2008).

Muutoksen tapahtuessa työyhteisössä on tärkeää että on hyvä esimies. Hyvä esimies kertoo asiat suoraan ja kuuntelee alaisiaan ja on läsnä. Työntekijä kestää muutoksen parhaiten silloin kun asioista puhutaan suoraan ja luottamuksellisesti. Muutostilanteissa yksilöiden hyvinvointia koetellaan. Onnistuneessa muutoksen johtamisessa tarvitaan tietoa, siitä mitkä ovat onnistuneen johtamisen edellytykset. Hyvin johdetussa muutoksessa kiinnitetään huomiota henkilöstön sitoutumiseen, ammatilliseen osaamiseen, motivoitumiseen sekä vastuullisuuteen ja hyvään työnjakoon (Luomala 2008, 13).

Työyhteisön johtamisella ja ilmapiirillä on keskeinen merkitys tuottavuuden kehittämisenä. Työkierron vaikutuksella voidaan parantaa työhyvinvointia, osaamista, laatua ja asiakastyytyvyyttä sekä kehittää henkilöstöresursseja ja valmiuksia tulevaa muutosta varten. Työpaikkojen kehittäminen vaikuttamalla erilaisiin johtamistapoihin, työn organisointiin ja sisältöihin, työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin ja työympäristöön sekä työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin, on keino parantaa työkykyä ja työmotivaatiota. (Ojala & Ahonen 2005, 71).

Muutoksessa on olennaista osata jakaa työt siten, että päätösvalta ja vastuu työstä on jaettu työn mielekkyyttä ja työmotivaatiota lisäävällä tavalla ottamalla huomioon muutoksen hallintaan vaikuttavat seikat. Muutostilanteiden kertyminen voi lisätä myös osaamisen kehittämistä. Saatetaan puhua organisaation hiljaisesta tiedosta, jota on hankala siirtää henkilöltä toiselle. Muutostilanteissa tulisi kiinnittää huomiota motivaation kohottamiseen, samoin kuin esimiehen tuki ja ajan antaminen on tilanteiden muuttuessa tärkeää. Tilanteiden vaihtuessa on hyvä selvittää henkilöstön koulutustarpeita suunnittelun muutoksen vaatimusten ja työyhteisön kehittämisen kannalta. Muutostilanteissa olisi hyvä tarkistaa käytävissä olevien kannustinjärjestelmien palkitsevuus. Hyvin johdetussa muutoksessa työyhteisön kehittämiseen osallistuu koko henkilökunta johto mukaan lukien. Johdon sitoutuminen muutokseen vaikuttaa siihen miten hyvin muutokselle asetetut tavoitteet saavutetaan ja muutos onnistuu. (Luomala 2008, 10–14.)

Muutos voi olla tilaisuus saada aikaan uusia työn tekemisen ja vuorovaikutuksen keinoja. Muutos voi avata tien uudistumiseen, uuden oppimiseen ja sen myötä positiivisiin seurauksiin. Onnistuneessa muutoksessa on olennaista, että kaikki muutokseen osallistuneet tietävät mikä muuttuu ja mitä heiltä odotetaan. Tärkeää on myös tietää millaisia uusia ammattitaitovaatimuksia muutos edellyttää ja kenen kanssa työtä jatkossa tehdään. Muutoksessa lähdetään liikkeelle nykytilan arvioinnista, jolloin tarkastelun kohteeksi joutuu henkilökunnan työpanos ja organisaation tehokkuus. Muutoksen suunnittelussa ja sen läpiviennissä saattaa esiintyä sekaannusta koska yleensä muutos tuo mukanaan pelkoja ja epäilyjä mahdollisuuksien lisäksi. Muutostilanteissa saattaa esiintyä myös

keskinäistä kilpailua ja kyräilyä. Muutoksen johtamiselle on erityisen tärkeää hyvä tiedottaminen, selkeiden pelisääntöjen ja avoimen viestinnän luominen työyhteisöön. Hyvä muutosjohtaja kertoo selkeästi miksi muutos on tarpeellinen, mikä muuttuu ja miten muutos käytännössä toteutetaan. Sopeutumista muutokseen helpottaa se että roolit ja vastuut on jaettu oikeudenmukaisesti ja selkeästi (Luomala 2008, 17–24). Työntekijöiden tunteet tulee huomioida, kun työyhteisöissä aloitetaan työkierto eri yksiköiden välille. (Arikoski & Sallinen 2011,13.)

5 TYÖHYVINVOINTI

5.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnissa on kyse tunteesta, yksilön ja ryhmän kokemuksesta. Hyvinvoiva henkilöstö on edellytys hyvälle hoidolle. Oikein mitoitettu henkilöstö, kokemus työsuhteen varmuudesta, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja oikeudenmukaisuus ja rakentava ongelmien ratkaisumalli sekä luottamuksellinen ilmapiiri ovat hyvinvoivan työyhteisön avaintekijöitä (Honkalampi 2009,14.)

Työhyvinvointia lisää hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri, työntekijöiden ammattitaito ja tasapuolinen kohtelu työyhteisössä. Työn tulisi olla mielekästä, terveellistä, ja turvallista. Hyvinvoivassa työyhteisössä ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisö tekevät työtä hyvin johdetussa työyhteisöissä. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa sairauspoissaolot vähenevät ja työn tuottavuus lisääntyy (Työhyvinvointi työyhteisöjen menestyksen kivijalaksi hanke 2012).

Työhyvinvointi muodostuu erilaisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta joista eräs on työkierto. Työhyvinvointia on määritelty monella eri tavalla. Sosiaali- ja terveysministeriön (2015) mukaan työhyvinvointi koostuu työntekijän terveydestä ja jaksamisesta, työpaikan turvallisuudesta, hyvästä työilmapiiristä ja työn hallinnasta sekä hyvästä johtamisesta.

Yhtenä työhyvinvoinnin osa-alueena voidaan pitää työhön sitoutumista. Omaan työhön sitoutuminen näkyy esimerkiksi työntekijän innostuksena ja haluna toimia työpaikkansa hyväksi vastuualueidensa ja työtehtäviensä lisäksi. (Robertson & Cooper 2010, 27–28). Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetuissa organisaatioissa (Anttonen & Räsänen 2009, 30.) Työhyvinvoinnin edistäminen työyhteisössä on tiivistä yhteistyötä johdon, esimiesten ja henkilöstön välillä. Myös työsuojelutoiminta ja työterveyshuolto ovat olennainen osa tervettä työyhteisöä (Työterveyslaitos 2012).

5.2 Työyhteisön hyvinvointi

Työyhteisöt muodostuvat yksilöistä, jotka toimivat ja kommunikoivat yhdessä. Hyvinvoinnin kannalta on tärkeää että, yhteistyö näissä ryhmissä on sujuvaa, auttaminen on vastavuoroista ja ihminen kokee yhteenkuuluvuutta muiden kanssa. Työtehtävien ulkopuolellakin tapahtuu informaalia vuorovaikutusta työntekijöiden välillä. Yksilöiden tyytyväisyys on riippuvainen sosiaalisesta tuesta, jota odotetaan kollegoilta ja esimiehiltä. Tällä voidaan tarkoitaa esimerkiksi arvostusta ja kannustusta, jonka kautta yksilö voi kokea merkityksellisyyttä ja arvostusta. (Hakanen 2005, 222). Työyhteisön jäsenillä on suuri vaikutus myös yhteisen todellisuuden muokkaajina, kollegan julkituodut mielipiteet tietyistä tilanteesta tai omista kokemuksistaan työssä vaikuttavat muidenkin asenteisiin (Warr 2007, 245).

Rauramon kirjassa työhyvinvoinnin portaat malli perustuu Maslowin motivaatioterapiaan. Työhyvinvoinnin portaat malli kuvaa yksilön perustarpeita suhteessa työhön ja tarpeiden vaikutusta motivaatioon työelämässä. Kaikki portaat kuvaavat työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. Tarkoituksena on löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia malleja ja tekijöitä sekä auttaa kehittämään organisaation, työyhteisön ja yksilön hyvinvointia. Työhyvinvointimallissa on portaat nimetty terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, osaaminen ja arvostus. (Rauramo 2012, 13.)

Terveyden edistäminen on sijoittamista terveyteen, voimavarojen kohdentamista ja terveyteen vaikuttavien tekijöiden kartoittamista. Työyhteisöissä terveyden edistämällä tarkoitetaan kaikkia sitä toimintaa, jonka tavoitteena on henkilöstön toimintakyvyn lisääminen, henkilöstön terveyden edistäminen, ongelmien vähentäminen ja eläköityminen liian varhain. Terveellisillä elämäntavoilla ja kehittämällä työelämää voidaan vaikuttaa moniin hyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. Terveyttä voidaan parantaa sekä yksilön että organisaation kannalta. Hyvä fyysinen kunto ja terveys auttavat jaksamaan niin töissä kuin vapaa-ajallakin. Liikunnalla voidaan edistää työ- ja toimintakyvyn lisäksi fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Työpaikat voivat kannustaa työntekijöitä liikkumaan.

Hyvinvoiva ja hyväkuntoinen työntekijä pystyy antamaan paremman työpanoksen kuin huonokuntoinen. (Rauramo 2012, 28.) Jokaisella työntekijällä on oikeus turvalliseen työympäristöön, jolloin kenenkään ei tarvitse kärsiä työtapaturmista, työperäisistä sairauksista, häirinnästä, kiusaamisesta tai epäasiallisesta kohtelusta. Turvallisuus liittyy myös työsuhteen pysyvyyteen ja toimeentulon jatkuvuuteen. Epävarmuus ja pelko heikentävät myös tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Turvallinen työyhteisö saavutetaan organisaation ja henkilöstön yhteistyöllä. Mitä laajempaa yhteistyö on sitä turvallisempi työyhteisö on. Erittäin oleellista turvallisuuden toteuttamisessa on jokaisen työyhteisön jäsenen ylittä johtoa myöden sitoutua turvallisiin työ- ja toimintatapoihin. Työyhteisössä on aina noudatettava työn turvallisuuden takaamiseksi asetettuja määräyksiä ja sääntöjä sekä aktiivisesti kehitettävän ja edistettävän siihen kuuluvia asioita. (Rauramo 2012, 70.)

Työyhteisössä jokainen haluaa tuntea itsensä tarpeelliseksi. Yhteisöllisyyden myötä ihmisen itsetunto vahvistuu ja rakentuu. Hyvässä työyhteisössä ihminen on parhaimmillaan ja saa toteuttaa itseään. Jokaisella ihmisellä on oma rooli työyhteisössä. Työyhteisön sisäisillä ihmissuhteilla on tärkeä merkitys työmotivaation, työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden kannalta. Kun työyhteisön ihmissuhteet ovat avoimia, yhteistyökykyisiä ja luottamuksellisia silloin organisaatiokin saavuttaa parempia tuloksia. Luottamukselliset ihmissuhteet työyhteisössä herättävät yhteenkuuluvuuden tunteen. Luottamus herättää myös avoimuuden ihmisten välille. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa näkyy työyhteisön avoimuuden tila. Yksilön tasolla avoimuus näkyy parhaiten omien mielipiteiden vapaaehtoisena jakamisena sekä rohkeutena puuttua ongelmakohtiin. (Rauramo 2012, 104–106.)

Työyhteisön ilmapiiri saatetaan määritellä työyhteisössä työskentelevien ihmisten mielipiteiden tuloksena. Työyhteisössä voi esiintyä useitakin erilaisia ilmapiirejä. Hyvän ilmapiirin tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi hyvät esimiesalaisyhteet, hyvä tiedonkulku, hyvät käytöstavat, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, selkeä työnjako, työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen liittyvät jous-

tot, työrauha, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, yhteiset päämäärät, arvot, yhteishenki ja yhteiset tavoitteet. (Rauramo 2012, 108.)

Yksilön kokemaan arvostuksen tunteeseen vaikuttaa se miten hän arvostaa itseään ja työtään. Jokaisen työpanokselle tulee antaa arvoa ja jokaista ihmistä tulee arvostaa. Arvostuksen saamisen edellytys on todellinen pätevyys jollain osa-alueella, jolloin sen tulee liittyä kykyihin ja todelliseen osaamiseen. Arvostuksen merkitystä kuvaa se mitä työ merkitsee yksilölle. Yhteisöllisyyden ja yhteistyön tuloksellisuuden näkökulmasta katsottuna työyhteisössä arvostuksen osoittaminen on tärkeää. Työyhteisön menestys ja hyvä suoritustaso paranevat tasapuolisen vuorovaikutuksen seurauksena, jolloin vuorovaikutuksen tulee olla myönteistä, kannustavaa ja rohkaisevaa. Toisten mielipiteitä ja kysymyksiä pitää huomioida. Esimiehen antaman palautteen merkitys työhyvinvoinnin edistämässä on tärkeää, koska palautteen perusteella työntekijä voi arvioida omaa työtään, korjata virheitä sekä saada onnistumisen kokemuksia. Aikaisemmissa ilmapiirikyselyissä on tullut ilmi, että palautetta annetaan liian vähän tai ei lainkaan. Työntekijän onnistuttua hyvin työssään esimies voi antaa positiivista palautetta ja rakentavaa negatiivista palautetta antaessa olla kannustava ja rohkaiseva. Yhteisöllistä ja yksilöllistä palautetta tarvitaan päivittäin. (Rauramo 2012, 128–136.)

