

Mari Ala-Aho

**TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN YHTEISÖLLISEN
TYÖVUOROSUUNNITTELUN JA VUOROTYÖN
NÄKÖKULMASTA**

Opinnäytetyö

Kevät 2019

SeAMK Sosiaali ja terveys

YAMK Kehittäminen ja johtaminen

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen, Ylempi AMK

Tekijä: Ala-Aho Mari

Työn nimi: Työhyvinvoinnin kehittäminen yhteisöllisen työvuorosuunnittelun ja vuorotyön näkökulmasta.

Ohjaaja: Hemminki Arja, YTT, lehtori

Vuosi: 2019 Sivumäärä: 95 Liitteiden lukumäärä: 1

Työhyvinvointia on tutkittu laajasti jo pitkään. Työterveyslaitos on laatinut suositukset työajoista kunta-alalle, koska erityisesti vuorotyön katsotaan olevan merkittävä terveysriski. Yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla on tutkittu olevan positiivisia vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin, hyvinvoiva henkilöstö on motivoitunut ja on organisaatiolle kilpailuvaltti esimerkiksi rekrytoinnissa.

Tämä on kehittämistyö, jossa on laadullisen tutkimuksen piirteitä sekä piirteitä toimintatutkimuksesta ja tutkimuksellisesta kehittämisestä. Tämän työn tarkoituksena oli selvittää henkilökunnan käsityksiä ja kokemuksia työhyvinvoinnista yhteisöllisen työvuorosuunnittelun näkökulmasta ja vuorotyön vaikutusta niihin sekä tavoitteena löytää keinoja yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämiseksi ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi sekä lisätä henkilöstön tietoa ja taitoa työvuorosuunnitteluun.

Aineistonkeruumenetelminä käytettiin SWOT-nelienttä (n=10), työpaikkakonferenssia soveltuvin osin, fokusryhmähaastattelua (n=7) ja sähköpostitse lähetettyjä avoimia kysymyksiä (n=11). Vapaaehtoisella työryhmällä (n=7) laadittiin saadun aineiston perusteella työyhteisöön työhyvinvoinnin pelisäännöt muista aineistosta nousseiden teemojen perusteella. Pelisääntöjen laatiminen toteutettiin menetelmällä, jossa oli piirteitä aivoriihiyöskentelystä. Henkilökuntaa koulutettiin koulutustilaisuuksissa, joissa käytiin läpi työvuorosuunnittelun lainsäädäntöä, työvuoroergonomiaa, yhteisöllistä työvuorosuunnittelua ja päivitettiin työvuorosuunnittelun pelisäännöt.

Aineistoista saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että työhyvinvointia parantavia seikkoja olivat nykytilanteessa ainoastaan työkaverit ja työstä saadut onnistumisen kokemukset. Työhyvinvointia heikentäviä osa-alueita olivat erilaiset henkiset kuormitustekijät, esimiestyö, hoitotyön vaativuus, kuormittavat työajat sekä työyhteisöstä ja yhteisöllisyydestä nousseet kuormitustekijät. Näihin voidaan kuitenkin vaikuttaa muun muassa pelisäännöillä ja toimintamallien ja toimenkuvien selkiyttämällä.

Avainsanat: Työhyvinvointi, vuorotyö, yhteisöllinen työvuorosuunnittelu

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work

Degree programme: Master's degree in Development and Management of Health Care and Social Work

Author: Ala-Aho Mari

Title of thesis: Developing well-being at work from the perspective of community shift planning and shift work.

Supervisor: Hemminki Arja, Senior Lecturer, PhD

Year: 2019 Number of pages: 95 Number of appendices: 1

Well-being at work has been extensively studied for a long time. The Occupational Health Institute has made recommendations for working time in the municipal sector, because shift work is considered to be a significant health risk. Community work shift planning has been studied to have a positive impact on the well-being of employees, as personnel is motivated and has a competitive edge in the organization, for example, in recruitment.

This is a development work that has the qualities of qualitative research as well as features of action research and research development. The purpose of this work was to find out the staff's perceptions and experiences of well-being at work from the point of view of communal shift planning and the impact of shift work on them, and to find ways to develop community-based shift planning and increase well-being at work, and to increase staff knowledge and skills in shift planning.

The Data collection methods used are SWOT 4 (n = 10), job Conference as applicable, focus group interviews (n = 7) and unanswered questions sent via e-mail (n = 11). Based on the evidence obtained, the Volunteer team (n = 7) drew up rules on worker welfare in the working community built on the themes that have arisen from other material. The drafting of the rules of the Game was conducted by a method that had features of brainstorming. The Staff were trained in training sessions, where the legislation on work-planning was conducted, the work shift ergonomics, the collaborative work shift planning, and updated the rules of the work shift planning.

Based on the results obtained from the data, it can be stated that the issues of work well-being that can be improved in the current situation were work colleagues and the successes gained from the work. Weaknesses affecting well-being at work included various mental load factors, supervisor work, the need for nursing, burdened with working time, and the workload and work community factors. However, these can be influenced, among other things, by the rules of the game and the clarification of operating models and job descriptions.

Keywords: Well-being at work, shift work, communal shift planning

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
2 TYÖHYVINVOINTI VUOROTYÖN NÄKÖKULMASTA.....	9
2.1 Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät.....	11
2.1.1 Vuorotyö ja sen aiheuttamat terveyshaitat.....	14
2.1.2 Hoitotyön haasteet työhyvinvoinnille.....	17
2.2 Esimiehen ja työntekijän vastuu työhyvinvoinnista.....	21
3 YHTEISÖLLINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU.....	27
3.1 Työvuorosuunnittelua ohjaavat lait ja sopimukset.....	27
3.2 Työvuoroergonomian periaatteet.....	29
3.3 Yhteisöllisyyden näkökulma työvuorosuunnitteluun.....	32
3.4 Pelisäännöt ja niiden merkitys työhyvinvoinnille ja yhteisölliselle työvuorosuunnittelulle.....	35
4 KEHITTÄMISKYSYMYKSET, TYÖN TARKOITUS JA TAVOITE ..	37
5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	38
5.1 Menetelmälliset lähtökohdat.....	39
5.2 Kehittämistyön aiheen valinta.....	42
5.3 Henkilöstön kouluttaminen yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun.....	44
5.4 Tutkimusmenetelmät, -aineistot ja niiden analyysi.....	45
5.4.1 SWOT (Aineisto A).....	46
5.4.2 Työkonferenssi (Aineistot B ja C).....	48
5.4.3 Fokusryhmähaastattelu (Aineisto D).....	54
5.4.4 Avoimet kysymykset sähköpostitse (Aineisto E ja F).....	60
6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET.....	64
6.1 Työhyvinvoinnin nykytila henkilöstön kokemana.....	65
6.2 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun nykytila henkilöstön kokemana.....	68

6.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen työpaikalla yhteisöllinen työvuorosunnittelu huomioiden	73
7 POHDINTA	77
7.1 Kehittämistyön jatkotutkimusaiheet	79
7.2 Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys.....	81
LÄHTEET	86
LIITTEET	93

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuvio 1. Hyvän työpaikan kriteerit.....	18
Kuvio 2. Työ työhyvinvoinnin lähteenä.....	24
Kuvio 3. Työvuoroergonomia.....	31
Kuvio 4. Kehittämistyön eteneminen.....	38
Kuvio 5. Työkonferenssi-aineiston ryhmittely, aineisto B.	51
Kuvio 6. Työkonferenssi-aineiston ryhmittely, aineisto C.	54
Kuvio 7. Työhyvinvoinnin nykytila henkilöstön kokemana, fokusryhmähaastatteluaineiston ryhmittely, aineisto D.	59
Kuvio 8. Työhyvinvoinnin pelisäännöt. (Aineisto F.).....	63
Kuvio 9. Aineistojen keruu.	64
Kuvio 10. Työhyvinvoinnin tila henkilöstön kokemana (aineistot B, C ja D).	65
Kuvio 11. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun vaikutus työhyvinvointiin. (Aineisto A).	68
Kuvio 12. SWOT. Vahvuudet alkuperäisistä ilmauksista pääkäsitteiksi.	69
Kuvio 13. SWOT. Heikkoudet alkuperäisistä ilmauksista pääkäsitteiksi.	70
Kuvio 14. SWOT. Mahdollisuudet alkuperäisistä ilmauksista pääkäsitteiksi.	71
Kuvio 15. SWOT. Uhat alkuperäisistä ilmauksista pääkäsitteiksi.....	72
Kuvio 16. Työhyvinvoinnin kehittämisen keinoja (Aineisto D).	74

1 JOHDANTO

Työterveyslaitoksen suosituksissa työhyvinvoinnin kehittämiseksi (Puttonen, Hasu & Pahkin, 2016, 23–24) suositellaan mm. kehittämään työaikoja ja työaikojen hallintaa sekä kannustetaan ottamaan henkilöstö mukaan työn kehittämiseen. Suosituksissa jaetaan työhyvinvoinnin kehittämisen tasot kolmeen tasoon: hyvään perustasoon, kehittäjätasoon ja edelläkävijätasoon. Edelläkävijätasolle pääsy edellyttää työyhteisöltä, että joustetaan vastavuoroisesti, huomioidaan yksilön ja työn tarpeet työajoissa sekä pyritään siihen, että koko työyhteisö osallistuu kehittämään ja uudistamaan työtä, työolosuhteita ja työympäristöä.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman työolobarometrin 2017 mukaan palkansaajien kokemukset työelämän laadusta olivat monilta osin viime vuosia myönteisempiä. Heillä oli tutkimuksen mukaan aikaisempaa enemmän mahdollisuuksia osallistua työpaikan toiminnan kehittämiseen sekä vaikutusmahdollisuuksien uskottiin kehittyvän parempaan suuntaan. Kuitenkaan vaikutusmahdollisuudet työtahtiin, työtehtäviin tai työnjakoon eivät olleet lisääntyneet ja työpaikoilla kohdattiin edelleen syrjintää ja kiusaamista. Avoimuus ja tasapuolinen kohtelu olivat kehittyneet aikaisemmista vuosista parempaan suuntaan, vaikkakin töitä oli liikaa työntekijämäärään nähden. Enemmistö koki, että työ oli henkisesti raskasta, noin kolmannes oli sitä mieltä että työ oli raskasta myös fyysisesti. (TEM 2018.)

Sosiaali- ja terveysala on parhaillaan keskellä suuria muutoksia. Muutoksia tapahtuu niin valtakunnallisella kuin organisaatio- ja työyksikötasollakin. Sairaalan työyksikössä, johon tämän kehittämistyö kohdistuu, on työhyvinvointi noussut keskustelun aiheeksi useilla tavoilla. Heikentynyt työhyvinvoinnin kokemus on ilmennyt esimerkiksi vuosittain toteutettavassa riskien arvioinnissa ja organisaation toteuttamassa työhyvinvointimittauksessa. Sen lisäksi yksikössä siirryttiin yhteisölliseen työvuorosunnitteluun, joka koettiin huonosti toimivaksi menetelmäksi useistakin syistä. Tutkimusten mukaan koettuun työhyvinvointiin vaikuttaa positiivisesti se, että henkilöstö pystyy itse vaikuttamaan omiin työaikoihin.

Tämän kehittämistyön päämääränä on lisätä henkilöstön työhyvinvointia vahvistamalla heidän osaamistaan yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun kouluttamalla henkilökuntaa siihen liittyvissä asioissa. Teoriaosuudessa kuvataan miten hoitoalalle tyypillinen vuorotyö vaikuttaa terveyteen ja sitä kautta työhyvinvoinnin kokemiseen, millainen vastuu työntekijällä ja työnantajalla on työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä, millaisia haasteita hoitotyö asettaa työhyvinvoinnille sekä mikä on yhteisöllisen työvuorosuunnittelun perusidea työvuoroergonomia ja lainsäädäntö huomioon ottaen. Kehittämistyön toteutus kuvaa prosessin kulkua. Aihe valikoitui työyhteisön tarpeista ja se tarkentui vielä alkuperäisestä prosessin edetessä. Aineiston keruumenetelminä käytettiin SWOT-nelikenttää, työkonferenssia soveltuvin osin, fokusryhmähaastattelua ja avoimia, sähköpostitse lähetettyjä kysymyksiä. Aineistoa analysoitiin pääasiassa teemoittelemalla. Tässä työelämälähtöisessä laadullisessa kehittämistyössä on piirteitä sekä tutkimuksellisesta kehittämisestä että toimintatutkimuksesta, jossa henkilöstö pyrittiin sitouttamaan mukaan kehittämistyöhön. Tuloksissa kuvataan henkilöstön kokemaa työhyvinvoinnin ja yhteisöllisen työvuorosuunnittelun nykytilaa ja miten niitä voitaisiin heidän mielestään kehittää.

Oman kokemukseni mukaan resurssipula hoitoalalla on nykypäivää ja osaavan ammattitaitoisen henkilöstön rekrytoiminen on haastavaa. Työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen tulee panostaa, koska hyvinvoiva henkilöstö on organisaatiolle tärkeä voimavara ja kilpailuvaltti työntekijämarkkinoilla. Henkilöstön sitouttaminen työhön on haastavaa, mutta työntekijän oman elämän hallinnan tukemisella voitaneen tähänkin vaikuttaa positiivisesti. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on yksi keskeinen keino vaikuttaa oman elämän hallintaan.

2 TYÖHYVINVOINTI VUOROTYÖN NÄKÖKULMASTA

Työhyvinvointi on ollut ajankohtainen keskustelunaihe ja suosittu tutkimusten kohde jo 1990-luvulta lähtien. Työhyvinvoinnin ongelmista aiheutuu sekä lyhyen että pitkän tähtäimen kustannuksia työpaikoille ja eläkejärjestelmille, mm. sairauslomien ja varhaisten eläkkeelle siirtymisten vuoksi. Suurten ikäluokkien jäätyä pois työelämästä tulevaisuuden uhkakuvana on työvoimapula, joten koetaan tärkeänä panostaa olemassa olevan työvoiman työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Työhyvinvointi käsitteenä on osoittautunut melko vaikeaksi määritellä. Se ei ole mikään konkreettinen asia, vaan moniulotteinen ilmiö. Yksilön kokonaishyvinvointiin vaikuttavat kolmen osa-alueen hyvinvointitilanne, jotka ovat psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi. (Kivioja, 2004, 87–88.) Työnantajalla on ns. direktio-oikeus (työnjohto-oikeus), joka antaa oikeuden päättää mitä, missä, miten ja milloin työtä tehdään. Työntekijä on vastuussa paitsi työnantajalle, myös itselleen, työtovereilleen ja yhteiskunnalle, joten työntekijän vastuuta ei voi tarkastella ainoastaan työnantajan ja työntekijän välisen sopimussuhteen näkökulmasta. Vaikka julkisissa keskusteluissa tätä suhdetta kuvataan usein valtataisteluna työnantajan ja työntekijän välillä, ei tällainen suhde edistä työntekijöiden työhyvinvointia eikä tavoitteiden saavuttamista. (Salminen, 2015, 45.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta ja työn tuloksellisuuden kannalta on tärkeää, että työntekijä oppii itse suunnittelemaan ja kehittämään omaa työtään, työympäristöään ja työtapojaan. Työntekijän tukena toimii osaamista tukeva, ammattitaitoinen ja oikeudenmukainen johto, joka antaa työntekijälle mahdollisuuksia oman työnsä kehittämiseen. Työyhteisön avoin ja turvallinen ilmapiiri, johon liittyy oleellisesti se, että tietoa jaetaan eikä pantata, on uuden oppimisen keskeisiä perusedellytyksiä. Työvuorojen suunnittelu siten, että ne takaavat riittävän unen ja levon palautumiseen raskaastakin työn kuormituksesta sekä mielekkäät vapaa-ajan harrastukset lisäävät omalta osaltaan työntekijän työhyvinvoinnin kokemusta. (Rauramo, 2008, 169–170.) Työaikajärjestelyissä johtamisen näkökulma on tärkeä. Toiminallisten ja taloudellisten seikkojen lisäksi valveutunut esimies huomioi työntekijöidensä terveyden ja turvallisuuden. Työvuorosuunnittelun riskit usein tiedetään, mutta omien terveystieteiden arviointi

voi olla vaikeaa. Työntekijä voi vähätellä omia oireitaan tai liioitella hyvinvointiaan. Koska vuorotyön terveysvaikutukset ilmenevät hitaasti, niitä voi olla vaikea todeta. Vuorotyöstä johtuvat terveysmuutokset eivät ehkä palaudu ennalleen työaikamallin muutoksen jälkeen. (Hakola, 2010, 29.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen vaikuttaa suuresti myös henkilöstön stressinhallintaan. Manka (2015, 105) viittaa Montanon, Hovenin ja Siegristin vuonna 2014 tekemään tutkimukseen, jossa oli analysoitu useita kymmeniä kehitystoimia, joita oli tehty stressin taltuttamiseksi. Kehittämishankkeet, joissa oli puututtu yhtäaikaaisesti työympäristön olosuhteisiin (esim. fyysisiin ja kemiallisiin tekijöihin), työaikajärjestelyihin (työtahtiin, vuorotyön järjestelyihin ja taukoihin) ja työorganisaation puitteisiin (esim. työn hallintaan, ponnisteluihin ja palkkioihin, johtamiseen, työtapoihin, hierarkian vähentämiseen ja osaamisen kehittämismahdollisuuksiin), osoittautuivat kaikkein onnistuneimmiksi.

Työn laadullisista kuormitustekijöistä keskeisimmät ovat työn kognitiiviset, eettiset ja emotionaaliset vaatimukset, sekä työ- ja perhe-elämän ristiriita, työn epävarmuus ja työn intensiivisyyden vaatimukset. Kognitiivinen kuormitustekijä tarkoittaa, että työ on tiedon tuottamista, tulkintaa, käsittelyä, muistamista, ajatustyötä, luovaa ideointia, monimutkaista päätöksentekoa tai ongelmanratkaisua. Kuormitustekijäksi voivat muodostua myös rooliristiriidat tai -ylikuormitus tai roolien epäselvyys. Kognitiiviset vaatimukset edellyttävät kognitiivista prosessointia. Kun työntekijä joutuu tilanteeseen, jossa ei tiedä, mikä olisi oikea tapa toimia, tullaan eettisen haasteen eteen. Päätöksentekoon liittyvillä valinnoilla on aina seurauksia jollekulle, esimerkiksi päätöksenteon kohteelle tai sivulliselle. Näihin tilanteisiin liittyy yleisesti myös kiire, risteävät odotukset sekä erilaiset intressit ja arvot. Emotionaalisesti kuormittavaa on työssä, jossa vaaditaan sosiaalista vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Usein työ myös edellyttää työntekijältä omien todellisten tunteiden piilottamista. Työn ja perheen asettamat vaatimukset muodostuvat kuormitustekijäksi silloin, kun ne ovat kielteisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Työn epävarmuuteen liittyy kognitiivista prosessointia ja useasti myös rooliin liittyvää ylikuormitusta, epäselvyyttä tai konfliktia. Työn intensiivisyyden vaatimukset kuormittavat, kun työhön täytyy panostaa enemmän ajallisesti tai tietotaidollisesti sekä lisätä vastuunottamista

päätöksenteosta, oman työuran hallinnasta ja kehittämisestä. (Mäkikangas, Mauno & Feldt, 2017, 54–55.)

2.1 Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointi muodostuu useasta eri osa-alueesta. Työhyvinvointipääoman osa-alueina ovat yksilön inhimillinen pääoma, yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma sekä organisaation rakennepääoma. Työhyvinvointipääoman pohja rakentuu työntekijöiden työkykyä, turvallista ja terveellistä työntekoa ja ergonomiia edistäville käytänteille ja toimenpiteille. Työhyvinvoinnin perusta luodaan itse työssä. Työhyvinvointi ilmenee esim. hyvänä työyhteisötaitoisuutena ja työhön sitoutumisena, näin ollen työhyvinvointipääomaa ovat myös työntekijän psykologinen hyvinvointi ja motivaatio. (Manka & Manka 2016, 53–56.)

Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa ympäristössä sekä työuraa tukevassa työyhteisössä. Hyvinvoiva henkilöstö on organisaation keskeinen voimavara, joka vaikuttaa kilpailukykyyn, innovatiivisuuteen ja houkuttelevuuteen työnantajana. Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan siihen vaikuttavat työhön liittyvien kuormitus- ja voimavaratekijöiden keskinäisen tasapainon muutokset. (Puttonen ym. 2016, 6.) Vaikka esimiehellä on suuri merkitys työhyvinvoinnin suhteen työyhteisössä, vielä enemmän positiivisen tunteen syntymiseen vaikuttavat työkaverit. Positiivinen ilmapiiri saavutetaan hyväksynnällä, arvostuksella ja yhteenkuuluvuuden tunteella. Aina ei näin kuitenkaan ole, vaan työyhteisössä on liikaa kyräilyä ja epäluottamusta henkilöstön välillä. (Juuti & Salmi, 2014, 247.) Huono työilmapiiri johtaa usein virheiden piilotteluun, josta seuraa ettei niihin puututa. Ei uskalleta tehdä tai kokeilla mitään uutta, kun virheiden tekemistä pelätään. (Perttula, 2017, 36.) Hyvinvoivassa ja menestyvässä organisaatiossa tai työyhteisössä on yleensä avoin ja keskusteleva kulttuuri, koska ilman viestintää ja vuorovaikutusta organisaatio ei voisi toimia. Näiden merkitys tulee tiedostaa ja luoda edellytyksiä sen toteutumiselle. (Aarnikoivu, 2012, 123.)

Juutin ja Salmen (2014, 24) mukaan työhyvinvointia voidaan tarkastella myös yksilöllisestä ja yhteisöllisestä näkökulmasta. Yksilöllinen näkökulma korostaa

yksilön jaksamista työelämässä ja sitä, miten kukin voisi käyttää työssään omia voimavarojaan mahdollisimman hyvin. Yhteisöllinen näkökulma pyrkii ratkaisemaan yhteisöllisten toimenpiteiden avulla jaksamiseen ja voimavaroihin liittyviä ongelmia.

Epäsäännöllisiin työvuoroihin sopeutuminen heikkenee ikääntyessä ja tutkimusten mukaan vuorotyön, erityisesti yötyön tekeminen on jossain määrin terveystarve. Pitkään jatkuneen vuorotyön on arveltu altistavan erilaisille sairauksille, kuten metaboliseen oireyhtymään tai kakkostyypin diabetekseen sairastumiseen. (Partinen, 2012.) Ihmisen kokema kuormitus työstä on yksilöllistä. Siinä missä jatkuvat uudet haasteet ja muutokset on toiselle innostuksen lähde, toinen saattaa kokea sen erittäin raskaana ja rasittavana. (Rauramo, 2008, 39.)

Nykäsen (2007, 18) mukaan työntekijän ikä ei todista mitään. Työyhteisössä nuoret ja ikääntyvät työntekijät hyötyvät toisistaan. Hänen mukaansa menestyksen yhdistelmä syntyy, kun kokeneiden työntekijöiden hiljainen tieto yhdistetään nuorten ikäpolvien mm. uuteen teknologiatietoon. Terveiden ja jaksamisen kannalta olennaista on riittävä uni, liikunta ja muut terveelliset elämäntavat sekä säännölliset ja terveelliset ateriat. Terveystarveiden ennaltaehkäisijänä toimivat säännölliset terveystarkastukset. (Vuorotyö, TTL, [viitattu 21.1.2019]). Työaika vaikuttaa merkittävästi moneen työhyvinvoinnin osa-alueeseen, kuten työturvallisuuteen, terveyteen sekä työn ja muun elämän tasapainoon. Erityisesti yövuorot voivat heikentää hyvinvointia ja työstä palautumista. Heikosti palautuneina ja väsyneinä ihmiset tekevät virheitä enemmän sekä innovatiivisuus ja tuottavuus heikkenevät. Hyvinvointia tukevaan työaikakulttuuriin liittyy molemminpuolinen jousto. Työntekijän hyvät vaikutusmahdollisuudet omiin työaikoihin parantavat elämän hallintaa ja lisäävät työntekijän sitoutumista organisaatioon, sekä ennustavat vähäisempiä sairauspoissaoloja. (Puttonen ym., 2016, 25.)

Myös toimintaympäristöllä ja organisaatiokulttuurilla on todettu olevan merkitystä ja vaikutusta työhyvinvointiin. Organisaatiokulttuuri muodostuu vuosien kuluessa jokaiselle työpaikalle, se on sosiaalisen oppimisen ja yhteisen oppimisprosessin tulosta. Työyhteisön arvot sisältyvät työyhteisön kulttuuriin ja ne ovat usein tiedostamattomia. Työyhteisössä kuitenkin tiedostamattomin osa ovat

pohjimmaiset perusoletukset, jotka määrittelevät esimerkiksi ihmissuhteiden, todellisuuden, toiminnan, ajan ja paikan luonnetta sekä organisaation suhdetta ympäristöön. Nämä näkyvät työyhteisössä normeina ja myöskin seurauksina, joita niiden rikkomisesta voi seurata. Normeja on vaikea muuttaa, koska niitä on vaikea tiedostaa, ja ne tuntuvat ainoilta, oikeilta toimintatavoilta. ” Meillä on aina tehty näin.” (Juuti & Salmi, 2014, 135–136.)

Haasteita työhyvinvoinnin kehittämiseksi tuovat esimerkiksi organisaatioiden välinen kilpailu ammattitaitoisista työntekijöistä, kustannustietoisuus, työurien pidentämiseen liittyvät suunnitelmat sekä nuorten ikäluokkien työhön liittyviin odotuksiin ja arvostuksiin sopeutuminen. Suomessa työpahoinvoinnin on arvioitu maksavan yli 20 miljardia euroa vuodessa, 500 000 miljoonaa euroa viikossa ja 85 000 euroa päivässä. Arvioidut kustannukset koostuvat sairauspoissaoloista ja ennenaikaisesta eläköitymisestä sekä työpanoksen tuottavuuden laskusta henkilöstön voidessa huonosti työssään. Oman lisänsä kustannuksiin tuo työpaikkakiusaaminen, joka on Suomessa yleisempää verrattuna muihin Euroopan maihin. Organisaatioissa, joissa työhyvinvointiin on panostettu, on todettu olevan pitkiä sairauspoissaoloja jopa 30% vähemmän kuin muualla. (Häggman-Laitila, 2014, 145.)

Terveen organisaation toimintaperiaatteisiin kuuluu ihmisten arvostaminen, henkilöstön vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuus, oppimisen mahdollisuus, organisaation muutosten hallittu toteuttaminen, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, erilaisuuden hyödyntäminen organisaatiossa sekä työterveydestä huolehtiminen ja stressin hallinta. Työntekijöiden stressi ja työnkuormitus voivat nousta kohtuuttomaksi ainoastaan siksi, että organisaatiossa ei osata ennakoida muutosten vaikutuksia työntekijöihin. Negatiiviset vaikutukset työhön ja sitä kautta motivaatioon ja hyvinvointiin heikentävät pitkällä aikavälillä myös työn tuloksellisuutta. Hyvinvoiva työntekijä ja työn tuloksellisuus ovat toistensa edellytyksiä, koska työntekijä, joka voi hyvin, saa aikaan hyvää tulosta, jota ilman ei ole organisaatiota. (Elo & Feldt, 2005, 314–315.)

2.1.1 Vuorotyö ja sen aiheuttamat terveyshaitat

Työaikalaki (L 9.8.1996/605) määrittelee jaksotyössä vuorotyön olevan työtä, jossa vuorot vaihtuvat säännöllisesti ja muuttuvat ennalta sovituin ajanjaksoin sekä yötyön tarkoittavan työvuoroa, jossa klo 23–06 väliseen aikaan sijoittuu työaika vähintään kolme tuntia. Työaikalain mukaan yötyötä saa teettää peräkkäin enintään seitsemän työvuoroa. (Vuorotyö, TTL, [viitattu 22.1.2019]). Jaksotyö on tyypillinen vuorotyön muoto palkansaajilla, joustava työaikajärjestely, josta on säädetty työaikaissa. Joustavuuden seurauksena tehdyt työaikaratkaisut voivat olla kuormittavia. Työvuoroluettelossa tyypillisiä ilmiöitä ovat esimerkiksi suuri viikottainen tuntimäärä (yli 48 tuntia) ja toistuvat ilta-aamu yhdistelmät, jolloin palautumisaika vuorojen välillä jää lyhyeksi. Usein pitempien vapaiden saamiseksi voi olla useita työvuoroja peräkkäin. (Miettinen, 2008 ja Hakola, 2010, 24.) Jaksotyöaika voidaan soveltaa sellaisissa tehtävissä, joissa työnantajalla on tarve teettää yli 9 tunnin työvuoroja tai yötyötä, sellaisissa töissä ja toimintayksiköissä jotka määrittellään työaikalain 7§:ssä. Jaksotyössä ei ole määritelty vuorokautista tai viikottaista työaika, työaikajakson pituus on 2–4 viikkoa. (KVTES.)

Yhteiskunnan kasvavien vaatimusten vuoksi vuorotyötä tekevien ihmisten määrä on Suomessa jatkuvasti lisääntynyt. Vuorotyötä tekevästä noin kolmannes tekee myös yötyötä. Vuorotyöhön sopeutumiseen vaikuttaa eri yksilöiden välillä se, onko kyseessä tyypiltään aamu- vai iltaihminen. (Miettinen, 2008.) Vuorotyössä työntekijä saa elämäntilanteesta riippuen etuja muunmuassa lisääntyneen vapaaajan ja rahallisten lisäkorvausten muodossa. Epäsäännöllinen työ kuitenkin kuormittaa elimistöä enemmän sekä uni-valverytmin muutokset haittaavat sosiaalista elämää. (Vuorotyö, TTL, [viitattu 22.1.2019].)

Vuorotyötä tekevällä ihmisellä kehon ja aivojen toiminnoissa ilmenee ohimeneviä ja pysyvämpiäkin muutoksia terveyden eri osa-alueilla. Psykkiseen terveyteen vuorotyö vaikuttaa mm. väsymyksenä, joka johtuu unirytmien häiriintymisestä ja työn tekemisestä vuorokausirytmien kannalta epäedulliseen aikaan, kuten öisin, sekä pitkästä valveillaolosta. (Vuorotyö, TTL, [viitattu 21.1.2019].) Partinen (2012) toteaa, että pitkään jatkuva vuorotyö on terveysriski, tosin erot ihmisten välillä ovat suuria. Hän toteaa myös että sopeutuminen vuorotyöhön ja erityisesti yötyöhön

alkaa heiketä 45 ikävuoden jälkeen. Uni-valverytmin häiriöitä ovat epäsäännöllinen tai tahdistumaton unirytm, viivästynyt tai aikaistunut unijakso, kaamosunettomuus, vuorotyöunettomuus sekä aikaerorasiitus, joiden oireena voi olla useimmiten unettomuutta, väsymystä tai liikaunisuutta. Vuorotyöunettomuudella tarkoitetaan vuorotyöhön tai epäsäännöllisiin työaikoihin liittyvää unettomuutta, joka on erityisesti yövuoroihin sidoksissa oleva uni-valverytmin häiriö. (Partonen, 2016.) Ihmisen yksilöllinen unen tarve on yleensä 6–9 tuntia, keskimäärin noin 7,5 tuntia. Kokeellisissa tutkimuksissa, joissa ihmisten yöunta on lyhennetty, on todettu, että jatkuva 2–3 tunnin vuorokautinen univaje heikentää asioiden oppimista ja psyykkistä toimintakykyä. Aikaisemmin on luultu, että ihminen tarvitsee unta vain aivojen palautumisen vuoksi. Se ei kuitenkaan ole näin, vaan on saatu näyttöä siitä, että jatkuva valvominen lisää stressihormonien eritystä, vaikuttaa epäedullisesti aineenvaihduntaan ja immunologiseen järjestelmään. (Härmä, Sallinen & Kandolin, 2000, 13.)

