



# Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittäminen

Annika Mäntylä

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2020

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi AMK  
Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen

MÄNTYLÄ, ANNIKA:

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittäminen

Opinnäytetyö 80 sivua, joista liitteitä 23 sivua  
Marraskuu 2020

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata sairaanhoitajien näkemyksiä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisesta sekä sen haasteista ja tuoda esiin kehitysideoita. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada yksikön yhteisöllistä työvuorosuunnittelua kehitettyä niin, että henkilökunta suunnittelisi työvuorolistat mahdollisimman valmiiksi. Tällä tavoin oli tavoite myös helpottaa työvuorolistan tekijän työtä, lyhentää työvuorolistojen viimeistelyyn käytettävää aikaa, parantaa yksikön sairaanhoitajien työssä jaksamista ja lisätä työhyvinvointia ergonomisen ja yhteisöllisen työvuorosuunnittelun avulla, sekä edistää työ- ja yksityiselämän yhteensovittamista. Laajempi tavoite oli, että opinnäytetyön avulla saadaan osallistettua yksikön henkilöstöjohtamista työvuorosuunnittelun avulla kehitettyä tutkimusnäyttöön peilaten. Kyseessä oli kvalitatiivinen opinnäytetyö. Aineisto kerättiin kolmella fokusryhmähaastattelulla yhteensä kahdeltatoista osallistujalta ja analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Tulokset osoittivat, että sairaanhoitajien mielipiteet yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisesta olivat jakautuneet. Haasteita yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa oli niin esimiehellä, esimiehellä ja sairaanhoitajilla yhdessä, kuin sairaanhoitajilla itselläänkin. Kehitysehdotuksia esimiehelle olivat koulutuksen järjestäminen ja osaamisen turvaaminen. Esimiehen toivottiin myös ottavan aiemmin vastuu työvuorolistan viimeistelystä sekä kehittävän työvuorosuunnitteluohjelmaa. Esimiehen ja henkilökunnan välillä toivottiin kommunikation lisäämistä ja työvuorosuunnittelun pelisääntöprosessin läpi käymistä. Työntekijöiltä toivottiin tahtoa saada työvuorosuunnittelu toimimaan, empatiaa sekä joustavuutta.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että yhteisöllistä työvuorosuunnittelua on mahdollista kehittää, jos tässä on todettu haasteita. Esimiehellä on tärkeä osa tämän kehitysprosessin läpi viemisessä, mutta tärkeää on myös sujuva yhteistyö työntekijöiden kanssa. Henkilökunta pitääkin ottaa mukaan kehitysprosessiin, jolloin vaikutuksista saadaan pysyvämpiä ja kaikki sitoutuvat muutoksiin.

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree in Management of Health Care and Social Services

MÄNTYLÄ, ANNIKA:  
Development of Self-Rostering

Master's thesis 80 pages, appendices 23 pages  
November 2020

---

The purpose was to describe how registered nurses feel about self-rostering and what the challenges of self-rostering are. The purpose was also to describe how self-rostering could be developed. The aim was to develop the unit's self-rostering and increase registered nurses' job satisfaction and wellbeing.

The thesis was qualitative in nature and the data were collected through three focus group interviews. All together there were 12 employees interviewed. The data were then analyzed through inductive content analysis.

Registered nurses' views of self-rostering varied. Self-rostering pose challenges to nurse managers, and employees. The nurse manager could develop self-rostering by education, securing competence as well as taking the final responsibility earlier for the roster and developing the software. The nurse manager and employees could develop self-rostering with communication and by going through the boundary settings. Employees could develop self-rostering with will, empathy and flexibility.

Findings show that registered nurses see self-rostering important. There are challenges in self-rostering but there are also ways to develop it.

Key words: human recourse management, personnel staffing and scheduling, self-rostering

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TOIMINTAYKSIKÖN KUVAUS .....	8
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE.....	9
4	YHTEISÖLLINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA.....	10
4.1	Kirjallisuuskatsaus.....	10
4.2	Henkilöstöjohtaminen .....	12
4.3	Työvuorosuunnittelu .....	14
4.4	Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu.....	17
5	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT .....	20
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus .....	20
5.2	Aineiston keruu.....	21
5.3	Induktiivinen sisällönanalyysi .....	23
6	TULOKSET .....	26
6.1	Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutuminen .....	26
6.2	Esimiehen toiminnassa koetut haasteet yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa.....	26
6.2.1	Eriarvoistaminen.....	27
6.2.2	Puutteellinen osaamisen järjestäminen .....	27
6.2.3	Puutteellinen koulutuksen järjestäminen .....	28
6.2.4	Puutteellinen vastuunotto työvuorosuunnittelun onnistumisesta .....	28
6.3	Esimiehen ja sairaanhoitajien yhteiset haasteet yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa.....	29
6.3.1	Puutteellinen kommunikaatio.....	29
6.3.2	Sitoutumattomuus pelisääntöihin.....	31
6.4	Sairaanhoitajien kokemat haasteet yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa.....	32
6.4.1	Henkilöstömuutokset .....	32
6.4.2	Kollegoiden huomiominen .....	33
6.4.3	Omien työvuorotoiveiden huomiominen .....	34
6.4.4	Vuorotyön ominaisuudet.....	35
6.4.5	Työvuorosuunnitteluun ulkopuolelta vaikuttavat tekijät .....	35
6.5	Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehitysehdotukset esimiehelle 37	
6.5.1	Koulutuksen järjestäminen .....	37

6.5.2 Osaamisen turvaaminen.....	37
6.5.3 Esimiehen vastuun ottaminen aiemmin työvuorolistan viimeistelystä.....	38
6.5.4 Työvuorosuunnitteluohjelman kehittäminen .....	39
6.6 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehitysehdotukset esimiehelle ja sairaanhoitajille.....	39
6.6.1 Kommunikaation lisääminen.....	40
6.6.2 Pelisääntöprosessin läpi käyminen .....	40
6.7 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehitysehdotukset sairaanhoitajille.....	42
6.7.1 Tahto saada työvuorosuunnittelu toimimaan.....	42
6.7.2 Empatia .....	42
6.7.3 Joustavuus .....	43
7 POHDINTA.....	45
7.1 Tulosten tarkastelu.....	45
7.2 Luotettavuus.....	48
7.3 Eettisyys.....	52
7.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	53
LÄHTEET .....	54
LIITTEET .....	57
Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen tutkimustaulukko .....	57
Liite 2. Haastattelurunko .....	60
Liite 3. Tiedote opinnäytetyöstä .....	61
Liite 4. Tietoinen suostumus -lomake.....	67
Liite 5. Opinnäytetyön tietosuojailmoitus.....	68
Liite 6. Analyysitaulukot.....	73

## 1 JOHDANTO

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun avulla yksittäinen työntekijä saa mahdollisuuden koota itselleen työaikataulun, joka ottaa huomioon tietyt työtehtävät ja tasapainottaa työn vaatimuksia sekä yksilöllisiä voimavaroja (Hansen ym. 2015, 204). Autonomista työvuorosuunnittelua voidaan myös pitää synonyymina yhteisölliselle työvuorosuunnittelulle. Tällöin työyhteisöllä ja työntekijöillä on itsemääräämisoikeus työaikojen suunnittelussa tiettyjen rajoitteiden puitteissa. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49.) Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu voidaan määrittellä myös työntekijöiden ehdotukseksi työvuorolistasta, jonka mukaan he halusivat työskennellä tulevaisuudessa tiettyinä ajanjaksona (van der Veen, Hurinki, Scutten & Uijlandi 2016, 189).

Hung (2002) mainitsee yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käytön alkaneen jo 1963 Lontoolaisessa St. Georgen sairaalassa, mutta sen laajempi käyttöönotto tapahtui kuitenkin vasta 1980-luvulla asian ottaessa laajemmin tuulta alleen. Tämän jälkeen sitä on käytetty menestyksekkäästi monissa sairaaloissa. (Hung 2002, 37.)

Noin 25% suomalaisista noudattaa epäsäännöllisiä työaikoja tai tekee vuorotyötä (Partinen 2012). Hoitotyössä epäsäännölliset työajat ovat tyypillisiä ja tällä on vaikutuksia niin työntekijälle, kuin potilaallekin (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 9). Työikäisten määrän laskiessa kiihtyvän väestön ikääntymisen myötä, epäsäännöllistä työaikaa tekevien määrä tulee tulevaisuudessa lisääntymään (Partinen 2012).

Työssäkäyvien ihmisten elämän ollessa yhä hektisempää, on työ- ja vapaa-ajan sekä perheen yhteensovittamisen mahdollistaminen korostunut (Albertsen ym. 2014, 265). Tällä tavoin voidaan edesauttaa esimerkiksi rekrytointia, parantaa työssä pysymistä sekä osoittaa arvostusta henkilökunta kohtaan (Barret & Holme 2018, 264; Fudge 2001, 310; Jennings 2005, 33).

Asenteisiin työtä ja työaikoja kohtaan vaikuttavat esimerkiksi työajan hallinta, työvuorojen sopiminen omiin mieltymyksiin sekä toteutunut työaika. Koettu vuorojärjestelyjen sekä työaikojen hallinta ovat selvässä yhteydessä työtyytyväisyyteen. Yksipuoliset työaikajoukot vaikuttavat negatiivisesti työntekijän jaksamiseen sekä terveyteen, kun taas yksilöllisten työaikajoukkojen hallinnan on todettu olevan merkityksellistä hyvinvoinnin kannalta. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 9–10.)

Esimiehen kannalta työvuorosuunnittelussa on tärkeää huomioida poissaolojen sijaisjärjestelyt, sekä mahdollistaa perheelliselle työntekijälle mahdollisimman perhemyönteinen työaikakulttuuri. Näin toimien voidaan myös edesauttaa työssä jaksamista. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 11.) Työvuorolistan suunnittelu onkin haastavaa esimiehille, jotka kokevat sisäistä painetta henkilökunnan taholta, kuten sairauslomat ja muut puutteet työvuoroissa (Barret & Holme 2018, 264).

Vuorotyöhön sopeutumisen on todettu olevan yksilöllistä ikä ja henkilökohtaiset ominaisuudet huomioiden, ja sopeutumisen on todettu olevan myös selvässä yhteydessä nuorten hoitajien työssä jaksamattomuuden uhkaan (Partinen 2012; Helander, Roos & Suominen 2019, 184). Tärkeää onkin, että hoitajat saavat tukea terveellisiin elintapoihin ja väsymyksen hallintaan esimerkiksi koulutuksella unesta ja vireydestä, sillä palautumisen ja levon puute on vakava terveysriski ja tätä kautta suorassa yhteydessä työn laatuun (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 9-10).

Työvuorosuunnittelun kehittäminen on keskeinen asia sosiaali- ja terveysalalla henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tämän avulla voidaan osaltaan auttaa tulevaisuuden ennustettua hoitajapulaa.

Tämän opinnäytetyön tarve nousi esiin yksikön tarpeesta kehittää yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Työvuorosuunnitelmaa oli jouduttu muuttamaan paljon, joka oli aiheuttanut ylimääräistä työtä työvuorolistan suunnittelijalle ja vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin. Aihe olikin opinnäytetyöntekijälle tärkeä, sillä tulevaisuudessa esimiestehtävissä mahdollisesti toimiessa on tärkeä tietää, mitä yhteisöllinen työvuorosuunnittelu vaatii ja mitä osaamista se edellyttää esimieheltä.

## 2 TOIMINTAYKSIKÖN KUVAUS

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin omistaa 23 kunnan muodostama kuntayhtymä. Sairaanhoitopiiri tuottaa sekä kehitysvammahuollon että erikoissairaanhoidon palveluja sekä luo edellytyksiä koulutukselle ja tutkimukselle. PSHP:n toimintaa ohjaavat eettiset periaatteet, joihin kuuluvat ihmisen kunnioitus, vastuullisuus ja osaamisen arvostaminen. (Pirkanmaan sairaanhoitopiiri 2019b.) Tämä opinnäytetyö toteutetaan eräällä Tampereen yliopistollisen sairaalan vuodeosastolla.

Yksikössä on käytössä CGI:n Titania sähköinen työvuorojärjestelmä, jonka avulla henkilökunta on suunnitellut yhteisöllisesti omat työvuoronsa sähköisen työpöydän kautta. Tämän avulla on pystytty vähentämään tietojärjestelmiin käsin tehtyjä vaiheita ja lisätty henkilöstöhallinnon tuottavuutta. (CGI 2020.)

Yksikön henkilökunta koostuu osastonhoitajasta, sairaanhoitajista sekä osaston sihteereistä. Näiden lisäksi yksikössä työskentelee vaihteleva määrä erikoislääkäreitä ja erikoistuvia lääkäreitä.

### 3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata sairaanhoitajien näkemyksiä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisesta sekä sen haasteista ja tuoda esiin kehitysideoita.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten sairaanhoitajat kokevat yksikön yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutuvan?
2. Mitä ovat sairaanhoitajien mielestä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun haasteet?
3. Miten yhteisöllistä työvuorosuunnittelua voisi yksikössä sairaanhoitajien mielestä kehittää?

Opinnäytetyön tavoitteena on saada yksikön yhteisöllistä työvuorosuunnittelua kehitettyä niin, että henkilökunta suunnittelisi työvuorolistat mahdollisimman valmiiksi. Tällä tavoin on tavoite myös helpottaa työvuorolistan tekijän työtä ja lyhentää työvuorolistojen viimeistelyyn käytettävää aikaa. Opinnäytetyön tavoite on myös parantaa yksikön sairaanhoitajien työssä jaksamista ja lisätä työhyvinvointia ergonomisen ja yhteisöllisen työvuorosuunnittelun avulla sekä edistää työ- ja yksityiselämän yhteensovittamista. Laajempi tavoite on, että opinnäytetyön avulla saadaan osaltaan yksikön henkilöstöjohtamista työvuorosuunnittelun avulla kehitettyä tutkimusnäyttöön peilaten, kun esimies saa tietoa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tämänhetkisestä tilasta omassa yksikössään.

## 4 YHTEISÖLLINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU OSANA HENKILÖSTÖ- JOHTAMISTA

### 4.1 Kirjallisuuskatsaus

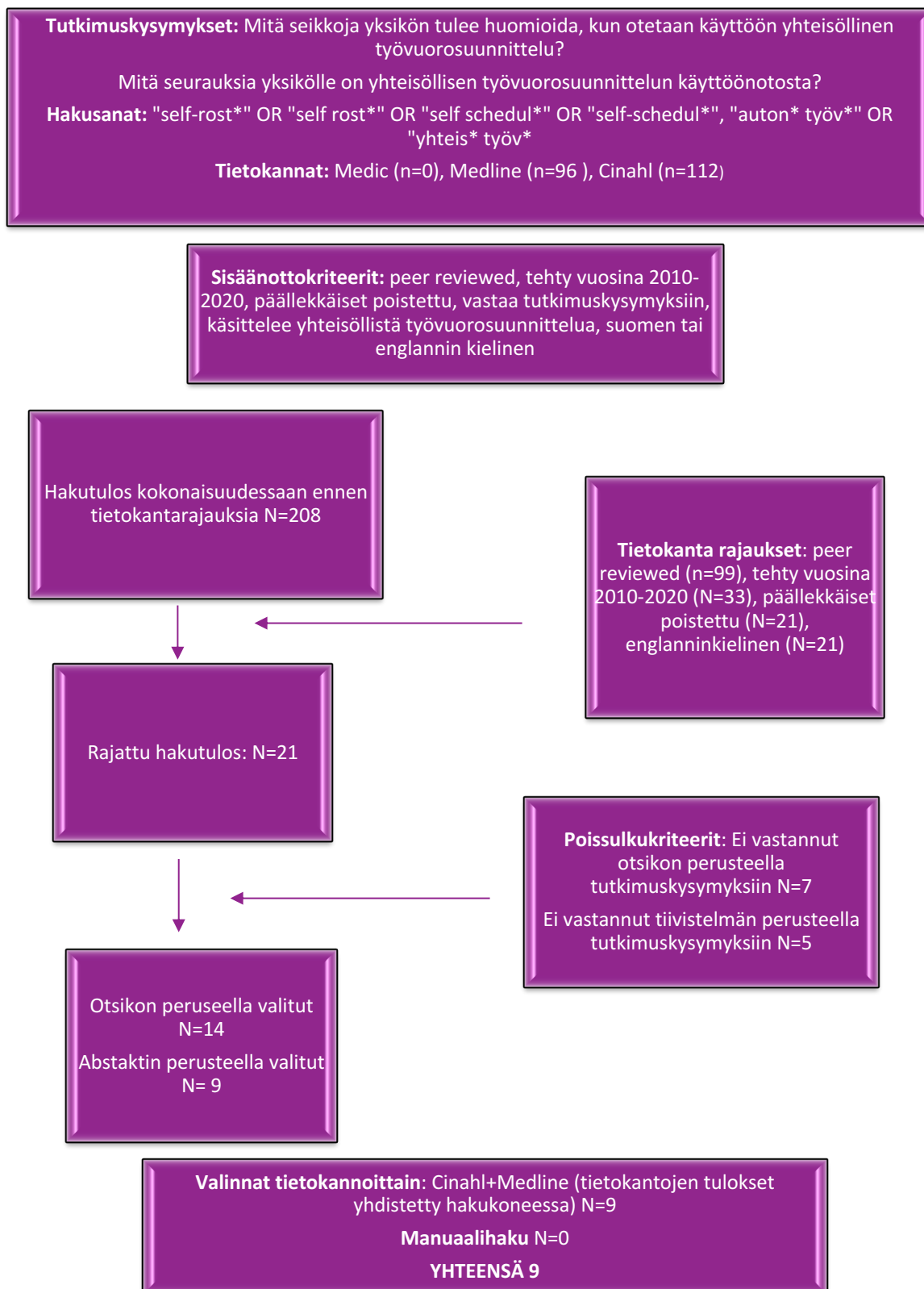
Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan koota aikaisempaa tietoa sekä kuvailla ja jäsentää tätä tarkastelua varten, mutta myös tunnistaa mahdollisia ristiriitoja ja ongelmia (Kangasniemi ym. 2013, 298; Stolt, Axelin, Suhonen 2016, 7). Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tavoite on ymmärtää ja se on luonteeltaan aineistolähtöistä. Jotta kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan saada luotettavaa tietoa, on tärkeää perehtyä menetelmään etukäteen. (Kangasniemi ym. 2013, 298.)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa Kangasniemen ym. (2013) mukaan neljään vaiheeseen. Ensin muodostetaan tutkimuskysymykset, jonka jälkeen valitaan aineisto, rakennetaan aineiston kuvailu ja lopuksi tarkastellaan tuotettuja tuloksia. (Kangasniemi ym. 2013, 292.) Aineiston hankinnan ja synteessin prosessi sekä analyysi muodostavat siis kuvailevan kirjallisuuskatsauksen (Stolt ym. 2016, 9).

Tätä opinnäytetyötä varten toteutettiin kuvaileva kirjallisuuskatsaus yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta. Haut toteutettiin Medic, Medline ja Cinahl tietokannoista. Liitteenä 1 on taulukko kirjallisuuskatsaukseen valituista artikkeleista. Haut toteutettiin alla olevan KUVION 1. mukaan. Kirjallisuuskatsauksen ulkopuolelta hyväksyttiin myös 10 vuotta vanhempia lähteitä, jos nämä toivat opinnäytetyön kannalta lisää olennaista tietoa.

Kirjallisuuskatsauksessa löydettiin artikkeleita yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotosta sekä vaikutuksesta työ- ja vapaa-ajan yhteen sovittamiseen. Eräs artikkeleista käsitteli sitä, mitä työntekijät asioita arvostavat suunnitellessaan työvuorojaan. Yhdessä artikkelissa tutkittiin sähköisesti toteutettavaa työvuorosuunnittelua. Viimeinen artikkeli tutki työntekijöiden omien työaikamieltymysten ja työvoimatarpeen välistä yhteyttä.

Kaikkiaan kirjallisuuskatsaus tuotti kattavan kuvan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun viimevuosien tutkimuskohteista. Kirjallisuuskatsauksen avulla saatiin osaltaan rajattua tutkimusaihetta.