Yhtenä kilpailukyvyn perustana on yksilön, yhteisön ja organisaation osaaminen. Tämä edellyttää uuden tiedon luomista ja omaksumista. Oppimista voi tapahtua sekä töissä että vapaa-ajalla. Oppimisesta tulee muodostua jatkuva prosessi, joka ennakoii myös tulevaa toimintaa. Hyvällä oppimisella edistetään yksilön hyvinvointia ja jaksamista. Hyvinvoivassa työyhteisössä kaikki tietävät organisaation tavoitteet ja vision. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi jokaisella on oma roolinsa työyhteisössä, jolloin osaamisen kehittämisessä pitää huomioida ne seikat jotka vaikuttavat toimintaan. Osaamisen johtaminen pitää sisällään myös osaamiskulttuurin, joka kannustaa hankkimaan uutta osaamista ja jakamaan jo opittua osaamista. Osaamista tulee johtaa yhtenä strategisena resursina. Osaamisen tasot tulee määrittää nykyisen osaamisen kannalta ja tulevaisuuden tarpeiden osaamisen näkökulmasta. Organisaatioissa on tarkkaan mie-

tittävä millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa, jotta organisaation visio, tavoitteet ja päämäärä savutettaisiin. Nykytila voidaan arvioida määrittämällä ydinprosessit, määrittämällä prosesseissa tarvittavat tehtävät ja kirjaamalla jokaisen työntekijän osaaminen kunkin tehtävän kohdalla jollain asteikolla. Työn tulee tarjota myös oppimiskokemuksia, oivalluksia ja aikaansaamisen tunteita, jotta se olisi työhyvinvoinnin näkökulmasta merkittävää. Työn haasteellisuuden tulisi tukea työn tuloksellisuutta sekä yksilön motivaatioita, kehittymistä ja hyvinvointia. Edellä mainitut työn ominaisuudet lisäävät työntekijän motivaatiota työtään kohtaan, joka myös mahdollistaa työn ilon ja oppimisen. Organisaation johdolla on iso rooli työntekijöiden oppimisessa. Esimiesten tulee luottaa työntekijöihinsä ja jakaa vastuuta työntekijöille, sekä antaa heille sopivassa määrin valtaa ja vastuuta. Työhyvinvoinnin näkökulmasta on oleellista se, että työntekijä voi itse suunnitella ja kehittää työtään, työympäristöään ja työtapojaan. Tärkeää on myös se, että työntekijä hallitsee työtehtävissään tarvitsemiaan laitteiden, koneiden ja työkalujen käytön. (Rauramo 2012, 147–157.)

5.3 Työhyvinvointi ja johtaminen

Motivaatioteorioiden mukaan ihminen motivoituu parhaiten kokemistaan palkkioista. Ne voivat olla sisäisiä tunteita tai ulkoisia tunnustuksia. Sisäisiä motivaatioita ovat ne asiat jotka tulevat itse työstä ja tuloksista. Voimakasta sisäistä motivaatiota tunteva ihminen kokee vahvaa tyytyväisyyttä saavutuksistaan, joihin hän on itse tyytyväinen. Välttämättä hän ei piittaa ulkoisista tunnustuksista. Sisäinen motivaatio liittyy voimakkaasti itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin. Lähtökohtaisesti ihminen on perusolemukseltaan oppiva olento, joka etsii uusia oppimisen mahdollisuuksia, tavallaan näytön paikkoja omille kyvyilleen. Työkierto on yksi tällainen menetelmä. Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden odotukseen. Ne voivat olla esimerkiksi palkka tai joku muu taloudellinen hyöty, arvostus tai turvallisuus. Palkkiot tulevat ihmisen ulkopuolelta ja niiden eteen ihminen joutuu tekemään töitä. Fyysinen hyvinvointi, turvallisuus ja sosiaaliset suhteet ovat hyviä motivaation lähteitä, jotka vaikuttavat myös vahvoina työelämässä. Hyvän työn kriteereitä on pystytty määrittelemään

erilaisissa tutkimuksissa. Tällaisia ovat sopiva psyykkinen ja fyysinen kuormitus, jolloin kuormituksen tulisi olla kohtuullista ja kuitenkin sellaista että taidot, tiedot ja osaaminen voivat kehittyä jatkuvasti. Työn tulisi olla hierarkkisesti ja syklisti kokonaista, jolloin se sisältää hyvää suunnittelua, toteuttamista, arviointia ja organisointia. Myös monipuolinen vaihteleva työ on merkittävä edellytys. Ihmisen tulisi kokea, että hänen työpanoksellaan on merkitystä muiden työntekijöiden työlle tai asiakkaalle. Hyvään työhön liittyy myös hyvä ja helppo vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa ja palautteen saaminen työstä. (Viitala 2012, 17–18.)

Johdon tehtävänä on ohjata ja johtaa organisaatiota strategian mukaisesti. Organisaation menestyminen on kiinni osaavasta henkilöstöstä. Organisaation on luotava kunnolliset puitteet, mikäli haluaa pitää kiinni osaavasta ja ammattitaitoisesta henkilöstöstä. Työn tekeminen edellyttää tervettä ja työkykyistä ihmistä. Työnantaja, joka panostaa henkilöstönsä työhyvinvointiin, saa itselleen parhaimmat osaajat. Esimiehen on kiinnitettävä enemmän huomiota työhyvinvointiin päivittäiseen johtamiseen, mietittävä tarkemmin työn organisointia ja erotettava paremmin oleellinen tieto epäoleellisesta tiedosta. Esimiehen tulee osata mahdollistaa työntekijöiden työnteko sekä samalla huomioida työnkuormitus sekä yksilölle että yhteisölle. Hänen tulee miettiä fyysisten työolosuhteiden korjaamista ja ylläpitämistä sekä arvioida psyykkisiä ja henkisiä riskejä sekä pyrkiä ennaltaehkäisemään niitä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 9-12.)

Monien tutkimusten mukaan tärkeimpiin työhyvinvointitekijöihin luetaan lähin esimies ja johtaminen. Johtamisjärjestelmän tasapuolisuus ja selkeys ovat johtamisen avaintekijöitä. Johtaminen vaikuttaa omalta osaltaan yksilön menestymiseen ja viihtymiseen. Työhyvinvoinnin kannalta ajateltuna johtamisen laatuun vaikuttaa paljon esimiehen ihmissuhdetaidot. Johtamisella tarkoitetaan esimiesasemassa olevien henkilöiden työn lisäksi myös yksilön omaa johtamista. Jokainen joutuu päivittäin johtamaan itseään ja työtään sekä omaa tiimiään jossain määrin. Johtajuus voidaan nähdä kokonaisvaltaisena läpi koko organisaation. Se on osaamisen johtamista ja ihmisten mahdollisuuksien kehittämistä. (Ojala 2003, 16.)

Toimivassa työyhteisössä tarvitaan hyviä ihmissuhteita ja hyvää ilmapiiriä, joka perustuu ihmisen väliseen luottamukseen, avuliaisuuteen ja avoimuuteen. Työyhteisön ilmapiirissä on puutteita silloin kun siellä esiintyy selän takana puhumista, syyttelyä, pilkkaamista, väittelyä ja jokainen ajattelee vain omaa etuaan jossain asiassa. Esimiesten tulee puuttua työyhteisön epäkohtiin ajoissa. Puuttuminen on helpompaa, jos työyhteisöön on luotu yhteiset pelisäännöt. Tämä vaikuttaa myös työkiertoon ja helpottaa perehdyttämistä ja ohjausta. (Juutti & Vuorela 2002, 71; Österberg 2005, 147.)

5.4 Työhyvinvoinnin merkitys työssä jaksamiseen ja työssä viihtyvyyteen

Työhyvinvoinnin kokeminen on jokaiselle työntekijälle omakohtainen kokemus. Siinä missä yksi kamppailee jaksamisongelmien kanssa, saattaa toinen samanaikaisesti nauttia työnteosta päivä toisensa jälkeen. Syyt hyvinvoinnin eroihin saattavat johtua työntekijän taustatekijöistä, kuten sukupuolesta, koulutuksesta, iästä tai organisaatioon liittyvistä tekijöistä, kuten epäoikeudenmukaisesta johtamisesta (Feldt ym. 2005, 78). Työntekijän persoonallisuustekijöillä on vaikutavuutta työhyvinvointiin ja työuupumukseen. Työyhteisössä olisi hyvä huomioida yksilöiden erilaiset tavat, tavoitteet, taipumukset ja suhtautuminen työn aiheuttamiin stressitekijöihin. Liian kova velvollisuuden tunto yhdessä työn korkeiden vaatimusten sekä epäkohtien kanssa voi aiheuttaa työssä väsymistä. (Hakanen 2005, 97.) Työhyvinvointi tulee erottaa käsitteenä työviihtyvyydestä ja työtyytyväisyydestä, koska ne kuvastavat lähinnä sitä millaisena työntekijät kokevat työskentelyn tietyssä organisaatiossa, työtehtävässä ja työyhteisössä. (Partanen 2009, 17).

Työssä jaksamiseen vaikuttaa se että saa olla oma itsensä ja yksilöllisessä työyhteisössä. Tämä kuvaa työyhteisössä vallitsevaa suvaitsevaisuutta joka on perusedellytys toimivalle ryhmälle. Jaksamisen kannalta on tärkeää että jokainen hyväksyy omat puutteensa ja toisten rajallisuuden eikä odota täydellisyyttä itseltä tai muilta. Eikä arvostele muiden heikkouksia selän takana. Tieto todellisesta tilanteesta ja tavoitteista tekee työstä mielekästä. Jatkuva ja totuudenmu-

kainen tiedotus organisaation työn tuloksellisuudesta ja työn laadusta riittävän usein antaa tarkan kuvan omasta työympäristöstä. Ikävistä asioita tulee myös tiedottaa, koska ne eivät yleensä lannista ihmistä, vaan auttavat ponnistelemaan asioiden korjaamiseksi. Työmotivaation perusta on ihmisten halu onnistua hyvin työssään. Työyhteisön toimintakulttuuri ja johtaminen antavat suunnan sille miten ongelma tilanteisiin suhtaudutaan työpaikalla. (Korppoo 2006, 180.)

6 EMPIIRISEN OSAN TOTEUTUS

6.1 Empiirisen osan kysymykset

Kehittämiprojektin tarkoituksena oli luoda tutkittuun tietoon pohjautuva kuvaileva kirjallisuuskatsaus työkierron vaikutuksista työhyvinvointiin. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla etsitään vastauksia siihen, mitä valitusta ilmiöstä tiedetään. Sen avulla voidaan saada uusia ja erilaisia näkökulmia valitusta asiasta. (Kangasniemi ym. 2013, 294.)

Tämän kehittämiprojektin tutkimuskysymykset olivat:

- 1) Miten työkierto vaikuttaa työhyvinvointiin?
- 2) Miten työkiertoa voidaan toteuttaa?
- 3) Mitkä tekijät vaikuttavat työkierron onnistumiselle?