Stressi ja työuupumus ovat merkkejä työpahoinvoinnista. Työuupumus, josta tuli 1990-luvun laman aikaan yleisesti tunnettu ilmiö, on tuorempi ilmiö kuin stressi, josta alettiin puhua jo lähes sata vuotta sitten. Stressi ei kuitenkaan ole yksinomaan haitallinen ilmiö, lyhytaikaisena se voi jopa parantaa suorituksia. Ihmiset kokevat stressin eri tavalla. Siinä missä toiselle se tarkoittaa väsymystä tai pientä kiirettä, toiselle se on vakava, elimistöä kuormittava sairaus. Tavallisimpia stressioireita ovat huimaus, jännittyneisyys, päänsäryt, ahdistuneisuus, unitoiminnan häiriöt, vatsavaivat ja sydämen rytmihäiriöt. Edellä mainittujen lisäksi pitkittynyt stressi lisää myös keskittymiskyvyn ja muistin ongelmia. Pitkään jatkunut stressi saattaa myös johtaa työuupumukseen, joka on krooninen oireyhtymä. Työuupumukselle on ominaista kolme tekijää: 1. uupumusasteinen väsymys, 2. kynnistynyt asenne työhön ja työyhteisöön ja 3. ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. (Juuti & Salmi, 2014, 51–59.)

Koska stressi liittyy tahdosta riippumattoman hermoston toimintaan, sitä on hyvin vaikea torjua. Kaikki henkilöt eivät kuitenkaan altistu stressille, esimerkiksi narsistinen ihminen elää harhaluulon keskellä eikä huomaa heikkouksiaan ja näin ollen ei koe stressiä. Stressille ja työuupumukselle altistuvat ahkerimmat, tunnollisimmat ja sitoutuneimmat henkilöt. (Juuti & Salmi 2014, 51–59.)

Epäsäännöllistä työaikaa tekevillä, erityisesti niillä joiden vuoroihin kuuluu yötyötä, on todettu enemmän stressiä ja kroonista väsymystä kuin säännöllistä päivätyötä tekevillä (Vuorotyö, TTL, [viitattu 21.1.2019]). Stressi aiheuttaa kustannuksia, oli siitä aiheutunut työkyvyttömyys oireillut vähäisinä sairauksina tai vakavampina ilmiöinä, kuten sydänsairauksina tai sosiaalisina ongelmina, esim. alkoholismina tai huumeiden väärinkäyttönä (Cooper, Dewe & O'Driscoll, 2001, 1.) Ihminen on alttiimpi uupumaan, jos hänen elämänsä ainoa sisältö on työ, koska siihen liittyvät pettymykset tai vaikeudet ovat ihmiselle raskaita. Ihminen uupuu myös silloin, jos ei kykene irrottautumaan työstään emotionaalisesti ja viettämään vapaa-aikaa. Perheettömälle se voi olla vaikeampaa kuin perheelliselle, mutta tilanne voi olla kohtuuton, jos sekä työ että perhe vaativat kummatkin paljon. (Heiske, 2005, 193.)

Fyysiseen terveyteen vuorotyö ja etenkin yötyö vaikuttavat mm. työtapaturmariskin kohoamisena. Väsyneenä ihmisen kyky arvioida omaa toimintakykyään heikkenee, myös tarkkaavaisuus heikkenee. Vuorotyö mahdollisesti altistaa painon nousulle ja sydämen rytmihäiriöille, myös sydäninfarktin riski nousee n. 20%. Yövuorossa melatoniinin erittyminen vähenee, joka mahdollisesti lisää rintasyövän riskin kasvua. Vuorotyö lisää myös eturauhas- ja paksusuolen syövän riskiä. Metaboliseen oireyhtymään sairastumisen riski on suurempi vuorotyötä tekevillä henkilöillä. Raskaana olevilla yötyötä tekevillä on todettu olevan enemmän raskauteen liittyviä ongelmia ja lasten syntymäpainon olevan alhaisempi, kuin säännöllistä päivätyötä tekevien naisten lapsilla. (Vuorotyö, TTL, [viitattu 21.1.2019].) Päivätyötä tekeviin verrattuna vuorotyötä tekevillä naisilla ovat yleisempiä kuukautis- ja hedelmällisyshäiriöt, riskit ovat suuremmat kolmivuorotyössä kuin kaksivuorotyössä (Miettinen, 2008).

Vuorotyön on todettu olevan myös yksittäisenä sepelvaltimotaudin aiheuttajana merkittävä. Kaikista sepelvaltimotautiin sairastuneista arvioidaan n. 7%:n olevan vuorotyön aiheuttamaa. Vuorotyön on tutkimusten perusteella arvioitu nostavan sepelvaltimotautiin sairastumisen riskiä n. 40% sekä miehillä että naisilla. Riskiprosentti on korkeampi, mikäli henkilöllä on myös muita riskitekijöitä, kuten tupakointi, korkea kolesteroli tai ylipaino. (Härmä ym. 2000, 34.) Verenkiertoelimistö aktivoituu epänormaalisti stressin vaikutuksesta, joka nostaa riskiä sairastua verenpainetautiin, tai jo todettu verenpainetauti saattaa pahentua,

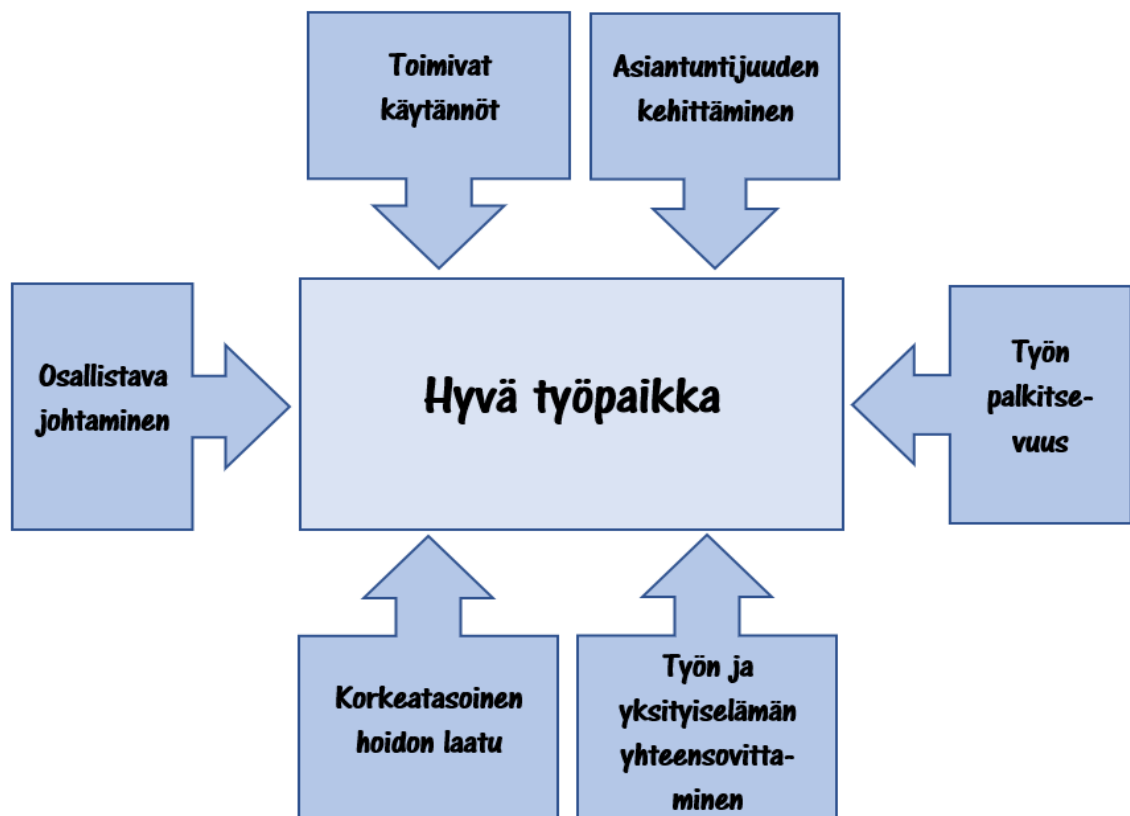
jolloin sydämen vajaatoiminnan kehittymisen riski kasvaa. Vuorotyötä tekevillä on suurempi riski sairastua aikuistyyppin diabetekseen tai se saattaa heikentää hoitotasapainoa. Myös stressihormonin (kortisoli) erityksessä tapahtuva vuorotyön aiheuttama vaihtelu vaikuttaa sokeritasapainoon. Kohonneena verenpaineena saattavat oireilla myös sairaudet, joihin liittyy stressihormonituotannon häiriöt, kuten Cushingin tauti (lisämunuaisen kuorikerros tuottaa liikaa kortisolia), Connin tauti (lisämunuaisen kuorikerros tuottaa liikaa suolahormonia eli aldosteronia) ja feokromosytooma (lisämunuaisen ydinosan kasvain, joka tuottaa suuria määriä adrenaliinia ja noradrenaliinia). Kilpirauhasen vajaatoimintaa sairastavilla saattaa vuorotyön vuoksi hormonitasapaino häiriintyä. (Miettinen, 2008.)

2.1.2 Hoitotyön haasteet työhyvinvoinnille

Hoitotyön kokonaiskuormittavuus on huomattava, koska se on vastuullista ja vaativaa. Työn tuloksellisuuden kannalta kriittisiä tekijöitä ovat henkilöstön voimavarat ja oma terveys, jotka vaikuttavat osaavien ja huolehtivien hoitajien antaman hoidon laatuun. Väestö ikääntyy, myös ammattitaitoisten hoitajien tarve lisääntyy. Alueellisia eroja on, mutta hoitajapula on todellisuutta nykypäivän Suomessa. (Hakola, 2010, 10.)

Vuonna 2019 Sairaanhoidajaliiton julkaiseman työolobarometrin mukaan tyytyväisyys työoloihin on laskenut verrattuna aikaisempiin mittauksiin. Selvitys pohjautuu vuoden 2018 Sairaanhoidajaliiton sairaanhoidajajäsenten antamiin vastauksiin ja siinä käytettiin Hyvän työpaikan kriteerit-mittaria (kuvio 1.), jolla selvitettiin sairaanhoidajien näkemyksiä alan työhyvinvoinnista ja vetovoimaisuudesta. Selvitys tehtiin nyt viidettä kertaa ja kritiikkiä sai erityisesti työhyvinvointia tukevan toiminnan vähäinen suunnitelmallisuus, henkilöstömäärän ja ammattirakenteen vastaavuus suhteessa työn vaativuuteen, ongelmatilanteisiin puuttuminen ja päätöksenteon läpinäkyvyys. Palkkauksen kannustavuuteen oltiin erittäin tyytymättömiä. Nuoret sairaanhoidajat (26–35-vuotiaat) ovat olleet muita ikäryhmiä tyytymättömämpiä työelämäänsä jo vuoden 2016 mittauksessa, jonka seurauksena yhä useampi sairaanhoidaja on vaarassa hakeutua muille aloille töihin, koska mahdollisuutta oman työn kehittämiseen ei ole, eikä tehdä työtään

hyvin. Nyt myös 36–45-vuotiaat vastaajat olivat muita tyytymättömpiä. Työaikamuoto vaikuttaa uusimman selvityksen mukaan sairaanhoitajan kokemukseen työoloista. Selvityksissä todettiin myös, että vuoro- ja yötyötä tekevien työhyvinvointi tarvitsee erityishuomiota. Vuoden 2016 mittauksen mukaan täydennyskoulutuksen puutteen osoitettiin olevan yhteydessä sairaanhoitajien tyytymättömyyteen, suositusten mukaisesta kuuden päivän vuosittaisesta täydennyskoulutuksesta vain 30% ilmoitti käyneensä vähintään viisi päivää. Alan vetovoimaisuutta lisätäkseen, sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden on panostettava hyvään ja toimivaan työympäristöön. Sekä vuoden 2016 että 2018 mittauksissa työhyvinvoinnin kannalta tärkeimmiksi osa-alueiksi nousivat korkeatasoinen hoidon laatu sekä toimivat käytännöt. Nyt saadut tulokset ovat heikentyneet kauttaaltaan 2016 vuoteen verrattuna. Eniten heikentymistä on todettu työhyvinvointia tukevan toiminnan suunnitelmallisuudessa, parhaiten toteutuneena tekijänä todettiin olevan työntekijän perheen huomiointi työelämässä. (Sairaanhoitajien työolobarometrit 2016 ja 2018.)



Kuvio 1. Hyvän työpaikan kriteerit (Sairaanhoitajaliitto 2018).

Terveysthuollossa työhyvinvointi ilmiönä on sidoksissa toimintaympäristöön. Hyviä työhyvinvointitekijöitä ovat muunmuassa hyvä työporukka, hyvät työpaikan sosiaaliset suhteet, hyvä esimies ja hyvä työpaikka, joka pystyy luomaan työntekijöille tunteen arvostuksesta ja välittämisestä. Hoitotyössä työhyvinvoinnin keskeiseksi tekijäksi on nostettu vastavuoroisuus: hoitaja- ja potilasvastavuoroisuus sekä hoitajien työn asenneperusta. Hoitajavastavuoroisuus koostuu yhteisöllisyydestä, vapaudesta, parityöstä, yhdessäolosta, asemasta työssä, auttamisesta ja työn mielekkyydestä. Potilasvastavuoroisuus koostuu potilaiden kohtaamisesta ja auttamisesta, hyvin tehdystä hoitotyöstä sekä potilaiden tyytyväisyydestä. Hoitajien asenneperusta sisältää hoitajuuden arvostamisen, potilaan ensisijaistamisen ja potilaan hyvän hoitamisen. Ristiriita syntyy silloin, kun käytännössä kyetään vain hoitotyön heikkoon toteuttamiseen. Tästä on tullut merkittävä kuormitustekijä nykyisen resurssipulan ja henkilöstön mitoituskeskustelun aikana. Terveysthuoltohenkilöstön kokema työn imu ja ammatillinen itsetunto ovat vahvoja tutkimusten mukaan. Haasteen tuo koettu vähäinen arvostus tietyissä terveysthuollon yksiköissä, kuten esimerkiksi kotihoidossa tai terveysthuollon vuodeosastoilla. Resurssipulasta huolimatta henkistä kuormitusta terveysthuollon sijaisille aiheuttaa pätkätyöt ja muut työhön liittyvät epävarmuustekijät. Työ on entistä fyysisempää johtuen laitoshoidossa olevien potilaiden lisääntyneestä huonokuntoisuudesta ja moniongelmaisuudesta, ne ovat lisänneet epäergonomisia työskentelyasentoja ja -tapoja. Fyysistä kuormitusta aiheuttaa myös epäsäännölliset työajat, lyhyet työvuorovälit ja pitkät työpäivät. Vaikka ergonomisella työvuorosuunnittelulla voidaan puuttua kuormittavimpiin vuorotyön epäkohtiin, se aiheuttaa henkilöstössä ristiriitaisia kokemuksia. (Laine, 2014, 11–14.)

Työn imu ei tarkoita pelkästään sitä, että työn tekeminen on kivaa, eikä työn imun kokeminen ole harvinaista. Työn imulla tarkoitetaan motivaatio- ja tunnetilaa työssä, jota kokevalle työntekijälle työhön lähtö on mieluista, työ tuntuu mielekkäältä ja työntekijä nauttii työn tekemisestä. Tarmokkuus, omistautuminen ja uppoaminen ovat kolme työn imuun liittyvää ulottuvuutta. Tarmokkuus tarkoittaa sitä, että työntekijällä on kokemus energisyydestä, hän haluaa panostaa työhön sekä hänellä on sinnikkyyttä ja halua ponnistella myös vastoinkäymisissä. Omistautuneisuus tarkoittaa työntekijän omaa kokemusta merkityksellisyydestä,

innokkuudesta, ylpeydestä, inspiraatiosta ja haasteellisuudesta työssä. Työntekijän uppoutuessa työhön, tuntuu kuin aika kuluisi huomaamatta ja työstä irrottautuminen voi tuntua vaikealta. Se on syvää paneutumista ja keskittymistä työhön sekä siitä koettua nautintoa. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan ainakin kaksi kolmesta suomalaisesta kokee työn imua vähintään kerran viikossa. Työn imun kokemuksella on myönteisiä vaikutuksia työntekijän terveyteen ja hyvään työsuoritukseen, mutta myös yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Työn imua voidaan edistää työhön liittyvillä voimavaroilla, joita ovat tehtävään, työn järjestämiseen, työyhteisön vuorovaikutukseen ja organisaatioon liittyvät voimavarat. (Työn imu, TTL, [viitattu 12.3.2019].)

Hoitotyö on aikojen kuluessa muuttunut enemmän aivotyöksi, se on kognitiivisesti kuormittavampaa kuin hallintotyö toimistossa. Hoitotyössä on paljon samanaikaisia tehtäviä ja jatkuvia keskeytyksiä, sekä työtä tehdään hälyn keskellä. Sen lisäksi työssä korostuvat erilaiset tiedonkäsittelyn osa-alueet. Näitä ovat kirjoittaminen, lukeminen, muistaminen, keskittyminen ja ongelmien ratkaiseminen. Kognitiivista ergonomiaa käyttäen voidaan kuitenkin vähentää työn kuormittavuutta. (Turunen, 2018, 32.) Työterveyslaitoksen ”Aivotyö toimivaksi hoitotyössä”- kampanjassa syksyllä 2018 pyrittiin levittämään tietoa kognitiivisesta ergonomiasta ja työn sujuvuutta parantavista keinoista hoitotyössä. Näitä keinoja ovat:

- **Asioiden huomaamisen helpottaminen ja tietotulvan hallinta.**
Tämä tapahtuu sopimalla esimerkiksi keinoja, jonka avulla jokainen voi nähdä, kuulla ja huomata kiireelliset asiat ja muutokset. Jokaisen työtilan voi järjestellä samankaltaisesti, joka helpottaa asioiden ja tavaroiden löytämistä työpisteestä riippumatta.
- **Muistikuorman vähentäminen**
Yksinkertaisten tarkistuslistojen laatiminen toimenpiteistä tai niiden kulusta, tarvittavista välineistä, lähetteistä, ajanvarauksista, lääkkeistä tai muista sellaisista. Sähköisten apuvälineiden käyttöönotto tietojen kirjaamiseksi, ennen kuin ne ehtivät unohtua. Listataan päivän tehtävät ja hoidettavat asiat, hahmottaminen ja muistaminen helpottuu.
- **Häiriöiden ja keskeytysten vähentäminen**

Sovitaan yhteinen käytäntö sille, miten ilmaistaan jos meneillään olevaa työtehtävää ei saa keskeyttää. Sovitaan tavat ja ajankohdat konsultoinnille. Sovitaan kommunikoinnin väline, ettei tarvitse keskeyttää potilastilannetta.

– **Kommunikoinnin helpottaminen**

Raportointikäytäntöjen kehittäminen tiiviiksi ja olennaisen sisältäväksi (suullinen raportti), riittävän selkeät ja perusteelliset kirjaukset (hiljainen raportti). Kirjauskäytäntöjen yhdessä sopiminen, mistä löytyy tietyt potilasta koskevat asiat. Valmiit pohjat ja mallit asiakirjoille ja hoitokertomuksille.

– **Ongelmanratkaisun ja päätöksenteon helpottaminen**

Tiivis ohjeistus, jonka avulla tehtävät voi asettaa tärkeysjärjestykseen. Päätöksenteon ja ajattelun vaatiman ajan hahmottaminen, mitkä asiat vaativat esimerkiksi enemmän aikaa tai konsultointia. Päätöksenteossa tarvittavien tietojen helppo löydettävyys varmistetaan.

– **Oppimisen helpottaminen ja asiantuntemuksen käytön mahdollistaminen**

Työnjaon kehittäminen siten, että ajankäyttö on tehokasta niihin tehtäviin, joissa vaaditaan tiettyä asiantuntemusta. Perehdytyksen tarpeen tiedostaminen ja tehostaminen. Viikkokokousten yhteyteen lyhyiden tietoiskujen liittäminen.

Tärkeintä kuitenkin on, että pelisäännöistä ja toimintatavoista sovitaan yhdessä, sekä niistä muistutetaan säännöllisesti jokaista. (Miten sujuvoitat hoitotyötä? TTL, 2018.)

2.2 Esimiehen ja työntekijän vastuu työhyvinvoinnista

Marja-Liisa Manka (2014) toteaa kolumnissaan työhyvinvoinnin olevan yksinkertaisimmillaan sitä, että on mukava tulla töihin. Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää, koska työtaakkansa alle nääntymässä olevat ja kiusatut eivät yllä parhaimpaan suoritukseensa. Mankan mukaan jokaisen työtä on arvostettava, mikäli tavoitteena on hyvän hengen rakentaminen.

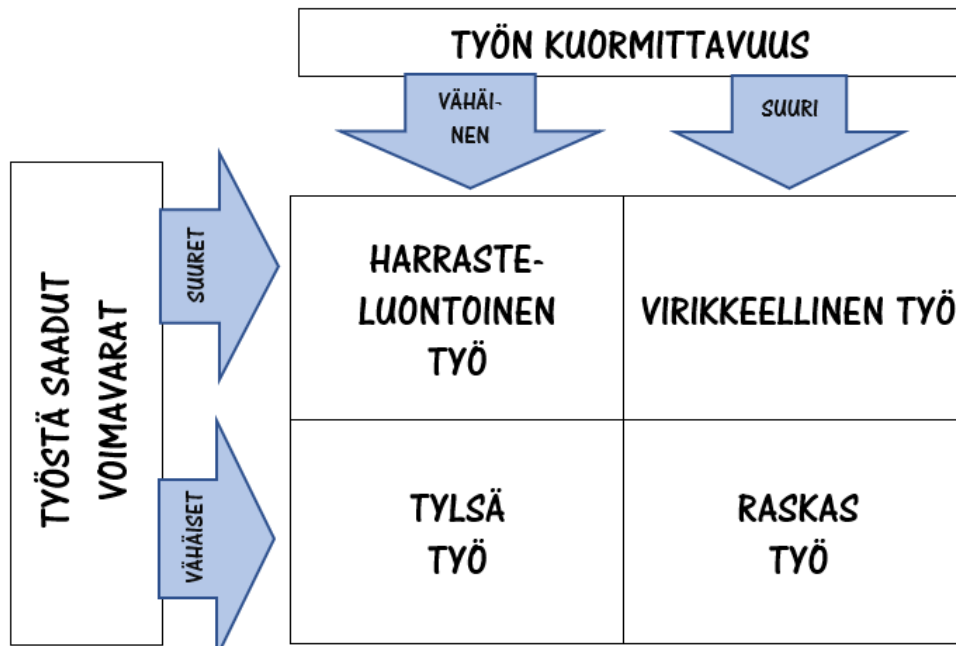
Positiivisessa ympäristössä luovuus ja innostuminen mahdollistuvat, koska se avartaa havaintokykyämme. (Manka, 2014.) Työhyvinvointi ei ole pelkästään työnantajan asia, muttei se myöskään voi olla pelkästään työntekijän asia. Vaikka hyvä terveys ja fyysinen kunto ovat eduksi, ne eivät yksistään ole riittäviä työhyvinvoinnin taustatekijöitä. Työhyvinvointia edistävän ilmapiirin rakentaminen on palapeliä, eikä synny hetkessä. Sanotaan, että työhyvinvointiin sijoitetut rahat tulevat moninkertaisina takaisin, mutta kuitenkin toimet työhyvinvoinnin edistämiseksi jäävät usein lyhyiksi kampanjoiksi. (Nykänen, 2007, 15.)

Huono työilmapiiri vaikuttaa voimakkaasti työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Satunnaiset kehittämispäivät voivat antaa hyviä virikkeitä, mutta järjestelmällinen työilmapiirin kehittäminen edellyttää säännöllisyyttä. Vaikka organisaation ja johdon osuus on ratkaiseva, voi yksittäinen työntekijä vaikuttaa paljon hyvinvointiinsa. Työilmapiiriin vaikuttamisessa kyse on henkilökohtaisesta taidosta, ajattelutavasta ja ongelmienratkaisukyvyistä. (Nykänen, 2007, 101.) Työelämässä yhteistyön ongelmat eivät kuitenkaan aina johdu työyhteisön jäsenten luonteenpiirteistä tai sosiaalisista taidoista, vaan ne voivat osin johtua myös epämääräisistä toimenkuvista. Jos työyhteisön jäsenet eivät tiedä mikä tehtävä kuuluu kenenkin tehtäväksi, niistä väittely aiheuttaa ristiriitoja. (Luukkala, 2011, 208.)

Työyhteisötaitoilla, jotka kuuluvat kaikille, luodaan kuitenkin perusta hyvälle ilmapiirille työpaikalla. Työyhteisötaitoisia ollaan, kun tunnetaan työn tavoitteet, otetaan vastuu tekemisistään, hankitaan tietoa uusista asioista ja kuunnellaan esimiestä asiallisesti. Työyhteisötaitoihin liittyy myös se, että pidetään kiinni sovituista asioista, keskustellaan ongelma-asioista, autetaan pyytämättä uutta tai vanhaa kollegaa, ei kukkoilla, siedetään erilaisuutta, noudatetaan työaikoja ja kohdellaan kaikkia tasapuolisesti. (Luukkala, 2011, 214–215.) Työilmapiiriin voi jokainen vaikuttaa myös osoittamalla arvostusta kollegaa kohtaan. Se on helppoa, vaikka tahtoo kiireessä unohtua. Ihmisen perustarpeisiin kuuluu tarve saada arvostusta ja hyväksyntää. Pienillä eleillä huomioiminen, tervehtiminen ja positiivisen palautteen antaminen ovat asioita, joita jokainen voi tehdä. Työ alkaa puuduttaa, jollei siitä saa palautetta, eikä se ole pelkästään esimiehen tehtävä. (Järvinen, 2018, 29.)

Rauramon (2008, 21) mukaan työntekijän onnistunut arjen hallinta auttaa häntä jaksamaan paremmin työssään. Hänen mielestään työnantajan ja työpaikan yhä merkittävämpiä imagotekijöitä ja kilpailuvaltteja henkilöstön rekrytoinnissa ovat työn ja perheen yhteensovittamista tukevat ratkaisut. Vuorotyötä tekevän työntekijän elämä on epäsäännöllistä, mikä vaikuttaa useimmiten työhyvinvointiin negatiivisesti. Työpaikkatasolla tähän voidaan kuitenkin vaikuttaa. Perhe-elämän ja työaikojen yhteensovittaminen ei ole aina helppoa ja se vaatii aktiivista sitoutumista työaikasunnitteluun myös työntekijältä. Näitä keinoja ovat mm. eri ikäisten tai elämäntilanteessa olevien tarpeiden huomioiminen erilaisilla työaikatratkaisuilla, jotka tehdään yhdessä suunnittelemalla. Tilannetta helpottaa myös se, kun työaikoja koskevat listat tehdään pitkiksi jaksoiksi kerrallaan ja työaikojen vaihtelussa on säännöllisyyttä ja ennakoitavuutta. Työajat tulee järjestää niin, että kaikille työntekijöille tulee vapaita viikonloppuja sekä vältetään peräkkäisiä iltavuoroja. Osallistuminen työkäytäntöjen ja oman työn kehittämiseen on stressinhallintaa parhaimmillaan. Stressinhallintakeinoja ovat myös pelisäännöistä sopiminen perheen kanssa, vertaistuki työpaikalla, tuki esimieheltä, erilaiset harrastukset ja lepo. (Vuorotyö, TTL, [viitattu 21.1.2019].)

Juutin ja Salmin (2014, 27) mukaan työ vaikuttaa ihmiseen kahdella tavalla, se kuormittaa tai voi olla voimavarojen lähde. Sopivan tasapainon löytäminen näiden kahden välille on keskeisellä sijalla työhyvinvoinnin löytämiseksi. Voidaankin todeta, että mitä kuormittavampi työ ja mitä vähemmän voimavaroja siitä saa, sitä raskaampi työ on. Toisaalta taas vaikka työ olisi kuormittavaa, mutta siitä saa runsaasti voimavaroja, työtä voidaan pitää mielenkiintoisena ja virikkeellisenä. Kuormittavuus voidaan kokea silloin positiivisena tekijänä. He kuvaavat työn kuormittavuutta suhteessa työstä saatuihin voimavaroihin seuraavan nelikentän avulla (kuvio 2.):



Kuvio 2. Työ työhyvinvoinnin lähteenä (Juuti & Salmi 2014).

Työntekijöiden kannalta on merkittävää, miten paljon esimies kykenee osoittamaan kiinnostusta työntekijöiden tärkeinä pitämiä asioita tai arkista aherrusta kohtaan. Arkinen johtaminen työpaikalla vaikuttaa siihen, miten työntekijät kokevat asemansa työyhteisössä. Dialogin merkitys korostuu erityisesti silloin, kun työyhteisössä tapahtuu jokin muutos, esimerkiksi organisaation täytyy muuttaa strategiaansa ja siitä johdettuja toimintatapoja. (Juuti & Salmi, 2014, 149.)

Esimies, joka elää mukana työyhteisön ja toimintaympäristön muutoksen todellisuudessa, voi tukea työyhteisön työhyvinvointia. Se edellyttää, että hän ymmärtää miten työyhteisön jäsenet kokevat todellisuuden sekä tiedostaa toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja mitä haasteita ne asettavat yhteisön toiminnalle. (Juuti & Salmi, 2014, 161.)

Toimivan työyhteisön perusta on esimiesvastuun ottaminen. Yhteisö altistuu henkilöstöriidoille, mikäli esimies ei täytä rooliaan ja syntynyttä johtajuusvajetta työntekijät yrittävät täyttää. Työyhteisön ilmapiirin avainrakentajana toimii esimies. Työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden, työssä kehittymisen ja oikeudenmukaisen työnjaon toteutuminen, ovat esimiehestä riippuvaisia. Työn sujuvuus ja hyvä ilmapiiri ovat seurausta esimiehen toimintaan tyytyväisistä työntekijöistä, jotka ovat

tyytyväisiä myös työn organisointiin ja tiedonkulkuun. Toisessa ääripäässä, kun on enemmän tyytymättömyyttä, työuupumusta ja haluttomuutta lähteä töihin, saattaa taustalta löytyä kokemus johdon välinpitämättömyydestä. (Nummelin, 2008, 58–59.)

Muutokset vaikuttavat yleensä työhyvinvointiin. Muutoksissa, varsinkin jos ne tulevat yllättäen, alkuvaihe on eräänlainen sokki. Työyhteisön hyvinvointiin kannattaa silloin panostaa, koska on todettu, että muutosten läpivienti on sujuvampaa työyhteisössä, jossa vallitsee hyvä henki. (Perttula, 2018, 35.) Muutosvastarinta on työyhteisössä toteutettavan muutoksen vastustusta tai kritisointia, joka saattaa ilmetä jopa avoimena tai epäsuorana vastustuksena tai vaikenemisena. Se on yleisimmin seurausta suunnittelu- tai toteutusvaiheesta, jossa vastustusta tai kritiikkiä ei ole käsitelty kunnolla. Muutosvastarinnan taustalla on usein puutteellinen tai väärä tieto, sekä huoli, pelko ja ahdistus tulevaisuudesta. (Murto, 2009, 80–81.) Pakkasen (2011, 65–69) Pro Gradu tutkielma kuvaa muutosvastarinnan olevan joskus myös passiivis-aggressiivista vastarintaa, joka tarkoittaa, ettei henkilöstö lähde mukaan muutokseen, vaan toimii edelleen vanhan mallin mukaisesti. Hän kuvaa myös, että vastarinta voi ilmetä muutokseen lähtijöiden mustamaalaamisena tai on menty jopa kiusaamissyttöksiin saakka, joka usein henkilöityy esimiestä kohtaan. Tutkielmasta ilmenee, että vaikka muutosvastarinta hidastaa itse muutosta aiheuttaen esimiehelle lisätyötä, se on kuitenkin edellytys pysyvälle muutokselle.