KUVIO 1. Kirjallisuuskatsauksen hakustrategia

## 4.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtamista voidaan pitää yhtenä toiminnan johtamisen osa-alueena yrityksen toiminnassa (Viitala 2007, 23). KT Kuntatyönantajat (2020) määrittävät henkilöstöjohtamisen työelämysuhteiden hoitamiseksi, henkilöstövoimavarojen johtamiseksi sekä johtajuudeksi. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on motivoitunut, muutoskykyinen sekä osaava henkilökunta. Henkilöstöjohtamisen tulee olla myös strategiaan pohjautuvaa ja toimia hyvin käytännön esimiestyössä. Näin voidaan parantaa työelämän laatua ja tuloksellisuutta. (KT kuntatyönantajat 2020.) Henkilöstöjohtamisen voidaan myös määritellä pitävän sisällään riittävän osaamisen, motivaation sekä hyvinvoinnin varmistavan tarkoituksellisen toiminnan (Viitala 2007, 22). Duignan (2016) määrittelee henkilöstöjohtamisen toiminnaksi organisaatiossa, joka suunnittelee ja johtaa koulutusta, rekrytointia sekä henkilökunnan hyvinvointia linjassa organisaation tavoitteiden kanssa.

Työvoima muodostaa jopa 60–70% sosiaali- ja terveydenhuollon menoista ja alan merkitys on kasvava. Sosiaali- ja terveysala on merkittävä työllistäjä, mutta myös alati kiihtyvän väestön ikääntymisen myötä kasvava kustannuserä, mistä johtuen alan henkilöstöjohtaminen on yhteiskunnallisestikin merkityksellistä. Sosiaali- ja terveydenhuollon ollessa alati muuttuvassa tilassa, kasvavat sekä esimiesten että henkilöstön osaamistarpeet. Jotta näihin muutostarpeisiin voidaan vastata, tulee vahvistaa henkilöstövoimavarojen johtamista. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 238-240.) Viitalan (2007) mukaan ei olekaan itsestään selvää, että yrityksille on nykyään tarjolla riittävästi osaavaa henkilökuntaa. Tähän vaikuttavat osaltaan sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöpula sekä tarve tuottaa palvelut entistä pienemmällä henkilöstöllä (Rissanen & Lammintakanen 2017, 239).

Henkilöstöjohtamista voidaan pitää yhtenä haastavimmista johtamisen osa-alueista. Se vaatii johtajalta laajaa osaamista muun muassa työhyvinvoinnista, osaamisen johtamisesta sekä voimistavasta johtamisesta. Esimieheltä edellytetään myös riittävää ymmärrystä elementeistä, jotka liittyvät työntekijöiden osaamiseen, innostamiseen ja motivaatioon (Laaksonen & Ollila 2017, 168). Johtamis-

osaamisessa on tunnistettu aiemmissä tutkimuksissa puutteita (Rissanen & Lammintakanen 2017, 238). Tärkeä onkin tunnistaa, että yrityksen toiminta on suurilta osin riippuvainen ihmisistä (Viitala 2007, 10). Sosiaali- ja terveydenhuollossa on tarpeen tarkastella tätä aluetta monesta eri syystä. Laadukas henkilöstöjohtaminen edistää muun muassa työhön sitoutumista ja parantaa työntekijöiden motivaatiota, työhyvinvointia, työssä jaksamista sekä edistää rekrytointia ja työn tuoksellisuutta. Sosiaali- ja terveydenhuollossa tulee kiinnittää huomiota myös henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja sen hyödyntämiseen. Henkilöstön työssä pysyminen pitää myös pitää mielessä. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 238–239.) Ihminen, joka on pettynyt omaan työpaikkaansa ja menettänyt työmotivaationsa ei sitoudu kehittämään työtänsä eikä yrityksen toimintaa ja suunnittelee todennäköisesti työpaikan vaihtoa (Viitala 2007, 10).

Hoitotyön johtamisella on henkilöstön työtyytyväisyydessä todettu olevan tärkeä rooli. Erityisesti osastonhoitajan rooli korostui oman yksikkönsä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Sellainen osastonhoitaja, jolla on osaamista niin asioiden, kuin ihmistenkin johtamisesta lisäsi työtyytyväisyyttä. Tärkeäksi koettiin myös, että osastonhoitajalta saa tukea päätöksentekoon ja hän keskusteleekin henkilöstön kanssa ongelmista, joita päivittäisessä työssä tulee esiin ja hakee niihin ratkaisuja. (Keinänen, Vehviläinen-Julkunen & Pitkäaho 2015; 286, 292).

Voidaan todeta, että henkilöstöjohtamisen osaaminen on tärkeä osa sosiaali- ja terveysalan johtamista. Sairaanhoitajia eläköityy lähivuosina runsaasti, joten on tärkeää toteuttaa laadukasta henkilöstöjohtamista. Näin saadaan alalle houkutelua uusia työntekijöitä, jotka pysyvät alalla. Tämän avulla voidaan turvata ikääntyvälle väestölle riittävä ja laadukas hoito. Ei sovi myöskään unohtaa, että terveydenhuolto on muutoksessa väestön ikääntyessä. Työikäisten määrän laskiessa paine tehostaa toimintaa sekä tuottaa palveluja kustannustehokkaammin on alati kasvava.

### 4.3 Työvuorosuunnittelu

Baeklundin (2014) mukaan työvuorosuunnittelua voidaan kuvata tehtäväksi tehdä työvuorolista, joka noudattaa työlainsäädäntöä sekä huomioi johdon vaatimukset. Uudelleen tapahtuvaa työvuorosuunnittelua tarkoitetaan silloin, kuin esimerkiksi hoitajan sairastumisen vuoksi työvuorolistaan pitää tehdä muutoksia. (Baeklund 2014, 107–108.)

Osa henkilöstösuunnittelua on työvoiman määrästä ja rakenteesta huolehtiminen. Henkilöstösuunnittelun avulla voidaan turvata riittävä osaaminen, jotta yrityksen tavoitteet voidaan saavuttaa, sekä sen avulla voidaan ennakoida ja säädellä henkilöstökustannuksia. Päävastuu henkilöstösuunnittelusta on aina jokaisella esimiehellä omalla vastualueellaan, sillä hän tietää parhaiten ryhmän henkilöiden tilanteet ja suunnitelmat. (Viitala 2007, 52, 59.)

Erilaisia työvuorojärjestelyjä on käytössä ympäri maailman. Suomessa tehdään kuitenkin lähinnä kokoaikatyötä, joten pääasiassa osa-aikatyöhön kehitetyt työvuorojärjestelyt ovat huonosti sovellettavissa Suomeen. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 9.)

Työaikalaki, työaikadirektiivit sekä työehtosopimukset säätelevät Suomessa työaikaa (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 13). Työaikalaki määrittelee muun muassa jaksotyöajan käytön tietyillä aloilla. Poikkeavat työaikajärjestelyt ja joustava työvuorosuunnittelu on myös määritelty työaikalaisissa. Työaikalaki on uudistunut viimeksi 1.1.2020. (Työaikalaki 872/2019.)

Työaikalaki velvoittaa jokaista työpaikkaa laatimaan työvuoroluettelon. Tästä luettelosta tulee käydä ilmi työntekijän säännöllisen työajan alkaminen ja päättyminen. Työvuoroluettelo tulee olla työntekijän nähtävillä vähintään viikkoa ennen tämän alkamista eikä työvuoroluetteloon saa tämän jälkeen tehdä muutoksia ilman työntekijän suostumusta. Työvuoroluettelon tulisi olla pituudeltaan työajan tasoittumisjaksoa vastaava, ellei tälle ole suoritettavan työn tai tasoittumisjakson pituuden vuoksi ylitsepääsemättömiä hankaluuksia. (Työaikalaki 872/2019.)

Suomen työaikalaki pohjautuu EU:n työaikadirektiiviin (2003/88/EY), jossa mainitaan muun muassa työntekijän oikeus 11 tunnin keskeytymättömään lepoon vuorokaudessa. Jokapäiväiseen työhön ja työvuorosuunnitteluun vaikuttaa eniten työaikalain uusi määritelmä vuorokausilevosta:

## 25§ Vuorokausilepo

Työntekijälle on annettava jokaisen työvuoron alkamista seuraavan 24 tunnin aikana vähintään 11 tunnin keskeytymätön lepoaika varaloloaikana tehtyä työtä lukuun ottamatta. Jaksotyössä vuorokausilepo saadaan kuitenkin työn järjestelyihin liittyvistä syistä lyhentää yhdeksään tuntiin. Sovellettaessa liukuvaa työaikaa tai joustotyöaikaa vuorokausilepo saadaan työntekijän aloitteesta lyhentää seitsemään tuntiin. (Työaikalaki 872/2019)

Työnantaja ja työntekijöiden luottamusmies tai, jos sellaista ei ole valittu, työsuojeluvaltuutettu tai luottamusvaltuutettu taikka muu työntekijöiden edustaja saavat sopia tilapäisestä vuorokausilevon lyhentämisestä työntekijän siihen suostuessa seitsemään tuntiin, jos työn tarkoituksenmukainen järjestely sitä edellyttää. (Työaikalaki 872/2019)

Työvuorosuunnittelua voidaan käyttää työntekijöiden voimauttamiseen (Drake 2014, 16; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 11). Toisaalta sitä voidaan käyttää myös johtajan kontrollin symbolina. Ennen sähköistä työvuorosuunnittelua, työvuorosuunnittelun toteutumista on ollut lähes mahdotonta tarkastella. Työvuorosuunnittelu on tapahtunut ennen paperilla eikä näitä ole välttämättä dokumentoitu millään tavoin ja paperit ovat olleet lukukelvottomia (Drake 2014, 16).

Nyt sähköisen työvuorosuunnittelun ollessa yhä yleisempää, työvuorosuunnittelu on enenevässä määrin tarkastelun kohteena. Johtajat odottavat työvuorosuunnittelun olevan yhä tehokkaampaa automaation ja standardoinnin myötä. Työntekijät puolestaan haluavat säilyttää kontrollin siihen, koska he työskentelevät ja miten. (Drake 2014, 16.) Huono ennustettavuus perheelle ja vapaa-aikaa käytettävää aikaa kohtaan vähensivätkin tyytyväisyyttä työvuoroja kohtaan (Ingre, Åkerstedt, Ekstedt, Kecklund 2012, 327).

Ergonomisia periaatteita lepo- ja työjaksojen suhteen olisi työntekijän jaksamisen kannalta vuorotyössä suositeltava toteuttaa, joskin se voi olla jaksotyössä han-

kalaa (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 24–25). On todettu, että ihmisen diurnaalityyppi eli biologinen rytmi oli yhteydessä suunniteltuihin työvuoroihin ja omat mieltymykset olivat yhteydessä tyytyväisyyteen työvuoroja kohtaan. Toisin sanoen aamuvirkut ihmiset tekevät mielellään aamuvuoroja ja illalla mielellään myöhään valvovat ihmiset ilta- ja yövuoroja. (Ingre ym. 2012, 327.) Ergonomian tavoitteena on tukea työntekijän terveyttä, toimintakykyä ja hyvinvointia sekä edistää työntekijän palautumista työstä (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 24–25).

Ergonomisen työvuorosuunnittelun piirteitä ovat nopeat, eteenpäin kiertävät työvuorot, vähintään 11 tunnin vapaajakso työvuorojen välissä ja enintään 48 tuntia kestävä yhtenäinen työjakso ilman vapaapäiviä. 8–10 tunnin työvuorot sekä säännölliset yhtenäiset vapaapäivät myös viikonloppuisin sekä työvuorojen säännöllisyys ovat myös tunnusomaisia ergonomiselle työvuorosuunnittelulle. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 25.)

Aina mieltymykset ja suositukset eivät kuitenkaan kohtaa työvuorosuunnittelussa (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 28). Olisi kuitenkin tärkeää, että omat mieltymykset tukisivat myös yksikön toimintaa (Price 2016,17). Työntekijät ovatkin valmiita muuttamaan tarvittaessa työvuoron pituutta ja ajoitusta, mutta suosituksesta hyväksyttävään työvuorolistaan ei haluta tehdä kompromisseja (Garde ym. 2012, 314). Osallistuminen työvuorosuunnitteluun on tärkeää työntekijälle, mutta pidemmällä aikavälillä kasautuvaa kuormitusta sekä terveysriskejä on kuitenkin tärkeää välttää, vaikka esimerkiksi pidemmät vapaat tai taloudelliset etuudet houkuttelisivatkin poikkeamaan suosituksista. Työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden huomiointi taloudellisten ja toiminnallisten seikkojen lisäksi on valveutuneen esimiehen tehtävä, sillä työntekijälle saattaa olla hankalaa arvioida omia terveysriskejä ja varsinkin vuorotyön pitkäaikaisia vaikutuksia omaan terveyteen. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 28–29.)

Silvestro & Silvestro (2002) ovat tutkimuksessaan todenneet työvuorosuunnittelutavan valinnassa erilaisia haasteita. Jos kyseessä on suuri yksikkö, jossa on paljon ongelmia työvuorosuunnittelussa, on perusteltua pysyä yksikkökohtaisessa suunnittelutavassa, jossa esimies suunnittelee koko työvuorolistan. Jos taas kyseessä on keskikokoinen yksikkö, voi työvuorosuunnittelua kokeilla tii-

meittäin, jolloin tiiminjohtajat suunnittelevat omien tiimiensä työvuorolistat. (Silvestro & Silvestro 2000, 252.) Työvuorosuunnittelu voitaisiin toteuttaa myös kiertävillä työvuorolistoilla, joka helpottaisi uusien työntekijöiden integroitumista yksikköön. Tällä tavoin voidaan myös parantaa tiimityötaitoja, kuten kommunikointia. (Price 2016, 17.) Pienissä yksiköissä sen sijaan henkilökohtainen työaika-autonomia on toimiva ratkaisu. (Silvestro & Silvestro 2000, 252.)

Kaiken kaikkiaan työvuorojen suunnittelutavan valinnassa olisikin kiinnitettävä huomiota yksikön kokoon sekä hoidon vaativuuden vaihteluihin. Myös ennustettavuuteen sekä henkilökunnan osaamistasoihin tulee kiinnittää huomiota, kun valitaan tapaa toteuttaa työvuorosuunnittelu. (Silvestro & Silvestro 2000, 252.)

#### **4.4 Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu**

Lampinen, Viitanen ja Konu (2013) ovat systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessaan tutkineet yhteisöllisyyttä työelämässä. Tutkimus määrittelee yhteisöllisyyden muodostuvan yhteisöllisyyden tunteen seurauksista sekä työelämän yhteisöllisyyttä selittävistä tekijöistä. Kulttuuritekijät sekä yhteistyö-, vuorovaikutus- ja yksilötekijät muodostuivat tutkimuksessa yhteisöllisyyttä selittäviksi tekijöiksi. Työhyvinvointi ja työn laatu ovat puolestaan yhteisöllisyyden tunteen seurauksia, kuten myös sitoutuminen. (Lampinen, Viitanen & Konu 2013, 78–79.)

Työntekijöiden itse toteuttamaa työvuorosuunnittelua voidaan käyttää ratkaisemaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista ja sillä on todettu myös positiivisia vaikutuksia työntekijöiden palautumiseen ja terveyteen (Garde ym. 2012, 314; Barret & Holme 2018, 256). On myös todettu, että yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton jälkeen kollegoiden sosiaalinen tuki lisääntyi. Työntekijöiden vaikutuksen tunne lisääntyi yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla ja sillä oli positiivinen vaikutus psykososiaalisiin työn osiin. Esimiehen tuki sen sijaan vähentyi yhdessä tutkimusryhmässä. (Hansen ym. 2015, 203.)

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto vaatii yhteistyöhön perustuvaa lähestymistapaa. Näin voidaan varmistaa, että muutoksilla on tuki organisaatiokentän kaikilla tasoilla, jolloin parannetaan mahdollisuuksia menestykseen sekä

oma-aloitteista kehittämistä. (Barret & Holme 2018, 256.) Työaika-autonomia vaatii koko työyhteisön vastuuta huomioida tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Ristiriitatilanteissa onkin tärkeää tehdä kompromisseja, jotta saavutetaan yhteisymmärrys, sillä työvuorosuunnittelulla voidaan myös heikentää henkilökunnan voimaantumista ja motivaatiota. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49–50.)

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun onnistumisessa on avainasemassa tietää ajoissa vaatimukset ja reunaehdot eli työvuorosuunnittelun pelisäännöt, joita jokaisen täytyy olla valmis noudattamaan (Barret & Holme 2018, 256). Jos pelisääntöjä ei noudateta, ei yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto onnistu (Bailyn, Collings & Song 2007, 72). Onnistuessaan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun avulla voidaan kuitenkin vähentää henkilökunnan vaihtumista kuin myös vastata yksikön vaatimukseen. Samalla tarvitaan johdon tarjoamaa ohjausta kestävydestä. (Barret & Holme 2018, 256.)

Työntekijöiden itse on tutkittu antavat työvuorojen suunnittelussa eniten arvoa perhe-elämälle, säännöllisille vapaille ja harrastuksille. Yhtä tärkeitä ovat vuorojen välinen lepo, säännöllinen jokapäiväinen elämä, terveys ja työaikojen tasapaino. Työntekijät huomioivat työvuorosuunnittelussaan myös työpaikan tarpeet. (Nabe-Nielsen ym. 2013, 1216.) Luottamus henkilöstön ja johdon välillä on avainasemassa osallistuvan suunnittelukäytännön toteutumisessa (Drake 2014). Työvuorolistan hyväksyminen on kuitenkin aina viimekädessä työnantajan edustajan vastuulla (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49–50).

Hungin (2002, 38) mukaan yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla voidaan helpottaa työvuorosuunnittelun haasteita. Myös vuoronvaihtopyyntöjen on todettu vähenevän, kun noudatetaan yhteisöllistä työvuorosuunnittelua (Bailyn ym. 2007, 72). Kun yhteisöllinen työvuorosuunnittelu toteutetaan sähköisesti, voidaan säästää yhä kestävämpiä työvuorolistoja, laskea kustannuksia sekä vähentää työvuorosuunnitteluun käytettävää aikaa ja tästä aiheutuvaa ylimääräistä työtä. Tätä voidaan helpottaa suunnitteluohjelmistoon luotavilla parametreilla, joiden avulla työntekijä voi saada ehdotelmia työvuorolistoihin, perustuen suosituksiin ja yksikön pelisääntöihin. Myös lomien hallinta helpottuu sähköisellä työvuorosuun-

nittelulla ja esimiehellä sekä henkilökunnalla on reaaliaikainen näkemys suunniteltavana olevan työvuorolistan tilasta. Sen avulla voidaan mm. säästää aikaa, vähentää kuluja, jotka liittyvät työvoiman vaihtumiseen sekä parantaa ammatillisuutta. (Price 2016, 17.)

Kaiken kaikkiaan yhteisöllistä työvuorosuunnittelua on tutkittu laajasti, pääasiassa työhyvinvoinnin näkökulmasta ja erityisesti työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen näkökulmasta. Tutkimuksissa on tullut esille myös seikkoja, jotka esimiehen ja ylemmän johdon tulee ottaa huomioon. Tutkimuksista on noussut niin positiivisia seurauksia työntekijöille, esimiehille ja ylemmällä johdolle, mutta myös seikkoja, joihin pitää kiinnittää erityisesti huomiota. Myös yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käynnistämistä on tutkittu laajasti ja siihen on kehitetty hyviä ohjeistuksia esimerkiksi työterveyslaitoksen taholta (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010).

Sen sijaan tutkimuksissa ei löytynyt tutkimustietoa siitä, miten jo useamman vuoden yhteisöllistä työvuorosuunnittelua toteuttaneessa yksikössä tätä voidaan kehittää, kun suunnittelu ei enää onnistukkaan ja työvuorosuunnitelmia joudutaan muuttamaan työvuorolistan suunnittelijan toimesta monen työvuoron osalta. Juuri tähän tarpeeseen tämä opinnäytetyö tuottaa tietoa, jota ei vielä aiemmissa tutkimuksissa ole tuotettu.

## 5 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tämän opinnäytetyön menetelmälliset lähtökohdat. Kappaleissa esitellään aiheen teoriatietoa ja päätöstä valita kyseinen menetelmä peilataan lopuksi tämän opinnäytetyön aiheeseen, tarkoitukseen, tutkimuskysymyksiin ja tavoitteeseen.

