

Anniina Ovaska

Hyvinvointia ja tuloksellisuutta työvuorosuunnittelulla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Fysioterapeutti YAMK

Kuntoutuksen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

2.3.2013

Tekijä Otsikko	Anniina Ovaska Hyvinvointia ja tuloksellisuutta työvuorosuunnittelulla
Sivumäärä Aika	38 sivua + 4 liitettä 2.3.2012
Tutkinto	Fysioterapeutti YAMK
Koulutusohjelma	Kuntoutuksen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaajat	Yliopettaja Elisa Mäkinen Yliopettaja Salla Sipari
<p>Kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää työvuorosuunnittelua yrityksen tuloksellisuuden varmistamiseksi ja työntekijöiden koetun hyvinvoinnin lisäämiseksi. Kehittämistyön tuotoksena olivat ehdotukset uudentyyppisistä työvuororatkaisuista.</p> <p>Täsmennetyt kehittämistehtävät olivat:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Selvittää mitä on yrityksen tuloksellisuutta tukeva työvuorosuunnittelu ja työntekijän hyvinvointia tukeva työvuorosuunnittelu. 2) Arvioida työvuorosuunnittelun tekijöitä uusien ratkaisujen kehittämiseksi. 3) Tuottaa ehdotuksia uudentyyppisiksi työvuororatkaisuiksi. <p>Kehittämistyö noudatti toimintatutkimuksellista lähestymistapaa. Kehittämistyö toteutettiin suomalaisessa kylpylässä. Kehittämistyöryhmään kuului sekä työntekijöitä että johdon henkilöitä. Ryhmäkeskustelut nauhoitettiin ja aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä sekä SWOT- analyysia mukaillen.</p> <p>Tulosten perusteella yrityksen tuloksellisuutta tukevia tekijöitä työvuorosuunnittelussa ovat mm. oman henkilökunnan työllistäminen, ennakointi ja ennustettavuuden hakeminen, oman liiketoiminnan tunteminen, kannattavuuden, tehokkuuden sekä varaustilanteen huomiointi. Työntekijän hyvinvointia tukevia tekijöitä ovat mm. tarpeeksi pitkä vapaa, tieto vapaapäivistä, tasapuolisuus ja toiveiden huomiointi.</p> <p>Kehittämistyöryhmä arvioi työaika-autonomiata ja kiertävää työvuorosuunnittelua soveltuvimmiksi työaikajärjestelyiksi jaksotettuun kaksivuorotyöhönsä ja arvioi niiden vahvuuksia ja heikkouksia. Työaika-autonomia valittiin uudeksi ratkaisuksi. Reunaehdoista sen toteutumiseen päätetään tulevaisuudessa. Kehittämistyön tulokset antavat tietoa tulevaisuuden työvuorosuunnitteluun sekä koko prosessi uuden työkalun työyhteisön käyttöön</p>	
Avainsanat	työvuorosuunnittelu, työaikajärjestelmät, kuntoutuksen tuloksellisuus, hyvinvointi

Author Title	Anniina Ovaska Wellbeing and Business Success by Shift Planning
Number of Pages Date	38 pages + 4 appendices Spring 2013
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Rehabilitation
Specialisation option	
Instructors	Elisa Mäkinen, Principal Lecturer Salla Sipari, Principal Lecturer
<p>The purpose of this Master's Thesis was to develop shift planning to ensure successful business and to increase employees' wellbeing. The objective was to develop new suggestions for shift planning. The specific development tasks were:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Describing what kind of shift planning ensures successful business and what kind of shift planning increases employee's wellbeing. 2) Estimating the factors of shift planning to develop new suggestions. 3) Creating suggestions for new solutions of shift planning. <p>A functional research method was used in this Master's Thesis and it was carried out in a Finnish spa. The development group consisted of both employees and leaders. Group discussions were recorded and analyzed using content analysis and adapting SWOT-analysis.</p> <p>According to the results the factors which increased business success were, e.g. employing the company's own personnel, advancing and getting predictability, knowing one's own business and considering the profitability, efficiency and bookings. The factors which increased the employee's wellbeing were e.g. sufficient free time, awareness about the days off, equality and considering the employees' wishes.</p> <p>The development group estimated the strengths and weaknesses of the work time autonomy and regular rota planning that were considered to be the best systems in their shift work. Work time autonomy was chosen as a new solution and the boundary conditions will be decided in the future. The results of this Master's Thesis provide information for shift planning in the future. The process as a whole provided the work community with a new implementing tool.</p>	
Keywords	shift planning, work time systems, effectiveness of rehabilitation, wellbeing

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Työaikojen vaikutus koettuun hyvinvointiin	3
3 Työvuorosuunnittelun mahdollisuuksia	5
3.1 Kiertävä työvuorosuunnittelu	8
3.2 Työaikaergonomian huomiointi työvuorosuunnittelussa	9
3.3 Työaika-autonomia	10
3.4 Yhteistyöllä ja osallistuvalla suunnittelulla tuottavaa työvuorosuunnittelua	11
4 Tuloksellisuus suomalaisessa kylpylässä	13
5 Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus	15
6 Menetelmälliset ratkaisut	16
6.1 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa	16
6.2 Kehittämistyön eteneminen	18
6.3 Aineiston keruu ryhmäkeskustelulla ja aineiston analyysi	20
7 Kehittämistyön tulokset	22
7.1 Yrityksen tuloksellisuutta tukevat tekijät työvuorosuunnittelussa	22
7.2 Työntekijän hyvinvointia tukevat tekijät työvuorosuunnittelussa	25
7.3 Työvuorosuunnittelun tekijöiden arviointia uusien ratkaisujen kehittämiseksi	27
8 Pohdinta	31

Lähteet

35

Liitteet

Liite 1. Tutkimuslupatiedote

Liite 2. Suostumus kehittämistyöhön osallistumiseen

Liite 3. Sisällön analyysi

Liite 4. Sisällön analyysi

1 Johdanto

Kuntoutustoiminnan yleisissä perusteluissa korostetaan sekä yhteiskunnan, yrityksen että yksilön hyötyä. Kuntoutuksen perusteluja yhteiskunnan yleisen edun kannalta ovat taloudelliset hyödyt, työvoiman riittävyyden ja tuottavuuden turvaaminen, eläkekustannusten kurissa pitäminen ja hoito- ja huoltokustannusten vähentäminen. Perusteluja yksilön hyväksi ovat yksilön onnellisuus, terveys, toimintakyky ja hyvinvointi, vapaus, itsemääräämisoikeus ja elämänhallinta. Lisäksi oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, oikeus työhön, riittävään elintasoon ja sosiaaliseen turvallisuuteen kuuluvat yksilön hyväksi. Yrityksen hyötyinä nähdään liiketaloudelliset perustelut, henkilöstön työkyvyn alentumisesta johtuvien kustannusten rajoittaminen, yrityksen uudet kilpailutekijät inhimillisen ja sosiaalisen pääoman alueilla kuten henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin. (Järvikoski - Härkäpää: 2011: 24.)

Hyvinvointi ja vauraus luodaan työllä ja kaikkien osallisuudella yhteiskunnan toimintaan. Terveiden ja toimintakykyisten elinvuosien lisääminen on keskeinen yhteiskuntapoliittinen tavoite. Terveys ja sosiaalinen hyvinvointi ovat taloudellisen kasvun osatekijöitä. Terve ja toimintakykyinen väestö luo perustan tuottavuuden kohoamiselle ja työllisyysasteen nousulle vahvistaen näin hyvinvoinnin rahoitus pohjaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010: 7.)

Hyvä tuottavuus nähdään yleensä tärkeänä ja tavoittelemisen arvoisena tarkastelutasosta riippumatta. Suotuisa tuottavuuskehitys liitetään yleisesti kansantalouksien taloudelliseen hyvinvointiin ja kilpailukykyyn. Hyvän tuottavuus nähdään vaikuttavan suotuisasti kansalaisten palkkoihin, työllisyyteen ja elintasoon. Yritysten pitkän aikavälin menestys rakentuu yleensä nimenomaan tuottavuuden varaan. Ilman hyvää tuottavuutta saavutettu kannattavuus jää helposti lyhytkestoiseksi. (Jääskeläinen - Kujansivu 2011: 1.)

Globaalista taloudesta riippuvan Suomen on pystyttävä mahdollisimman korkeaan tuottavuuteen. Tämä mahdollistetaan vain pidentämällä työuria, nostamalla työhön osallisuutta ja uudistamalla työelämää. Tässä tarvitaan teknologisia, organisatorisia ja sosiaalisia uudistuksia. (Spangar - Arnkil – Jokinen – Jääskeläinen - Keskinen 2011: 15.)

Protestanttisen etiikan hallitsemassa yhteiskunnassa työ on ollut itseisarvon kaltainen tavoite. Työ antaa mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen, sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja psyykkiseen hyvinvointiin, ja sillä on myös välinearvoa monenlaisten hyötyjen, arvostuksen ja vaikutusvallan tavoittelussa. Työ on selvästi näkyvä arvo myös kuntoutusjärjestelmän toiminnassa, ja sitä perustellaan sekä yhteiskunnallisesti että yksilöllisin syin. Ei riitä, että työ on yksinomaan suorittamista, vaan työllä tulee olla ihmisten elämässä syvällisempikin merkitys. Kehitettäessä työelämää ihmisten ehdoilla, työ tuottaa tyydytystä jo työtä tehtäessä. Tämä on eettiseltäkin kannalta katsottuna kestävä periaate. (Järvikoski - Härköpää 2011: 29; Markkula 2011: 7.)

Työn lisäksi ihminen tarvitsee aikaa ihmissuhteille, riittäväälle levolle sekä mielekkäälle vapaa-ajalle. Pitkällä aikavälillä tasapaino elämän eri osa-alueiden välillä takaa parhaan lopputuloksen myös työssä. Hyvinvointiin vaikuttavat kokonaistyöaika, työskenteilyn vuorokaudenaika ja työajan säännöllisyys. Vuorotyössä etenkin ilta- ja viikonloppuvuorot merkitsevät eritahtisuutta perheen ja muun sosiaalisen elämän toimintojen kanssa. Tehdessä pitkää työaikaa, etenkin ylitöitä, ihmissuhteille, harrastuksille ja joulunololle ei jää tarpeeksi aikaa. Näille tarvitaan riittävästi aikaa hyvinvoinnin tukemiseksi. (Hakola – Hublin – Härmä – Kandolin – Laitinen - Sallinen 2007: 40, 70.)

Termi vuorotyö ymmärretään laajana, kiinteänä, noin 8- tuntisena työvuorojärjestelmänä, jossa pääosa työtunneista tehdään klo 8:n ja 17:n ulkopuolella. Vuorotyötä ovat esimerkiksi kaksivuorotyö, kolmivuorotyö ja säännöllinen ilta- tai yötyö. (Hakola ym. 2007: 74.)

Vuorotyörasitusta voidaan vähentää työajan organisoinnilla, kehittämällä työvuorojärjestelmää sekä sopivalla tauotuksella. Työaikojen kehittämisessä huomioidaan esimerkiksi työn ja vapaan rytmitys, työaikojen joustavuus, lainsäädäntö ja sopimuskäytännöt. Vaikka tutkimuksia vuorotyöstä ja sen vaikutuksista on paljon, tutkimuksiin perustuvia hyviä ratkaisuja vuorotyön järjestämiseksi on vähän. (Hakola - Kalliomäki- Levanto 2010: 20.)

Työyhteisössämme suomalaisessa kylpylässä kehitämme työvuorosuunnittelua. Teemme jaksotettua kaksivuorotyötä, joka on hyvin epäsäännöllistä. Tyypillistä jaksotetulle kaksivuorotyölle ovat useat iltavuorot viikossa, vähäiset vapaat viikonloput, lyhytkestoiset vuorolistat ja pitkät työrupeamat.

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää työvuorosuunnittelua yrityksen tulokellisuuden varmistamiseksi ja työntekijöiden koetun hyvinvoinnin lisäämiseksi. Kehittämistyön tuotoksena olivat ehdotukset uudennlaisista työvuororatkaisuista.

2 Työaikojen vaikutus koettuun hyvinvointiin

Tässä kehittämistyössä koetulla hyvinvoinnilla tarkoitetaan yksilöllistä, onnellista, kokonaisvaltaista, positiivisena koettua hyvinvoinnin tilaa, tasapainoa ja vuorovaikutusta muun elämän ja vuorotyön välillä, joiden yhteensovittaminen on usein haasteellista. Tässä kehittämistyössä muuhun elämään kuuluvat perhe-elämä ja muu sosiaalinen toiminta.

Perhe-elämän ja muun sosiaalisen toiminnan häiriintyminen nousevat vuorotyön haittoina esille lähes yhtä usein ja joskus jopa selvemmin kuin nukkumiseen ja terveyteen liittyvät ongelmat. Päivätyöstä poikkeavat työajat, joissa työvuorot tiedetään lyhyeksi jaksoksi eteenpäin, hankaloittavat työn ja muun elämän yhteensovittamista enemmän kuin säännöllisenä toistuvat työvuorot. (Hakola ym. 2007: 41- 42; Nätti - Anttila 2012: 161- 162.)

Vuorotyön ollessa epäsäännöllistä ja vuorolistojen ollessa tiedossa vain lyhyeksi aikaa eteenpäin, on vaikea suunnitella yhteistä aikaa perheen ja muiden ihmisten kanssa. Pitkistä työajoista, vuorotyöstä ja vähäisistä vaikutusmahdollisuuksista syntyy usein ongelmia ja ajan myötä stressiä. Iltatyö ja etenkin useamman peräkkäisen illan jaksot vierottavat yötyötä enemmän perherooleista ja vapaa-ajan harrastuksista, jotka keskittyvät usein juuri iltaan. (Hakola ym. 2007: 40- 41; Nätti - Anttila 2012: 162.)

Huono työaikojen hallinta ennustaa naisilla kaksinkertaista riskiä koetun terveyden heikentymiseen, puolitoistakertaista riskiä sekä psyykkisen rasittuneisuuden ilmaantumiseen että riskiä joutua lääkärin todistamalle sairauslomalle. Miehillä huono työaikojen hallinta ei vaikuttanut itsearvioituun terveyteen, mutta lisäsi sairauspoissaoloja niillä miehillä, joilla oli lapsia kotona tai ruumiillinen työ. Näin todetaan Työterveyslaitoksen Kunta10- tutkimukseen kuuluvassa väitöskirjatyössä, jossa seurattiin kymmenen suomalaisen kaupungin henkilöstöä vuosina 1997- 2003. Mukana oli yli 30 000 työntekijää. Työaikojen hallintaa mitattiin koetuilla mahdollisuuksilla vaikuttaa työpäivän pituuteen, alkamis- ja päättymisajankohtiin, taukoihin, yksityisasioiden hoitamiseen työpäivän ku-

luessa, työvuoroihin, lomien ja vapaapäivien ajankohtiin sekä palkattomien virkavapaiden pitämiseen. Lisäksi seurattiin kyselyillä stressiä ja terveyttä ja rekistereistä sairauspoissaoloja. Tutkimuksessa havaitaan, että hyvä päivittäisten työaikojen hallinta vähensi sairauspoissaoloja erityisesti niissä tilanteissa, joissa työntekijöille kertyi paljon kotityö-, työmatka- ja kokonaistyötunteja. Näihin tunteihin liittyvien sairauspoissaolojen riskit vähintään puolittuivat, mikäli samanaikainen työaikojen hallinta oli hyvää. Myös työstressiin liittyvä sairastaminen väheni merkittävästi, jos työntekijät kokivat voivansa vaikuttaa työaikoihinsa. Tutkimuksen perusteella hyvä työaikojen hallinta vähentää sekä työn ulkopuoliseen kuormitukseen että työstressiin liittyvää sairastamista. Tulokset osoittavat, että hyvä työaikojen hallinta on erityisen tärkeää naisten terveydelle. Työelämän kehittämisen näkökulmasta näyttäytyy, että työaikojen hallintaa vahvistamalla voidaan helpottaa palkkatyön ja kotityön yhteensovittamista. (Ala- Mursula 2006.)

Työn ja kodin voimavarat, työn ja perhe-elämän myönteinen vuorovaikutus sekä hyvinvointi vahvistavat kehämäisesti toinen toisiaan pitkällä aikavälillä. Vanhempi tutkija Jari Hakanen Työterveyslaitokselta toteaa, että työn ja perhe-elämän roolien välillä esiintyy yleensä runsaasti myönteistä vuorovaikutusta. Myönteiset kokemukset yhdellä elämäntilanteella rikastuttavat elämää toisella elämäntilanteella ja vaikuttavat suotuisasti hyvinvointiin sekä työssä että parisuhteessa. Perheen ja työn sujuva yhdistäminen edistää perheen perustamista, naisten ja miesten työllisyyttä, lapsiperheiden arjen hallintaa ja hyvinvointia sekä työssä jaksamista. Työnteon joustot ja joustojen uudet muodot on saatava tukemaan työn ja perhe-elämän tasapainoista yhdistämistä. (Manka 2011: 196; Sosiaali- ja terveysministeriö 2010: 9.)

