



Kati Kettunen

## **KEHITTÄMISTYÖLLÄ TYÖHYVINVOINTIA VUOROTYÖHÖN**

Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen palvelukoti Kotipolussa

# **KEHITTÄMISTYÖLLÄ TYÖHYVINVOINTIA VUOROTYÖHÖN**

Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen palvelukoti Kotipolussa

Kati Kettunen

Opinnäytetyö

Kevät 2013

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen  
ja johtamisen koulutusohjelma

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

---

Tekijä: Kati Kettunen

Opinnäytetyön nimi: Kehittämistyöllä työhyvinvointia vuorotyöhön. Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen palvelukoti Kotipolussa.

Työn ohjaajat: TtT yliopettaja Liisa Kiviniemi & lehtori Eija Mämmelä

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2013

Sivumäärä: 92 + 9 liitesivua

---

Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen vuorotyössä on tärkeää nyt ja tulevaisuudessa. Opinnäytetyöni oli kehittämistyö, joka tehtiin toimintatutkimuksena. Se toteutettiin vuoden 2012 aikana Mikeva Oy:n mielenterveyskuntoutujien palvelukoti Kotipolussa. Tarkoituksena oli kehittää vuorotyötä tekevien työntekijöiden työhyvinvointia palvelukoti Kotipolussa. Tavoitteena oli luoda vuorotyötä tekevien työntekijöiden työhyvinvointia tukevia toimintatapoja sekä lisätä työntekijöiden tietoisuutta vuorotyön vaikutuksista työhyvinvoinnille sekä erilaisista keinoista sen edistämiseen.

Tutkimusaineiston muodostivat kirjalliset arviointikyselyt, kehittämispäivien pöytäkirjat, kehityskeskustelujen aineistot, omat havaintomuistiinpanot sekä oma päiväkirja. Aineiston analysoinnissa käytettiin sisällön analyysiä. Työyhteisö nosti työhyvinvoinnin kehittämisen painopistealueiksi työvuorosuunnittelun, työn organisoinnin, hyvän työkaveruuden, hyvän johtamisen sekä itsestä huolehtimisen.

Kehittämistyön aikana Kotipolussa otettiin käyttöön autonominen työvuorosuunnittelu, joka vaikutti positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. Työn organisoinnissa kehitettiin aikataulutusta, ennakointia sekä priorisointia. Myös työtehtävien tasapuoliseen jakautumiseen panostettiin. Kehittämistyön aikana todettiin, että työhyvinvointia tukeva johtajuus näkyy avoimena vuorovaikutuksena, oikeudenmukaisuutena, tasapuolisuutena sekä työntekijän tukemisena ja arvostamisena. Työntekijät kokivat, että kehittämistyön aikana aloitetut säännölliset ja suunnitelmalliset esimiesalaiskeskustelut tukivat työhyvinvointia. Työyhteisötaidot ja yhteiset pelisäännöt olivat hyvän työkaveruuden kannalta tärkeitä, ja työkavereiden koettiin vaikuttavan merkittävästi työhyvinvointiin. Työntekijämuutokset vaikuttivat negatiivisesti työn organisointiin sekä työyhteisön toimintaan, ja sitä kautta työntekijöiden työhyvinvointiin. Kehittämistyön aikana huomattiin, että jokaisella työntekijällä oli omia keinojaan huolehtia itsestään ja jaksamisestaan vuorotyössä. Oma vastuuta työhyvinvoinnin edistämässä korostettiin. Työhyvinvointiin liittyvien asioiden säännöllisen käsittelyn todettiin helpottavan oman työhyvinvoinnin huomioimista.

Työhyvinvoinnin johtamisella ja kehittämisellä voidaan edistää ja ylläpitää työhyvinvointia vuorotyössä. Kehittämisalueiden tulee nousta kunkin työyksikön omista kehittämistarpeista, ja koko työyhteisön tulee osallistua kehittämistyöhön. Työhyvinvoinnin kehittäminen kuuluu jokaiselle työntekijälle, ja jokainen työntekijä on osaltaan vastuussa omasta sekä koko työyhteisön hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin johtamisen tulee olla osa jokaisen esimiehen päivittäistä työtä ja työntekijöitä tulee tukea löytämään ja hyödyntämään omaa työhyvinvointia edistäviä keinoja.

---

Avainsanat: työhyvinvointi, vuorotyö, kehittäminen, työhyvinvoinnin johtaminen, toimintatutkimus

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree Programme in Development and Management of Health and Social Care

---

Author: Kati Kettunen

Title of the thesis: Management and development of well-being in shift work.

Supervisors: PhD Senior Principal Lecturer Liisa Kiviniemi & Lecturer Eija Mämmelä

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2013 Number of pages: 92 + 9 appendix pages

---

Management and development of well-being in shift work is important now and in the future. This study was carried out as action research. The purpose of the thesis was to develop well-being in service home Kotipolku. The aim of this study was to create practices that support well-being and give employees more information about the well-being.

The research material was collected by evaluation surveys. The data were also different protocols and notes. Answers were analyzed by using the method of content analysis. Focuses of development were scheduling, organization of work, good workplace skills, good leadership and self-care.

During the process we developed self-scheduling, which is a communal way for planning a roster. This method improved the well-being. We developed the organization of work. We improved the scheduling, anticipation and prioritization. We enhanced the division of tasks. During development we found that the good management improved the well-being. Good interaction, fairness, impartiality and support were important to the management. Workplace skills and rules affected the well-being. During development we found, that every employee had their own means to care for themselves in shift work.

Management and development of well-being can be used to promote and maintain well-being in shift work. The development will depend on the needs of the workplace. All involved in the development of workplace. Each employee is responsible for own well-being and the entire workplace well-being. Management of well-being is a part of leadership. Workers should be supported to identify and exploit own ways to promote the well-being.

---

Keywords: well-being, shift work, development, management of well-being, action research

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	3
ABSTRACT.....	4
1 JOHDANTO .....	7
2 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA VUOROTYÖTÄ TEKEVÄSSÄ YKSIKÖSSÄ .....	10
2.1 Vuorotyötä tekevä työntekijä työhyvinvointinsa kokijana ja edistäjänä .....	12
2.1.1 Fyysinen työhyvinvointi vuorotyössä.....	12
2.1.2 Psykkinen työhyvinvointi vuorotyössä .....	16
2.1.3 Sosiaalinen työhyvinvointi vuorotyössä.....	18
2.2 Työyhteisö työhyvinvoinnin edistämisessä vuorotyötä tekevässä työyksikössä .....	19
2.3 Työ ja työympäristö työhyvinvoinnin edistämisessä vuorotyötä tekevässä työyksikössä .....	21
2.4 Työhyvinvoinnin johtaminen vuorotyössä.....	23
2.4.1 Työhyvinvoinnin johtamisen keinoja .....	25
2.4.2 Työvuorosunnittelu työhyvinvoinnin edistämisessä .....	26
2.5 Ulkopuoliset tekijät työhyvinvoinnin edistämisessä vuorotyötä tekevässä työyksikössä ..	28
3 TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ .....	31
3.1 Toimintatutkimuksen eteneminen.....	32
3.2 Aineiston kerääminen .....	34
3.3 Aineiston analysointi ja raportointi .....	35
4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT.....	38
5 KEHITTÄMISTYÖN ETENEMINEN PALVELUKOTI KOTIPOLUSSA.....	39
5.1 Kehittämistyön alkutilanne ja alkukartoitus.....	41
5.2 Kehittämisspäivä.....	45
5.3 Kehityskeskustelut.....	47
5.4 Välikartoitus ja syksyn kehittämisspäivä .....	52
5.5 Loppukartoitus .....	56
6 TULOSTEN TARKASTELUA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	62
7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	70
8 KEHITTÄMISPROSESSIN ARVIOINTI .....	71

8.1 Kehittämistyön vaikuttavuuden arviointi .....	71
8.2 Luotettavuuden arviointi .....	73
8.3 Eettisyyden arviointi.....	75
9 POHDINTA .....	77
LÄHTEET .....	79
LIITTEET .....	93

# 1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysministeriön laatimassa sosiaali- ja terveystalouden strategiassa vuoteen 2020 on yhdeksi painopistealueeksi nostettu työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin edistämällä voidaan pidentää työuria ja ennaltaehkäistä ennenaikaista eläkkeelle siirtymistä. Sen avulla voidaan vähentää sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyttä sekä lisätä tuottavuutta. Tulevaisuudessa työikäisten määrä vähenee ja tämän vuoksi on tärkeää, että työntekijät jaksavat työssään mahdollisimman pitkään. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 7, hakupäivä 17.2.2012.) Myös EU:n tasolla on huomattu työhyvinvoinnin edistämisen tärkeys ja EU-maissa on ollut yhteisiä kehittämishankkeita sekä strategioita joilla tähän on pyritty. Suomessa sosiaali- ja terveysministeriö on aloittanut kansallisen työhyvinvointifoorumin jonka tarkoituksena parantaa yhteistyötä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa eri organisaatioiden välillä. (Anttonen & Räsänen 2009, 9, 30, hakupäivä 17.2.2012.)