6.2 Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen toteutus ja alkuperäisten tutkimusten valinta

Kehittämiprojekti toteutettiin narratiivisen kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmänä, jonka avulla etsitään vastauksia siihen, mitä valitusta ilmiöstä tiedetään. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on metodisesti kevyin kirjallisuuskatsauksen muoto. Sen avulla pystytään antamaan laaja kuva käsiteltävästä aiheesta epäyhtenäistä tietoa järjestämällä jatkuvaksi tapahtumaksi. Tarkoituksena on tiivistää aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Lähtökohtaisesti narratiivisen kirjallisuuskatsauksen kautta hankittu tutkimusaineisto ei ole läpikäynyt erityisen systemaattista seulaa. Silti tällä otteella on mahdollista päätyä johtopäätöksiin, joiden luonne on kirjallisuuskatsausten mukainen synteesi. (Salminen 2011, 7). Kirjallisuuskatsaukset ovat toisen asteen tutkimuksia, jotka ovat tutkimustiedosta tehtyjä tutkimuksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 123). Tutkimustiedon keräämisestä käytetään kirjallisuudessa erilaisia käsitteitä, kuten kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. Meta-analyyseissä

tuotetaan tietoa tilastollisin menetelmin kvantitatiivisista tutkimuksista tai tulokset yhdistetään kvantitatiivisesti. Systemaattisen ja kuvailevan kirjallisuuskatsauksen erona saatetaan pitää alkuperäistutkimusten valintaprosessia ja laadun arviointia. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus perustuu tutkimussuunnitelmaan, jolloin se noudattaa tieteellistä tutkimuksen periaatetta. Se on toistettavissa ja siinä pyritään vähentämään tutkimusprosessissa tapahtuvaa virhettä, joka saattaisi vaikuttaa tuloksiin. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tutkimusprosessi voi edetä myös päällekkäin eri vaiheiden kanssa ja uutta materiaalia voi ottaa mukaan kirjallisuuskatsauksen edetessä. (Johansson 2007,3; Kangasniemi ym. 2013, 293–299). Kirjallisuuskatsauksen on täytettävä tieteen metodille asetettavat yleiset vaatimukset, joita ovat muiden muassa julkisuus, kriittisyys, itsekorjaantuvuus ja objektiivisuus. Tieteellisten tulosten tulee olla julkisia ja kriittisesti arvioitavissa. Itsekorjaantuvuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen virheet voidaan poistaa uusilla tutkimuksilla. (Salminen 2011, 6).

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa neljään vaiheeseen, joista jokainen vaihe muodostaa oman kokonaisuuden. Vaiheita ovat: Tutkimuskysymysten muodostaminen, aineiston valinta, kuvailun tekeminen ja tulosten tarkastelu (Johansson 2007, 5-8). Aihevalinta ja tutkimuskysymykset tulivat esille projekti-ryhmän kokoontumisten yhteydessä käytyjen keskustelujen pohjalta.

Tutkimuskysymykset ovat: Miten työkierto vaikuttaa työhyvinvointiin? Miten työkiertoa voidaan toteuttaa? ja Mitkä tekijät vaikuttavat työkierron onnistumiselle? Näiden tutkimuskysymysten avulla lähdin etsimään tietoa. Tutkimuskysymysten muodostumisen jälkeen tein tiedonhankintasuunnitelman, jolloin kirjattiin tietoa, jota tarvitaan kuvailevasta kirjallisuuskatsauksesta ja tietokannoista. Hakutermejä muodostettiin lähdekirjallisuuden herättämien ajatusten pohjalta sekä niistä asioista, joista tavoiteltiin enemmän tutkittua tietoa analyysivaiheeseen. Hakutermeillä työkierto, työhyvinvointi, johtaminen, työkierron toteutus, toteutettiin alustavia tiedonhakuja 2012, jotka löytyvät liitteestä 1.

Hakutermit vaiheessa 1, joka on kuvaileva kirjallisuuskatsaus, on saada selville tutkittua tietoa työhyvinvointiin ja työkiertoon liittyen, sekä sen vaikutuksista työhyvinvointiin. Johtamisella on merkittävä rooli työhyvinvoinnissa, joten hakukri-

teereitä laajennettiin koskemaan myös johtamista. Haku Vaiheessa 2 analysoitiin saatuja tuloksia käyttäen apuna SWOT-analyysiä. Vaiheessa 3 tehtiin ensimmäinen työkiertomallin kuvaus. Työkiertomalli kehittyi tarpeiden mukaan vähitellen. Ajatuksena oli saada sydänvuodeosaston ja sydänvalvonnan välille työkiertomalli, jota voidaan laajentaa tarpeen mukaan. Vaiheessa 4 on loppuraportin viimeistely ja projektin lopettaminen.

Lopulliset tutkimuskysymykset muodostuivat ennen alkuperäistutkimusten hakua. Hakutermit muodostuivat lähdekirjallisuuteen tutustumisen jälkeen. Hakusanat otettiin tutkimuskysymyksistä ja siitä mitä tietoa haluttiin tuoda esille. Kehittämistyön keskeinen käsite on työkierto, työhyvinvointi ja johtaminen. Kehittämissuunnan aineisto on kerätty tekemällä tiedonhakuja etsimällä kehittämissuunnan aiheeseen liittyviä tieteellisiä julkaisuja kuten väitöskirjoja, pro graduja, artikkeleita ja ylempään ammattikorkeakoulun kehittämistöitä. Tiedonhaakuun on käytetty Nelli-tiedonhakuportaalia sekä haettu tutkimustietoa Medic, Arto - tietokannoista. Tietoa on haettu myös suoraan yliopistojen julkaisuista Turun, Kuopion, Helsingin ja Jyväskylän omista tiedonhakuportaaleista. Työkiertoon liittyvää aineistomateriaalia löytyi Medic-tietokannasta, joka on kotimainen terveystieteellinen tietokanta mikä sisältää viitteitä suomalaisesta lääke- ja hoitotieteellisestä kirjallisuudesta, lopullisessa haussa 3, työhyvinvoinnista 57 ja johtamisesta 13, lähempään tarkasteluun otettiin neljä tutkimusta. Hakusanoilla job rotation 57 ja leadership 669, job rotation and leadership löytyi 13, work well-being and leadership löytyi 79 ja viimeisenä hakuna tehtiin work well-being and job rotation 213, joista kahta analysoitiin tässä työssä.

Arto on kotimaisten artikkeleiden viitetietokanta ja sieltä löytyi hauilla työkierto 44 artikkelia, joista huomioitiin tässä kehittämissuunnassa yksi artikkeli. Työhyvinvoinnista löytyi 769, kun laitettiin rajaukset vuoden 2010 jälkeen ja vain suomenkielinen löytyi 321 julkaisua, joista viittä artikkelia tarkasteltiin lähemmin tässä työssä. Samoilla hakuehdoilla löytyi johtamisen puolelta 769 julkaisua, joista kymmentä artikkelia tarkasteltiin lähemmin. Työkierrosta löytyi 44 artikkelia, joista tarkasteltiin kolmea artikkelia tarkemmin. Työterveyslaitoksen Tyki-tietokannasta haettiin työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia ja niitä löytyi 75, joista

kahta tutkittiin tarkemmin. Sosiaali- ja terveysministeriön työhyvinvointiin liittyviä julkaisuja löytyi 37. Englanninkielisistä tietokannoista käytiin läpi Academic Search Elite-tietokanta, josta löytyi työkiertoon ja työhyvinvointiin liittyviä artikkeleita 35, joista lähempään tarkasteluun otettiin viisi. Samoja tutkimuksia löytyi eri tietokannoista ja hieman eri hakusanoilla.

Kehittämistyössä analysoitavaksi materiaaliksi valittiin tiedonhakujen perusteella neljä alkuperäistutkimusta, jotka liittyvät työkiertoon, työhyvinvointiin ja johtamiseen. Aineistoksi valikoitui neljä pro-gradu-tutkielmaa. Kehittämisprojektissa analysoitavaksi valitut tutkimukset pyrittiin valitsemaan siten, että ne vastaavat hyvin keittämisprojektissa oleviin tutkimuskysymyksiin.

Taulukossa 1 esitetään kehittämistyöhön hyväksytyt alkuperäistutkimukset.

6.3 Alkuperäistutkimusten analyysi sisällön analyysin avulla

Sisällönanalyysi on menetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Laadullinen analyysi jaotellaan induktiiviseksi eli aineistolähtöiseksi tai deduktiiviseksi eli teorialähtöiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91 -95.) Analysoin aineiston induktiivisesti eli aineistolähtöisesti, koska kehittämisprojekti on kirjallisuuskatsaus ja käytössä on valmiiksi tutkittu aineisto. Kirjallisuuskatsauksen toteuttamisessa sisällönanalyysin avulla laaditaan luokittelurunko, minkä avulla tutkimuksista saatu tieto kootaan, tiivistetään ja tulokset esitetään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 123.) Sisällönanalyysin avulla valitsin ne tutkimustulokset, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin.

Taulukko 1. Kuvailevan kirjallisuuskatsaukseen hyväksytyt tutkimukset

	Tutkimuksen tekijä	Tutkimuksen tarkoitus	Aineiston keruu	Keskeiset tulokset
1	Asikainen, K. 2008 Työkierto sairaanhoitajien ammatillisen osaamisen kehittämismenetelmänä erikoissairaanhoidossa. Pro gradu Suomi	Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ja ymmärtää työkierron merkitystä sairaanhoitajan ammatillisen osaamisen kehittymiselle työkierrossa olleiden sairaanhoitajien kokemuksiin perustuen.	Aineisto kerättiin teema-haastatteluna ja analysoitiin sisällön analyysin avulla N =7	Myönteisesti suhtaudutaan työkiertoon silloin, kun sitä pidetään tarkoituksenmukaisena oman kehittymisen kannalta. Jos työkiertoon osallistuminen on vastentahtoista, sopeutuminen siihen vie aikaa ja voimavaroja. Työkierrossa on mahdollisuus ihmisenä kasvamiseen ja kehittymiseen.
2	Hongisto, L. 2005. Työkierron vaikutus osaamiseen ja työhyvinvointiin henkilökunnan kokemana. Pro gradu Suomi	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työkierron vaikutusta hoitohenkilökunnan osaamiseen ja työhyvinvointiin heidän omien kokemusten perusteella.	Aineisto oli kerätty kyselyllä ja se analysoitiin SPSS-ohjelmalla. Avoimet kysymykset analysoitiin sisällönanalyysillä. N=103	Työkierrolla oli merkitystä hoitohenkilökunnan työhyvinvointiin ja osaamiseen. Esimiesten tukea tarvitaan työkierron suunnittelussa ja järjestämisessä. Suunnittelun ja seurannan tulisi olla järjestelmällistä yksilön ja työyhteisön kehittämistä. Oman osaamisen varmistuminen ja työssä jaksaminen paranivat.
3	Partanen, A. 2009. Työkierto tavoitteelliseksi. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti. Lähiesimiesten näkemyksiä työkierron työhyvinvoinnin välineenä. Pro gradu. Suomi	Tarkoituksena oli kuvata lähiesimiesten kokemuksia tavoitteellisen työkierron soveltumisesta hoitotyöntekijöiden työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen välineenä. Lähiesimiesten näkemyksiä työkierron merkityksestä työyksikölle, sekä saada tietoa tavoitteellisen työkierron hyödyntämisestä työyhteisössä.	Laadullinen tutkimus joka toteutettiin ryhmähaastatteluna. N=7	Työkierto edistää työssä jaksamista ja antaa mahdollisuudet kehittää itseään sekä ammattitaito lisääntyy. Työkierto ei aina toteudu suunnitelmallisesti, jolloin sen hyöty jää vähäiseksi. Esimiesten parissa ei vielä tiedosteta työkierron mahdollisuuksia. Jo rekrytointi vaiheessa olisi hyvä ottaa työkierto esille.
4	Rasi, M.2014 Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden mahdollisuudet yhteiskunnalle, organisaatiolle ja yksilölle. Pro gradu. Suomi	Tarkoituksena oli selvittää työkierron ja työliikkuvuuden ulottuvuuksia kolmen eri kategorian kautta. Suurien rakennemuutosten merkitys tulevaisuuden kehityksessä kasvaa jatkuvasti. Työkierrolla ja työvoiman liikkuvuudella voidaan kehittää yksilöä oppivaisempaan suuntaan.	Tutkimusaineisto on lähes työtty kvalitatiivisen sisällönanalyysin avulla aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perehtyen.	Tulosten perusteella työkiertoa voidaan pitää osaamisen kehittämisen välineenä ja työvoiman liikkuvuutta kehittämisen edistäjänä yhteiskunnassa, organisaatiossa ja yksilötasolla.

6.4 Eettisyys ja luotettavuus

Hoitotyössä tulee käyttää luotettavaa tietoa, joka perustuu tutkimustuloksiin. Päätösten pohjalla ei ole yksittäisiä tutkimuksia ja niistä tehtyjä päätelmiä, vaan näyttö, joka voidaan perustella. (Patala-pudas 2008; Sarajärvi, Mattila & Rekola 2011, 33.)

Tieteelliselle tutkimustoiminnalle edellytyksenä on eettisyys. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä, joiden mukaan tutkimus on tehty. Eettinen ajattelu on kykyä pohtia suhtautumistaan omien ja yhteisöjen arvojen kautta, mikä on oikein ja väärin. Tutkimuksessa eettiset kysymykset voivat liittyä tutkimuskohteeseen ja menetelmän valintaan, aineiston hankintaan, tieteellisen tiedon luotettavuuteen, tutkittavien kohteluun, tutkimustulosten vaikutuksiin ja tiedeyhteisön sisäisiin toimintaperiaatteisiin. Etiikka toimii moraalisena näkökulmana tutkimustyön arkipäivässä. (Kuula 2006, 21–34; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 23).