Työn ja muiden elämäntilanteiden tasapaino riippuu paljon siitä, miten työaika on rytmitetty vuorokauden, viikon ja vuoden jaksoille. Nätin ja Anttilan (2012) mukaan tavanomaisesta poikkeava työajan rytmi tuottaa usein työn ja muun elämän yhteensovittamisen ongelmia. Yhteiskunnan aikarakenteet, esimerkiksi virastojen aukioloajat ja päiväkotien ja koulujen työjärjestykset enimmäkseen perustuvat niin sanottuun normaalityöaikaan, joka tarkoittaa noin 40 tunnin päivätyötä ja viisipäiväistä työviikkoa. Eurooppalainen työolotutkimus vuodelta 2005 osoittaa, että vakiona pysyvä määrä työtunteja päivässä ja työpäiviä viikossa sekä yhteisöllisen normin mukainen päivittäinen ajoitus tuottaa tyytyväisyyttä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Eurooppalainen työolotutkimus osoittaa myös, että työajan säännöllisyys ja ennustettavuus ovat tekijöitä, jotka määrittävät työntekijöiden kokemusta työn ja vapaa-ajan vaihtelun jouhevuudesta.

Mitä lyhyemmällä varoitusaajalla työntekijä saa tietää työajan ja työvuorojen muutoksista, sitä raskaampaa vapaa-ajan hallinta on. (Nätti - Anttila 2012: 162- 163.)

3 Työvuorosuunnittelun mahdollisuuksia

Työvuorojen suunnittelua ohjaavat reunaehdot kuten työaikadirektiivi, työaikalaki, terveyspalvelualan työehtosopimus ja paikalliset sopimukset, yksikön toiminta ja yhdessä luodot pelisäännöt suunnittelulle. (Koivumäki 2006: 3.)

Euroopan unionin jäsenvaltioita velvoittaa työaikadirektiivi 2003/88/EY, jonka perusteella on säädetty kansalliset työaika koskevat lait. Työaikadirektiivi on EU:n työelämän perusedirektiivejä, jossa vahvistetaan turvallisuutta ja terveyttä koskevat vähimmäisvaatimukset työajan järjestämistä varten. Se on ns. vähimmäisdirektiivi, mikä tarkoittaa sitä, että kansallisen työaikalain pitää tuottaa direktiivin määräämä vähimmäissuoja työntekijöille. (Hakola - Kalliomäki- Levanto 2010: 13.)

Suomessa työaika säätelee yleinen työaikalaki 9.8.1996/605. Työaikalaisissa on määriteltä työajan yleissäännös ja jaksotyöaika tietyille aloille sallittuna poikkeuksena. Jaksotyöaika sallii erittäin joustavan säännöllisen työajan työvuorosuunnittelun sekä yleissäännöksestä poikkeavat työaikajärjestelyt ja ylityön korvaukset. Noudatamme terveyspalvelualan työehtosopimusta. (Hakola - Kalliomäki- Levanto 2010: 13.)

Työaikalain 7§:ssä tarkoitettussa työssä, jossa työaika on järjestetty jaksotyöksi, säännöllinen työaika on 3 viikon pituisena työaikajaksona enintään 114 tuntia 45 minuuttia (täysi työaika). Säännöllinen työaika voidaan järjestää myös siten, että se on kahden peräkkäisen 2 tai 3 viikon tai kolmen peräkkäisen 2 viikon työaikajakson aikana keskimäärin edellä mainittu. Säännöllinen työaika ei saa kummankaan 3 viikon ajanjaksona ylittää 128 tuntia eikä yhdenkään 2 viikon ajanjaksona 88 tuntia. (Työaikalaki 9.8.1996/605 § 7; Terveyspalvelualan työehtosopimus 2012: 7.)

Työehtosopimuksen ja työaikalain 31§: n mukaan työaika on järjestettävä niin, että työntekijä saa kerran viikossa vähintään 35 tuntia kestävän keskeytymättömän vapaa-ajan, joka on mikäli mahdollista sijoitettava sunnuntain yhteyteen. Viikoittainen vapaa-aika voidaan järjestää keskimäärin 35 tunniksi 14 vuorokauden ajanjakson aikana. Vapaa-ajan tulee olla kuitenkin vähintään 24 tuntia viikossa. Jaksotyössä työvuoro on

säännönmukaisesti enintään 10 tunnin pituinen, jolleivät laitoksen toiminnan kannalta välttämättömät lyhytaikaiset poikkeukset muuta aiheuta. (Työaikalaki 9.8.1996/ 605 § 31; Terveyspalvelualan työehtosopimus 2012: 10.)

Tässä kehittämistyössä yrityksen yhtenä keskeisenä työaikaintressinä on työvuorojen suunnittelu kysynnän mukaisesti eli aukioloaikojen tulisi olla asiakaslähtöisiä. Tämä tarkoittaa pidempiä käynti- ja aukioloaikoja sekä työajan pituuden vaihtelua kysyntätilanteen mukaan keskimääräiseksi tasoittuvaksi työajaksi. Yrityksessämme on paljon kausivaihtelua vuodenaikojen mukaan.

Joustavien työjärjestelyjen mahdollisia vaikutuksia organisaatioiden toimintaan ja tulokellisuuteen on tutkittu jonkin verran. Tällaisien yhteyksien havainnointia haittaa se, että usein tutkimusaineistoista puuttuu tärkeitä organisaatioiden taloudellisia indikaattoreita. Maxween ym. (2007) mukaan työntekijälähtöisten joustavuuskäytäntöjen, kuten joustavan työajan, osa-aikatyön ja vanhempainvapaiden, on havaittu olevan yhteydessä ongelmattomaan rekrytointiin sekä työntekijöiden sitoutumiseen. Joustavia työaikajärjestelyjä hyödyntävissä organisaatioissa myös poissaoloja on vähemmän ja henkilöstön vaihtuvuus on vähäisempää. Kaiken kaikkiaan työntekijälähtöiset joustavat työaikajärjestelyt ovat useiden tutkimusten mukaan (esimerkiksi Eaton 2003 ja Heiland & Macpherson 2005) myönteisesti yhteydessä organisaation menestykseen. (Nätti - Anttila 2012: 159- 160.)

Stavroun (2005) mukaan työnantajälähtöisissä työaikajärjestelyissä epätyypilliset työajat on yhdistetty työntekijöiden vaihtuvuuteen. Myös vuorotyön on havaittu vaikuttavan haitallisesti työasenteisiin ja työtyytyväisyyteen, lisäävän työpaikan vaihtoaikkeitä sekä hankaloittavan työn ja perhe-elämän yhdistämistä. Sekä työntekijä- että työnantajälähtöisten joustojen yhteyksiä organisaation menestykseen on kartoitettu eurooppalaisen toimipaikka-aineiston avulla. Kerkhofs ym.(2008) analyysi osoitti, että niissä yrityksissä, joissa toteutettiin keskimääräistä enemmän työntekijälähtöisiä joustoja, oli vähemmän rekrytointihankaluuksia ja työntekijöiden vaihtuvuuden aiheuttamia ongelmia. (Nätti - Anttila 2012: 160.)

Suomessa työmarkkinaosapuolet keskustelevat aika-ajoin siitä, kuinka paljon ja kenen ehdoilla työajat joustavat. Eurooppalainen toimipaikkakysely kartoittaa yritysjohton ja luottamushenkilöiden haastatteluin erilaisten joustojen laajuutta ja laatua yli kymmenen hengen työorganisaatioissa. Aineiston avulla on mahdollista tarkastella myös suoma-

laisten toimipaikkojen työaikajoustojen erityispiirteitä. Vuosina 2004- 2005 tehty kyselytutkimus osoittaa, että Suomi kuuluu Euroopan kärkimaihin sekä työntekijä- että työnantajälähtöisissä työaikajoustoissa. Vuonna 2009 toistettu tutkimus vahvistaa aiemman tuloksen. Tulos on merkityksellinen myös organisaatioiden menestysodotusten näkökulmasta. Sekä kyselyyn vastanneet johtajat että henkilöstön edustajat pitivät joustavia työaikajärjestelyjä (flexitime) useimmiten onnistuneina. Työtyytyväisyyden lisääntyminen ja työmäärän parempi tasoittuminen olivat joustavien työjärjestelyiden suurimpia etuja. Mitä enemmän pelivaraa järjestelmä tarjosi, sitä tyytyväisempiä siihen oltiin molemmiin puolin. (Nätti - Anttila 2012: 160.)

Vähennettäessä vuorotyön haittoja, tulee yhteen sovittaa työntekijöiden, työnantajien ja työyhteisöjen näkökulmia. Tasapainotilanteessa työaikajärjestelyt, työsuhteet ja työn tekeminen ovat hallinnassa. Töiden ollessa erilaisia ja vuorotyöntekijöiden edustaessa erilaisia ryhmiä iän, sukupuolen sekä sosiaalisen asemansa kannalta, yleistettäviä ratkaisuja on olemassa. Suomessa on tehty paljon erilaisia työaikakokeiluja sairaaloissa, terveyskeskuksissa ja vanhainkodeissa, mistä on kertynyt käytännön kokemusta toimivista työaikamalleista. Hankkeet ovat suuntautuneet soveltamaan vuorotyön suosituksia ja helpottamaan työn ja muun elämän yhteensovittamista. (Hakola - Kalliomäki-Levanto 2010: 19- 20.)

Vuorotyön ergonomiaa voidaan parantaa esimerkiksi sillä, että yli 8-tuntisia työvuoroja käytetään ainoastaan silloin, jos pitkä vuoro soveltuu työn luonteeseen ja kuormittavuuteen tai vuorotyöjärjestelmä suunnitellaan siten, että pitkiä vuoroja ei ole useita peräkkäin. Vuorojen väliin tulee jäädä riittävästi lepoaika nukkumiseen ja virkistäytymiseen. Pitkiä työvuoroja tekevien työntekijöiden sijaiset ovat myös suostuneet pidennettyihin työvuoroihin. Ylityön tekemisen tarvetta ei ole tai se on kohtuullinen. Lisäksi tulee olla todennäköistä, että kaikki suostuvat pitkiin työvuoroihin. Lepoajat määräytyvät niin, että työvuorojen välissä tulee olla vähintään 11 tunnin lepoaika. Nopeita vuoronvaihtoja tulee välttää, esimerkiksi ei iltavuorosta aamuvuoroon. Peräkkäisiä työvuoroja voi olla enintään 5–7. Jokaisessa vuorotyöjärjestelmässä tulee olla vapaita viikonloppuja. (Työterveyslaitos 2011.)

Toisinaan toiveet ja yrityksen tarpeet menevät ergonomian edelle. Vaikka osallistuminen tai päätösvalta on tärkeää työaikakysymyksissä, on suositeltavaa valita sellaisia ratkaisuja, joista ei pidemmällä aikavälillä synny kasautuvaa kuormitusta tai aiheudu terveysriskejä. Käytännön työelämässä kuormittavia työaikoja tehdään, kun niihin liittyy

taloudellisia etuuksia tai pidempiä vapaa-aikoja. Johtamisen näkökulma on tärkeä työaikajärjestelyissä työnantajan määrätessä työajat. (Hakola - Kalliomäki- Levanto 2010: 29.)

Esittelen seuraavaksi esimerkkejä työelämässä toteutuneista hankkeista kiertävästä työvuorosuunnittelusta, vuorotyön ergonomian suositusten mukaisesta työvuorojärjestelystä ja työaika-autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Kehittämistyöryhmässämme pohdimme näitä työaikajärjestelyjä ja työvuorosuunnittelun tekijöitä ja mahdollisuuksia soveltuvimmiksi käyttöömmme.

3.1. Kiertävä työvuorosuunnittelu

Työvuorojärjestelmä voidaan suunnitella enemmän tai vähemmän säännölliseksi. Säännöllinen vuorojärjestelmä on ennakoitavampi, joka usein lisää työntekijän hyvinvointia sekä helpottaa vuorolistan suunnittelua. Vuorolistan säännöllisyys toteutuu eri pituisissa ajanjaksoissa (viikoittain, kuukausittain tai vuosittain). Varsinkin pitkäkestoisissa vuorolistoissa olisi hyvä jättää tilaa myös työntekijöiden erikseen sovittaville yksilöllisille toiveille. (Hakola ym. 2007: 74.)

Innovatiiviset työajat hoitoalalle - hankkeen tavoitteena oli työn tehokkuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta myönteisten työaikamallien määrittäminen ja hyvien mallien edistäminen hoitoalalla. Hankkeeseen tehtiin vuonna 2007 kysely, jolla koottiin tietoa työaikakäytännöistä sekä työaikojen suunnitteluun ja toteutukseen liittyviä ratkaisuja. Kysely tehtiin yhteistyössä alan työmarkkinajärjestöjen kanssa. Kohteena olivat työaikojen suunnittelijat ja esimiehet kuntasektorin hoitotyössä. Kyselyyn vastasi 328 henkilöä erikokoisista organisaatioista, joissa henkilömäärä oli pienimmillään 1 ja suurimmillaan 687. Mukana oli eri toimialoja, muun muassa sairaalahoidon, vanhustyön ja lasten päivähoidon yksiköitä. Innovatiivisilla työaikaratkaisuilla oli myönteisiä vaikutuksia sekä työnantajalle että työntekijälle. Innovatiiviset työajat hoitoalalle - hankkeeseen osallistuvien työntekijöiden työvuoroluettelo oli yli puolella epäsäännöllinen eli työvuorojen kierto ei toistunut minkään kaavan mukaan. Kolmanneksella oli käytössä ns. kiertävä työvuoroluettelo, joka koettiin hyväksi ennakoitavuutensa ja tasapuolisuutensa ansiosta. Tavallisin tasoittumisjakso oli 3 viikkoa ja yli kolmanneksella 6 viikkoa. Pidempi, vaikka 12 viikon tasoitusjakso, voisi olla joustavuutta lisäävä. (Hakola - Kalliomäki- Levanto 2010: 4, 15, 17.)

Selvän enemmistön mukaan työvuoroluettelossa oli yleensä vähintään kaksi peräkkäistä vapaapäivää, yksi kolmesta viikonlopusta oli vapaa ja vapaapäivät jakaantuivat tasapuolisesti. Tavallisin työvuorojärjestys oli vapaalta iltavuoroon tulo, illasta aamuvuoroon siirtyminen ja aamuvuorosta vapaallejääminen. Eteenpäin kiertävä, aamu – ilta - vapaa-työvuorojärjestys oli käytössä paljon harvemmin kuin taaksepäin kiertävä malli. Perinteisen aamu – ilta - jaon lisäksi käytössä oli porrastettuja työvuoroja. Välivuorolle (klo 10 -18) nähtiin tarvetta silloin, kun piti huolehtia esimerkiksi kotiin lähtevistä potilaista. Varallaolosta ei tutkimuksessa kysytty. (Hakola - Kalliomäki- Levanto 2010: 17.)

3.2 Työaikaergonomian huomiointi työvuorosuunnittelussa

Helsingin terveystieteiden tutkimuskeskuksen Terveet työntekijät – kehittämishankkeen päämääränä oli toteuttaa ergonomisten suositusten mukaisia työvuorojärjestelyjä perusterveydenhuollossa. Tavoitteena oli tuottaa terveellisempiä työvuorojärjestelyjä hoitajien epäsäännölliseen vuorotyöhön ja mitata työvuorojärjestelyjen muutosten vaikuttavuutta. Käytännössä toteutettu muutos vuorojärjestelyissä oli ns. nopeiden paluiden vähentäminen eli vähemmän siirtymisiä iltavuorosta suoraan aamuvuoroon. Työvuorojen välisen vapaa-ajan pidentämisellä pyrittiin varmistamaan mahdollisimman hyvä palautuminen työstä. (Hakola - Kalliomäki- Levanto 2010: 20, 22; Paukkonen – Pohjonen – Hakola - Lindholm – Sistonen - Simoila 2007.)

Hankkeeseen osallistui yhteensä kuusi Helsingin kaupungin terveystieteiden tutkimuskeskuksen osastoa akuutti- ja pitkäaikaishoidosta. Hoitajille (n=75) tehtiin sekä ennen (vuonna 2005) vuorojärjestelymuutoksia että intervention jälkeen (vuonna 2006) vuorotyökysely. Palautumisajan lisääminen ilta- ja aamuvuorojen yhteyteen paransi merkittävästi hoitajien unta ja vireyttä, työssä jaksamista ja heidän kokemaansa terveyttä iästä riippumatta sekä helpotti vapaa-ajan harrastuksia iästä riippumatta. Ergonomisella työvuorosuunnittelulla vähennettiin hoitajien kokemaa hoitotyön fyysistä rasitusta, vaikka työn kuormittavuus säilyi ennallaan. (Hakola - Kalliomäki- Levanto 2010: 20, 22; Paukkonen ym. 2007.)

Johtopäätöksenä todettiin, että hoitotyössä voidaan siirtyä terveellisempään työrytmiin. Työvuorojärjestelyjä muuttamalla voidaan helpottaa työssä jaksamista ja lisätä terveyttä. Tulosten perusteella ergonominen työvuorosuunnittelu on hoitotyöhön suositeltava vuorosuunnittelun malli, joka tukee henkilöstön tervettä työuraa ja kokonaisuhyvinvointia. Riittävien palautumis- ja lepoaikojen takaaminen ja noudattaminen ovat työntekijöi-

den hyvinvoinnin kannalta ensiarvoisia. (Hakola - Kalliomäki- Levanto 2010: 20, 22; Paukkonen ym. 2007.)

3.3 Työaika-autonomia

Työaika-autonomisessa työvuorosuunnittelussa annetaan työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihinsa saamalla yksilöllisempiä työvuororytmejä ja helpottamalla työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. (Koivumäki 2006: 3.)