Työ ja terveys Suomessa 2009 -selvityksen mukaan sosiaali- ja terveysalalla tulevaisuuden haasteena ovat suuret rakenteelliset ja toiminnalliset muutokset. Tulevaisuudessa alalta poistuu paljon työntekijöitä eläköitymisen myötä ja samalla väestön ikääntymisen vuoksi hoidon tarve lisääntyy. Henkilökunnan saatavuus voi muodostua ongelmalliseksi. Selvityksen mukaan työn kuormittavuus sosiaali- ja terveysalalla on lisääntynyt, työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä ovat erityisesti työn psyykkinen ja fyysinen kuormittavuus, kiire, vaikutusmahdollisuuksien puute sekä väkivallan uhka. (Laine 2009, 228-230, hakupäivä 25.5.2012.) Sosiaali- ja terveysalan kansallisessa kehittämisohjelmassa (KASTE-ohjelma) vuosille 2012–2015 yhtenä kehittämistavoitteena on työntekijän hyvinvoinnin parantaminen. Tähän pyritään työhyvinvointia edistävillä toimenpiteillä, niiden seurannalla, arvioinnilla ja edelleen kehittämisellä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 30–31, hakupäivä 17.2.2012.) Työhyvinvoinnilla ja työhön sitoutumisella on vahva yhteys, hyvinvoivalla työntekijällä on halu työskennellä mahdollisimman hyvin organisaation etua ajaen ja hän on sitoutunut työhön ja ammattinsa, joten työhyvinvoinnin edistäminen on merkittävää sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuuden ja alalla pysymisen näkökulmasta (Kanste 2008, 40).

Organisaatioiden tasolla menestykseen tähtäävän organisaation johdon ja esimiesten tärkeä tehtävä on työhyvinvoinnin edistäminen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 48, hakupäivä 17.2.2012). Työhyvinvointi tulee nähdä merkittävänä menestystekijänä organisaatiossa (Pursio 2010, 57). Se vaatii organisaatioissa strategista suunnittelua, kehittämistä ja arviointia sekä riittäviä voimavaroja (Manka 2011, 80). Sillä on vaikutusta organisaatioiden tuloksellisuuteen, kilpailu-

kykyyn, laatuun ja maineeseen. Työntekijöiden näkökulmasta työhyvinvoinnin edistämällä voidaan parantaa työntekijän elämää sekä työssä että vapaa-ajalla sekä hänen motivaatiota ja jakamista työssä mahdollisimman pitkään. (Anttonen & Räsänen 2009, 30, hakupäivä 17.2.2012; Utriainen 2009, 119, hakupäivä 25.5.2012.) Työntekijällä on oman työhyvinvointinsa edistämisesä ja ylläpitämisessä merkittävä vastuu, ja työntekijän tulee myös itse huolehtia työkyvystään sekä osaamisestaan. Oikeudenmukaisella johtamisella on mahdollista edistää työhyvinvointia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 7, hakupäivä 17.2.2012.)

Työhyvinvointi on hyvin moniulotteinen kokonaisuus johon vaikuttavat työntekijä itse, hänen tekemänsä työ, työyhteisö, johtaminen sekä ulkopuoliset tekijät (Sinisammal, Belt, Autio, Härkönen & Möttönen 2011, 33). Tässä opinnäytetyössäni työhyvinvointiin ja sen edistämiseen paneudutaan vuorotyön näkökulmasta huomioiden edellä mainitut Sinisammaleen ym. (2011, 33) tilanneherkän työhyvinvoinnin johtamismallin osa-alueet. Aiheeni on noussut tarpeesta kehittää työhyvinvointia vuorotyössä omassa työyhteisössäni sekä myös koko organisaatiossamme, Mikeva Oy:ssä.

Eri tutkimuksissa on todettu, että vuorotyö vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin. Vuorotyö heikentää työntekijän fyysistä hyvinvointia esimerkiksi aiheuttamalla uneen ja nukkumiseen liittyviä ongelmia (Anjum, Verma, Tiwari, Singh, Mahdi, Singh & Singh. 2011, 186, hakupäivä 16.12.2011; Samaha, Lal, Samaha & Wyndhamn 2007, 228–229, hakupäivä 11.12.2011). Se vaikuttaa myös työntekijän psyykkiseen hyvinvointiin esimerkiksi lisäämällä ahdistuneisuutta ja stressaantuneisuutta (Elovainio, Kuusio, Aalto, Sinervo & Heponiemi 2010, 1087, hakupäivä 11.12.2011; Sveinsdottir 2006, 234, hakupäivä 11.12.2011). Työn ja vapaa-ajan sekä perhe-elämän yhdistämisen vaikeudet voivat vaikuttaa vuorotyötä tekevän sosiaaliseen hyvinvointiin (Heponiemi, Sinervo, Vänskä, Halila & Elovainio 2009, 18, hakupäivä 26.12.2011; Nasrabdi, Seif, Latifi, Rasoolzadeh & Emami 2009, 500, hakupäivä 11.12.2011).

Työhyvinvoinnin johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 5, hakupäivä 17.2.2012; Kanste 2011, 34). Työhyvinvoinnin johtaminen nojaa organisaation strategiaan ja siihen liittyy työhyvinvoinnin suunnitelmallinen kehittäminen. Lähesiemiestyössä työhyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa esimerkiksi työilmapiiriin vaikuttamista, kehittämistoimenpiteiden kartoittamista ja toteuttamista sekä työntekijöiden tukemista. (Aura, Ahola & Ilmarinen 2011, 51, hakupäivä 25.5.2012.)

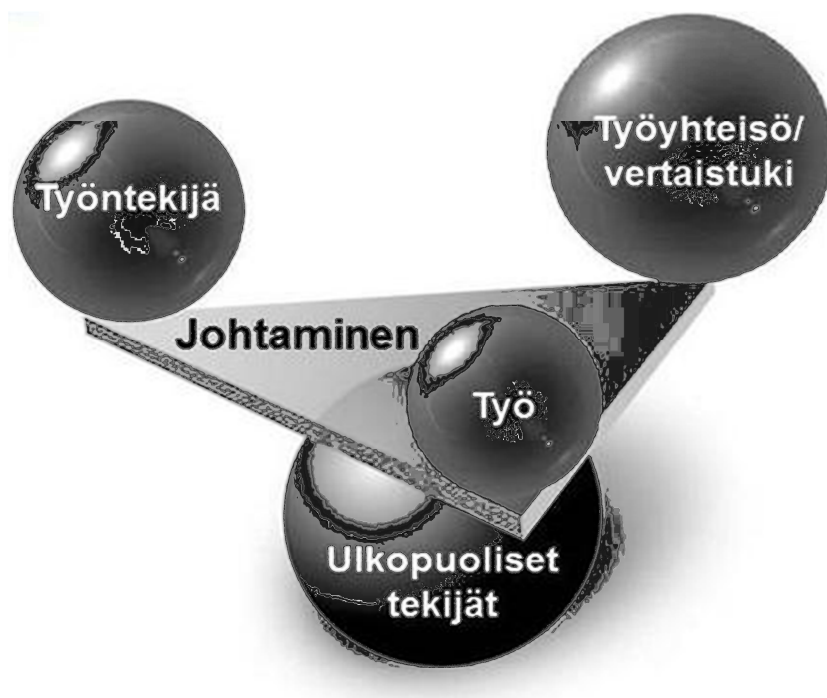


Opinnäytetyöni tarkoituksena on kehittää vuorotyötä tekevien työntekijöiden työhyvinvointia Mikeva Oy:n palvelukoti Kotipolussa. Tavoitteena on luoda vuorotyötä tekevien työntekijöiden työhyvinvointia tukevia toimintatapoja sekä lisätä työntekijöiden tietoisuutta vuorotyön vaikutuksista työhyvinvoinnille sekä erilaisista keinoista työhyvinvoinnin edistämiseen.

Tässä opinnäytetyössäni kehittämisympäristönä on oma työyhteisöni, palvelukoti Kotipolku. Kehittämistyön tuloksia ja käytänteitä on mahdollista hyödyntää myös muissa Mikevan palvelukohteissa ja muissakin sosiaali- ja terveysalan vuorotyötä tekevissä yksiköissä.