Tutkimusnäytön perusteella hoitotyöntekijöitä sitouttavan, tukevan ja valtaannuttavan, transformaalisen johtamistyylin on todettu edistävän työhyvinvointia. Johtamistyyllissä korostuvat oikeudenmukaisuus, myönteinen suhtautuminen muutoksiin ja tulevaisuuteen, henkilöstön kohtaaminen yksilöinä, arvokkaana sosiaalisena pääomana. Esimies motivoi, vahvistaa osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä palkitsee henkilöstöään. (Häggman-Laitila, 2014, 146.) Terveyspalveluille asetetut vaatimukset sekä yksilöiden terveystarpeet ja vaatimukset kasvavat jatkuvasti. Ilman jatkuvaa kehittämistä ja muutosta terveydenhuollossa ei näihin kyetä vastaamaan. Muutosjohtamisella pyritään vaikuttamaan eritasoisen muutoksen aikaansaamiseen ja tukemiseen. Näitä tasoja ovat tiedon muutos, asennemuutos, yksilön käyttäytymisen muutos ja ryhmän

käyttäytymisen muutos. Jokainen taso edellyttää edellisen tason onnistunutta läpikäyntiä. Tämä prosessi voi kestää vuosia, mutta kriisitilanteissa se voi tapahtua nopeastikin. (Pakkanen, 2011, 5–10.)

Esimieheltä muutosjohtajana edellytetään tiettyjä taitoja ja kykyjä muutoksessa onnistumiseen. Oman toiminnan hallinta sisältää esimiehen omat oppimisen taidot, organisointikyvyt, ajan käytön hallintataidot, ongelmanratkaisu- ja analysointitaidot sekä halukkuutta kasvuun ja kehittämiseen. Kommunikointitaidoissa korostuvat vuorovaikutustaidot, kuuntelutaidot sekä suulliset, kirjalliset ja sähköiset viestintätaidot. Onnistuminen edellyttää myös taitoa ihmisten ja tehtävien johtamiseen ja liiketoiminnan johtamiseen eri osa-alueilla sekä innovatiivisuutta ja muutosten hallintataittoa, kuten luovuutta ja riskinottokykyä. (Pakkanen, 2011, 35.) Nykypäivän muutosjohtajalta vaadittavia ominaisuuksia ovat rauhallisuus, määrätietoisuus, avoimuus, positiivisuus, käytännöllisyys, rohkeus ja luovuus. Sen lisäksi vaaditaan rauhallista ja maltillista otetta työstä, sekä kärsivällisyyttä muutoksien eteenpäin viemisessä. (Pakkanen, 2011, 71–72.)

3 YHTEISÖLLINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU

Hoitoalalla tehdään työtä yleisesti 24 tuntia vuorokaudessa ja 7 päivää viikossa. Potilaan hyvinvoinnin kannalta olennaista on hoitajien työpanos ja epäsäännöllinen työaika vaikuttaa potilaan hyvinvoinnin lisäksi myös hoitajan terveyteen ja työstä suoriutumiseen. Pohjoismaissa on selkeät erot työvuorojärjestelyissä ja työajoissa. Suomessa on enemmän kokoaikaisia työntekijöitä kuin Ruotsissa ja Tanskassa, joten kansainväliset työaikamallit eivät sellaisenaan ole käyttökelpoisia. Suomessa eri aloilla ja ammateissa on vaihtelevuutta hoitajien vaikutusmahdollisuuksiin työvuorosuunnittelussa. (Hakola, 2010, 9–10.) Työn hallinta, johon kuuluu työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja monipuolisuuteen, työoloihin sekä omaa työtä koskevaan päätöksentekoon, on osa työhyvinvointia. Siihen kuuluu myös työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihinsa. (Hakola, 2010, 49.)

Yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla tarkoitetaan samaa kuin autonomisella työvuorosuunnittelulla, joka on käytöstä pikkuhiljaa poisjäävä ”vanhanaikainen” nimitys. Suomen lähi- ja perushoitajaliitto Super määrittelee työaika-autonomian olevan yhteisöllistä työvuorosuunnittelukäytäntöä, jossa jokainen työntekijä suunnittelee työvuoronsa yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa työpaikalla yhdessä sovittujen pelisääntöjen ja olemassa olevien reunaehtojen puitteissa. Reunaehtoina toimivat kulloinkin noudatettava työehtosopimus, Työaikalaki, paikalliset sopimukset sekä yksikön toiminta, jonka pelisäännöillä varmistetaan toimintojen sujuminen sekä työvuorosuunnittelun oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus.

3.1 Työvuorosuunnittelua ohjaavat lait ja sopimukset

Työelämää ohjaavat useat eri lait ja asetukset. Työvuorosuunnitteluun keskeisesti liittyvät lait ovat EU:n työaikadirektiivi ja Työaikalaki. Laki nuorista työntekijöistä koskee myös työvuorosuunnittelua, mutta hoitoalalla harvemmin on työssä alle 18-vuotiaita henkilöitä. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES), joka laaditaan määräajaksi kerrallaan, pohjautuu työelämän lakeihin. Edellämäinnittujen

lisäksi työvuorosuunnittelussa tulee huomioida Työterveyshuolto- (L 26.1.2001/55), Työturvallisuus- (L 23.8.2002/738) ja Työsopimuslaki (L 21.12.2001/1383), sekä vuorotyön ergonomisia suosituksia tulisi toteuttaa mahdollisuuksien mukaan (Hakola, 2010, 13).

EU:n työaikadirektiivillä (2003/88/EY) on määritelty vähimmäisvaatimukset turvallisuutta ja terveyttä koskeviin asioihin liittyen, kuten muunmuassa lepoaikoihin, vuoro- ja yötyöhön sekä viikottaiseen enimmäistyöaikaan, joita kaikkien EU:n jäsenvaltioiden on noudatettava lainsäädännössään. Näistä vähimmäisvaatimuksista voidaan kuitenkin poiketa. Nämä poikkeukset mainitaan Työaikadirektiivin 17. artiklassa, yksi niistä ovat palvelut, jotka liittyvät esim. sairaaloiden tai vastaavien laitosten järjestämään vastaanottoon, hoitoon ja huolenpitoon. (Työaikadirektiivi (2003/88/EY) ja Työaika, TTL [viitattu 29.1.2019].) EU-direktiivissä mainitaan myös, että raskaana olevia ei saa vaatia työskentelemään öisin, mikäli se vaarantaa työntekijän turvallisuuden ja terveyden. Koska EU-direktiivi jättää tulkinnan varaa käytännön toteutukselle, työterveyshuollon tietämys työpaikan olosuhteista on tärkeää. (Miettinen, 2008.)

Työaikalaki (L9.8.1996/605) määrittelee mikä on työajaksi luettavaa aikaa, eri työaikamuodot ja missä niitä sovelletaan, lisä- ja ylityöt ja niiden enimmäismäärät, yötyön ja vuorotyön määritelmät ja missä esim. yötyötä saa teettää, lepoajat (vuorokautinen ja viikottainen) ja sunnuntaityön. Se määrittää myös työaika-asiakirjoihin liittyviä asioita, mm. työvuoroluettelon laatimisesta ja työntekijöille tiedoksi saattamisesta, työajan tasoittumisjärjestelmästä sekä työaikalakirjanpidosta. (Vihavainen, 2017, 104–113 ja Työaikalaki.)

Laki nuorista työntekijöistä (L19.11.1993/998) kohdistuu alle 18-vuotiaisiin henkilöihin ja töihin jota he tekevät työ- tai virkasuhteessa. Lailla määritellään heille säännöllinen työaika, ylityön ja hätätyön teettäminen, enimmäistyöaika, työajan sijoittelu ja lepoajat. (Vihavainen, 2017, 260 ja Laki nuorista työntekijöistä.)

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2018 - 2019 (KVTES) on tällä hetkellä voimassa 31.3.2020 asti. KVTES on kunta-alan suurin sopimusala, jonka piirissä on 310 000 palkansaajaa. Heistä suurimpia ammattiryhmiä ovat hoitoalalta sairaanhoitajat, lähihoitajat ja lastenhoitajat. KVTES sisältää alakohtaiset työehdot,

kuten palkkaus, työajat, lomat ja muut etuisuudet, joita noudatetaan sopimuksen soveltamisalalla. Ehdoista ovat sopineet työntekijä- ja työnantajajärjestöt keskenään. Paikallisesti voidaan sopia useista työaikaa koskevista asioista yleisistä virka- ja työehtosopimuksista ja työaikalaista poiketen, kuten mm. työajan tasoittumisesta, ei kuitenkaan säännöllisen työajan pituudesta, ylityön enimmäismääristä tai vuorokausilevosta. (KVTES.)

3.2 Työvuoroergonomian periaatteet

Ergonomia ymmärretään sekä ajattelutapana, soveltavana tutkimusalueena että käytännön toimintana. Se ilmenee suunnittelun periaatteina ja -menetelminä, ohjeina ja kehittämistapoina, joiden tarkoituksena on muokata järjestelmät, laitteet, työtehtävät, -järjestelyt ja -ympäristöt käyttäjilleen sopiviksi. (Launis & Lehtelä, 2011, 19.) Työvuorosuunnittelun ergonomiset suositukset soveltuvat hyvin hoitotyöhön, vaikka se on haastavampaa jaksotyöajassa kuin esimerkiksi teollisuudessa. Kun työstä palautumisen mahdollisuus huomioidaan, työvuorosuunnittelun ergonomisuus toteutuu. Se edellyttää riittävästi aikaa levolle työjaksojen välissä. Silloin päämääränä on työntekijän terveyden, hyvinvoinnin ja toimintakyvyn tukeminen työssä ja vapaa-ajalla. (Hakola, 2010, 24–31.) Työvuorosuunnittelussa ergonomialla pyritään vähentämään työn kuormittavuutta ja työstressiä sekä tukemaan työkyvyn ja työmotivaation säilymistä. Ergonomisessa työvuorosuunnittelussa työvuorojärjestelmä on ns. eteenpäin kiertävä, ensin aamuvuorot, sitten iltavuorot ja sen jälkeen mahdolliset yövuorot. Työvuorojen välinen palautumisaika pyritään saamaan mahdollisimman pitkäksi. Ergonomisessa työvuorosuunnittelussa kiinnitetään myös huomiota peräkkäisten työpäivien, vapaapäivien ja erityisesti yövuorojen määrään sekä työvuorojen pituuteen ja tauotukseen. (Partinen 2012.)

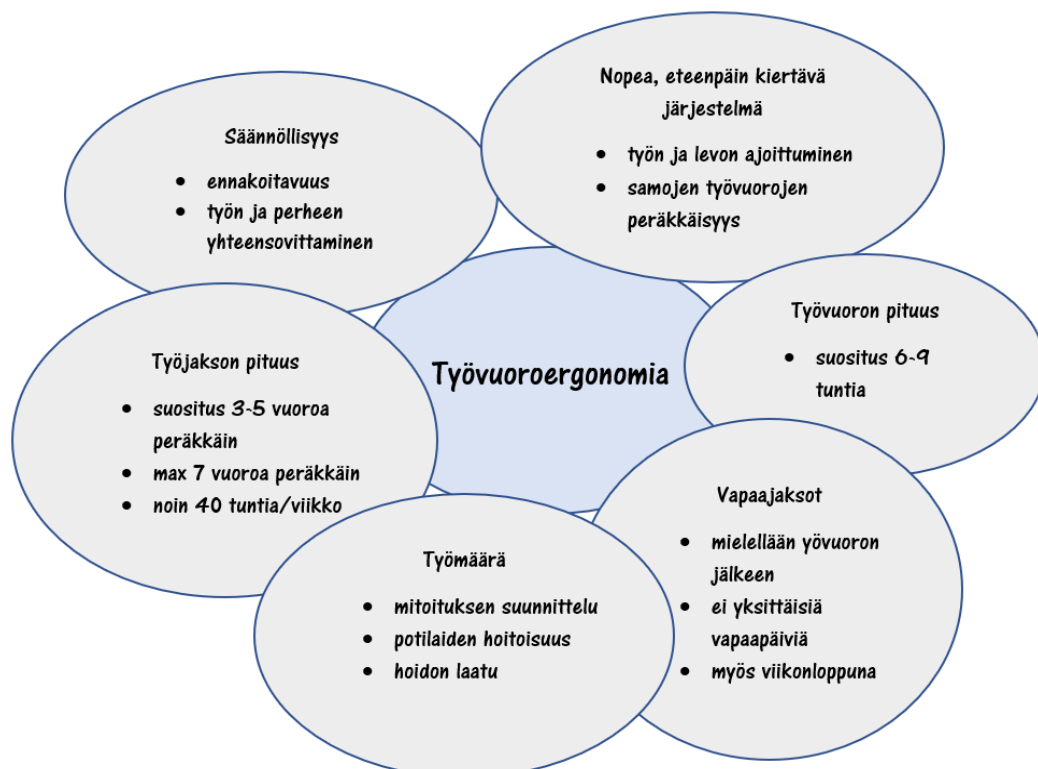
Työterveyslaitos on laatinut suositukset (Hakola ym. 2013) työaikojen kuormituksen arvioimiseksi kunta-alalla. Suositukset perustuvat käytettävissä olevaan tutkimustietoon työaikojen yhteydestä terveyteen ja turvallisuuteen. Työn kuormittavuutta ja stressiä voidaan vähentää hyvin suunnitelluilla työajoilla, samalla voidaan tukea työkyvyn ja työmotivaation säilymistä. Työaikoihin liittyviä

kuormitustekijöitä on useita, kuten kokonaistyöaika, ylityöt, työn suorittamisajankohta, työhön sidonnaisuus ja mahdollisuudet riittävään palautumiseen työpäivien välillä. Työterveyslaitoksen suosituksen mukaan työvuorojen välisen palautumisajan tulisi olla vähintään 11 tuntia, mitä se ei useinkaan ole. Työpäivien pituudeksi suositellaan 6–9 tuntia, sitä pidemmät työvuorot ovat kuormittavia, etenkin jos niitä on toistuvasti. Myöskään alle neljän tunnin työvuoroja ei tulisi käyttää ilman työntekijän toivetta. Työaikojen ennakoitavuus vähentää kuormitusta ja ennakoitavuutta voidaan edistää mm. yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla. Työvuorojen kiertosuunnalla ja peräkkäisten työvuorojen toistuvuudella on merkitystä työn kuormittavuutta ajatellen. Ergonominen kiertosuunta (aamu–ilta–yö–vapaa) lisää palautumisaikaa työvuorojen välillä ja vapaapäiviä tulisi olla riittävästi peräkkäin, eikä suositata yhden päivän vapaita. Myöskin pitkiä yö- ja iltavuorojaksoja tulisi välttää, suositusten mukaan peräkkäisiä yövuoroja tulisi olla 1–2, kaiken kaikkiaan yötyötä tulisi olla mahdollisimman vähän. (Työaikojen kuormittavuuden arviointi, TTL, [viitattu 22.1.2019] ja Hakola ym. 2013.)

Ergonomian edelle työvuorosuunnittelussa menevät usein työyksikön tarpeet tai yksilön toiveet. On kuitenkin suositeltavaa valita sellaisia ratkaisuja, joista ei aiheudu terveysriskejä tai kasautuvaa kuormitusta pidemmällä aikavälillä. Kuormittavia työaikoja käytännössä siedetään osittain sen vuoksi, että niihin liittyy taloudellisia etuuksia tai parempia vapaa-aikoja. Ergonomista ajattelutapaa on hyvä pitää työvuorosuunnittelun ”punaisena lankana” pyrkien välttämään toistuvia epäergonomisia ratkaisuja. (Hakola, 2010, 28.) Vuorotyöstä aiheutuvaa räsitystä voidaan vähentää organisoimalla työaikoja. Esimerkkeinä työajan lyhentäminen erityisesti yövuorossa, työvuorojärjestelmän kehittäminen sekä sopiva tauotus. Tutkimuksiin perustuvia vuorotyön järjestämiseksi olevia hyviä ratkaisuja on vähän, vaikka tutkimuksia on vuorotyöstä ja sen vaikutuksista on tehty paljon. (Hakola, 2010, 20.)

Seuraavassa kuviossa (kuvio 3) on Hakolan mukaan piirteitä ergonomisesta työvuorojärjestelmästä. Osaa tiedoista on tarkistettu Hakola ym. 2013 laaditusta suosituksesta työaikojen kuormituksen arvioimisesta kunta-alalla, koska niihin on tullut muutoksia. Kuvioista ilmenee, miten ergonomisen työvuorosuunnittelun

tavoitteena on säännöllisyys, jolloin työvuorot ovat helpommin ennakoitavissa ja työn ja muun elämän yhteensovittaminen helpottuu. Nopea, eteenpäin kiertävä järjestelmä tarkoittaa, että samoja perättäisiä vuoroja ei olisi montaa, vain 1–2 ja vuorot etenisivät ergonomisesti aamu–ilta–yö–vapaa, jolloin vuorojen välinen palautumisaika olisi mahdollisimman pitkä. Työvuorojen pituus olisi hyvä olla suositusten mukainen, liian lyhyet tai liian pitkät vuorot kuormittavat. Työvuoron pituudella on kuitenkin merkitystä kokonaistyöajan täyttymisessä. Lyhyitä vuoroja tulee kolmen viikon jaksoon enemmän kuin pitkiä. Vapaaajaksot ergonomisessa suunnittelussa sijoitetaan ensisijaisesti yövuoron jälkeen, sekä yksittäisiä vapaapäiviä vältetään. Viikonloppuvapaat ovat merkityksellisiä sosiaaliselle elämälle. Työmäärän pitäisi olla sopiva henkilökuntamäärä ja potilaiden hoitoisuus huomioiden. Potilaiden hoitoisuutta mitataan erilaisilla hoitoisuusmittareilla. Optimaalisen työmäärän ylittymisellä on yhteys sairauslomien lisääntymiseen ja sitä kautta eläkkeelle siirtymiseen. Työjakson pituus olisi suositeltavaa olla 3–5 työvuoroa peräkkäin, KVTES:n mukaan maksimi määrä on 7 työvuoroa peräkkäin. Viikottain työtunteja tulisi suunnitella noin 40, koska pitkät työviikot heikentävät työssä suoriutumista ja huonontavat terveyttä. (Hakola, 2010, 25–27.)



Kuvio 3. Työvuoroergonomia (mukaellen Hakola, 2010, 25–27 ja Hakola ym., 2013).

Yötyötä suunniteltaessa on mietittävä kuinka monta peräkkäistä yövuoroa olisi mielekästä tehdä hyvinvointi ja terveys huomioon ottaen, vaikka säännöllisessäkään yötyössä vuorokausirytmit tuskin sopeutuvat terveyttä ja turvallisuutta edistävästi. Yötyön tekemisestä suositellaan, että säännöllistä yötyötä olisi mahdollisimman vähän, mutta jos yötyön määrää ei voi vähentää, työvuorojen nopea kierto on hidasta suositeltavampaa. Peräkkäisiä yövuoroja tulisi olla enintään 2–3 ja niiden jälkeen vähintään kaksi vapaapäivää. Jatkuvan yötyön tulisi olla vapaaehtoista, koska se ei ole suositeltavaa työntekijöiden enemmistölle. Jatkuvalla yötyöllä tarkoitetaan sitä, että henkilö tekee seitsemän yövuoroa ja sen jälkeen on seitsemän vapaapäivää. Järjestelmä on sopimusten mukainen ja hyvä ratkaisu iltatyypisille henkilöille, eikä ole selkeä uhka terveydelle, jos sosiaalinen tuki on vahva ja ratkaisu on oma motivoitu valinta. Yövuorojen tulisi olla lyhyempiä, kuin muiden työvuorojen, direktiivin mukaan 8 tuntia. Käytännössä yövuorot ovat toimipaikasta riippuen 10–12 tuntia. (Hakola, 2010, 36–38.)

Vaikka yhden yövuoron kerrallaan tekeminen on peräkkäisiin öihin verrattuna helpompaa, yksittäisten yövuorojen tekemistä ei suositella, koska yötyöntekijä kohtaa tällöin aina ensimmäisen eli rankimman yövuoron. Kahta (tai kolmea) yövuoroa peräkkäin tehtäessä toinen (ja kolmas) yö on ensimmäistä helpompi, varsinkin jos pystyy nukkumaan päivällä ja jaksaa valvoa. Kahden (tai kolmen) peräkkäisen yön valvomisessa on etuna saada kolmen viikon työvuorojaksolle viikkoja ilman yötyötä. Kolmivuorotyössä pitkät yövuorojaksot, kuten neljä tai viisi yötä peräkkäin, ovat vaikeampia kuin lyhyet, koska univelkaa kertyy sitä enemmän mitä useamman yön jälkeen nukutaan vähän. (Hakola, 2010, 36–38.)

3.3 Yhteisöllisyyden näkökulma työvuorosuunnitteluun

Käsitteenä yhteisöllisyydelle ei ole olemassa yhtä ja oikeaa tulkintaa. Viime vuosina yhteisöllisyyden käsite on noussut tarkastelun kohteeksi sekä yhteiskunnallisena kysymyksenä että työelämän näkökulmasta. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, 9.) Yhteisöllisyys on yhteisön ja organisaation kätketty voimavara, jonka ytimessä on keskinäinen auttaminen. Yhteisöllisyys on yhteisiä tapoja toimia, kiinnostuksen kohteita ja osaamisen jakamista, joka vaatii keskinäistä

luottamusta. Se antaa jokaiselle yhteisön jäsenelle mahdollisuuden kuulua johonkin ja perustuu vastavuoroisuuteen. Yhteisöllisyys rakentuu ihmisten välisten suhteiden kautta, joten se ei vaadi mitään työllistävää tai monimutkaista, mutta se ei synny itsestään. Siihen vaaditaan sosiaalisia tilanteita; päivittäisiä kohtaamisia, mielipiteiden vaihtoa, väittelyä ja yhteistä tekemistä. (Kuusela, 2018.) Yhteisöllisyys lähtee yhteisistä arvoista, jotka ovat yleisesti hyväksytyjä periaatteita, joiden mukaisesti työyhteisö toimii. Arvojen tulee olla ymmärrettäviä, uskottavia, työyhteisöä sisäisesti kiinteyttäviä ja yhteisesti tuotettavia sekä päivittäisessä työssä niiden tulee konkreettistua, jotta niistä tulisi yhteisöllisyyden perusta. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, 14.) Yhteisöllisyyden kuvataan olevan myös yhteenkuuluvuden tunnetta, ns. ”me-henkeä” ja kokemusta yhteen hiileen puhaltamisesta. Se vaatii tunteiden ymmärtämistä (=tunneälyä) toteutuakseen parhaalla mahdollisella tavalla sekä sosiaalista älyä, jolloin ihminen tunnistaa sosiaalisen vastuunsa sekä samalla synnyttää ja ylläpitää tunnetta oikeudenmukaisuudesta ja suvaitsevaisuudesta. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, 21–27.)

Yhteisöllisyys on ilmiö, joka ruokkii hyvää mieltä ja samaan aikaan toimii puskurina stressin negatiivisia vaikutuksia vastaan. Näin toteaa Marja-Liisa Manka (2015, 145) jonka mukaan yhteisöllisyyttä lisäävät yhteiset arvot, aktiivinen toiminta kaikkien hyväksi, vastavuoroisuus ja luottamus. Yhteisöllisyyttä voi edistää mm. myönteisyyttä lisäämällä etsimällä onnistumisen elämyksiä ja myönteisellä palautteella. Yhteisöllisyyttä voi edistää hyvin yksinkertaisillakin asioilla, kuten kuuntelemalla, tervehtimällä, kiinnostumalla toisen työstä ja auttamalla. Pelisäännöillä on tärkeää ilmaista myös tavat, miten ongelmat otetaan puheeksi. Huumori ja hyvät vuorovaikutustavat ovat eduksi, kun pyritään lisäämään yhteisöllisyyttä työpaikalla. (Manka, 2015, 147–154.)

Tarja Pölkki (2015) toteaa pääkirjoituksessaan, että yhteisöllisyys on merkittävä voimavara kun tarkastellaan työyhteisön kykyä toimia yhdessä. Yhteisöllisyyteen liitettäviä ominaisuuksia ovat hänen mielestään työyhteisön jäsenten keskinäinen luottamus, toimivat vuorovaikutussuhteet, yhteenkuuluvuuden tunne ja salliva ilmapiiri. Hän lisää myös, että ilman yhteisöllisyyttä on vaikeaa muuttaa totuttuja toimintatapoja ja kehittää käytäntöjä paremmin toimiviksi. Rauramon (2008, 123)

mukaan yhteisöllisyyden on analysoitu muuttuneen. Se ei enää perustu pysyvään sitoutumiseen, kuten aiemmin, vaan nykyisin sen ajatellaan perustuvan hetkellisyyteen.

Yhteisöllisyys on kaikkien työntekijöiden vastuulla, vaikka johtamisen merkitys korostuu. Hyvää johtajuutta on osallistaminen ja luoda työntekijöille mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon. Johtajan yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on oikeudenmukaisuus, sekä taito tarkastella kriittisesti omaa toimintaansa ja johtamistapaansa. Yhteisöllisyyden määritellään olevan yhdessä tekemistä ja toimimista, jolla pyritään yhteisesti sovittuun päämäärään. Yhteisöllisyyden perustana pidetään erilaisuuden hyväksymistä sekä jokaisen asiantuntijuuden tunnistamista ja arvostamista. Yhteisöllisyyteen kuuluu oleellisesti se, että jokainen työntekijä tuntee itsensä tarpeelliseksi, hyväksytyksi ja arvokkaaksi. Jokaisella on myös oikeus tulla kuulluksi häntä koskevissa asioissa. Toisen ymmärtäminen ja kuunteleminen ovat tärkeitä yhteisöllisyyden taitoja. Jos yhteisöllisyyttä pyritään käyttämään voimavarana, työyhteisöissä edellytetään vanhoista toiminta- ja ajattelumalleista luopumista avoimen vuorovaikutuskulttuurin syntymiseksi. (Pölkki 2015, 3.) Yhteisöllisyyden omaksuminen luontevaksi osaksi työyhteisön arkea ei ole helppoa tai itsestään selvää, vaikka sen merkitys myönnetäänkin hyvin laajalti. Vaikeatajuisena ilmiönä pidettävää yhteisöllisyyttä ja sen haastavaa paikantamista kehittääkseen, tarvitaan toimivia työkaluja. (Jäppinen, 2012, 15–16.)

Hyvän työvuorosuunnitelman aikaansaamiseksi ei riitä pelkkä arkikokemus, vaan siihen tarvitaan tietoa virka- ja työehtosopimuksista, sekä tietoa hankalien työaikojen vaikutuksista työn suorittamiseen, turvallisuuteen ja terveyteen. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on yhteistyötä, mutta yhteistoiminnan organisointi on haastavaa ja sen vetäjäksi tarvitaan henkilö, joka ymmärtää yksikön toimintaa ja vuorovaikutussuhteita. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu vaatii vahvaa sitoutumista työntekijöiltä ja esimieheltä, sekä uusia ajattelutapoja ja aikaa omaksua uusi toimintamalli. Yhteisöllistä työvuorosuunnittelua voi estää yhteistyövalmiuksien puute, valmiin yhteistyömallin puuttuminen, työvuoroluettelon laatimisen tiukka aikataulu tai samanaikaiset toiminnan muutokset. Jos

yhteisöllinen suunnittelu ei etene työyhteisössä, ongelmien yleisin syy on siinä, että työntekijät eivät kohtaa ja aikaa dialogille ei ole. (Hakola, 2010, 55–56.)

Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu vaatii onnistuakseen monen tekijän yhteensovittamista. Sen taustalla on työyksikön toiminta ja sen vaatimat osaamis- ja miehitystarpeet. Yleensä liikkeelle lähdetään työvuoroluettelokohtaisista yksittäisistä toiveista ja työaikamieltymyksistä, jotka voidaan kartoittaa yksikössä systemaattisesti. Yhteisöllistä työvuorosuunnittelua silmällä pitäen työyksikössä on keskusteltu ja yhdessä hyväksytyt periaatteet ja toimintakäytänteet eri tilanteisiin, ns. pelisäännöt. Palautumisen kannalta paras vaihtoehto olisi, että kaikki tekisivät ergonomisen työvuoroluettelon. Ihanteellisena yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tavoitteena voidaan pitää työvuoroluetteloita, joka voidaan toteuttaa vähäisin muutoksia, eikä siihen hyväksymisen jälkeen tulisi henkilöstöltä enää uusia toiveita ja muutoksia. (Kalliomäki-Levanto, 2010, 89–91.)

3.4 Pelisäännöt ja niiden merkitys työhyvinvoinnille ja yhteisölliselle työvuorosuunnittelulle

Yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun liittyy sekä etuja että haittoja. Eduiksi katsotaan työntekijän sitoutuminen, työmotivaatio ja parempi työn hallinta. Toimintatapa vaatii kuitenkin enemmän aikaa, henkilöstön kouluttamista ja valmiuksien kehittämistä. Esimiehen tehtävänä yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa on varmistaa, että ristiriitojen välttämiseksi ja onnistumisen edellytykseksi on selkeät tavoitteet ja pelisäännöt. Ristiriitojen voittamiseksi on tehtävä yhteisymmärryksen aikaansaamiseksi kompromisseja. (Hakola, 2010, 50.) Yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin ja sen myötä helpottaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että valitaan aina parhaimmat vuorot, vaan että jokaisen toiveita ja mieltymyksiä pyritään tasapuolisesti huomioimaan. Kuormittavassa kolmivuorotyössä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun on todettu parantavan työhyvinvointia ja lisäävän työssäjaksamista. Vaikka työntekijät suunnittelevat työvuorot, lopullinen vastuu yhteisöllisen työvuorosuunnittelun

asianmukaisuudesta ja lopullisesta hyväksymisestä on esimiehellä. (Työaika-autonomia, [viitattu 28.11.2018].)

Pelisäännöillä tarkoitetaan yhdessä sovittuja toimintatapoja tai periaatteita, joiden mukaan työyhteisössä toimitaan. Pelisääntöjä ovat myös viralliset ammattiliittojen ja työnantajajärjestöjen välillä neuvotellut säännöt, erilaiset juridiset ohjeet ja määräykset, kuten lait, sekä erilaiset käytännöt, jotka ovat usein organisaatiokohtaisia. Pelisääntöjä tarvitaan, jotta työyhteisö välttyisi useimmilta hankaluuksilta. Vaikka pelisääntöjen laatiminen saatetaan kokea turhaksi ja tunnelmaa latistavaksi, saadaan yhteisestä sopimisesta myöhemmin huomattavia etuja. (Furman, Ahola & Hirvihuhta, 2004, 7–8.) Yhteisillä pelisäännöillä ja tavoitteilla voidaan edistää työyhteisön ilmapiiriä, olennaista on, että jokaisella on mahdollisuus osallistua pelisääntöjen tekemiseen (Manka, 2015, 153.)

Pelisäännöillä pyritään takaamaan kaikille tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus, sekä käytännön ohjeet miten toimitaan. Pelisäännöillä voidaan sopia henkilöstön ja osaamisen sijoittumisesta työvuorossa. Niillä taataan myös työntekijän turvallisuus työvuorossa, kokeneita ja uusia sopivassa suhteessa työvuoroon, myös perehdytys huomioidaan. Suunnitteluaikeista, yhteisistä toimintaperiaatteista, työhön tulo- ja lähtöajoista, viikonlopputöistä ja yövuorojen määrästä on myös tarpeellista yhteisesti sopia. Pelisäännöillä voidaan myös määrittellä työvuorotoiveet ja niiden tasaaminen, jollei johonkin vuoroon ole riittävästi osaavaa henkilökuntaa. Pelisäännöillä sovitaan työvuorojen vaihdosta ja miten niistä neuvotellaan, sekä montaa muuta työyhteisöä koskevaa asiaa. (Hakola, 2010, 52.)