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut tutkijoille ohjeet, joita tulisi noudattaa työssään tehdessään eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa tutkimusta. Tutkimusta tehdessä tutkijan tulee noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, tarkkuutta ja yleistä huolellisuutta tutkimustyössä sekä tulosten tallentamisessa ja arvioinnissa, soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä ja käyttää avoimuutta tutkimustulosten julkaisussa. Tutkijoiden tulee ottaa huomioon muiden tutkijoiden työ ja saavutukset asianmukaisella ja kunnioittavalla tavalla. Tutkimuksen tulee olla suunniteltu, toteutettu ja tuloksien on oltava raportoitu yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2011.)

Kehittämistyö on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jossa analyysimateriaalina on käytetty alkuperäistutkimuksia, koska kehittämisprojektin analysoitavaa ma-

teriaalia ei ole kerätty haastatteluilla, niin ei ole ollut tarpeellista miettiä yksilönsuojaa, eikä eettisiä kysymyksiä yksilönsuojan näkökulmasta. .) Analyysimenetelmänä käytettiin kehittämistyössä sisällönanalyysiä ja tuloksia esitetään SWOT-analyysiä avuksi käyttäen. SWOT-analyysin avulla voidaan arvioida valitun toiminnan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia (Hyppönen 2008, 11). SWOT-analyysi valittiin, koska sen avulla saadaan työväline käytettäväksi havainnollistamaan työkierron edellytyksiä ja esteitä.

Eettisyyttä olen pyrkinyt tarkastelemaan omasta näkökulmasta. Työkierto aiheena on mielenkiintoinen ja omaa työkokemusta peilaten aihe on aina kiinnostanut. Kehittämiprojektin ajan olen pyrkinyt olemaan rehellinen, tunnollinen ja käyttämään tieteellistä tietoa eettisiä periaatteita kunnioittaen. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen olen tehnyt avoimesti tutustuen huolella tutkimusmenetelmään sekä aineistoon. Tutkimusta tehdessäni olen pyrkinyt olemaan objektiivinen, arvovapaa ja irrottautumaan tutkittavasta kohteesta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 210 -212.)

7 TULOKSET

7.1 Työkierron toteutumiseen vaikuttavat tekijät

Tutkimustulosten mukaan työkierrosta on ollut positiivisia vaikutuksia niin yksilöihin kuin työyhteisöihin (Hongisto 2005, 74; Partanen 2009, 57). Työkiertoon suhtaudutaan myönteisesti, silloin kun se on perusteltua ja tarkoituksen mukaista oman ammatillisen kehittymisen kannalta. Työkierron onnistumiseen vaikutti monta asiaa. Työntekijöistä lähtöisin oleva työkierto koettiin myönteisempänä kuin työnantajan velvoittama työkierto. Siihen lähteminen vaatii oikeaa asennetta, motivaatioita ja vapaaehtoisuutta. Jos työntekijä lähti työkiertoon vastentahtoisesti tai velvollisuuden tunnosta ilman omaa motivaatiota, silloin se koettiin välttämättömäksi pahaksi ja oppiminen ei ollut tehokasta. Työntekijältä se vaatii rohkeutta ja irtautumista vanhasta tutusta työympäristöstä uuteen työyhteisöön. Työkierto on ammatillisen sekä henkisen kasvun paikka, joka edellyttää selkeää suunnitelmallisuutta. Siitä saatujen oppien hyödyntäminen myös muissa yksiköissä työkierron jälkeen on haasteellista, koska nopeasti palataan niihin vanhoihin työskentelytapoihin joita on aikaisemminkin käytetty. Työkierron tulisi aina pohjautua kaikkien osapuolten suostumukseen ja vapaaehtoisuuteen. Olennainen asia onnistuneesta työkierrossa on hyvä informointi, huolellinen valmistelu sekä työkiertoon perehdyttäjän osaaminen ja halukkuus (Asikainen 2008, 50 -54; Hongisto 2005, 3).

Työkierrossa korostuu lähiesimieheltä saatu sosiaalinen tuki, vastuu, ihmistuntemus sekä ammattitaito. Nämä seikat auttavat myönteisen kokemuksen syntymiseen. Työkiertoon kaivataan enemmän tavoitteellisuutta sekä suunnitelmallisuutta. Tutkimukseen osallistuneet olisivat halunneet esimieheltä jämäkämpää otetta, jotta olisivat voineet hyödyntää paremmin kokemuksiaan. Uutta osaamista oli vaikea tuoda omiin yksiköihin työkierron jälkeen. (Partanen 2009, 72; Asikainen 2008, 48 -52). Työkierron pituudesta koettiin että puoli vuotta olisi lyhyin mahdollinen työkierron aika. Jos työkierto jatkui pitempään paluu omaan yksik-

köön koettiin vaikeaksi. (Asikainen 2008, 72). Erityisen tärkeänä pidettiin työkierron vapaa ehtoisuutta ja vaikutusmahdollisuuksien huomioimista työkierron suunnittelussa (Asikainen 2008, 74 -77).

7.2 Työkierron vaikutus yksilöön

Työkierrolla on vaikutusta yksilön ammattipätevyyteen ja hänen tietotaitonsa, aloitekykynsä ja omatoimisuutensa lisääntyvät, jolloin hän voi muuttaa ja kehittää omia toimintatapojansa vallitsevien olosuhteiden mukaan. Yksilön laaja-alaisen oppimisen myötä ihmisen on helpompi reagoida ulkoisiin ärsykkeisiin ja sulattaa saamaansa tietoa senhetkisiin tarpeisiin sopiviksi sekä samaistua organisaation tavoitteisiin paremmin ja lisätä omaa sopeutumiskykyään ja joustavuutta muuttuviin olosuhteisiin ja tilanteisiin organisaatiossa. Työkierron avulla voidaan arvioida yksilön kehittymistä ja tarmokkuutta organisaation sisällä. Työkiertoon osallistuneiden arvostus on koettu lisääntyneen osaamisen kehittymisen myötä. Positiivinen ja innovatiivinen organisaatiokulttuuri vähentää työstä poissaoloja, henkilöstön vaihtuvuutta sekä muita kuormittavuus tekijöitä, joilla on vaikuttavia tekijöitä hyvinvointiin ja kuormittavuuteen. Työkiertoa voidaan pitää työkaluna, joka voi kehittää yksilön ammatillista itsetuntoa ja samalla lisätä tuntemustaan ja tietämystään omasta itsestä. Vaihtelevan työn takia yksilö voi parantaa motivaatiokykyään sekä kantaa enemmän vastuuta omasta työstään organisaation yhteisten asioiden hyväksi (Rasi 2014, 12 -14.)

Työkierto lisää myös yhteistyötä, yhteistyötaitoja eri toimijoiden kanssa, ongelmienratkaisukykyä ja virheistä oppimista. Yksilön aloitekyky, reagointikyky sekä työn laadullisuus, oman itsensä tunteminen ja luottamus eri yksilöiden kesken lisääntyvät työkierron myötä. Useissa työyhteisöissä on työkierron avulla mahdollisuus edetä työuralla, vähentää poissaoloja sekä ehkäisee tuki- ja liikunta-elinsairauksia, estää työhön tylsistymistä sekä parantaa ongelmienratkaisukykyä ja konfliktitilanteiden hallintaa. Työkierron avulla yksilö voi ennaltaehkäistä työttömäksi joutumista, kun taidot pysyvät ajan tasalla ja syrjäytyminen yhteiskunnassa vähenee (Rasi 2014, 14.)

Asikaisen tutkimuksen mukaan osa työkiertoon osallistuneista kokeneista työntekijästä joutui asettumaan vasta-alkajan asemaan. Oli hyväksyttävä omaa epävarmuutta ja epätietoisuutta, mikä koettiin turhauttavana. Työtehtävien osaaminen, hyvä vastaanotto uudessa ympäristössä sekä asiakkailta saatu myönteinen palaute auttoivat lisäämään onnistumisen kokemusta ja työnhallinnan varmistumista. Työkierron alkuvaiheessa uuden tiedon runsaus uuvutti ja väsytti. Oman epävarmuuden tunnustaminen vaatii nöyryyttä ja rehellisyyttä itseä kohtaan. Epävarmuuden sietäminen ja selviytyminen koettiin voimaannuttavana ja itsetuntoa vahvistavana kokemuksena (Rasi 2014, 16).

7.3 Työkierron vaikutus työhyvinvointiin

Työkierron alkuvaiheessa tulee paljon uutta tietoa, joka koettiin tutkimusten mukaan uuvuttavaksi. Omaksuttavaa tietoa tuli paljon ja nopealla tempolla. Perehdyttämisaika oli lyhyt, joten uusien asioiden sisäistämiseen ei ollut paljon aikaa (Asikainen 2008, 55). Hongiston tutkimuksen mukaan työkierrolla on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin tuomalla vaihtelua työhön ja sitä kautta se auttoi jakamaan paremmin työssä ja ihmiset olivat työhönsä tyytyväisempiä. Oman persoonan käyttö kehittyi myönteisesti, kärsivällisyys lisääntyi ja he uskoivat enemmän omiin kykyihinsä. Työkierto vaikutti eniten päätöksentekotaitoon, tiedon hankinnan etsimiseen ja työssä vaikuttamiseen. Työkiertoon osallistuneet kokivat olevansa entistä motivoituneimpia kehittämään itseään ja arvostavat toisiaan enemmän. Työkierto toi vaihtelua, varsinkin, jos työntekijä oli ollut pitkään samassa työssä. Jolloin se laajensi näkemystä ja käsitys oman työn ainutlaatuisuudesta ja tärkeydestä muuttui. Työkierron avulla toisten erikoissairaanhoidon yksiköiden tekemä työ näyttäytyi yhtä arvokkaana, mutta erilaista tietoa, osaamista ja taitoa vaativana. Työkierron avulla on mahdollisuus saada etäisyyttä omassa työssä tapahtuneisiin muutoksiin. Yhteistyökyky parani toisten ammattiryhmien kanssa työkierron myötä ja yhteistyöverkostoja voitiin laajentaa (Hongisto 2005, 68 -83). Työkierrolla on tutkimusten mukaan myös vaikutusta

työstä poissaoloihin sekä henkilökunnan vaihtuvuuteen organisaatioissa. Työkierto vaikuttaa myös negatiivisten vaikutusten torjuna organisaatiossa muutoksia tehtäessä, koska henkilökunnan herkkyyks muuttuviin olosuhteisiin lisääntyy ja sopeutumiskyky olosuhteisiin lisääntyy työkierron mukana (Asikainen 2008, 75 -77). Työkierto mahdollistaa organisaatiossa päätöksenteon delegoinnin esimerkiksi tiimeille. Työkierto lisää ihmisen rohkeutta tarttua asioihin, työhön ja organisaatioon sitoutumista sekä valmiutta ottaa asioista vastuuta (Rasi 2014, 17.)

7.4 Työkierron vaikutus johtamiseen

Esimiehiltä olisi odotettu enemmän tukea aikaisemman ammatillisen osaamisen hyödyntämiseen vastaanottavassa yksikössä työkierron aikana, kuten myös palatessa takaisin omaan työhön. Esimiehiltä odotettiin kehittymään aktivoivan valmentajan roolia ja urasuunnittelua yhdessä työntekijän kanssa. Johtajuuden näkökulmasta työvoiman työkierto voi lisätä henkilökunnan kasvumahdollisuuksia, edistää työssä oppimista, edistää työssä etenemistä sekä tuoda lisää asiantuntijuutta tehtävien ja menetelmien kehittämiseen. Esimiehille jää enemmän aikaa organisaation muiden asioiden hoitamiseksi. Johtamistyylin ollessa kannustava, yksilöitä tukeva, luottamusta herättävä ja oikeudenmukainen, organisaatiot voivat keskittyä perustoimintojensa hoitamiseen. Hyvällä työkierron suunnittelulla ja tiedotuksella voidaan ennalta ehkäistä huonolaatuisen työn organisointia ja vähentää negatiivisia ilmentymiä organisaatioissa. Organisaation resurssien rajallisuudesta johtuvien syiden takia saattavat yksilön laaja-alaiset kehittämismahdollisuudet jäädä rajallisiksi ja pintapuolisiksi. Esimiehillä on työkierron ansiosta mahdollisuus löytää työntekijöiden sellaiset intressit ja kiinnostuksen kohteet, joihin voisi yksilön resursseja satsata organisaatiossa onnistuneesti ja motivoituneesti. Toiminnot voitaisiin saada läpinäkyvimmiksi ja helpommin tunnistettaviksi. Tämä lisäisi päällekkäisten töiden ja tehtävien tunnistamista jolloin niitä voitaisiin poistaa ja toimintoja selkiyttää. Vapauttaisi tiettyjä resursseja toisiin tehtäviin (Rasi 2014, 114.)