## 2 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA VUOROTYÖTÄ TEKEVÄSSÄ YKSIKÖSSÄ

Työhyvinvointiin vaikuttavat hyvin monet asiat ja sen tarkka määrittäminen on vaikeaa, sillä eri työntekijät mieltävät ja kokevat sen eri tavoilla ja kokemukset ovat hyvin subjektiivisia. Työntekijän työhyvinvointia voidaan tukea ja sen edellytyksiä mahdollistaa, mutta loppujen lopuksi työhyvinvointi lähtee työntekijästä itsestään. (Suonsivu 2011, 92, hakupäivä 25.5.2012.) Työhyvinvoinnin kokemus vaihtelee eri tilanteissa, ja tämän vuoksi työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii jatkuvaa työtä yksilö-, työyhteisö- ja yhteiskuntatasolla (Marjala 2009, 207, hakupäivä 1.8.2012). Sinisammal ym. (2011, 33–34) ovat luoneet tilanneherkän työhyvinvoinnin johtamismallin, jossa hyvinvoinnin osatekijät eivät ole stabiileja vaan ne ovat jatkuvassa liikkeessä, ja niiden merkityksellisyys vaihtelee eri tilanteiden ja eri organisaatioiden mukaan. Nämä hyvinvoinnin osatekijät ovat työntekijä, työ, lähityöyhteisö, johtaminen ja ulkopuoliset tekijät. Esimiehen tehtävä on pitää työhyvinvoinnin osatekijät tasapainossa ja se vaatii kykyä reagoida työyhteisön sisäisten tai ulkoisten tekijöiden muutoksiin. Tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnin tilanneherkän johtamismallin osa-alueet muodostavat viitekehysten rungon.



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin tilanneherkkä johtamismalli (Sinisammal ym. 2011, 33)

Marjalan (2009, 180, hakupäivä 1.8.2012) tutkimuksessa työhyvinvointi on määritelty yksilölliseksi ja kokonaisvaltaiseksi hyvinvoinnin tilaksi, johon vaikuttaa työntekijän elämä kokonaisuudessaan, vastuun kantaminen, sitoutuminen työhön, hyvä johtaminen sekä kokemus työn hallittavuudesta, haasteellisuudesta ja työssä onnistumisesta. Lisäksi asiakkaiden tai potilaiden auttaminen ja heidän hyvinvointinsa lisää työntekijän työhyvinvointia. Sitä lisää myös myönteisesti koettu vuorovai-  
kutus ja arvostuksen kokeminen työssä ja työyhteisössä. (Utriainen 2009, 120, hakupäivä 25.5.2012; Marjala 2009, 180, hakupäivä 1.8.2012.) Lisäksi työympäristön turvallisuus, työnteki-  
jän osaamisen vahvistaminen sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen tukevat työntekijän työhyvinvointia (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 48–49, hakupäivä 17.2.2012). Sosiaali- ja terveysalalla työntekijän hyvinvoinnilla on erittäin suuri merkitys työn laatuun ja sitä kautta asiak-  
kaan hyvinvointiin ja työn tuottavuuteen (Hakola 2010, 9; Kanste 2011, 34; Sosiaali- ja terveys-  
ministeriö 2009, 13, hakupäivä 17.2.2012). Työhyvinvointia ja työntekijän elämänhallintaa tukeva työ on mielekästä, palkitsevaa, turvallista ja terveellistä (Anttonen & Räsänen 2009, 30, hakupäi-  
vä 17.2.2012).

Vuorotyöllä tarkoitetaan työaikamuotoa jossa työvuorot vaihtuvat säännöllisesti (Työaikalaki 605/1996 5:27.1 §, hakupäivä 12.5.2012). Hyvin monessa sosiaali- ja terveysalan työpaikassa tehdään vuorotyötä ja työajat ovat epäsäännölliset (Hakola 2010, 10). Hoitotyössä vuorotyö on välttämätöntä ja tämän vuoksi työntekijöiden tyytyväisyyttä työaikoihin tulee edistää. Tyytyväisyys epäsäännöllisiin työaikoihin vuorotyössä johtuu pääosin työstä itsestään ja omasta terveydestä, ei niinkään kotitilanteesta. Tyytyväisyys epäsäännöllisiin työaikoihin vuorotyössä ehkäisee emotio-  
naalista uupumusta ja psykosomaattisia terveysongelmia sekä vähentää halukkuutta siirtyä pois alalta. (Peters, de Rijk & Bourmans 2009, 2697–2698, hakupäivä 11.12.2011.)

Vuorotyön vaikutukset työntekijälle ovat hyvin yksilöllisiä, toiset kestävät vuorotyötä paremmin kuin toiset (Hakola 2010, 32). Vuorotyöhön sopeutuminen on myös hyvin yksilöllistä, noin 20 % ihmisistä ei sopeudu vuorotyöhön. Sopeutumattomuuden taustalla on todennäköisesti perinnölliset tekijät nukkumisessa ja yksilöllinen uneliaisuuden kestäminen. (Hakola, Hublin, Härmä, Kandolin, Laitinen & Sallinen 2007, 33.) Vuorotyö on haitallista terveydelle, se on tärkein syy pitkäai-  
kaiselle väsymykselle ja stressille hoitotyössä eteenkin nuoremmilla ja vähemmän kokeneilla hoi-  
tajilla (Winwood, Winefield & Lushington 2006, 446). Vuorotyön haitalliset vaikutukset näkyvät psyykkisessä hyvinvoinnissa nopeasti, fyysisen hyvinvoinnin kuormitus ja ongelmat muuttuvat sairauksiksi usein myöhemmin pitkien aikojen kuluessa (Wilskman 2010, 38). Vuorotyötä tekeillä on enemmän sairauspoissaoloja verrattuna päivätyötä tekeviin (Rajbhandary & Basu 2010, 152,

hakupäivä 12.2.2012). Kuitenkaan pelkkä vuorotyö ei ole yksin riski työntekijän terveydelle ja työhyvinvoinnille, vaan siihen vaikuttavat muutkin tekijät, esimerkiksi työntekijän ikä ja paino (Admi, Tzischinsky, Epstein, Herer & Lavie. 2008, 256, hakupäivä 11.12.2011). Vuorotyön hyödyistä hyvinvoinnille ei juuri löydy tutkittua tietoa. Arkivapaat koetaan positiivisimmaksi asiaksi vuorotyössä (Soini, Parland & Tuominen 2010, 22, hakupäivä 12.12.2011; Unkila, Bergroth, Talonen, Mattila, Hiidenhovi, Julin, Kuronen, Salmela, Tuomisto, Ruoranen, Heino, Thomassen, Kaihlaniemi-Liukko & Kotiniitty 2008, 14, hakupäivä 12.12.2011). Chen, Schernhammer, Schwarzschild & Ascherio ovat (2006, 730, hakupäivä 16.12.2011) tutkimuksessaan havainneet, että vuorotyötä tekevillä oli puolet vähemmän parkinsonin tautia.

## **2.1 Vuorotyötä tekevä työntekijä työhyvinvointinsa kokijana ja edistäjänä**

Sosiaali- ja terveysministeriön linjausten mukaan työntekijällä itsellään on iso rooli ja vastuu työhyvinvoinnin edistämisessä. Työntekijän työsuhteelliset olosuhteet ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kehittämisessä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 7, hakupäivä 17.2.2012.) Marjalan (2009, 215, hakupäivä 1.8.2012) tutkimuksen mukaan elämäkokemuksen myötä vastuun ottaminen omasta työhyvinvoinnista kehittyä ja ymmärrys työhyvinvointiin liittyvistä asioista paranee. Vastuu työhyvinvoinnista näkyy oman terveyden ja hyvinvoinnin kokonaisvaltaisena huomioimisena. Työntekijän omat arvot ja asenteet, osaaminen, oikeuksien ja velvollisuuksien tiedostaminen, koettu terveys sekä työyhteisötaidot vaikuttavat hänen työhyvinvointiinsa. Sitä lisäävät mahdollisuus itsensä toteuttamiseen sekä hyvät vuorovaikutustaidot. (Sinisammal ym. 2011, 31, 34). Työntekijän oma toiminta vuorotyössä vaikuttaa hänen hyvinvointiinsa, työntekijän tulee huolehtia omasta palautumisestaan (Hakola 2010, 11). Työssä jaksamista helpottaa vuorotyön terveyshaittojen tiedostaminen ja sitä kautta niiden ennaltaehkäisy ja hallitseminen (Nasrabdi ym. 2009, 501, hakupäivä 11.12.2011).