Jorvin työaika- autonomiahankkeessa kehitettiin työvuorosuunnittelua Jorvin sairaalan fysioterapiaosastolla muodollisessa jaksotyössä eli päivätyössä vastaamaan paremmin toiminnan ja henkilöstön tarpeita. Kolmen viikon jaksosta siirryttiin kuuden viikon jaksoon. Perinteisestä klo 8-16 siirryttiin liikkumavaraan klo 7-18. Työaikakokeilu toteutui vuonna 2001. Hankkeen tavoitteena oli arvioida työntekijän oman työajan hallinnan lisäämisen vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Lisäksi tavoitteena oli seurata työaika-autonomian lisäämisen vaikutuksia fysioterapeuttien työn tuottavuuteen, työn sisältöön ja palvelujen saatavuuteen. (Koivumäki – Aschan - Kasanen – Sinivaara - Vihersalo 2005: 3; Salenius 2005.)

Hankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa sovellettiin kehittävän työntutkimuksen, osallistuvan suunnittelun ja toimintatutkimuksen menetelmiä. Suunnittelussa ja toteutuksessa olivat mukana fysioterapeutit, esimiehet, sairaalan johto, edunvalvontajärjestöjen edustajat, työsuojeluorganisaation edustajia ja muiden henkilöstöryhmien edustajia sekä hankkeen työaikalainsäädännölliset ja tutkimukselliset asiantuntijat. Hankkeen tutkija/ koordinaattori oli kiinteästi mukana hankkeen suunnittelussa ja prosessinomaisessa toteutuksessa. Asiat ja ongelmat käsiteltiin ja ratkaistiin säännöllisesti toteutetuissa työntekijäpalavereissa, joita veti hankkeen koordinaattori. (Koivumäki – Aschan - Kasanen – Sinivaara - Vihersalo 2005: 3; Salenius 2005.)

Hankkeen tavoitteet toteutuivat hyvin. Työaikakokeilu toteutui 1.1.- 31.12.2001 ja vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen, fysioterapeuttien työhön ja fysioterapiapalvelujen saatavuuteen arvioitiin mittavalla tutkimuksella. Yhteistyö fysioterapeuttien kesken ja työaikakokeilun käytännön toteutuminen sujuivat hyvin. Työaikakokeilun arvioitiin eniten lisänneen vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, työn tulokellisuutta sekä työnteon mielekkyyttä ja työhaluja. Lähes kaikki vastanneet olivat sitä mieltä, että työaikamuutos on perheen kannalta hyvä asia, oman työn tekeminen hel-

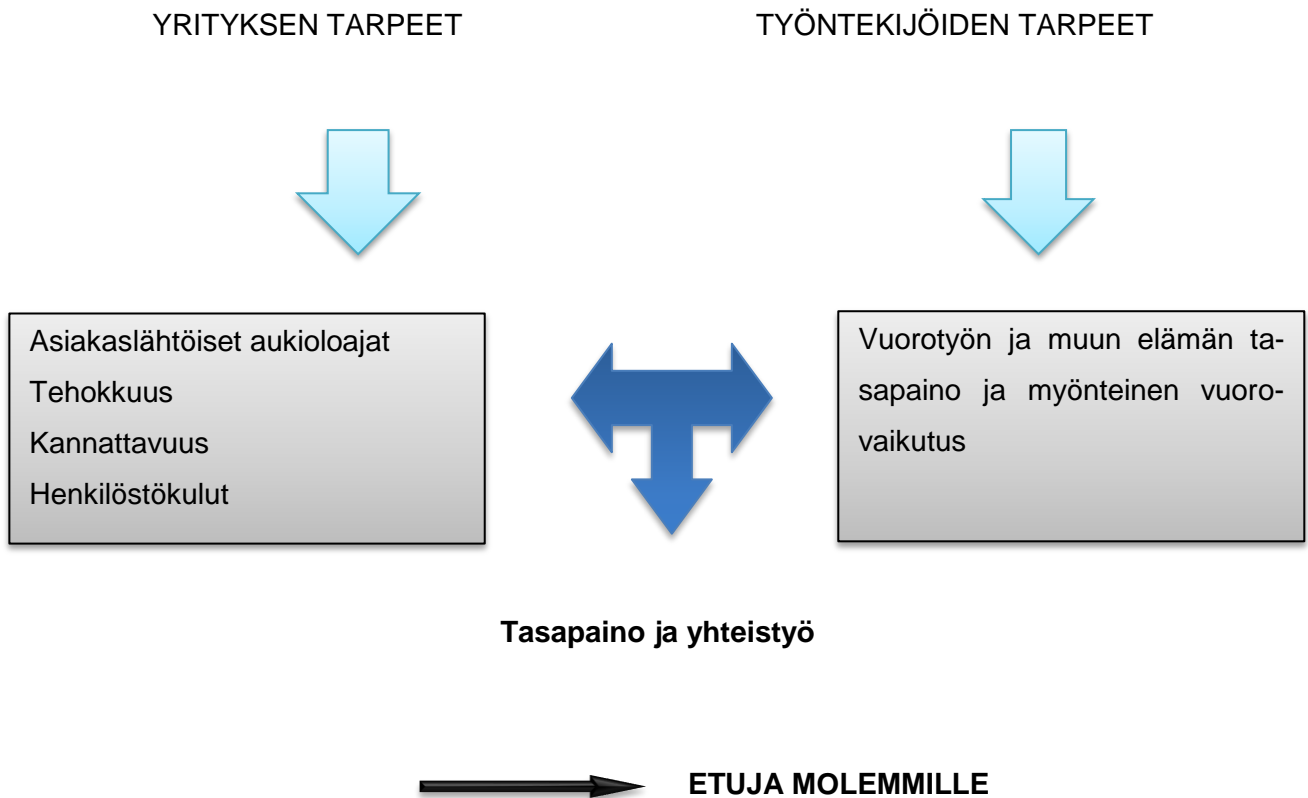
pottuu työaikamuutoksen myötä, uudet työtävät tuovat vaihtelua elämään, työaikamuutos parantaa työpaikan ilmapiiriä ja organisaation toimintakykyä. Työaikamuutoksen koettiin helpottavan palvelujen tarjontaa ja parantavan palvelujen laatua, sekä lisäävän työn tehokkuutta. Potilaiden kokemukset järjestelyistä olivat myönteisiä ja hoitoon pääsy helpottui. Lisäksi fysioterapeuttien välinen yhteistyö parantui. (Koivumäki ym. 2005: 3; Salenius 2005.)

3.4 Yhteistyöllä ja osallistuvalla suunnittelulla tuottavaa työvuorosuunnittelua

Hyvät työolot lisäävät työelämän vetovoimaa. Ne edistävät myös työntekijöiden terveyttä ja turvallisuutta ja lisäävät työn tuottavuutta. Työoloja on kehitettävä johdon ja henkilöstön yhteistyönä, mutta vastuu on työpaikoilla. Työntekijöillä on itsellään vastuu oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. Tärkeää työorganisaatioissa on kiinnittää huomio työn ja muun elämän yhteensovittamiseen, vaikka se sujuu ilman ongelmia aikaisempaa useammalla. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2010: 8; Kandolin - Tuomivaara - Huuhtanen 2010: 67.)

Työajoista sovitaan jo yli 80 %:ssa toimipaikoista. Toimivien työaikaratkaisujen kehittämisen edellytyksenä on, että uusilla työaikaratkaisuilla on myönteisiä vaikutuksia sekä yritykselle että työntekijöille. Uusien työaikojen käyttöönotto tulisi suunnitella yhteistyössä työntekijöiden ja johdon kesken. (Hakola ym. 2007: 49, 51.) Sosiaali- ja terveystieteiden alan vuorotyötä tekevien työntekijöiden työtyytyväisyyteen ovat yhteydessä monet työn piirteet kuten riittävä henkilöstö, osallistuva suunnittelu, johdon tuki ja arvostus, uralla edistymisen mahdollisuudet, palkka ja etuisuudet, työolot, työtehtävät ja työvuorojärjestelyt. (Hakola - Kalliomäki- Levanto 2010: 10.)

Vaikutusmahdollisuus omiin työaikoihin on osoittautunut tärkeäksi sosiaalista hyvinvointia tukevaksi asiaksi. Työaikojen kehittäminen ja työaikaratkaisut ovat osa töiden organisointia. Ne ovat olennainen osa jokaisen työyhteisön ja työpaikan päivittäistä toimintaa. Työyhteisössä yhdistyy parhaimmillaan osaaminen, hyvinvointi ja tuottavuus. (Hakola ym. 2007: 40, 51; Nätti - Anttila 2012: 162.)



Kuvio 1. Osallistuvalla työaikojen suunnittelulla Ylikosken (2011) mukaan voidaan yhteen sovittaa yrityksen ja työntekijöiden tarpeita.

Joustamisen tasapaino yhtäältä yrityksen ja toisaalta työntekijöiden tarpeiden mukaan on osoittautunut tärkeäksi organisaation toiminnan kannalta. Kun työorganisaatioissa esimerkiksi osallistuvan suunnittelun avulla kartoitetaan erilaiset työaikatarpeet ja sovitetaan yhdessä työaikakäytännöistä, päädytään usein toimiviin työvuororatkaisuihin. Tällaiset molemminpuoliset tai vastavuoroiset joustot toteutuvat parhaiten silloin, kun organisaatiossa vallitsee johdon ja työntekijöiden keskinäinen luottamus. (Kandolin ym. 2010: 68.) Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia suosivissa, niin sanotuissa proaktiivisissa yrityksissä, työt on paremmin organisoitu ja työilmapiiri on kannustavampi kuin traditionaalisilla työpaikoilla. Molemminpuolinen työaikajousto tukee psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Stressioireita on selvästi vähiten silloin, kun on yksilöllisen jouston mahdollisuus ja työaikoihin voi itse vaikuttaa. Myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa on tuolloin enemmän hyvinvointia tukevia käytäntöjä. (Kandolin ym. 2010: 68.)

Tutkimuksen Työ ja Terveys Suomessa 2006 yksi keskeinen johtopäätös on, että ihmistä tarvitaan työhön entistä kokonaisvaltaisemmin. Kokonaisvaltaisen tarvitsevuuden

uhkana on työn suurempi kuluttavuus, josta nousee jatkuva tarve huolehtia entistä paremmin ihmisen hyvinvoinnista sekä tarve helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. Johtajien ja esimiesten työyhteisöjohtamisen kyvyt ovat erittäin tärkeitä, erityisesti muutostilanteissa hyvät johtamiskäytännöt auttavat henkilöstöä kasvamaan entistä osaavammaksi ja voimaan samalla paremmin. (Marjala 2009: 25.)

4 Tuloksellisuus suomalaisessa kylpylässä

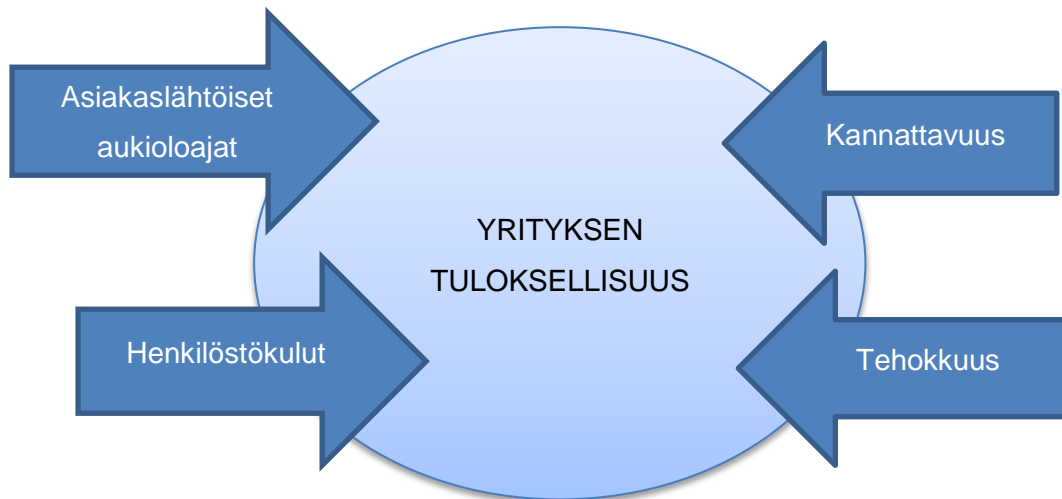
Kuntoutuksen ja työkykyä edistävän toiminnan hyötyjä tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota myös yritysten liiketaloudellisiin hyötyihin. Esimerkiksi Guy Ahonen ym. (2001) pitävät työkykyä ylläpitävää toimintaa ja kuntoutusta usein kannattavina sekä liiketaloudellisesti että kansantaloudellisesti. (Järvikoski - Härkäpää 2011: 24.) Kuntoutuksen yhteiskunnallisissa perusteluissa työ ja työllistyminen nousevat usein etusijalle. Kuntoutuksen merkitys voidaan kuitenkin nähdä paljon monipuolisemmin. Hammerman ja Maikowski (1991) Kansainvälisestä kuntoutusjärjestö Rehabilitation Internationalista korostavat, että kuntoutuksen kokonaismerkityksen ymmärtäminen edellyttää aina pitkäkestoista seurantaa. Välittömästi tai lyhyellä aikavälillä toteutuvien vaikutusten kirjaaminen ei riitä, sillä monet kuntoutuksen vaikutukset ilmenevät huomattavasti myöhemmin, esimerkiksi seuraavan sukupolven parempana hyvinvointina. (Järvikoski - Härkäpää 2011: 25.)

Kilpailu kuntoutuksen yksityisten palveluntuottajien välillä tulee kiihtymään. Tämä ei johdu pelkästään sotaveteraanien vähenemisestä, vaan yleisestä vaatimuksesta saada yhteiskunnan kannalta tuottavia palveluja. Oman toiminnan vaikuttavuuden osoittaminen olisi kuntoutuksen palveluntuottajalle kova kilpailuvaltti, jota ei toistaiseksi ole kovin ahkerasti käytetty. Kuntoutuksen ammattilainen havaitsee työnsä vaikutuksia yksittäisissä asiakaskontakteissa, mutta kattavaa käsitystä työyhteisön tai koko organisaation työn merkityksestä on hankalampi saada. Tarvitaan vertailukelpoista organisaatiokohdata vaikuttavuustietoa, jotta kuntoutuksen työntekijöille välittyisi viestiä siitä, miten hyvin tai huonosti työskentely on onnistunut. (Klaukka 2008: 89.)

Markkulan (2011: 15) mukaan hyvän organisaation tunnusmerkkeinä pidetään keskinäistä kunnioitusta ja arvostusta, ajattelun ja toiminnan vapautta, henkisen kasvun mahdollisuutta, jatkuvaa uuden oppimista, aktiivista osallistumista, työympäristön ter-

veellisuutta ja turvallisuutta, työpaikan riskittömyyttä ja työn ja muun elämän tasapainoa.

Keskeistä nykyisessä työvuorosuunnittelussa on varmistaa yrityksen tuloksellisuus. Tässä kehittämistyössä yrityksen tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat tehokkuus (euro/työtunti), henkilöstökulut, kannattavuus ja asiakaslähtöiset aukioloajat.



Kuvio 2. Yrityksen tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät, jotka tulee huomioida työvuorosuunnittelussa.

Teknisesti tehokkaassa toiminnassa pyritään tuottamaan mahdollisimman suuri tuotos olemassa olevilla voimavaroilla. (Seppälä 2006: 15.) Henkilöstökustannuksia aiheutuu työvoiman palkkaamisesta yritykselle. Työstä maksettavan palkan lisäksi aiheutuvat muut palkka- ja henkilöstökustannukset ovat joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia. Lakisääteisiä henkilöstökustannuksia ovat työstä maksetut bruttopalkat, sairausajan palkat, loma-aikojen, arkipyhien ja työajanlyhennysten palkat sekä niiden perusteella laskettavat lakisääteiset vakuutukset. (Eklund 2011: 27.) Kannattavuutta huomioidaan sillä, että myytävät palvelut ja tuotteet ovat sen hintaisia, että niitä kannattaa ylläpitää.

Nykyinen työvuorosuunnittelu

Kolme tärkeää asiaa nykyisessä työvuorosuunnittelussa ovat terveystalouden työhönsopimus, tehokkuus ja oikeudenmukaisuus. Työvuorot laaditaan etukäteen kolmen viikon ajalle ja saatetaan työntekijöiden tietoon vähintään viikkoa ennen jakson alkua. Työaika kolmen viikon pituisena jaksona on 114 tuntia. Työaika on enintään 126 tuntia kolmen viikon jakson aikana, ellei muuta sovita työntekijän kanssa. Työaika on enintään 50 tuntia viikossa, ellei muuta sovita työntekijän kanssa. Työvuoron pituus on enintään 10 tuntia päivässä, ellei muuta sovita työntekijän kanssa. Jos kolmen viikon jaksossa on kertynyt plussatunteja työaikapankkiin, yritetään suunnitella vähemmän tunteja seuraavaan jaksoon, jos seuraava jakso näyttää hiljaiselta. Vastaavasti jos työaikapankkiin kertyy kolmen viikon jaksossa miinustunteja, voidaan seuraavaan jaksoon suunnitella enemmän tunteja, jos se on vilkas.