### 5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä keskittyvät erilaisiin asioihin. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus toimii teksteillä ja kielellä, kun taas vastavasti määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus keskittyy mitattavuuteen ja numeroihin. Tästä johtuen tutkittavan aiheen käsitteellistäminen sekä tulkinnan rakentaminen voivat erota toisistaan. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2013, 80.) Tärkeää on valita tutkimusmenetelmä aiheen ja tutkimuskysymyksen mukaan (Flick 2009, 24). Kylmän ja Juvakan (2012, 17) mukaan Leino-Kilpi (1997) toteaa niin laadullisen kuin määrällisenkin tutkimuksen tavoitteena olevan pyrkiä jäsentämään todellisuutta entistä paremmin hallittavaan muotoon sekä tämän lisäksi pyrkiä selvittämään totuutta tutkimuksen kohteena olevista ilmiöistä.

Kvalitatiivista tutkimusta voidaan pitää ymmärtävänä ja pehmeänä tutkimuksena. Ymmärtämisessä auttaa eläytyminen tutkimuskohteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 24.) Hermeneuttinen tutkimustapa edellyttää vahvaa sitoutumista tutkimukseen osallistujien näkökulmaan. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää ajatusta merkitysten keskeisyydestä. (Ronkainen ym. 2013, 81, 96.) Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu myös osallistujien vähäinen määrä, induktiivinen lähtökohta sekä osallistujien tarkoituksellinen valinta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös ominaista se, että tutkimusaiheesta on rajoitetusti aiempaa tutkimustietoa ja tutkijalla on läheinen kontakti osallistujiin. (Kylmä & Juvakka 2012, 31.)

Näihin tietoihin peilaten oli opinnäytetyölle perusteltua valita laadullinen tutkimusmenetelmä. Erityisesti se, että opinnäytetyön avulla oli tarkoitus tuottaa tutkittua tietoa nimenomaan työvuorosuunnittelun kehittämiseen, josta on vain vähän aiempaa tutkimustietoa, ohjasi tutkimusmenetelmän valinnan laadulliseen tutkimukseen. Myös mitä ja miten alkuiset tutkimuskysymykset, eli työntekijöiden kokemusten tutkiminen, osallistujien tarkoituksellinen valinta kyseessä olevan yksikön sairaanhoitajista sekä läheinen kontakti opinnäytetyöhön osallistujiin puolsivat laadullista tutkimusta. Myös 12 osallistujaa, eli vähäinen määrä, ohjasi valitsemaan kvalitatiivisen tutkimuksen.

## 5.2 Aineiston keruu

Aineiston keruutavan valinta on yksi pohdittavista asioista ennen tutkimuksen toteutusta. Tutkimuskysymykset ohjaavat aineiston keruutavan valintaa. (Kylmä & Juvakka 2012, 77.) Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että tällä menetelmällä voidaan tutkia yksilön tunteita, uskomuksia, ajatuksia ja kokemuksia. Keskeiset teemat ohjaavat haastattelua yksityiskohtaisten kysymysten sijaan ja mahdollistavat tutkimukseen osallistujien äänen esiin saamisen. Ihmisten tulkinnat sekä asioille antamat merkitykset ovat tärkeitä teemahaastattelussa, samoin kuin merkitysten syntyminen vuorovaikutuksessa. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 48.)

Haastateltavien aiempi kokemus asiasta on yksi teemahaastattelun ominaispiirteistä. Myös haastattelijan aiempi perehtyminen ilmiön rakenteisiin, oletettavasti tärkeisiin osiin sekä kokonaisuuteen, on tärkeä osa teemahaastattelua. Haastattelurungon kehittäminen sekä lopulta haastattelun suuntaaminen henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tutkittavasta aiheesta, ovat tärkeä osa onnistunutta teemahaastattelua. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 47.) Se, että haastattelun aikana on mahdollista vielä syventää ja tarkentaa vastauksia, on yksi teemahaastattelu eduista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 69). Tärkeää on kuitenkin pysyä ennalta tehdyssä haastattelun suunnitelmassa, sillä sen avulla on tarkoitus pohjimmiltaan löytää vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten mukaisesti. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 47).

Fokusryhmähaastattelu voi vaihdella luonteeltaan vapaamuotoisesta ja väljästä hyvinkin ohjattuun ja rajattuun (Kylmä & Juvakka 2012, 84). Haastattelu voi edetä joko ryhmän toiminnan mukaan yksilöhaastattelun tapaan tai perustua haastattelua ohjaavan henkilön asemaan ja selkeisiin kysymyksiin. Fokusryhmähaastatteluun on tavoite saada kerättyä ryhmä, jolla on tutkittavasta asiasta käypää tietoa ja osallistajat ovat mahdollisimman samankaltaisia. (Ronkainen ym. 2013, 116.)

Ryhmädynamiikan perusilmiöt ohjaavan ryhmän toimintaa. Tämä saattaa ilmetä muun muassa enemmistön mielipiteissä pysymisenä. Toisaalta taas ryhmähaastattelulla on mahdollista saada tavallista haastattelutilannetta monipuolisempi todellisuuskuva. Yhteiseen tarinaan ja merkityksiin saadaan lisää ulottuvuutta siten, että haastetaan toisia ryhmän jäseniä, kehitellään toisten ajatuksia ja ollaan vuorovaikutuksessa muun ryhmän kanssa. (Kylmä & Juvakka 2012, 84–85.)

Se, että tässä opinnäytetyössä tutkittiin nimenomaan yhteisöllisestä työvuoro-suunnittelusta kokemusta omaavien sairaanhoitajien mielipiteitä, teki teema-haastattelusta soveltuvan aineiston keruumenetelmän tähän opinnäytetyöhön. Fokusryhmähaastattelua puolsi se, että ryhmässä nousee todennäköisesti esille asioita, joita yksittäinen työntekijä ei välttämättä toisi esille, mutta keskustellessa kollegoiden kanssa, voi mieleen tulla enemmän teemaan kuuluvia ajatuksia ja mielipiteitä.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin käytännössä kolmella fokusryhmähaastattelulla, johon valittiin teemat teorian tietoon ja opinnäytetyön tarkoitukseen, tutkimuskysymyksiin ja tavoitteeseen pohjaten. Haastattelurunko on esitetty liitteessä 2.

Haastatteluun osallistajat valittiin siten, että opinnäytetyöntekijä lähetti yksikön kaikille sairaanhoitajille luettavaksi tiedotteen opinnäytetyöstä (liite 3) sähköpostilla ja pyysi ilmoittamaan halukkuudesta osallistua haastatteluun vastaamalla tähän sähköpostiin. Osa osallistujista ilmoitti halukkuudesta osallistumiseen vielä myöhemmin henkilökohtaisesti opinnäytetyöntekijälle, kun tämä oli vielä suullisesti muistutellut mahdollisuudesta osallistua.

Haastattelut pidettiin yksikön haastattelujen ajaksi suljetussa päiväsalissa. Haastattelut aloitettiin käymällä osallistujien kanssa vielä tutkimuksen aihe läpi ja mitä

teemahaastattelulla tarkoitetaan. Seuraavaksi opinnäytetyöntekijä varmisti haastatteluun osallistuvilta, että onko heillä vielä kysyttävää tiedotteesta opinnäytetyöstä (Liite 3). Tämän jälkeen osallistujat allekirjoittivat Tietoinen suostumus -lomakkeen (Liite 4).

Seuraavaksi opinnäytetyöntekijä kertoi käynnistävänsä nauhoituksen. Nauhoitus tallennettiin opinnäytetyöntekijän puhelimen sanelimella ja varajärjestelmänä pidettiin myös yksiköstä lainattua sanelinta, joka tallensi haastattelut erilliselle nauhalle. Opinnäytetyöntekijä oli poistanut puhelimen asetuksista etukäteen saneluiden tallennuksen pilvipalveluun, koska puhelimen pilvipalvelun tietoturvasta ei voitu olla täysin varmoja.

Haastattelut toteutettiin haastattelu rungon (Liite 2.) mukaan. Teemojen järjestys muuttui kuitenkin jokaisen ryhmän kohdalla riippuen siitä, että mihin teemoihin ryhmän keskustelu eteni. Opinnäytetyön tekijä huolehti kuitenkin, että jokaisessa haastattelussa käytiin läpi jokainen teema. Tarvittaessa ryhmää pyydettiin täydentämään tai tarkentamaan vastausta.

### **5.3 Induktiivinen sisällönanalyysi**

Aineisto täytyy analysoida keräämisen jälkeen, jotta saadaan näkyviin tutkimustuloksia (Kylmä & Juvakka 2012, 112). Laadullinen analyysi voidaan jakaa induktiiviseen eli aineistolähtöiseen, abduktiiviseen eli teoriaohjaavaan ja deduktiiviseen eli teorialähtöiseen, mutta jako ei välttämättä ole näin yksioikoinen. Vain havaintojen pohjalta, kun ei voi muodostaa teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 89, 92.)

Koska yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämisestä käyttöön ottamisen jälkeen ei ole aiempaa teoretietoa johon analyysin voisi pohjata tai ohjata, oli perusteltua valita analyysimenetelmäksi induktiivinen sisällönanalyysi. Induktiivisella sisällönanalyysillä oli myös mahdollista saada tutkimustuloksia ilman ennakkokäsityksiä aiheesta.

Pelkistys, ryhmittely ja abstrahointi muodostavat induktiivisen sisällönanalyysin päävaiheet (Kylmä & Juvakka 2012, 116). Ennen analyysin aloittamista tulee päättää analyysiyksikkö, jonka tulee pohjata tutkimustehtävään ja aineiston laatuun. Tämä voi olla niin ajatuskokonaisuus, lausuma, lause kuin yksittäinen sanakin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 136.)

Induktiivinen sisällönanalyysi alkaa haastattelun auki kirjoittamisella eli litteroinnilla, jonka jälkeen tekstistä karsitaan pois kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen eli aineisto redusoidaan. Voidaan myös puhua pelkistämisestä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 137.)

Analyysia jatketaan seuraavaksi siirtämällä pelkistykset omalle dokumentille ja vertailemalla näitä keskenään sekä etsimällä ilmauksista samankaltaisuuksia eli aineistoa ryhmitellään tai klusteroidaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 137–138). Samankaltaiset ilmaukset voidaan yhdistää samaan alaluokkaan. Tärkeää on siis etsiä ilmaisujen yhtäläisyyksiä ja erilaisuuksia. Alaluokat nimetään ryhmittelyn jälkeen luokkaa kuvaavalla termillä. Ryhmittelyä voidaan jatkaa yläluokkiin ja tarpeen mukaan aina pääluokkiin asti aineistosta riippuen. (Kylmä & Juvakka 2012, 118.) Luokat nimetään aina tästäkin eteenpäin kaikkia luokan sisältöjä kattavasti. Tulosten informaatioarvon tulee säilyä, joten on syytä miettiä koko analyysin ajan, mihin asti luokkia kannattaa muodostaa. Aineistossa tulee säilyä myös polku alkuperäisdataan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 138–140.)

Aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen kulkee koko analyysin ajan mukana prosessissa. Tärkeää on muistaa, että abstraktiotasoa ei tule nostettua liian nopeasti, jotta saadaan muodostettua olennaisen ja valikoidun tiedon perusteella teoreettisia käsitteitä. Vastaukset tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuskysymyksiin saadaan riittävän varovaisella pelkistyksellä, ryhmittelyllä ja abstrahoinnilla. (Kylmä & Juvakka 2012, 119.) Kaiken kaikkiaan abstrahointia voidaan pitää prosessina, jossa muodostetaan kuvaus tutkimuskohteesta käsitteiden avulla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 141).

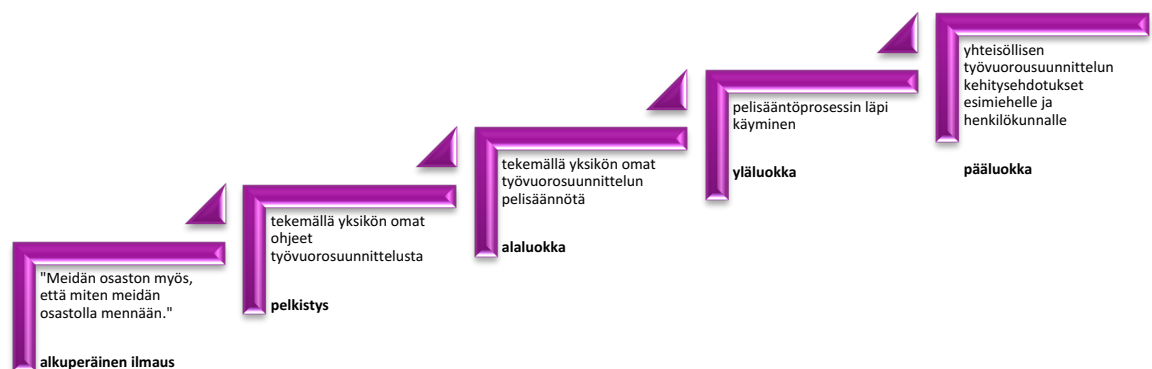
Analyysin seuraava vaihe tässä opinnäytetyössä oli keräämisen jälkeen litteroida aineisto. Tämä tapahtui käytännössä Word-dokumenteille. Jokaisesta haastatte-

lusta tehtiin oma dokumentti, johon merkittiin jokaisen haastatteluun osallistuneen nimet. Jokaiseen Word-dokumenttiin valittiin jokaiselle haastatellulle oma värikoodi, jotta voitiin tarvittaessa osoittaa, kuka haastatelluista on sanonut minäkin lauseen ja näin ollen säilyttää polku alkuperäiseen ilmaukseen.

Analyysia jatkettiin poimimalla omalle dokumentille litteroidusta aineistosta vain tutkimuskysymyksiin vastaavat asiat, eli aineisto redusoidiin. Jo tässä vaiheessa tehtiin redusoidun aineiston jaottelua tutkimuskysymyksittäin, jotta pelkistysvaihe helpottuisi.

Seuraava vaihe toteutettiin sähköisesti erillisellä Excel-tilukolla, jotta luokittelua oli helppo muokata ja hakea erilaisia luokitteluvaihtoehtoja. Jokainen tutkimuskysymys käsiteltiin tilukon omalla välilehdellä ja pelkistykset tehtiin suoraan näille välilehdille redusoidusta aineistosta edellä mainittuun Excel-tilukkoon.

Alaluokkia lähdettiin muodostamaan värikoodein, joka helpotti pelkistysten hallintaa. Alaluokat yhdisteltiin tämän jälkeen ylä- ja pääluokkiin. Lopulta esiin saatiin tulokset, jotka on esitetty seuraavassa kappaleessa. Analyysitilukkoissa on esitetty tulokset myös tilukkomuodossa tutkimuskysymyksittäin (Liite 6). Tilukosta saa yhdellä silmäyksellä vielä käsityksen luokitteluista sekä analyysiprosessista.



KUVIO 2. Esimerkki analyysiprosessista

## 6 TULOKSET

Seuraavissa kappaleissa on esitetty opinnäytetyön tulokset. Ensimmäinen kappale on otsikoitu tutkimuskysymyksen mukaan, ja tästä eteenpäin pääluokat toimivat yläotsikoina ja yläluokat väliotsikkoina. Alaluokat on avattu kappaleiden sisään **lihavoituna**. Jokaisen kappaleen perässä on vielä esitetty kuvion avulla pääluokka yläluokkineen.

### 6.1 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutuminen

Sairaanhoitajien kokemukset yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisesta olivat jakautuneet. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu todettiin toimivaksi ja tyytyväisiä oltiin myös siihen, että omat työvuorotoiveet sekä autonomia toteutuu.

*”Mä oon kuullut sellasesta, joka on terveystieteiden töissä, niin annetaan vaan niinkun yhden päivän vapaita sun muuta, niin onhan meillä sentään tosi hienosti asiat. Niin ei meitä pakoteta semmosia tekeen, jos ei halua.”*

Toisaalta työvuorosuunnittelua koettiin tarpeelliseksi kehittää. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun koettiin myös toimineen aiemmin peremmin ja tällä hetkellä toimimatomaksi.

*”Että aikasemmin se on mennyt sujuvammin ja ollut sellanen tunne, että työvuorot on mennyt sillain, kun ne on itte suunnitellut. Ei oo ollut ongelmaa, niin nyt on tullut sit sellasta kaikua, että on niinkun ongelma ja pitänyt tiukentaa niitä sääntöjä ja ehkä muuttaa niitä työvuoroja sitten siitä.”*

### 6.2 Esimiehen toiminnassa koetut haasteet yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa

Esimiehen haasteiksi nostettiin osallistujien mukaan eriarvoistaminen ja puutteellinen osaamisen järjestäminen. Puutteellinen koulutuksen järjestäminen koettiin yhtä lailla haasteeksi esimiehelle, kuten myös puutteellinen vastuun ottaminen työvuorosuunnittelun onnistumisesta.

### 6.2.1 Eriarvoistaminen

Työntekijät kokivat eriarvoisuutta niin **työvuorojen epätasaisessa jakautumisessa** kuin **työntekijöiden epätasa-arvoisessa kohtelussakin**. Koettiin esimerkiksi, että työvuorojen pitäisi jakautua tasaisemmin eikä yövuoroja suunniteltu kaikille. Yövuoroja kerrottiin suunnitelluksi vielä lisää sellaisille sairaanhoitajille, jotka olivat jo valmiiksi niitä itse suunnitelleet. Toisaalta taas kaikille ei suunniteltu yövuoroja lainkaan, vaikka heillä ei ollut lääketieteellistä perustetta pidättäytyä yövuoroista. Myös muiden, kuin vain yövuorojen koettiin jakautuneen epätasaisesti.

*”Niin ja se se on mistä niinku varmaan ite kukin on varmaan sanonut. Itekin oon sanonut siitä nimenomaan monta kertaa, että kun tuntuu, että niitä yövuorojakin laitetaan niille, jotka jo sinne niitä tekee niinku ite. Niinku kaikille ei niitä laiteta, ja sitten kun ruvetaan laittaa niillekin, jotka ei niitä ite suunnittele, siltikään ei laiteta kaikille, vaan vaan osalle.”*

### 6.2.2 Puutteellinen osaamisen järjestäminen

**Riittämätön lääkehoito-osaaminen** koettiin haasteeksi yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa. Lääkeluvattomien sairaanhoitajien koettiin kuormittavat työvuorosuunnittelua. Tämä johtui siitä, että lääkeluvattoman sairaanhoitajan ollessa työvuorossa, ottaa lääkeluvallinen kollega toteuttaakseen kyseisen sairaanhoitajan potilaiden lääkehoidon. Tämä lisää kyseessä olevan kollegan työmäärää, vaikka lääkeluvaton sairaanhoitaja tekisikin muita työtehtäviä lääkityksestä vastuussa olevan sairaanhoitajan puolesta.

**Riittämätön käytännön osaaminen** koettiin myös haasteeksi. Ilman kokenutta sairaanhoitajaa kyseisessä työvuorossa, ei kokemattomilla sairaanhoitajilla ole ketään, keneltä kysyä apua. Puolitoistavuotta yksikössä töissä ollut sairaanhoitaja saattoi olla vuoron ”konkari” ja oli jopa ollut tapaus, jossa kaikki yövuoron sairaanhoitajat saattoivat olla vain hetken aikaa yksikössä töissä olleita.

*”Niin ja on sit semmosia haavottuvaisia vuoroja, niin sekin on just ainakin tällä hetkellä, kun on aika monta uutta hoitajaa samaan aikaan. Ehkä se nyt pari kuukauden päästä on taas vähän eri sitten, kun just tällä hetkellä.”*

### 6.2.3 Puutteellinen koulutuksen järjestäminen

**Puutteellista koulutusta koettiin niin työvuorosuunnittelusta, työvuorosuunnitteluohjelman käytöstä kuin työaikapankistakin.** Uusien sairaanhoitajien perehdytys yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun koettiin hankalaksi, kun itsekään ei ollut saanut riittävää koulutusta. Uusille sairaanhoitajille yhteisöllinen työvuorosuunnittelu saattoi olla myös kokonaan uusi asia. Myös työaikapankista koettiin tiedettävä vain vähän tai ei lainkaan.