### **2.1.1 Fyysinen työhyvinvointi vuorotyössä**

Vuorotyön aiheuttamista fyysisen hyvinvoinnin ongelmista löytyy paljon tutkittua tietoa. Fyysisen hyvinvoinnin ongelmien taustalla ajatellaan olevan vuorokausirytmien häiriintyminen (Hakola 2010, 19). Uneen ja nukkumiseen liittyvät ongelmat ovat kaikkien tavallisimpia vuorotyön aiheuttamia ongelmia. Vuorotyötä tekevillä esiintyy uupumusta, uneliaisuutta sekä riittämätöntä tai huonoa unen laatua johtuen nukahtamisvaikeuksista ja unen ylläpitämisen ongelmista (Admi ym. 2008, 256, hakupäivä 11.12.2011; Anjum ym. 2011, 186.; Chan 2009, 292, hakupäivä 11.12.2011;

Nasrabdi ym. 2009, 500–501, hakupäivä 11.12.2011). Krooninen väsymys on vuorotyötä tekevillä yleistä ja sillä on vahva yhteys työntekijän ahdistuneisuuden kokemukseen (Samaha ym. 2007, 228–229, hakupäivä 11.12.2011). Unen laadun kokeminen huonoksi lisää riskiä työuupumukselle. Hyvin usein vuorotyötä tekevät hoitajat kokevat yövuoron jälkeen unensa huonolaatuisiksi. Niillä hoitajilla, jotka kokevat unen laadun huonoksi, on todettu olevan enemmän myöhästymisiä töistä ja heille on sattunut enemmän virheitä sekä onnettomuuksia, esimerkiksi neulanpistotapaturmia. (Demir Zencirci & Arslan 2011, 354–355, hakupäivä 16.12.2011.) Päänsärky on myös yleistä vuorotyötä tekevillä (Nasrabdi ym. 2009, 500–501, hakupäivä 11.12.2011; Anjum ym. 2011, 186, hakupäivä 16.12.2011; Admi ym. 2008, 255, hakupäivä 11.12.2011). Vuorotyö voi aiheuttaa migreeniä tai pahentaa sen oireita (Miettinen 2008, 113–116, hakupäivä 15.1.2012).

Vuorotyötä tekevillä on enemmän ruuansulatuskanavan oireita kuin päivätyötä tekevillä (Saber & Morawaji 2010, 2–3, hakupäivä 16.12.2011.) Tavallisia ruuansulatuskanavan oireita vuorotyössä ovat närästys, ilmavaivat ja ummetus. Vatsavaivat vuorotyössä voivat johtua monista eri asioista, esimerkiksi ruokailurytmin epäsäännöllisyydestä ja ruuansulatuksen erilaisesta toiminnasta yövuoron aikaan. (Hakola ym. 2007, 135.) Vuorotyötä tekevillä miehillä todetaan enemmän pohjukaissuolihaavoja (Miettinen 2008, 113–116).

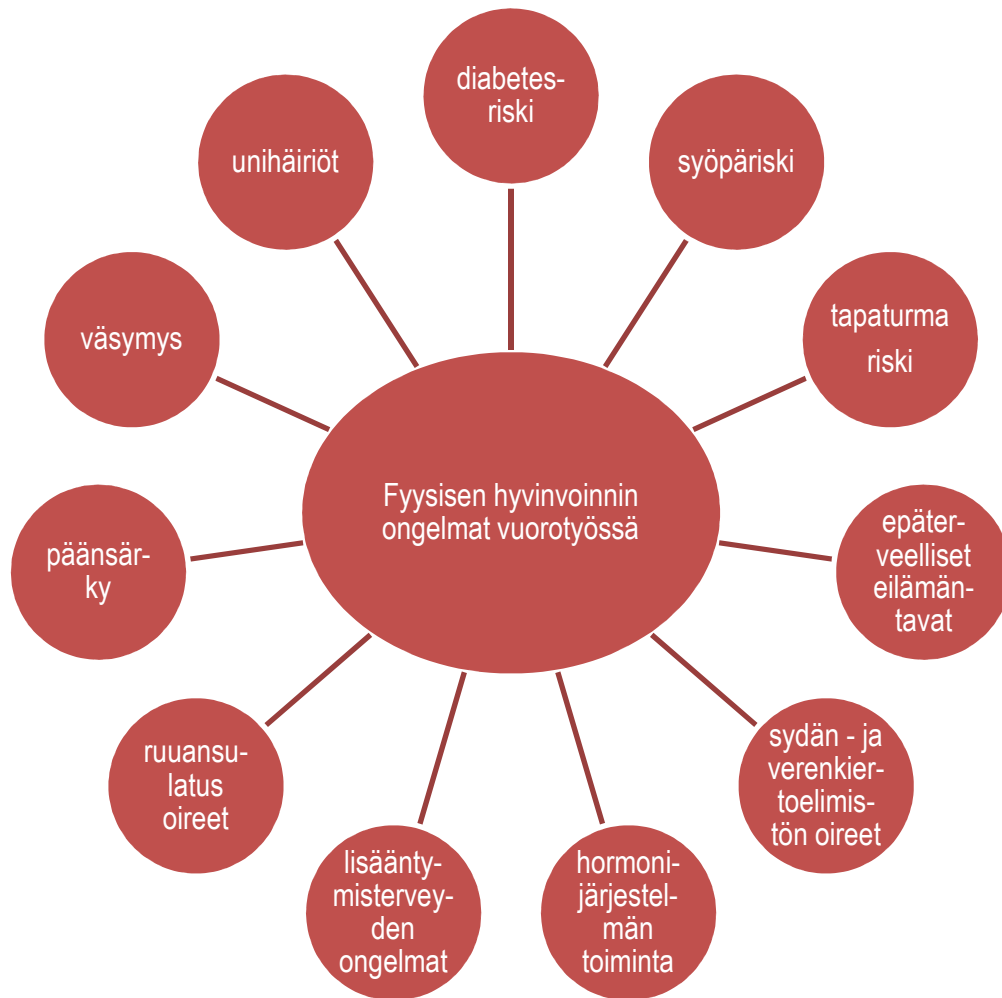
Vuorotyö lisää työperäisiä sairastumisia tai tapaturmia. Tapaturmariskiä lisää väsymys, vireystilan ja motivaation lasku, tarkkaavaisuuden ja arviointikyvyn herpaantuminen, epätasainen suorituskyky sekä aineenvaihdunnalliset tekijät (de Castro, Fujishiro, Rue, Tagalog, Samaco-Paquiz & Gee 2010, 190-192, hakupäivä 11.12.2011; Miettinen 2008, 113–116, hakupäivä 15.1.2012). Yövuoroissa työntekijän suorituskyky on hieman tavanomaista huonompi, joka näkyy työn rasittavuuden kokemuksen lisääntymisenä ja rasituksesta palautumisen hitautena (Hakola ym. 2007, 33).

Pitkään jatkunut yövuoroja sisältävä vuorotyö lisää hieman naisten riskiä sairastua 2-tyyppin diabetekseen. Tämä saattaa johtua siitä, että pitkään jatkuneeseen vuorotyöhön liittyy enemmän painon nousua ja epäterveellisiä ravintotottumuksia, mutta työntekijän BMI eli painoindeksi ei kuitenkaan kokonaan selitä diabetesriskin lisääntymistä. (Pan, Schernhammer, Sun & Hu. 2011, 6–7, hakupäivä 16.12.2011). Vuorokausirytmien muutokset aiheuttavat muutoksia verenpaineessa ja sykkeessä, jotka voivat lisätä sydänsairauksien riskiä. Verenpaineen vaihteluiden lisääntyminen korkean verenpaineen ohella lisää riskiä sydän- ja verenkiertoelimistön ongelmille. (Anjum ym. 2011, 184, 186–187, hakupäivä 16.12.2011.) Vuorotyö lisää elimistön stressiaktivoitumista, mikä

myös nostaa verenpainetaudin riskiä. Sepelvaltimotaudin riski kasvaa eteenkin jos sairastaa diabetesta, veren rasva-arvot ovat korkeat, on ylipainoa tai työntekijä tupakoi (Miettinen 2008, 113–116, hakupäivä 15.1.2012.)

Vuorotyö vaikuttaa hormonijärjestelmän toimintaan, kortisolin ja tyroksiinin pitoisuudet vaihtelevat (Korompeli, Sourtzi, Tzavara & Velonakis 2009, 1280, hakupäivä 11.12.2011). Kortisolihormoni on niin kutsuttu stressihormoni. Muuttuneet kortisolipitoisuudet voivat aiheuttaa yövuorossa verenpaineen ja sykkeen nousua. (Anjum ym. 2011, 187, hakupäivä 16.12.2011.) Vuorotyön on todettu lisäävän naisten lisääntymisterveyden häiriöitä mm. kuukautishäiriöitä, hedelmöittymisongelmia ja raskauden aikaisia ongelmia, kuten keskenmenoja, ennenaikaisia synnytyksiä sekä vauvan pienipainoisuutta (Miettinen 2008, 113–116, hakupäivä 15.1.2012). Vuorotyö voi lisätä riskiä sairastua rintasyöpään tai paksunsuolen syöpään. Kansainvälisen syöpätutkimuslaitoksen IARC:n mukaan vuorotyön on todennäköinen karsinogeeninen tekijä. (Härmä 2009, 29–31.)