Hongiston (2005, 60) tutkimuksen mukaan johtamisosaamiseen saatiin lisää osaamista työn suunnittelun ja organisoinnin näkökulmasta katsottuna. Johtajuuden näkökulmasta työkierto voi lisätä henkilökohtaisia kasvumahdollisuuksia, edistää työssä oppimista, auttaa etenemään uralla ja tuoda enemmän asiantuntemusta tehtävien ja menetelmien kehittämiseen ja päätöksentekoprosesseihin. Kokonaisuuksien helpompi hahmottaminen ja tietämys organisaation toiminnasta verkostoitumisen kautta lisää johtajien mahdollisuuksia tarttua organisaation ongelmakohtiin ja etsiä niihin ratkaisumalleja yhteistyössä henkilökunnan kanssa. Tällöin johtajien resurssit olisivat paremmat tukea ja kannustaa henkilökuntaa ja ansaita henkilökunnan ja työyhteisön luottamus omilla toiminnoillaan. Johtamistyylin ollessa kannustava, luottamusta herättävä, yksilöitä tukeva ja tarvittaessa apua antava se mahdollistaa organisaatioiden toimintastrategioiden ja visioiden suunnittelun ja toteuttamisen koko työyhteisölle. Organisaatioiden tulevaisuuden näkymät näyttävät innovatiivisemmilta ja positiivisemmilta, kun organisaatiossa tunnustetaan ja hyväksytään kaikki tosiasiat mitkä liittyvät sen toimintaan ja kehittämiseen. Työkierrolla on Rasin mukaan mahdollisuus parantaa työmarkkinoiden toimivuutta toiminnallisen joustavuuden avulla, mikä lisää sekä yksilöiden että organisaatioiden kapasiteettia toimia. Samalla myös sosiaalinen vetovoimaisuus ja työn sisällön laatu paranee (Rasi 2014, 111 -104). Työkierto mahdollistaa organisaatiossa päätöksenteon delegoinnin esimerkiksi tiimeille. Työkierto lisää ihmisen rohkeutta tarttua asioihin, työhön ja organisaatioon sitoutumista sekä valmiutta ottaa asioista vastuuta (Rasi 2014, 17.)

7.5 Työkierron vaikutus muutoksen sietokykyyn

Työkierron koettiin kasvattavan muutosvalmiutta sekä yhteistyön merkitys, joka lisääntyi uusien kokemusten myötä. Uuden opettelu vieraassa työympäristössä vaatii energiaa ja saattaa aiheuttaa myös stressiä. Sopeutumiseen muutoksissa auttoi avoin ja ennakkoluuloton mieli uuden opettelua kohtaan. Omien toiveiden ja vaikutusmahdollisuuksien kuunteleminen ja esimiehentuki lisäsivät motivaatiota työkiertoa kohtaan. Hyvin motivoitunut pystyi ottamaan paremmin uudet tilanteet haasteena. Muutokseen sopeutumisen ja motivaation lisäksi tarvittiin

halua oppia uusia asioita ja innovatiivisuutta. Innokkuutta työkiertoon pidettiin eräänä persoonallisuuden piirteen. (Asikainen 2008, 67 -68; Hongisto 2005, 50 -63).

Vastaanottavalta työyhteisöltä työkierto edellyttää valmiutta muuttuviin olosuhteisiin ja ennakkoluulottomuutta. Mitä positiivisimmin työyhteisössä työkieroon suhtauduttiin sitä paremmin työkiertoon tulijaa siellä kohdeltiin. Positiivinen suhtautuminen helpotti työkiertoon tulijaa, hän koki olevansa tervetullut yhteisöön. Myös hänen osaamistaan osattiin hyödyntää silloin paremmin. Työkierto lisää myös yhteistyötä, yhteistyötaitoja eri toimijoiden kanssa, ongelmienratkaisukykyä ja virheistä oppimista. Toisen huomioonottaminen ja aito välittäminen vaikuttivat koko työyhteisön toimintaan. (Asikainen 2008, 56 -57; Partanen 2009, 58 -59).

7.6 Tulokset SWOT- analyysinä

SWOT-analyysi sopii erilaisten kehittämishankkeiden ja toiminnan kehittämisen apuvälineeksi työpaikoilla. SWOT – analyysin tulosten avulla voidaan ohjata prosessia haluttuun suuntaan ja tunnistaa prosessissa olevat kriittiset kohdat. SWOT lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista vahvuudet (strength), heikkoudet (weakness), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). SWOT-analyysi voi olla hyvin subjektiivinen ja siksi tuloksia tulisi käyttää lähinnä suunta antavina. Jokaisen osatekijän kriteereiden lisääminen ja niiden painopisteiden lisääminen parantavat analyysin tulosten käyttöä. Analyysin avulla on saada vastauksia esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: miten voimme ehkäistä olemassa olevia heikkouksia ja saada ne muutettua vahvuuksiksi, miten voimme hyödyntää mahdollisuuksia tulevaisuudessa. (Hyppönen 2008, 11 -13; Opetushallitus 2015).

Seuraavassa taulukossa 2 on kerätty tuloksia, jotka nousivat esiin tutkimuksista, joita voidaan käyttää hyväksi kehitettäessä työkiertoa TYKS-Sydänkeskuksessa.

Taulukko 2. Työkierron tulokset

TYÖKIERRON VAHVUUDET	TYÖKIERRON HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> ♥ ammattitaito ja osaaminen kehittyvät ♥ työn vaihtelevuus lisääntyy ja samalla jaksaminen työssä paranee ja työhyvinvointi lisääntyy ♥ yhteistyö ja vuorovaikutus kehittyvät ♥ rohkeus tarttua asioihin ja työhön lisääntyy, vastuunkanto kasvaa ♥ organisaatioon ja työhön sitoutuneisuus vahvistuu ♥ yhtenäistää toimintatapoja ♥ kärsivällisyys ja päätöksentekotaidot paranevat ♥ etäisyys omaan työhön ja kokonaisuuksien parempi hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> ♥ uuden tiedon määrä uuvuttaa ♥ perehdyttämisaajat lyhyet ♥ suunnitelmallisuutta kaivataan enemmän ♥ esimiehiltä ei saada riittävästi tukea ♥ liian lyhyet ajat työkierrossa ♥ perehdyttäjille raskasta ♥ liian pienet resurssit ♥ koetaan negatiivisena jos työkiertoon pakotetaan, jolloin oppiminen on haasteellista
TYÖKIERRON MAHDOLLISUUDET	TYÖKIERRON UHAT
<ul style="list-style-type: none"> ♥ hyvällä suunnittelulla ja riittävän pitkällä perehdytyksellä työkierrosta on hyötyä ♥ selkeiden tavoitteiden määrittäminen ja toteuttaminen ♥ vapaaehtoisuuteen perustuvalla työkierrolla paremmat tulokset ♥ suunnitelmallisuutta organisaation toiminnan tarpeisiin ♥ työkierron kriittinen arviointi lisää tuloksellisuutta 	<ul style="list-style-type: none"> ♥ kielteinen suhtautuminen työyhteisöiltä ♥ resurssipula perehdyttämiseen ♥ riittämätön tuki esimiehiltä ♥ johtamistaitojen heikkous ♥ perehdytysajat liian lyhyet, jolloin hyöty jää vähäiseksi

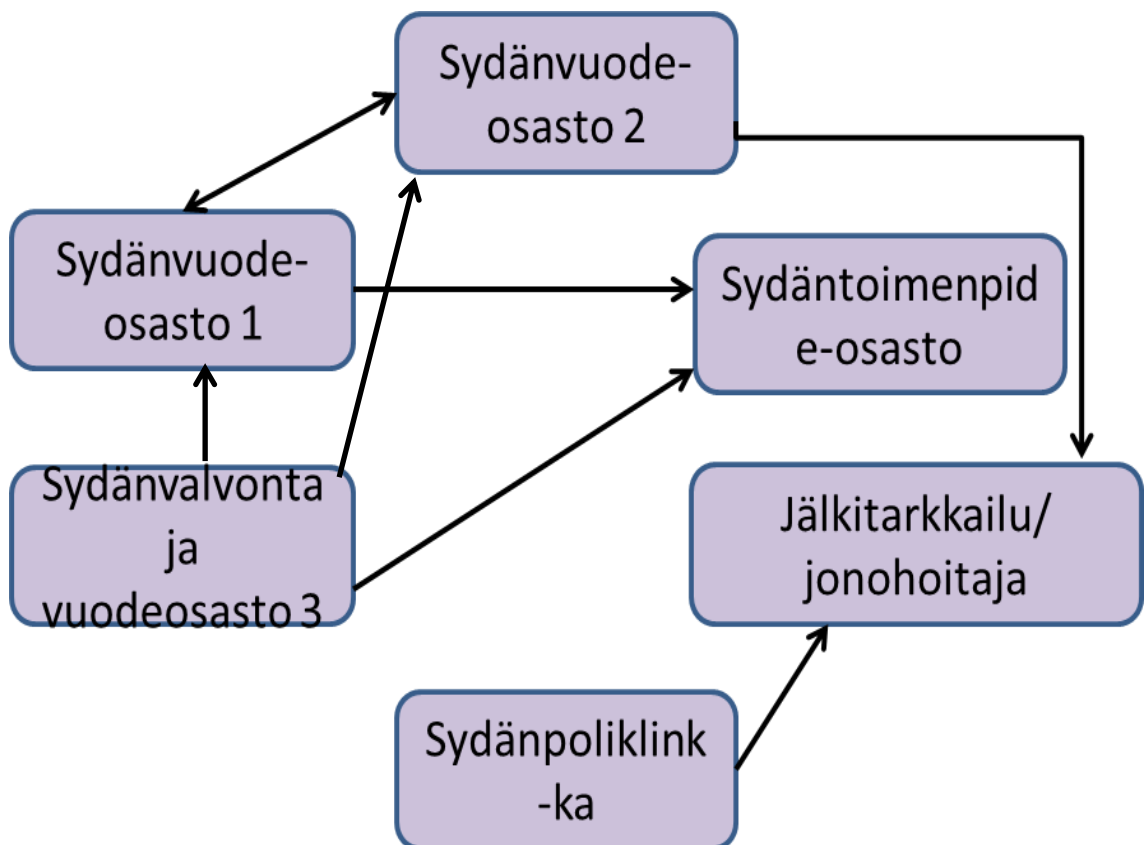
8 TYÖKIERTOMALLI TYKS-SYDÄNKESKUKSEEN

8.1 Työkierron toteutus

Työkierron toteutuksessa on monia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia. Yleensä suositellaan työkierron pituudeksi noin vuosi tai enemmän. Työkierto-ohjelmat riippuvat organisaation sisällä olevista tarpeista ja resursseista. Niihin vaikuttavat useat tekijät kuten se miksi työkiertoa halutaan. Työntekijät, jotka ovat osallistuneet työkiertoon, ovat kehittäneet itselleen monenlaisia taitoja ja ovat entistä joustavampia muuttuviin olosuhteisiin ja tilanteisiin. Työkierrossa olleet yksilöt ovat enemmän sitoutuneita kuin yksilöt, jotka omaavat yksittäisiä erikoistaitoja. Yleensä työkierto lisää työmäärää ja laskee tuottavuutta siellä, mistä puuttuu työntekijä, kun yksilöt ovat työkierrossa. Ellei resursseja ole voitu täyttää muilla keinoin. Tehokas työkierto-ohjelma sisältää selkeän politiikan siitä kuka on oikeutettu lähtemään työkiertoon ja mitkä tehtävät ja työpaikat on mahdollista toteuttaa työkierrossa. Ohjelmassa tulisi olla selvitetty, milloin työkierto on pakollista ja milloin siitä voi kieltäytyä. Suunniteltaessa työkiertoa tulee huomioida sekä työntekijän että johtajien odotukset. Ennakkoon tulee selvittää mitä taitoja ja osaamista yksilöltä vaaditaan lähdettäessä työkiertoprosessiin. Analysoimalla toteutusta huolella, ennakoimalla täytäntöönpano, varmistamalla esimiesten tuki ja realistisella aikataulutuksella on mahdollisuus saada työkierrosta hyötyä (Collisin & Fiesteri 2008, 204). Työkiertoa tulee kehittää organisaatiossa pitkäjänteisesti, koska se vaatii vakituiselta henkilökunnalta paljon opiskelijoiden ja sijaisien ohjaamisen ja perehdytyksen ohella. (Asikainen 2008, 76.) Hyvään onnistuneeseen työkiertoon liittyy työyhteisön hyvinvointi, jota voidaan edistää johtamisen avulla huolehtimalla ja edistämällä työyhteisön toimivuutta ja joustavuutta. Työyhteisön sosiaalisen toiminnan kokonaisuus sekä yhteistyö työorganisaatiossa johtamisen avulla ja tukemana edistävät hyvinvointia ja mahdollistavat toiminnan kehittämisen. Organisaation näkökulmasta katsottuna työhyvinvoinnin kokonaisuus sekä työkultuurin toimivuus johtamistoimintoina edistävät hyvinvointia sekä työssä jaksamista. (Säkkinen 2012, 45.)