Oleellista on varaustilanteen ja ennakkomyynnin huomiointi. Taloon tulevilla ryhmillä/talossa asuvilla ryhmillä on suuri vaikutus työvuorosuunnittelussa. Erilaisia ryhmiä ovat mm. kuntoremonttiryhvät, kuntotreffiryhvät, veteraanit, virkistys- ja tyhy-ryhvät, hemmotteluryhvät, kokousryhvät ja testiryhvät. Työvoima pyritään kohdistamaan tarpeen mukaan mahdollisimman hyvin sijoittamalla työvuoroja tiettyihin vuorokaudenaikoihin, viikonpäiviin, viikonloppuihin ja kuukausiin. Ensisijaisesti yritetään työllistää oma henkilökunta. Lisäksi tulee huomioida se kuka tekee mitään sekä moniosajat. Työvuorosuunnittelussa yritetään huomioida mahdollisimman hyvin kaikkien työntekijöiden toivomukset, esimerkiksi toivomus viikkovapaasta harrastuksen vuoksi. Toivomukset ovat toteutuneet hyvin. Työvuorosuunnitteluun vaikuttaa myös vuosilomien mahdollisimman järkevä sijoittelu, joissa työntekijöiden toivomukset huomioidaan. Lisäksi työvuorosuunnitteluun vaikuttavat sairaslomat, talon järjestämät koulutukset, ulkopuoliset koulutukset, bonusvapaat, lomarahavapaat ja lomautuspäivät.

5 Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää työvuorosuunnittelua yrityksen tulokellisuuden varmistamiseksi ja työntekijöiden koetun hyvinvoinnin lisäämiseksi. Kehittämistyön tuotoksena olivat ehdotukset uudentlaisista työvuororatkaisuista.

Täsmennetyt tehtävät olivat:

1. Selvittää mitä on yrityksen tuloksellisuutta tukeva työvuorosuunnittelu ja työntekijän hyvinvointia tukeva työvuorosuunnittelu.
2. Arvioida työvuorosuunnittelun tekijöitä uusien ratkaisujen kehittämiseksi.
3. Tuottaa uusia ehdotuksia työaikaratkaisuiksi.

6 Menetelmälliset ratkaisut

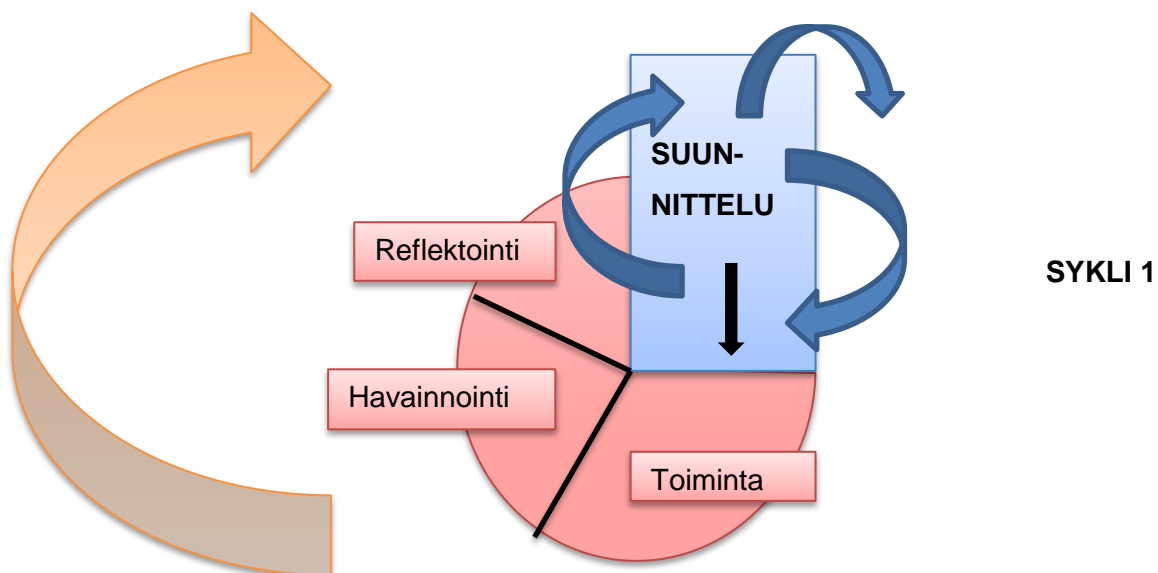
6.1 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa

Tässä kehittämistyössä päämääränä oli toiminnan kehittäminen, ei ainoastaan tutkiminen. Siksi oli perusteltua, että tutkimuksellinen lähestymistapa oli toimintatutkimus. Tutkimusstrategiana toimintatutkimus pyrkii käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutukseen. Tutkivan toiminnan kohteina olivat yhteisön toimintatavat, osallistujien omaa toimintaansa koskeva ymmärtämiskyky ja itse toimintatilanne, joka myös jäsenyi pitkälle yhteisön toiminnasta käsin. (Aaltola - Syrjälä 1999: 13- 14.)

Itse sekä kehittämistyön tekijänä että työntekijänä ja työyhteisön jäsenenä osallistuin työyhteisön toimintaan ja pyrin kehittämään työvuorosuunnittelua yhdessä työyhteisöni jäsenten kanssa täysivaltaisina jäseninä. Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa edellytti työyhteisöltä valmiutta muutoksiin ja itsensä kehittämiseen sekä panostusta oman toiminnan arvioivaan tarkasteluun. Kyse oli toiminnan ymmärtämisestä myös eräänlaisena oppimistapahtumana. Työelämän kehittäminen ei onnistu toisten ratkaisuja matkimalla, vaan suunnittelemalla omista lähtökohdista käsin ja etenemällä yhdessä keskustellen. Työyhteisössämme pyrimme kehittämään omaa tietoisuuttamme uudistamisen kohteena olevasta ilmiöstä ja pohtimaan toimintamme perusteita sekä uudelleen suuntaamaan omaa tietoisuuttamme ja käytäntöä. Tähän liittyen oli perusteltua, että tiedon intressi oli praktinen eli käytännöllinen. (Heikkinen 2001: 170- 171; Markkula 2011: 15, 240- 241; Metsämuuronen 2005: 219)

Praktista lähestymistapaa kutsutaan vastavuoroiseksi lähestymistavaksi. Sen mukaan kohdeyhteisön jäsenet määrittävät yhdessä kehitettävät asiat ja suunnittelevat tarvitta-

vat toiminnot niiden ratkaisemiseksi. Tällainen lähestymistapa korostaa toiminnan prosessiluonnetta. Suunnitelmaa muokataan ja korjataan koko toteutuksen ajan. Praktisessa lähestymistavassa kehittämistyön tekijä ja yhteisö tunnistavat yhdessä ongelman, sen taustalla vaikuttavat tekijät sekä toimenpiteet ongelman ratkaisemiseksi. Yhteistoiminnalliselle prosessille on ominaista joustavuus ja avoimuus erilaisille tulkinnoille. Tasa-arvoinen keskustelu kuvaavat toimijoiden välistä suhdetta. Toiminnan tavoitteena on, että osallistujat oppivat ymmärtämään omaa toimintaansa uudella tavalla. Tavoitteena on myös, että he vastaisuudessa voisivat toimia itsenäisemmin ja omasta toiminnastaan tietoisempina. (Metsämuuronen 2005: 219; Toikko – Rantanen 2009: 46.)



Kuvio 3. Kehittämyö keskittyy toimintatutkimuksen suunnitteluvaiheeseen. (Suojasen 1992 mallia mukailien Linturi 2003. Teoksessa Anttila 2007: 137.)

Toimintatutkimukseen liittyy käsitys toiminnan vähitellen ja usean vaiheen kautta tapahtuvasta kehittämisestä. Toimintatutkimuksessa korostetaan kehitettävän toiminnan etenemistä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin spiraalisena kehänä. Spiraali yhdistää osallisina olevien pohdinnan heidän toimintaansa tietyssä sosiaalisessa kontekstissa. Toimintatutkimukselliselle työkäytäntöjen uudistamiselle ominaista on siis jatkuvuus. Ensimmäisen toteutusvaiheen tulisi olla lähinnä alkua jatkuvalla ke-

hittämistyölle ja sen ideoinnille, miten toimintakäytäntöjä tulisi muuttaa. (Kiviniemi 1999: 66- 67.)

6.2 Kehittämistyön eteneminen

Kehittämistyön aihe täsmentyi marraskuussa 2011. Ensimmäinen kehittämistyöryhmän tapaaminen oli 3.5.2012. Olin jo pohjustanut työyhteisöni jäseniä kehittämistyöstä keväällä 2012 suullisesti. Ensimmäisessä tapaamisessa kerroin vielä kehittämistyöstäni ja sen etenemisestä. Ensimmäinen ryhmäkeskustelumme käytiin työpaikalla työajalla. Paikalla oli 10 henkilöä, minä kehittämistyöntekijänä mukaan lukien. Paikalla olivat kylpylänjohtaja, osastonhoitaja, kaksi fysioterapeuttia, hieroja, vastaava kosmetologi, kaksi kosmetologia ja kaksi hoitovaraussihteeriä. Kaikilla kehittämistyöryhmän jäsenillä on usean vuoden työkokemus yrityksessämme. Ensimmäisen tapaamisen tarkoituksena oli selvittää mitä on yrityksen tuloksellisuutta tukeva työvuorosuunnittelu ja mitä on työntekijän hyvinvointia tukeva työvuorosuunnittelu. Pohdimme myös alustavasti kiertävän työvuorosuunnittelun tai työaika-autonomian soveltuvuutta käyttöömme. Tapaaminen kesti 1,5 tuntia. Keskustelu nauhoitettiin videokameralla.

Keskustelin yrityksen tuloksellisuutta tukevasta työvuorosuunnittelusta sekä työntekijän hyvinvointia tukevasta työvuorosuunnittelusta toimitusjohtajan kanssa 14.9.2012. Tapaaminen kesti noin tunnin. Käymämme keskustelu nauhoitettiin videokameralla.

Kehittämistyöryhmämme kokoontui seuraavan kerran 3.10.2012. Toisena täsmennettynä tehtävänä oli arvioida työvuorosuunnittelun tekijöitä uusien ratkaisujen kehittämiseksi. Ryhmä oli hieman pienentynyt vapaapäivien ja työkiireiden vuoksi. Paikalla oli kuusi henkilöä minä mukaan lukien. Paikalla olivat kylpylänjohtaja, osastonhoitaja, kolme fysioterapeuttia ja vastaava kosmetologi. Tapaaminen kesti 1,5 tuntia ja keskustelu nauhoitettiin videokameralla.

Reflektoimme ensin tuottamaani sisällön analyysiä ensimmäisestä täsmennetystä tehtävästä pohtien samalla kahta mahdollista työaikaratkaisua, joiden tarkempaa tarkastelua esitin. Käsittelimme näitä jo alustavasti ensimmäisessä tapaamisessamme 3.5.12. Valitut työaikaratkaisut olivat kiertävä työvuorosuunnittelu ja työaika-autonominen työvuorosuunnittelu. Näiden vahvuuksia ja heikkouksia kartoitimme SWOT- analyysia mukaillen yhdessä keskustellen ja arvioiden niiden soveltuvuutta sekä yrityksemme että työntekijöiden tarpeisiin. Ryhmittelimme ensimmäisen täsmennetyn tehtävän sisällön-

analyysin tuotokset eli yrityksen tuloksellisuutta tukevat työvuorosuunnittelun tekijät ja työntekijän hyvinvointia tukevat työvuorosuunnittelun tekijät viiteen ryhmään, joihin lähdimme peilaamaan kiertävän työvuorosuunnittelun vahvuuksia ja heikkouksia ja työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun vahvuuksia ja heikkouksia. Tapaamisen tavoitteena oli päättää, kumpi näistä työaika ratkaisuksista otetaan käyttöön.

Kolmas tapaaminen oli 4.1.2013. Tavoitteena oli tuottaa ehdotuksia uudentyyppisistä työvuororatkaisuksista. Paikalla olivat minä ja kylpylänjohtaja. Reflektoimme edellisen tapaamisen tuotoksia. Keskustelussa käytyt asiat kirjattiin ylös. Keskustelu kesti noin puoli tuntia.

Taulukko 1. Kehittämistyön eteneminen

Marraskuu 2011 Aiheen täsmentyminen
Marraskuu 2011 Lupa kehittämistyöhön kylpylänjohtajalta
13.12.2011 Aiheanalyysiseminaari
23.1.2012 Suunnitelmaseminaari
14.2.2012 Pienryhmäohjaus
21.3.2012 Tapaaminen informaattikon kanssa
MARRASKUU 2011- HUHTIKUU 2012: Lähteiden etsimistä, kirjallisuuteen perehtymistä, tutkimussuunnitelman laatimista
19.4.2012 Tutkimussuunnitelman hyväksyminen ja ohjaavien opettajien yksilöohjaus
3.5.2012 Kehittämistyöryhmän ensimmäinen ryhmäkeskustelu
21.5.2012 Ryhmäohjaus: opinnäytetyön juoni
29.8.2012 Sparraus koko ryhmä ja ohjaavat opettajat
14.9.2012 Keskustelu toimitusjohtajan kanssa
28.9.2012 Ohjaavien opettajien yksilöohjaus
3.10.2012 Kehittämistyöryhmän toinen tapaaminen
30.10.2012 Kuntoutuksen symposium: Työn esittely
SYYSKUU- LOKAKUU 2012 Ryhmäkeskustelujen litterointi ja aineiston analysointia
SYYSKUU 2012- HELMIKUU 2013 Kirjallisuuteen perehtymistä, työn kirjoittamista
4.1.2013 Kehittämistyöryhmän kolmas tapaaminen
7.2.2013 Ohjaavien opettajien yksilöohjaus
HELMIKUU 2013: Työn viimeistelyä
MAALISKUU 2013: Työn julkistaminen

6.3 Aineiston keruu ryhmäkeskusteluilla ja aineiston analyysi

Tässä kehittämistyössä käytettiin ryhmäkeskustelua aineistonkeruumenetelmänä. Ryhmäkeskusteluiden tarkoituksena oli saada aikaan yhteinen tilanne työyhteisömmen jäsenten kesken ja saada tietoa siitä, miten ymmärrämme asioita ja millaisia kokemuksia meillä on. Menetelmä oli perusteltu kohdallamme, koska omaamme yhteisiä työpaikkakokemuksia. Keskustelumenetelmän keskeisiä periaatteita olivat ihmisten kokemustiedon käyttäminen muutoksen voimavarana ja työyhteisön mahdollisimman laaja tasavertainen osallistuminen keskusteluun. Keskustelumenetelmän avulla pyrimme lisäämään suoraa osallistumista ja työelämän demokratiaa. Toisaalta menetelmää soveltaneissa kehittämishankkeissa on yleensä aina paitsi henkilöstön työelämän laadun parantamiseen tähtääviä tavoitteita niin myös ns. kovia tavoitteita, kuten toiminnan tuloksellisuuden ja taloudellisuuden parantaminen. Keskustelun kautta johdon henkilöt ja työntekijät pystyivät määrittelemään yhteisiä tavoitteita ja suoran vuorovaikutuksen ja näkemuserojen yhteisen puntaroinnin kautta ja saada aikaan realistisia ja kestäviä ratkaisuja. (Lahtonen 1999: 203- 204; Anttila 2006: 198; Hirsjärvi ym. 2007: 205- 206.)

Kunkin ryhmäkeskustelun jälkeen purin nauhat. Litteroin nauhoitetut keskustelut sanasta sanaan. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 28 sivua, fontti oli Tahoma ja fonttikoko 12. Tämän jälkeen aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä induktiivisesti eli aineistosta lähtien. Aineisto kuvasi tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoitus oli luoda selkeä ja sanallinen kuvaus keskusteluistamme. Sisällönanalyysillä pyrin järjestämään aineiston selkeään ja tiiviiseen muotoon kadottamatta sen sisältämää tietoa. Analyysillä oli tarkoitus luoda selkeyttä aineistoon, jotta voitiin tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi - Sarajärvi 2009: 109.)

Ensimmäistä täsmennettyä tehtävää analysoidessani tein sisällönanalyysin kysymällä aineistolta kysymykset: mitä on yrityksen tuloksellisuutta tukeva työvuorosunnittelu ja mitä on työntekijän hyvinvointia tukeva työvuorosunnittelu. Aineistona oli sekä 3.5.2012 käyty ryhmäkeskustelu kehittämistyöryhmämme kesken, josta syntyi 18 sivua litteroitua tekstiä. Aineistona oli myös minun ja toimitusjohtajan kesken käyty keskustelu 14.9.2012, josta syntyi 10 sivua litteroitua tekstiä. Analyysiyksikkönä oli lause tai ajatuskokonaisuus. Pelkistetyistä ilmauksista muodostui ensin alaluokkia ja niistä edelleen yläluokkia. Pääluokkia ei enää muodostunut.

Toisen täsmennetyt tehtävien analysointi tapahtui SWOT- analyysia mukaillen. SWOT- analyysi eli nelikenttäanalyysi on varsin yksinkertainen, mutta paljon käytetty analyysimenetelmä. Analyysin nimi tulee sanoista *Strengths, Weakness, Opportunities ja Threats*. Kartoitimme ainoastaan vahvuuksia ja heikkouksia. Vahvuudet ovat positiivisia sisäisiä tekijöitä, jotka auttavat menestymään ja toteuttamaan tavoitteet ja päämäärät. Heikkoudet vaikuttavat päinvastoin, ne estävät menestymistä. Kehittämistyöryhmän yhteisen ajanpuutteen vuoksi uhkia ja mahdollisuuksia ei käyty läpi. Uhat ja mahdollisuudet ovat ulkoisia, hankkeen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevia tekijöitä. (Anttila 2007: 141- 142.)