Vuorotyöllä on todettu olevan yhteys epäterveellisiin elämäntapoihin. Pitkään vuorotyötä tehneet todennäköisimmin tupakoivat, käyttävät enemmän kipulääkkeitä, juovat enemmän kahvia mutta vähemmän alkoholia ja heillä on korkeampi painoindeksi verrattuna päivätyötä tekeviin. Heillä on myös taipumus nukkua vähemmän ja he hakeutuvat herkemmin lääkärin tutkimuksiin. (Chen ym. 2006, 727–728, hakupäivä 16.12.2011.) Elovainion ym. (2010, 1088, hakupäivä 11.12.2011) tutkimuksen mukaan terveystyttymisellä ei kuitenkaan ole suurta merkitystä työntekijän hyvinvoinnille vuorotyössä.



KUVIO 2. Yhteenveto fyysisen hyvinvoinnin ongelmista vuorotyössä

Työntekijän oma toiminta vuorotyössä vaikuttaa hänen hyvinvointiinsa, työntekijän tulee huolehtia omasta palautumisestaan. Terveelliset elämäntavat kuten liikunta ja ravinto sekä keinot väsymyksen hallintaan helpottavat jaksamista. (Hakola 2010, 11; Lehtonen 2011, 101, hakupäivä 1.8.2012; Manka 2011, 200.) Omasta kunnosta ja riittävästä liikunnasta tulisi huolehtia. Liikkuminen auttaa työntekijöitä myös painon hallinnassa. (Paukkonen, Pohjonen, Hakola, Lindholm, Sistonen & Simoila 2007, 28, hakupäivä 16.12.2011.) Oman työn hallinta ja omiin odotuksiin pääseminen voi vähentää väsymystä vuorotyössä. Väsymyksen aiheuttamien tunteiden puhuminen auttaa, mutta väsymystä ja sen aiheuttamia tunteita ei kuitenkaan ole hyvä ajatella jatkuvasti (Samaha ym. 2007, 228–229, hakupäivä 11.12.2011). Kirkasvalohoitoa voidaan tutkimuksen mukaan käyttää apuna vuorotyön rasittavuuden ehkäisyssä. Sen on todettu nopeuttavan normaaliin vuo-

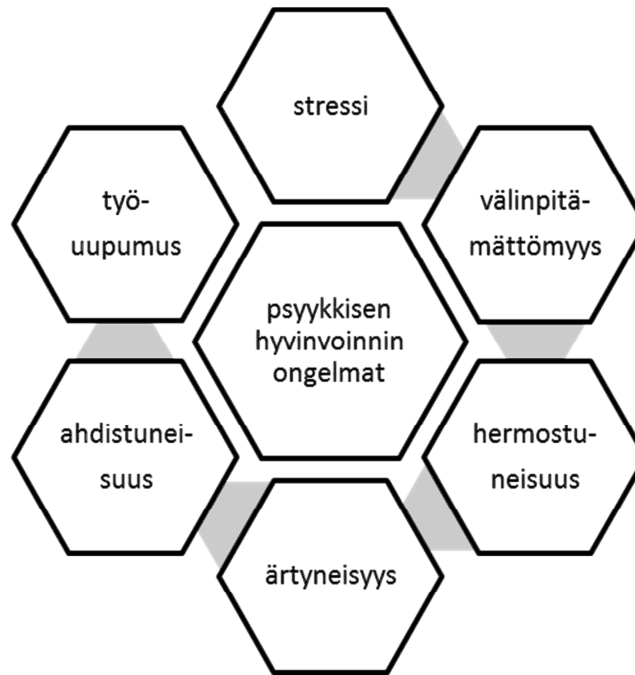
rokausirytmiiin palautumista sekä vähentävän väsymystä. (Tanaka, Takahashi, Tanaka, Takanao, Nishinoue, Kaku, Kato, Tagaya, Miyaoka 2011, 264–265, hakupäivä 16.12.2011).

## **2.1.2 Psyykinen työhyvinvointi vuorotyössä**

Vuorotyön on todettu heikentävän psyykkistä työhyvinvointia. Päivätyöhön verrattuna vuorotyöhön liittyy korkeampi psykologinen kuormittuneisuus, matalampi työkyky ja työhön osallistuminen sekä sitoutuminen. (Elovainio ym. 2010, 1087, hakupäivä 11.12.2011). Kansteen (2005, 132, 150, 163) tutkimuksen mukaan vuorotyössä työuupumus on yleisempää kuin päivätyössä ja työstä etääntyminen on voimakkaampaa sekä onnistumisen tunne on vähäisempää. Hoitotyössä jopa 50 % työntekijöistä kärsii työuupumuksesta, joka ilmenee erityisesti emotionaalisenä väsymyksenä. Tyypillisintä työuupumus on joko työuran alku- tai loppupäässä. Työuupumuksen riskiä lisää tyytymättömyys työkavereihin ja esimiehiin, huono koettu fyysinen terveydentila sekä muun elämän vaikeudet (Ilhan, Durukan, Taner, Maral & Bumin 2007, 105, hakupäivä 26.12.2011).

Vuorotyötä tekevät kokivat työnsä rasittavammaksi ja stressaavammaksi (Sveinsdottir 2006, 234, hakupäivä 11.12.2011; Golubic, Milosevic, Knezevic & Mustajbegovic 2009, 2061, hakupäivä 26.12.2011; Ward 2011, 83, hakupäivä 16.11.2012). Yövuorot vuorotyössä lisäävät työntekijän tarkkaavaisuuden puutetta, hermostuneisuutta, ärtyisyyttä ja välinpitämättömyyttä sekä huonontavat stressinsietokykyä. Yövuorot koetaan kaikkein vaikeimmiksi ja stressaavimmiksi vuoroiksi. (Nasrabdi ym. 2009, 500, hakupäivä 11.12.2011.) Toisaalta Soini ym. (2010, 13, hakupäivä 12.12.2011) huomasivat tutkimuksessaan yövuorojen rasittavan työntekijää kaikista vähiten. Yövuorojen sisällöllisellä keventämisellä ja niiden lyhentämisellä voidaan parantaa työhyvinvointia (Elovainio ym. 2010, 1088, hakupäivä 11.12.2011). Työ ja terveys – tutkimuksen mukaan työ sosiaali- ja terveysalalla koetaan psyykkisesti hyvin kuormittavaksi. Myös väkivallan uhka heikentää psyykkistä työhyvinvointia sosiaali- ja terveysalalla, lähes neljäsosa alalla työskentelevistä on joutunut väkivallan uhkan kohteeksi viimeisen vuoden aikana. (Laine 2009, 230–231, hakupäivä 25.5.2012.)





KUVIO 3. Yhteenveto psyykkisen hyvinvoinnin ongelmista vuorotyössä

Psyykkistä työhyvinvointia edistää kokemus oman työn hallinnasta ja vaikutusmahdollisuuksista. Työn kiinnostavuus, mielekkyys, haasteellisuus ja vaihtelevuus tukevat sitä. Työntekijä tarvitsee psyykkistä vahvuutta selvitäkseen työn kuormitustekijöistä ja palautuakseen niistä. (Kivistö, Kallio & Turunen 2008, 25, hakupäivä 25.5.2012.) Psyykkistä työhyvinvointia edistää työntekijän myönteinen ajattelu sekä tunnetaidot, joiden avulla erilaiset tunteet havaitaan, käsitellään ja ilmaistaan. Tunnetaidot vahvistavat itsetuntemusta ja auttavat jaksamaan työn haasteita. (Luukkala 2011, 106, 140.; Manka 2011, 200.) Positiivisuus ajattelussa ja tunteissa lisää työntekijän tyytyväisyyden kokemusta, toimintakykyä sekä keinoja selvittää erilaisissa tilanteissa (Kauko-Valli & Koironen 2010, 108; Manka 2011, 170–171). Oma positiivinen asenne tukee psyykkistä hyvinvointia, positiivisuus ja huumori auttavat jaksamaan (Lehtonen 2011, 101, hakupäivä 1.8.2012). Työssä onnistuminen ja työn ilon kokemukset parantavat psyykkistä hyvinvointia (Marjala 2009, 192, hakupäivä 1.8.2012). Omalla työmotivaatiolla on iso merkitys psyykkisen työhyvinvoinnin edistämisessä. Työmotivaatiota edistää työn tavoitteellisuus, sopiva haasteellisuus ja mahdollisuus työssä kehittymiseen. (Rautio 2010, 22, hakupäivä 25.5.2012.)