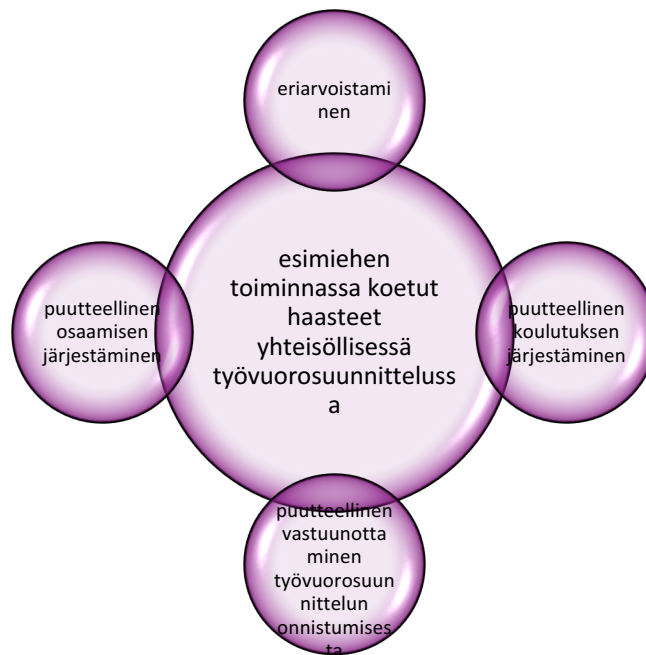
*”Lähinnä niinku oman tiedonhankinnan varassa, et sitten sä jotain KV-tes:iä tai vastaavaa niinku selaillu ja selvittänyt niitä. Just jotain yötyöhyvityksiä tai jotain muuta vastaavaa tämmöstä.”*

### 6.2.4 Puutteellinen vastuunotto työvuorosuunnittelun onnistumisesta

**Esimiehen riittämätön osallistuminen** yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun koettiin haastavaksi. Sairaanhoitajat kokivat, että heille on vieritetty liikaa vastuuta erityisesti yövuoroista sopimisesta. Omat ongelmansa toi myös **esimiehen puutteellinen rooli työvuorosuunnittelussa**. Esimies ei sairaanhoitajien kokemuksen mukaan ottanut riittävän ajoissa tarvittavaa roolia yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa.

*”Ja kun se on myös niinku kaikkien etu loppuviimein se, että esimies ottaa sen hommakseen eikä yritä vierittää sitä työntekijöille tai muille tai olla, että se menee näin, koska jotain.”*

*”Niin ei se oo kenenkään etu, vaan et esimiehen täytyy esimiehenä ottaa se rooli ja tehdä oma työnsä.”*



KUVIO 3. Esimiehen toiminnassa koetut haasteet yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa

### 6.3 Esimiehen ja sairaanhoitajien yhteiset haasteet yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa

Esimiehen ja sairaanhoitajien yhteiseksi haasteeksi yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa koettiin kommunikaation puute. Sitoutumattomuus pelisääntöihin koettiin myös haastavaksi.

#### 6.3.1 Puutteellinen kommunikaatio

Haastavaksi yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa koettiin **oman työvuorosuunnittelun ajoittaminen**. Jotkut sairaanhoitajat suunnittelivat omat työvuoronsa viime hetkillä. Tästä johtuen saattoi olla epäselvää, että onko omista työvuorosuunnitelman muokkauksista hyötyä, kun osa ei ole suunnitellut vielä mitään vuoroja. Näin ollen ei voi tietää heidän työvuorotoiveitaan.

Myös **työvuorolistan suunnittelijoiden välisessä kommunikaatiossa koettiin haasteita**. Epäiltiin, että edellisen työvuorolistan tehneellä olisi saattanut olla jokin ajatus koskien seuraavaa työvuorolistaa, joka ei välittynyt eteenpäin.

Sairaanhoitajilla oli myös **oletuksia oman työvuorosuunnitelman toteutumisesta**. Ajateltiin, että vapaapäivä toteutuu ilman prioriteetiksi merkitsemistä tai ylipäättään ajateltiin vapaapäivän toteutuvan oman suunnitelman mukaan. Todettiin kuitenkin, että osastonhoitaja ei voi tietää, mitä vuoroja kukin tarvitsee ilman riittävää kommunikaatiota.

Myös työvuorosuunnittelun **pelisäännöistä koettiin olevan puutteelliset tiedot**. Ei esimerkiksi tiedetty, että kuinka monta pitkää työvuoroa sai suunnitella työvuorolistaan tai koska uusi sairaanhoitaja sai alkaa tekemään yövuoroja.

**Tiedotuksessa koettiin myös puutteita**. Pelisääntöjen koettiin häviävän sähköpostiin ja tiedonhankinnan työvuorosuunnittelusta olleen liikaa oman tiedonhankinnan varassa. Työvuorosuunnittelun ohjeiden koettiin myös jääneen vain suullisen tiedon varaan.

*”Ja sitten vähän tossa työvuorosuunnittelussa... Et ite oon tosi hidas niitä laittelemaan sinne, ja sitten kun sinne on kaikki laittanut, niin eihän siellä ole... Se on ihan sama, mihin sä työvuoros sitten laitat, kun siellä on niinku plussilla jo sitten suurin piirtein kaikki. Mihin mä sitten änkeen sen työvuoron, ettei... En mä tiedä, miten se sitten pitäis mennä että...”*

*”Sillä varmaan jokaisella, joka tekee oman vuorolistansa, on jonkinlainen ajatus pohjalla, että miks sen suunnittelee sillä lailla. Että on jotkut tietyt vapaapäivät. Aina ne ei välttämättä oo, niinkun ei haittaa, jos se vaihtuu, mutta ehkä siellä joku semmonen toive ja ajatus on. Vaikka ne ei oo mitään toiveeks merkittyjä.”*

*”Jos viikonloppu vaihtuu toiseen viikonloppuun, niin se on aika radikaalia. Semmosesta olis kiva, että kysyis etukäteen...”*

### 6.3.2 Sitoutumattomuus pelisääntöihin

Sairaanhoitajat kokivat myös, että **esimies ei ollut sitoutunut pelisääntöihin**. Yhtä lailla nostettiin esiin myös se, että **sairaanhoitajien sitoutuminen pelisääntöihin oli puutteellista**. Pelisääntöjä ei sairaanhoitajien mukaan noudatettu, eivätkä pelisäännöt käytännössä toteutuneet. Jotkut sairaanhoitajat saattoivat suunnitella omat työvuoronsa vastoin yhteisiä pelisääntöjä.

*”Kyllähän jokaisen täytyy ottaa vastuu siitä omasta työvuorosuunnitelmasta niinku myöskin ja noudattaa niitä yhdessä sovittuja pelisääntöjä.”*

*”Niin... Ei kai niissä säännöissä mitään. Ne on selkeitä ja yksinkertaset. Mutta sitten taas se, että oikei, ihmiset ei noudata niitä, mutta toki ehkä loppuvaiheessa se on esimiehen tehtävä niinkun pitää niistä myöskin kiinni.”*



KUVIO 4. Esimiehen ja sairaanhoitajien yhteiset haasteet yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa

## 6.4 Sairaanhoidajien kokemat haasteet yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa

Henkilöstömuutokset, kollegoiden huomioiminen sekä omien työvuorotoiveiden toteuttaminen koettiin haastavaksi. Myös vuorotyön ominaisuudet sekä työvuorosuunnittuun ulkopuolelta vaikuttavat tekijät koettiin haasteeksi yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa.

### 6.4.1 Henkilöstömuutokset

Henkilöstömuutoksilla koettiin olevan monia vaikutuksia yhteisöllisen työvuorosuunnittelun onnistumiseen. **Henkilöstömitoituksen epätarkoituksenmukainen jakaantuminen** koettiin haastavaksi, sillä yli- ja alimiehitetyt työvuorot koettiin hankalaksi täyttää. Koettiin myös, että aamuvuoroja ei saanut tehdä tarpeeksi ja yövuoroihin ei suunniteltu juurikaan ylimiehitystä, jolloin esimiehellä olisi ollut mahdollista suunnitella vuoroon parempi osaaminen tarjolla olevista sairaanhoidajista. Haasteeksi koettiin se, että miten työvuorot saataisiin yksiin ja listan ei koettu tasoittuvan.

**Sairaanhoidajien lähdön** koettiin tehneen muutoksi työvuorosuunnitteluun ja todettiinkin, että työvuorosuunnittelu hakeekin nyt uomaansa sairaanhoidajien vaihtuessa. **Uusien sairaanhoidajien koettiin myös aiheuttaneen omat haasteensa**, sillä heitä oli aloittanut yksikössä monta pienen ajan sisällä.

**Puute yövuorojen tekijöistä** henkilöstömuutoksista johtuen toi omat haasteensa. Yövuoroihin oli pitänyt saada nopeasti työntekijöitä, joten uudet sairaanhoidajat olivat aloittaneet yövuorojen tekemisen nopeasti aloitettuaan yksikössä. Koettiin, että ennen oli enemmän yötyöntekijöitä.

*”Joo ja kyllä nää keskustelut elää, että silloin, kun mä olen tänne tullut /.../ vuotta sitten niin ei tällasia keskusteluja koskaan tarvinnut käydä. Kaikki oli silloin mun mielestä tyytyväisiä, että illan tekijöitä oli se tietty porukka. Meitä oli sellanen tietty porukka, joka oli aina illassa ja oli porukka joka tykkäs tehdä aamuja ja ne sai tehdä ja öihin oli aina hoitajia. Et tota silloin se tilanne oli enemmän balanssissa, mitä se on nyt.”*

## 6.4.2 Kollegoiden huomiominen

Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa koettiin haasteeksi **kollegoiden toiveiden huomiominen**. Toivottiin esimerkiksi, että kaikki saisivat työvuorosuunnittelussa ideaalinsa ja yritettiin tehdä niin, että ei tee vain omien halujensa mukaan. Toivottiin myös, että kaikki olisivat tyytyväisiä ja että jokainen saisi toteuttaa omaa autonomiaansa.

**Kollegoiden työvuoromielitymykset** vaikuttivat myös yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumiseen. Osa työntekijöistä ei halunnut tehdä kaikkia työvuoroja ja osa ei esimerkiksi halunnut jäädä vapaalle iltavuorosta. Vapaan koettiin olevan pidempi aamuvuoron jälkeen. Myös **sairaanhoitajien suuri määrä** hankaloitti edelleen toisten kollegoiden huomioimista.

**Kollegoiden tarpeiden huomiominen** toi omat haasteensa yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun. Toivottiin, että jokainen saisi sovitettua työ- ja vapaa-ajan yhteen ja pystyisi suunnittelemaan omaan elämään sopivat työvuorot. Sairaanhoitajien todettiin olevan erilaisissa elämän tilanteissa, joka vaatii omanlaisensa työvuorot.

**Kollegoiden haluttomuus muokata omia työvuoroja** hankaloitti muiden tarpeiden huomioimista. Koettiin, että työvuorolistaa ei käyty enää muokkaamassa ja työvuorosuunnittelun olevankin enemmän autonomista, ei yhteisöllistä. Toisaalta haastavana pidettiin myös **kollegoiden tekemiä muutoksia omiin työvuorosuunnitelmiinsa**. Jos toinen sairaanhoitaja oli muokannut omia vuorojaan, ei työvuorolista ollutkaan enää alkuperäisen näköinen. Tämä puolestaan aiheutti sen, että omaa työvuorosuunnitelmaan oli vielä käytävä muuttamassa uudelleen.

*”No joskus on ainakin vaikeeta just jos yrittää sillain tehdä, että sieltä niitä miinuspaikkoja paikkailis ja muuta, niin joskus on vaikee niinku saada semmosta kivaa ergonomista listaa tehtyä sen mukasesti. Et jos niinku yrittäis tehdä sillain, ettei tulis niitä plussia ja muuta niin se on välillä tosi vaikeeta.”*

*”Yks tykkää tehdä yövuoroja vallan, ei tee ollenkaan mitään muita vuoroja, joku tarvii perhesyistä enemmän aamuvuoroja, jollekin sopii iltavuorot, että haluaa nukkua pidempään tai muuten.”*

### 6.4.3 Omien työvuorotoiveiden huomioiminen

**Erilaiset biologiset rytmit** toivat omat haasteensa siihen, että omia työvuorotoiveita voisi toteuttaa. Jokaisella, kun on oma biologinen rytmensä, jota toivottiin voitavan toteuttaa.

**Oman työ- ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen** oli yksi tunnistetuista haasteista. Koettiin, että työvuorosuunnittelu ei ollut aina helppoa ja oli ahdistava jättää menoja väliin työvuorojen vuoksi. Koettiin, että elämässä tarvitsee olla muutakin, kuin työ. Oma työvuorosuunnitelma meni välillä pitkältikin ajalta uusiksi, kun tätä oli lähtenyt muokkaamaan.

**Oma toive jäädä vapaalle aamuvuorosta** koettiin haasteeksi, kun omia työvuorotoiveita koitettiin toteuttaa. Omia työvuoroja ei haluttu muokata, koska näin työvuorolistasta saa itselle mieluisamman. Aamuvuorosta vapaalle jääminen koettiin yksinkertaisesti mukavammaksi. Kyseessä kerrottiin olevan myös tottumuskysymys.

*”Mä koen, että jos iltoja täytyy olla yhtä paljon, kun aamuja niin mä oon ihan väsynyt. Siis mä en tiedä... Ja kaks iltaa peräkkäin niin se on niinku iha maksimi. Tai kaks pystyy tekeen, mutta sit jos on kolmas, niin mä en meinaa millään jaksaa tehdä enää sitä kolmatta iltaa. Se on ihan hirveetä sitten, ihan sekasin.”*

*”Sitten kun se biologinen rytmi on jokaisella erilainen. Et ittekin huomaa, että mul on semmonen aikanen rytmi. Tänäänkin on herännyt seitemältä vaikka tuln iltavuoroon töihin, niin tiedän, että mua alkaa illalla väsyttää täällä jo, kun mulla on puoli kymmenen semmonen tunne, että alkaa oleen niinkun hammaspesun aika.”*

*”Sekin on sit taas niinku vaikeeta, että ne yövuorot kuitenkin vie tosi paljon. Ne pitää suunnitella, että millon sä teet ne yövuorot, koska ne vie oikeesti koko sen ajan. Ethän sä tee sillon niinku niinä päivinä mitään.”*

#### 6.4.4 Vuorotyön ominaisuudet

**Yksittäiset vapaapäivät** ovat yksi yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kompassuskivistä. Koettiin, että työstä ei ehdi kunnolla palautua, jos jää vapaalle iltavuorosta ja tulee yhden vapaapäivän jälkeen töihin aamuvuoroon. Yhden päivän vapaita kerrottiin olleen melko runsaastikin, vaikka näitä ei ollut itse suunnitellut.

**Vuorotyön fyysinen kuormittavuus** toi omat haasteensa työvuorosuunnitteluun. Yövuoroja tehneet sairaanhoitajat kokivat olevansa väsyneitä. Yövuorojen ajoitus koettiin tärkeäksi asiaksi, sillä näinä päivinä ei jaksanut tehdä juuri muuta, kuin toipua yövuoroista. Myös sama määrä aamu- ja iltavuoroja koettiin joidenkin työntekijöiden kokemuksen mukaan raskaaksi. Koettiin vaikeaksi tehdä niin, että itse pärjää.

**Vapaapäivien epätasainen sijoittuminen** on yksi vuorotyön ominaisuus, joka koettiin haasteeksi. Yövuorojen koettiin vievän paljon aikaa ja työvuorolistan loppuminen moneen työpäivään teki omat hankaluutensa. Tästä johtuen koettiin hankalaksi ajatus, että yksi sairaanhoitaja toimisi niin sanottuna autonomistina ja seuraisi työvuorolistan muotoutumista ja viestittäisi muutostarpeista.

#### 6.4.5 Työvuorosuunnitteluun ulkopuolelta vaikuttavat tekijät

**Liian tiukat pelisäännöt** koettiin haastavaksi. Todettiin, että pelisääntöjä on pitänyt tiukentaa sen vuoksi, että yhteisöllinen työvuorosuunnittelu ei ole toiminut. Vaatimuksien koettiin syövän jaksamista ja koitettiin ottaa se, mitä vaaditaan. Kurjaksi koettiin se, jos liikaa kielletään tekemästä omaa työvuorosuunnittelua tietyllä tavalla. Tiukkojen sääntöjen eri työvuorojen lukumääristä koettiin rajoittavan autonomiaa.

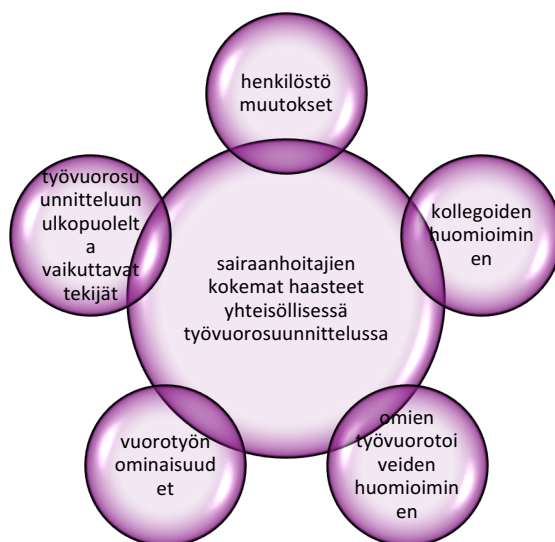
Myös **muuttuneen työaikalain koettiin olevan haaste**. Iltavuoron jälkeen ei työaikalain mukaan saa enää suunnitella aamuvuoroa, joka koettiin rajoittavaksi. Muuttunutta lainsäädäntöä ei pidetty hyvänä asiana.

Omat haasteensa toivat myös **työvuorolistan suunnittelijan työvuorosuunnitelmaan tekemät muutokset**. Vapaapäivät saattoivat muuttua ja toisten työntekijöiden ja työvuorolistan suunnittelijan tekemien muutosten jälkeen omat työvuorot eivät enää näyttäneetkään lainkaan alkuperäisen kaltaisilta. Koettiin, että välillä vuoronvaihto on mennyt väärältä henkilöltä.

**Ergonominen työvuorosuunnittelu** oli myös yksi tunnistetuista haasteista yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa. Koettiin, että tämä ei sovi kaikille ja hankaloittaa omaan työvuorosuunnittelua.

*”Mutta se, kun se on niin henkilökohtanen ja sitä on jo ollut sitä ergonomiiaa ja varmasti jokainen varmasti tietää sen mitä joku asiantuntija on sanonut. Että on hyvä, että se menee niinkun aamu aamu ilta ilta yö yö ja vapaat. Mutta kun se ei oo kaikille hyvä ja työehtosopimuksessa sanotaan, että ilta aamu ei saa ollakaan ja joku ehkä joskus haluaa tehdä niin, koska se sopii sitten taas muuhun elämään. Ja se menee ihan hyvin, kun tietää, että mulla on tossa iltameno, mä teen nyt ton ilta aamun ihan sen takia, ja mä jaksan sen tehdä, kun mä tiedän, että mulla on tärkeä asia. Että semmoinen, mikä niinkun jonkun mielestä hyvä, se varmaan on pitkässä juoksussa hyvä, mutta silti se ei palvele kaikkia.”*

*”Ja sitten se, että kun ihmisillä on erilaisia motivaatioita, että miks ne tarvii jotakin... Tarvii johonkin vapaata enemmän, niin sillen ne tekee enemmän taas toisessa kohtaa. Mutta sitten jos sanotaan, että et sä voi tehdä noin niin ei se ihminen kyllä hyvin voi, jos siltä niinu evätään se mitä... Kaikki kiva, mitä se olis sillä vapaalla tehnyt tai suunnitellut.”*



KUVIO 5. Sairaanhoidajien kokemat haasteet yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa

## 6.5 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehitysehdotukset esimiehelle

Esimiehen riittävä osallistuminen koulutuksen järjestämisellä sekä osaamisen turvaamisella koettiin yhdeksi keinoksi kehittää yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Toivottiin myös esimiehen vastuun ottoa työvuorolistan viimeistelystä sekä työvuorosuunnitteluohjelman kehittämistä.

### 6.5.1 Koulutuksen järjestäminen

**Koulutuksella työaikapankista** koettiin voivan kehittää työvuorosuunnittelua. Myös **koulutuksella työvuorosuunnittelusta** vuorotyössä yleensä koettiin voivan kehittää työvuorosuunnittelua.