Taulukko 2. Aineiston keruun toteutus

Kehittämistehtävä	Aineistonkeruumenet.	Analyysimenetelmä	Sisältö
1. Mitä on a) yrityksen tuloksellisuutta ja b) työntekijän hyvinvointia tukeva työvuorosuunnittelu?	1. Kokoontuminen 3.5.12 Ryhmäkeskustelu 1,5h Keskustelu 1h toimitusjohtajan kanssa 14.9.12	Laadullinen sisällönanalyysi	Kartoittaa mitä on yrityksen tuloksellisuutta ja työntekijän hyvinvointia tukeva työvuorosuunnittelu.
2. Arvioida työvuorosuunnittelun tekijöitä uusien ratkaisujen kehittämiseksi. Valitaanko työaika-autonomia vai kiertävä työvuorosuunnittelu?	2. Kokoontuminen 3.10.12 Reflektointi edellisestä Ryhmäkeskustelu 1,5h	SWOT- analyysiä mukaillen vahvuudet ja heikkoudet	Kartoittaa työaika-autonomian ja kiertävän työvuorosuunnittelun vahvuuksia ja heikkouksia uusien ratkaisujen kehittämiseksi.
3. Tuottaa ehdotuksia uudentlaisista työvuororatkaisuista	3. Kokoontuminen 4.1.13 Reflektointi edellisestä Keskustelu ½ h kylpylänjohtajan kanssa		Päätös uusien työaikatarkaisujen kartoittamiselle.

Kehittämistyö päättyy, kehittäminen jatkuu.

7 Kehittämistyön tulokset

7.1 Yrityksen tuloksellisuutta tukevat tekijät työvuorosuunnittelussa

Kehittämistyöryhmän keskustelu tuotti 14 yläluokkaa.



Henkilöstökulujen huomiointi nousi tuloksena kehittämistyöryhmämme keskusteluisa esille yhtenä yrityksen tuloksellisuuteen vaikuttavana tekijänä. Tässä kehittämissä yrityksessä yrityksen yhtenä tuloksellisuuteen vaikuttavana tekijänä nähdään henkilöstökulut. Työvuorosuunnittelussa tulee ottaa henkilöstökulut huomioon, koska ihmiset tekevät työn.

Oman henkilökunnan työllistäminen ensisijaisesti on oleellista nykyisessä työvuorosuunnittelussamme ja sitä pidetään tärkeänä myös kehitettäessä työvuorosuunnittelua.

Varsinkin hiljaisina vuodenaikoina myyjien on pakko myydä yhden hoitajan työlista kerrallaan täyteen ja sitten vasta seuraavan hoitajan lista täyteen.

”edelleenkin katsotaan sitä varaustilannetta, ennakkomyyntiä ja silloin kun tehdään työvuorot ni yritetään ensisijaisesti työllistää vakkareita ja sitten jos jää enemmän töitä ni käytetään extroja”

Ennakointi ja ennustettavuuden hakeminen on merkittävää työvuorosuunnittelussa sekä nykyisin että tulevaisuudessa. Oleellista yrityksen tuloksellisuutta tukevassa työvuorosuunnittelussa on, että työvuorot tehdään vahvasti ennakkomyynnin mukaan. Ennustettavuutta haetaan mahdollisesti siitä, että kysynnän mahdollisesti siirtyessä viikolle täytyy työvuorot sijoittaa viikolle. Ennustettavuuden hakeminen mahdollisesti siitä, että lauantaisin on ollut hiljaista. Jo myyntipalvelu- ja hoitovaraamovaiheessa tulee ennakoita ja kartoittaa asiakkaan tarpeita.

”meidän täytyy jo pystyä etukäteen ennakoimaan, että jo myyntipalvelu- ja hoitovaraamovaiheessa asiakkaiden tarpeita kartoitetaan sillä tavalla, että asiakas ohjataan käyttämään oikeaa palvelua”

Asiakkaiden tunteminen nousi oleellisena asiana. Työvuorosuunnittelun näkökulmasta nousi ilmi, että yrityksen tulee tietää, mitä asiakaskunnassa on tapahtumassa. Asiakkaiden tuntemus, missä kysyntä on ja tieto siitä, mitä asiakkaat haluavat. Vaaditaan taitoa ohjata asiakkaita käyttämään palveluja. Jo myyntipalvelu- ja hoitovaraamovaiheessa asiakas ohjataan käyttämään oikeaa palvelua.

”työvuorosuunnittelun yksi lähtökohta on se, että me tunnetaan meidän asiakkaat. tiedetään missä kysyntä on, mitä ne haluavat ja pystytään myöskin ohjaamaan niitä”

Oman liiketoiminnan tunteminen on tärkeää työvoiman saannin kannalta, koska lyhyellä varoitusajalla työhön kutsuminen kertoo, että omaa liiketoimintaa ei tunneta kovinkaan hyvin.

Kannattavuuden huomiointi tarkoittaa tämän kehittämistyön tuloksena sitä, että myytävä tuote on sen hintainen, että palvelua kannattaa ylläpitää. Myynti per työtunti on paras mahdollinen. Ryhmäohjelmat tuottavat hyvin, kun on yksi vetäjä kymmentä asiakasta kohden.

Tehokkuuden huomiointi on myös tärkeä tekijä sekä nykyisessä että tulevaisuuden työvuorosuunnittelussa. Ihmisten tehdessä työ on mietittävä tehokkuutta. Tehokkuus ohjaa työvuorosuunnittelua.

Varaustilanteen huomiointi tulee tarkistaa työvuoroja suunnitellessa. Hyvää työvuorosuunnittelua ei ole se, että työntekijä soitetaan puolen tunnin varoitusajalla töihin.

”et jos illaksi on varattu vaikka testiryhmä, niin silloin siellä on joku fyssareista tai vastaavasti jos on intialaista niin siellä on joku kosmetologeista”

Työntekijöiden positiivinen asenne vuorotyöhön eli työntekijät tekevät mielellään vuorotyötä.

”mä tykkään tehdä vuorotyötä et en varmaan enää edes haluis tehdä 8-16”

Kysyntään vastaaminen käsittää kysyntäpiikkeihin ja muuttuvaan kysyntärakenteeseen vastaamisen. Työvuorosuunnittelun näkökulmasta ns. pullonkaulat helpottavat työvoiman tarpeen arviointia silloin, kun kysyntää on.

Työvoima paikalla silloin, kun on asiakkaita eli mennään asiakkaiden ehdoilla. Liiketoiminnan kannalta avainasemassa ovat asiakaslähtöiset aukioloajat.

”silloin kun meillä on asiakkaita niin silloin meiltä löytyy ihmisiä töistä tekemään hoitoja ja antamaan palvelua”

Osapuolten joustavuus ja yhteiset pelisäännöt nousivat esille sisällön analyysistä. Vaaditaan tilanneherkkyyttä ja joustavuutta asiakkaiden kanssa. Tarvitaan kaikkien osapuolten vastaantulemista ja yhdessä sovittuja pelisääntöjä.

Ei olla riippuvaisia yhdestä työntekijästä. Fysioterapeuttien saman osaamisen johdosta ei ole väliä kuka on töissä neljän viikon päästä. Samoin kosmetologien saman osaamisen vuoksi ei ole väliä kuka on töissä neljän viikon päästä.

Monitaitoinen henkilökunta. Moniosaaja työvuorossa kykenee tekemään mahdollisimman paljon erilaisia töitä, silloin kun ei ole tarkkaa käsitystä siitä, minkä tyyppisiä

asiakkaita on. Monitaitoisuus mahdollistaa parempia tehokkuuksia. Monitaitoisuus parantaa kykyä palvella asiakkaita paremmin.

*”yksi mikä tulee mieleen tehokkuutta on työvoiman monipuolisuus et ois monitaitoisia työntekijöitä. tää ei koske ainoastaan kylpylää vaan koko alaa että meillä ois monitaitoisia ihmisiä. se tietysti parantaa meidän *** palvella asiakkaita paremmin. se mahdollistaa parempia tehokkuuksia jos meillä on ihminen, jolla on monta osaamista vuorossa silloin kun meillä ei oo tarkkaa käsitystä siitä minkä tyyppisiä asiakkaita meillä silloin on”*

7.2 Työntekijän hyvinvointia tukevat tekijät työvuorosuunnittelussa

Kehittämistyöryhmän keskustelu tuotti 11 yläluokkaa.



Tarpeeksi pitkä vapaa. Kaksi perättäistä vapaapäivää tulisi olla mielellään joka viikko.

”ei yhdessä päivässä kerkeä kunnolla palautumaan”

Tieto vapaapäivistä. Vapaapäivien ennakoitavuuteen tulisi kiinnittää huomiota työvuorosuunnittelussa. Hammaslääkäriaikaa ei voi tilata pitkän ajan päähän, kun ei tiedä työvuoroja.

Yhden työpäivän aikana jaksaminen. Työaikaergonomiassa ei suositella pitkiä eli ei yli 8 tunnin vuoroja ellei ole ehtoja. 10 tunnin työvuorot pitäisi olla poikkeus kuin sääntö. Ei tehdä 12 tunnin vuoroja, vaikka se toisikin enemmän vapaapäiviä viikolla.

Lakien ja TES: n noudattaminen. Poikkeukset TES: stä sovitaan työntekijän kanssa erikseen. Työaikalaki ohjaa työvuorosuunnittelua ja sitä noudatetaan.

”tes, mennään sen mukaan eikä sen vastaan missään vaiheessa, sama on työaikalaki. jos tulee jotain poikkeuksia, niin sovitaan erikseen työntekijän kanssa”

Tasapuolisuus. Oikeudenmukaisuus työntekijöiden välillä ohjaa työvuorosuunnittelua. Työnantajalla on velvollisuus olla tasapuolinen työvuorosuunnittelussa, esimerkiksi tietyllä ajanjaksolla lasketaan, että kaikilla on ollut saman verran tiettyjä vuoroja.

”työnantajalla on velvollisuus olla tasapuolinen; iltalisät, sunnuntailisät, tietyt vuorot, vaikka jollain tietyllä ajanjaksolla lasketaan että kaikilla on ollut saman verran”

Toiveiden huomiointi. Tarvittaessa vapaapäivän vaihtamisen mahdollisuus. Työntekijän toivomukset viikkovapaasta. Suunnittelussa pyritään ottamaan huomioon työntekijöiden toiveet. Työnantajan velvollisuutena on kuunnella työntekijän toiveita ja joustaa niin paljon kuin se on liiketoiminnan kannalta järkevää. Osastolla on toivelistat, joiden mukaan mennään. Työntekijä saisi itse päättää tekeekö aamua vai iltaa.

Oikeus pitää valmiit työvuorot muuttumattomina. Työvuorolistan ollessa jo seinällä, pitää kysyä työntekijältä lupa työvuorojen muuttamiseen. Myynnin puutteesta huolimatta vakityöntekijän työpäivää ei voida lyhentää ilman lupaa. Myynnin puutteesta huolimatta tuntityöntekijän työpäivää ei voida lyhentää ilman lupaa.

Ei olla riippuvaisia yhdestä työntekijästä. Fysioterapeuttien saman osaamisen johdosta ei ole väliä, kuka on töissä neljän viikon päästä. Samoin kosmetologien saman osaamisen johdosta ei ole väliä kuka on töissä neljän viikon päästä.

Oman ammattitaidon kehittäminen. Kaikilla on omat erityisosaamisensa. Ajattelu auttaa työntekijää kehittämään omia erityisosaamisalueitaan. Ajattelu auttaa työntekijää miettimään omia kehittämisalueitaan.

”sitten myös työntekijän soveltuvuudesta tekemään sitä jotain tiettyä, kaikilla on ne omat erityisosaamiset. ajattelu toivottavasti auttaa työntekijää kehittämään omia erityisosaamisalueitaan ja voisi ajatella että pitäiskö munkin kehittää omia kehittämisalueitaan.”

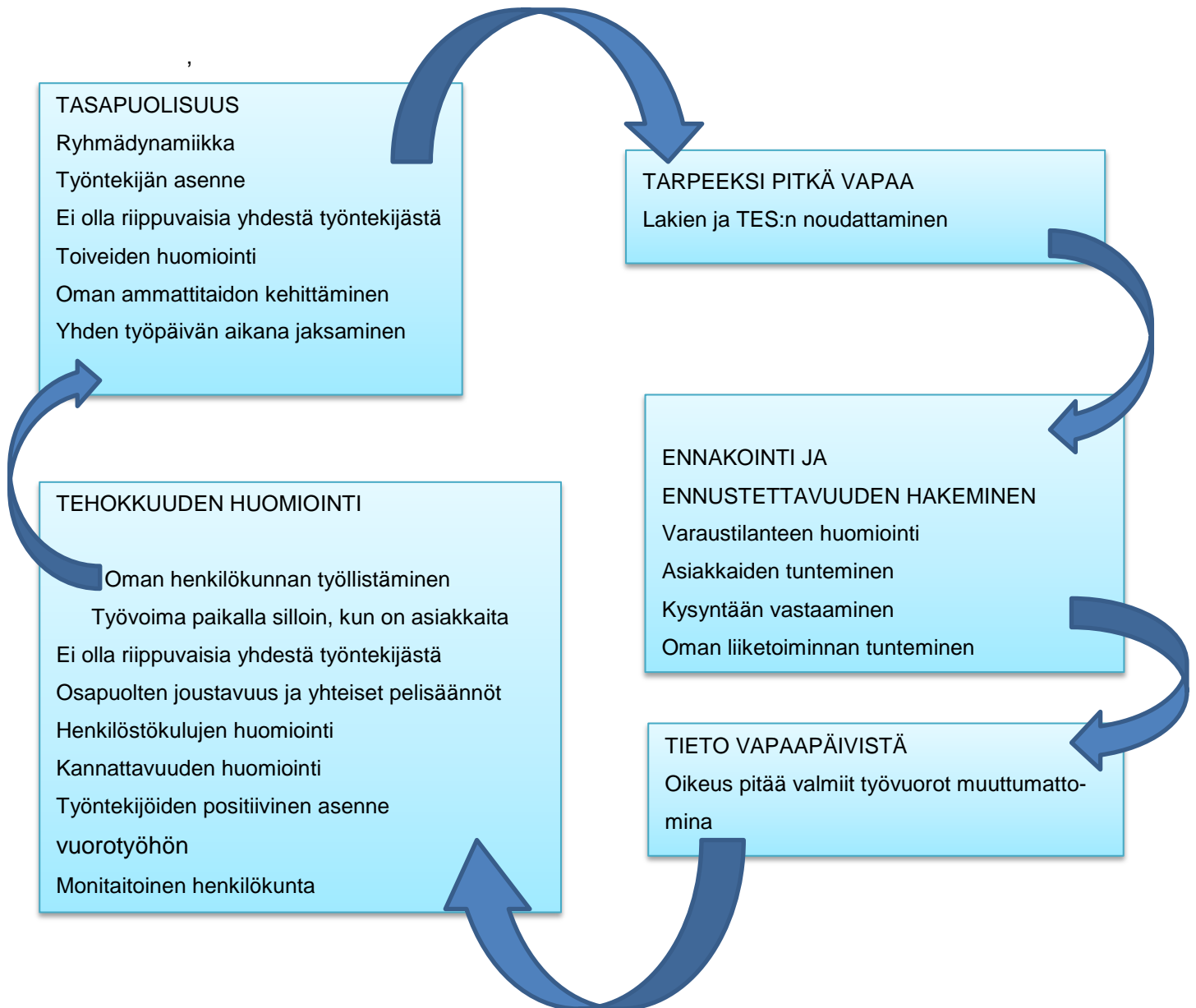
Ryhmädynamiikka. Työvuorolistojen laatimisen pohjalla ei voi olla se, että joitain työntekijöitä ei voida laittaa samaan vuoroon. Työntekijöiden keskuudessa voi olla mustasukkaisuutta työvuoroista. Tarvitaan vastaantulemista ja yhteisiä pelisääntöjä.

Työntekijän asenne. Säännöllisen epäsäännölliseen työhön voi tottua. Työntekijän oma ymmärrys, että työajat eivät ole samat kuin palkanlaskennassa.

”työntekijän omalta taholta ymmärtäminen että tämä ei ole samanlaista kuin mitä las-kentatoimistossa tehdään. tällä on merkitystä työntekijän omaan hyvinvointiin”

7.3 Työvuorosuunnittelun tekijöiden arviointia ja ehdotuksia uusien ratkaisujen kehittämiseksi

Ryhmittelimme yläluokista **tasapuolisuuden, tarpeeksi pitkän vapaan, tiedon vapaapäivistä, ennakoinnin ja ennustettavuuden hakemisen ja tehokkuuden** ns. yläotsikoiksi, koska ne nousivat keskusteluissamme eniten esille tärkeimpinä tekijöinä, jotka tulee huomioida työvuorosuunnittelussa sekä yrityksen tuloksellisuuden kannalta että työntekijän koetun hyvinvoinnin kannalta. Kuvion alla on ryhmän tuottamat tulokset sekä kiertävän työvuorosuunnittelun että työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun vahvuuksista ja heikkouksista suhteessa alla oleviin tekijöihin.