8.2 Työkiertomallin rakentaminen

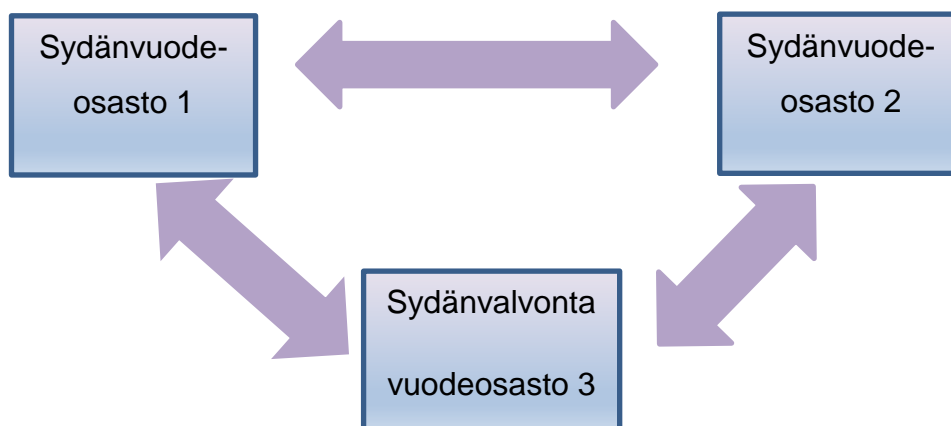
Työkierron tarpeellisuuden kasvaessa on suunniteltu erilaisia vaihtoehtoja työvoiman siirtämiselle paikasta toiseen tarpeen mukaan. Suunnittelussa on huomioitava osaamisen tasot ennen työkierron toteuttamista. Henkilökunnan osaamista kartoitetaan kevään aikana, jonka jälkeen voidaan suunnitella koulutuksia puuttuvilta osaamisen alueilta. Työkiertomallin rakentaminen alkoi hahmottua tutustuttua paremmin TYKS-Sydänkeskuksen toimintaan ja toiminnan vakiinnuttua muuton jälkeen. Työkierrossa on huomioitu koko TYKS-Sydänkeskus ja aikaisempi henkilökunnan työkokemus. Malleja aloin rakentamaan niillä perusteilla millaista osaamista missäkin yksikössä tarvitaan ja mihin yksikköön olisi helpointa mennä oman osaamisen tason takia. Seuraavassa kuviossa 2 on esitetty erilaisia malleja ja vaihtoehtoja työkierrolle.



Kuvio 2. Työkiertomalli

8.3 Työkiertomallin suunnitelman soveltamisehdotuksia

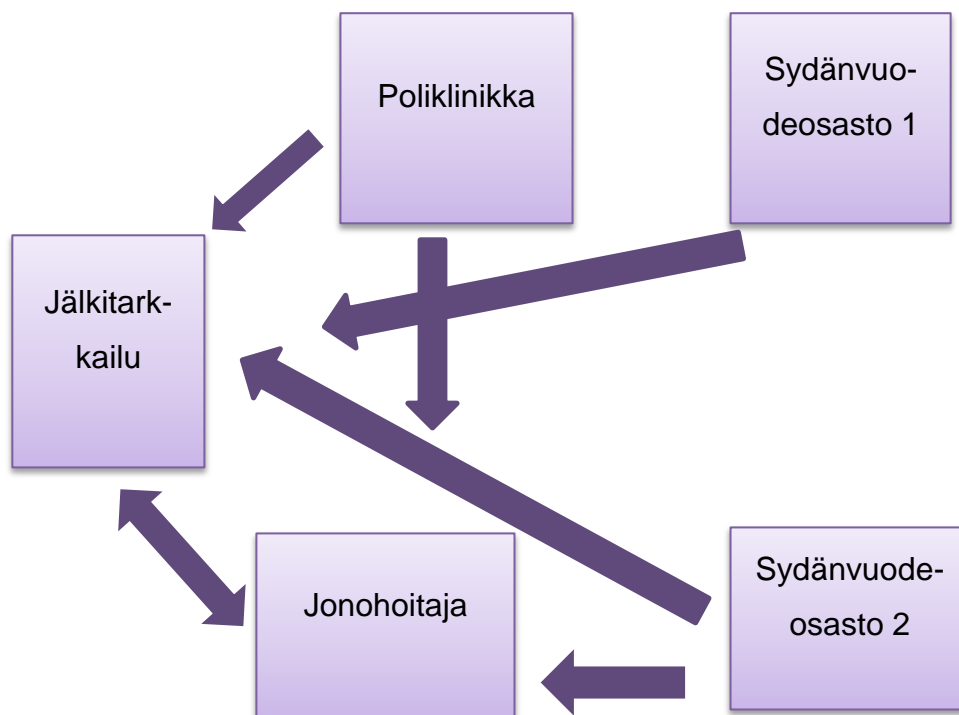
Työkiertomallin suunnittelussa ollaan tehty erilaisia vaihtoehtoja ja malleja, jotka ovat kaaviokuvassa 2 nähtävillä. Tarkoituksena on mahdollistaa työssä oppimista ja kannustaa vaihtelevaan työhön. Työkiertomalli 1 on sydänvuodeosasto 1, sydänvuodeosasto 2 ja sydänvalvonnan välistä kiertoa. Työkierron tarpeellisuuden kasvaessa on suunniteltu erilaisia vaihtoehtoja työvoiman siirtämiselle paikasta toiseen tarpeen mukaan. Suunnittelussa on huomioitava osaamisen tasot ennen työkierron toteuttamista. Henkilökunnan osaamista kartoitetaan kevään aikana, jonka jälkeen voidaan suunnitella koulutuksia puuttuvilta osaamisen alueilta. Osa sydänvuodeosaston ja sydänvalvonnan henkilökunnasta on ennen osastojen yhdistymistä kiertänyt valvonnan ja vuodeosaston välillä. Teknologian kehittymisen myötä on tullut uusia toimintatapoja ja työnkuvat ovat laajentuneet. Työkiertomallin rakentaminen alkoi hahmottua tutustuttua paremmin TYKS-Sydänkeskuksen toimintaan ja toiminnan vakiinnuttua muuton jälkeen. Työkierrossa on huomioitu koko TYKS-Sydänkeskus ja aikaisempi henkilökunnan työkokemus. Malleja alettiin rakentamaan niillä ennakkotiedoilla, joita minulla oli kunkin osaston toiminnasta. Hahmottelemalla osastojen osaamisvaatimuksia ja osaamista millaista missäkin yksikössä tarvitaan ja mihin yksikköön olisi helpointa mennä oman osaamisen tason takia. Seuraavassa kuviossa 3 on esitetty ensimmäinen malli työkierrosta, joka käsittelee sydänvuodeosasto 1 ja 2 sekä sydänvalvonnan välistä työkiertoa.



Kuvio 3. Sydänvalvonnan ja sydänvuodeosaston välinen kierto

Sydänvuodeosastolta 1 lähtisi työkiertoon hoitaja sydänvalvontaan esimerkiksi kahdesta kuuteen viikkoa. Ensimmäisellä kerralla järjestetään perehdytys, jonka tulisi olla vähintään kaksi viikkoa, jonka jälkeen itsenäistä työskentelyä perehdytyksessä opittujen taitojen vahvistamiseksi. Sydänvalvonnasta hoitaja, joka ei ole aikaisemmin ollut vuodeosastolla menisi sydänvuodeosastolle 2 perehtymään ja oppimaan vuodeosastopotilaiden hoitamista. Lähinnä elektiivisten potilaiden valmistelua ja toimenpiteiden jälkeistä tarkkailua. Sydänvuodeosasto 2 jälkeen siirtyisi sydänvuodeosasto 1 ja siellä saisi perehdytystä vuodeosastopotilaiden hoitamiseen. Suositeltava kierto olisi noin kuusi tai kolme viikkoa sydänvalvonnassa, jonka jälkeen siirtyisi takaisin sydänvuodeosastolle. Työkiertoa voi samanaikaisesti suorittaa sekä vuodeosastolta että sydänvalvonnasta käsin.

Toisena työkiertomallina käyn läpi sydänvuodeosasto 1 ja 2, sydäntoimenpiteyksikön sekä jälkitarkkailun, jonohoitajan sekä poliklinikan työkiertomalleja. Ne on esitetty kuviossa numero 4.



Kuvio 4. Työkiertomalli 2

Poliklinikalta hoitaja tulee hoitamaan jonohoitajan töitä sekä opettelisi myös jälkitarkkailun työnkuvaan. Jonohoitajan töitä poliklinikkahoitajan on helpompi teh-

dä, koska he ovat antaneet aikoja asiakkaille myös poliklinikalla. Siirtymä toiseen tehtävään ei ole kovin erilainen. Jälkitarkkailuun perehtyminen vie kauemmin aikaa, koska siinä on paljon enemmän kirjaamisia ja asiakkaan hoitamista. Työnkiertona poliklinikalta tuleva hoitaja tekee esimerkiksi kaksi päivää jonoissa, kaksi päivää jälkitarkkailussa ja päivän poliklinikalle. Kierto jatkuisi seuraavaksi kaksi päivää poliklinikalla, kaksi päivää jälkitarkkailussa ja päivä jonoissa. Tarkemmin taulukossa 2.

Tällä systeemillä saadaan työnkuvaan vaihtelua ja jälkitarkkailusta ja jonoista vapautettua henkilökuntaa toimenpidesaleihin töihin, jolloin varallaolo vapaita on helpompi antaa sydäntoimenpideyksikön omalle henkilökunnalle. Työkiertoa poliklinikan kanssa voisi toteuttaa lähinnä sulku ja lomien aikaan. Sulkuaikaan poliklinikalla ei ole avoimia poliklinikoita niin montaa kuin normaalina arkena. Perusteluna työkiertoehdotukselle on se, että työnteko on tehokkaampaa kun saa olla pari päivää samassa työpisteessä. Samalla poliklinikan hoitajat saisivat erilaista kontaktia ja näkökulmaa potilashoittoon.

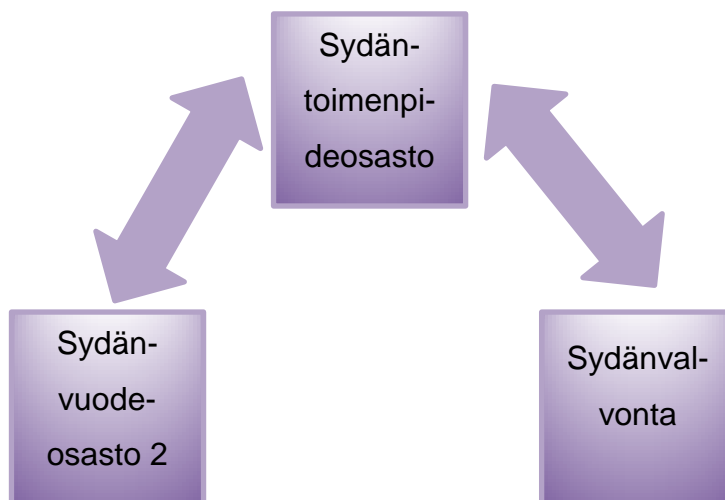
MA	TI	KE	TO	PE
JONO	JONO	JÄLKIT.	JÄLKIT.	POLI
POLI	POLI	JONO.	JÄLKIT.	JÄLKIT
JÄLKIT	POLI	POLI	JONO	JONO
JONO	JÄLKIT	JÄLKIT	POLI	POLI
POLI	JONO	JONO	JÄLKIT.	JÄLKIT.

Taulukko 2. Poliklinikan työkiertoehdotus 1

Sydänvuodeosastolta 2, jossa hoidetaan lähinnä lupapaikalle tulevia asiakkaita, hoitaja voi tulla hoitamaan jälkitarkkailuun aamuisin tai iltapäivisin asiakkaita,

jos vuodeosastolla 2 on rauhallista. Myös heitä voi perehdyttää jonohoitajiksi, jolloin he voivat antaa asiakkaille aikoja, jolloin jonohoitaja vapautuu toimenpidesaliin töihin. Samalla heillä on mahdollisuus tutustua toimenpideyksikön työhön. Samoin myös sydänvuodeosastolta 1, josta on jo perehdytetty hoitajia tulemaan päivystysaikana sydäntoimenpiteisiin. He saavat samalla kertausta jo opittuihin asioihin. Ennen työvuoron alkua tai loppua, jos toimenpideosastolla on töitä, olisi mahdollisuus tulla tutustumaan sydäntoimenpideyksikön työskentelyyn.