Stressi voi olla työhyvinvointia tukeva tai uhkaava tekijä, stressinsietokyky on hyvin yksilöllistä. Hyvällä tasolla oleva stressi innostaa, parantaa ajattelua ja toimintaa sekä mahdollistaa hyvän tuloksen. Haitallinen stressi puolestaan kuormittaa ja uuvuttaa sekä vaikeuttaa ajattelua ja toimintaa. (Kauko-Valli & Koironen 2010, 109.) Työntekijän omia stressinhallintakeinoja vuorotyössä

ovat itsereflektio, lepääminen ja rentoutuminen sekä vapaa-ajan harrastukset ja liikunta. Vuorotyön aiheuttamasta stressistä keskustelu työkavereiden, esimiehen, perheenjäsenten ja ystävien kanssa helpottaa sosiaalisen tuen saantia. (Hakola ym. 2007, 124–125, 142.)

### **2.1.3 Sosiaalinen työhyvinvointi vuorotyössä**

Vuorotyö aiheuttaa vaikeuksia yhdistää työ- ja perhe-elämä. Nuoremmilla työntekijöillä on enemmän hankaluuksia työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisessa ja lasten lukumäärän lisääntyminen lisää yhteensovittamisen ongelmia. (Heponiemi ym. 2009, 18; Suomala & Laine 2007, 121, hakupäivä 12.12.2011; Lehtonen 2011, 74, hakupäivä 1.8.2012.) Vuorotyöläisen on usein vaikeaa harrastaa säännöllisesti. Lasten päivähoidon järjestäminen voi olla haastavaa ja vuorotyö vaikuttaa muutenkin koko perheen toimintoihin esimerkiksi loma-aikojen ja juhlapyhien suhteen. Tutkimuksen mukaan vuorotyöläiset kokivat erityisen hankalaksi sairaan lapsen hoitamisen. (Kivimäki, Karttunen, Yrjänheikki & Hintikka 2006, 71, 145–146, hakupäivä 25.5.2012.) Vuorotyö aiheuttaa työn lisäksi myös kotona emotionaalista väsymystä (Peters ym. 2009, 2698, hakupäivä 11.12.2011). Kuitenkin työllä ja muulla elämällä on usein positiivinen vaikutus toisiinsa. Tavallisempaa on, että kuormittava työtilanne vaikuttaa kotielämään kuin että kotitilanne vaikuttaa työhön. (Suomala & Laine 2007, 125, hakupäivä 12.12.2011; Toivanen & Koivisto 2010, 104, hakupäivä 25.5.2012.)

Työyhteisön oikeudenmukaisuus, osallistuvuus ja tasa-arvoisuus tukevat sosiaalista työhyvinvointia (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 45, hakupäivä 17.2.2012). Sosiaalinen työhyvinvointi lisää työntekijän sitoutuneisuutta sekä tukee työssä jaksamista (Marjala 2009, 193, hakupäivä 1.8.2012). Positiivinen vuorovaikutus ja työyhteisöltä saatu tuki sekä arvostuksen kokemus edistää työntekijän sosiaalista työhyvinvointia työyhteisössä ja ehkäisee työuupumusta (Ilhan ym. 2007, 105, hakupäivä 26.12.2011; Kivistö ym. 2008, 26, hakupäivä 25.5.2012). Vapaapäivät ovat tärkeitä vuorotyötä tekevien terveydelle ja vuorotyöläisen tulisi suunnitella työvuorojen välinen vapaa-aika siten, että se tukee työssä jaksamista. Yövuoron jälkeen tarvitaan tutkimuksen mukaan vähintään kaksi vapaapäivää jotta työntekijä ehtii toipua. (Chung, Kuo, Hsu, Chu, Chou & Yang 2011, 15–16, hakupäivä 16.12.2011.) Työn ja muun elämän yhteensovittamista voi pyrkiä helpottamaan työmäärän vähentämisellä ja työtahdin keventämisellä. Esimerkiksi pienten lasten vanhempien kokonaistyöajan lyhentämisellä voidaan edistää sosiaalista työhyvinvointia. Ikääntyvien työntekijöiden kohdalla sosiaalista työhyvinvointia lisää fyysisen työkuormituksen keventäminen jolloin voimavaroja jää sosiaalisten suhteiden hoitamiseen. (Suomala & Laine 2007, 123–

125, hakupäivä 12.12.2011.) Tasapainoinen kotitilanne sekä työ ja kotiasioiden pitäminen erillään toisistaan tukee sosiaalista hyvinvointia (Lehtonen 2011, 101, hakupäivä 1.8.2012).

## **2.2 Työyhteisö työhyvinvoinnin edistämisessä vuorotyötä tekevässä työyksikössä**

Sinisammaleen ym. (2011, 34) mukaan työyhteisöön kuuluvat työkavereiden ja työilmapiiriin lisäksi mm. työn organisointi, työyhteisön pelisäännöt ja arvot sekä luottamus. Työyhteisötaidot ovat merkittävässä asemassa työhyvinvoinnin edistämisessä (Sinisammal 2011, 70, hakupäivä 15.8.2012). Työyhteisötaitoihin kuuluu vastuun kantaminen, perustehtävään keskittyminen, avoin vuorovaikutus, oma-aloitteisuus ja aktiivisuus, luotettavuus, toisen arvostaminen sekä erilaisuuden hyväksyminen. (Luukkala 2011, 215; Manka 2011, 129.) Työyhteisötaitoihin kuuluu myös tunnetaidot, jotka tarkoittavat sitä, että työntekijän tulee tunnistaa omat tunteensa, ottaa niistä vastuu sekä hallita niitä. Työssä työntekijän tulee käyttäytyä ammatillisesti eikä hän voi olla tunteiden vietävänä. Lisäksi tunnetaitoihin kuuluvat kyky tunnistaa toisten tunteita, halu toimia vuorovaikutuksessa sekä omasta motivaatioista huolehtiminen. Työyhteisötaidot edistävät sekä yksikön että koko työyhteisön hyvinvointia. (Vesterinen 2010, 113, 117.) Työyhteisötaitoja voidaan kehittää, ja kehittämistyö on helpompaa hyvinvoivassa työyhteisössä (Rehnback & Keskinen 2005, 27, hakupäivä 25.5.2012). Työpaikan hyvä yhteishenki edistää koko työyhteisön hyvinvointia ja sitä voi parantaa avoimella vuorovaikutuksella, palautteen antamisella, yhdessä tekemällä ja toisen huomioimisella. Työyhteisön toimivuus ja yhteisöllisyys edistävät sosiaalista työhyvinvointia. (Lehtonen 2011, 92, 94, hakupäivä 1.8.2012; Kivistö ym. 2008, 26, hakupäivä 25.5.2012.) Yhteiset pelisäännöt, arvot ja työn periaatteet parantavat työyhteisön toimintaa (Syvänen, Erätuli, Kokkonen, Nederström, Strömberg 2008, 41, hakupäivä 25.5.2012). Mielenterveys- ja päihdetyössä työsuhdetaitoihin kuuluu yhteisten linjojen ja pelisääntöjen noudattaminen. Erilaisuuden ja erilaisten työtapojen hyväksyminen korostuu mielenterveys- ja päihdetyössä, jossa ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa tehdä työtä vaikka päämäärä onkin kaikilla sama. (Kiviniemi, Läksy, Matinlauri, Nevalainen, Ruotsalainen, Seppänen & Vuokila-Oikonen 2007, 157.)

Työpaikan ihmissuhdeongelmat heikentävät merkittävästi työhyvinvointia. Vakavimmillaan ihmissuhdeongelmat voivat kärjistyä työpaikkakiusaamiseksi. Syytösten tai arvostelun kohteena olemisen heikentää työhyvinvointia. (Lehtonen 2011, 93, hakupäivä 1.8.2012.) Työsuojelulaki (738/2002, 4:18.3 §) velvoittaa jokaista työntekijää kohtelemaan toista työntekijää asiallisesti työpaikalla sekä kieltää kaikenlaisen häirinnän. Työpaikkakiusaaminen voi olla hyvin monimuotoista ja ilmetä eri tavoilla, jolloin sen havaitseminen voi olla haastavaa. Tilanteeseen puuttuminen on

esimiehen velvollisuus. (Manka 2011, 136.) Työpaikkakiusaamista esiintyy kaikista eniten sosiaali- ja terveysalan työpaikoissa (Vartia, Kandolin, Toivanen, Bergbom, Väänänen, Pahkin, Vesala, Haapanen & Viluksela 2012, 60, hakupäivä 16.11.2012). Hyvinvoinnin, osaamisen ja tuloksellisuuden tekijät – toimintatutkimuksessa työpaikkakiusaamista oli havainnut jopa 70 % vastaajista (Syvänen ym. 2008, 63, hakupäivä 25.5.2012). Varsinaisen kiusaamisen lisäksi työpaikan ihmis-suhteissa ongelmia voivat aiheuttaa työkaverin kontrolloiminen, selän takana puhuminen, etuilla esimerkiksi työtehtävissä sekä salailu ja vaikeneminen. Myös työmotivaation epätasaisuus työyhteisössä voi aiheuttaa ongelmia. Huono työmotivaatio johtaa alisuorittamiseen ja laiskotteluun, jolloin muiden työtaakka kasvaa. (Syrjälä 2006, 83.)