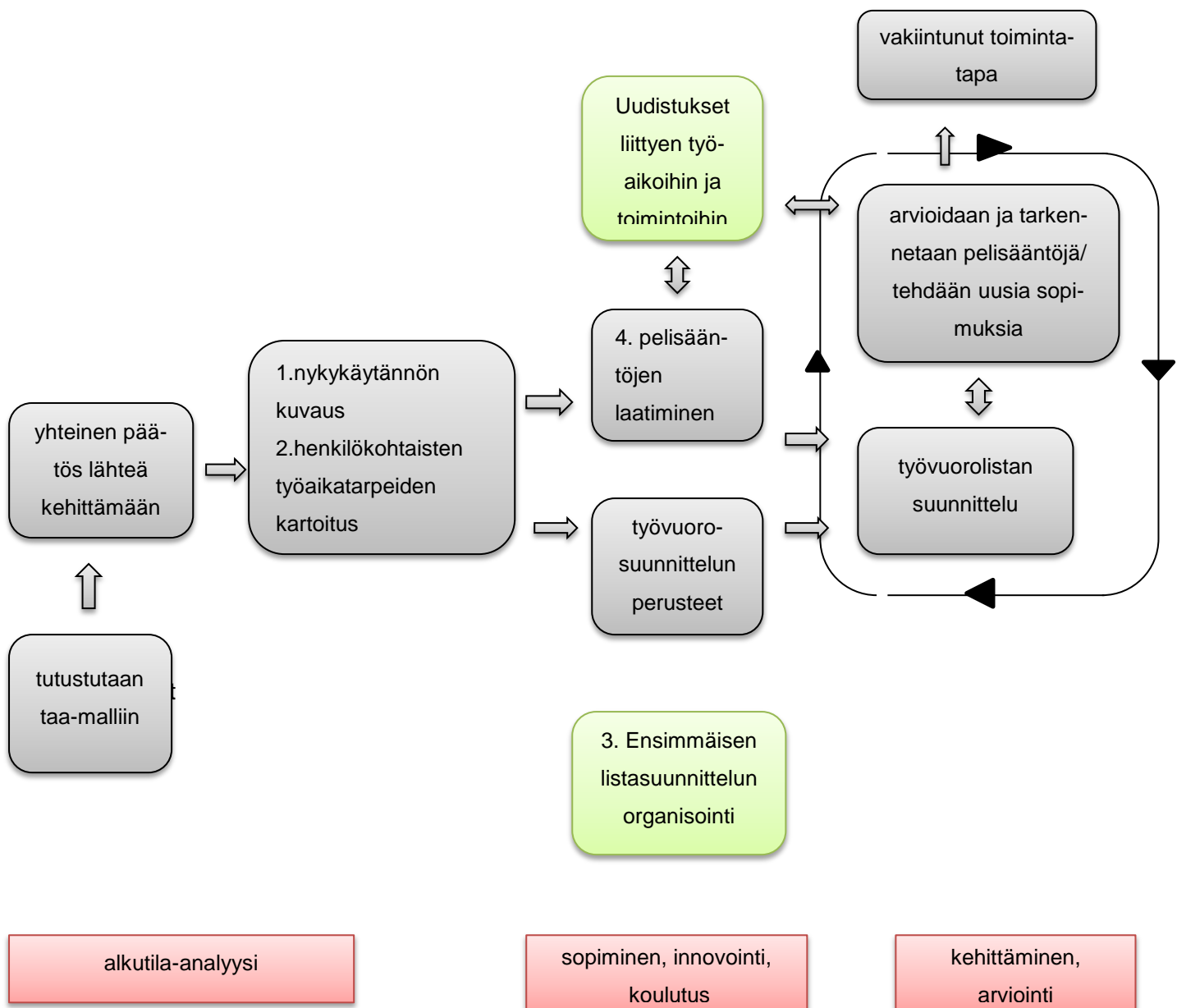
Kuvio 4. Kehittämistyöryhmän muodostamat ryhmittelyt työvuorosunnittelun tekijöistä. Työaika-autonomian ja kiertävän työvuorosunnittelun vahvuuksia ja heikkouksia on kartoitettu suhteessa yllä oleviin tekijöihin.

Työaika-autonomian vahvuudet ja heikkoudet

Kehittämistyöryhmämme nosti vahvuutena sen, että todennäköisesti pystyisimme sopimaan työntekijöiden kesken, kuka tulee esimerkiksi mihinkin perjantai-iltaan. Ennakointi oli myös tämän työvuorosunnittelumuodon suuri vahvuus. Työvuorolistan tekijä pääsisi irrottautumaan muihin töihin työvuorolistan tekemisen jäätyä pois. Pohdimme myös, että varsinkin aluksi työaika-autonomian omaksuminen tulee viemään aikaa, mutta sitä kannattaisi siitä huolimatta kokeilla. Mahdollisesti tarvitsisimme ulkopuolista

koulutusta ja perehdytystä asiaan. Kehittämistyöryhmämme näki vahvuutena myös yhdessä luodut, tasapuoliset säännöt, jotka sopisimme yhdessä etukäteen. Pidemmän ajan kuluessa tämä todennäköisesti edesauttaa myös työhyvinvointia. Vahvuutena koettiin myös ajatus siitä, että jos saa itse sanoa, että olen viisi iltaa peräkkäin työvuorossa, saa itse vaikuttaa, jopa päättää työvuorosuunnittelussa. Pohdimme myös jonkinlaisen bonusmallin kehittämistä ajatuksen tasolla. Tulevaisuudessa ajanvarausjärjestelmä muuttuu, jolloin hoitoja valitaan vain internetin kautta, jolloin työvuorojen tulee olla pitkälle auki. Ajanvarausjärjestelmä muuttuu siihen suuntaan, että asiakkaat varaavat itse vapaita aikoja ja tulevat silloin, kun on vapaata. Tähän asti on ennemminkin ollut, että asiakkaalle etsitään ja usein järjestetään vapaa hoitoaika.

Työaika-autonomian vahvuuksina koettiin joustava työyhteisömme ja tyytyväisempi työntekijä joustaa enemmän. Työaika-autonomiaa olisi ehkäpä helpompi kokeilla, kun on vähemmän työntekijöitä kuin aikaisempina vuosina. Se mahdollistaa työntekijöiden erilaiset intressit, koska elämme eri elämäntilanteissa. Keskustelu nosti myös esille sen, että työkaveria tulee ajateltua enemmän työvuorosuunnittelussa, kun yhdessä suunnitellaan vuoroja. Työaika-autonomia mahdollistaa esimerkiksi säännöllisen harrastuksen; yksi työntekijä on aina keskiviikkoiltoisin harrastamassa ja toinen työntekijä on aina torstai-iltoisin harrastamassa. Pohtiessamme työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun heikkouksia, nousi kysymys siitä, joustavatko kaikki työntekijät ja ajattelevatko kaikki tasapuolisuutta, esimerkiksi perjantai-iltojen suhteen. Toiveiden suhteen tämä järjestelmä ei eroa nykyisestä työvuorosuunnittelusta. Heikkoutena nähtiin myös se, että emme tiedä tulevien asiakkaiden määrää. Heikkoutena nousi myös luotto työntekijöiden taitoon tehdä itse työvuoroja ja niiden muuttamiseen. Työaika-autonomista työvuorosuunnittelua ei voida verrata meillä sairaalaan, koska asiakasvirrat ovat niin epätasaisia. Tähän ei ole valmista toimintamallia ja sen kehittäminen ja käyttöönotto tulee viemään aikaa ja on etenkin aluksi hankalaa.



Kuvio 5. Työaika-autonomian käyttöönottoprosessin kulku Koivumäen (2006: 5) mukaan.

Kiertävän työvuorosuunnittelun vahvuuksia ja heikkouksia

Pohdimme myös kiertävän työvuorosuunnittelun vahvuuksia. Kehittämistyöryhmässä säännöllisyys nähtiin yhtenä vahvuutena. Tasapuolisuus sekä viikonloppujen että vapaapäivien suhteen nousi voimakkaasti esille. Samoin ennakoitavuus; työntekijä voi laskea, onko hän joulukuun 23. päivä töissä. Omien menojen suunnittelu helpottuisi sillä, esimerkiksi pääseekö hammaslääkäriin tiettyinä päivinä. Kiertävä työvuorosuun-

nittelu mahdollistaisi tiedon siitä kuka on minäkin viikonloppuna työvuorossa, esimerkiksi jos tulisi paljon hierontaa jollekin lauantaille. Tämä auttaisi myös extratyöntekijöiden hankinnassa, kun tiedetään hyvissä ajoin, ketkä ovat työvuorossa milloinkin. Työvoiman saanti ja järjestelyt näin ollen helpottuisivat.

Kiertävän työvuorosuunnittelun heikkouksina nähtiin sen sitovuus; työvuoron vaihto onnistuu vain sellaisen henkilön kanssa, joka täysin siihen työhön soveltuu. Järjestelmä on haasteellinen, koska asiakkaita on epämääräinen määrä ja asiakasvirrat ovat niin epätasaisia. Vastaanotossa tämä olisi helpompi toteuttaa, koska siellä on aina sama miehitys. Nykyisessä työvuorosuunnittelussa vapaatoiveet ovat kehittämistyöryhmän mielestä huomioitu hyvin, joten ne vähenisivät tässä. Pohdimme myös joustavuutta; vaihtavatko kaikki työntekijät esimerkiksi vapaapäivän, jos talossa on juuri silloin esimerkiksi iso testiryhmä.

Päädymme 3.10.12 tapaamisessamme, että kokeilemme työaika-autonomista työvuorosuunnittelua vuoden 2013 alusta alkaen. Reunaehdot emme päättäneet.

8 Pohdinta

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää työvuorosuunnittelua yrityksen tulokellisuuden varmistamiseksi ja työntekijöiden koetun hyvinvoinnin lisäämiseksi. Kehittämistyön tuotoksena olivat ehdotukset uudentlaisista työvuororatkaisuista.

Tarkoituksena oli vielä järjestää kolmas kehittämistyöryhmän tapaaminen loppuvuonna 2012, jossa oli tarkoitus sopia reunaehdot ja pelisäännöt työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamiseen. Kuitenkin töiden, yhteisen ajanpuutteen, vapaiden, pyhien ja lomien vuoksi emme saaneet tarpeeksi kehittämistyöryhmän jäseniä kerralla paikalle. Kehittämistyöntekijänä en halunnut enää pitkittää tämän työn tekemistä. Keskustelimme kylpylänjohtajan kanssa tästä 4.1.2013 todeten, että elämme kylpylässä todellista murrosvaihetta, emme tiedä vielä mihin suuntaan kylpylä tulevaisuudessa painottuu, olemme muutosvaiheessa. Lisäksi taloudelliset ajat ovat vaikeat. Näiden tekijöiden vuoksi on haasteellista sopia tällä hetkellä tarkemmista, uudentlaisista käytännöistä. Pohdimme myös sitä, että jatkamme työvuorojen kehittämistä, kun tulevai-

suuden suunnitelmat ja näkymät selkenevät. Työaika-autonomia tulee edelleenkin olemaan vahva vaihtoehto työvuorosuunnittelussa. Tulevaisuudennäkymien enemmän seljetessä saamme täsmällisempiä työvuororatkaisuja kehitettyä tarkoituksenmukaisemmin.

Vaikka kehittämistyöryhmä ei täysin päässytkään uusiin täsmennettyihin ratkaisuihin työvuorosuunnittelun suhteen ja reunaehtoihin tämän kehittämistyön aikataululla, tämän työn hyötynä näen tulokset yrityksen tuloksellisuutta tukevasta työvuorosuunnittelusta ja työntekijän hyvinvointia tukevasta työvuorosuunnittelusta sekä työaikatarkaisujen kartoittamisen. Tulokset antavat hyödyllistä tietoa tulevaisuuteen, kun kylpylän suuntalinjaukset selkenevät.

Tuloksen odotuksenmukaisuutta tarkastellessani se, että emme kyenneet tämän kehittämistyön puitteissa määrittelemään ja päättämään reunaehtoja työaika-autonomiselle suunnittelulle oli odotettavaa. Työvuorosuunnittelu on haasteellista organisaatiossa, jossa on paljon vuodenaikavaihteluita, asiakasvirrat eivät ole tasaisia ja työntekijät tekevät erilaisia töitä. Muutokset näin keskeisessä, jokapäiväisessä työn organisoinnissa ja ihmisten jokapäiväisessä elämässä vaativat aikaa ja riskinottoja, arviointia ja uudelleenkehittämistä, jotta ne toimisivat kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla. On erittäin tyypillistä, että keskustelut muutoksista aiheuttavat organisaatioissa ja työyhteisön työntekijöissä sekä johdon henkilöissä epäilyjä, pelkoja ja vastarintaa. Lisäksi uudet työvuororatkaisut, jotka poikkeavat olennaisesti käytössä olevista, herättävät epäilyjä ja muutospelkoa työntekijöissä ja johdon keskuudessa. Uusien työaikamallien laaja hyväksyntä edellyttää keskusteluja sellaisesta kompromissiratkaisusta, joka takaa etuja ja parannuksia sekä yritykselle että työntekijöille. Kuntoutukseen sisältyy toimintaympäristöön ja sosiaaliseen yhteisöön vaikuttamista. Työolosuhteiden muutokset ja työyhteisön kehittämiseen taito ja asenteiden muuttumiseen tähtäävät toimet ovat tärkeä osa kuntoutustoimintaa. (Järvikoski, Härkäpää 2011: 34; Hakola ym. 2007: 51.)

Kehittämistoiminnassa **luotettavuus** tarkoittaa **käyttökelpoisuutta**. Ei riitä, että kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvä tieto on todenmukaista, vaan sen tulee olla hyödyllistä. Luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta arvioitaessa laadullisen tutkimuksen piirissä kysymykset reliabiliteetista ja validiteetista on pyritty korvaamaan vakuuttavuuden käsitteellä. Vakuuttavuus perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen. Olen pyrkinyt tekemään kehittämistyötä koskevat valinnat ja tulkinnat mahdollisimman näkyviksi. (Toikko – Rantanen 2009: 121- 124.)

Kaksoisrooli kehittämistyön tekijänä ja pitkäaikaisena työntekijänä oli haasteellinen luotettavuutta arvioitaessa. Heikkisen ja Syrjälän (2006) mukaan aineiston analysointiin ei voi olla vaikuttamatta kehittämistyön tekijän kaksoisrooli. Tässä asetelmassa subjektiivisuuteni korostuu ja kokemuksen saavat ääneni kehittämistyössä. Toisaalta taas Kiviniemen (1999: 80- 81) mukaan kehittämistyön tekijällä lienee oikeus tulkintoihinsa. Tutkimusaineiston keräämisessä ja analysoinnissa pyrin siihen, että roolini sekä kehittämistyöntekijänä ja kehittämistyöryhmän jäsenenä ei vaikuta tulkintoihini. Pyrin olemaan mahdollisimman nöyränä aineistolle. Pyrin jatkuvasti keskittymään aineiston laadulliseen sisältöön ja saamaan mahdollisimman syvällisiä merkityksiä esille. Toistin jatkuvasti täsmennettyjä tehtäviä ja mietin työn tavoitetta ja tarkoitusta. (Heikkinen – Syrjälä 2006: 153).

Kehittämistyöryhmän ollessa näin pieni, ei voida olettaa tiedon yleistettävyyden saavuttamista. Kehittämistyöryhmän tapaamisissa ryhmä pienehti kerta kerralta, mikä heikensi luotettavuutta. Toimijoiden sitoutuneisuus oli vaihtelevaa prosessin aikana. Työkiireet, vapaapäivät ja lomat menivät herkästi kehittämistapaamisten edelle. Kehittämistapaamisissa tuntui, että varattu aika loppui kesken joka kerta. Keskustelu oli vilkasta, asiallista, vapaata ja pysyimme hyvin kunkin tapaamisen aiheessa, keskustelu ei rönsyillyt. Yhteisen ajan löytäminen tapaamisiin oli haasteellista. Siitä huolimatta olisin toivonut, että tapaamisia olisi ollut enemmän.

Kehittämistyön tekeminen on kasvattanut johdon ja työntekijöiden molemminpuolista ymmärrystä työvuorosunnitteluun vaikuttavista tekijöistä, kun kehittämistapaamisissa on ”vaihdettu rooleja”. Vastavuoroisten keskustelujen antia kehittämistyöryhmän tapaamisissa ovat lisänneet jäsenten omakohtaiset kokemukset, asenteet, tuntemukset ja käytännöt. Hyötynä näen myös työyhteisöimme yhdessä kehittämisen harjoittelemisen. Rikastuttavaa, mielenkiintoista ja haasteellista on, että työvuorosunnittelun kehittäminen jatkuu, vaikka tämän kehittämistyön tekeminen rajataan tähän vaiheeseen. Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa sopii työkaluksi mitä tahansa toimintaa kehitettäessä työssämme.

Kehittämistyö oli ensimmäinen, jota tein. Aikaisempaa kokemusta toimintatutkimuksellisesta prosessista ei ole. Koen, että oli hyvä, että kehittämistyötä alettiin suunnitella heti opintojen alussa. Anttilan (1998) mukaan yleinen ongelma on, että opinnäytetyö yritetään saada läpi liian lyhyessä ajassa. Tavallisesti opinnäytetyön tekeminen vaatii

pari vuotta aikaa, jos lasketaan siihen tarvittava aika ensi vaiheen suunnittelusta lopputulokseen saakka. (Anttila 1998: 431.)