Työkiertomallissa 3 kaaviossa 5 esitän mallia, jossa myös sydäntoimenpideosaston henkilökunta on mukana työkiertossa. Sydäntoimenpideosastolta lähtee hoitaja auttamaan joko sydänvalvontaan tai vuodeosastolle 2 potilaiden valmisteluissa tutkimuksiin ja toimenpiteisiin. Tämä toimii silloin, kun sydäntoimenpideosastolla on normaali määrä henkilökuntaa ja osastoilla on liian vähän henkilökuntaa. Esimerkiksi aamuisin ja iltapäivisin jos jälkitarkkailussa on rauhallista ja siellä ei ole potilaita. Samoin sydänvalvonnasta voisi tulla aamuvuoroihin yksi hoitaja akuuttisaliin töihin, vaikka noin kerran viikossa, jolloin salin omaa henkilökuntaa pääsisi muihin töihin ja hoitamaan vastuualueasioita.



Kuvio 5. Työkiertomalli 3

9 POHDINTA JA ARVIOINTI

Työyhteisöt muodostuvat yksilöistä, jotka toimivat ja kommunikoivat keskenään. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että yhteistyö eri työyhteisöjen välillä on sujuvaa ja avointa. Työhyvinvoinnin kokeminen on hyvin yksilöllistä.

Työkierro on yksi henkilöstön ja organisaation kehittämisen menetelmä. Työkierrosta saatavaa hyötyä sekä organisaatiolle että työntekijälle voidaan tehostaa liittämällä se kiinteäksi osaksi organisaation osaamisen hallintaa ja johtamisen kokonaisuutta. Työssä jaksamiseen vaikuttaa se, että saa olla oma itsensä ja yksilö työyhteisössä. Jaksamisen kannalta on tärkeää, että jokainen hyväksyy omat puutteensa ja toisten rajallisuuden. (Korppoo 2006, 180.)

Kehittämistyön tarkoituksena oli tuoda kirjallisuuskatsauksen avulla tutkimuksiin perustuvaa tietoa työkierron vaikutuksista työhyvinvointiin. Tavoitteena oli hyödyntää saatuja tuloksia kehitettäessä TYKS-Sydänkeskuksen toimintaa sekä työkiertomallia tehdessä.

Työkierrosta saadut kokemukset olivat melko positiivisia. Osaamisen laajentuminen koettiin hyvänä asian. Erityisesti erikoissairaanhoidossa on paljon erilaisia teknisiä laitteita, joita on osattava käyttää. Tutkimusten perusteella työkierrossa opittiin käyttämään erilaisia teknisiä laitteita eikä työkierron koettu haittaavan jo opittujen taitojen säilymistä. (Hongisto 2005, 62.) Asioita opittiin myös katsomaan laajemmasta näkökulmasta ja hallitsemaan kokonaisuutta paremmin. Omaan työhön tuli etäisyyttä mikä mahdollisti objektiivisen tarkastelun omaa työtä kohtaan välimatkan päästä. Tämä selkeytti omaa käsitystä omasta työstä sekä aiheutti tarkempaa tarkastelua johtamiskäyttäytymisessä sekä työyhteisöjen ilmapiirissä. (Asikainen 2008, 62.) Hoitotyön näkökulma laajeni ja sen mukana arvostus toisen yksikön toimintaa ja työtä kohtaan. Työkierro koettiin kehittävän muutosvalmiutta sekä joustavuus ja innovatiivisuus lisääntyivät. (Hongisto 2005, 56.) Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot paranivat sekä toimiminen moniammatillisissa työryhmissä. Työhyvinvointiin työkierrolla oli vaikutusta työssä jaksamisen lisääntymisenä, koska se koettiin virkistävänä, motivaatiota

kasvattavana sekä toi vaihtelua työhön.(Asikainen 2008, 62; Hongisto 2005, 65.) Työntekijän työssä jaksamiseen vaikuttivat myös hänen oma motivaatio lähteä työkiertoon. (Partanen 2009, 81.)

Työhyvinvointia kasvattavana asiana on työyhteisössä selkeästi määritelty perustehtävä ja peruspilareina työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa tukeva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva ja realistinen arviointi. Huono johtaminen, minäkeskeinen ajattelutapa ja jatkuvat suuret muutokset saattavat hajottaa käsitystä perustehtävästä.(Virtanen & Sinokki 2014, 163 -164).

TYKS-Sydänkeskukseen ei ole aikaisemmin tehty työkierrosta ja sen vaikutuksista tutkimusta. Työkiertoa on tehty aiemmin sydänvalvonnan ja sydänvuodeosaston välillä ja yksittäisten ihmisten kanssa sydäntoimenpideyksikön ja sydänvalvonnan välillä. Varahenkilöt kiertävät kaikilla sydänosastoilla ja päivystysaikana joko vuodeosastolta tai sydänvalvonnasta tulee hoitaja toimenpideyksikköön irtautuen omasta työstään. Ajatuksena tälle kehittämisprojektille oli helpottaa työkierron järjestelyä tuoden tutkittuja etuja ja haittoja esille. Tutkimustuloksista tuli hyvin paljon esille työkiertoa puoltavia asioita ja siksi olisi hyvä asia laajentaa työkierto koko sydänkeskuksen kattavaksi alueeksi. Onnistuneelle työkierrolle on tärkeää, että esimies tukee ja kannustaa työkiertoon ja sen tulee näkyä jo henkilöstöstrategian suunnittelussa ammatillisen osaamisen kehittämisen menetelmänä. Riittävät resurssit sekä työkiertoon lähtevälle että tulevalle työyhteisölle on edellytys työkierron onnistumiselle. Työntekijän palkitseminen jollain tavalla lähteissä mukaan työkiertoon olisi motivoivakeino saada lisättyä halukkuutta osallistua siihen. Palkitsemiskeinot on melkein kokonaan unohdettu ja työntekijöiltä vaaditaan nykypäivänä yhä enemmän venymistä ja joustavuutta jatkuvan kehityksen pyörteissä. Myös työtahti ja työmäärät ovat lisääntyneet, mutta se ei näy henkilökunnan resursseissa eikä mitoituksissa. TYKS-Sydänkeskuksen osastojen toiminnan rakenteet ovat hyvin erilaisia, jolloin erilaista osaamista tarvitaan joko osastolla. Tämä tuo haastetta suunniteltaessa työkiertoa ja millaisella perusosaamisen tasolla pärjää toisella osastolla, jotta työkierrosta saavutetaan maksimaalinen hyöty. Kaikki ihmiset eivät sovellu työ-

kiertoon, joillekin se oman työn tekeminen riittää ja toiset haluavat vaihtelua elämään. Uuden oppiminen ja toimiminen nopeasti akuuteissa tilanteissa saa toiset ihmiset syttymään työn vauhdikkuuden kautta ja toiset laamantuvat, koska eivät pysty toimimaan yllättävissä tilanteissa. Toisille sopii nopeatempoinen työ ja toiset pitävät rauhallisemmasta työstä. Osa on soveltuu toimenpideosas-toille ja toiset taas valvontaan ja vuodeosastolle. Myös poliklinikka työskente-lyyn hakeutuvat tietynlaiset ihmiset.

Menetelmänä kuvaileva kirjallisuuskatsaus oli mielenkiintoinen menetelmä, kos-ka tuli perehdyttyä useampiin tiedonhakukoneisiin ja menetelmiin. Näistä on jatkossakin hyötyä tiedonhaussa. Haastatteleamalla työkierrossa olleita olisi saa-nut kattavampaa kokemusperäistä tietoa ja tuntemuksia liitettäväksi kehittämis-projektiin. Mutta aikataulullisesti se ei soveltunut kehittämisprojektin toteutuk-seen.

Jatkotutkimusaiheena olisi hyvä haastatella tai tehdä kysely työkierrossa olleilta, heidän kokemuksista ja esimiesten suhtautumista sekä näkemyksiä työkierron jär-jestelemisestä. Samalla saisi tietoa siitä miten työkierto on onnistunut sekä työkiertäjän että perehdyttäjän näkökulmasta. Sekä pidemmällä tähtäimellä sen vaikutuksista työhyvinvointiin.

Kehittämisprojektin toteuttaminen oli haastava, mutta mielenkiintoinen ja opet-tava projekti. Oma kiinnostus aiheeseen ja kokemus työkierrosta on pitänyt mie-lenkiintoa yllä projektin ajan ja kiinnostus hakea lisää uutta tietoa aiheesta on jatkunut edelleen. Työhyvinvointi on lisätty monen organisaation strategiaan ja sitä kehitetään työpaikoilla koko ajan monilla eri tavoin ainakin suunnittelu tasol-la, mutta toteutuuko se millään tavoin käytännön tasolla? Aihe on työelämäläh-töinen ja tärkeä työelämän sekä työntekijöiden hyvinvoinnin kehittämisen kan-nalta. Tiedon vieminen työyhteisöön herättää varmaan monenlaisia tuntemuk-sia, koska työ on jo muutenkin haastavaa ja uusia opittavia asioita tulee koko ajan lisää, jotka luovat lisää haasteita. Tämä kehittämisprojekti on antanut itsel-le paljon uutta kokemusta ja tietoa monelta eri osa-alueelta. Kriittisyys asioiden käsittelyyn on kasvanut, asioita on oppinut katsomaan monesta eri näkökulmas-ta ja halu kehittää puutteellisia asioita kohtaan on kasvanut.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: Menesty ja voi hyvin. Helsinki. WSOY
- Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. (toim.) Työhyvinvointi- uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Progress/application for programme vp/2007/005/37. Työterveyslaitos. Multiprint Oy.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2011. Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutos taitavasti. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Asikainen, K. 2008. Työkierto sairaanhoitajien ammatillisen osaamisen kehittämismenetelmänä erikoissairaanhoidossa. Terveyshallintotieteen pro-gradu-työ. Oulun Yliopisto.
- Blixt, K. & Uusitalo, T. 2006. Työkierto hoitotyössä- Esimerkki silmähoitajien osaamisen edistämistä. Teoksessa Miettinen, M., Hopia, H., Koponen, L. & Wilksman, K. Inhimillisten voimavarojen johtaminen: Hoitotyön vuosikirja 2006. Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Collis, A. & Fiester, M. 2008. Job rotation, total rewards, measuring value. HR Magazine, 33-34
- Feldt, T., Mäkikangas, A., Kokko, K. 2005. Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa Työ leipäläijina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu. Otavan kirjapaino OY.
- Hakanen, J. 2008. Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Harley, S. & Timmons, S. 2010. Clinical assessment skills and the use of monitoring equipment. Paediatric nursing; VOL 22, No 8: 14-18
- Hongisto, L. 2005. Työkierron vaikutus osaamiseen ja työhyvinvointiin hoitohenkilökunnan kokemana. Kuopion yliopiton Terveyshallinnon ja – talouden laitos. Terveyshallintotiede. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Pro gradu.
- Honkalampi, T. 2009. Johtaminen avainasemassa muutoksessa. Tehyn näkemyksiä sosiaali- ja terveysalan johtamisessa. Tehyn julkaisusarja F:2/2009. Multiprint Oy. Helsinki.
- Huhtala, S. 2011. Sairaanhoitajan osaaminen sydämen vajaatoimintaa sairastavan potilaan hoitotyössä. Turun ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulu kehittämistyö.
- Hyppönen, H. 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?sequence1> viitattu 30.11.2014
- lire, L. & Tanntu, K. 2011. Muutospolku hoitolinja- ja prosessilähtöiseen toimintaan. Teoksessa Nygren, P., Nurminen, R. Tulevaisuuden osaaminen Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 114. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. Tulostettu 30.12.2012
- Juuti, P & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikkanen, E. 2013. Kuvailtava kirjallisuuskatsaus. Eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon. Hoitotiede 25 (4).291-301