Työntekijän työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa työn organisoinnilla, esimerkiksi huolehtimalla riittävästä resursseista ja järkevistä työjärjestelyistä. Työn organisoinnilla voidaan helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. (Utriainen 2009, 98, hakupäivä 25.5.2012.) Sillä voidaan vaikuttaa työmäärään, oikea henkilökuntamitoitus oikeaan aikaan lisää työn laadukkuutta ja ennaltaehkäisee hoitovirheitä sekä sairauslomia (Hakola 2010, 27). Työtehtävät määräytyvät osittain työntekijän osaamisen ja koulutuksen mukaan ja työn organisoinnilla voidaan varmistaa, että työvuorosta löytyy tarvittavaa osaamista ja työn vaatavuus ei ylitä työntekijän kykyjä. Työn organisointi moniammatilliseksi tiimityöksi tehostaa työyhteisön osaamista ja parantaa tuloksellisuutta. (Haapakorpi & Haapola 2008, 40–41, 95, hakupäivä 8.3.2012.) Työn organisoinnin ongelmien on todettu lisäävän työntekijöiden kokemaa stressiä ja sitä kautta huonontavan työhyvinvointia (Golubic ym. 2009, 2064, hakupäivä 26.12.2011).

Ajankäytönhallinta on myös työn organisointia ja sen avulla voidaan ennaltaehkäistä kiirettä ja siitä johtuvaa stressiä. Työn tauottamisella työpäivän aikana tuetaan jaksamista ja ehkäistään väsymystä. (Hakola ym. 2007, 66–67; Lehtonen 2011, 74–75, hakupäivä 1.8.2012.) Työn organisoinnilla on mahdollista porrastaa työvuorojen alkamis- ja päättymisaikoja (Wilksman 2010, 43). Työn organisoinnissa on erityisen tärkeä huolehtia siitä, että työntekijällä olisi riittävän pitkä lepoaika työvuorojen välissä esimerkiksi siirryttäessä iltavuorosta aamuvuoroon (Sveinsdottir 2006, 236, hakupäivä 11.12.2011). Koska yleensä yövuorot koetaan vuorotyössä kaikkein raskaimmiksi, työn organisoinnilla tulisi pyrkiä tekemään niistä mahdollisimman kevyitä (Elovainio ym. 2010, 1088, hakupäivä 11.12.2011). Siljanen, Rautio & Husman (2012, 29, hakupäivä 26.12.2012) ovat tutkimuksessaan todenneet, että työpaikkojen terveyttä ja hyvinvointia edistävästä kriteereistä suurin osa liittyy työn organisointiin. Tärkeimpiä osa-alueita siinä olivat työntekijän riittävä ohjeistus, yhteiset pelisäännöt, työtehtävien organisointi, vaikutusmahdollisuudet työssä sekä työn hallinta.

Lehtosen (2011, 115) tutkimuksessa hoitoalan työntekijät tahtoivat työhönsä enemmän suunnitelmallisuutta ja ennakointia, päivittäisen työn organisointia. Toimiva työn organisointi näkyy myös asiakkaiden tyytyväisyytenä (Suonsivu 2011, 73, hakupäivä 25.5.2012).

Työhyvinvoinnin kehittäminen kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Kehittämistyön tavoitteisiin pääseminen paranee, kun kehittäminen tapahtuu yhteistyössä työyhteisössä. Kehittämistyön tulee olla suunnitelmallista ja sen toteutumista pitää seurata sekä arvioida. Kehittämistyön osat alueet nousevat kunkin työyhteisön yksilöllisistä tarpeista. (Kivistö ym. 2008, 28, hakupäivä 25.5.2012; Suonsivu 2011, 92, hakupäivä 25.5.2012.) Työhyvinvoinnin kehittämisellä voidaan parantaa työntekijän sitoutumista ja viihtymistä sekä työssä jaksamista. Sillä voi olla merkitystä uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. (Kivimäki 2011, 41, hakupäivä 15.1.2013.) Työhyvinvoinnin kehittäminen on pitkäjännitteistä työtä ja se vaatii koko työyhteisön sitoutumista siihen (Rautio 2010, 26, hakupäivä 25.5.2012). Työhyvinvointiin liittyvien asioiden käsittely ja sen kehittäminen työyhteisössä on luontevaa palaverissa ja kehittämispäivillä, jolloin koko työyhteisö on tietoinen asiasta. Työhyvinvoinnin näkökulma on syytä huomioida kaikessa päätöksenteossa. Työhyvinvointia tukevan ja edistävän tiedon ja käytänteiden saaminen osaksi työntekijän ja työyhteisön toimintaa on haasteellista. Siinä auttaa työyhteisön tehokkaampi osallistuminen kehittämistyöhön eikä pelkästään tiedon antaminen. (Siljanen ym. 2012, 82, 84, hakupäivä 26.12.2012, Kivimäki 2011, 39, hakupäivä 15.1.2013.)

### **2.3 Työ ja työympäristö työhyvinvoinnin edistämiseksi vuorotyötä tekevässä työryhmässä**

Työ ja sen mukanaan tuomat vaatimukset sekä työympäristö vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin. Selkeä perustehtävä tukee työntekijän työhyvinvointia. Tärkeää on myös onnistumisen kokemukset työssä sekä mahdollisuus kehittää itseään. Työn ja työympäristön tulee olla turvallisia, ja niiden ei pidä heikentää työntekijän terveyttä. (Sinisammal ym. 2011, 32, 34.) Terveellinen ja turvallinen työympäristö parantaa työhyvinvoinnin lisäksi organisaation tuottavuutta sekä kestävästi kehitystä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 6, hakupäivä 17.2.2012). Parhaimmillaan työ tuo elämään rytmiä, parantaa itsetuntoa sekä lisää omaa kehittymistä ja kokemuksia mielekkästä yhteistyöstä (Kivistö ym. 2008, 27, hakupäivä 25.5.2012). Työ tukee työhyvinvointia silloin kun työntekijällä on mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja työ on monipuolista, järkevää sekä mielekästä. Työhyvinvointia edistävät tekijät ja niiden merkitys vaihtelevat myös sen mukaan millä alalla työskennellään. Työhyvinvointi paranee kun työntekijä saa keskittyä perustehtäväänsä. (Paananen,

Jounila, Autio, Tarkkonen, Kiviniemi, Petäjäkangas & Sinisammal 2011, 20, 28, hakupäivä 16.11.2012.) Asiakkaiden tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin on todettu lisäävän myös työntekijän työhyvinvointia (Suonsivu 2011, 93, hakupäivä 25.5.2012).

Riittävät henkilöstöresurssit lisäävät työntekijöiden hyvinvointia. Tulevaisuudessa todennäköiset rekrytointiongelmat tuovat haasteita riittävien henkilöstöresurssien turvaamiselle. (Haapakorpi & Haapola 2008, 95, hakupäivä 8.3.2012.) Organisaation oikeudenmukaisuus lisää työntekijän sitoutumista työhönsä ja vähentää koettua stressiä. Se parantaa työntekijän mahdollisuuksia työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen ja sitä kautta lisää työntekijän hyvinvointia sekä mahdollisesti ehkäisee joitakin vuorotyön haittoja. (Heponiemi, Sinervo & Elovainio 2011, 22, hakupäivä 16.11.2012.)

Tässä opinnäytetyössäni työympäristönä on Mikeva Oy:n palvelukoti Kotipolku. Mikeva Oy on yksi Suomen suurimmista yksityisen sosiaalipalvelualan yrityksistä. Mikeva tuottaa kuntoutus-, hoiva- ja asumispalveluita sekä asumisen tukipalveluita. Mikevan asiakkaina ovat kunnat ja kaupungit sekä yksityiset asiakkaat. Asukasryhmiä ovat ikääntyneet ihmiset, mielenterveys – ja päihdekuntoutujat, kehitysvammaiset sekä lapset ja nuoret. Mikeva Oy:llä on toimintaa 40 paikkakunnalla yli 60 palvelukodissa eri puolilla Suomea. Henkilökuntaa eri palvelukodeissa on yli 600. (Mikeva Oy 2012, hakupäivä 10.2.2012.)