Eettisyyttä pohdittaessa tähän kehittämistyöhön osallistuminen oli vapaaehtoista. Kehittämistyöryhmän jäseniltä pyydettiin luvat. Heille kerrottiin jo alkuvaiheessa, että käymämme keskustelut nauhoitetaan aineistonkeruun vuoksi. Ryhmäkeskustelut toteutuivat työntekijöiden työajalla. Tutkimusaineistoa ei ole luovutettu kenellekään prosessin aikana, sitä käsiteltiin luottamuksellisesti ja se hävitetään työn valmistuttua. Toimintatavalla varmistettiin aineiston aitous ja rehellisyys ja suojattiin kehittämistyöhön osallistuneita. Alkuvuodesta 2012 keskustelimme lähijaksolla, että reflektio on myös eettisyyttä. Sosiaalinen todellisuus on koko ajan muuttuva, monimuotoinen ja monitasoinen. Siten myös sitä koskeva tieto tulisikin ikään kuin päivittää joka hetki eli luoda se uudestaan jokaisessa erillisessä tilanteessa. Reflektion tuloksena tullaan tietoisiksi omista havainnoinnin, ajattelun ja tuntemisen tavoista. Kehittämistoiminnan kannalta reflektiivinen näkemys tarkoittaa kehittämisen menetelmien ja toimintatapojen, mutta myös kehittämisen perusteluiden ja organisoimisen jatkuvaa uudelleenarviointia. Reflektointia on tapahtunut mielessäni jatkuvasti kaikissa tämän prosessin vaiheissa. Kehittämistyöryhmän tapaamisten alussa refleктоimme senhetkisiä tuotoksiani ryhmän kesken. (Toikko – Rantanen 2009: 51- 52.)

Jatkon kannalta on tärkeää, että täsmennämme reunaehdot ja pelisäännöt työaika-autonomiselle työvuorosuunnittelulle. Tarkoituksena on myös, että pääsemme toiminnan vaiheeseen eli kokeilemaan uusia työvuororatkaisuja sekä arvioimaan niiden toimivuutta ja taas kehittämään niitä. Kehittämistyö muuten jää kesken. Tuottamamme tekijät yrityksen tuloksellisuutta ja työntekijän hyvinvointia tukevasta työvuorosuunnittelusta määrittelevät sen raamit, oleelliset asiat on kartoitettu. Kehittämistyö jatkukoon.

Lähteet

Aaltola, Juhani – Syrjälä, Leena 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen Hannu L.T. - Huttunen, Rauno – Moilanen, Pentti (toim.): Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena- kustannus.

Ala- Mursula, Leena 2006. Työaikojen hallinta ja terveys. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Kansanterveystieteen ja yleistieteen laitos.

Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi Oy.

Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos ja tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.

Anttila, Pirkko 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Eklund, Irina – Kekkonen Heidi 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Hakola, Tarja - Hublin, Christer - Härmä, Mikko - Kandolin, Irja - Laitinen, Jaana - Sallinen, Mikael 2007. Toimivat ja terveet työajat. Työterveyslaitos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Hakola, Tarja – Kalliomäki- Levanto, Tiina 2010. Työvuorosunnittelu hoitoalalla. Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Työterveyslaitos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Heikkinen, Hannu – Syrjälä, Leena 2006. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, Hannu – Rovio, Esa – Syrjälä, Leena (toim.): Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, Hannu L.T. 2001. Toimintatutkimus - Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, Juhani - Valli, Raine: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS- Kustannus.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Järvikoski, Aila – Härkääpää, Kristiina 2011. Kuntoutuksen perusteet. Helsinki: WSOY-pro Oy.

Jääskeläinen, Aki – Kujansivu, Paula 2011. Raportti tuottavuuden ja työelämän laadun parantamista koskevista hankkeista. Tampereen teknillinen yliopisto, teollisuustalouden laitos.

Kandolin, Irja - Tuomivaara, Seppo - Huuhtanen, Pekka 2010. Työorganisaatiot, henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Teoksessa Kauppinen, Timo – Hanhela, Rauno – Kandolin, Irja – Karjalainen, Antti – Kasvio, Antti – Perkiö- Mäkelä, Merja – Priha, Eero – Toikkanen, Jouni – Viluksela, Marja 2010: Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitos. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Kiviniemi, Kari 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa Heikkinen Hannu L.T. - Huttunen, Rauno – Moilanen, Pentti (toim.): Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena- kustannus.

Klaukka, Timo 2008. Vaikuttavuus Kelan kuntoutusstrategiassa. Teoksessa Mäkitalo, Jorma – Turunen, Jari – Vilkkumaa, Ilpo (toim.): Vaikuttavuus muutoksessa. Oulu: Verve.

Koivumäki, Minna 2006. Työaika-autonomia- projekti 10/ 2005- 5/2006. Loppuraportti. Helsingin ja Uudenmaan Sairaanhoidopiirin kuntayhtymä.

Koivumäki, Minna 2006. Työaika-autonomian käyttöönoton käsikirja. Espoo. HYKS.

Koivumäki, Minna – Aschan, Hanna – Kasanen, Raija – Sinivaara, Maria – Vihersalo, Merja 2005. Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia. HYKS, Jorvin sairaalan julkaisusarja.

Lahtonen, Maarit 1999. Keskustellen parempaan työyhteisöön. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. - Huttunen, Rauno – Moilanen, Pentti (toim.): Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena - kustannus.

Manka, Marja- Liisa 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Marjala, Pauliina 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina-
narratiivinen arviointitutkimus. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Tuotantotalouden osasto.

Markkula, Marja 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Sosiaali- ja terveyshallintotiede.

Metsämuuronen, Jari 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Nätti, Jouko – Anttila, Timo 2012. Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.): Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino.

Paukkonen, Marja – Pohjonen, Tiina – Hakola, Tarja – Lindholm, Harri – Sistonen, Heli - Simoila, Riitta 2007. Terveet työajat- kehittämishankkeen loppuraportti. Helsingin kaupunki Terveyskeskus.

Salenius, Armi 2005. Osastonhoitaja. HYKS Jorvin sairaala. Jorvin fysioterapeuttien työaika-autonomiahanke. Raportti 10.10.2005.

Seppälä, Taru 2006. Tehokkuus julkisen ja yksityisen organisaation toiminnan arvioinnissa. Esimerkkinä julkiset ja yksityiset terveystalot. Pro gradu-tutkielma. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja talouden laitos.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2010. Terve ja hyvinvoiva Suomi 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuskatsaus 2010. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010: 23. Helsinki.

Spangar, Timo – Arnkil, Robert – Jokinen, Esa - Jääskeläinen, Paul - Keskinen, Anita 2011. Työlähtöisen kuntoutuksen ja työterveyshuollon lupaavista käytännöistä viisaseen toisen asteen levittämiseen. Työläs- ja iTyöläs- hankkeiden ulkoisen arvioinnin

loppuraportti. Työraportteja 86/ 2011 Working Papers. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Terveyspalvelualan työehtosopimus 1.1.2012- 28.2.2014. Terveyspalvelualan Liitto Ry. Terveys- ja sosiaalitalan Neuvottelujärjestö TSN Ry.

Toikko, Timo – Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Työaikalaki 9.8.1996/605.

Työterveyslaitos 2011. Suosituksia työvuorojen suunnitteluun. Verkkodokumentti. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/suosituksia_tyovuorojen_suunnitteluun/sivut/default.aspx.> Luettu 24.11.2011.

Ylikoski, Matti 2009. Työ, työajat ja työurien pidentäminen. Luentomateriaali 3.12.2009. Työterveyslaitos.

Liite 1. Tutkimuslupatiedote

Arvoisa työyhteisömme jäsen,

Tämän kehittämistyön tarkoituksena ja tavoitteena on kehittää työvuoro-
suunnittelua toimivammaksi yhteensovittamalla sekä yrityksen tarpeet et-
tä vuorotyöläisen sosiaalista hyvinvointia edistävät työaikaratkaisut. Toi-
voisin, että osallistuisitte tähän kehittämistyöhön, jotta jokaisen työyhteis-
ömme jäsenen ääni tulisi kuuluvaksi. Tarkoitus on kehittää toimintaam-
me yhdessä. Kehittämistyö on samalla osa Metropolia Ammattikorkeakou-
lun Kuntoutuksen opintoja. Kehittämistyön suunnitelman ovat hyväksy-
neet Metropolian yliopettajat Elisa Mäkinen ja Salla Sipari.

Kehittämistyön puitteissa kokoonnumme 3-4 kertaa maalisi- huhti-
toukokuun aikana työpaikallamme. Ryhmäkeskustelut kestävät noin yh-
den tunnin. Ne tapahtuvat työajalla ja ne nauhoitetaan luvallanne. Ryh-
mäkeskustelut toimivat työn aineistona ja kehittämistyön tekijä itse tekee
keskusteluista sisällönanalyysin, josta ketään kehittämistyöhön osallistu-
vaa ei voida tunnistaa.

Kehittämistyöhön osallistumisen lähtökohtana on vapaaehtoisuus. Teillä
on oikeus keskeyttää osallistumisenne milloin vain syytä ilmoittamatta.
Nimiänne ei luovuteta kenenkään ulkopuolisen tietoon eikä myöskään
nauhoitettua aineistoa. Nauhoitettua aineistoa ei luovuteta kenellekään
prosessin aikana ja se hävitetään työn valmistuttua joulukuussa 2012.

Annan mielelläni lisätietoa tästä kehittämistyöstä.

Yhteistyöterveisin: Anniina Ovaska, Fysioterapeutti, Kuntoutuksen YAMK-opiskelija

Liite 2. Suostumus kehittämistyöhön osallistumiseen

Olen saanut, lukenut ja ymmärtänyt tutkimuslupatiedotteen. Tiedotteesta olen saanut selvityksen kehittämistyön tarkoituksesta ja tavoitteesta, aineiston keräämisestä ja säilytyksestä ja hävityksestä. Minulla on ollut mahdollisuus saada lisätietoa myös suullisesti.

Ymmärrän, että kehittämistyöhön osallistuminen on vapaaehtoista ja voin syytä mainitsematta keskeyttää osallistumiseni kehittämistyöhön milloin tahansa. Keskeytyksestä ilmoitan työn tekijälle Anniina Ovaskalle.

Suostun osallistumaan kehittämistyöhön vapaaehtoisesti.

Paikka ja aika

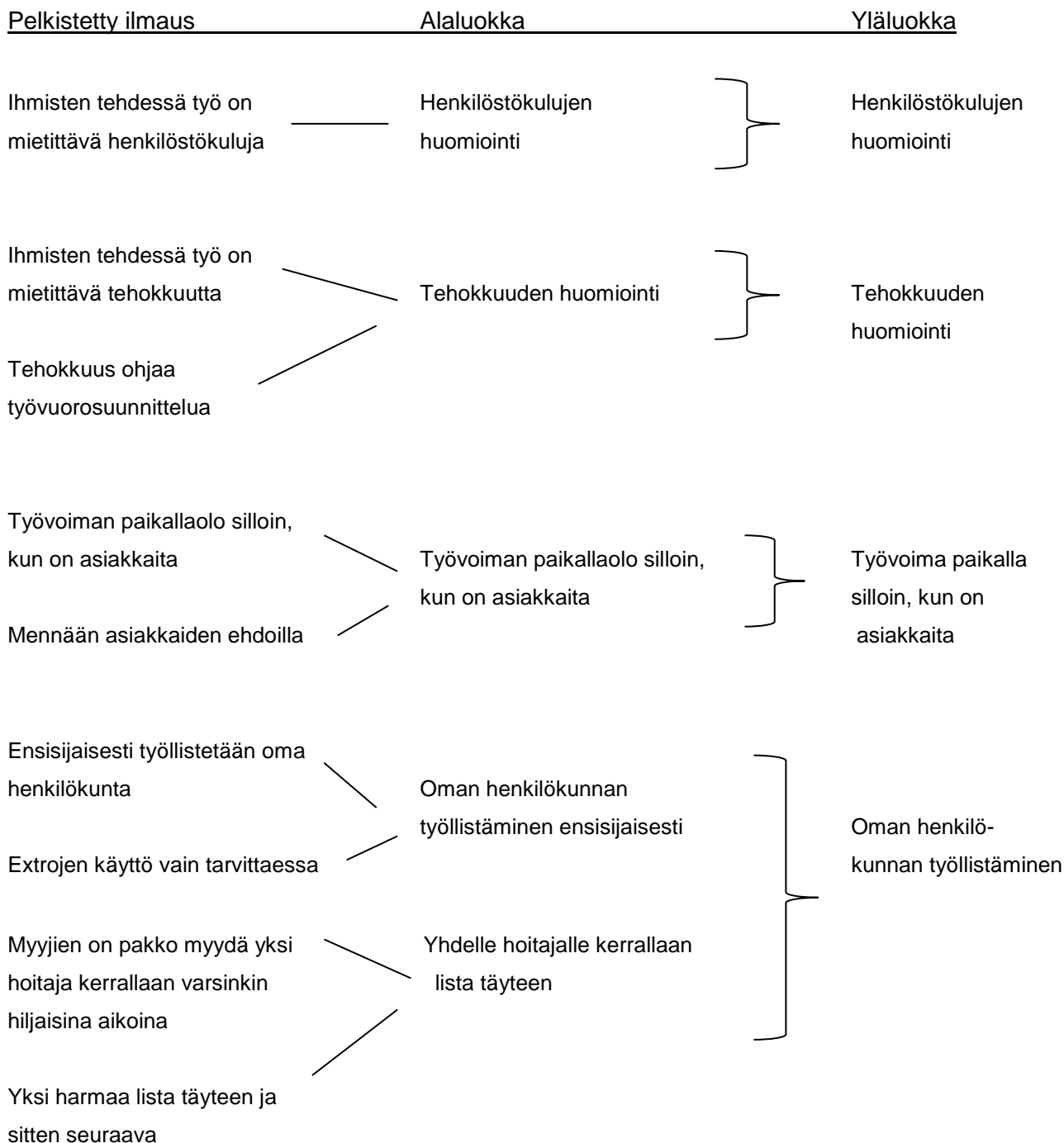
Suostumuksen antajan allekirjoitus

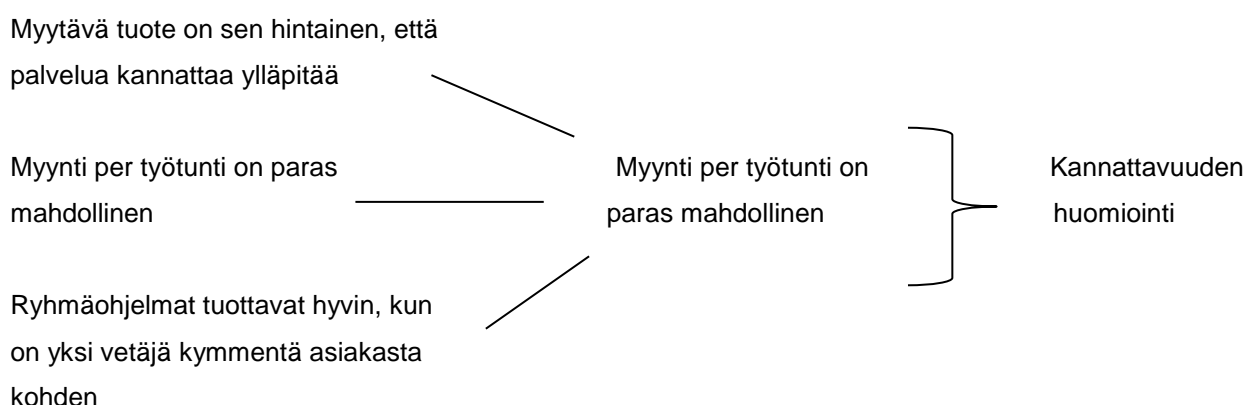
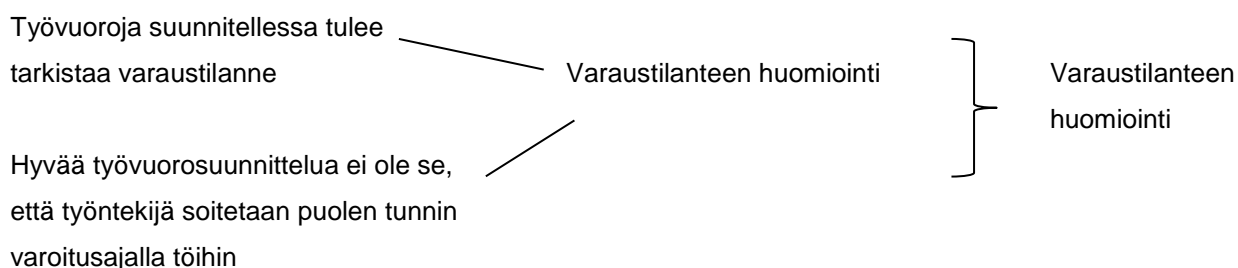
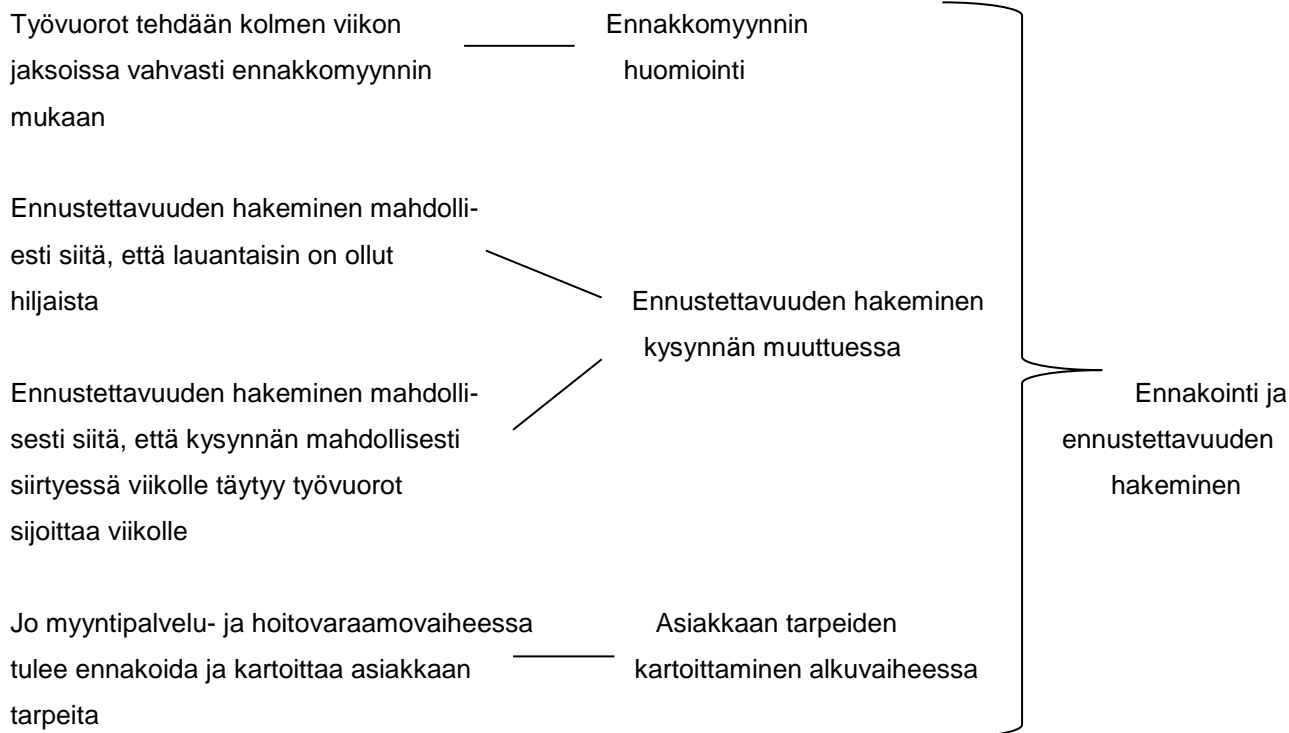
Paikka ja aika