- Kankkunen, P., Vehviläinen- Julkunen, K. 2012. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki. WSOY
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki. Yrityskirjat Oy.
- Karhu, A. & Selivuo, H. 2004. Kolmet- projekti. Savitaipaleen, Suomenniemen ja Taipalsaaren sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämishanke. Loppuraportti. Socom. Kaakkois-Suomen osaa- miskeskus Oy.
- Koivu, M. Toimintakertomus 2013 Sydänvalvonta Sydänvuodeosasto. Tulostettu 4.11.2014
- Korppoo, L. 2006. Työyhteisö työkyvyn tukena. Esimiehen merkitys työyhteisölle. Teoksessa Antti-Poika, M., Martimo, K-P., Husman, K. (toim.) Työterveyshuolto. Helsinki. Kustannus Oy Duodecim.
- Korvenranta, H. & Mustikkainen, H. 2008. T-Pro. Viitattu 12.3.2013 <http://www.vsshp.fi/fidokumentit/14587/T-PRO-TYKS-16052008.pdf>
- Kummel, M. 2013. Projektisuunnitelma. Tulevaisuuden sairaala- Hoitotyön kehittämisprojekti 2009-2015 (Hoi-Pro). Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Vastapaino. Tulostettu 3.3.2013
- Kurki, J. 2010. Sairaanhoidajan osaaminen akuutin sepelvaltimotautipotilaan hoitotyössä sydän- hoitolinjalla. Osaamisen kuvantamismalli. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 34. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy
- Kuttila, K., Porela, P., Kurki, J., Toimintakertomus 2013 Sydänvuodeosasto 1 ja 2 Sydänkeskus. Tulostettu 4.11.2014
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere. Vastapaino
- Könönen, M. 2005. Työkierro ammatillisen kehittymisen keinona Kuopion yliopistollisen sairaalan naistentautien ja synnytys klinikassa. Kuopio. Kuopion yliopiston Terveystieteiden ja talouden laitos. Terveystieteiden tutkimuskeskus.
- Laine, H. 2011. Tulevaisuuden osaaminen sydän-toimialueella. Teoksessa Nygren, P., Nurminen, R. Tulevaisuuden osaaminen Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 114. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. Tulostettu 30.12.2012
- Lauri, S. 2006. Hoitotyön ydinosaaminen ja oppiminen. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppa- korkeakoulu.
- Maxell, J., Richard, E. & Sandra, J. 2008. Work system design to improve the economic performance of the firm. Business Process Management Journal, VOL.14 no. 3. 432-446.
- Mökkönen, T. & Ojala, E. 2008. Työkierro Meilahden sairaalan fysiatrian yksikössä. Metropolian ammattikorkeakoulu. YAMK- tutkinto. Soisaali- ja terveysalan koulutusohjelma. Kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Tulostettu 30.12.2013
- Nancarrow, S. 2005. The impact of intermediate care service on job satisfaction, skills and career of Clinical Nursing 16, 1222-1229.
- Niemi, L. 2014. Perehdytys muutoksen tukena. Turun Ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulu kehittämistyö
- Opetushallitus. 2015. SWOT-analyysi. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbltoi/menetelmia_ja_tyovalineita/s_wot-analyysi viitattu 28.4.2015
- Otala, L-M. 2003. Hyvinvointia työpaikalle- tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki. WSOY

- Otala, L. ja Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Juva. WS Bookwell Oy
- Partanen, A. 2009. Työkierto tavoitteelliseksi. Terveystieteiden laitoksen lähiesimiesten näkemyksiä työkierrosta työhyvinvoinnin välineenä. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos. Pro gradu. Tulostettu 31.10.2012
- Patala-Pudus, L. 2008. Kirjallisuuskatsaukset hoitotieteessä. Terveystieteiden laitos. Hoitotieteen valtakunnallinen tutkijakoulu. Oulun Yliopisto. www oulu fi/hoitotiede/leenaP-P ppt.
- Pihkala-rajanaro, S. 2014. Toimintakertomus 2013 TYKS Sydänpoliklinikka. Tulostettu 4.11.2014
- Pihkala-rajanaro, S. 2014. Toimintakertomus 2013 TYKS Sydäntoimenpideosasto. Tulostettu 4.11.2014
- Rasi, M. 2014. Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden mahdollisuudet yhteiskunnalle, organisaatiolle ja yksilölle. Tampereen Yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Hallintotiede. Pro Gradu
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki. Edita
- Robertson, I. & Cooper, C. 2010. Well being. Productivity and happiness at work. London. Palgrave Macmillan.
- Rogers, S. & Bakas, V. 2007. Omdusman for a day: a jobrotation opportunity at the University Health Network. Healthcare Quarterly. 2007;10(1) (1 ref.)
- Rolfen, M. 2013. We put teamwork back on the agenda again and again. The role of support systems in autonomous teamwork. Team Performance Management, vol. 19, no.5/6.
- Sarajärvi, A., Mattila, L-R & Rekola, L. 2011. Näyttöön perustuva toiminta. Helsinki. WSOY pro Oy.
- Silverberg, P. Ideasta projektiksi. Projektinvetäjän käsikirja. Konsulttitoimisto planpoint. Työministeriö. Tulostettu 3.3.2013
- Sinervo, T. 2004. Henkilöstön hyvinvointi, muutoksen toteutuminen ja hoidon laatu. Teoksessa hoitotyön vuosikirja. Hoitotyön johtaminen ja hyvinvointi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki: Tammer-paino Oy. 2003:97–104.
- Sosiaali- ja Terveysministeriö. 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Sosiaali- ja Terveysministeriön julkaisuja 2011.13. Viitattu 15.2.2013. <http://www.stm.tyohyvinvointi.fi>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön. Viitattu 20.2.2015 <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Säkkinen, H. 2012. Hyvinvointia työssä – johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä. Laurea-ammattikorkeakoulu. Tikkurila. Sosiaali- ja tervysala ylempi AMK tutkinto opinnäytetyö.
- Terveystieteiden laitos. 2010. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>. Viitattu 2.3.2015
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2011. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkasten käsitteleminen. <http://tenk.fi/hyv.tieteellinen.kaytanto/kaytanto.html.1.2.2015>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. tammi
- Työhyvinvointi työyhteisöjen menestyksen kivijalaksi – hanke 2012. Työhyvinvointia. Viitattu 20.3.2015 <http://www.hyvinvoivanatyossa.fi/tyohyvinvointia.html>.
- Warr, P. 2007. Work, happiness and unhappiness. New York. Lawrence Erlbaum Associates.

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin strategia vuosille 2007- 2015. Sairaanhoitopiirin valtuuston hyväksymä. 21.11.2006. Tulostettu 30.5.2014

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri. esittely 2015a.
<http://www.vsshp.fi/fi/sairaanhoitopiiri/Sivut/default.aspx>. Viitattu 26.2.2015

Viitala, R. 2012. Henkilöstö johtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Bookwell Oy. Porvoo

Wiili-Peltola, E.2005. Sairaala muutosten ristipaineessa. Hallinnan kehittämisen haasteita sairaalaorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Terveystieteen laitos. HAUS-julkaisuja 1/2005. HAUS kehittämiskeskus Oy. Helsinki. Kirjapaino Savion Oy.

Virtanen, P. & Sinokki, M.2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma Oy. Tallinna Raamatutrukikoda.

Alustava kirjallisuushaku 2012

Tietokanta/tietolähde	Hakusana	Rajaukset	”Osumien” määrä/hyödynnetty
Academic search elite	job rotation	ei rajoituksia	108/2
Arto	työkierto	julkaistu 2006 jälkeen	44/1
Medic	työkierto or työhyvinvointi	kaikki	57/2
Medic	job or rotatio	kaikki	16
Wolter Kluwer	job rotation	health administration journals, full text	48
Sosiaali- ja terveysministeriö	työhyvinvointi	ei rajoituksia	166
Sosiaali- ja terveysministeriö	työkierto	ei rajoituksia	2
Terveysportti	työhyvinvointi	ei rajoituksia	25
Medic	ammattillinen osaaminen	and	64
Medic	johtaminen		129

KIRJALLISUUSHAUN TULOS 2012

Tutkimuksen tekijät, tutkimuspaikka ja -vuosi	Tarkoitus	Aineisto, aineis- ton keruu	Keskeiset tulokset
Utrianinen, Kati, Ala- Muksula Leena, Virokan- nas Hannu	Kuvata sairaanhoitajien työhyvinvointia ja sen edistämistä terveyden- huolto alalla.	Tutkiva hoitotyö 2011, vol 9 no 1 s. 29-36	Työhyvinvointi on ymmärrettävissä myös positiivisek- si käsitteeksi, ei ainoastaan pahoinvoinnin puutteeksi. Vallitsevan yksilöön kohdistuvan tarkastelun lisäksi työhyvinvointia on syytä tarkastella myös toimialakoh- taisella tasolla. Työhyvinvoinnille keskeistä on sen sidonnaisuus työn kohteessa onnistumiseen. Työhy- vinvointia tukee, jos sairaanhoitajat voivat kokea työn käytäntöjen mukailevan omaa arvopohjaansa.
Partanen, A. Jyväskylä, 2009, Työkierto tavoittee- liseksi. Terveydenhuollon lähiesimiestennäkemyksiä työkierrosta työhyvinvoin- nin välineenä. Pro gradu	Kuvata terveydenhuollon lähiesimiesten kokemuk- sia tavoitteellisen työkier- ron soveltumisesta väli- neeksi hoitotyöntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä	Keski-Suomen keskussairaalaista ja Jämsän ter- veydenhuollon kuntayhtymästä, Haastattelututki-	Lähiesimiesten yhteistyötä työkierron toteuttamisessa on vähän. Työkierto nähtiin positiivisena ja kehittävä- nä työmuotona.

Tutkimuksen tekijät, tutkimuspaikka ja -vuosi	Tarkoitus	Aineisto, aineis- ton keruu	Keskeiset tulokset
	jaksamiseen	mus, teemahaas- tattelu, esimiehet	
Hinno, S. 2012, Kuopio The Professional Practise Environment: Hospital Nurses` Perspectives in three Europeans countres	Kuvata hoitotyön toimin- taympäristöä Viron, Suo- men ja Hollannin sairaa- loissa sairaanhoitajien näkökulmasta.	Aineisto kerättiin työbarometrimit- tarilla. Aineisto analysoitiin fakto- ri- ja regressio- analyysia käyttä- mällä.	Henkilöstövoimavarojen riittävyys ja johdon tuki korre- loivat positiivisesti hoitajien arvioiman hoidon laatuun työhön liittyviin positiivisiin tunteisiin. Sairaanhoitajien arviot riittämättömistä henkilöstömitoituksesta olivat suoraan verrattavissa heidän työssäviihtyvyyteen ja työhyvinvointiin
Hongisto, L. 2005. Työ- kierron vaikutus osaami- seen ja työhyvinvointiin henkilökunnan kokemana Pro Gradu. Kuopio	Tarkoituksena oli selvittää työkierron vaikutusta hoi- tohenkilöstön osaamiseen ja työhyvinvointiin henki- löstön omien kokemusten perusteella.	Aineisto kerättiin kyselyllä ja ana- lysoitiin SPSS- ohjelmalla. Avoi- metkysymykset analysoitiin sisäl- lönanalyysillä	Hoitohenkilökunnan osaaminen ja työhyvinvointi pa- ranivat työkierron ansiosta. Työkiertoon haluavat tar- vitsevat hoitotyön esimiesten tukea ja kannustusta työkierron järjestämisestä- Työkierron tulisi olla yksi- lön ja työyhteisön tarpeista lähtevää kehitystä.

Tutkimuksen tekijät, tutkimuspaikka ja -vuosi	Tarkoitus	Aineisto, aineis- ton keruu	Keskeiset tulokset
Järvi, M & Uusitalo, T. 2004. Job rotation in nursing: a study of job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire. Tutkimusartikkeli. Suomi	Tarkoituksena oli hankkia tietoa hoitohenkilökunnan kokemuksista työkierrosta	Aineisto kerättiin kyselyllä ja analysoitiin SPSS-ohjelmalla.	Hoitajat kokivat työkierron positiivisena kokemuksena ja työssä kehittyminen kasvoi huomattavasti. Työntekijän oma motivaatio oli taustalla onnistuneeseen kehittämiseen ammatillisesti.
Könönen, M 2005. Työkierto ammatillisen kehittämisen keinona Kuopion yliopistollisen sairaalan naistentautien ja synnytysklinikassa. Pro gradu. Kuopio	Tarkoitus oli selvittää millaisen kehittämisen välineenä hoitajat kokivat toteutettavan työkierron. Haluttiin myös selvittää miten työkiertoa tulisi kehittää tulevaisuudessa.	Aineisto kerättiin kyselyllä ja analysoitiin SPSS-ohjelmalla. Avoimet kysymykset analysoitiin sisälönanalyysillä.	Työkierto koettiin hyvänä ammatillisen oppimisen keinona. Ja siihen hakeutuminen osoitti halua ylläpitää ammattitaitoa. Työkierron myötä mielenkiinto työtä kohtaan lisääntyi ja haasteellisuus lisääntyi. Tuloksena oli myös että työkierron pitäisi perustua vapaaehtoisuuteen ja sen pitäisi olla osana klinikan toimintaa.