4 KEHITTÄMISKYSYMYKSET, TYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

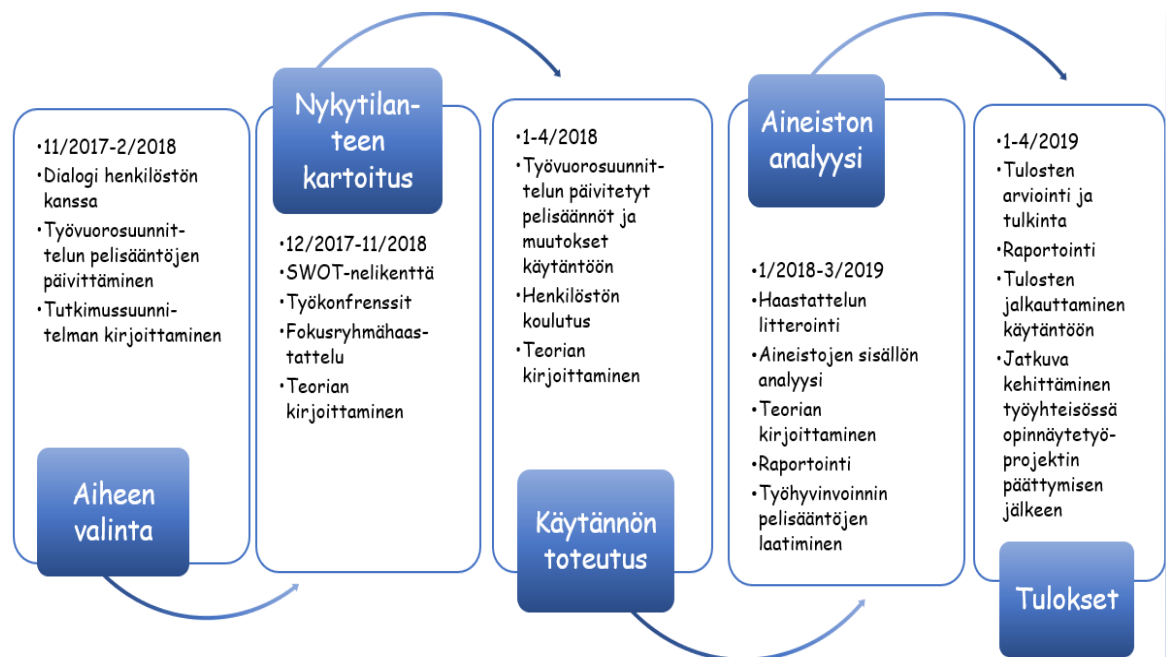
Kehittämiskysymykset ovat:

1. Millaisia haasteita vuorotyö ja hoitotyön erityispiirteet tuovat työhyvinvoinnille?
2. Miten yhteisöllinen työvuorosuunnittelu näkyy työhyvinvoinnin kokemisessa?
3. Millä tavoin työhyvinvointia voidaan kehittää huomioiden yhteisöllisen työvuorosuunnittelun näkökulma?

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää henkilökunnan käsityksiä ja kokemuksia työhyvinvoinnista yhteisöllisen työvuorosuunnittelun näkökulmasta ja vuorotyön vaikutuksesta niihin. Tavoitteena on löytää keinoja yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämiseksi ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi sekä lisätä henkilöstön tietoa ja taitoa työvuorosuunnitteluun.

5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Tässä pääluvussa kuvataan kehittämistyön prosessia; menetelmällisiä lähtökohtia, aiheen valintaa, aineiston keruuta ja sen analyysia. Tässä luvussa kuvaillaan myös millä tavoin henkilökunnan osaamista yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun lisättiin. Tämän kehittämistyön etenemistä kuvaa alla oleva kuvio (kuvio 4). Kuten siitä ilmenee, useita toimintoja tapahtui yhtäaikaan ja pitkällä aikavälillä, eikä eteneminen ollut mitenkään suoraviivaista. Esimerkiksi aineiston keruuta ja sen analyysia tapahtui lähes koko kehittämistyön ajan.



Kuvio 4. Kehittämistyön eteneminen.

Kehittämistyössä lähdettiin muuttamaan jo olemassa olevaa toimintamallia. Kuviossa ei näy se, että toimintamalli on ollut käytössä jo vuodesta 2016 alkaen, mutta huonosti toimivana. Henkilökunnan toiveesta toimintamallia mietittiin uudelleen loppuvuodesta 2017, jolloin myös päivitettiin pelisäännöt. Samaan aikaan kartoitettiin lähtötilannetta työvuorosuunnittelun osalta. Muutokset pelisääntöjen ja työvuorosuunnittelun osalta otettiin heti vuoden 2018 alusta kokeiluun ja aloitettiin henkilökunnan kouluttaminen työvuorosuunnitteluun. Työvuorosuunnittelun pelisäännöille ei enää tämän kehittämistyön puitteissa tehty mitään, vaan sen sijaan niiden rinnalle työryhmä laati työhyvinvoinnin pelisäännöt.

5.1 Menetelmälliset lähtökohdat

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on vaikeasti määriteltävä joukko erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä, jolla ei ole täysin omia metodeja (Metsämuuronen, 2006, 87). Laadullinen tutkimus tulisi toteuttaa järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti. Se tulisi kuitenkin erottaa jäykästä ja jäsennellystä lähestymistavasta, joka ei ole yleensä laadulliseen tutkimukseen tarkoituksenmukainen. (Mason, 2002, 7.) Laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä, ymmärtämään jotain tiettyä toimintaa tai antamaan mielekäs teoreettinen tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajarvi, 2018, 73). Tämä kehittämistyö ei ole puhtaasti laadullinen tutkimus, vaan sisältää piirteitä siitä.

Praktinen eli tulkinnallinen tiedonintressi korostaa vuorovaikutusta ja vastavuoroisuutta, ongelmanmäärittäminen ja ratkaisumallit suunnitellaan yhdessä henkilöstön kesken. Toimintamallin kehittämiseen liittyy oleellisesti se, että mallia testataan jatkuvasti prosessin edetessä ja muutetaan tai korjataan tarpeen mukaan. (Kyrölahti & Hemminki, 2017.) Praktisessa tiedonintressissä pyritään ymmärtämään ihmistä hänen ympäristössään ja siihen liittyvät tulkitsevat tiedonhankinnan menetelmät, joiden avulla pyritään ymmärtämään esim. ihmisen toimintojen mielekkyyttä ja vaikutteita erilaisissa tilanteissa joko yhteisön tai yksilön näkökulmasta (Anttila, 2014). Myös Toikko ja Rantanen (2009, 45) kuvaavat praktista tiedonintressiä vastavuoroiseksi lähestymistavaksi, jolloin suunnitelmaa korjataan ja muokataan koko toteutuksen ajan. Kehittäjä ja yhteisö ovat ensin yhdessä tunnistaneet ongelman, sen taustalla vaikuttavat tekijät sekä pohtineet toimenpiteet ongelman ratkaisemiseksi.

Kehittäminen nähdään yleensä konkreettisena toimintana, jolla on selkeä tavoite. Kehittämisellä voidaan pyrkiä joko toimintatavan tai toimintarakenteen muutokseen. Toimintatavan kehittäminen voi suppeimmillaan kohdistua vain yhden työntekijän työskentelyn kehittämiseen ja laajimmillaan koko organisaatiossa toimintatavan selkiyttämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 14.) Kehittämisen tavoite voidaan määrittellä ulkoapäin, mutta myös toimijat itse voivat määrittellä kehittämisen tavoitteen. Organisaatioissa tavoitteet usein määritellään ylhäältä- tai ulkoapäin, jolloin organisaation johto sanelee strategiset tavoitteet, joiden mukaan toimintaa organisaatiossa kehitetään. Toimijalähtöisessä

kehittämisessä toimijat itse määrittelevät kehittämisen ja tavoitteet muotoutuvat yhteisen prosessin myötä. Kehittäminen voi olla usein hankeperustaista toimintaa, jolloin on määritelty aikataulu, tavoitteet ja toimintatavat. Toisaalta kehittäminen voi olla myös organisaation jatkuvaa toimintaa, kuten esim. laatutyö, joka on osa organisaation jokapäiväistä toimintaa rytmittettynä esim. puolivuotisiin jaksoihin. (Toikko & Rantanen 2009, 15.) Kehittämisen keskeinen elementti on tavoitteellisuus. Kehittäminen tähtää muutokseen, jolla tavoitellaan aiempaa parempaa toimintatapaa tai -rakennetta. (Toikko & Rantanen 2009, 16.)

Kehittämisessä sovelletaan tutkimuksen tietoa, tutkimus tuottaa uusia asioita ja uutta tietoa, joita sovelletaan käytäntöön. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa yhdistetään konkreettinen kehittämistoiminta ja tutkimuksellinen lähestymistapa. (Toikko & Rantanen 2009, 19.) Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tavoitellaan konkreettista muutosta ja samalla pyritään perusteltuun tiedon tuottamiseen, kysymyksenasettelut nousevat käytännön toiminnasta ja rakenteista (Toikko & Rantanen 2009, 22.) Tutkimuksellinen kehittämistoiminta edellyttää kehittämistoiminnan todellisuuskäsityksen määrittelyä, koska toimijoilla ei aina ole yhteistä näkemystä esim. toiminnan tavoitteesta (Toikko & Rantanen 2009, 36.) Kehittämistoiminnassa voidaan etsiä näyttöä kehitettävän asian käyttökelpoisuudesta tai voidaan puhua kokemukseen perustuvasta näytöstä, jolloin sitä käytäntöä toistetaan, mikä toimii hyvin ja tuottaa tulosta. Joskus ammattilaisella on käsitys, että jokin toiminta on hyvä ja tuottaa tulosta, muttei pystytä määrittelemään mihin tieto perustuu, tätä kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Kehittämistoiminnassa ollaan vahvasti tekemisissä tämänkaltaisen tiedon kanssa. Kokemustiedolla ja hiljaisella tiedolla on merkittävä osa kehittämistoiminnassa, kehittämistieto on tyypillisesti enemmän kuin pelkkä arkitieto. (Toikko & Rantanen 2009, 41.)

Toimintatutkimuksen ideana on korostaa todellisuuden muuttamista osana tutkimusprosessia. Tällöin kysymys on toiminnan kehittämisestä ja samanaikaisesta systemaattisesta seurannasta, tavoitteena on parantaa sosiaalisia käytäntöjä. Toimintatutkimus edellyttääkin useita kokeilevia vaiheita, joissa käytäntö, reflektio, suunnittelu ja toteutus vuorottelevat. Tätä

tiedontuotannon tapaa voidaan luonnehtia prosessimaiseksi, jota ei voida tarkoin ennalta suunnitella, vaan prosessinaikaiset havainnot ohjaavat tutkimusprosessin etenemistä. (Toikko & Rantanen 2009, 30 ja Heikkinen, 2015, 211–212.) Toimintatutkimuksen kohteena voi olla laajan yhteiskunnallisen muutoksen tavoittelu tai yksittäisen toimijan henkilökohtainen oppiminen (Toikko & Rantanen 2009, 30) Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa on usein käytännönläheinen, jolloin tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi. Prosessi on ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti jonka aikana suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. (Kyrölahti & Hemminki, 2017.) Toimintatutkimuksessa tutkijan osallisuus voi vaihdella ulkopuolisesta asiantuntijasta tasavertaiseen toimijaan (Toikko & Rantanen 2009, 30). Toimintatutkimuksen etenemistä kuvaa parhaiten spiraalimalli, jossa kehittämistoiminnan tehtävät muodostavat kehän ja prosessi jatkuu ensimmäisen kehän jälkeen, sitä seuraa uusia kehiä perusteluineen, organisoimisineen, toteutuksineen ja arvioimisineen. Arvioinnin tuloksena hankkeen perusteluja täsmennetään, kuten myös organisointia ja toteutusta. Spiraalimallin mukainen kehittäminen edellyttää pitkäjänteistä prosessia, koska kehittämisen tuloksellisuus on usein kiinni siitä kuinka monta kehää kehittämisprosessin aikana ehditään toteuttaa. (Toikko & Rantanen 2009, 67).

Tiedonintressi tähän kehittämistyöhön on praktinen ja lähti liikkeelle kriittisestä näkökulmasta. Kehittämytyöllä etsittiin uusia tapoja ja toimintamuotoja, koska oli todettu olemassa olevan järjestelmän toimivuuden ongelmia. Kehittämytyön lähtökohtana oli faktat, mm. suositukset työajoista. Kehittäjänä pyrin vaikuttamaan henkilöstön asenteisiin, että uusi toimintatapa saataisiin toimivammaksi. Toimintaa kehitettiin henkilöstön toiveesta ja heidän ehdoillaan reunaehdot huomioiden, pyrin osallistamaan koko henkilöstön mukaan muutokseen. Vaikka kehittämistyössä käytin pääasiassa tutkimuksellisen kehittämisen metodologiaa, siinä oli myös piirteitä toimintatutkimuksesta, esimerkiksi käytin reflektointia prosessin edetessä. Henkilöstö osallistui kehittämiseen ottamalla kantaa muutoksiin ja muutosten onnistumiseen ja pohti edelleen parannusehdotuksia. Nämä parannusehdotukset vein sitten uudelleen käytäntöön kokeiltaviksi. Toimintatutkimuksen piirteitä tuli esiin myös siinä, kun prosessin edetessä tavoitteita jouduin tarkentamaan alkuperäisestä.

5.2 Kehittämistyön aiheen valinta

Kehittämistyön aihe nousi suoraan työyhteisön tarpeista. Yksikössä siirryttiin perinteisestä työvuorosuunnittelusta yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun syksyllä 2016. Ennen yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun siirtymistä henkilöstölle oli annettu työvuorosuunnittelijoiden toimesta perehdytystä työvuorosuunnitteluun ja laadittiin yhdessä pelisäännöt. Näitä koulutuksellisia osastotunteja oli kesä- elokuussa 2016 neljä kertaa ja niihin osallistui 5–7 työntekijää per kerta. Osastotunnit olivat kaikki samansisältöisiä. Pelisäännöt laadittiin mukaellen muita organisaation yksiköiden pelisääntöjä, huomioiden lainsäädäntö ja organisaation ohjeistukset ja aikataulut. Tämä kuitenkin todettiin hyvin pian melko huonosti toimivaksi ratkaisuksi. Työvuorosuunnittelijalta meni runsaasti aikaa, jopa enemmän kuin perinteisellä työvuorosuunnittelulla, koska muutoksia jouduttiin tekemään paljon. Ainoa positiivinen seikka tuntui olevan toiveiden vähentyminen, koska pelisäännöissä se oli rajattu tiukasti kolmeen työvuorotoiveeseen per työvuorolista.

Reilun vuoden aikana henkilöstöltä tuli toistuvasti palautetta siitä, että malli ei toimi. Heidän mielestään myös työyksikön ilmapiirissä oli havaittu muutoksia huonompaan suuntaan, työvuoroista tai niiden vaihdosta ei keskusteltu. Huonontunut työilmapiiri vaikutti myös koettuun työhyvinvointiin, joka ilmeni vuosittaisessa riskien arvioinnissa, psyykkisen kuormittumisen kyselyssä. Vuorotyö aiheutti osaltaan ongelmia useiden työntekijöiden työssä jaksamisessa ja heidän kohdallaan on jouduttu tekemään yksilöllisiä ratkaisuja mm. työaikojen suhteen. Oli ajateltu jo pitkään, että yksilölliset ratkaisut työn suhteen kuormittivat tietyn osin muuta henkilöstöä, esimerkiksi yövuoroja tai muita epämukavia työvuoroja saattoi tulla muille työntekijöille enemmän. Ammattitaitoisten sijaisten saaminen paikkaamaan vajetta, joka muodostui muun muassa osa-aikaisuuksista, oli koettu haasteeksi. Myös runsaslukuisten vaihtuvien sijaisten jatkuva perehdyttäminen oli kuormittavaa, erityisesti silloin kun työyksikön perustehtävänkin suorittamiseksi työpäivä ei tahtonut riittää.

Työvuorosuunnittelijoiden aloitteesta kartoitettiin osastotunnilla 2.11.2017 henkilökunnan mielipiteitä työvuorosuunnittelun tulevaisuudesta. Mukana osastotunnilla oli kahdeksan työntekijää itseni lisäksi, toimin puheenjohtajana.

Osastotunnin alussa kehittämisideasta ei oltu kovin innostuneita, useat olivat sitä mieltä, että listoista tulee ”paremmat”, kun ei tarvitse niitä itse tehdä. Keskustelun edetessä yksimielisesti päädyttiin siihen, että yhteisöllistä työvuorosuunnittelua jatketaan. Esiin nousi myös epätietoisuutta lainsäädännöstä ja moni koki, että ”ei osaa” suunnitella itselleen hyvää työvuorolistaa. Samalla päätettiin myös, että muutoksia tehdään vähän kerrallaan, kunnes yhteisöllinen työvuorosuunnittelu saadaan toimivaksi sekä tehtiin muutamia muutoksia pelisääntöihin, jotka korjattiin käytössä olevaan ohjeistukseen. Kartoitettiin hieman toiveita siitä, mistä aihealueista halutaan koulutusta tai tiedottamista. Osastotunnilla valittiin sihteeri, joka teki muistiinpanoja, niiden pohjalta kirjoitin muistion osastotunnista ja lähetin jokaiselle yksikön hoitohenkilöstöön kuuluvalle henkilölle, jota yhteisöllinen työvuorosuunnittelu koski. Sähköpostissa pyysin mielipiteitä ja kommentteja erityisesti osastotunnilta poissaolleilta ja niitä sainkin jonkin verran kahdenkeskisissä keskusteluissa. Hyvät ideat kirjasin ensitilassa ylös. Päätettiin ottaa käyttöön viestintää varten vihko, jota säilytettiin työvuorosuunnitteluun tarkoitetun tietokoneen vieressä. Vihkoon sai laittaa viestiä kollegalle vuoronvaihdosta tai muusta työvuorosuunnitteluun liittyvästä asiasta. Työvuorosuunnittelijat lisäksi seurasivat säännöllisesti suunnittelua ja kommenoivat vihon kautta, jos joistain vuoroista puuttui työntekijöitä tai niitä oli liikaa.

Saadun palautteen perusteella tein vielä joitakin muutoksia pelisääntöihin, niistä keskustelin ensin mahdollisimman monen työyksikköön kuuluvan henkilön kanssa. Muutokset otettiin käyttöön työvuorolistalta 1/18 alkaen. Tiedottaminen tapahtui aina muutoksien käyttöönoton jälkeen sähköpostitse koko henkilökunnalle. Työvuorosuunnitteluun tuli kuitenkin alkuvuodesta 2018 suuria muutoksia. Työvuorosuunnittelija vaihtui ja sovitut pelisäännöt sen myötä muuttuivat ja ne jäivät pikkuhiljaa pois käytöstä. Myös työvuorosuunnitteluun tarkoitettu ohjelma vaihtui syksyllä ja henkilöstön käyttöön tuli Titanian yhteisöllinen työvuorosuunnitteluohjelma. Alkuperäinen ajatukseni yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämisestä hieman muuntui kesän ja syksyn 2018 aikana, ja mukaan tuli työhyvinvoinnillinen näkökulma aiheeseen. Perusteluna tälle oli, että osaston työhyvinvoinnin koettiin menneen muutosten myötä jatkuvasti vain

huononpaan suuntaan ja se vähäinenkin yhteisöllisyys tuntui kadonneen ristiriitojen myötä.

5.3 Henkilöstön kouluttaminen yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun

Henkilöstön toiveesta nousseista aiheista pidettiin kolme osastotunti-tyyppistä tilaisuutta, joissa käytiin läpi yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun liittyviä asioita. Ensimmäinen näistä pidettiin 18.1.2018, johon osallistui kahdeksan työntekijää. Osastotunnilla käytiin aluksi läpi, miten käytettävä EXCEL-pohjainen ohjelma toimii ja miten sinne merkitään työvuorot ja missä järjestyksessä. Tässä yhteydessä myös käytiin läpi eri vuorojen tavoitteellisia henkilöstö- ja osaamisvahvuuksia ja keskusteltiin siitä, mitä yhteisöllisyys tässä yhteydessä tarkoittaa. Lopuksi vielä kerrattiin olemassa olevat pelisäännöt ja päivitettiin niitä.

Toinen kokoontuminen oli 30.1.2018, johon osallistui yhdeksän työntekijää. Tämän kokoontumisen aiheena oli työvuorosuunnittelun lainsäädäntö ja KVTES. Lainsäädännön osalta käytiin läpi työsopimuslaista keskeisiä asioita työnantajan ja työntekijän velvollisuuksista, perhevapaista, työsopimuksen solmimisesta ja päättämisestä. Työaikalain ja KVTES:stä käsiteltiin työaikaan koskevat määritelmät, vuorotyötä ja ylityötä koskevat seikat, lepoajat, työvuoroluetteloa koskevat määräykset ja vuosilomaa koskevat seikat.

Viimeisessä kokoontumisessa 22.2.2018 oli läsnä kahdeksan työntekijää, aiheena vuorotyö ja työvuoroergonomia. Kertauksen vuoksi käytiin vielä läpi mitä vuorotyöllä tarkoitetaan ja millaisia haittoja siitä voi olla. Tarkemmin paneuduttiin vuorotyön aiheuttamiin ongelmiin työntekijän terveydessä lyhyellä ja pidemmällä aikavälillä, sekä miten vuorotyöhön on mahdollista sopeutua. Lopuksi käytiin läpi Työterveyslaitoksen suositukset työaikojen kuormituksen arvioimiseksi kunta-alalla ja mietittiin ryhmänä työvuoroergonomiaa ja sen merkitystä työhyvinvoinnille.

Tämä kaikki koulutuksellisilla osastotunneilla käytetty materiaali jaettiin jälkikäteen sähköpostitse koko henkilökunnalle tutustumista ja kommentointia varten. Kommentteja ja kysymyksiä aiheisiin liittyen ei tullut.

5.4 Tutkimusmenetelmät, -aineistot ja niiden analyysi

Sisällönanalyysi on menetelmä jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Aineistolähtöisen laadullisen aineiston analyysi on kolmivaiheinen prosessi, jolloin aluksi aineisto pelkistetään, sitten ryhmitellään ja lopuksi luodaan teoreettiset käsitteet. Pelkistämällä tarkoitetaan sitä, että esim. haastattelun aukikirjoittamisen jälkeen etsitään pelkistettyjä ilmauksia ja ne listataan. Sen jälkeen pelkistetyistä ilmauksista etsitään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia, jotka ryhmitellään/yhdistetään ja muodostetaan alaluokat. Alaluokkia yhdistetään ja muodostetaan niistä yläluokkia. Yläluokat yhdistetään pääluokiksi ja niistä muodostetaan lopuksi kokoava käsite. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86, 91 – 92.)

Teemoittelu on yleensä ensimmäinen lähestyminen aineistoon, jolla tarkoitetaan laadullisen aineiston pilkkomista ja järjestämistä erilaisten aihepiirien mukaan. Teemoittelun tarkoitus on nostaa tutkimusongelmaa valaisevia teemoja esiin, on kyse eräänlaisesta pelkistämisestä. Tyypittelyn edellytyksenä on aina teemoittelu. Tyypittely tarkoittaa aineiston ryhmittelyä, jolloin aineistosta muodostetaan samankaltaisia ryhmiä. (Hiltunen, [viitattu 23.10.2018].) Teemoittelussa painottuu se, mitä kustakin teemasta on sanottu. Aineisto voidaan ryhmitellä alustavasti esimerkiksi tiedonantajan sukupuolen tai iän mukaan, jonka jälkeen aineistosta etsitään varsinaisia teemoja eli aiheita. Aineistosta siis etsitään tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään etsimällä teemojen sisältä näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja näistä muodostetaan eräänlainen yleistys, tyyppiesimerkki. Tiettyä teemaa koskevia näkemyksiä tiivistetään tyypittelyssä yleistykseksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 79.) Pelkkä luokittelu ei tarkoita samaa kuin analyysi, eikä analyysiksi riitä että kertoo minkälaista aineistoa mihinkin luokkaan tai alaluokkaan on kertynyt. Analyysi vaatii tutkijan omaa johtopäätösten tekoa ja tulkintaa. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 19.)

Tämän kehittämistyön aineistojen analyysi ei ole ollut sisällön analyysiä, vaan käytin ilmaisujen pelkistämistä ja teemoittelua. Aineistojen analyysistä on kerrottu tarkemmin jokaisen aineiston kohdalla. Pääteemat valitsin teoriasta nousevista, työhyvinvointiin vaikuttavista osa-alueista. Työterveyslaitoksen työaika koskevien suositusten mukaan **työaika** on yksi merkittävä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä,

joka voi vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti. **Hoitotyö** on kuormittavaa fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti. **Esimiestyöllä** voidaan myös vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen jatkuvasti muuttuvassa ja kehittyvässä terveydenhuollossa. **Työyhteisö ja yhteisöllisyys** ovat keskiössä, kun mietitään keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. **Psykososiaaliset kuormitustekijät** halusin nostaa omaksi teemakseen, koska se on käsitteenä laaja kokonaisuus ja sellainen, jota sairaala käyttää tehdessään riskien arviointia yksiköissä.

Psykososiaalisella kuormittumisella tarkoitetaan Työturvallisuuskeskuksen määritelmän mukaan organisaation, työn johtamisen ja suunnittelun, työjärjestelyjen ja työympäristön, työtehtävän, työyhteisön ja vuorovaikutuksen ominaisuuksia, joilla on vaikutusta ihmiseen, työyhteisön jäseneen. Näitä kuormitustekijöitä on kaikilla työpaikoilla ja ne ovat asioita, jotka kuormittavat riippumatta siitä kuka on tekijänä. Psykkiset kuormitustekijät aiheuttavat ristiriitaa yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välillä ja sosiaaliset kuormitustekijät ovat työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä asioita. (TTK, [viitattu 26.3.2019].)

5.4.1 SWOT (Aineisto A)

SWOT-analyysissä (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ongelmakohtaa tarkastellaan vertailemalla sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia ympäristön luomiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. SWOT on luonteeltaan synteesinomainen analyysi, jonka tarkoituksena on tuottaa selkeä kokonaiskuva. SWOTin myötä esiin pitäisi nousta pari keskeisintä teemaa, joihin tulee keskittyä. Jotta SWOT-analyysi onnistuisi hyvin ja se tulisi oikein tehdyksi, täytyy analyysin tekijän tuntee toimintaympäristö hyvin. Ellei tehdä pohjatöitä yksityiskohtaisesti ja perusteellisesti, päädytään vain listaamaan liian monia asioita, jotka saattavat olla itsestäänselvyksiä. SWOT-analyysin varsinainen tarkoitus on tuottaa ensin analyysiä ja analyysin jälkeen valintoja ja toimintasuunnitelmia. SWOT-analyysin vahvuudet (S) ja heikkoudet (W), ovat sisäisiä asioita, joiden kohdalla tulee miettiä, miten vahvuuksia voitaisiin käyttää hyväksi tai vahvistaa ja miten heikkouksia voitaisiin poistaa, lievittää tai välttää. SWOT-analyysin

mahdollisuudet (O) ja uhat (T) ovat toimintaympäristöstä tulevia ulkoisia asioita, joiden kohdalla tulee miettiä, miten voitaisiin varmistaa mahdollisuuksien hyödyntäminen ja miten uhat voitaisiin poistaa, lieventää tai kääntää mahdollisuuksiksi. (Vuorinen 2013, 88–89.)

SWOT-nelikentällä keräsin aineistoa työntekijöiltä tammikuussa 2018. Tarkoitukseni oli selvittää miten yhteisöllinen työvuorosuunnittelu vaikutti työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemiseen vastaushetkellä. SWOT-nelikenttä lomakkeen lähetin kaikille yksikön työntekijöille, sekä vakituisille että sijaisille, joita sillä hetkellä oli 31 henkilöä, sähköpostitse ja siihen vastaaminen oli täysin vapaaehtoista. Vastajaalla oli mahdollisuus vastata siihen nimettömästi tulostamalla lomake ja vastaamisen jälkeen palauttamalla paperiversiona minulle. Halutessaan vastaaja olisi voinut myös palauttaa lomakkeen sähköpostitse, mutta tällöin vastaajan henkilöllisyys olisi näkynyt lähettäjänä. Kaikki saadut vastaukset (n=10) palautuivat paperisena, nimettömänä. Vastauksista neljä oli kirjoitettu tekstinkäsittelyohjelmalla ennen tulostamista, kuusi lomaketta oli täytetty omalla käsialalla kirjoitettuna. Vastausprosentiksi muodostui 32,3%.

SWOT-nelikentästä kokosin jokaisesta vastauspaperista vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat kukin omaksi osiokseen Word-tekstinkäsittelyohjelmaan. Selkeästi ei kuitenkaan erottunut se, oliko kyse sisäisistä asioista (vahvuudet ja heikkoudet) tai ulkoapäin esimerkiksi toimintaympäristöstä tulevista tekijöistä (mahdollisuudet ja uhat). Kaikki neljä osa-aluetta hieman vastauksissa sekoittuivat ja niihin oli vaikea tehdä selkeää erottelua. Mahdotonta sanoa, johtuiko tämä ilmiö vaikeasta aihealueesta vai olivatko vastaajat jollain tapaa tarkastelleet aiheita ”liian läheltä”. Vastauksissa tuli esiin enemmän työvuorosuunnittelun nykytila, mutta sen vaikutuksia työhyvinvointiin tuotiin myös esille. Nämä vastaukset keräsin ennen kuin työvuorosuunnitteluun tuli yksikössä suuria muutoksia ja silloin oli vielä jonkinlaiset pelisäännöt käytössä, joten ne saattoivat heijastua vastauksiin jonkin verran. Osittain vastaukset olivat positiivisia ja optimistisia, erityisesti vahvuudet ja mahdollisuudet kentissä. Sen sijaan kenttien heikkoudet ja uhat olivat enimmäkseen negatiivisia kannanottoja.

Alkuperäisiä ilmauksia olivat mm.

On hyvä kun saa itse toivoa yöt ja pitkät päivät, jotka toteutuvat hyvin. Voi itse ajatella kuinka jaksaa työvuoroja 3-vuorotyössä tehdä. Pitkät työputket vähenevät.

Lista ei pidä paikkansa mitä sinne suunnittelee, näinollen se on turhaa ajanhukkaa miettiä ja suunnitella sitä ylipäättään.

Pystytään joustamaan eri toiveiden välillä esim. joku toivoo viikonloppulisiä ja toinen tykkää viikonloppuvapaista.

Tasapuolisuuden toteutuminen silloin, jos ei hoksata tarkastella kokonaisuutta tai kommunikoida.

Suurimman osan vastauksista analysoin sellaisenaan, ainoastaan karkeaa teemoittelua tehden jokainen kenttä erikseen. Muutamia rönsyilevämpiä vastauksia hieman pelkistin yksinkertaisempaan muotoon. Yksityiskohtaisemmin SWOT-nelikentän aineisto on kuvattu kehittämistyön tuloksissa.

5.4.2 Työkonferenssi (Aineistot B ja C)

Lehtonen (2004, 15) kuvaa työkonferenssia keskusteluareenaksi, eli tilaisuudeksi joka perustuu ihmisten väliseen dialogiin. Tasavertaisen dialogin avulla osallistujat itse tuottavat varsinaisen asiasisällön. Työkonferenssissa on aina monipuolinen osallistujakunta, jonka kesken tähdätään yhteisymmärryksen löytämiseen. Lehtosen (2004, 15) mukaan yhteisymmärryksen varassa rakennetaan toimintasuunnitelmia, joiden on määrä muuttaa puhe yhteistoimintaan perustuviksi teoiksi. Työkonferenssi on myös oppimisen areena, koska jokainen osallistuja tuo dialogiin mukanaan aineellista sisältöä omien kokemustensa, tietotaitojensa ja ymmärtämisensä pohjalta. Se ei ole yksittäinen tapahtuma vaan osa toiminnallista ketjua tai prosessia.