*”Just vaikka se työaikapankki kun... Se olis kyllä ihan kiva kyllä niinku tietää. En mäkkään sitä tiennyt pitkään aikaan.”*

*”Niin mäkin on kyllä siis niinku... Lähinnä niinku oman tiedonhankinnan varassa, et sitten sä jotain KV-tes:iä tai vastaavaa niinku selailtu ja selvittänyt niitä. Just jotain yötyöhyvityksiä tai jotain muuta vastaavaa tämmöstä. Että niistä ehkä semmonen... Et tavallaan kaikki nyt varmaan osaa sinne sen illan aamun ja yön niinku laittaa ja tarvittavat vapaapäivät, mutta tavallaan se, että mitä mahdollisuuksia siinä niinku on sitten. Ja kaikki tuntipankkisysteemit. En mä tiedä onko sitäkään... Onko sitä kuinka aikasemmin käyty missään läpi?”*

### 6.5.2 Osaamisen turvaaminen

Myös **lääkehoito-osaaminen turvaaminen** koettiin keinoksi kehittää työvuorosuunnittelua. Koettiin, että työvuoroihin pitää suunnitella riittävästi lääkeluvallisia sairaanhoitajia ja esimiehen tulisi kiinnittää huomiota lääkeluvattomien ja lääkeluvallisten sairaanhoitajien suhteeseen.

Esimiehen toivottiin myös **turvaavan kliinisen osaaminen**. Työvuorossa toivottiin olevan riittävästi pidempään yksikössä työskennelleitä sairaanhoitajia ja työvuorolistan suunnittelijan olisi hyvä katsoa, että osaaminen on turvattu jokaisessa

työvuorossa. Toivomus oli myös, että yövuorojen osaaminen olisi turvattu jo ennen muiden työvuorojen suunnittelua. Tämä helpottaisi työvuolistan suunnittelua eteenpäin.

*”Kyllä se näissä muissakin työvuoroissa pitää suunnitella, että on riittävästi näitä lääkeluvallisia.”*

*”Toi on totta, siinä voi kattoo sitten, et mikä olis sit järkevästi. Et siinä on niinku konkareita ja kokemattomia olis samoissa yövuoroissa, et siinä olis niinku järkevästi ennen, kun aletaan muita työvuoroja laittaa sinne.”*

### 6.5.3 Esimiehen vastuun ottaminen aiemmin työvuorolistan viimeistelystä

**Esimiehen riittävä vastuunotto yhteisöllisen työvuorosuunnittelun onnistumisesta** koettiin yhdeksi keinoksi kehittää työvuorosuunnittelua. Toivottiin, että esimies ottaisi aiemmin oman roolinsa, hänen toivottiin myös tekevän oman työnsä ja katsovan työvuorolista järkevyyttä. Toivottiin, että esimies ei vierittäisi vastuuta työvuorolistojen muokkaamisesta liian pitkään työntekijöille vaan muokkaisi itse työvuorolistoja, jos sairaanhoitajat eivät saa muokkauksia ajoissa keskenään sovittua.

Samoin esimiehen toivottiin ottavan **vastuu yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämisestä**. Toivottiin myös, että **työvuorolista avattaisiin suunnitteluun aiemmin** ja olisi **enemmän aikaa muokata työvuorosuunnitelmaa**.

**Esimieheltä toivottiin tasapuolisuutta työvuorosuunnittelussa**. Toivottiin taiseemmin aamu- ja iltavuoroja. Kaikille sairaanhoitajille ehdotettiin tarvittaessa suunniteltavaksi yövuoroja, jos lääketieteellistä estettä tälle ei ole. Kahta yövuoroa listaa kohden pidettiin sopivana määränä, jos yövuoroissa on vajausta.

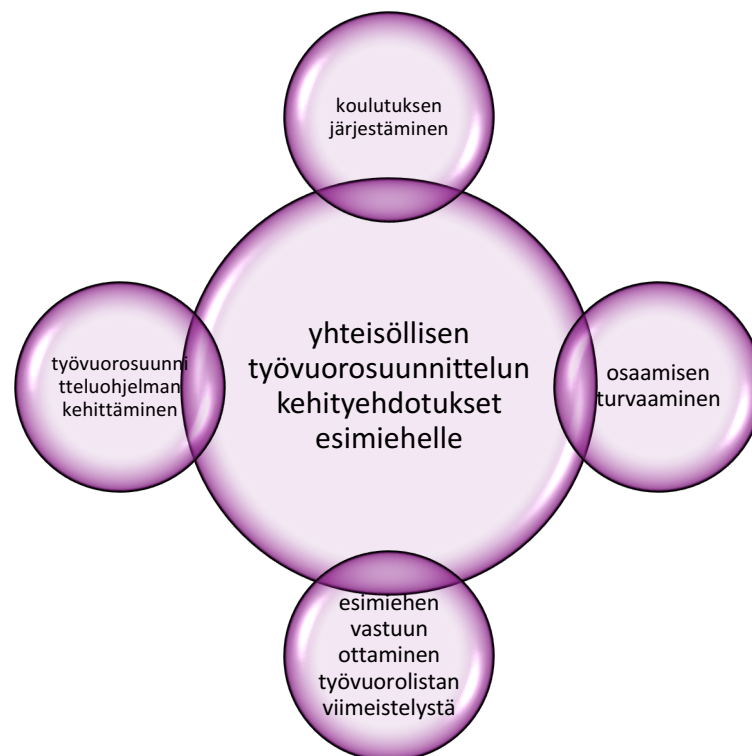
Esimiehen toivottiin **huomioivan sairaanhoitajan tekemät joustot** työvuorolistan viimeistelyssä. Esitettiin, että sellaisten sairaanhoitajien työvuoroja ei enää muutettaisi, jotka ovat jo muokanneet omia työvuorojaan. Ehdotettiin myös, että **työvuorot suunnittelisi vain yksi henkilö**. Tällöin mahdollinen ajatus seuraavaan työvuorolistaan ei katkeaisi.

*”Tietysti, jos työvuorokalenteri aukeis niinkun hyvissä ajoin, että niitä pääsis muokkaan ittekin ja kattoon..”*

*”Mut että sitä mä oon joskus miettinyt, että jos yks ihminen vain tekisi ne. Niin, että olisko siitä jotain apua.*

#### 6.5.4 Työvuorosuunnitteluohjelman kehittäminen

Sairaanhoitajat toivoivat, että **sairaanhoitajien joustot saataisiin näkyviin työvuorosuunnitteluohjelmaan**. Kun työvuorosuunnitteluohjelmaan jäisi merkintä muokkauksesta, esimies näkisi, kuka on muokannut omia työvuorojaan. Toivottiin myös **työvuorosuunnitteluohjelmaan merkintää, koska suunnitelman pitää olla valmis**.



KUVIO 6. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehitysehdotuksen esimiehelle

#### 6.6 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehitysehdotukset esimiehelle ja sairaanhoitajille

Esimies ja sairaanhoitajat voisivat yhdessä kehittää yhteisöllistä työvuorosuunnittelua kommunikaatiolla. Myös pelisääntöprosessin läpi käyminen yhdessä

voisi auttaa kehittämään työvuorosuunnittelua toimivammaksi sairaanhoitajien kokemuksen mukaan.

### 6.6.1 Kommunikaation lisääminen

**Riittäväällä kommunikaatiolla esimiehen ja sairaanhoitajien kesken** koettiin voitavan kehittää yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Työvuorolistan auetessa suunnitteluun, ehdotettiin ilmoitusta listan deadlinelle sekä ilmoitusta, kun lista on menossa lukkoon eli viimeisteltäväksi. Listan ollessa auki, ehdotettiin muistutetta katsoa vielä omat työvuorosuunnitelmat.

*”Että sieltä voi tulla vaikka joku muistute just, että tarkistatteko vielä kukin omat riviinne. Että on sillä puutteita, ja tuossa liikaa ja...”*

Myös **riittäväällä kommunikaatiolla sairaanhoitajien kesken** toivottiin voitavan kehittää työvuorosuunnittelua. Sairaanhoitajien toivottiin kertovan kollegoille, jos heillä on kokemuksensa mukaan liian paljon jotakin tiettyä työvuoroa ja keskustelemaan myös keskenään, miten yhteisöllistä työvuorosuunnittelua voisi parantaa.

*”Ja tietysti niitä muutoksia väkisin varmasti tulee, mutta ehkä siinäkin vois olla kiva, jos esimies vaikka sitten jos on mahdollista kysyis, että onko mahdollista, että vaihdan vuorosi tässä näin. Ja varsinkin, jos se jotenkin radikaalisti muuttaa sitä.”*

*”Jos joku kokee niin, että on liian paljon iltavuoroja taikka liian paljon yövuoroja taikka mitä tahansa, vaikka aamuvuoroja, niin sit pitää niinkun miettiä, ja se ihminen voi niinku sanoo, että hänellä on nyt liian paljon näitä.”*

### 6.6.2 Pelisääntöprosessin läpi käyminen

**Tekemällä yksikön omat yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pelisäännöt**, voitaisiin sairaanhoitajien kokemuksen mukaan kehittää yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Ohjeiden toivottiin olevan selkokielelliset ja kertovan, miten juuri tässä yksikössä toimitaan.

**Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pelisäännöt toivottiin laitettavaksi selkeästi näkyville.** Ohjeita toivottiin mustana valkoisella ja näkyville joko kahvihuoneeseen, perehdytys sivuille tai omaan Excel-taulukkoonsa.

Sillä, että **jokainen noudattaa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pelisääntöjä**, koettiin voitavan myös kehittää yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Lähtökohdaksi toivottiin sitä, mitä on sovittu. Koettiin myös, että näiden **pelisääntöjen keräämisestä** voisi olla apua sekä siitä, että **pelisäännöt saatettaisiin käytäntöön. Pelisäännöistä** toivottiin **riittävän joustavia**. Todettiin, että säännöt eivät saa olla liian rajoittavia. Toivottiin myös, että ergonomiseen työvuorosuunnitteluun ei pakotettaisi.

**Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pelisääntöjä toivottiin osaksi perehdytystä.** Ehdotettiin esimerkiksi tietopakettia yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta osaksi perehdytystä sekä vastuuhenkilöä tähän tehtävään.

**Esimiehen toivottiin myös sitoutuvan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pelisääntöihin.** Todettiin, että esimiehen tulee lopulta viimeistellä työvuorolista pelisääntöjen mukaiseksi ja esimiehen pitää myös itse pitää pelisäännöistä kiinni.

*”Niin tai siis, että se olis niinku mustaa valkosella, että sen sais vaikka johonkin perehdytys sinne sivuille tai johonkin tonne, että...”*

*”Meidän osaston myös, että miten meidän osastolla mennään. Kun jokaisella osastolla on varmaan vähän ehkä...”*

*”Et se olis kiva, jos olis vaikka osana perehdytystä tai jokin semmonen kattava selkee tietopaketti siitä, että mitä teet ja mikä tarkoittaa mitään ja...”*



KUVIO 7. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehitysehdotukset esimiehelle ja sairaanhoitajille

## 6.7 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehitysehdotukset sairaanhoitajille

Sairaanhoitajien oma tahto saada työvuorosuunnittelu toimimaan on yksi tapa, jolla koettiin voitavan osallistua yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen. Joustavuus ja empatia ovat myös keinoja, joilla sairaanhoitajat voivat osaltaan kehittää yhteisöllistä työvuorosuunnittelua.

### 6.7.1 Tahto saada työvuorosuunnittelu toimimaan

Sillä, että **sairaanhoitaja seuraa työvuorolistan muotoutumista** koettiin voitavan kehittää yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Toivottiin, että katsottaisiin kokonaisuutta eikä vain omaa työvuorosuunnitelmaa ja että työvuorolistaa tarkasteltaisiin useammin. Esiin nostettiin erikseen myös se, että sairaanhoitajat seuraisivat itse myös yövuorojen miehitystä ja miehityksen osaamista näiden ollessa kaikkein haavoittuvimpia työvuoroja.

**Työvuorolistan aiemmin valmiiksi saamisella** todettiin myös voitavan kehittää työvuorosuunnittelua. Toivottiin, että jokainen olisi suunnitellut omat vuoronsa hyvissä ajoin ennen, kuin lista menee lukkoon.

*”Mutta sekin, että jos jokainen kävis katoon itte sitä työvuorolistaa sen jälkeen, kun on ne omat työvuorot sinne laittanut. Että onko siellä päällekkäisyyttä paljon jossakin vuorossa, ja voisinko mä itse vaihtaa jonkun vuoron sieltä johonkin muuhun vuoroon. Ni sitä vois varmaan lisätä.”*

### 6.7.2 Empatia

**Huomioimalla kollegoiden toiveet ja tarpeet** koettiin yhdeksi tavaksi kehittää yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Kollegoiden mieltymykset pitäisi ottaa huomioon ja ajatella asiaa laajemmin, kuin vain omasta näkökulmastaan. Kaikkien haluttiin joustavan jossakin kohtaa omassa työvuorosuunnitelmassaan ja tulevan vastaan. Todettiin, että kaikkien sairaanhoitajien henkilökohtainen elämä pitäisi ottaa huomioon. Toivomus oli myös, että jokainen pystyisi suunnittelemaan mahdollisimman tasaisesti omat työvuoronsa.

Sairaanhoitajilta toivottiin myös **vastuun ottamista työvuorosuunnittelun onnistumisesta**. Jokaisen pitäisi ottaa vastuu niin omasta kuin koko yksikön työvuorosuunnitelmasta.

*” Onhan meilläkin paljon niinku työntekijöitä, jotka tykkää tehdä vaan yötä ja tykkää tehdä vaan iltaa ja niinku... Eihän se sitten, jos se niinku jakaantuisi sillain tasapuolisesti, että olis niinkun ne aamujen tekijät, mut sitten kun on sellasia, jotka haluis tehdä vähän niinkun kaikkee, niin että niillekin olis... Että nekin sais sitten niinkun sitä kaikkee.”*

*”Kaikkien pitäis tulla siinä vähän vastaan, että kaikki tekis.”*

### 6.7.3 Joustavuus

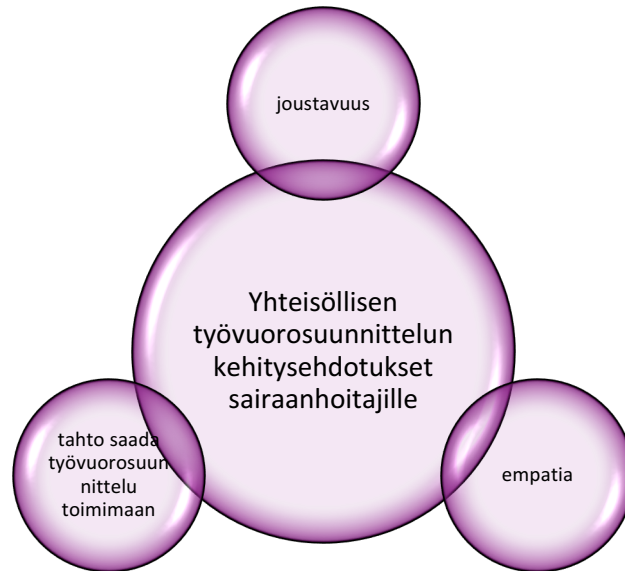
**Siirtämällä omia työvuoroja tarpeen mukaan** koettiin voivan auttaa kehittämään yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Näin saataisiin työvuorosuunnitelmasta mahdollisimman valmis ennen viimeistelyä ja työvuorolistat olisivat lähtökohtaisesti parempia esimiehelle mennessä. Vapaapäivien ja myös työvuoroputkien siirtoa pitäisi tehdä enemmän ja jokaisen pitäisi ylipäätään muokata omia vuoroja enemmän.

**Henkilöstömitoituksen huomioimisella omassa työvuorosuunnittelussa** voitaisiin myös sairaanhoitajien kokemuksen mukaan kehittämään yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Omaa työvuorosuunnitelmaa olisi hyvä muokata yli- ja alimiehitysten mukaan. Olisi myös toivottavaa, että työvuorolistan suunnittelijan ei tarvitsisi muuttaa kuin niin sanotut sissivuorot eli äkillisiä poissaoloja paikkaamaan ylimääräisiksi suunnitellut vuorot.

**Prioriteettitoiveiden tarkoituksen mukaisella käytöllä** saataisiin työntekijöiden mielestä myös kehitettyä yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Prioriteettitoiveita tulisikin käyttää harkiten ja vain tarpeeseen. Toivomus oli, että merkityt prioriteettitoiveet toteutuisivat.

*”Mutta sekin, että jos jokainen kävis katoon itte sitä työvuorolistaa sen jälkeen, kun on ne omat työvuorot sinne laittanut. Että onko siellä päällekkäisyyttä paljon jossakin vuorossa, ja voisinko mä itse vaihtaa jonkun vuoron sieltä johonkin muuhun vuoroon. Ni sitä vois varmaan lisätä.”*

*”Oon aatellut joskus, että jos se näkyis jotenkin, että ok tossa toi henkilö on nyt jo ollut niinkun jo joustava ja se on vaihtanut vielä sen jälkeen, kun tavallaan kaikki on sinne laittanut jo vuoronsa.”*



KUVIO 8. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehitysehdotukset sairaanhoitajille

## 7 POHDINTA

Seuraavaksi tullaan tarkastelemaan miten tämän opinnäytetyön tulokset sijoittuvat aiempien tutkimusten tuloksiin nähden. Esiin tuodaan niin mahdollisia yhtäläisyyksiä kuin mahdollisia eroavaisuuksiakin, sekä nostetaan esiin myös opinnäytetyön tuottamaa uutta tutkimustietoa.

Tämän jälkeen tarkastellaan opinnäytetyön luotettavuutta ja kerrotaan, miten tämä käytännössä opinnäytetyössä näyttäytyi peilaten teorian tietoon. Samaan tapaan käsitellään myös opinnäytetyön eettisyyttä teorian tietoon peilaten ja lopuksi nostetaan esiin jatkotutkimusehdotuksia opinnäytetyön tulosten pohjalta.

### 7.1 Tulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön osallistujat nostivat esille yhdeksi yhteisöllisen työvuorosuunnittelun haasteeksi esimiehen riittämättömän osallistumisen. Esimiehen osallistumisen on todettu aiemmassa tutkimuksessa yhdessä ryhmässä vähentyneen yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käytön myötä (Hansen ym. 2015, 207). Tässä opinnäytetyössä toivotiinkin esimiehen riittävää osallistumista työvuorosuunnitteluun. Voisikin päätellä, että esimiehen ei ole syytä olettaa, että työvuorosuunnittelun voi jättää niin sanotusti ”hoitumaan itseksensä”, kun sairaanhoitajat itse suunnittelevat työvuorolistansa, vaan muiden työtehtävien ohella olisikin hyvä löytää riittävästi aikaa myös työvuorosuunnittelulle.

Puutteellinen osaamisen ja koulutuksen järjestäminen olivat sairaanhoitajien tunnistamat haasteet esimiehen toiminnassa. Onkin tunnistettu myös aiemmassa tutkimuksessa, että johtajilta tarvitaan tukea yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun (Barret & Holme 2018). Osaamisen turvaamiseen haastetta toivat niin lääkeluvattomat työntekijät, kuin riittämätön käytännön osaaminen. Tähän esitettiin ratkaisuksi, että esimies turvaisi työvuorosuunnittelussa niin lääkehoito-osaamisen kuin kliinisenkin osaamisen. Luonnollisesti työntekijät ovat huolissaan potilasturvallisuudesta, joka voi vaarantua, jos työvuorossa ei ole riittävästi ”konkareita” joilta voi tarpeen mukaan kysyä neuvoa tilanteessa, jossa oma osaaminen ei riitä.

Lääkehoito-osaaminen nousee esiin erityisesti kesäaikaan, sillä tällöin työskentelee kesätyöntekijöinä sairaanhoitajaopiskelijoita, joille ei ole mahdollisuutta antaa lääkelupia. Sen sijaan valmistuneiden uusien sairaanhoitajien kohdalla esimies pystyisi varmasti osaltaan nopeuttamaan lääkelupien saantia järjestämällä mahdollisimman nopeasti tarvittavat kirjalliset tentit ja mahdollisuuden antaa tarvittavat lääkehoidon näytöt tarvittaessa eri yksiköissä.

Eriarvoistamista työvuorosuunnittelussa esimies voisi vähentää työntekijöiden ehdotuksella ottaa aiemmin vastuu työvuorolistan viimeistelystä. Tasa-arvoa voisi edesauttaa esimerkiksi huomioimalla työntekijöiden joustot, joka onnistuisi todennäköisesti helpoiten työntekijöiden ehdotuksilla kehittää työvuorosuunnitteluohjelmaa. Työvuorosuunnitteluohjelmaa kehittämällä esimies näkisi helposti, ketkä ovat joustaneet omista työvuorotoiveistaan ja pystyisi huomioimaan tämän työvuorolistan viimeistelyssä.