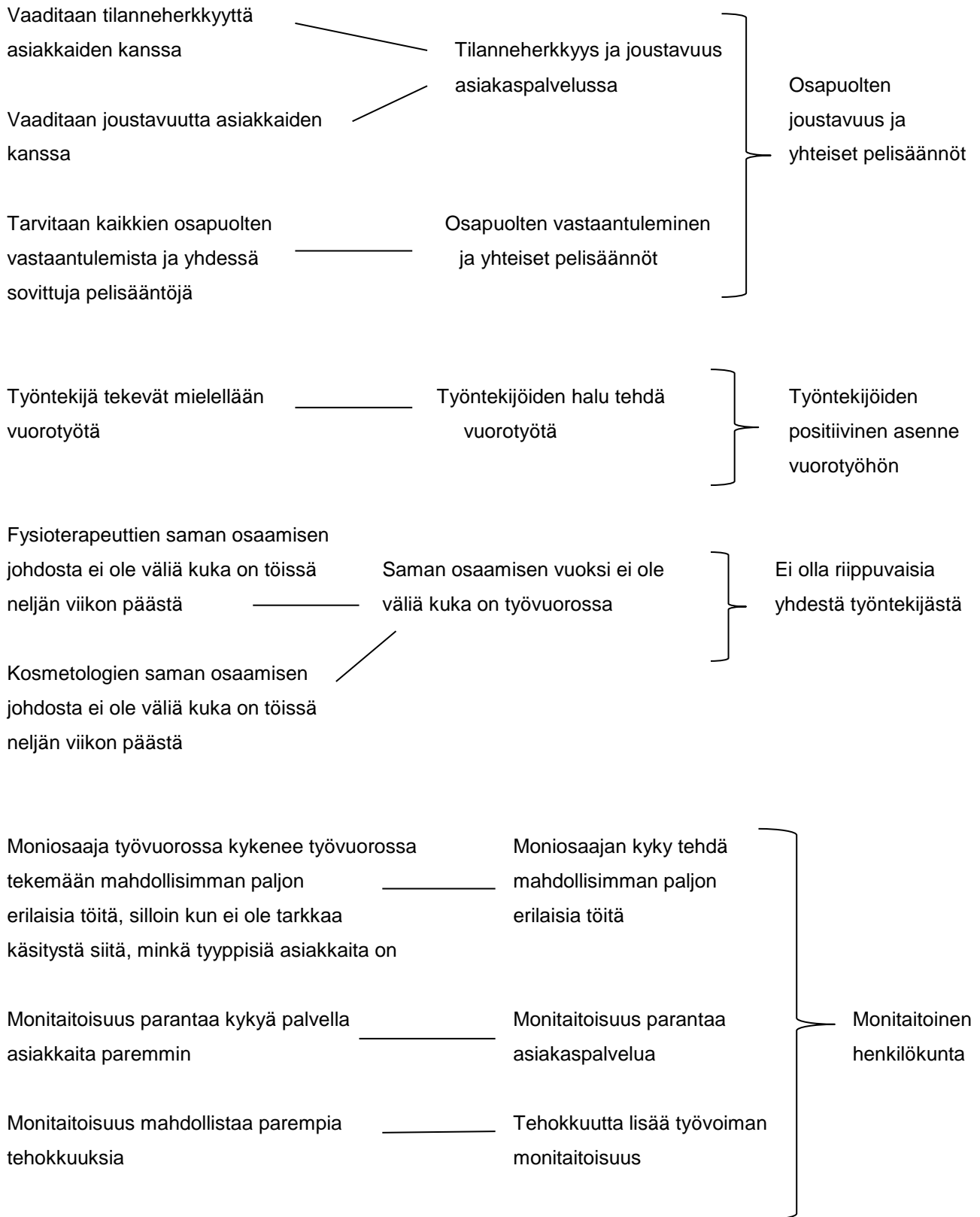
Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus

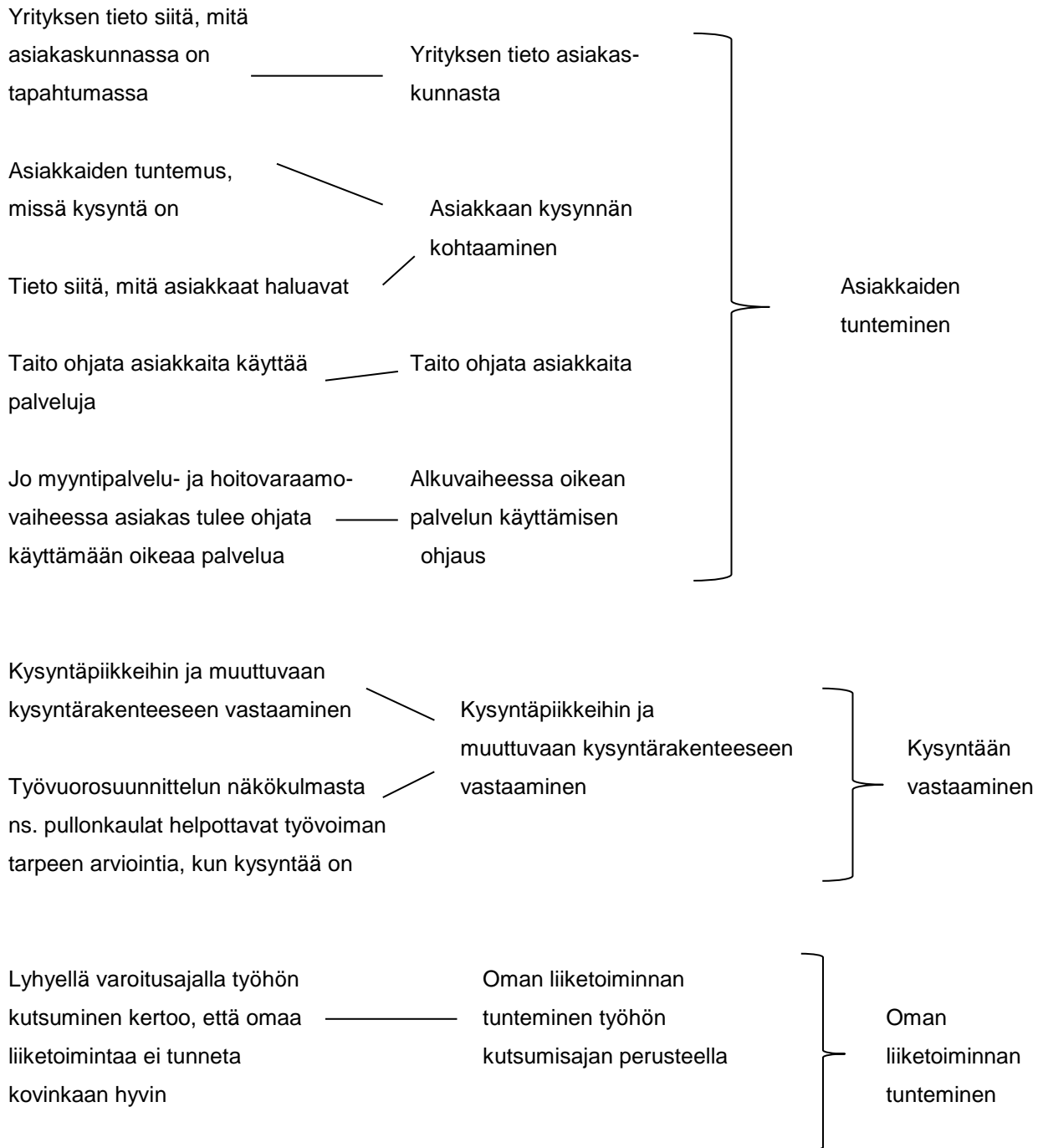
Liite 3. Sisällön analyysi

Mitä on yrityksen tuloksellisuutta tukeva työvuorosuunnittelu?



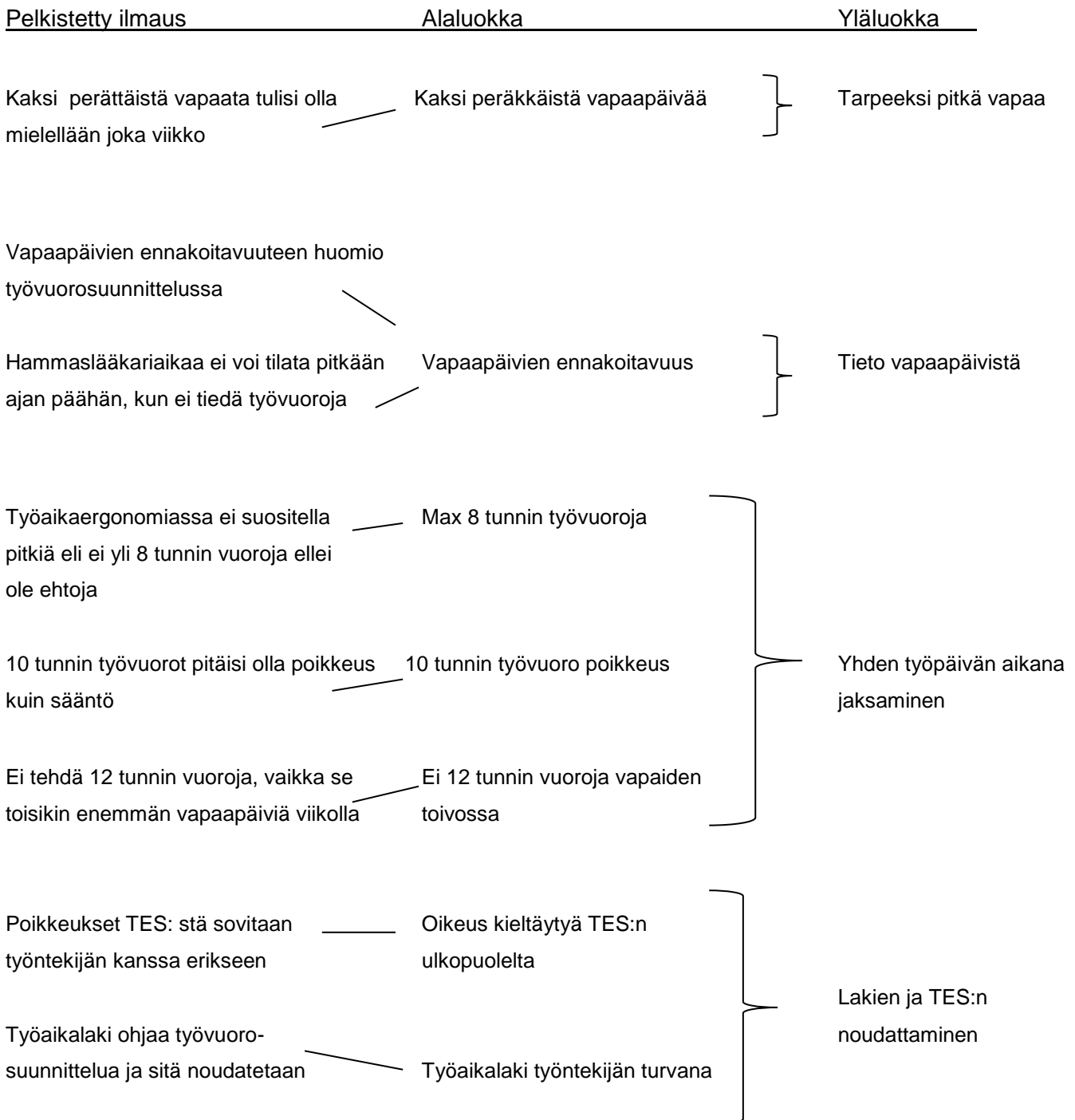






Liite 4. Sisällön analyysi

Mitä on työntekijän hyvinvointia tukeva työvuorosuunnittelu?



Oikeudenmukaisuus työntekijöiden välillä ohjaa työvuorosuunnittelua — Oikeudenmukaisuus työntekijöiden välillä

Työnantajalla on velvollisuus olla tasapuolinen työvuorosuunnittelussa, esim. tietyllä ajanjaksolla lasketaan, että kaikilla on ollut saman verran — Tasapuolisuus työntekijöiden välillä

Tasapuolisuus

Tarvittaessa vapaapäivien vaihtamisen mahdollisuus — Vapaapäivien vaihtamisen mahdollisuus

Työntekijän toivomukset viikkovapaasta — Toivomus viikkovapaasta

Suunnittelussa pyritään ottaa huomioon työntekijöiden toiveet — Työntekijöiden toiveet pyritään ottaa huomioon

Työnantajan velvollisuutena on kuunnella työntekijän toiveita ja joustaa niin paljon kuin se on liiketoiminnan kannalta järkevää — Työntekijöiden toiveiden kuuntelu ja joustaminen toiveissa mahdollisuuksien mukaan

Joka osastolla on toivelistat, joiden mukaan mennään — Osastojen toivelistat

Työntekijä saisi itse päättää tekeekö aamua vai iltaa — Työntekijän päätös kellonajan sijoittamisesta

Toiveiden huomiointi

Työvuorolistan ollessa jo seinällä, pitää kysyä työntekijältä lupa työvuorojen muuttamiseen

Myynnin puutteesta huolimatta vakityöntekijän työpäivää ei voida lyhentää ilman lupaa — Oikeus pitää valmiit työvuorot muuttumattomina

Myynnin puutteesta huolimatta tuntityöntekijän työpäivää ei voida lyhentää ilman lupaa

Oikeus pitää valmiit työvuorot muuttumattomina

Fysioterapeuttien saman osaamisen johdosta ei ole väliä, kuka on töissä neljän viikon päästä

Kosmetologien saman osaamisen johdosta ei ole väliä kuka on töissä neljän viikon päästä

Samanlaisen osaamisen johdosta ei ole väliä kuka on työvuorossa

Ei olla riippuvaisia yhdestä työntekijästä

Kaikilla on omat erityisosaamisensa

Henkilöstön erityisosaaminen

Ajattelu auttaa työntekijää kehittämään omia erityisosaamisalueitaan

Omien erityisosaamisalueiden kehittäminen

Oman ammattitaidon kehittäminen

Ajattelu auttaa työntekijää kehittämään omia erityisosaamisalueitaan

Omien kehittämisaikojen pohtiminen

Työvuorolistojen laatimisen pohjalla ei voi olla, että joitain työntekijöitä ei voida laittaa samaan vuoroon

Ei rajoituksia siinä, ketkä voivat olla samassa vuorossa

Työntekijöiden keskuudessa voi olla mustasukkaisuutta työvuoroista

Mustasukkaisuus työvuoroista

Ryhmädynamiikka

Tarvitaan vastaantulemista ja yhteisiä pelisääntöjä

Vastaantuleminen ja yhteiset pelisäännöt

Säännöllisen epäsäännölliseen työhön voi tottua

Epäsäännölliseen työhön totuminen

Työntekijän oma ymmärrys, että työajat eivät ole samat kuin palkanlaskennassa

Työntekijän oma ymmärrys työajoista

Työntekijän asenne