Aineiston keruu ei tapahtunut puhtaasti työkonferenssin keinoin, vaan sisälsi piirteitä siitä. Kokoukset pidettiin huhtikuussa ja syys-lokakuulla 2018. Kummassakaan kokouksessa ei juurikaan ehditty tehdä päätelmiä jatkosta tai työn organisoinnista sekä molemmat kokoukset olivat yksittäisiä tapaamisia. Aineistoiksi valitsin kahden työkonferenssin muistiot, jotka olivat laatineet

työyhteisön työntekijät ja työterveyshoitaja. Molemmat aineistot sisälsivät enimmäkseen negatiivista palautetta työyhteisön tilanteesta, todennäköisesti näiden tapaamisten luonteesta johtuen. Molemmat tapaamiset olivat seurausta työyhteisön heikentyneestä työhyvinvoinnin tilasta. Aloite ensimmäiseen tapaamiseen tuli työyhteisön toiveesta, toinen oli esimiehen ja ylemmän johdon järjestämä. Nämä aineistot vahvistivat SWOT-nelikentällä kartoitettua tarveanalyysia, mutta toi enemmän tietoa työhyvinvoinnin tilasta. Minulla ei näiden aineistojen kohdalla ole tietoa, millaisia alkuperäiset ilmaukset ovat olleet, koska muistioon ne olivat jo hieman muokkaantuneet ja tiivistyneet alkuperäisestä. Näin ollen vastaajia on mahdotonta tunnistaa vastauksista.

Aineisto B. Ensimmäinen työkonferenssi oli huhtikuussa 2018. Kyseessä oli yksikön yhteistoimintakokous (YT-kokous), jossa käsiteltiin mm. työhyvinvointiin ja työvuorosunnitteluun liittyviä asioita. Työntekijät olivat itse keränneet ennen kokousta muistion, johon oli koottu epäkohtia, joiden koettiin heikentävän työhyvinvointia. Muistio oli laadittu koko henkilöstön toimesta, jonka joku (tai jotkut) työntekijöistä olivat laatineet henkilökunnalle tehdyn sähköpostikyselyn pohjalta. Tähän kyselyyn vastaajien lukumäärä ei ole minulla tiedossa. Oletettavasti kysely on lähetetty koko vakituiselle henkilöstölle, sekä pitkäaikaisille sijaisille, jolloin kyselyn on saanut noin 30–40 työntekijää. Sähköpostitse lähetetyn kyselyn pohjalta puhtaaksikirjoitettu muistio oli lähetetty etukäteen kaikille YT-kokoukseen kutsutuille henkilöille sähköpostitse. Muistiossa nousi esiin asioita henkilöstön fyysisestä ja psyykkisestä väsymisestä, joka johtui muun muassa työn luonteesta, työvuorosunnittelusta ja johtamisesta. Henkilökunnan mielestä ne olivat asioita, joita tulisi kokouksessa käsitellä ja jollain tapaa kehittää. Aineistoksi muodostui henkilökunnan laatima muistio, koska YT-kokouksessa käsiteltiin siinä ilmitulleita asioita. Saadun aineiston analyysin aloitin lukemalla aineiston läpi useaan kertaan saaden siitä yleisvaikutelman. Sen jälkeen jatkoin esitettyjen ilmausten pelkistämällä. Pelkistetyt ilmaukset kirjoitin Word-tekstinkäsittelyohjelmalla.

Alkuperäisiä ilmauksia olivat muun muassa:

Potilaat tosi hoitoisia eikä henkilökuntaa ole riittävästi, monen kohdalla tarvitsisi kahden hoitajan apua. Ei ehdi perehtyä potilaiden papereihin eikä juurikaan osaa lääkärinkierrolla sanoa mitään.

Pelkistetyt ilmaukset olivat ”resurssivaje”, ”hoidon vaativuus lisääntynyt” ja ”liikaa potilaita”.

Omatoimiset potilaat välillä ”oman onnensa nojassa”, kun hoitajan aika menee huonokuntoisimpien potilaiden kanssa.

Pelkistetyt ilmaukset olivat ”potilaat huonokuntoisia” ja ”ei aikaa potilaalle”.

Jos päivän aikana aamukahvi on ainut kerta kun työvuorossa kerkiää pureskella ja niellä ruokansa kunnolla niin siellä ollaan kyllä kauemmin kuin se 10 minuuttia mutta eipä niitä 20 minuutin ruokataukoja sitten pysty pitämäänkaan.

Pelkistetty ilmaus oli ”lakisääteiset tauot jää pitämättä”.

Osaston ilmapiiri tulee entisestään huonontumaan, koska väsyneet hoitajat eivät jaksaa olla ystävällisiä toisilleen.

Pelkistetty ilmaus oli ”ilmapiiri negatiivinen, huonontunut”.

Ei ole oikein että toista hoitaessa henkisesti tai fyysisesti väsy tai jopa sairastuu vain sen takia että meitä ei kuunnella ja oteta tosissaan.

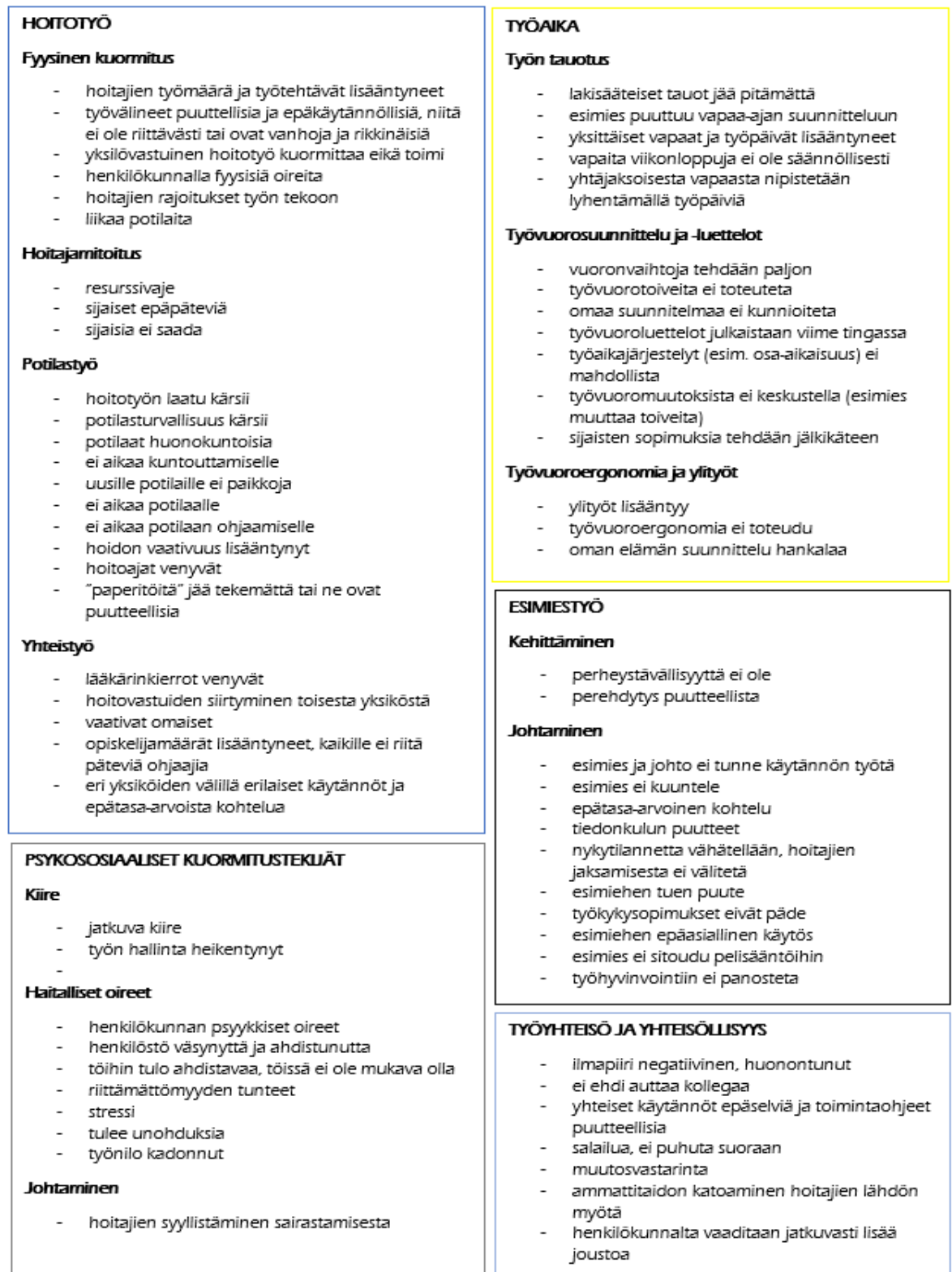
Pelkistetyt ilmaukset olivat ”nykytilannetta vähätellään”, ”hoitajien jaksamisesta ei välitetä” ja ”esimies ei kuuntele”.

Kun työvuorolistoja laadittaessa todetaan, että hoitajia puuttuu useista kymmenistä vuoroista pitäisi riittää kertomaan, että hoitajamiehitys on liian vähäinen.

Pelkistetty ilmaus oli ”resurssivaje”.

Muistioon oli koottu kaikki saadut vastaukset ja niissä oli hieman toistoa. Mielestäni samankaltaisina toistuvat kommentit kertovat siitä, että ilmaistu asia kuormittaa työyhteisöä tai on muuten koettu tärkeänä tuoda esille. En laskenut kuinka monta kommenttia oli mistäkin aihepiiristä tai samasta asiasta, koska sillä ei mielestäni ollut tässä yhteydessä merkitystä. Pelkistetyistä ilmauksista hain avainsanoja tai sanayhdistelmiä siten, että alkuperäisen ilmauksen ydinasia säilyy muuttumattomana. Nämä avainsanat ja sanayhdistelmät jaoin aihepiiriin sopiviin

ryhmiin. Tästä aineistosta ei noussut yhtään positiivista asiaa esiin. Kuviossa 5 on havainnollistettu pelkistettyjen ilmausten ryhmittelyä.



Kuvio 5. Työkonferenssi-aineiston ryhmittely, aineisto B.

Aineisto C. Toinen työkonferenssi oli syksyllä 2018. Työterveyshuollon pyynnöstä työyksikön esimies yhdessä ylemmän johdon kanssa järjesti syys-lokakuulla kolme samansisältöistä tilaisuutta, jossa koko henkilöstöllä oli tilaisuus kertoa haluamistaan asioista. Aineisto koostuu työhyvinvointiin ja työvuorosunnitteluun liittyvistä seikoista. Vastaajien tarkka lukumäärä ei ole minulla tiedossa, koska en ole osallistunut itse kuin yhteen tilaisuuteen. Muistiossa on maininta, että kolmessa pienryhmässä on kussakin ollut 6–8 osallistujaa, joten vastaajamäärä on ollut 18–24 vastaajaa. Aineiston on kerännyt ja muistion kirjoittanut työterveyshoitaja. Muistio oli neljäisivuinen, johon oli kirjattu henkilökunnan kommenttien lisäksi myös tutkittua tietoa kyseisestä aihealueesta ja siitä millaisia vaikutuksia kyseisillä ongelma-alueilla on työhyvinvointiin ja työntekijöiden terveyteen. Ongelma-alueet oli muistiossa otsikoitu eri teemoihin. Näitä teemoja olivat: työmäärän ja työtahdin kohtuuttomuus, vahvuutena hyvät työkaverit, sijaisjärjestelyt, työvuorosunnittelu, työvälineet, yksilövastuinen hoitotyö, lääkärin toiminta, hoitojen siirtyminen toisesta yksiköstä, johtaminen ja esimiehen toiminta, tiedonkulku, perehdytys ja koulutus. Myös tämän aineiston analyysin aloitin käytettyjen ilmausten pelkistämällä.

Alkuperäisiä ilmauksia olivat mm.:

Henkilöstö kokee resurssipulaa ja jatkuvaa kiirettä. He kokevat, että jatkuvasti mennään vajaamiehityksellä, eikä työtä voi tehdä niin hyvin, kuin osaisi ja haluaisi. Tämä ristiriita aiheuttaa jatkuvaa kuormitusta.

Tästä kommentista pelkistettyjä ilmauksia olivat ”työn keskeytykset”, ”resurssipula”, ”jatkuva kiire” ja ”hoitotyön laatu kärsii”.

Vahvuutena hyvät työkaverit, joiden tuella jaksaa.

Pelkistettynä ”vahvuutena hyvät työkaverit”.

Hoitajat ovat väsyneitä ja uupuneita. Työkavereiden käytös on muuttunut (piikittelyä, tiuskimista, kyttäämistä, negatiivinen asenne). Hoitajat lähtevät muualle. Työilmapiiri ja työhyvinvointi kärsii. Tulee tunne, ettei johto välitä. Potilasturvallisuus kärsii.

Pelkistetyiksi ilmauksiksi muodostuivat ”hoitajat väsyneitä ja uupuneita”, ”ilmapiiri negatiivinen”, ”esimies ei välitä” ja ”potilasturvallisuus kärsii”.

Henkilöstö koki, että työvuorosuunnittelu ei tue työssä jaksamista, listat järkyttäviä, jopa laittomia?

Tämä kommentti pelkistettynä oli, että ”työvuorosuunnittelu ei tue työssä jaksamista”. Listat järkyttäviä, jopa laittomia? – kommentin jätin huomiotta, koska aineistosta ei ilmene, millainen se järkyttävä lista on tai mitä on tarkoitettu laittomuudella.

Henkilöstö koki, että pitkäjänteinen suunnitelmallisuus ja johdonmukaisuus puutteellista ja pelisäännöt muuttuvat jatkuvasti esimiehen toimesta.

Pelkistetyt ilmaukset olivat ”johdonmukaisuus puutteellista” ja ”pelisäännöt muuttuvat jatkuvasti”.

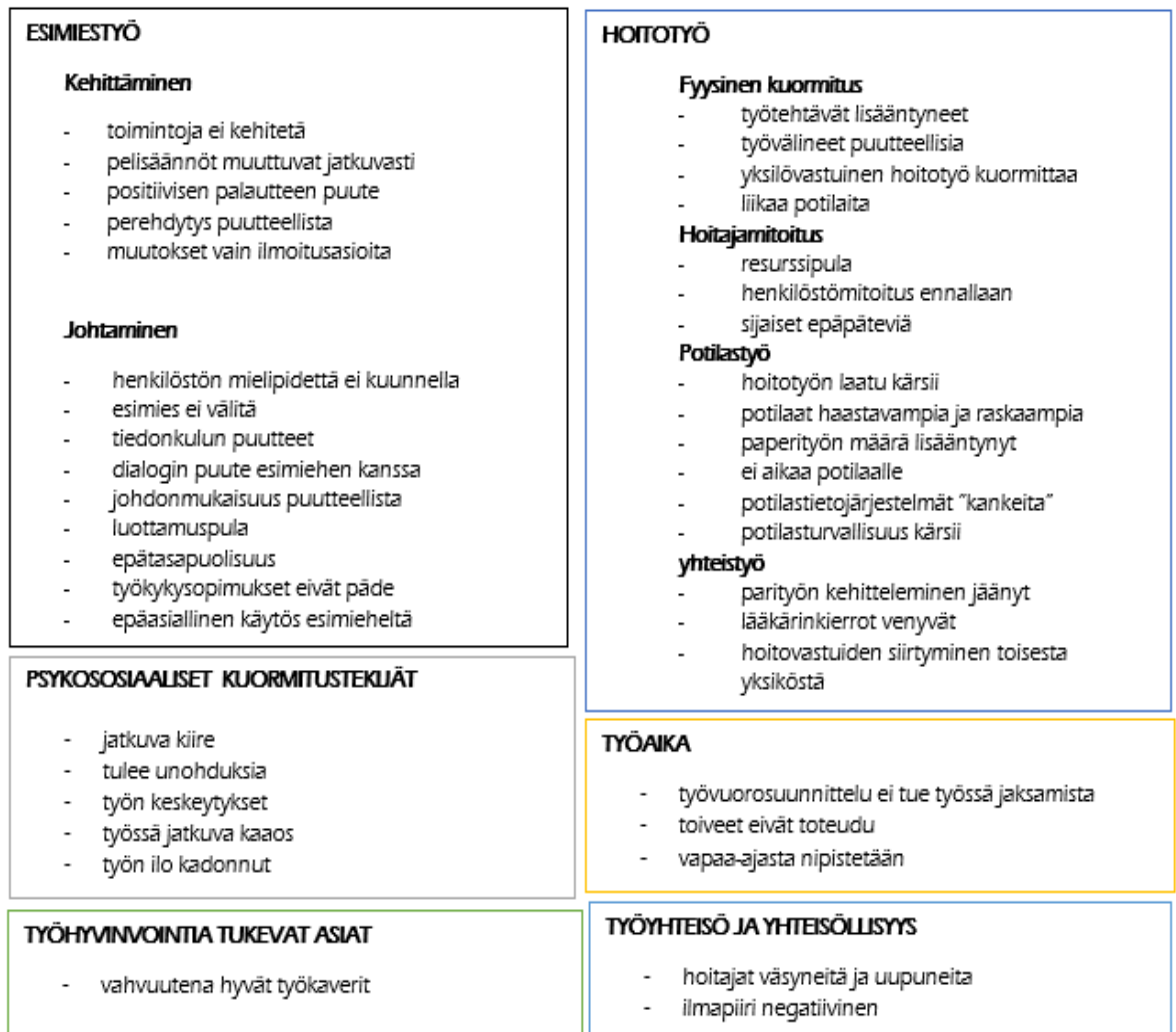
Esimies todennut, että osasto on aina ollut ja tulee olemaan raskas. Mitä se tarkoittaa ja miksi sen pitää olla niin?

Tämä oli hankalampi pelkistää niin, että ydinajatus säilyisi ennallaan. Lopulta yhdistin sen toiseen samankaltaiseen kommenttiin, joista yhdessä tuli pelkistetty ilmaus ”potilaat ovat haastavampia ja raskaampia.”

Perehdytys koettiin puutteelliseksi ja nimetty ohjaaja puuttuu.

Pelkistettynä tämä ilmaisu oli ”perehdytys puutteellista”.

Sen jälkeen ryhmittelin pelkistetyt ilmaukset kuuden eri kokoavan teeman mukaan, joka hieman poikkesi muistion aihepiireistä. Kokoaviksi teemoiksi valikoituivat samat kuin ensimmäisen työkonferenssin, osaston YT-kokouksesta saadun aineiston, teemat ja ryhmät olivat, sekä niiden lisäksi yhdeksi teemaksi muotoutui työhyvinvointia tukevat asiat. Tästäkään aineistosta ei tullut esiin juuri mitään positiivista. Kuviossa 6 on havainnollistettu pelkistettyjen ilmausten teemoittelua.



Kuvio 6. Työkonferenssi-aineiston ryhmittely, aineisto C.

5.4.3 Fokusryhmähaastattelu (Aineisto D)

Haastattelu aineiston keruumenetelmänä on joustavaa. Haastattelija voi toistaa kysymyksen tai oikaista väärinkäsityksiä keskustelun edetessä. Myös kysymysjärjestystä voidaan muuttaa, mikäli se on aiheellista. Haastattelusta saatava aineisto voi jäädä niukaksi, mikäli haastateltavalla ei ole tietoa tai kokemusta kysytystä ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 63–64.) Fokusryhmähaastattelu on laadullinen tutkimusmenetelmä, jolla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Sitä voidaan käyttää yhdistettynä johonkin toiseen tutkimusmenetelmään tai itsenäisenä menetelmänä. Haastattelu tapahtuu valikoidussa ryhmässä ja haastattelija ylläpitää keskustelua ennalta suunnitellun rungon pohjalta. Haastateltavat valikoituvat sillä perusteella, että he tuovat

tutkittavaan asiaan eri näkökulmia, mutta samalla heillä on oltava tietoa tai kokemusta keskustelun kohteena olevasta ilmiöstä, jolloin voidaan selvittää haastateltavien näkemyksiä, kokemuksia ja mielipiteitä asioista. (Mäntyranta & Kaila, 2008, 1507–08.) Kun valitaan haastateltavia, on muistettava mitä ollaan tutkimassa. Tärkeitä kriteereitä haastateltavien valinnassa on omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta, tai sitä koskeva asiantuntemus. (Vilkkä, 2015, 87.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaan ryhmähaastattelu on tavoitteeltaan vapaamuotoinen keskustelu, jossa osanottajat kommentoivat asioita melko spontaanisti. Haastattelija voi puhua kaikille yhtä aikaa ja tehdä välikysymyksiä koko ryhmälle tai yksittäiselle ryhmän jäsenelle. Kun asioita tuodaan esille eri näkökulmista, ryhmähaastattelu on onnistunut. Koska kyseessä on usean osallistujan vuorovaikutustilanne, siinä saattaa ilmetä ennakoimattomia tai yllättäviä tapahtumia. Aineiston monipuolisuutta saattaa heikentää ryhmän dynamiikkaan liittyvät tekijät, kuten liian dominoivat tai liian hiljaiset ja varovaiset osallistujat. (Pietilä, 2017, 91.) Ryhmäkeskustelun vuorovaikutuksellisuuden vuoksi on tärkeää, ettei yksittäisiä puheenvuoroja käsitellä irrallisina vaan ne ovat kiinni ryhmäkontekstissa. Ensikatsomalta haastattelusta saatu aineisto saattaa vaikuttaa sekavalta. Aineistoille luonteenomainen piirre on kuitenkin ristiriitaisuus, mutta huolellisen analyysin avulla ne on mahdollista kääntää voimavaraksi. (Pietilä, 2017, 102.)

Haastattelun analyysin ensimmäinen vaihe on aineiston litterointi. Se tarkoittaa tekstiksi muuttamista, jonka tarkkuustason määrittelevät tutkimuskysymys ja analyysitapa. (Ruusuvuori & Nikander, 2017, 367.) Litterointi helpottaa tutkijaa tutkimusaineiston analyysissä helpottaen sen läpikäyntiä järjestelmällisesti, sekä aineiston ryhmittelyä ja luokittelua. Litterointi voidaan tehdä koko haastatteluaineistoille, tai vain osiin sitä, esimerkiksi teemojen mukaisesti. Litteroinnissa haastateltavien puhetta ei saa muokata tai muuttaa, koska se vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. (Vilkkä, 2015, 88–89.) Anonymisointi tapahtuu litteroinnin aikana, jolloin muutetaan kaikki tiedot joista haastateltava voidaan tunnistaa (nimi, työpaikka, paikkakunta, kadunnimi, jne.) (Ruusuvuori & Nikander, 2017, 374).

Haastatteluun osallistuneet työyhteisön jäsenet valitsin siten, että ilmoitin koko työyhteisölle tarvitsevani vapaaehtoisia haastateltavia ja esitettävät kysymykset tulisivat käsittelemään työhyvinvointia ja yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Fokusryhmähaastatteluun ilmoittautui kahdeksan vapaaehtoista työyhteisön työntekijää. Haastattelupäivänä yksi heistä perui tulonsa, joten haastatteluun osallistui seitsemän työntekijää. Heistä kukaan ei ollut työyhteisössä esimiesasemassa. Ennen haastattelua keräsin erilliselle lomakkeelle haastateltavien taustatiedot, kävin läpi ohjeistuksen ja haastattelukysymykset. Haastateltavista (n=7) kuusi oli sairaanhoitajia ja yksi lähihoitaja. Kaikki olivat työyksikössä vakituisessa työsuhteessa. Haastateltavien keski-ikä oli 44 vuotta. Heidän työkokemuksensa hoitoalalta oli keskimäärin 15,8 vuotta ja työkokemuksensa nykyisestä työyksiköstä keskimäärin 8,2 vuotta. Sovittiin että puhutaan vuorotellen, puheenvuoroa pyydetään kättä nostamalla ja annan puheenvuoron sanomalla ääneen puheenvuoron saajan nimen, toimin haastattelijana itse. Tämä helpotti litterointi-vaiheessa minua pysymään perillä siitä, kuka kulloinkin oli äänessä. Sovittiin myös, että puhuja puhuu selkeästi ja kuuluvasti nauhoituksen laadun parantamiseksi. Kaikki osallistujat hyväksyivät nämä ehdot.

Haastattelun tallensin kannettavan tietokoneen nauhuri-ohjelmalla, kysymysten käsittelyn välillä pidettiin pieni tauko, jolloin myös nauhoitus keskeytettiin. Keskeytysten aikana keskustelu kävi vilkkaana, aiheesta ja aiheen ulkopuolelta. Tästä ilmiöstä voinee päätellä että haastattelun nauhoitus aiheutti osallistujissa hieman jännittämistä. Haastattelun aikana esitin myös väliin tarkentavia kysymyksiä, ennalta laadittujen kysymysten lisäksi, aina silloin kun vaikutti siltä että haastateltavat eksyivät aiheesta tai eivät ymmärtäneet täysin kysymystä. Haastattelun aikana kukaan osallistujista ei dominoinut keskustelua, joka sujui koko ajan luontevasti. Keskustelun aiheena olevista asioista erityisesti työhyvinvoinnin ja työvuorosuunnittelun nykytilaa koskevat kysymykset nostattivat kiivastakin keskustelua.

Fokusryhmähaastattelun kysymyksiä oli kuusi ja ne olivat:

1. Mitä mielestäsi on työhyvinvointi?
2. Millaiseksi koet työhyvinvointiasi nykyisessä työssäsi tällä hetkellä?
3. Miten työntekijä voi omalla toiminallaan parantaa työhyvinvointia?
4. Mitä mielestäsi tarkoittaa yhteisöllisyys työpaikalla ja miten sitä voisi lisätä?
5. Miten yhteisöllinen työvuorosunnittelu vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen nykyisessä työssäsi tällä hetkellä?
6. Miten työntekijä voi omalta osaltaan vaikuttaa yhteisöllisen työvuorosunnittelun onnistumiseen?

Ensimmäiseen kysymykseen tuli harvakseltaan vastauksia, pääasiassa yleistyksiä työhyvinvoinnista. Nauhoitettua materiaalia tuli ainoastaan 4 minuuttia 57 sekuntia. Toinen kysymys herätti enemmän keskustelua (23 min 30 sekuntia). Kysymystä tarkensin välillä keskustelua ohjaavilla kysymyksillä, kuten miten kolmivuorotyön tekeminen vaikuttaa työhyvinvointiin, olisiko työhyvinvoinnin tilanne sama jos haastateltavat tekisivät ainoastaan päivätyötä, onko haastateltavat kokeilleet ergonomista työvuorosunnittelua ja minkälaisia vaikutuksia sillä oli työhyvinvointiin, miten haastavat potilaat tai omaiset vaikuttavat koettuun työhyvinvointiin ja mikä vaikutus on ”hyvällä tiimillä” työvuorossa. Kolmannen kysymyksen (10 minuuttia) vastaukset käsittelivät aihetta työyksikön näkökulmasta, tuotiin esiin paljon niitä seikkoja, mitkä eivät toimi ja joita kehittämällä voitaisiin tilanteeseen mahdollisesti vaikuttaa. Neljännen kysymyksen (7 minuuttia 33 sekuntia) yhteisöllisyys oli selkeästi hieman vieraampaa asiaa, mutta keskustelun edetessä asioita alkoi löytyä. Muutamia tarkentavia kysymyksiä tarvittiin erityisesti siihen kun mietittiin millä konkreettisilla tavoilla voisi yhteisöllisyyttä lisätä työpaikalla tai työn ulkopuolella. Yhteisöllisen työvuorosunnittelun vaikutuksia työhyvinvointiin pohdittiin viidennessä kysymyksessä (12 minuuttia 31 sekuntia). Odotetusti vastauksissa nousi aika paljon negatiivista asiaa esille. Esitin tarkentavia kysymyksiä työvuoroergonomian ja työterveyslaitoksen työaikasuositusten näkökulmasta. Viimeisessä kysymyksessä (15 minuuttia) pohdittiin keinoja yhteisöllisen työvuorosunnittelun onnistumiseksi.

Nauhoitettua materiaalia kertyi yhteensä noin 73 minuuttia, josta litteroitua tekstiä 16 sivua. Litteroinnin toteutin kirjoittamalla kommentit sanatarkasti Word-tekstinkäsittelyohjelmaan. Äänenpainoja tai eleitä en kirjoittanut ylös, vaan äänensävyt voin tarvittaessa tarkistaa nauhoitteesta. Litterointi oli välillä hankalaa johtuen haastateltavien liian hiljaisesta puheäänestä tai epäselvästä puhetavasta. Litterointi helpotti aineiston pelkistämistä ja teemoittelua myöhemmässä vaiheessa, vaikka se oli työläs ja aikaa vievä prosessi. Litteroinnin aikana haastateltavat anonymisoin siten, että muutin nimen muotoon H1, H2, H3, H4, H5, H6 tai H7 (=haastateltava 1–7) riippuen siitä kuka oli äänessä.

Sen jälkeen luin aukikirjoitetun haastattelun useita kertoja. Käsittelin aineiston kysymyksittäin omana kokonaisuutenaan. Kysymys numero kaksi käsitteli työhyvinvoinnin nykytilaa henkilöstön kokemana. Tekstistä poimin keskeisiä ilmaisuja ja alleviivasin niitä lukiessani. Näitä ilmaisuja pelkistin yksinkertaisimmiksi ilmauksiksi, aivan kuten työkonferenssiaineiston kohdallakin. Alkuperäisiä ilmauksia olivat mm.

H5: Mä koen sen..... laillansa mä tunnen niin että mä jaksan tehdä tätä työtä, mutta että koko ajan ollaan sellaisella veitsenterällä, että niinkun, odottaa niinkun tavallansa niinkun sitä että koska se oma sietokyky niinkun loppuu leikaten. Et vähä niinkun on semmonen olo että tota niin se voi tapahtua minä päivänä hyvänsä et mä en niinku enää kertakaikkiaan jaksa.

Tästä pelkistettyinä ilmauksina poimin: ”koen, että jaksan, mutta koko ajan ollaan veitsenterällä”, ”sietokyky ääri rajoilla”.

H4: Se piti vielä lisätä et justiin et työkaverit on niinku se syy että miksi on kiva tulla töihin ja miksi jaksaaki suurimmaksi osaksi.

Pelkistettynä ilmauksena ”työkaverit syy, että on kiva tulla töihin ja jaksa”.

Kävin läpi kaikki puheenvuorot tähän kysymykseen liittyen samalla tavalla. Sen jälkeen tarkastelin ilmauksia ja etsin niistä samankaltaisia teemoja. Jaottelin ilmaisut teemojen mukaisesti ryhmiin alla olevan kuvion (Kuvio 7) mukaisesti. Kokoavat teemat ja ryhmät muodostuivat samankaltaisiksi kuin työkonferenssiaineistoista (aineistot B ja C) saadut.

<p>PSYKOSOSIAALISET KUORMITUSTEKIJÄT</p> <p>Kiire</p> <ul style="list-style-type: none"> - jatkuva kiire - työn kaoottisuus <p>Haitalliset oireet</p> <ul style="list-style-type: none"> - muistin kuormittuminen - turhautuminen - uupumus - työn ilo kadonnut - ammatillisuuden katoaminen - stressi - sietokyky ääri rajoilla - koen, että jaksan, mutta ollaan veitsenterällä - asiat jäävät painamaan mieltä - ei ehdi tehdä kaikkea niin hyvin kuin haluaisi - asioita jää tekemättä - tulee virheitä <p>Johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - esimies ahdistaa 	<p>HOITOTYÖ</p> <p>Fyysinen kuormitus</p> <ul style="list-style-type: none"> - liikaa potilaita - raskaat potilaat - työtehtävät lisääntyneet <p>Potilastyö</p> <ul style="list-style-type: none"> - haastavat omaiset ja potilaat - omatoimiset potilaat voivat jäädä huomioitta, kun runsaasti apua tarvitsevia - ei aikaa potilaille <p>Hoitajamitoitus</p> <ul style="list-style-type: none"> - vajaamiehitys kuormittaa
<p>TYÖAIKA</p> <p>Työn tauotus</p> <ul style="list-style-type: none"> - yövuorot kuormittavat, tarvii vapaata palautumiseen niiden jälkeen - riittävästi vapaata ei yövuorojen jälkeen aina saa <p>Työvuoroergonomia</p> <ul style="list-style-type: none"> - työvuoroergonomia olisi hyvä juttu - säännöllinen päivätyö olisi parempi - ei jaksaisi enää yövuoroja - aamut kauheita, päivävuorot kuormittavia - ergonominen suunnittelu ei toteudu <p>Työvuorosuunnittelu</p> <ul style="list-style-type: none"> - itse suunnitellut vuorot ei toteudu - selkeä rytmi olisi vuorojen suunnittelussa parempi 	<p>ESIMIESTYÖ</p> <p>Kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - perehdyttäminen kuormittaa <p>Johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - esimies ei kannusta keskustelemaan asioista - meitä ei johda kukaan - onko esimiehellä enää valtaa mihinkään? - Heijastuu työntekijöihin - esimiehen epävarmuus - esimiehen tietämättömyys käytännöstä?
	<p>TYÖYHTEISÖ JA YHTEISÖLLISYYS</p> <ul style="list-style-type: none"> - ei ole yhteistä aikaa työkavereiden kanssa esim suunnitella päivää - kiire, ei saa apua - luottamuspuola - epäselvät tehtäväkuvat
	<p>TYÖHYVINVOINTIA TUKEVAT ASIAT</p> <p>Työkaverit</p> <ul style="list-style-type: none"> - työkaverit - osaava henkilökunta <p>Työ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Onnistumisen kokemukset - päivien ja vuorojen vaihtelevuus - sopiva määrä potilaita

Kuvio 7. Työhyvinvoinnin nykytila henkilöstön kokemana, fokusryhmähaastatteluaineiston ryhmittely, aineisto D.