Avaamalla työvuorolistat suunnitteluun aiemmin, mahdollistuisi työntekijöiden toive saada enemmän aikaa suunnitella työvuorot. Kun työvuorolista on esimiehellä viimeisteltävä, tulisi huomioida työntekijöiden ehdotus esimiehen tasapuolisuudesta ja myös vastuun ottamisesta yhteisöllisen työvuorosuunnittelun onnistumisesta.

Työntekijöiden toive koulutuksen järjestämisestä on varmasti toteuttavissa myös. Esimerkiksi Työterveyslaitos järjestää koulutuksia vuorotyöstä ja työvuorosuunnitteluohjelman kehittäneellä yrityksellä olisi varmasti työntekijöiden kaipaamaa tietoa ohjelman käytöstä.

Esimiehen ja sairaanhoitajien välisen yhteistyön koettiin työntekijöiden kokemusten mukaan olevan avain asemassa kehitettäessä yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Yhteistyössä oli koettu olevan puutteita esimiehen ja henkilöstön välillä.

Riittävää kommunikaatiota sekä esimiehen ja sairaanhoitajien välillä kuin sairaanhoitajien kesken ehdotettiin yhdeksi keinoksi kehittää yhteistyötä. Näin voitaisiin välttää työntekijöiden kokemia haasteita, kuten oletuksia oman työvuorosuunnitelman toteutumisesta tai puutteellisia tietoja pelisäännöistä. Ehkä hieman yllättäen, ei aiemmissa tutkimuksissa ollut mainintaa kommunikaatiossa. Onkin

mahdollista, että kommutaation merkitys huomataan vasta, kun tässä todetaan haasteita.

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pelisääntöprosessin läpi käymisellä koettiin olevan myös mahdollista kehittää esimiehen ja työntekijöiden välistä yhteistyötä. Kun pelisääntöprosessi käytäisiin läpi pelisääntöjen tekemisestä aina näiden viemiseen myös perehdytykseen asti, voitaisiin varmasti lisätä niin esimiehen kuin työntekijöidenkin sitoutumista pelisääntöihin, joka oli koettu haasteeksi. Työvuorosuunnittelun pelisäännöt pitääkin muokata aina yksikköön sopivaksi (Barret & Holme 2018).

Sairaanhoitajien riittävällä osallistumisella voitaisiin osaltaan edistää yhteisöllistä työvuorosuunnittelua heidän kokemuksensa mukaan. Tällä voitaisiin varmasti helpottaa haasteeksi todettua työvuorotoiveiden, -tarpeiden ja -mieltymysten yhteen sovittamista. s

Huono ennustettavuus perheelle ja vapaa-aikaan käytettävää aikaa kohtaan vähensivät tyytyväisyyttä yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun myös aiemmassa tutkimuksessa (Ingren ym. 2015, 327). Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen pitääkin olla linjassa jokaisen työntekijän tarpeiden kanssa (Price 2016, 17). Empatialla voitaisiin helpottaa haastavaksi koettua kollegoiden huomiointia. Empatiaa voisikin osoittaa huomioimalla kollegoiden toiveet ja ottamalla myös itse vastuuta työvuorosuunnittelun onnistumisesta. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelu tarkoitus onkin huomioida työntekijöiden toiveet (Barret & Holme 2018, 264). Kehitysehdotukseksi nostettu joustavuus puolestaan helpottaisi varmasti myös omien työvuorotoiveiden toteuttamista, joka oli koettu hankalaksi. Myös asennoitumista työvuorosuunnitteluun ulkopuolelta vaikuttaviin tekijöihin, kuten myös vuorotyön ominaisuuksiin voitaisiin varmasti joustavuudella parantaa.

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotolla ei ollut Wrightin ym. (2017, 22) tutkimuksen mukaan vaikutusta työntekijöiden vaihtuvuuteen. On osoitettu kuitenkin myös, että työntekijöiden vaihtuvuus vähenee yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla (Barret & Holme 2018, 265).

Tämän opinnäytetyön tulokset osoittivat, että henkilöstömuutoksilla on vaikutus yhteisöllisen työvuorosuunnittelun sujuvuuteen. Kun yksikössä aloittaa paljon uusia sairaanhoitajia samaan aikaan, ei työvuorotoiveisiin löydykään välttämättä enää niin sanottua vastinparia, joka tekee mielellään vuoroja, joita et itse niin mielelläsi tee. Luonnollisesti tämä vaikuttaa myös tyytyväisyyteen työvuorosuunnittelun tilaa kohtaan. Tähän voisi ratkaisu olla työntekijöiden ehdottama tahto saada työvuorosuunnittelu toimimaan.

Kaiken kaikkiaan tämän opinnäytetyön tulokset ovat hyvin linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa. Tulokset täydensivät osaltaan aiempaa tutkimustietoa, mutta myös uutta tietoa tuli esiin. Haastatteluihin osallistuneet tunnistivat haasteet yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa. Tuloksia tarkastellessa tuli kuitenkin myös lähes jokaiseen haasteeseen työntekijöiltä itseltään ratkaisu. Tämä osoittaa varmasti osaltaan sen, että työntekijät olivat pohtineet asiaa jo etukäteen ja tunnistivat näin ollen keinot, joilla omassa yksikössä voitaisiin yhteisöllistä työvuorosuunnittelua kehittää.

Esimiehenä tämän kaltaiset tutkimustulokset herättävät varmasti monenlaisia ajatuksia. On hyvä huomata, että sairaanhoitajia kannattaa haastatella ja ottaa mukaan tämän kaltaiseen kehitysprojektiin. Heidän mukaan ottamisellaan saadaan yhteisöllinen työvuorosuunnittelu toimimaan juuri kyseisessä yksikössä todettujen haasteiden ja niihin kehitettyjen kehitysehdotusten yhdistellyllä. Näin saadaan juuri tähän yksikköön soveltuva malli toteuttaa yhteisöllistä työvuorosuunnittelua.

## **7.2 Luotettavuus**

Tässä opinnäytetyössä käytettiin luotettavuuden kriteereinä Kylmä & Juvakan (2012, 128) tavoin uskottavuutta, vahvistettavuutta, reflektiivisyyttä sekä siirrettävyyttä. Näiden kriteereiden toteutumista seurattiin koko opinnäytetyönprosessin ajan.

Kylmän & Juvakan (2012, 129) mukaan reflektiivisyyttä voidaan arvioida Maycen & Popen (2000), Malterudin (2001) sekä Horsburgin (2003) kriteerein siten, että

omien lähtökohtien tulee olla tutkijan tiedossa sekä omaa vaikutusta tutkimusprosessiin ja aineistoon tulee arvioida ja lähtökohdat kuvata tutkimusraportissa. Johdanto-kappaleessa on tuotu esiin työn lähtökohdat sekä myöhemmin tässä kappaleessa tuodaan esiin pohdintaa siitä, että opinnäytetyöntekijä itse työskentelee yksikössä, jossa toteutti opinnäytetyön.

Tämä opinnäytetyön aineisto kerättiin yksikössä fokusryhmähaastatteluilla 3–5 henkilön ryhmissä työvuorosunnittelusta riippuen. Haastateltavista osa oli puhe-  
liaampia, kuin toiset. Haastateltavat saatiin kuitenkin kerättyä melko helposti, joka ehkäpä osoittaa sen, että aihetta pidettiin yksikössä tärkeänä ja työntekijät halusivat olla mukana kehittämässä tätä.

Maailmanlaajuinen koronavirus pandemia ja siihen liittyen käyttöön otetun valmiuslain (1552/2011) määäämät rajoitukset liikkumisesta ja oleskelusta keväällä 2020 ohjasivat esimerkiksi kokoontuvien ihmisten maksimimäärää haastattelujen teko aikaan. Suunnitellut ryhmät olivat rajoituksia pienemmät. Jos kokoontumiset vielä pienemmissäkin ryhmissä olisi kielletty, varauduttiin siirtämään loput haastattelut luonnollisesti aikaan, kun ne lain mukaan olisi ollut mahdollista toteuttaa. Rajoitus ulkopuolisten vierailuista sairaalaan ei koskenut opinnäytetyöntekijää, sillä hän on organisaation työntekijä. Näin ollen hänellä oli mahdollisuus päästä yksikköön toteuttamaan haastattelut sovitusti. Haastattelut saatiin lopulta toteutettua suunnitelmien mukaan ilman viivästystä.

Haastattelujen litterointia suoritettiin sitä mukaa, kun haastattelut saatiin tehtyä. Aineiston säilytys toteutettiin suunnitelman mukaan tietoturvallisesti opinnäytetyöntekijän oppilaitoksen kaksoistodennuksella suojatussa OneDrive-pilvipalvelussa, johon ei ole pääsyä, kuin opinnäytetyöntekijällä itsellään. Kaikki aineistot tullaan tuhoamaan, kun opinnäytetyö on julkaistu. Kopiot aineistosta opinnäytetyöntekijä säilytti omalla henkilökohtaisella tietokoneellaan salasanasuojatussa kansiossa. Myös itse tietokoneelle oli salasana-  
kirjautuminen.

Opinnäytetyöstä tallennettiin vain tutkimuksen tarkoituksen kannalta välttämättömät henkilötiedot, kuten jo edellä mainittiin. Tietoja ja tutkimustuloksia käsiteltiin luottamuksellisesti henkilötietojen käsittelyä koskevan lainsäädännön edellyttä-

mällä tavalla. Näitä tietoja ei annettu opinnäytetyön ulkopuolisille henkilöille. Lopulliset tutkimustulokset tullaan raportoimaan ainoastaan ryhmätasolla. Yksittäisen tutkittavan tunnistaminen ei ole mahdollista tutkimustulosten suorista lainauksista tai muista työn osista.

Analyysissa pelkistys oli sinällään helppo vaihe, mutta tämän jälkeen jouduttiin pelkistystä lajittelemaan useaan otteeseen, jotta saatiin alaluokat muodostettua. Analyysiprosessi oli kaikinensa varsin haastava erityisesti alaluokkien osalta. Osoittautui, että ohje välttää liian nopeaa abstrahointia piti todellakin paikkansa, sillä alaluokkia jouduttiin pilkkomaan muutamaankin kertaan pienempiin osiin eli abstraktiotasoa oli nostettu liian nopeasti. Toisaalta osasta näistä suuremmista ryhmistä muodostui lopulta yläluokkia, joten työ ei mennyt kuitenkaan hukkaan, vaikka menikin niin sanotusti väärässä järjestyksessä. Erityisesti toisen tutkimuskysymyksen yhteisöllisen työvuorosuunnittelun haasteiden luokittelu vei aikaa. Sen sijaan kehitysehdotukset muodostuivat melko helposti.

Se, että haastatteluun osallistuneet olivat työssä samassa yksikössä opinnäytetyöntekijän kanssa, oli luonnollisesti sekä haaste, mutta toisaalta myös etu. Tutulle haastattelijalle oli helppo kertoa omat mielipiteet asiasta, kuten tulosten suorista lainauksista voi päätellä. Haastattelijalle tämä oli sekä rikkaus että haaste. Esimerkiksi suorien lainausten ajoittain todella suorasanainen teksti aiheutti mietintää siitä, että voiko tällaisen lainauksen kirjalliseen työhön laittaa. Suorat mielipiteet päätettiin kuitenkin esittää työssä, sillä nämä osoittavat kattavasti osallistujien mielipiteitä sekä yksikön yleistäkin mielipidettä tutkittavasta asiasta, jota opinnäytetyöntekijä myös itse on työskennellessään yksikössä havainnut. Opinnäytetyöntekijä pystyi kuitenkin haastatteluissa pitämään omat mielipiteet sivussa ja vain esittämään haastattelun teemat. Näin ollen tuloksissa saatiin esiin vain ja ainoastaan haastatteluun osallistujien mielipiteet ilma opinnäytetyöntekijän mielipiteiden vaikutusta.

Osallistujissa oli niin yksikössä jo usean vuoden ja vuosikymmenen työskennelleitä, kuin vasta muutama kuukausi sitten aloittaneita sairaanhoitajia. Tämä antoi tuloksiin monipuolista näkökulmaa. Osalla haastateltavista oli myös itsellään kokemusta yksikön työvuorosuunnittelijana toimimisesta, joka toi myös työnantajan näkökulmaa aiheeseen ja monipuolista aineistoa tältäkin osin. Yksikön esimies oli

osaltaan mahdollistamassa haastattelujen toteutumista suunnittelemalla osallistumisen työajalle. Yksi haastattelu kesti noin tunnin, joka oli järjestettävissä työajan puitteissa. Haastattelut toteutettiin yksikön haastattelun ajaksi suljetussa päiväsalissa, jotta voitiin varmistaa häiriöttömät haastattelut.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen työvuorosuunnittelun tämän hetken tilasta saatiin melko niukka aineisto. Haastateltavat vastasivatkin vain muutamilla sanoilla tähän kysymykseen. Haasteisiin ja kehitysehdotuksiin sen sijaan saatiin kattava aineisto, joka antoi vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Uskottavuutta vahvistettiin käymällä sen hetkisiä tutkimustuloksia läpi osallistujien kanssa ja keskustelemalla niiden paikkaansa pitävyydestä. Tämä on myös Kylmän ja Juvakan (2012, 128) suositus. Haastatteluihin osallistujat olivat kiinnostuneet tuloksista ja opinnäytetyöntekijä antoikin välillä väliaikatietaa työn tämänhetkisestä etenemisestä sekä tuloksista. Tulosten uskottavuutta lisää osaltaan myös se, että osa tuloksista oli noussut esiin jo aiemmissa tutkimuksissa, kuten tulosten tarkastelu -kappaleessa tuli esiin.

Vahvistettavuus varmistettiin laadukkaalla tutkimusprosessin kirjaamisella, kuten Kylmä & Juvakka (2012, 129) suosittavat. Näin voitiin varmistaa, että toisella tutkijalla on myös mahdollisuus päästä samoihin tutkimustuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tämä voi tosin olla hankalaa, sillä todellisuuksia on monia. Tämä on kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa hyväksyttävää. (Kylmä & Juvakka 2012, 129.)

Siirrettävyyttä voidaan Kylmä & Juvakan (2012, 129) mukaan arvioida Lincolnin & Cuban (1985) sanoin tulosten siirrettävyydellä tilanteisiin, jotka vastaavat tutkimusasetelmaa. Siirrettävyyden arviointi mahdollistettiin muun muassa riittävän tarkalla kuvauksella tutkimukseen osallistujista sekä ympäristöstä (Kylmä & Juvakka 2012, 129.) Tutkimusympäristö on kuvattu opinnäytetyön kappaleessa kaksi välttämättä kuitenkin liikaa tunnistettavuutta osallistujien yksityisyyden turvaamiseksi. Osallistujia kuvattiin aiemmin tässä kappaleessa.

### 7.3 Eettisyys

Jokaisessa tutkimuksessa tulee huomioida myös eettiset periaatteet. Näitä ovat ihmisoikeuksien kunnioittaminen, rehellisyys, luottamus sekä oikeudenmukaisuus ja haitan välttäminen. (Kylmä & Juvakka 2012, 147.) Tässä opinnäytetyössä nämä tulivat huomioiduksi muun muassa tiedotteella opinnäytetyöstä (Liite 2), jonka avulla osallistujat saivat tarvittavat tiedot osallistumisesta rehellisesti kerrottuna. Tämä rakensi osaltaan luottamusta opinnäytetyöntekijän ja osallistujien välille. Osallistumisen oli täysin vapaaehtoista, joka varmistettiin tietoinen suostumus -lomakkeella (liite 3), joten ihmisoikeuksien kunnioitus tuli myös huomioiduksi. Haitat opinnäytetyöhön osallistujille minimoitiin järjestämällä osallistuminen työajalla. Fyysistä haittaa ei haastatteluihin osallistujille tullut, sillä opinnäytetyö toteutettiin vain suullisen aineiston pohjalta. Näiden lisäksi opinnäytetyöntekijä tutustui tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) ”Hyvän tieteellisen käytännön ja sen loukkausepäilyjen käsittelemiseen Suomessa” -ohjeeseen ja työssä on noudatettu tätä ohjeistusta.

Tulokset täydentävän hyvin jo aiemmin tutkittua tietoa aiheesta. Kuten jo johdantokappaleessa ja kirjallisuuskatsauksessa tuli esiin, on yhteisöllistä työvuorosuunnittelua tutkittu paljon, mutta sen kehittämistä yksiköissä, jossa tämä on ollut käytössä, ei ollut aiempia tutkimuksia. Tämän opinnäytetyön tulokset antoivatkin eräänlaisen jatkumon aiemmille tutkimuksille.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata sairaanhoitajien näkemyksiä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisesta sekä sen haasteista ja tuoda esiin kehitysideoita. Näihin tarkoituksiin saatiin opinnäytetyössä vastaukset.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada yksikön yhteisöllistä työvuorosuunnittelua kehitettyä niin, että henkilökunta suunnittelisi työvuorolistat mahdollisimman valmiiksi. Tutkimustulosten pohjalta henkilökunnan on mahdollista kiinnittää huomiota seikkoihin, jolla mahdollisimman valmiit työvuorolistat on mahdollista saada. Tällä tavoin oli tavoite myös helpottaa työvuorolistan tekijän työtä ja lyhentää työvuorolistojen viimeistelyyn käytettävää aikaa, joka varmasti lyhenee, kun muutoksia ei tarvita niin paljon. Opinnäytetyön tavoite oli myös parantaa yksikön sairaanhoitajien työssä jaksamista ja lisätä työhyvinvointia ergonomisen ja

yhteisöllisen työvuorosuunnittelun avulla, sekä edistää työ- ja yksityiselämän yhteensovittamista. Kehitysehdotuksissa tuli esiin monia asioita, kuten joustavuus, jonka avulla tätä osa-aluetta voidaan kehittää. Laajempi tavoite oli, että opinnäytetyön avulla saadaan osaltaan yksikön henkilöstöjohtamista työvuorosuunnittelun osalta kehitettyä tutkimusnäyttöön peilaten, kun esimies saa tietoa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tämän hetkisestä tilasta omassa yksikössään. Yksikön esimiehen on tarkoitus tutustua opinnäytetyöhön, jonka pohjalta hän voi suunnitella mahdolliset jatkotoimenpiteet, miten työvuorosuunnittelua lähdetään yksikössä viemään eteenpäin.

Kaiken kaikkiaan aiheena henkilöstöjohtaminen on tärkeä johtamisen osa-alue ja varmasti myös yksi haastavimmista. Laadukkaalla henkilöstöjohtamisella, johon toimiva yhteisöllinen työvuorosuunnittelu kuuluu, on monia positiivisia seurauksia erityisesti työhyvinvointiin. Yksikön yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämällä esimies voi parantaa työhyvinvointia, joka varsinkin nyt viime aikoina on noussut vahvasti esiin työelämän tärkeänä kulmakivenä. Työntekijät on syytä ottaa mukaan kehitysprosessiin, kuten tässä opinnäytetyössä on tehty. Näin voidaan osallistaa myös henkilökunta tähän prosessiin, joka myös osaltaan parantaa työhyvinvointia ja antaa henkilökunnalle autonomian tunnetta ja mahdollistaa vaikutuksen oman työhyvinvoinnin kehittämiseen.

#### **7.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Jatkotutkimusehdotus tämän opinnäytetyön pohjalta voisi olla tutkia, mitä työntekijät tarkalleen haluaisivat pelisäännöissä olevan. Lisäksi olisi mielenkiintoista tietää, että miten esimiehet kokevat yhteisöllisen työvuorosuunnittelun sekä heidän kehitysehdotuksiansa aiheeseen. Myös sitä, että miten yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on yksikössä parantunut ja mitä vaikutuksista tällä on ollut yksikön työhyvinvointiin, olisi mielenkiintoista tutkia.