Kysymykset 2 ja 3 tuottivat eniten laadullista sisältöä, joten niistä tein tarkemmat ryhmittelyt. Lopuissa kysymyksissä pelkistin alkuperäiset ilmaukset. Niistä nousivat suoraan hakemani vastaukset ja aihealueet, joita ei ollut kovin monta, niistä kerron tarkemmin tuloksissa.

5.4.4 Avoimet kysymykset sähköpostitse (Aineisto E ja F)

Tietotekniikan hyväksikäyttö tutkimuksissa on tullut vauhdilla arkeemme. Kyselyn tekeminen sähköisessä muodossa tuo mukanaan etuja, mutta siinä on olemassa myös haittoja. Hyvinä puolina pidetään edullisuutta ja nopeutta. Sähköisessä kyselyssä ei aineistonkeruuvaiheessa aiheudu juurikaan kuluja, vaikka vastaajan ja tutkijan välimatka olisi suuri. Näin ollen maantieteellisellä sijainnilla ei ole suurtakaan merkitystä. Nopeus on sähköisessä kyselyssä suuri etu verrattuna perinteiseen paperiseen kyselylomakkeeseen, sekä lähetettäessä että palautettaessa. Sähköinen kysely myös vähentää tutkijan työvaiheita, kun se on jo valmiiksi sähköisessä muodossa. Sähköpostitse lähetettävän kyselyn haittapuolena kuitenkin on, että vastaajan anonymiteettiä ei voida täysin taata, joka joskus voi olla tutkimuksen kannalta tärkeää. (Valli & Perkkilä, 2015, 109–111.)

Avoimilla kysymyksillä (**aineisto E**) kartoitin tammikuussa 2019, mitä henkilöstölle ”jäi käteen” kehittämisprosessissa ja millaisilla pelisäännöillä voitaisiin työyhteisön työhyvinvointia parantaa. Kysymyksiä oli kaksi ja vastaukset keräsin sähköpostilla. Kysymykset olivat seuraavat:

1. Osallistuitko vuosi sitten osastotunneille, joissa käsiteltiin eri asioita yhteisölliseen (autonomiseen) työvuorosuunnitteluun liittyen. Jos et osallistunut, perehdyitkö sähköpostitse saamaasi materiaaliin? Kerro myös, oliko osastotunneista tai materiaalista apua itsellesi, kun suunnittelit omaa työvuorolistaasi. Mistä sait apua eniten, vai tuliko mitään uutta tietoa?
2. Työhyvinvointi on merkittävässä asemassa silloin, kun työ on raskasta. Mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä pelisääntöä työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi osastolla? (Eli mitkä ovat ne seikat, johon jokainen voi omalla käytöksellään tai toiminnallaan vaikuttaa jokaisen työhyvinvointia parantaakseen).

Kyselyn lähetin sähköpostitse 22 henkilölle, jotka olivat olleet saaneet vuotta aiemmin mahdollisuuden osallistua sekä tarveanalyysiin SWOT-nelikentän avulla,

että henkilökunnan koulutustilaisuuksiin. Kyselyä en lähettänyt niille, jotka olivat siirtyneet töihin muualle kuluneen vuoden aikana, tai tulleet työyksikköön töihin SWOT-aineiston keräämisen jälkeen. Vastauksia kyselyyn tuli määräaikaan mennessä 11 kpl. Vastausprosentti tähän aineistoon oli 50%. Käsittelin vastaukset ennen analyysiä siten, että siirsin vastaukset sähköpostista, ilman lähettäjän nimeä, erilliseen Word-tiedostoon. Kummallekin kysymykselle oli oma tiedostonsa, jotka tulostin tallentamisen jälkeen. Sähköpostista vastaukset poistin.

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kartoitin alkuvaiheen osastotunteihin osallistumista ja antia, jolloin käytiin läpi työvuorosuunnitteluun liittyviä asioita, vuorotyö ja työvuoroergonomia, lainsäädäntö ja pelisäännöt. Tähän kysymykseen sai vapaamuotoisesti kertoa, oliko osallistunut osastotunnille vai tutustunut ainoastaan sähköpostitse saamaansa materiaaliin. Sai myös kertoa oliko hyötynyt saamastaan tiedosta, jos oli, miten, jos ei ollut, mitä jäi kaipaamaan. Vastauksia analysoin siten että aluksi alleviivasin Word-tiedostosta jokaisesta vastauksesta erikseen sen keskeisen sisällön. Tällä tavoin ikäänkuin pelkistin vastaukset helpommin luokiteltavaan muotoon. Esimerkiksi:

Osallistuin osastotunnille yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun liittyen. Periaatteessa osastotunti oli minulle kertausta, olin saanut kattavan infon jo aiemmin ja koin sisäistäneeni ohjeistuksen. Toki ajattelen, että pelisäännöistä on hyvä ajoittain keskustella ja muistuttaa niistä kaikkia.

Totesin kuitenkin, että lähes kaikissa vastauksissa toistui samat asiat, joten varsinaista teemoittelua en aineistolle tämän kysymyksen osalta tehnyt. Vastauksia oli niin vähän ja ne olivat niin lyhyitä, joten niistä ei voi tehdä syvällisiä tulkintoja.

Toisessa kysymyksessä tiedustelin työntekijän mielipidettä siitä, miten yksittäinen työntekijä voi omalta osaltaan vaikuttaa työhyvinvoinnin parantamiseen. Pyysin heitä kertomaan kolme tärkeintä asiaa, mitkä heidän mielestään vaikuttivat työpaikalla ilmapiiriin ja sitä kautta työhyvinvointiin. Alkuperäisiä ilmauksia olivat muun muassa:

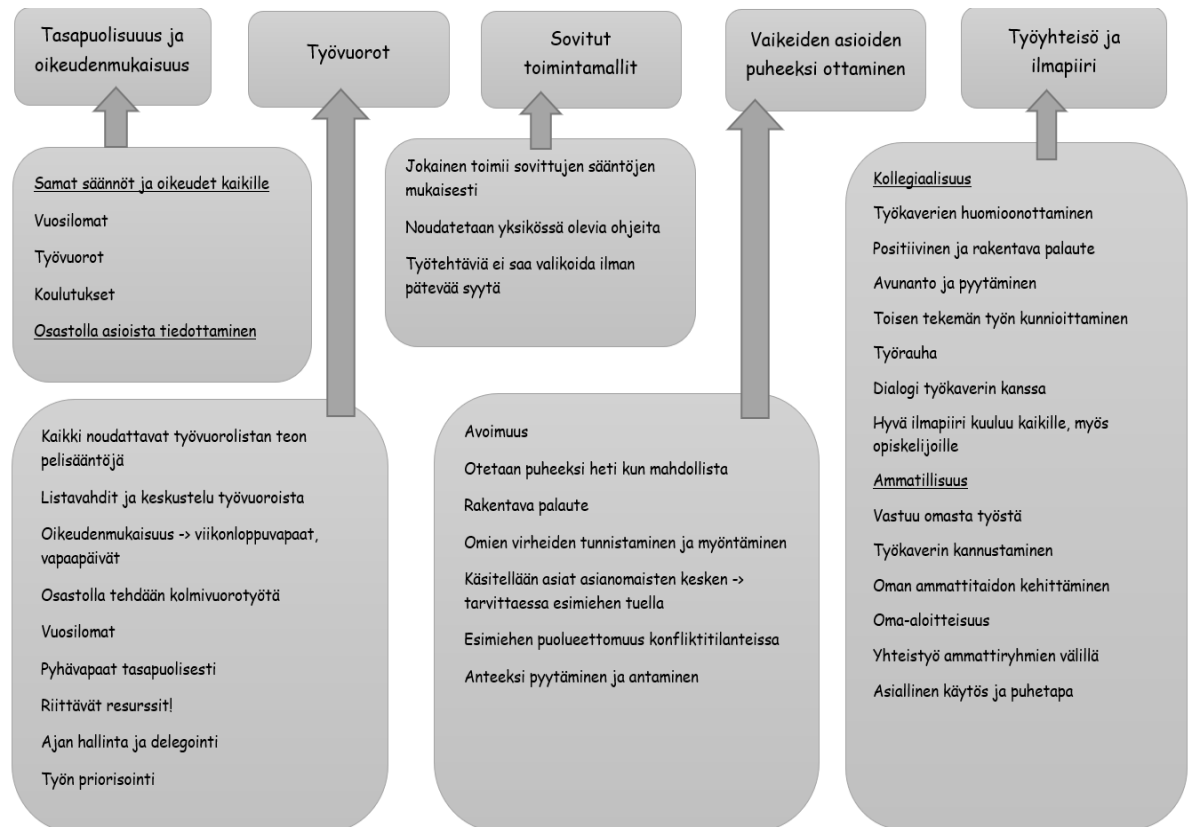
Mielestäni tärkeintä on tasapuolisuus ja toisen kunnioittaminen. Ei oman edun tavoittelu, vaan kollegiaalisuus ja toistenkin tarpeiden huomioon ottaminen. Niin työvuorosuunnittelussa kuin muissakin

asioissa. Toisena asiana kunnioittava kanssakäyminen työkavereiden välillä. Perus käytöstavat, ystävällinen ilmapiiri. Aina ei voi olla hyvä päivä, mutta huonoa päiväänsä olisi reilua ja rakentavaa pyytää anteeksi. Kolmantena mieleeni tulee ”kuppikuntien” välttäminen töissä ollessa. Reilusti ja avoimesti kohdellaan kaikkia kollegoitamme samalla tavalla.

Oikeudenmukaiset vuosiloma- ja työvuorosunnittelut sekä koulutuksiin osallistuminen. Niihin ei itse voi juurikaan vaikuttaa ainakaan jos esimies ei toimi pelisääntöjen mukaan. Jokaisella työntekijällä on samat oikeuden ja velvollisuudet. Parityöskentely.

Jokainen noudattaa sovittuja toimintamalleja työssään eikä lähde sooloilemaan. Ystävällinen ja kaunis käytös muita kohtaan. Toisten auttaminen automaattisesti eikä niin että tehdään oma työ ja katsellaan sivusta kun toinen raataa.

Helmikuussa 2019 avoimien kysymysten **(aineisto E)** perusteella saatujen vastausten avulla ideoitiin työryhmällä työyksikköön työhyvinvoinnin pelisäännöt **(aineisto F)**. Työryhmässä oli seitsemän henkilöä ja oli yhtä henkilöä lukuunottamatta sama, kuin fokusryhmähaastatteluun osallistuneet. Ideointia toteutettiin ryhmässä sisällön analyysin soveltuvien menetelmin, koska mukaan täytyi huomioida myös koko työyhteisön mielipide, jonka he olivat tuoneet tiedoksi kehittäjälle vastaamalla avoimiin kysymyksiin sähköpostitse. Vastausten analysointi aloitettiin siten, että työryhmän jäsenet kävivät alkuperäiset vastaukset läpi joko yksin tai pareittain. Sen jälkeen vastauksista poimittiin keskeinen sisältö ja vastaukset tiivistettiin lyhyempään muotoon siten, että vastaajan ilmaisemat ydinasiat säilyivät. Tämä tapahtui edelleen yksin tai pareittain. Toisella kierroksella koko ryhmä käsitteli näitä tiivistettyjä vastauksia yhdessä. Näitä tiivistettyjä vastauksia koottiin ryhmiin aihepiirin mukaisesti ja niille etsittiin yhdistävä tekijä. Saatujen vastausten perusteella muodostui viisi pääluokkaa, joiden alle tuli aihepiiriin sopivia pelisääntöjä (kuvio 8). Nämä pääluokat olivat: 1. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus, 2. Työvuorot, 3. Sovitut toimintamallit, 4. Vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen ja 5. Työyhteisö ja ilmapiiri.



Kuvio 8. Työhyvinvoinnin pelisäännöt. (Aineisto F.)

Osallistuin analyysiin ainoastaan antamalla ohjeita tai vinkkejä, miten edetään. Myöhemmin kirjoitin muodostuneet pelisäännöt isolle kartongille sellaisenaan, miten työryhmä oli sen muotoillut. Pelisäännöt vein nähtäväksi työyksikköön kanslian seinälle ja niitä sai kommentoida määräajan. Määräajan kuluessa pelisääntöihin oli tullut muutama kommentti. Sain siitä myös suullista palautetta. Pelisääntöihin ehdotettiin lisättäväksi tiedotuskanaviksi sähköposti ja aamupalaveri kerran viikossa. Työvuorot- otsikon alle ehdotettiin lisättäväksi, että varmistetaan osaaminen ja kokemus kaikkiin työvuoroihin sekä pari muutosehdotusta työvuorojen aloitus- ja lopetusajankohdista, jotka ovat jo otettu käyttöön työyksikössä. Palautteen myötä pelisääntöjen nimi muuttui työhyvinvoinnin pelisäännöistä osaston pelisäännöiksi (liite 1). Nämä kommentit huomioon ottaen tein pelisäännöt sähköiseen, helpommin ja nopeammin luettavaan muotoon ja ne talletettiin osaston levyasemalle kaikkien saataville. Ne myös tulostettiin kanslian seinälle näkyville ja tullaan jalkauttamaan osaston toimintatapoihin.

6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Tässä pääluvussa kuvailen saadut tulokset, joita on selkiytetty erilaisten kuvioiden avulla. Aineisto tähän kehittämistyöhön kerättiin alla olevan kuvion (Kuvio 9) osoittamassa aikataulussa. Mukaelluissa työkonfereissa täydennettiin SWOT-nelikentällä saatua tarveanalyysia. SWOT antoi vastauksia enimmäkseen työvuorosuunnitteluun, kun työkonfereissa ja fokusryhmähaastattelussa sain taustatietoa työhyvinvoinnin tilasta. Fokusryhmähaastattelussa sain tietoa myös yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tilasta sekä ideoita miten työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä voitaisiin työyksikössä lisätä. Sähköpostitse lähetetyillä kysymyksillä sain vastanneiden ehdotuksia työhyvinvoinnin pelisäännöiksi sekä kartoitin hieman sitä, oliko henkilökunnan koulutuksesta työvuorosuunnitteluun hyötyä vai jäikö siitä jotain puuttumaan. Näin jälkikäteen ajateltuna toinen kysymys saattoi olla turha, koska sillä ei loppujen lopuksi ollut suurta painoarvoa tämän kehittämistyön kannalta. Näin kehittäjän näkökulmasta ainoa hyöty oli tieto siitä, että osastotunnit ja niiden aiheet oli koettu pääosin hyödylliseksi kertaukseksi.



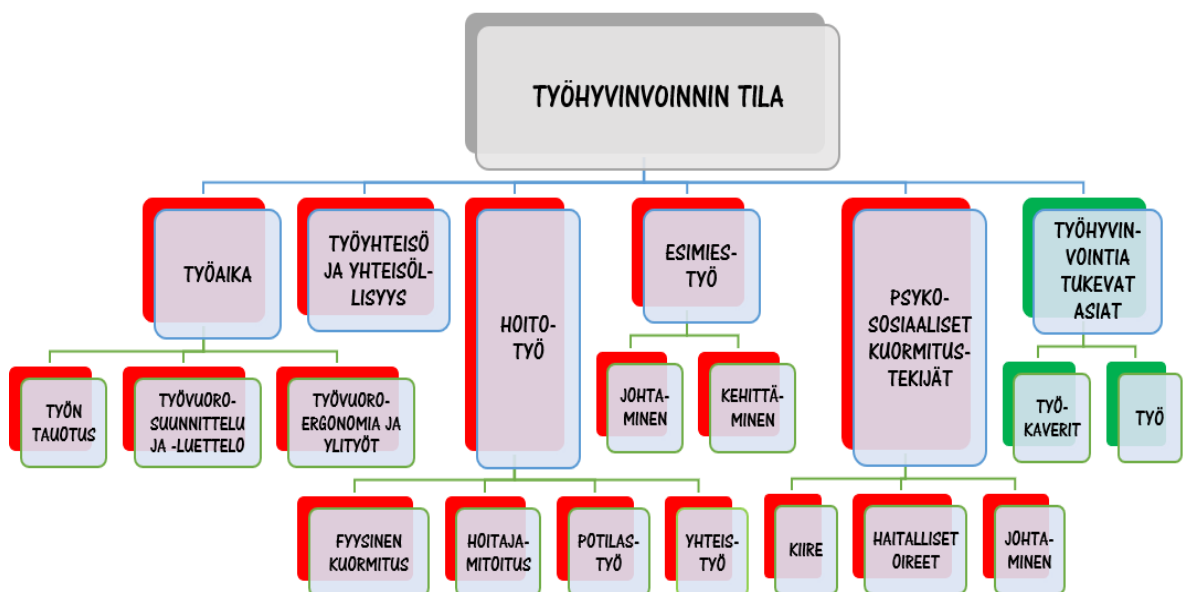
Kuvio 9. Aineistojen keruu.

Koko kehittämisprosessin kesto aiheen valinnasta raportointiin oli noin puolitoista vuotta. Alkuvaiheessa oli toki pitkiäkin taukoja jolloin prosessi ei edennyt lainkaan moninaisista syistä johtuen.

6.1 Työhyvinvoinnin nykytila henkilöstön kokemana

Työhyvinvointia henkilöstön mielestä oli se, että töihin on mukava tulla ja siellä on hyvä olla. Töissä ollaan tiimi, tehdään yhteistyötä, koska ollaan saman asian vuoksi töissä. Töistä ei tarvitse lähteä vihaisena tai väsyneenä, jolloin työasiat pystyy jättämään työpaikalle. Työn ulkopuolella jaksaa käydä esimerkiksi tapaamassa ystäviä tai harrastaa. Ideaalisessa tilanteessa työvuorossa on ollut hyvä työporukka, sopiva määrä potilaita, on ollut aikaa potilaalle, on saanut positiivista palautetta joko potilaalta, kollegalta tai esimieheltä ja tulee tunne, että on tehnyt työnsä hyvin, on jopa ylittänyt itsensä haastavassa tai vaikeassa tilanteessa. Työpäivä on ollut kiireetön, eikä ole ollut kiireen aiheuttamia ristiriitoja. Työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri, kaikki ovat ystävällisiä ja asiallisia toisiaan kohtaan, johtaminen on hyvää ja työnantaja palkitsee hyvin tehdystä työstä ja kuuntelee työntekijää. (Aineisto D.)

Työhyvinvoinnin tilaa kartoitettiin aluksi kahden mukaellun työkonferenssin muistion (aineistot B ja C) avulla sekä myöhemmin fokusryhmähaastattelussa (aineisto D). Laadin tuloksista oheisen kuvion (kuvio 10), jossa on värikoodein ilmaistu työhyvinvoinnin tila kyseisillä osa-alueilla. Punaisella pohjalla olevat osa-alueet vaikuttivat negatiivisesti ja vihreällä olevat positiivisesti työhyvinvoinnin tunteeseen.



Kuvio 10. Työhyvinvoinnin tila henkilöstön kokemana (aineistot B, C ja D).

Tulosten perusteella **työhyvinvointia tukevia asioita** olivat ainoastaan työkaverit ja itse työ tietyiltä osin. Ilmeni, että työkavereiden tuki ja osaava henkilöstö työvuorossa auttoi jaksamaan työssä. Työhyvinvoinnin kannalta työ koettiin mielekkääksi silloin, kun on sopiva määrä potilaita per hoitaja, työpäivät ja työvuorot toivat työhön vaihtelua ja kun työstä sai onnistumisen kokemuksia.

Työaika koettiin kuormitustekijäksi. Työn tauotus oli puutteellista niin päivä- kuin viikkotasollakin. Päivittäin jäi usein taukoja pitämättä useimmiten kiireen vuoksi. Koettiin, että yksittäiset vapaapäivät eivät riitä työstä palautumiseen erityisesti yövuorojen jälkeen. Vapaa-aikaa tuntui olevan nykyään vähemmän, kun työpäiviä oli lyhennetty, eikä vapaita viikonloppuja ollut säännöllisesti eikä tasapuolisesti. Työvuorosuunnittelu ei tulosten perusteella tukenut työntekijöiden työssäjaksamista, eikä työvuorotoiveet toteutuneet, vaan niitä muutettiin keskustelematta. Kaivattiin selkeämpää rytmiä ja ergonomiaa työvuorojen suunnitteluun ja kunnioitusta työntekijän omaan suunnitteluun. Vuoronvaihtoja ja ylitöitä tuli myös paljon. Työvuoroluettelot julkaistiin niin myöhään, että se vaikutti haitallisesti työntekijän oman elämän suunnitteluun. Koettiin myös että työaikajärjestelyt oman työssä jaksamisen tueksi eivät olleet mahdollisia.

Työyhteisön ja yhteisöllisyyden puutteen vaikutus työhyvinvointiin koettiin suurimmaksi osaksi negatiiviseksi johtuen epäselvistä yhteisistä käytänteistä ja toimintaohjeista, muutosvastarinnasta, ammatillisen osaamisen katoamisesta yksiköstä ja työn lisääntyneistä vaatimuksista. Edellä mainittujen syiden ajateltiin huonontaneen ilmapiiriä ja aiheuttaneen sen, että hoitajat olivat väsyneitä ja uupuneita. Työntekijöiden välillä koettiin olevan luottamuspulaa, eikä kiireisen työn tahdissa ollut aikaa suunnitella päivää ja töiden jakoa kollegojen kesken.

Vaikka työ itsessään koettiin työhyvinvointia tukevaksi asiaksi jossain määrin, **hoitotyö** kuormitti syöden työhyvinvoinnin kokemusta. Hoitotyö on tunnetusti fyysisesti kuormittavaa. Tässä yksikössä hoitajilla oli tulosten mukaan liikaa potilaita, jotka olivat fyysisesti raskaita hoitaa. Myös hoitajien työtehtävät olivat lisääntyneet, joita ei oltu huomioitu resursseissa. Fyysistä kuormitusta koettiin lisäävän myös yksilövastuisen hoitotyön malli sekä puutteelliset, epäkäytännölliset

työvälineet, joita ei ollut aina riittävästi. Henkilökunnan räätälöidyt työnkuvat, joilla tuettiin työssä jaksamista, kuormittivat muuta henkilökuntaa. Hoitajamitoituksen koettiin olevan riittämätön fyysisesti vaativaan yksikköön, eikä sijaisia aina saatu tai he olivat epäpäteviä. Työhyvinvoinnille haasteita toivat myös haastavat potilaat ja omaiset, eikä hoitajan aika tahtonut riittää kaikille potilaille tasapuolisesti. Tällöin hoitajat kokivat että ”hyväkuntoisemmat” ja omatoimiset potilaat jäivät huomiotta tai vähemmälle huomiolle, kun vaativimmat potilaat veivät hoitajan ajan. Hoitajilla ei ollut aikaa ja resursseja ohjata tai kuntouttaa potilaita, koska hoidon vaatavuus oli lisääntynyt. Myös paperityön määrä hoitajilla oli lisääntynyt ja potilastietojärjestelmät koettiin kankeiksi ja huonosti toimiviksi. Muunmuassa kirjaamisia jäi tekemättä tai ne olivat puutteellisia. Kaiken tämän seurauksena oli koettu, että potilasturvallisuus ja hoitotyön laatu kärsivät. Toimimaton yhteistyö yksikön sisällä tai muiden yksiköiden kanssa vaikuttivat negatiivisesti työhyvinvointiin, mutta mahdollisesti myös opiskelijoihin, koska heitä oli paljon eikä kaikille riittänyt päteviä ohjaajia.

Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnille oli suuri. Tulosten perusteella esimiehiltä kaivattaisiin enemmän alaisten kuuntelua, välittämistä, tasa-arvoisempaa kohtelua, tukea ja kannustusta, johdonmukaisuutta, asiallista käytöstä, avoimuutta, tiedottamista, sitoutumista pelisääntöihin ja käytännön työn parempaa tuntemusta. Esimiehen epävarmuuden koettiin heijastuvan negatiivisesti alaisiin ja lisäävän luottamuspulaa esimiestä kohtaan. Negatiivisesti työhyvinvointiin vaikutti myös positiivisen palautteen puute ja muutosten toteuttamisen tapa, niiden oli koettu olleen vain ilmoitusasioita. Esimiehen harkinnan mukaan toteutettiin esimerkiksi uuden työntekijän perehdytys yksikköön ja tämä oli koettu puutteelliseksi, eikä toimintoja oltu kehitetty, niiden tarpeesta huolimatta. Henkilökunnan suuren vaihtuvuuden vuoksi perehdytys oli koettu suureksi kuormitustekijäksi ja ikään kuin hukkaan menneeksi työksi, perehdytettyjen hoitajien lähtiessä yksiköstä muualle.

Psykososiaalisista kuormitustekijöistä jatkuva kiire nousi esille kaikista kolmesta aineistosta. Kiireen myötä koettiin myös, että työn hallinnan tunne oli heikentynyt, työssä tuli unohduksia ja keskeytyksiä, työ oli välillä jatkuvaa kaaosta. Osa henkilökunnasta koki saaneensa haitallisia oireita työstä johtuen, suurimmaksi osaksi psyykkisiä, kuten väsyneisyyttä ja ahdistuneisuutta,

riittämättömyyden tunteita ja stressiä. Töihin oli ahdistavaa tulla, eikä siellä ollut mukava olla, työn ilo oli kadonnut. Henkistä kuormitusta lisäsi vielä syyllisyyden tunteet poissaoloista ja esimiehen toiminta koettiin välillä ahdistavaksi.

6.2 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun nykytila henkilöstön kokemana

Yhteisöllisyydeksi henkilöstö ymmärsi toiminnan, jossa ponnistellaan kaikki yhdessä yhteisen päämäärän hyväksi. Päämääränä yksikössä voitiin pitää hyvinvoivaa ja -hoidettua potilasta. Yhteisöllisyys oli heidän mielestään myös sitä, että ei lannisteta tai vähätellä ketään, eikä tällä syödä toisen työmotivaatiota. Yhteinen intressi oli työ; tehdään samaa työtä, ollaan samassa työpaikassa ja meillä on samat kiinnostuksen kohteet. (Aineisto D.)

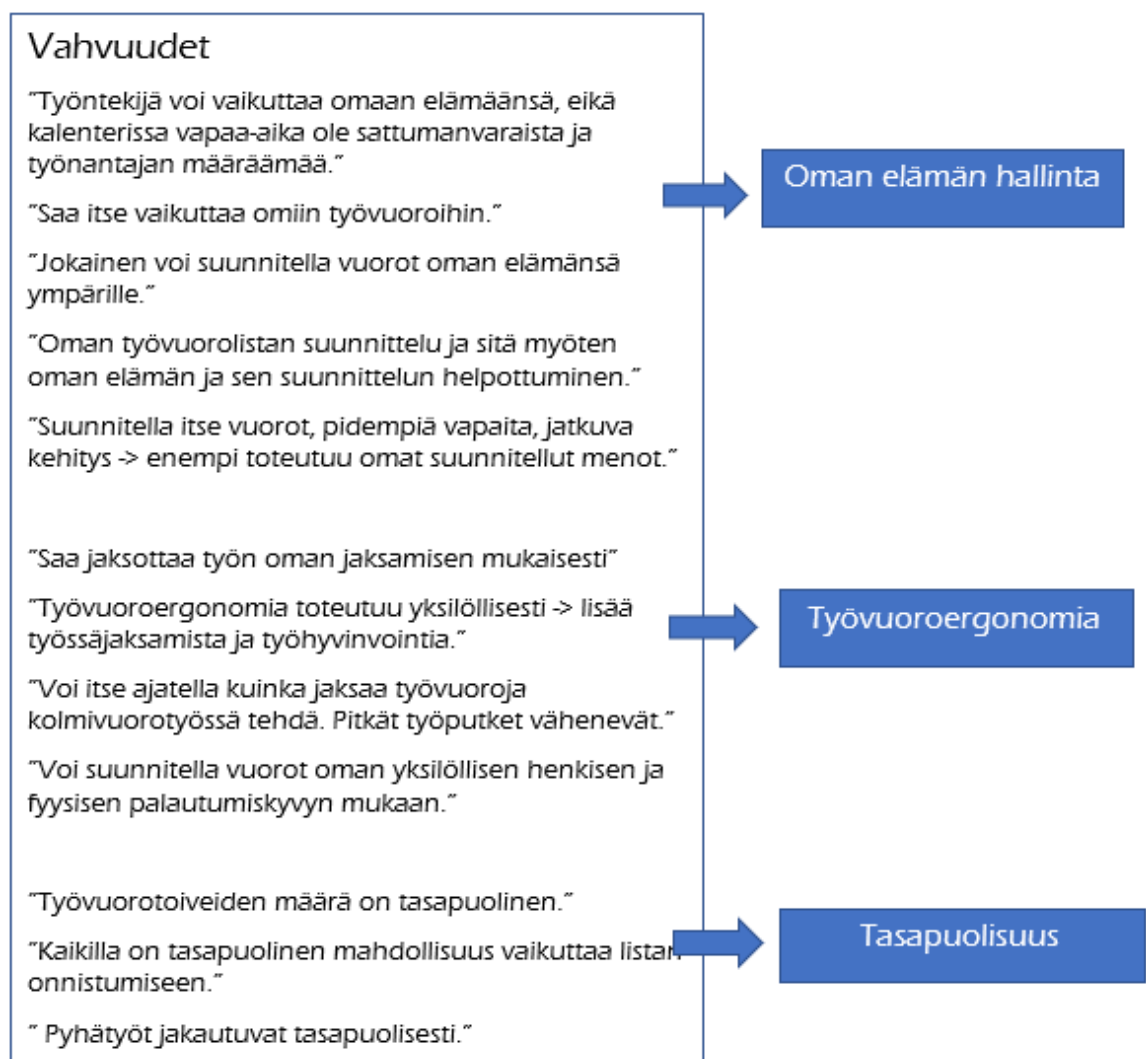
SWOT-nelikentällä keräsin joulukuussa 2017 ja tammikuussa 2018 aineistoa työvuorosuunnittelun nykytilasta ja vaikutuksesta työhyvinvointiin, siinä nousivat esiin seuraavanlaiset kokonaisuudet (kuvio 11):



Kuvio 11. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun vaikutus työhyvinvointiin. (Aineisto A).

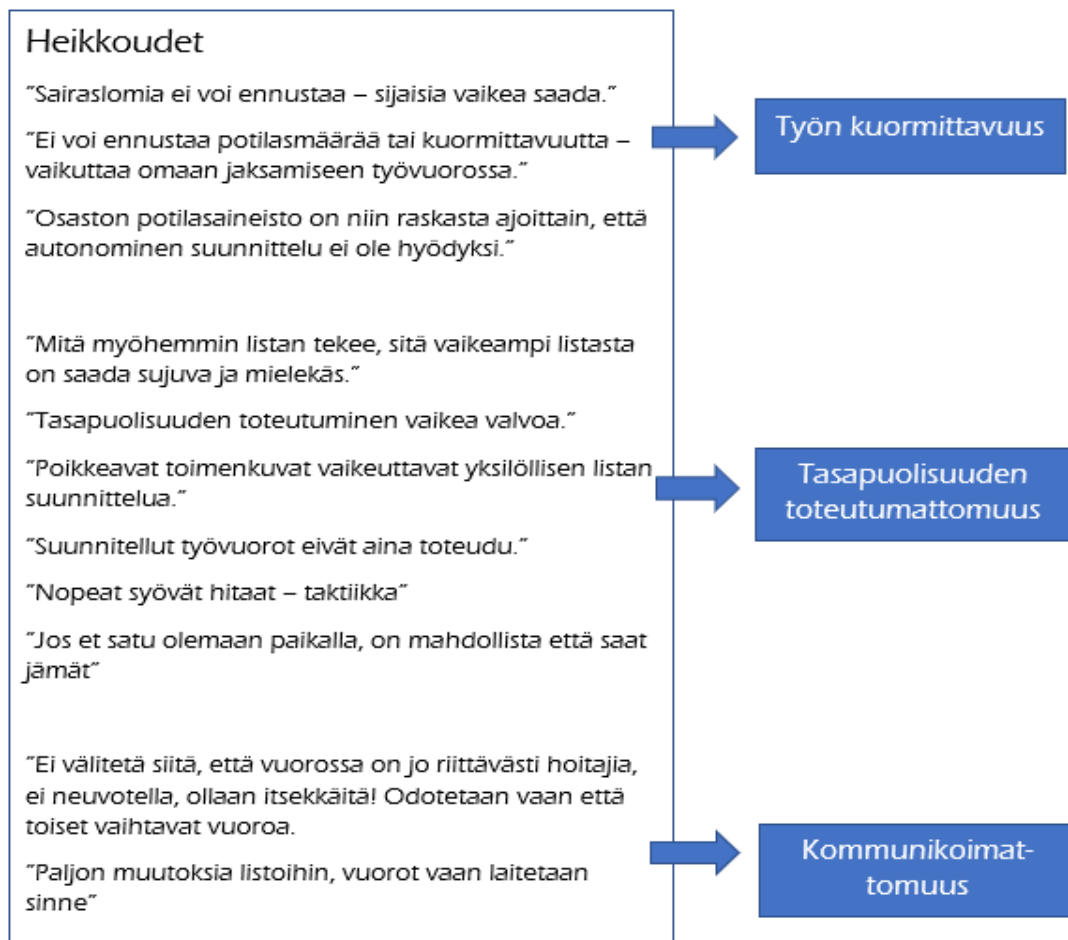
SWOT-analysissa työvuorosuunnittelun **vahvuuksiksi** (kuvio 12) ja hyvin toimiviksi asioiksi nousi mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin ja sen myötä

vaikuttaminen omaan yksityiselämään. Yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla katsottiin olevan positiivinen vaikutus työhyvinvointiin myös sen vuoksi, että yksilötasolla pystyi huomioimaan omaa jaksamista työssä, halutessaan tätä oli voinut toteuttaa ergonomisella työvuorosuunnittelulla. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu mahdollisti myös sen, että toiveita oli mahdollista esittää tasapuolisesti, kun niiden määrä oli rajattu, sekä pitkien työputkien koettiin vähentyneen ja pitkien vapaiden lisääntyneen. Pelisääntöjen vaikutuksesta pyhätyöt koettiin jakautuvan tasapuolisesti ja kaikilla oli mahdollisuus vaikuttaa listan onnistumiseen.



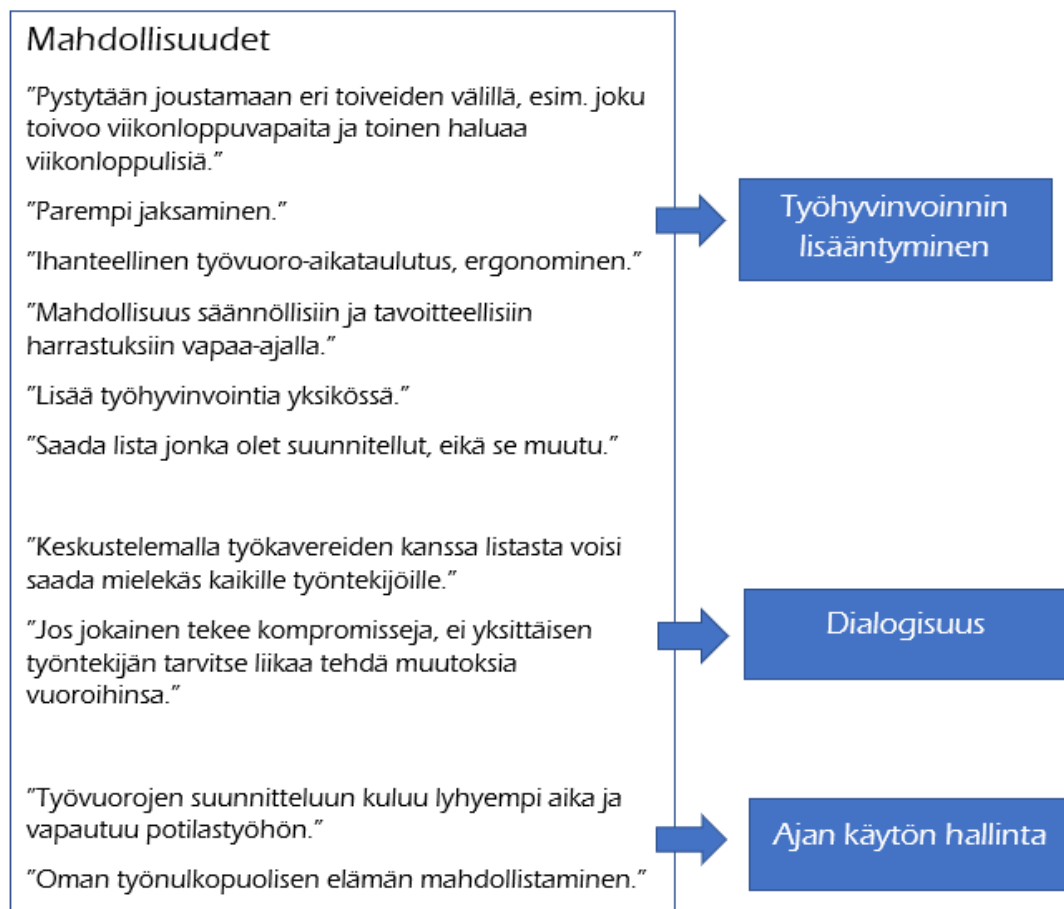
Kuvio 12. SWOT. Vahvuudet alkuperäisistä ilmauksista pääkäsitteiksi.

Heikkouksina (kuvio 13) ja huonosti toimivina koettiin, että kaikesta huolimatta valmiisiin työvuorolistoihin tuli runsaasti muutoksia. Muutosten uskottiin johtuvan resurssipulasta, joka johti lukuisiin vuoronvaihtoihin, sekä sairauslomista. Heikkoutena pidettiin myös sitä, että myös omaa elämää piti suunnitella pitkälle eteenpäin, että voisi ottaa huomioon omat vapaa- ja yövuorotoiveet. Työn kuormittavuutta ei voi tietää etukäteen, joten se koettiin erittäin paljon omaan jaksamiseen työssä vaikuttavana asiana. Työyhteisössä koettiin olevan käytössä periaate ”nopeat syö hitaat”, joka vaikutti negatiivisesti koettuun työhyvinvointiin ja työvuorosuunnitteluun. Kommenteissa mainittiin, että viimeisten joukossa vuorojaan suunnitteleva sai usein tyytyä jäljelle jääneisiin vuoroihin, jolloin omasta työvuorolistasta ei tullut kovinkaan sujuva ja mielekäs. Samoin koettiin, että samat henkilöt saivat aina joustaa, koska ne hoitajat, joilla oli jollain tavalla räätälöity toimenkuva, olivat etusijalla. Vaikka vahvuutena oli pyhätöiden jakautuminen tasapuolisesti, muun suunnittelun tasapuolisuuden koettiin olevan heikkoa. Heikkoutena pidettiin myös kommunikoinnin ongelmia vuorotyön vuoksi.



Kuvio 13. SWOT. Heikkoudet alkuperäisistä ilmauksista pääkäsitteiksi.

Mahdollisuutena (kuvio 14) pidettiin sitä, että työvuorosuunnittelusta tulisi sen toimiessa hyvin joustavaa, työvuoroergonomista, työn ulkopuolisen elämän paremmin huomioon ottamaa, henkilökunnan jaksamista lisäävää sekä henkilökunnan välistä dialogia lisäävää. Mahdollisuus oli myös se, että työvuorosuunnitteluun menisi jatkossa sekä yksittäiseltä työntekijältä että työvuorosuunnittelijalta vähemmän aikaa, joka vapautuisi potilastyöhön.



Kuvio 14. SWOT. Mahdollisuudet alkuperäisistä ilmauksista pääkäsitteiksi.

Uhkana (kuvio 15) koettiin ensisijaisesti tasapuolisuus sekä sen toteutuminen ja seuranta. Uhkia henkilökunnan mielestä olivat myös työvuorolistoja sekoittavat seikat, kuten sairauslomat ja koulutukset, jotka aiheuttavat resurssipulaa jo valmiiksi tiukkaan mitoitettussa työyhteisössä. Resurssipula johti jälleen vuorojen vaihtoon ja muutoksiin työvuorolistassa, jonka koettiin heikentävän työhyvinvointia ja aiheuttavan kateutta ja ristiriitoja työyhteisössä. Uhaksi koettiin myös se, että

huolimatta hyvistä suunnitelmista yhteisöllisen työvuorosuunnittelun onnistumiseksi, ne eivät toteutuneet tässä nykyisessä tilanteessa.



Kuvio 15. SWOT. Uhat alkuperäisistä ilmauksista pääkäsitteiksi.

Marraskuussa 2018 yhtenä haastattelukysymyksenä (**aineisto D**) oli yhteisöllisen työvuorosuunnittelun vaikutus työhyvinvointiin sen hetkistä tilaa koskeva kysymys. Tilanne oli mennyt huonompaan suuntaan kaikkien suurten muutosten jälkeen verrattuna alkuvuoteen. Ainoa positiivinen asia, mikä nousi esiin, oli että henkilöstö voi periaatteessa itse suunnitella vuorot, joka lisää työhyvinvointia. Mutta työhyvinvointia heikentäviksi asioiksi mainittiin, että nykyisellään on enemmän toisten kyttäilyä ja kateutta siitä, että joku sai "paremman listan" tai enemmän

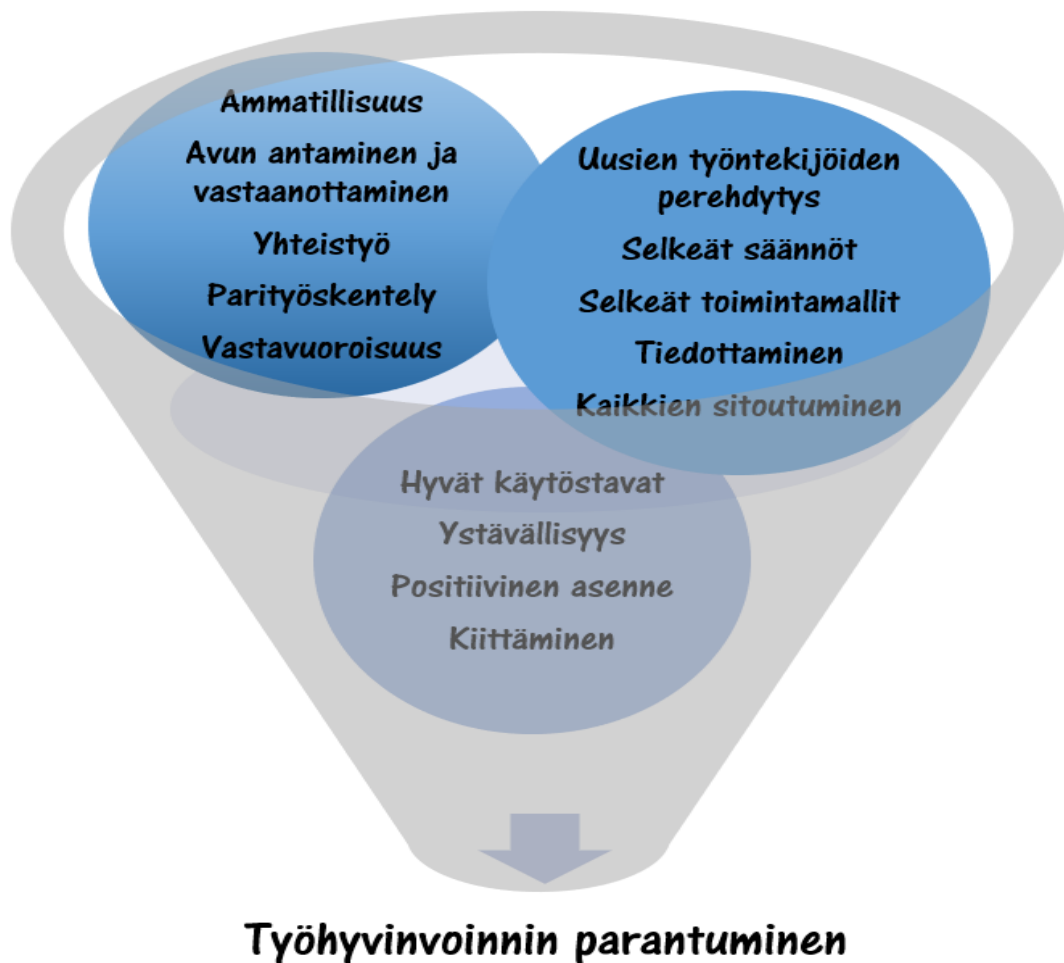
vapaapäiviä. Itse suunnitellun työvuoroluettelon sijaan monet saivatkin kuormittavat työvuorot ja ajateltiin suunnittelun olevan epäoikeudenmukaista ja lainsäädännön vastaistakin. Muutosten vuoksi työvuoroluettelot julkaistiin epäergonomisina, joissa oli runsaasti kuormittavia työvuorokombinaatioita, työhyvinvointia heikensivät myös toteutumattomat toiveet, yksittäiset vapaapäivät tai työvuorot sekä ylipitkät vuorot, joita ei jaksaisi tai haluaisi tehdä.

6.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen työpaikalla yhteisöllinen työvuorosuunnittelu huomioiden

Jokainen työntekijä pystyy omalta osaltaan vaikuttamaan työhyvinvoinnin kehittämiseen hyvinkin pienillä ja yksinkertaisilla keinoilla, joihin kaikkien tulisi sitoutua (kuvio 16). Kaiken lähtökohtana henkilöstö piti hyviä käytöstapoja ja ammatillisuutta. Avainsanoina voitiin pitää sanoja KIITOS ja ANTEEKSI. Ollaan siis ystävällisiä toisillemme ja autetaan kollegaa tarjoamalla apua aktiivisesti, myös haastavissa tilanteissa. Asenne ratkaisee, myös työpaikalla. Positiivisella asenteella voisi tehdä myös kollegan päivästä paremman. Vastavuoroisuutta tai ns. vastapalvelusten antamista pidettiin myös yhtenä työhyvinvoinnin parantamisen keinona. Vastavuoroisuutta korostettiin erityisesti silloin, kun työparina on sairaanhoitaja-perushoitaja tai lähihoitaja. Parityöskentelyn periaatteiden mukaisesti sairaanhoitajalla on vastuu myös perus- tai lähihoitajan potilaiden vaativasta lääkehoidosta, kuten esimerkiksi suonensisäisestä lääkityksestä. Työparilta odotetaan tällöin muun muassa apua vitaalielintoimintojen tarkkailussa (esimerkiksi verenpaineen mittaus) tai muussa, mistä potilas ei sairauden vuoksi selviydy itsenäisesti.

Parityöskentelyllä ja sen kehittämisellä voitaisiin jakaa työtaakkaa, samoin toimintatapojen ja sääntöjen selkiyttämällä. Uusien työntekijöiden perehdyttämiseen tulisi kiinnittää huomiota myös työhyvinvoinnin osalta sekä kaikkien tulisi kiinnittää huomiota omiin työyhteisö- ja yhteistyötaitoihin (ns. peiliin katsominen). Dialogin lisääminen toisi myös parannusta nykyiseen tilanteeseen, niin kollegojen kesken kuin työntekijän ja esimiehen tai johdon välillä. Tuloksissa korostui myös tiedottamisen tärkeys, erityisesti muutostilanteissa, mutta myös

päivittäisissä ajankohtaisissa asioissa. Mikä olisi se kanava, jota kautta koko työyhteisö tulisi tietoiseksi uusista asioista? (Aineisto D.)



Kuvio 16. Työhyvinvoinnin kehittämisen keinoja (Aineisto D).

Työryhmän laatimien osaston pelisääntöjen on tarkoitus myös parantaa työyhteisön työhyvinvoinnin kokemusta. Lähitulevaisuudessa osaston pelisäännöt tullaan käymään läpi ja ottamaan käyttöön työyhteisössä.

Jotta yhteisöllistä työvuorosuunnittelua voitaisiin kehittää, henkilöstön mielestä se tulisi aloittaa yhteisöllisyyden lisäämisestä. Heidän mielestään yhteisöllisyyden lisäämiseksi on keinoja, mutta ne eivät ole välttämättä yksinkertaisia toteuttaa. Kritiikkiä heräsi siitä, kun todettiin yhteisten tyhy-päivien olevan taakse jäänyttä elämää. Ne olivat aikoinaan tapahtumia, joissa me-henkeä heräteltiin ja niiden jälkeen jaksoi taas töissä pitkään. Näitä toivottiin takaisin työnantajan tukemaksi

toiminnaksi. Yhteisöllisyyttä vahvistaa siis se, kun tehdään välillä yhdessä jotain muuta kun työ, poissa työpaikalta. Yhteisöllisyyttä voisi heidän mielestään kuitenkin lisätä myös työn ohessa. Tällaisiksi keinoiksi mainittiin yhteiset koulutuspäivät ja -tilaisuudet, joissa on mahdollisuus vapaamuotoiseen keskusteluun. Näihin tulisi kuitenkin päästä tasapuolisesti, ja niistä saatua tietoa tulisi systemaattisesti jakaa muulle työyhteisölle. Koska henkilöstön mielestä hoitajien vaihtuvuus vähensi yhteisöllisyyden tunnetta, tulisi miettiä keinoja, millä lisättäisiin yksikön vetovoimaisuutta ja tätä kautta perehdytetyn ja osaavan henkilöstön pysymistä töissä. (Aineisto D.)

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun onnistumiseksi tulisi olla toimivat työvuorosuunnittelun pelisäännöt. Aineistosta D nousseiden tulosten perusteella henkilöstö koki, että nykyisellään ei ollut selkeitä suuntaviivoja, koska pelisääntöjen noudattaminen oli jäänyt. Pelisäännöt tulisi heidän mielestään laatia yhdessä tai päivittää ja ottaa käyttöön jo aikaisemmin laaditut, koska ne koettiin silloin toimiviksi. Pelisäännöillä tulisi turvata kaikille tasapuolisuus työvuorosuunnittelussa (juhlapyhät ja vapaapäivien määrä), kunnioittaa toiveita ja suoda kaikille ansaitut viikonloppuvapaat tasapuolisesti. Kehittämistyön prosessin alkuvaiheessa olemassa olevia työvuorosuunnittelun pelisääntöjä hieman päivitettiin ja tarkennettiin, kovin suuria muutoksia niihin ei tehty. Jatkossa on tarkoitus ottaa ne uudelleen käyttöön päivitetynä, tarkastelun kohteeksi otetaan ensisijaisesti työvuorosuunnittelun aikataulut, eri työvuorojen tavoitteelliset resurssit sekä tarkennetaan töihin tulo- ja lähtöaikoja ja käytettäviä työvuorokoodeja. Tämän päivytyksen ja tarkennuksen tekee lähitulevaisuudessa työyksikköön nimetty kehittäjätiimi.

Onnistuakseen yhteisöllinen työvuorosuunnittelu vaatisi myös enemmän vuoropuhelua henkilöstön ja myös esimiehen ja henkilöstön välillä. Se vaatisi myös kaikkien sitoutumista ja nimettyjen "listavahtien" aktiivista suunnittelun seurantaan, sekä pelisilmää tekemään itse muutoksia suunnitelmaan. Tämä mahdollistettaisiin esimerkiksi kouluttamalla henkilökuntaa lisää Titania-ohjelman käyttöön, osa koki jääneensä ilman riittävää koulutusta. Titania-ohjelma koettiin hieman hankalaksi ja vaikeaselkoiseksi käyttää, eikä saatavilla olleet ohjeet juurikaan helpottaneet käyttöä. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu tulisi huomioida

jo uusien työntekijöiden perehdytyksessä, eikä kenellekään suotaisi erityisoikeuksia esimiehen taholta.

Mitä henkilökunta oli hyötynyt yhteisölliseen työvuorovuorosuunnitteluun liittyvistä koulutustilaisuuksista? Vastaajia tähän kysymykseen oli 11 ja heistä 8 oli osallistunut yhdelle tai useammalle osastotunnille. Loput olivat lukeneet sähköpostitse saamansa materiaalin. Vastausten perusteella suurimmalle osalle ne olivat olleet lähinnä vanhan kertausta ja muistin virkistämistä. Ainoastaan kolme vastaajaa koki saaneensa uutta tietoa ja heistä yksi mainitsi uuden tiedon olleen työvuoroergonomiaan liittyvää. Kaikki vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että koulutustilaisuudet olivat olleet hyödyllisiä, koska saadulla tiedolla oli suurta painoarvoa sen ajantasaisuuden ja luotettavuuden vuoksi. Sähköpostiin tulleesta materiaalista voi aina tarvittaessa käydä tarkistamassa unohtuneita asioita. Pelisääntökeskustelua pidettiin hyvänä ja jatkossa olisi hyvä niistä silloin tällöin muistuttaa. Myös esimiehen tukea ja sitoutumista kaivattiin enemmän yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteuttamiseen. Tuloksista ei kuitenkaan käynyt ilmi se, millaista esimieheltä saadun tuen tulisi olla, mutta tämä lienee helposti selvitettävissä säännöllisissä kehityskeskusteluissa.

7 POHDINTA

Hoitotyö ja vuorotyö tuovat omat haasteensa työhön. Paineiden sieto on yksilökohtaista, se mikä toiselle luo positiivista painetta tehden työnteosta tehokkaampaa, saattaa toiselle olla ylipääsemättömän raskas kokemus. Täysin toimivaa mallia, joka sopisi kaikkeen ja kaikille, ei ole, eikä sellainen ole mahdollistakaan. Sen vuoksi työelämässä toimenkuvien ja työtehtävien hienosäätäminen on tarpeellista. Työnantajalla ja esimiehillä on tärkeä tehtävä huomioida tämä, ettei se kuormita muuta henkilöstöä liikaa. Randelin (2013, 33) toteaa, että kestävä työhyvinvoinnin ja tuottavan työn edistämiseksi oppimisprosessit työpaikalla ovat välttämättömiä, joihin tulee panostaa. Hänestä työhyvinvoinnin kehittämistoiminnan tulee sisältyä jokaisen työpaikan arkeen ja siihen on sekä työntekijöiden että johdon sitouduttava. Dychtwald, Erickson ja Morison (2006, 167) vertailivat eri-ikäisten tapoja oppia, jotka tulisi huomioida työpaikalla mm. koulutuksia järjestettäessä. Heidän mukaansa usein luullaan, että nuorilla ei ole motivaatiota, keski-ikäisillä on tietoa jo tarpeeksi ja ikääntyvät ovat hitaita oppimaan uutta. Kuitenkin todellisuus on toinen, kyse on enemmän siitä, millä tavoin tämä mahdollistetaan.

Tehdessäni tätä kehittämistyötä, työyhteisössä tapahtui isoja muutoksia. Työvuorosunnittelu muuttui siten, että ohjelma, jolla yhteisöllistä työvuorosunnittelua toteutettiin, vaihtui toiseen. Uusi ohjelma oli hieman hankalampi käyttää, ainakin alkuun, koska koettiin ettei sen käyttöön saatu riittävästi koulutusta. Ohjelmassa oli myös useita hienouksia, joilla voidaan työvuorosunnittelijan tietoon tuoda luottamuksellisesti asioita, kuten mm. työvuorotoiveet tai muuta viestiä liittyen työvuoroluetteloon. Tämä muutos helpottaa tietenkin työvuorosunnittelijan työtä, kun ei tarvitse vaihdella kahden eri ohjelman välillä ja virheet sen vuoksi vähenevät. Mahdollisesti sitten, kun henkilöstö oppii paremmin käyttämään ohjelmaa ja he löytävät kaikki sen ominaisuudet, yhteisöllisen työvuorosunnittelun kehittämistä voidaan jatkaa. Ensin täytyy kuitenkin laittaa perusasiat kuntoon, kuten toimivat pelisäännöt ja suunnittelun jatkuva seuranta.

Työyhteisössä olisi myös syytä käydä arvokeskustelua, koska sitä pidetään yhteisöllisyyden perustana. Työyhteisössä on toki laadittu arvot, mutta ne on tehty koskemaan koko toimintayksikköä, ei kehittämistyön kohteena olevaa työyhteisöä. Arvot olisi syytä laatia työyksikkökohtaisiksi ja niistä on käytävä keskustelua säännöllisesti ja aina silloin kun työyhteisöön tulee uusia työntekijöitä.

Suuri muutos tuli myös esimiehen vaihtumisen myötä. Joitakin epäkohtia, jotka aineiston perusteella heikentävät työhyvinvointia, on jo lähdetty kehittämään paremmin toimiviksi. Työyhteisöön on valittu kehittämissiimi, jonka tehtävänä on kehittää osaston toimintaa työyhteisöstä nousseiden tarpeiden mukaan esimiehen tuella. Esimerkiksi suurena kuormitustekijänä pidetty yksilövastuun hoitotyön mallia ollaan kehittämässä luonteeltaan parityöskentelymalliksi. Myös tehtäväkuvissa on tapahtunut pieniä muutoksia tehokkaampaan suuntaan. Ajattelenkin, että tein tätä kehittämistyötä hieman vääränä ajankohtana, koska mahdollisesti henkilöstön väsymisen vuoksi suurimmalla osalla henkilökunnasta ei ollut mielenkiintoa tai energiaa lähteä miettimään kehittämisen keinoja työhyvinvoinnin tai yhteisöllisen työvuorosuunnittelun parantamiseksi. Oletettavasti myös työyhteisön huonoksi koettu ilmapiiri vaikeutti muutosten vientiä käytäntöön.

Aineiston keruu on ollut haastavaa, olisi ollut järkevämpää käyttää enemmän osallistavia menetelmiä, eikä kyselyitä. Kiireinen kolmivuorotyö kuitenkin asetti aineiston keruulle haasteen, joten sähköposti oli keino, jolla tavoitin koko työyhteisön. Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää henkilökunnan käsityksiä ja kokemuksia työhyvinvoinnista yhteisöllisen työvuorosuunnittelun näkökulmasta sekä miten vuorotyö niihin vaikuttaa. Tätä tietoa sainkin melko kattavasti. Tavoitteena oli löytää keinoja sekä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämiseksi, että työhyvinvoinnin lisäämiseksi ja lisätä henkilöstön tietoa ja taitoa työvuorosuunnitteluun. Tavoitteisiin päästiin, mutta näitä keinoja ei ehditty jalkauttaa työyhteisön arkeen tämän kehittämistyön aikarajoissa. Saamieni tietojen mukaan kehittämistyö jatkuu vielä tämän projektin päätyttyäkin ja toivon, että henkilökunta tuli tietoiseksi kehittämistyön tärkeydestä työelämässä.

7.1 Kehittämistyön jatkotutkimusaiheet

Kehittämistyön tulokset ovat hyvin samankaltaisia, kuin mitä valtakunnalliset tutkimukset työhyvinvoinnista ja työvuorosuunnittelusta antavat ymmärtää. Tuloksista saa vaikutelman, että kiireen ja työn kaottisuuden vuoksi on aiheutunut erilaisia psykososiaalisia haittoja ja ongelmia työyhteisössä. Kiireen hallintaan olisi syytä paneutua tarkemmin, koska kiire lisää työstä johtuvaa stressiä ja heikentää työhyvinvointia. Työterveyslaitoksen (Miten sujuvoitat hoitotyötä?, 2018) kampanja ”Aivotyö toimivaksi hoitotyössä” tuo esille selkeitä suuntaviivoja kognitiiviselle ergonomialle, mikä on kasvava ongelma hoitotyössä sen intensiivisyyden ja vaativuuden vuoksi. Kehittämistyön kohteena olleessa työyhteisössä on ollut jo vuosia käytössä vakioitu toimintamalli, jota on päivitetty määräajoin. Vakioituun toimintamalliin on aukikirjoitettu kaikki työyksikön toiminnot ja tehtävänkuvat. Jatkossa tulisi mielestäni kiinnittää enemmän huomiota myös siihen, miten uusien asioiden huomaamista voitaisiin tehostaa ja hallita tietotulvaa. Työyksikössä on jo sovittu, että uusi tieto, kuten kokousmuistiot, tallennetaan omalle asemalleen, johon kaikilla työntekijöillä on pääsy omilla henkilökohtaisilla tunnuksillaan. Täytyisi vielä kuitenkin linjata se, miten kiireelliset asiat ja muutokset tiedotetaan kattavasti koko työyhteisölle. Onko se sähköposti vai joku muu kanava? Onko olemassa vaara, että jokin tärkeä tieto hukkuu sähköpostitulvaan?

Tarkistuslistat, esimerkiksi toimenpiteistä, potilaan kotiutuksesta tai jonkin lääkeaineen antamisesta, ovat tehokkaita keinoja vähentää muistin varassa tapahtuvaa toimintaa ja helpottaa myös uusien työntekijöiden perehdyttämistä tehtäviin. Työyksikössä on jo olemassa lukemattomia tarkistuslistoja, mutta niitä tulisi tarkastella systemaattisesti; laatia tarvittaessa uusia ja jo käytössä olevia päivittää ajantasalle. Potilaan kotiuttamisen muistilista ja päivitetty potilasasiakirjoihin lisättävä ”fraasi” helpottaisi ja nopeuttaisi potilaan kotiuttamiseen sisältyvää kirjallista työtä ja tekisi hoitotyön kannalta potilaan kotiuttamisesta ”tasalaatuisempaa” riippumatta siitä, kuka hoitaja potilaan kotiuttaa.

Työyhteisössä on käytössä hiljaisen raportoinnin käytäntö, joka tarkoittaa sitä, että hoitaja työvuoroon tulleessaan tutustuu itsekseen omien potilaidensa kirjattuihin tietoihin, eikä saa siitä enää suullista raporttia. Poikkeuksena on yövuoro, jolloin

iltavuoron työntekijät kertovat suullisesti tiivistetyn raportin potilaistaan yövuoroon tuleville. Tässä on kuitenkin monenlaista käytäntöä, toiset saavat ydinasiat kerrottua muutamassa minuutissa, kun taas toisilla saattaa mennä pitkään eikä osata hahmottaa potilaan kohdalta keskeisiä asioita yövuoroa ajatellen. Tämä lisää osalla henkilökunnasta ylitöiden määrää ja viivästyttää yövuoron tehokasta aloittamista. Saattaisi olla järkevää laatia tarkistuslista myös raportointia varten. Hiljainen raportointi edellyttää myös kirjaamisen tehostamista. THL:n Sote-tietopohjan kehittämishankkeessa havaittiin suuria eroja potilastietojen kirjaamisessa sekä alueittain, että erikoisaloittain ja ammattiryhmittäin. Kirjaamisen erot saattavat johtua käytössä olevasta tietojärjestelmästä, työroolista (tiimityössä tiimin jäsenten roolit erilaisia) tai kirjaajasta itsestään, hänen tavastaan ilmaista asioita. Kirjaamiseen täytyy panostaa jo työntekijän oikeusturvankin kannalta. (Sote tietopohjan kehittämishanke 2017-2019 ja Virta, 2019, 8.)