## LÄHTEET

- Albertsen, K., Garde, A., Nabe-Nelsen, K., Hansen, Å., Lund, H. & Hvid, H. 2014. Work-life balance among shift workers: results from an intervention study about self-rostering. *International Archives of Occupational & Environmental Health*. 87 (3), 265-274.
- Baeklund, J. 2014. Nurse rostering at a Danish ward. *Annals of Operations Research*. 222 (1), 107-123.
- Baily, L., Collins, R. & Song, Y. 2007. Self-scheduling for hospital nurses: an attempt and its difficulties. *Journal of Nursing Management*. 15, 72-77
- Barret, R. & Holme, A., 2018. Self-rostering can improve work–life balance and staff retention in the NHS. *British Journal of Nursing*. 27 (5), 264-265.
- CGI. 2020. Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä sähköistettiin ja yhtenäistettiin henkilöstöhallinnon prosesseja. Luettu 8.3.2020. <https://www.cgi.fi/fi/artikkelit/pirkanmaan-sairanhoitopiiri-sahkoisti-henkilostohallinnon-prosesseja>
- Drake, R. 2014. Fife dilemmas associated with e-rostering. *Nursing times*. 110 (20), 14-16.
- Duignan, J. 2016. *A Dictionary of Business Research Methods*. Luettu 29.1.2020. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-oxfordreference-com.libproxxy.tuni.fi/view/10.1093/acref/9780191792236.001.0001/acref-9780191792236-e-258?rskey=nk4j5X&result=258>.
- EU-direktiivi 2003/88/EY. Luettu 11.1.2020. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2003/88/oj>
- Flick, U. 2009. *An introduction to qualitative research*. Fourth edition. SAGE Publications Ltd.
- Fudge, L. 2001. Team-based self-rostering. *British Journal of Perioperative Nursing*. 11 (7), 310-316.
- Garde, A-H., Albertsen, K., Nabe-Nielsen, K., Carneiro I., Skotte, J., Hanse, S., Lund, H., Hvid, H. & Hansen, Å. 2012. Implementation of self-rostering (the PRIO project): effects on working hours, recovery, and health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 38 (4), 314-26.
- Hakola, T., Kalliomäki-Levanto, T. 2010. *Työvuorosunnittelu hoitoalalla*. Työterveyslaitos. Vammalan kirjapaino Oy.
- Hansen, Å., Nabe-Nielsen, K., Albertsen, K., Hogh, A., Lund, H., Hvid, H. & Garde, A. 2015. Self-rostering and psychosocial work factors - A mixed methods intervention study. *Applied Ergonomics*. 47, 203-210.
- Helander, M., Roos, M. & Suominen, T. 2019. Nuorten sairaanhoitajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä. *Hoitotiede-lehti*. 31 (3), 180-190.

- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus, Helsinki University Press.
- Hung, R. 2002. A Note on Nurse Self-Scheduling. *Nursing Economics* 20 (1), 37–39.
- Ingre, M., Åkerstedt, T., Ekstedt, M. & Kecklund, G. 2012. Periodic self-rostering in shift work: correspondence between objective work hours, work hour preferences (personal fit), and work schedule satisfaction. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 38 (4), 327-336.
- Jennings, C. 2005. Self-rostering system gives nurses choice. *The British Journal of Healthcare Computing & Information Management*. 22 (5), 33-34.
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikainen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede-lehti*. 25 (4), 291-301.
- Keinänen, M., Vehviläinen-Julkunen, K. & Pitkäaho, T. 2015. Hoitohenkilökunnan työtyytyväisyys perinataalihoitossa. *Hoitotiede-lehti*. 27 (4), 286-297.
- Koning, C. 2014. Does self-scheduling increase nurses' job satisfaction? An integrative literature review. *Nurgin managment*. 21 (6), 24-28.
- KT Kuntatyönantajat. 2020. Hyvä henkilöstöjohtaminen luo tuloksellisuutta ja hyvinvointia. Luettu 29.1.2020 <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen>
- Kylmä, J. & Juvakka, T. Laadullinen terveystutkimus. 2012. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. uudistettu painos. Edita Publishing Oy.
- Lampinen, M-S., Viitanen, E.& Konu, A. 2013. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. *Sosiaalilääketieteen aikakauslehti*. 50(1), 71–86.
- Nabe-Nielsen, K., Lund, H., Ajslev, J., Hansen, Å., Albertsen, K., Hvid, H. & Garde, A. 2013. How do employees prioritise when they schedule their own shifts? *Ergonomics*. 58 (8), 1216-1224.
- Partinen, M. 2012. Epäsäännöllinen työaika ja vuorotyö. *Duodecim*. Terveyskirjasto. Luettu 7.12.19. [https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk01013](https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk01013).
- Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. 2019a. Tutkimuslupahakemuksen valmistelu tutkimustilille. Luettu 23.1.2020. [https://www.tays.fi/fi-FI/Tutkimus\\_ja\\_kehittaminen/Tutkimus/Tutkimuslupa\\_ja\\_ohjeet/Hoitotieteellinen\\_tutkimus](https://www.tays.fi/fi-FI/Tutkimus_ja_kehittaminen/Tutkimus/Tutkimuslupa_ja_ohjeet/Hoitotieteellinen_tutkimus)
- Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. 2019b. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. Luettu 8.3.2020. <https://www.tays.fi/fi-FI/Sairaanhoitopiiri>
- Price, J. 2016. E-rostering can boost staff contentment and bring in real flexibility. *Emergency Nurse*. 24 (4), 17.

- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (Toim.) 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3. Uudistettu painos. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. 1.-2. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Silvestro, R. & Silvestro, C. 2000. An evaluation of nurse rostering practices in the National Health Service. *Journal of Advanced Nursing (Wiley-Blackwell)*. 32 (3), 525-535.
- Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. korjattu painos. Juvenes Print.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettu 27.1.2020. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- Työaikalaki. 5.7.2019/872. Luettu 11.1.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>.
- Valmiuslaki. 29.12.2011/1552. Luettu 24.3.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20111552#O2L17P118>
- van der Veer, E., Hurink, J., Scutten J. & Uijland, S. 2016. A flexible iterative improvement heuristic to support creation of feasible shift rosters in self-rostering. *Annals of Operations Research*. 239 (1), 189-206.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing. Helsinki.
- Wortley, V. & Grierson-Hill, L. 2003. Developing a successful self-rostering shift system. *Nursing Standard*. 17 (42), 40-42.
- Wright, C., McCarthh, P., Raines, D. & Oermann M. 2017. Implementation and Evaluation of Self-Scheduling in a Hospital System. *Journal for Nurses in Professional Development*. 33 (1), 19-24.

## LIITTEET

## Liite1. Kirjallisuuskatsauksen tutkimustaulukko

<i>Tekijä, maa, vuosi</i>	<i>Teos</i>	<i>Otsikko</i>	<i>Aineisto</i>	<i>Tarkoitus</i>	<i>Keskeiset tulokset</i>
<i>Ingre Michael, Åkerstedt Torbjörn, Ekstedt Mirjam, Kecklund Göran Ruotsi 2012</i>	Scandinavian Journal of Work, Environ- ment & Health. 38 (4), 327-336.	Periodic self-rostering in shift work: corre- spondence between objective work hours, work hour prefer- ences (personal fit), and work schedule satisfaction	Aineistona toimi 258:n työntekijän 29433 työvuo- roa	Tarkoitus tutkia työntekijän omien työaika mieltymys- ten ja työvoima- tarpeen välistä yhteyttä	Ihmisen diurnaalityyppi oli yhtey- dessä suunniteltuihin työvuoroi- hin ja omat mieltymykset olivat yhteydessä tyytyväisyyteen työ- vuoroja kohtaan. Huono ennus- tettavuus perheelle ja vapaa-ai- kaan käytettävää aikaa kohtaan vähensivät tyytyväisyyttä yhteis- ölliseen työvuorosuunnitteluun.
<i>Barrett Renee, Holme, An- nie Iso-Britannia 2018</i>	British Journal of Nursing. 27 (5), 264-265.	Self-rosterin can im- prove work-life bal- ance and staff reten- tion in the NHS	Aineistona toi- mivat aiemmat tutkimukset ai- heesta.		Yhteisöllinen työvuorosuunnit- telu vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, vähentää suunnit- teluun käytettävää aikaa, laskee kustannuksia, huomioi työnteki- jöiden toiveet ja osaamisen ta- saamisen. Työvuorosuunnittelu pitää muokata yksikköön. Peli- säännöt pitää tehdä. Tarvitaan tukea johtajilta.
<i>Hansen Åse, Nabe-Nielsen Kirsten, Albertsen Ka- ren, Hogh, Annie, Lund, Henrik, Hvid Helge, Garde Anne Tanska 2015</i>	Applied Ergo- nomics. 47, 203-210	Self-rostering and psy- chosocial work factors - A mixed methods in- tervention study	Aineisto kerät- tiin 28:lta työ- paikalta joista 14 verrokiryh- miä, haastatel- tiin 26 työnteki- jää ja 14 johta- jaa	1. tutkia autono- misen työvuoro- suunnittelun vai- kutuksia henkisiin vaatimuksiin, määrällisiin vaati- muksiin, työtah- tiin, vaikuttami- seen, yhteisön so- siaalisuuteen, joh- tajien ja työkave- reiden antamaan tukeen, tyytyväisyy- vää ja ne-	Yhteisöllisen työvuorosuunnitte- lun käyttöönoton jälkeen kolle- goiden sosiaalinen tuki lisääntyi, esimiehen tuki vähentyi yhdessä ryhmässä, vaikutuksen tunne li- säntyi ja sillä oli positiivinen vai- kutukset psykososiaalisiin työn osiin.

				gatiiviseen käyt- täytymiseen 2. tutkia, jos lisää- tynyt vaikutus- mahdollisuus omiin työvuoroi- hin parantaa tätä	
<i>Albertsen Karen, Garde Anne, Nabe-Nielsen Kirsten, Hansen Åse, Lund Henrik, Hvid Helge Tanska 2013</i>	International Archives of Oc- cupational & Environmental Health, 87 (3), 265-274.	Work-life balance among shift workers: results from an inter- vention study about self-rostering.	Aineistoa kerät- tiin 14:ltä tutki- mus ja 14:ltä verrokkityö- paikalta ter- veydenhuolto sektorilla	Tarkoitus tutkia It- pohjaisen työvuoro- suunnitteluoh- jelman käyttööno- ton vaikutusta työhyvinvoinnin parantumisen ja resurssien opti- moinnin näkökul- masta	IT-pohjaisella työvuorosuunnitte- lullatodettiin positiiviset vaiku- tukset työ- ja perhe-elämän yh- teensovittamiseen. Organisaation tavoitteet tärkeitä tehdä, jotta ne voidaan toteuttaa.
<i>Garde Anne-Helene, Al- bertsen Karen, Nabe-Niel- sen Kirsten, Carneiro Isa- bella Gomes, Skotte Jor- gen, Hansen Sofie Mandrup, Lund Henrik, Hvid Helge, Hansen Åse Ruotsi 2012</i>	Scandinavian Journal of Work, Environ- ment & Health, 38 (4), 314-326.	Implementation of self-rostering (the PRIO project): effects on working hours, re- covery, and health	Kyseessä oli verrokkitutki- mus. Aineisto kerättiin 14:lta eri työpaikalla. 840 vastausta.	Tarkoitus tutkia autonomisen työ- vuorosuunnitte- lun vaikutusta työvuorojen pi- tuuteen, toipumi- seen ja tervey- teen sekä havain- nollistaa tervey- teen ja toipumi- seen vaikuttavia mekanismeja.	Työvuoron pituutta ja ajoitusta muutettiin, mutta suosituksesta hyväksyttävään työvuorolistaan ei tehty kompromisseja. Positiivi- sia vaikutuksia todettiin sekä pa- lautumiseen, että terveyteen. Tätä ei pystytä selittämään statis- tisesti työvuorojen pituudella.
<i>Price Jacquelin Iso-Britannia 2016</i>	Emergency Nurse 24 (4), 17	E-rostering can boost staff contentment and bring in real flexibility		Tarkoitus jakaa ajatuksia sähköi- sesti tehdystä yh- teisöllisestä työ- vuorosuunnitte- lusta.	Sähköinen työvuorosuunnittelu säästää johdon aikaa, antaa ajan- tasaisen tiedon henkilöstötilan- teesta johdolle ja työntekijöille, parantaa tasapuolisuutta ja rei- luutta sekä parantaa lomien hal- lintaa. Tarvitaan parametreja tuottamaan hyviä työvuorosuun- nitelmia, tätä ennen tarvitaan säännöt, työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen pitää olla lin- jassa kaikkien työntekijöiden tar- peiden kanssa. Kiertävät vuorolis- tat antavat mahdollisuuden jakaa työntekijät tiimeihin, joka antaa mm hyvät tukirakenteet uudelle henkilöstölle ja lisää yhteenkuu- luvuutta

*Koning Clare  
Iso-Britannia  
2014*

Nurging management 21 (6), 24-28	Does self-scheduling increase nurses' job satisfaction? An integrative literature review	Aineistona olivat aiemmat vertaisarvioidut tutkimukset aiheesta.	Tarkoitus antaa kokonaiskuva olemassa olevasta kirjallisuudesta ja kasvattaa tietoutta yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta ja antaa suosituksia jatkotutkimuksiin	Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on yksi työtyytyväisyyttä nostava tekijä, mutta käyttöönotto voi olla hankalaa. Käyttöönotto tukee joustavampia työaika- tauluja sekä hyödyttää niin hoitajia, kuin organisaatioitakin.
<i>Nabe-Nielsen Kirsten, Lund Henrik, Ajslev Jeppe Z., Hansen Åse, Albertsen Karen, Hvid Helge, Garde Anne Helene Tanska 2013</i>	Ergonomics, 58 (8), 1216-1224  How do employees prioritise when they schedule their own shifts?	Aineisto kerättiin 9 organisaation työntekijöille toteutetulla seuranta-kyselyllä PRIO-projektiin liittyen (785 vastaajaa) sekä esimiesten että työntekijöiden edustajien haastattelulla.	Tarkoitus kuvata, kuinka työntekijät suunnittelevat omat työvuoronsa.	Työntekijät antavat työvuorojen suunnittelussa eniten arvoa perhe-elämälle, säännöllisille vapaille, harrastuksille, vuorojen väliselle levolle, säännölliselle jatkuvaiselle elämälle, terveydelle ja työaika- tasapainolle, mutta myös työpaikan tarpeille.
<i>Wright Christina, McCarthyh Peggy, Raines Diane, Oermann Marilyn Yhdysvallat 2017</i>	Journal for Nurses in Professional Development 33 (1), 19-24  Implementation and Evaluation of Self-Scheduling in a Hospital System	Aineisto kerättiin 3000:lta hoitajalta kyselyllä	Tarkoitus kuvata autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa suuressa urbaanissa terveydenhuoltojärjestelmässä	Autonomia kasvoi yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotolla, samoin ammatillinen kehitys, mutta sillä ei ollut selvää yhteyttä työntekijöiden vaihtuvuuteen.

## Liite 2. Haastattelurunko

### **Haastattelun teemat ovat seuraavat:**

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tämänhetkinen tila yksikössä

Yksikön yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pelisäännöt ja niiden selkeys.

Sairaanhoitajien saaman koulutus työvuorosuunnitteluun sekä esimieheltä saatu tuki.

Sähköisen työvuorosuunnittelun käytön hyödyt ja haasteet.

Työvuorolistan suunnittelun haasteet.

Kehittämissuhteet yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun

Liite 3. Tiedote opinnäytetyöstä

1(6)

**TIEDOTE OPINNÄYTETYÖSTÄ**

24.3.2020

### **Opinnäytetyö – Yhteisöllisyyden kehittäminen yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa**

Pyydän teitä osallistumaan tähän opinnäytetyöhön, jossa tutkitaan yksikkönne yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Olette kyseessä olevan yksikön sairaanhoitajana valikoitunut osallistumaan tutkimukseen. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja Teidän mahdollista osuuttanne siinä. Perehdyttyänne rauhassa tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta. Jos päättätte osallistua tutkimukseen, teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

#### **Tutkimuksen tarkoitus**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata sairaanhoitajien näkemyksiä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumista sekä sen haasteista ja tuoda esiin kehitysideoita.

#### **Tutkimuksen toteuttaja**

Tämän tutkimuksen toteuttaa opinnäytetyöntekijä Annika Mäntylä.

#### **Tutkimuksen kulku**

Tässä opinnäytetyössä tullaan tutkimaan yksikön sairaanhoitajien mielipiteitä yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta sekä sen haasteista. Tutkimuksen tavoitteena on saada yksikön yhteisöllistä työ

2(6)

vuorosunnittelua kehitettyä niin, että henkilökunta suunnittelisi työvuorolistat mahdollisimman pitkälle valmiiksi. Tällä tavoin on tarkoitus myös helpottaa työvuorolistan tekijän työtä ja lyhentää työvuorolistojen viimeistelyyn käytettävää aikaa.

Tutkimuksen tavoite on parantaa sairaanhoitajien työssä jaksamista ja lisätä työhyvinvointia ergonomisen ja yhteisöllisen työvuorosunnittelun avulla sekä edistää työ- ja yksityiselämän yhteensovittamista.

Tutkimusaineisto tullaan keräämään fokusryhmähaastatteluilla. Sairaanhoitaja osallistuu opinnäytetyön aikana yhteen neljän hengen ryhmähaastatteluun, joka järjestetään työaikana. Haastattelussa tullaan keskustelemaan työvuorosunniteluun liittyvistä teemoista vapaasti ja toisia täydentäen. Haastattelu kestää noin tunnin.

### **Tutkimukseen liittyvät hyödyt sekä mahdolliset riskit ja haitat**

Opinnäytetyön avulla pyritään kehittämään yksikön yhteisöllistä työvuorosunnittelua. Onnistuessaan opinnäytetyön avulla saadaan yksikön yhteisöllistä työvuorosunnittelua kehitettyä ja työvuorolistat toteutumaan ilman suuria muutoksia. Tämä helpottaisi työn, vapaaajan ja perhe-elämän yhteensovittamista.

### **Henkilötietojen käsittely ja tietojen luottamuksellisuus**

Henkilötietojanne käsitellään yllä kuvattua opinnäytetyötä varten. Henkilötietojen käsittelyn oikeudellisena perusteena on yleinen etu ja erityisten henkilötietojen kuten terveyteen liittyvien tietojen osalta oikeusperusteena on tieteelliseen tutkimukseen liittyvä yleinen etu sekä kansanterveyteen, kuten terveydenhuollon, lääkevalmisteiden tai lääkinnällisten laitteiden korkeiden laatu- ja turvallisuusnormien

3(6)

varmistaminen (Yleinen tietosuojasetus art. 6 (1) e), 9(2)(j) ja 9(2)(i)).

Tutkimuksessa rekisteriin tallennetaan vain tutkimuksen tarkoituksen kannalta välttämättömiä henkilötietojanne. Teistä kerättyjä tietoja ja tutkimustuloksia käsitellään luottamuksellisesti henkilötietojen käsittelyä koskevan lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Opinnäytetyössä yksittäisen tutkimukseen osallistuvan henkilön nimi korvataan yksilöllisellä tunnistekoodilla. Teidän tietonne säilytetään tutkimusaineistossa koodattuna ja teihin viitataan niissä vain tunnistekoodilla. Tutkimusaineisto ja teidän tietonne sen osana myös analysoidaan koodattuina, jolloin yksittäinen henkilö ei ole niistä suoraan tunnistettavissa ilman erillistä koodiavainta. Tätä koodiavainta eli tietoa, jonka avulla yksittäisen tutkittavan henkilöllisyys ja hänen tutkimustietonsa voidaan yhdistää toisiinsa, säilyttää opinnäytetyöntekijä Annika Mäntylä. Näitä tietoja ei anneta opinnäytetyön ulkopuolisille henkilöille. Lopulliset tutkimustulokset raportoidaan pääasiallisesti ryhmätasolla. Yksittäisen tutkittavan tunnistaminen ei ole mahdollista tutkimustulosten julkaisuista tai selvityksistä.

Opinnäytetyössä teistä kerätään seuraavia tietoja seuraavista lähteistä: ryhmähaastattelussa tuotettu nauhoitettu suullinen aineisto, joka kirjoitetaan auki opinnäytetyöntekijän toimesta.

Opinnäytetyössä teitä koskevia tietoja käsittelee ja säilyttää ainoastaan opinnäytetyöntekijä Annika Mäntylä, joka on salassapitovelvollinen.