Työyhteisössä on jo lähdetty kehittämään parityöskentelyn mallia. Työyhteisön henkilöstörakenteen vuoksi perus- ja lähihoitajien osaamista ei välttämättä ole osattu ottaa täysin hyötykäyttöön, kuten perusterveydenhuollossa yleisesti on tehty. Oulun yliopistollisessa keskussairaalassa kehitettiin sairaanhoitajan ja lähihoitajan välinen työparityöskentelymalli, jossa huomioitiin kattavasti lähihoitajien osaaminen ja otettiin se kokonaisuudessaan hyötykäyttöön. Mallin käyttöönoton myötä Oulussa todettiin, että vastuu potilaista jakautui tasaisemmin ja myös sairaanhoitaja pystyi keskittymään omien potilaidensa hoitamiseen laaja-alaisemmin. Malli tosin vaatii työntekijöiltä itseohjautuvuutta, työn suunnitelmallisuutta ja paineen sietokykyä sekä lähihoitajien perehdyttämiseen riittävästi aikaa. (Rantala, ym. 2019, 29.)

Kuten tuloksista ilmeni, henkilökunta kaipasi tukea esimiehiltä mm. yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteuttamiseen. Hakola (2010, 55–56) toteaaakin, että useimmiten yhteisöllisen työvuorosuunnittelun epäonnistuessa taustasyynä on se, ettei henkilöstö kohtaa eikä aikaa dialogille ole. Aineistosta D nousi epäily, ettei esimies ja johto tiedä tarpeeksi käytännön työstä ja tämä heikensi työhyvinvoinnin kokemusta. Kaija Loppela (2004, 234–235) toteaa väitöskirjassaan, että johtajien osallistuminen ruohonjuuritason kehittämispalaveriin koettiin tärkeäksi, koska sillä lisättäisiin johtajien ymmärrystä työntekijätason kehittämistarpeista.

7.2 Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys

Ihmistieteiden eettiset periaatteet on jaettu kolmeen kokonaisuuteen. Ensimmäinen niistä koskee tutkittavan itsemäärämisoikeuden kunnioittamista, joka on huomioitava tutkittavien rekrytoinnissa ja heidän osallistumisensa vapaaehtoisuudessa. Itsemäärämisoikeus ja vapaaehtoisuus ei rajaudu ainoastaan siihen, onko tutkittava päättänyt osallistumisestaan vai ei, vaan tutkittavalla on myös oikeus olla vastaamatta yhteenkään kysymykseen. Tutkittavilla tulee olla mahdollisuus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen ilman pelkoa jälkiseurauksista. Toinen kokonaisuus koskee vahingoittamisen välttämistä ja kolmas tutkittavien yksityisyyttä ja tietosuojaa. (Ranta & Kuula-Luumi, 2017, 357.) Tutkittavat voidaan anonymisoida usealla eri tavalla. Niistä keskeisimmät tavat ovat muuttaminen, poistaminen ja kategorisointi. Muuttaminen tarkoittaa sitä että, tutkittavan tunnistetieto muutetaan toiseksi, esimerkiksi nimi muutetaan toiseksi. Poistamisella tarkoitetaan tunnistetiedon hävittämistä. Kategorisointi on hyödyllinen tekniikka taustatietojen käsittelyyn, esim. ammatti muutetaan ammattialaksi. (Ranta & Kuula-Luumi, 2017, 361.)

Tutkimuksen kohteisiin ja osallistujiin kohdentuvia haasteita ovat itsemäärämisoikeuden, osallistumisen vapaaehtoisuuden, tietoisuuden ja anonymitteen lisäksi ovat oikeudenmukaisuus, haavoittuvien ryhmien huomioiminen, lapset ja tutkimuslupa. Oikeudenmukaisuus tarkoittaa, että tutkimukseen osallistujat ovat tasa-arvoisia, eikä otos saa perustua tutkijan valta-asemaan tai osallistujan haavoittuvuuteen. Oikeudenmukaisuudessa on huomioitava myös osallistujien kulttuuristen uskomusten, tapojen ja elämäntavan kunnioittaminen, eivätkä ne saa olla tutkimukseen osallistumiseen poissulkevia tekijöitä. Haavoittuvilla ryhmillä tarkoitetaan osallistujia, joilla voi olla kyvyttömyys tietoiseen suostumukseen tai on suurentunut riski sivuvaikutuksiin tilansa vuoksi. Tälläisiä ryhmiä ovat mm. lapset, mielenterveyden ongelmista kärsivät, fyysisestä vammasta kärsivät, kuolevat potilaat, raskaana olevat, tajuttomat potilaat, dementikot tai laitoshoidossa olevat. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2017, 221–223.) Muita eettisiä kysymyksiä ovat muun muassa plagiointi, tulosten sepittäminen, puutteellinen raportointi, toisten tutkijoiden vähättely ja tutkimusapurahojen väärinkäyttö (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2017, 224).

Kaiken tieteellisen toiminnan ydin on tutkimuksen eettisyys. Tutkimuksen eettisyyttä pohdittaessa voidaan tarkastella kahdeksaa vaatimusta, joita ovat: 1. Älyllisen kiinnostuksen vaatimus, jolloin tutkijan on oltava uuden informaation hankkimisesta aidosti kiinnostunut. 2. Tunnollisuuden vaatimus, jolloin tutkija on paneutunut alaansa, jotta hänen hankkima ja välittämä informaatio on niin luotettavaa kuin mahdollista. 3. Rehellisyyden vaatimus, jolloin tutkija ei ole syyllistynyt vilpin harjoittamiseen. 4. Vaaran eliminoiminen, ettei tutkimuksesta tule pidättäytyvä tuottaen kohtuutonta vahinkoa. 5. Ihmisarvon kunnioittaminen, ettei tutkimus ja sen tekeminen loukkaa ihmisarvoa tai kenenkään ihmisen tai ihmisryhmän moraalista arvoa. 6. Sosiaalisen vastuun vaatimus, että tutkija vaikuttaa siihen ettei tieteellistä informaatiota käytetä vastoin eettisiä vaatimuksia. 7. Ammatinharjoituksen edistäminen, tutkija toimii edistään tutkimuksen tekemisen mahdollisuuksia ja 8. Kollegiaalinen arvostus, tutkijat eivät vähättele toisiaan vaan suhtautuvat arvostavasti. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2017, 211–212.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeistuksen mukaan tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Hyviä käytäntöjä ovat mm. rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä ja tulosten arvioimisessa. Tutkimustulosten julkaiseminen tulee olla avointa ja vastuullista, sekä muiden tutkijoiden työtä tulee kunnioittaa viittaamalla heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla. Tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa ja raportoida tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla sekä tutkimuksen edetessä syntyneet tietoaineistot tulee tallentaa ja käsitellä asianmukaisesti. Tutkimuksen tutkimuslupa tulee olla hankittuna ja noudatetaan tietosuojaa tutkimuksen eri vaiheissa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa on ongelmana se, että useimmiten yksin tutkimusta tekevä tulee sokeaksi omalle tutkimukselleen. Täytyy varoa virhepäätelmiä, joka tarkoittaa sitä, että tutkija on yhä vakuuttuneempi johtopäätöstensä oikeellisuudesta tutkimusprosessin edetessä. On esitetty, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin tueksi voi käyttää omia lähtökohtia ja erillisiä suosituksia. Laadullisen tutkimuksen

luotettavuuden arvioinnin kriteerejä ovat uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Uskottavuus tarkoittaa sitä, että tulokset kuvataan niin selkeästi, että lukija ymmärtää analyysitavan ja tutkimuksen vahvuuden ja rajoitukset. Tärkeä luotettavuuskysymys on aineiston ja tulosten suhteen kuvaus, jolloin tutkija kuvaa analyysin mahdollisimman tarkasti. Tähän voi käyttää taulukoita tai liitteitä, joissa kuvataan alkuperäisteksteistä alkaen analyysin etenemistä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tulokset voisivat olla jossain määrin siirrettävissä muuhun tutkimusympäristöön. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2017, 197–198.)

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida myös 1. kuvauksen elävyydellä, jolla tarkoitetaan että todellisuus on kuvattu mahdollisimman tarkasti ja elävästi, 2. metodologisella sopivuudella, jolloin tutkija on tietoinen tutkimuksensa metateorioista ja metodologisesta lähestymistavastaan, 3. analyttisellä täsmällisyydellä, jolloin analyysin prosessi on selkeä ja luokittelut loogisia ja 4. teoreettisella loogisuudella, jolloin aineistosta muodostettu kokonaisuus on perusteltu ja looginen (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2017, 199–200). Toikon ja Rantasen (2009, 121–126) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sen käyttökelpoisuudella. Tutkimuksella saadun tiedon tulee olla hyödyllistä, eikä riitä pelkästään se, että se on totuudenmukaista. Tutkijan on myös vakuutettava lukija tekemällä näkyviksi tutkimusta koskevat valinnat ja tulkinnat.

Ennen kehittämistyön aloittamista, minulla oli olemassa konservatiivisen toiminta-alueen ylihoitajan suullinen lupa työn aloittamisesta. Myöhemmin kehittämistyöhön sain viranhaltijapäätöksen kirjallisena hallintoylihoitajalta. Organisaation vaatimuksesta keräsin koko työyhteisöltä kirjallisen suostumuksen kehittämistyön toteuttamista varten. Sen lisäksi ennen jokaista aineiston keruuta, korostin osallistumisen ja vastaamisen perustuvan vapaaehtoisuuteen. Jokainen jota yhteisöllinen työvuorosuunnittelu koski, tuli halutessaan kuulluksi ja hänen mielipiteensä huomioitiin. Jokaisen itsemääräämisoikeutta kunnioitettiin, mikäli he eivät halunneet kyselyyn vastata. Heidän vastauksensa tulivat ainoastaan minun tietooni, mikäli vastasivat sähköpostitse, muussa tapauksessa vastaukset voitiin antaa anonymisti. Sähköpostitse annetut vastaukset tulostin ja vastauksista leikkasin erilleen lähettäjän tietoja kuvaava osa ja ne hävitin asianmukaisesti, vain

vastausosion säilytin. Tämän jälkeen poistin myös sähköisen version sähköpostistani. Vastauslomakkeet hävitin, kun tutkimusprosessi oli saatettu päätökseen. Kehittämistyö toteutettiin lakien ja asetusten määräämissä rajoissa.

Haastattelua varten laadin etukäteen rungon, jonka mukaan haastattelu eteni. Haastattelijana tein tarkentavia kysymyksiä ja kommentteja, joilla varmistin aiheessa pysyminen. Jokainen haastateltava osallistui haastatteluun kenenkään dominoimatta keskustelua. Tekninen välineistö toimi sekä haastattelun aikana, että litterointivaiheessa, joskin ongelmia litteroinnissa aiheutti joidenkin haastateltavien hiljainen tai epäselvä puhe yhdessä lyhyessä osassa tallennetta. Haastattelun jälkeen litteroin kaiken tallennetun materiaalin lyhyessä ajassa. Haastattelusta saadun aineiston litteroin kokonaan sanatarkasti, täytesanoja (niinku, sitku, totanoin, yms.) poisjättämättä. Litterointi tapahtui alusta loppuun samalla tekniikalla, eikä tallenteen lyhyt hankalampi kohtakaan osoittautunut ylipääsemättömäksi ongelmaksi, riittävän useat kuuntelun toistot selkiyttivät haastateltavan sanomat asiat. Litteroituun tekstiin haastateltavien nimet muutin muotoon H1, H2, H3, H4, H5, H6 ja H7 (= haastateltava 1–7).

Koko kehittämisprosessi on kuvattu tarkasti eri pääluvuissa; miten aineistot on saatu, miten niitä on analysoitu ja millaisia tuloksia niistä on saatu. Saatuja aineistoja oli useita, ja ne tukivat sisällöltään toinen toistaan. Näitä on havainnollistettu ja selkeytetty lisäksi erilaisin kuvioin. Kehittäjänä perehdyin aikaisempaan tutkimusaineistoon ja lainatessani näitä tutkimustuloksia kehittämistyössä, viittasin tutkimusten tekijöihin Seamkin kirjallisten töiden ohjeiden mukaisesti. Kehittämistyön aihe työhyvinvoinnista ja työvuorosuunnittelusta ja siitä saadut tulokset perustuivat jokaisen kehittämistyöhön osallistuvan omaan kokemukseen kyseisistä osa-alueista, joten kaikki tulokset olivat oikeita enkä niitä kyseenalaistanut. Tulokset esittelin sellaisena kuin ne aineistossa näyttäytyivät. Tulokset ovat käyttökelpoisia yksikössä, johon kehittämistyö on tehty. Lähtötilanteen selvitys on tehty kyseissä työyhteisössä ja kehittämis- ja jatkotoimenpiteet on suunniteltu sen pohjalta. Tällä kehittämistyöllä ei ole pyrittykään saamaan aikaan yleishyödyllistä toimintamallia, vaan kehittämään juuri kehittämistoiminnan kohteena olleen työyhteisön työhyvinvointia ja yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Toki muissakin yksiköissä

samassa organisaatiossa on samankaltaisia ongelmia ja ratkaisumalleja voi käyttää sovelletusti myös muissa työyhteisöissä, kunhan huomioidaan ensin yksikön toiminnan erityispiirteet ja toimintamallit.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä. Menesty & voi hyvin. Helsinki. WSOYpro Oy.
- Anttila, P. 2014. [Verkkójulkaisu]. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix. [Viitattu 16.3.2018]. Saatavana: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>
- Cooper, C.L., Dewe, P.J & O’Driscoll, M.P. 2001. Organizational stress. A review and critique of theory, research and applications. Thousand Oaks – London – New Delhi. Sage Publications, Inc.
- Dychtwald, K., Erickson, T.J. & Morison, R. 2006. Workforce crisis. How to beat the coming shortage of skills and talent. Boston, Massachusetts. Harvard business school Press.
- Elo, A-L. & Feldt, T. 2005. Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Teoksessa: Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Luku 7, 311–382. Jyväskylä. PS-kustannus.
- EU:n työaikadirektiivi (2003/88/EY). Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi työajan järjestämisestä koskevista seikoista.
- Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hakola, T. 2010. Työvuorosuunnittelun mahdollisuudet. Teoksessa: Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto T. 2010. Työvuorosuunnittelu hoitoalalla. Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Helsinki. Työterveyslaitos (TTL). Vammalan kirjapaino Oy, Sastamala.
- Hakola, T., Härmä, M., Puttonen, S., Sallinen, M. & Vanttola, P. 2013. [Verkkójulkaisu]. Suositukset työaikojen kuormituksen arvioimiseksi kunta-alalla. Helsinki. Työterveyslaitos. [Viitattu 23.10.2018] Saatavana: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/Suosituksset-tyoajkojen-kuormituksen-arvioimiseksi-kunta-alalla.pdf>
- Heikkinen, H. 2015. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J.(toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Luku 2, 204–219. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Heiske, P. 2005. Hyvinvointia työyhteisöön. 3.painos. Helsinki. Yrityskirjat Oy.

Hiltunen, L. Ei päiväystä. Graduaineiston analysointi. [Verkkajulkaisu]. Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 23.10.2018] Saatavana:

http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston_analysointi2.pdf

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press Oy
Yliopistokustannus, HYY yhtymä.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohje 2012. Helsinki.

[Verkkajulkaisu] Saatavana:

http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Häggman-Laitila, A. 2014. Sairaanhoidajan työhyvinvointi ja johtaminen. Teoksessa: Ranta, I. & Tilander, E. (toim.) 2014. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Luku 10, 143–161. Suomen sairaanhoitajaliitto. Helsinki. Fioca Oy.

Härmä, M., Sallinen, M. & Kandolin, I. 2000. Työajan yhteydet yksilön terveyteen, toimintakykyyn ja hyvinvointiin. Teoksessa: Härmä, M. (toim.). 2000. Toimivat ja terveet työajat. Luku 2, 13–39. Helsinki. Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö ja Työministeriö.

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä. PS-kustannus.

Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä. PS-Kustannus.

Järvinen, V. 2018. Kehu kerran päivässä. Tehy (12), 29.

Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosunnittelu osastolla. Teoksessa: Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto T. 2010. Työvuorosunnittelu hoitoalalla. Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Helsinki. Työterveyslaitos (TTL). Vammalan kirjapaino Oy, Sastamala.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2017. Tutkimus hoitotieteessä. [Verkkokirja]. Helsinki. WSOY Pro Oy. [Viitattu 12.1.2019.] Saatavana: Ellibs-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.

Kivioja, K. 2004. Työn ominaisuuksien vaikutus uupumukseen alle ja yli 45-vuotiailla kuntatyöntekijöillä. Teoksessa: Forma, P. & Väänänen, J. (toim.). 2004. Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010-tutkimus. Luku 2, 87–114. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2018-2019 (KVTES).

- Kuusela, S. 15.3.2018. Yhteisöllisyyden merkitys. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 8.2.2019]. Saatavana: <http://www.hyvejohtajuus.fi/17310/yhteisollisyyden-merkitys/>
- Kyrönlahti, E. & Hemminki, A. 9.11.2017. Kehittämistoiminnan metodologisia lähtökohtia. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Tutkimus- ja kehittämismenetelmät-kurssi. Luento.
- Kyrönlahti, E. & Hemminki, A. 10.11.2017. Toimintatutkimus. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Tutkimus- ja kehittämismenetelmät-kurssi. Luento.
- L 19.11.1993/998. Laki nuorista työntekijöistä.
- L 9.8.1996/605. Työaikalaki.
- L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.
- L 21.12.2001/1383. Työterveyshuoltolaki.
- L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.
- Laine, P. 2014. Työhyvinvoinnin kehittäminen – Mission impossible? Teoksessa: Ranta, I. & Tilander, E. (toim.) 2014. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Luku 1, 9–27. Suomen sairaanhoitajaliitto. Helsinki. Fioca Oy.
- Launis, M. & Lehtelä, J. Ergonomian periaatteet ja käyttöalueet. Teoksessa: Launis, M. & Lehtelä, J. (toim.) 2011. Ergonomia. Luku 1, 17–38. Työterveyslaitos. Tampere. Tammerprint OY.
- Lehtonen, J. (toim.) 2004. Työkonferenssi Suomessa - Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. [Verkkajulkaisu]. Työturvallisuuskeskus. Raporttisarja 2004:1. [Viitattu 10.10.2018]. Saatavana: https://ttk.fi/files/3473/Tyokonferenssi_Suomessa_2004.pdf
- Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Tampere: Tampereen yliopisto, kasvustustieteiden laitos. Acta Universitatis Tamperensis 1003. Väitöskirja.
- Luukkanen, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - Työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Manka, M-L. 2014. Työhyvinvoinnista uutta virtaa. [Verkkoartikkeli]. Teoksessa: Lääkärikirja Duodecim. [Viitattu 21.1.2019]. Saatavana Terveystietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Manka, M-L. 2015. Stressikirja – Mistä virtaa? Helsinki. Talentum media Oy.

- Manka, M-L & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki. Talentum Pro.
- Mason, J. 2002. Qualitative researching. 2nd edition. London - Thousand Oaks - New Delhi. SAGE Publications.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. [Verkkokirja]. Luku 2, 84–151. Helsinki. International Methelp ky. [Viitattu 21.1.2019]. Saatavana: [Booky.fi](http://booky.fi)-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Miettinen, J. 2008. Vuorotyö ja terveys. [Verkkoartikkeli]. Teoksessa: Lääkärikirja Duodecim 2008;26(2):113–116. [Viitattu 8.2.2019]. Saatavana Terveystietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Miten sujuvoitat hoitotyötä? 2018. [Verkkosivu]. Helsinki. Työterveyslaitos (TTL). [Viitattu 9.2.2019]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/Miten-sujuvoitat-hoitotyötä-A3.pdf>
- Montano, D., Hoven, H. & Siegrist, J. 2014. [Verkkoartikkeli.] Effects of organisational-level interventions at work on employees' health: a systematic review. Germany. BMC Public Health Journal. Saatavana: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3929163/>
- Murto, K. 2009. Työyhteisölliset ilmiöt osana kehittämistyötä. Teoksessa: Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Luku 1, 79–94. Jyväskylä. PS-Kustannus.
- Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) 2017. Tykkää työstä- Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. [Verkkokirja]. Jyväskylä. PS-kustannus. [Viitattu 19.2.2019]. Saatavana: Ellibs-kokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Mäntyranta, T. & Kaila, M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. [Verkkojulkaisu]. Duodecim 124:1507–13. [Viitattu 10.10.2018]. Saatavana: <http://www.ebm-guidelines.com/xmedia/duo/duo97349.pdf>
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Helsinki. WSOYpro.
- Nykänen, E. 2007. Rennosti töissä, käytännön ohjeita työssäjaksamiseen. Jyväskylä. WSOY.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki. Kirjapaja.
- Pakkanen, S. 2011. Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä – osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta sekä

- osastonhoitajalta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana. [Verkkajulkaisu]. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Pro Gradu-tutkielma. [Viitattu 26.3.2019.] Saatavana: http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120019/urn_nbn_fi_uef-20120019.pdf
- Partinen, M. 2012. Epäsäännöllinen työaika ja vuorotyö. [Verkkoartikkeli]. Teoksessa Lääkärikirja Duodecim. [Viitattu 23.10.2018]. Saatavana Terveystieteen tietokannoista. Vaatii käyttöoikeuden.
- Partonen, T. 2016. Uni-valverytmin (unirytmien) häiriöt. [Verkkajulkaisu]. Teoksessa Lääkärikirja Duodecim. [Viitattu 21.1.2019]. Saatavana Terveystieteen tietokannoista. Vaatii käyttöoikeuden.
- Perttula, M. 2017. Älä virheitä pelkää. Tehy (6 – 7), 33–36.
- Perttula, M. 2018. Kaikki muuttuu. Tehy (4), 33–35.
- Pietilä, I. 2017. Ryhmäkeskustelu. Teoksessa: Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvaara, J. (toim.). 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Luku 2, 88–105. Tampere. Vastapaino.
- Psykososiaalinen kuormitus. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Työturvallisuuskeskus (TTK). [Viitattu 26.3.2019.] Saatavana: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. [Verkkajulkaisu]. Työhyvinvointi paremmaksi, keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki. Työterveyslaitos. [Viitattu 23.10.2018] Saatavana: http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kannet_22062016.pdf
- Pölkki, T. 2015. Miten yhteisöllisyys näyttäytyy voimavarana työyhteisöissä? Tutkiva hoitotyö (2), 3.
- Randelin, M. 2013. Sustainable Well-being at Work through Ergonomics via the Web-based Learning Program of Ergonetti. Kuopio. Itä-Suomen yliopisto. Publications of the University of Eastern Finland, Dissertations in Health Sciences Literature review.
- Rantala, A., Tanhua, A., Paakki-Tiainen, K., Meriläinen, M. & Fordell, M. 2019. Kohti sujuvaa työtä. Sairaanhoitaja (3), 27–31.

- Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa: Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.). 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Luku 4, 357–366. Tampere. Vastapaino.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa: Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.). 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Luku 4, 367–378. Tampere. Vastapaino.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. [Verkkokirja]. Tampere. Vastapaino. [Viitattu 23.10.2018]. Saatavana Ellibs-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Sairaanhoidajaliitto 26.10.2014. Hyvän työpaikan kriteerit. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 24.1.2019]. Saatavana: <https://sairaanhoitajat.fi/artikkeli/hyvan-tyopaikan-kriteerit/>
- Sairaanhoidajaliitto 30.1.2017. Sairaanhoidajien työolobarometri 2016. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 24.1.2019]. Saatavana: https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2017/01/tyoolobarometri_2016.pdf
- Sairaanhoidajaliitto 29.1.2019. Sairaanhoidajien työolobarometri 2018. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 1.2.2019]. Saatavana: https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2019/01/tyoolobarometri_2018_web.pdf
- Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. 3. painos. Vantaa. J-Impact Oy.
- Sote-tietopohjan kehittämishanke 1.3.2017-30.6.2019. [Verkkosivu.] Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL). [Viitattu 28.3.2019.] Saatavana: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/sote-tietopohjan-kehittamishanke>
- Toikko, T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta, näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. [Verkkokirja]. Tampere. Tampere University Press. [Viitattu 23.10.2018]. Saatavana Ellibs-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi – uudistettu laitos. [Verkkokirja]. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi. [Viitattu 27.2.2019]. Saatavana Ellibs-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Turunen, V. 2018. Hoitotyö on aivotyötä. Tehy (5), 32.

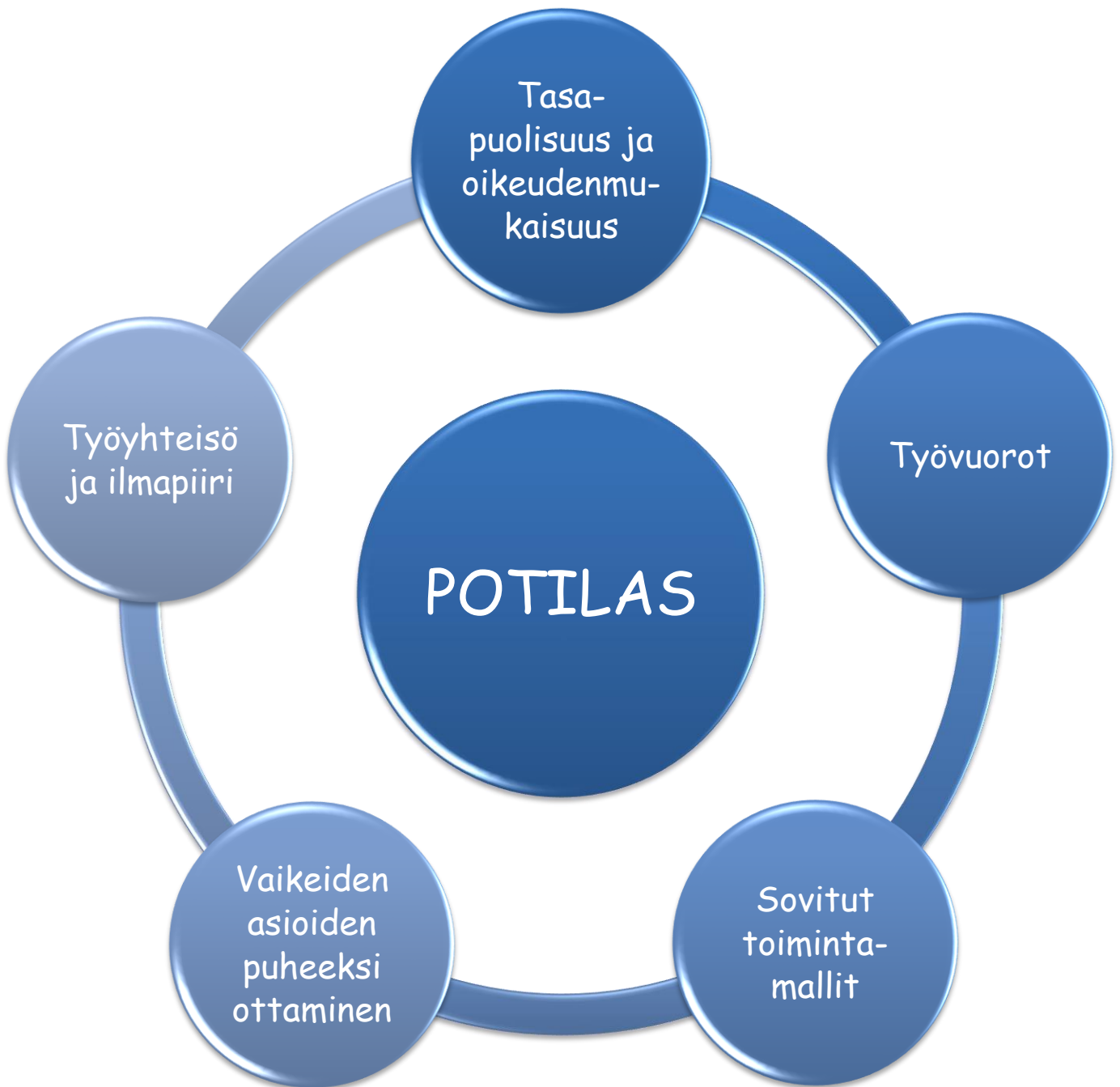
- Työaika. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Työterveyslaitos (TTL). [Viitattu 29.1.2019].
Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/>
- Työaika-autonomia. 28.2.2018. [Verkkosivu]. Suomen lähi- ja perushoitajaliitto Super. [Viitattu 23.10.2018]. Saatavana:
<https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/tyoajat/tyoaika-autonomia/>
- Työaikojen kuormittavuuden arviointi. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Työterveyslaitos (TTL). [Viitattu 22.1.2019]. Saatavana:
<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/tyoaikojen-kuormittavuuden-arviointi/>
- Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). 30.10.2018. Työolobarometri 2017. [Verkkosivu]. [Viitattu 21.1.2019]. Saatavana:
<https://tem.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-327-345-0>
- Työn imu. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Työterveyslaitos (TTL). [Viitattu 12.3.2019].
Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>
- Valli, R. & Perkkilä, P. 2015. Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J.(toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Luku 1, 109–120. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Vihavainen, J. (toim.) 2017. Työelämän lait 2017. Työsuhdekirjasto. Helsinki. Edita.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. [Verkkokirja]. Jyväskylä. PS-kustannus. [Viitattu 19.2.2019]. Saatavana: Ellibs- palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Virta, S. 2019. Kirjaamisessa yhä puutteita. Sairaanhoitaja (3), 8.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. [Verkkokirja]. Helsinki. Alma Talent Oy. [Viitattu 23.10.2018]. Saatavana Alma Talent Bisneskirjasto - palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Vuorotyö. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Työterveyslaitos (TTL). [Viitattu 21.1.2019].
Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/vuorotyö/>

LIITTEET

Liite 1. Osaston pelisäännöt

LIITE 1. Osaston pelisäännöt.

OSASTON PELISÄÄNNÖT



- ✓ Teemme työtä yhteisen päämäärän hyväksi. Yhteinen intressimme on potilas.
- ✓ Työyhteisö ja ilmapiiri
 - Kollegiaalisuus; työkaverin huomioonottamista, positiivista ja rakentavaa palautetta.
 - Annetaan apua ja pyydetään apua.
 - Kunnioitetaan toisen tekemää työtä ja annetaan työrauha.
 - Käydään dialogia työkaverin kanssa.
 - Ammatillisuus; vastuun ottamista omasta työstä, työkaverin kannustamista ja oma-aloitteisuutta. Se on myös oman ammattitaidon kehittämistä ja yhteistyötä eri ammattiryhmien välillä.
 - Käyttäydytään asiallisesti kollegoja ja potilaita kohtaan.
 - Hyvän ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen kuuluu kaikille, myös opiskelijoille.
- ✓ Vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen
 - Ristiriitatilanteissa ollaan avoimia ja käsitellään asiat asianomaisten kesken, tarvittaessa puolueettoman esimiehen tuella.
 - Otetaan puheeksi heti kuin mahdollista ja annetaan rakentavaa palautetta. Pyydetään ja annetaan anteeksi.
 - Vikaa voi olla myös itsessä, tunnistetaan virheet myös itsessä ja myönnetään ne.
- ✓ Sovitut toimintamallit
 - Toimitaan sovittujen sääntöjen mukaisesti ja noudatetaan yksikössä olevia ohjeita.
 - Ei valikoida työtehtäviä ilman pätevää syytä.
- ✓ Työvuorot
 - Noudatetaan työvuorosuunnittelun pelisääntöjä, keskustellaan työvuoroista
 - Oikeudenmukaisuus viikonloppuvapaissa ja vapaapäivissä
 - Osastolla tehdään kolmivuorotyötä
 - Riittävät resurssit, varmistetaan osaaminen jokaisessa työvuorossa
 - Ajan hallinta ja delegointi sekä työn priorisointi.
- ✓ Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus
 - Samat säännöt ja oikeudet kaikille vuosilomien, työvuorojen ja koulutusten suhteen
 - Osastolla asioista tiedottaminen kaikille, sähköposti ja aamupalaveri