## 4(6)

Tietojenne säilytysaikaa sääntelee lainsäädäntö sekä hyvä kliininen tutkimustapa. Litteroitu haastatteluaineisto suojataan salasanalla omaan kansioon vain opinnäytetyöntekijän käytössä olevalle tietokoneelle, jolla ei ole muita käyttäjätilejä. Käyttäjätili on myös salasanasuojattu. Toinen tallennuspaikka on oppilaitoksen OneDrive for Business pilvipalvelu, josta tiedostot tuhoutuvat automaattisesti, kun tiedosto poistetaan OneDrive kansioista. Kaikki tiedostot ovat pilvipalvelussa yksityisiä, ellei niitä erikseen jaeta ja tuhoutuva viimeistään käyttöoikeuden päätyttyä.

### **Vapaaehtoisuus**

Tähän opinnäytetyöhön osallistuminen on vapaaehtoista. Voitte kieltäytyä siitä tai keskeyttää opinnäytetyöhön osallistumisenne milloin tahansa opinnäytetyön aikana syytä ilmoittamatta ilman, että siitä koituu teille mitään haittaa.

Voitte myös peruuttaa antamanne suostumuksen milloin tahansa opinnäytetyön aikana ilman perusteluita ilmoittamalla siitä opinnäytetyöntekijälle. Suostumuksen peruuttamisesta ei koidu teille mitään haittaa.

### **Henkilötietojen käsittelyyn liittyvät oikeudet**

Teillä on oikeus saada informaatio teistä kerätyistä tiedoista ja pyytää tietojenne oikaisemista tai täydentämistä esimerkiksi, jos havaitsette niissä virheen tai ne ovat puutteellisia tai epätarkkoja. Teillä on myös oikeus pyytää tietojenne poistamista opinnäytetyöstä ("oikeus tulla unohdetuksi") tai niiden käytön rajoittamista ja vastustaa käsittelyä ilmoittamalla siitä opinnäytetyöntekijälle.

Teillä on oikeus ottaa tarvittaessa yhteyttä TAMK:n tietosuojavastavaan:

Susanna Maunula

susanna.maunula@tuni.fi

050 373 2954

Teillä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle, jos katsotte, että henkilötietojenne käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuojasetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

Tietosuojavaltuutetun toimisto

Ratapihantie 9, 6. krs, 00520 Helsinki, PL 800, 00521 Helsinki

Puhelinvaihe: 029 566 6700

Sähköposti: tietosuoja@om.fi

### **Osallistujien vakuutusturva**

Työnantaja on vakuuttanut työntekijät. Jos työntekijän terveydentila heikentyy haastattelun aikana, kattaa työnantajan vakuutus työtapa-turmat soveltuvien osin.

### **Opinnäytetyön kustannukset ja taloudelliset selvitykset**

Opinnäytetyöhön osallistumisesta ei makseta palkkiota. Ryhmä-haastattelut ovat osallistujille maksuttomia ja osallistua saa työajalla, joten työntekijä saa haastattelun ajalta normaalin palkan.

Opinnäytetyöhön ei ole haettu erillistä rahoitusta. Opinnäytetyön tekijä ei saa työstä korvausta.

## **Tutkimustuloksista tiedottaminen**

Opinnäytetyön tulokset esitetään osastotunnilla tai osastopalaverissa viimeistään keväällä 2021. Tarkempi aikataulu tarkentuu alkusyksyn aikana ja aikataulu tullaan lähettämään opinnäytetyöntekijän toimesta sähköpostitse kaikille yksikön sairaanhoitajille työsähköpostiin, kun opinnäytetyön on arvioitu ja julkaistu THESEUS:ssa.

## **Lisätiedot ja tutkijoiden yhteystiedot**

Mahdollisia kysymyksiä tutkimuksesta pyydämme teitä esittämään

*Annika Mäntylä*

*Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi AMK*

*Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen*

*Tampereen ammattikorkeakoulu*

*Opiskelija*

*0415063905*

*[annika.mantyla@tuni.fi](mailto:annika.mantyla@tuni.fi)*

## Liite 4. Tietoinen suostumus -lomake

**Yhteisöllisyyden kehittäminen yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa**

Minua on pyydetty osallistumaan yllämainittuun opinnäytetyöhön ja olen saanut sekä kirjallista että suullista tietoa opinnäytetyöstä ja mahdollisuuden esittää siitä opinnäytetyöntekijälle kysymyksiä.

Ymmärrän, että opinnäytetyöhön osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä sekä perua suostumukseni milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Voin keskeyttää opinnäytetyöhön osallistumiseni missä tahansa opinnäytetyön vaiheessa ennen sen päättymistä ilman, että siitä koituu minulle mitään haittaa. Mikäli peruutan suostumukseni opinnäytetyöhön, minusta kerättyjä tietoja ei enää käytetä tutkimustarkoituksessa. Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Tampereella \_\_\_\_.\_\_\_\_.2020

Tampereella \_\_\_\_.\_\_\_\_.2020

**Suostun osallistumaan tutkimukseen****Suostumuksen vastaanottaja:**\_\_\_\_\_  
tutkittavan allekirjoitus\_\_\_\_\_  
tutkijan allekirjoitus\_\_\_\_\_  
nimenselvennys\_\_\_\_\_  
nimenselvennys\_\_\_\_\_  
tutkittavan henkilötunnus tai syntymäaika\_\_\_\_\_  
osoite

## Liite 5. Opinnäytetyön tietosuojailmoitus

1(4)

**1. Rekisterinpitäjä**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Kuntokatu 3  
33520 Tampere

**2. Yhteyshenkilö tutkimusta koskevissa asioissa**

Nimi: Annika Mäntylä  
Puhelinnumero: 0415063905  
Sähköpostiosoite: annika.mantyla@tuni.fi

**3. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus**

Tähän opinnäytetyöhön liittyen ei osallistujien henkilötietoja ole tarpeen kirjallisesti kerätä eikä käsitellä. Haastatteluiden yhteydessä ei osallistujien ole tarpeen myöskään mainita mitään henkilötietoja, sillä näillä tiedoilla ei ole haastattelun kannalta merkitystä. Haastattelutallenteissa ääni toimii kuitenkin tunnistetietona. Tunnistetietoja ei ole kuitenkaan tarpeen käsitellä missään opinnäytetyön vaiheessa, joten nämä jäävät pois jo haastattelujen litterointivaiheessa.

**4. Tutkimuksen vastuullinen johtaja tai siitä vastaava ryhmä**

Nimi: Annika Mäntylä  
Puhelinnumero: 0415063905  
Sähköpostiosoite: annika.mantyla@tuni.fi  
Osoite: Tampereen ammattikorkeakoulu  
Kuntokatu 3  
33520 Tampere

Tutkimuksen vastuullinen johtaja on rekisterinpitäjän määräämä henkilö, joka vastaa tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimuksesta vastaavaksi tahoksi voidaan nimetä myös tutkimusryhmä.

**5. Tutkimuksen suorittajat**

Annika Mäntylä

**6. Tutkimuksen nimi, luonne ja kestoaika**

Tutkimuksen nimi: Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittäminen

Kertatutkimus **X**  
Seurantatutkimus

Tutkimuksen kestoaika (kuinka kauan henkilötietoja käsitellään): 2/2020-12/2020

**7. Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste**

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste:

*EU:n yleinen tietosuoja-asetus, artikla 6 kohta 1 sekä tietosuojalaki 4 § (valitse yksi peruste kuhunkin käyttötarkoitukseen):*

Tutkittavan suostumus **X**

Rekisterinpitäjän lakisääteisen velvoitteen noudattaminen  
säädökset:

Yleistä etua koskeva tehtävä/rekisterinpitäjälle kuuluvan julkisen vallan käyttö  
tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi  
tutkimusaineistojen ja kulttuuriperintöaineistojen arkistointi

Rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettujen etujen toteuttaminen  
mikä oikeutettu etu on kyseessä:

Muu, mikä:

*EU:n yleinen tietosuoja-asetus, artiklat 9 (erityiset henkilötietoryhmät) ja 10 (rikostuomioihin ja rikkomuksiin liittyvät tiedot) sekä tietosuojalaki 6 ja 7 §:t :*

Rekisteröidyn suostumus

Käsittely koskee henkilötietoja, jotka rekisteröity on nimenomaisesti saattanut julkisiksi;

Yleistä etua koskeva tieteellinen tai historiallinen tutkimus, tilastointi tai julkisen vallan käyttö  
Käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia varten

### **8. Arkaluonteiset henkilötiedot (erityisiin henkilötietoryhmiin kuuluvat tiedot)**

Tutkimuksessa ei käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja **X**

Tutkimuksessa käsitellään seuraavia arkaluonteisia henkilötietoja:

Rotu tai etninen alkuperä

Poliittiset mielipiteet

Uskonnollinen tai filosofinen vakaumus

Ammattiliiton jäsenyys

Geneettiset tiedot

Biometristen tietojen käsittely henkilön yksiselitteistä tunnistamista varten

Terveystiedot

Luonnollisen henkilön seksuaalinen käyttäytyminen tai suuntautuminen

Tutkimuksessa käsitellään rikostuomiota tai rikkomuksia koskevia tietoja:

Ei **X**

Kyllä

### **9. Tutkimusrekisterin tietosisältö**

Opinnäytetyön aikana kerätään tunnistetiedoiksi luokiteltavaa materiaalia, joka on haastatteleluun osallistujan oma ääni. Nämä tiedot eivät kuitenkaan tallennu kirjallisiin dokumentteihin, vaan tuhoetaan haastattelutallenteiden mukana, kun aineisto on litteroitu.

### **10. Henkilötietojen tietolähteet**

Tutkimukseen osallistujien oma ääni.

**11. Tietojen siirto tai luovuttaminen tutkimusryhmän ulkopuolelle**

Opinnäytetyöntekijä ei luovuta tietoja muille.

3(4)

**12. Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n/ETA-alueen ulkopuolelle**

Siirretäänkö rekisterin tietoja kolmanteen maahan tai kansainväliselle järjestölle EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle:

Ei

Kyllä, mihin:

Kuvaus käytettävistä suojatoimista:

**13. Automatisoitu päätöksenteko**

Automaattisia päätöksiä ei tehdä.

**14. Rekisterin suojauksen periaatteet**

Manuaalisen aineiston suojaaminen: \_\_\_\_

Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot:

käyttäjätunnus **X**

salasana **X**

kaksivaiheinen käyttäjän tunnistus (MFA)

pääsynhallinta verkko-osoitteiden avulla (IP-osoitteet)

käytön rekisteröinti (lokitietojen kerääminen)

kulunvalvonta

muu, mikä:

Suorien tunnistetietojen käsittely:

Suorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa **X**

Aineisto on pseudonymisoitu)

Aineisto analysoidaan suoraan tunnistetiedoin, koska (peruste suorien tunnistetietojen säilyttämiselle):

Tietojen suojaus tietojen siirroissa:

tiedonsiirron salaus (kuvaile miten): Opinnäytetyöntekijä litteroi aineiston ilman muita läsnä olevia henkilöitä kyseessä olevassa tilassa. Jos tilaan ilmaantuu muita henkilöitä, aineiston litterointi ja muu käsittely keskeytetään, kunnes tätä on mahdollista jatkaa ilman läsnäolijoita.

tiedoston salaus (kuvaile miten): Litteroitu haastatteluaineisto suojataan salasanalla omaan kansioon vain opinnäytetyöntekijän käytössä olevalle tietokoneelle, jolla ei ole muita käyttäjätilejä. Käyttäjätili on myös salanasuojattu. Toinen tallennuspaikka on oppilaitoksen OneDrive for Business pilvipalvelu, josta tiedostot tuhoutuvat automaattisesti, kun tiedosto poistetaan OneDrive kansioista. Kaikki tiedostot ovat pilvipalvelussa yksityisiä, ellei niitä erikseen jaeta ja tuhoutuva viimeistään käyttöoikeuden päättyttyä.

muu, mikä:

**15. Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen**

Tutkimusrekisteri hävitetään **X**

Tutkimusrekisteri arkistoidaan anonymisoituna ilman tunnistetietoja

Tutkimusrekisteri arkistoidaan tunnistetiedoin

Mihin aineisto arkistoidaan ja miten pitkäksi aikaa: \_\_\_\_

## 16. Rekisteröidyn oikeudet ja niiden mahdollinen rajoittaminen

Rekisteröidyllä on, ellei tietosuojalainsäädännöstä muuta johdu:

- - Tietojen tarkastusoikeus (oikeus saada pääsy henkilötietoihin)
  - o Rekisteröidyllä on oikeus tietää, käsitelläänkö hänen henkilötietojaan vai ei, ja mitä henkilötietoja hänestä on tallennettu.
- - Oikeus tietojen oikaisemiseen
  - o Rekisteröidyllä on oikeus vaatia, että häntä koskevat virheelliset, epätarkat tai puutteelliset henkilötiedot oikaistaan tai täydennetään ilman aiheetonta viivytystä. Lisäksi henkilöllä on oikeus vaatia, että tarpeettomat henkilötiedot poistetaan.
- - Oikeus tietojen poistamiseen
  - o Rekisteröidyllä on poikkeustapauksissa oikeus saada henkilötietonsa kokonaan poistettua rekisterinpitäjän rekistereistä (oikeus tulla unohdetuksi).
- - Oikeus käsittelyn rajoittamiseen
  - o Rekisteröidyllä on tietyissä tilanteissa oikeus pyytää henkilötietojensa käsittelyn rajoittamista siksi aikaa, kunnes hänen tietonsa on asianmukaisesti tarkistettu ja korjattu tai täydennetty.
- - Vastustamisoikeus
  - o Henkilöllä on tietyissä tilanteissa oikeus henkilökohtaiseen, erityiseen tilanteeseensa perustuen milloin tahansa vastustaa henkilötietojensa käsittelyä.
- - Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen
  - o Rekisteröidyllä on tietyissä tilanteissa oikeus saada häntä koskevat henkilötiedot, jotka hän on toimittanut rekisterinpitäjälle, jäsennellyssä, yleisesti käytetyssä ja koneellisesti luettavassa muodossa, ja oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.
- - Oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle
  - o Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkansa sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, jos hän katsoo, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Rekisteröidyllä on lisäksi oikeus käyttää hallinnollisia muutoksenhakekeinoja sekä muita oikeussuojakeinoja.

Yhteystiedot:

### Tietosuojavaltuutetun toimisto

Käyntiosoite: Ratapihantie 9, 6. krs, 00520 Helsinki

Postiosoite: PL 800, 00521 Helsinki

Vaihde: 029 56 66700

Faksi: 029 56 66735

Sähköposti: [tietosuoja@om.fi](mailto:tietosuoja@om.fi)

Rekisteröidyn oikeuksien käyttämistä koskevissa pyynnöissä noudatetaan rekisterinpitäjän tietopyyntöprosessia.

## Liite 6. Analyysitaulukot

<b>Miten sairaanhoitajat kokevat yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutuvan?</b>	
<b>alaluokka</b>	<b>yläluokka</b>
koetaan toimivan	jakautuneet mielipiteet yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toimimisesta
omat työvuorotoiveet toteutuvat	
autonomia toteutuu	
tarpeen kehittää	
toteutunut aiemmin paremmin	
Ei koeta toimivaksi	

Mitä ovat sairaanhoitajien mielestä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun haasteet?		
alaluokka	yläluokka	päälouokka
työvuorojen epätasainen jakaminen	eriarvoistaminen	<b>esimiehen haasteet yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa</b>
työntekijöiden epätasa-arvoisen kohtelu		
riittämätön lääkehoito-osaaminen	puutteellinen osaamisen järjestäminen	
riittämätön käytännön osaaminen		
puutteellinen koulutus työvuorosuunnittelusta	puutteellinen koulutuksen järjestäminen	
puutteellinen koulutus työvuorosuunnitteluohjelman käytöstä		
puutteellinen koulutus työaikapankista		
esimiehen riittämätön osallistuminen	esimiehen puutteellinen vastuunotto työvuorosuunnittelun onnistumisesta	
esimiehen puutteellinen rooli		

oman työvuorosuunnittelun ajoittaminen	kommunikaation puute	
työvuorolistan suunnittelijoiden välinen kommunikaation puute		
oletus oman työvuorosuunnitelman toteutumisesta		
puutteelliset tiedot pelisääntöistä		
puutteellinen tiedotus		
esimiehen sitoutumattomuus pelisääntöihin	sitoutumattomuus pelisääntöihin	<b>esimiehen ja sairaanhoitajien yhteiset haasteet yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa</b>
työntekijöiden sitoutumattomuus pelisääntöihin		

henkilöstömitoituksen epä- tarkoituksenmukainen ja- kaantuminen	henkilöstömuutokset	<b>sairaanhoitajien haas- teet yhteisöllisessä työ- vuorosuunnittelussa</b>
työntekijöiden lähtö		
uusien työntekijöiden aloitta- minen		
puute yövuorojen tekijöistä		
kollegoiden toiveiden huomi- ointi	kollegoiden huomioimi- nen	
kollegoiden työvuoromielty- mysten huomiointi		
sairaanhoitajien suuri mää		
kollegoiden työvuorotarpei- den huomiointi		
kollegoiden tekemät muutok- set omaan työvuorosuunnitel- miinsa		
kollegoiden haluttomuus muokata omaa työvuoro- suunnitelmaa	omien työvuorotoiveiden toteuttaminen	
erilaiset biologiset rytmit		
oman työ- ja vapaa-ajan yh- teensovittaminen		

oma toive jäädä aamuvuorosta vapaalle		
yksittäiset vapaapäivät	vuorotyön ominaisuudet	
vuorotyön fyysinen kuormittavuus		
vapaapäivien epätasainen sijoittuminen		
liian tiukat pelisäännöt	työvuorosuunnitteluun ulkopuolelta vaikuttavat tekijät	
muuttunut työaikalaki		
työvuorolistan suunnittelijan työvuorosuunnitelmaan tekemät muutokset		
ergonominen työvuorosuunnittelu		

<b>Miten yhteisöllistä työvuorosuunnittelua voisi yksikössä sairaanhoitajien mielestä kehittää?</b>		
alaluokka	yläluokka	pääloukka
koulutus työaikapankista	koulutuksen järjestäminen	<b>yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehitysehdotukset esimiehelle</b>
koulutus työvuorosuunnittelusta		
lääkehoito-osaamisen turvaaminen	osaamisen turvaaminen	
käytännön osaamisen turvaaminen		
esimiehen vastuun ottaminen yhteisöllisen työvuorosuunnittelun onnistumisesta	esimiehen vastuun ottaminen aiemmin työvuorolistan viimeistelystä	
esimiehen vastuun ottamisella työvuorosuunnittelun kehittämisestä		
avaamalla työvuorolista aiemmin		
enemmän aikaa muokata työvuorosuunnitelmaa		
esimiehen tasapuolisuus työvuorosuunnittelussa		
huomioimalla sairaanhoitajan tekemät joustot työvuorolistan viimeistelyssä		
vain yksi henkilö tekee työvuorolistat		
sairaanhoitajan joustot näkyviin työvuorosuunnitteluohjelmaan		työvuorosuunnitteluohjelman kehittäminen
työvuorosuunnitteluohjelman merkintä, koska suunnitelman pitää olla valmis		

riittävällä kommunikaatiolla esimiehen ja sairaanhoitajien kesken	kommunikaation lisääminen	yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehitysehdotukset esimiehelle ja sairaanhoitajille
riittävällä kommunikaatiolla sairaanhoitajien kesken		
tekemällä yksikön omat työvuorosuunnittelun pelisäännöt	pelisääntöprosessin läpikäyminen	
laittamalla työvuorosuunnittelun pelisäännöt selkeästi näkyville		
jokainen noudattaisi työvuorosuunnittelun pelisääntöjä		
pelisääntöjen kertaamisella		
pelisääntöjen käytäntöön saattamisella		
pelisääntöjen päivittämisellä		
tekemällä pelisäännöistä riittävän joustavat		
pelisäännöt osaksi perehdytystä		
esimiehen sitoutumisella pelisääntöihin		

seurataan työvuorolistan muotoutumista	tahto saada työvuoro- suunnittelu toimimaan	<b>yhteisöllisen työvuoro- suunnittelun kehitys- ehdotukset sairaanhoi- tajille</b>
työvuorosuunnitelma valmis aiemmin		
huomioimalla kollegoide toiveet ja tarpeet	empatia	
sairaanhoitajien vastuun otolla työvuorosuunnittelun onnistumisesta		
siirtämällä omia työvuoroja tarpeen mukaan	joustavuus	
huomioimalla henkilöstömitoitus omassa työvuorosuunnitelmassa		
prioriteettitoiveiden tarkoituksen mukainen käyttäminen		