Palvelukoti Kotipolku on mielenterveys- ja päihdekuntoutujien palvelukoti joka sijaitsee Muhoksen Jokirinteellä. Kotipolku tarjoaa kuntouttavaa asumispalvelua kahdessa eri palvelukokonaisuudessa, tehostetussa palveluasumisessa ja palveluasumisessa. Lisäksi Kotipolku tarjoaa tukiasumista asukkaiden omaan asuntoon, jolloin työntekijät käyvät asukkaan luona kotikäynneillä ja asukkaalla on mahdollisuus osallistua esimerkiksi palvelukodin ryhmätoimintoihin. Työntekijöitä Kotipolussa on 9. Itse toimin Kotipolussa vastaavana ohjaajana. (Mikeva Oy 2012, hakupäivä 10.2.2012.)

Työskentely mielenterveys- ja päihdekuntoutujien parissa tuo omat haasteensa työhyvinvoinnille. Työntekijöitä kuormittavat asiakkaiden sairauden mukanaan tuomat moninaiset ja monimutkaiset ongelmat. Mielenterveys- ja päihdetyössä koetaan selvityksen mukaan enemmän moraalisia ja eettisiä ongelmia ja työntekijöitä mietityttää väkivallan uhka. (Laine, Wickström, Pentti, Elovainio, Kaarlela-Tuomaala, Lindström, Raitoharju & Suomala 2006, 91, hakupäivä 1.8.2012; Syrjäpalo 2006, 130.) Mielenterveys- ja päihdetyössä työntekijän persoona on tärkeä työväline. Työntekijältä vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja herkkyyttä huomioida asiakkaan ajatukset ja tarpeet

hoitosuhteessa. Työntekijän tulee olla tietoinen omista tunteistaan ja voimavaroistaan, sekä pystyä refleктоimaan tunteitaan, ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Henkisesti kuormittavassa mielenterveys- ja päihdetyössä työn ilon löytäminen lisää motivaatiota, positiivisia tunteita ja hyvinvointia. Ammatillinen etäisyys asiakkaisiin auttaa jaksamaan. (Kiviniemi ym. 2007, 14, 22–31.) Mielen-terveystyö on stressaavaa, joten oman hyvinvoinnin kannalta on tärkeää oman elämän tasapainoisuus sekä työssä että vapaa-ajalla. Vaikka mielenterveystyö voi olla haastavaa, se voi olla myös palkitsevaa ja tyytyväisyyttä lisäävää. (Ward 2011, 82–83, hakupäivä 16.11.2012.) Hyrkäs (2005, 551, hakupäivä 26.12.2012) on tutkimuksessaan todennut, että mielenterveystyössä emotionaalinen uupuminen on melko yleistä.

KILPA-hankkeessa on selvitetty kunnallisen ja yksityisen palveluasumisen kustannuksia, asiakasrakennetta, palvelun laatua sekä henkilöstön hyvinvointia. Selvityksen mukaan kunnallisessa ja yksityisessä palvelutuotannossa on eroja, mutta ei voida sanoa, kumpi on parempaa. Yksityisten palveluiden todettiin olevan laadukkaita. Selvityksen perusteella yksityisessä palvelutuotannossa oli parempi henkilöstövahvuus ja vähemmän kuormitustekijöitä, mutta työntekijät olivat tyytymättömämpiä johtamiseen, omiin vaikutusmahdollisuuksiin sekä työyhteisön toimintaan. (Siner-vo, Noro, Tynkkynen, Sulander, Taimio, Finne-Soveri, Lilja & Syrjä 2010, 5, 77- 79, hakupäivä 16.11.2012.)

## **2.4 Työhyvinvoinnin johtaminen vuorotyössä**

Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa esimiestyötä. Organisaation strategia ja perustehtävä ohjaavat työhyvinvoinnin johtamista, ja sillä pyritään vaikuttamaan työn tuloksellisuuteen. Työhyvinvoinnin johtaminen suuntaa tulevaisuuteen ja on voimavaralähtöistä sekä suunnitelmallista. (Pursio 2010, 66.) Valtakunnallisessa KASTE-ohjelmassa työhyvinvoinnin johtaminen nähdään välttämättömänä, jotta voidaan turvata palvelujen laadukkuus ja toimivuus sekä työntekijöiden saatavuus ja pysyvyys myös tulevaisuudessa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 30, hakupäivä 17.2.2012). Erityisen suuri merkitys johtamisella on työntekijän psyykkisen hyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvointia kehitettäessä johtamisella on merkittävä rooli. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 5–6, hakupäivä 17.2.2012; Syvänen ym. 2008, 14, hakupäivä 25.5.2012.) Johtamisessa tulisi pyrkiä organisaatiokulttuurin yksityiselämämyönteisyyteen ja huomioida työn kuormittavuuden moninaiset vaikutukset (Suomala & Laine 2007, 126, hakupäivä 12.12.2011).

Työhyvinvoinnin johtamisessa vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä on merkittävä tekijä. Avoin ja dialoginen vuorovaikutus lisää luottamusta ja viihtymistä työssä. Toimiva sisäisen viestintä parantaa työhyvinvoinnin lisäksi myös työn tuloksellisuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 46, hakupäivä 17.2.2012; Sinisammal 2011, 70, hakupäivä 15.8.2012.) Esimies vaikuttaa toiminnallaan merkittävästi työpaikan ilmapiiriin ja työntekijät odottavat esimieheltä ymmärrystä, kannustusta, palautteen saamista ja tukea sekä kykyä puuttua asioihin tarvittaessa (Lehtonen 2011, 90–91, hakupäivä 1.8.2012; Marjala 2009, 216, hakupäivä 1.8.2012; Syvänen ym. 2008, 28, hakupäivä 25.5.2012). Johtamisella on vaikutusta työntekijöiden motivaatioon, työkykyyn ja hyvinvointiin. Lisäksi johtaminen vaikuttaa työntekijän asenteisiin ja sitoutumiseen työhönsä. Työntekijän itsensä lisäksi johtamisella vaikutetaan koko työyhteisön ja organisaation työhyvinvointiin. (Kanste 2011, 34; Syvänen ym. 2008, 29–30, hakupäivä 25.5.2012.) Oikeudenmukaisella johtamisella ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä voidaan tukea työntekijöiden työn – ja perheen yhteensovittamista ja vähentää vuorotyöstä johtuvaa rasitusta sekä lisätä työhön sitoutumista (Heponiemi ym. 2011, 22–23, hakupäivä 16.11.2012). Ne lisäävät myös luottamusta sekä tunnetta työn hallinnasta. Työntekijöiden tukeminen puolestaan edistää arvotuksen tunnetta. (Manka 2011, 114).

Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää esimieheltä oman johtajuuden ja esimiestyön kehittämistä. Työhyvinvointia tukeva johtaja välittää työntekijöistään, arvioi työn tuloksia ja osaa toimia muuttuvissa tilanteissa. Hän tukee ja antaa tilaa työntekijöidensä ideoille ja ajatuksille (Sellgren, Ekvall & Tomson 2008, 585, hakupäivä 7.6.2012.) Hän huomioi erilaiset tilanteet ja työntekijöiden yksilöllisyyden (Kanste 2011, 34; Marjala 2009, 199, hakupäivä 1.8.2012). Kivisen (2008, 59) tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin johtaminen on perustehtävästä lähtevää. Esimiehen tulee kohdella työntekijöitä oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti ja luottamuksellisesti. Tiedon antaminen ja vastaanottaminen on myös osa työhyvinvoinnin johtamista. Kyseisen tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin johtamista vaikeuttavat organisaation muutostilanteet, esimiesten yhteistyön puute, ylemmän johdon etäytyminen sekä vähäiset henkilöstöresurssit. Kansteen (2005, 118, 151, 160–162) tutkimuksen mukaan hoitoalalla esimiehen johtamistyyllissä korostuu muutosjohtajuuteen liittyviä piirteitä, mm. yksilöllisyyden huomioimista, kannustamista sekä luottamuksen kehittämistä. Näitä piirteitä esiintyi enemmän nuoremmilla ja kokemattomilla esimiehillä. Esimiehen osallistuminen perustyöhön tulee työntekijöiden hyvinvointia. Vuorotyössä työntekijöiden työssä onnistumisen tunnetta edistää esimiehen aktiivinen valvonta.



### 2.4.1 Työhyvinvoinnin johtamisen keinoja

Työhyvinvoinnin johtamisen työkaluina voidaan pitää mm. kehityskeskusteluja ja erilaisia varhaisen tuen malleja. Kehityskeskusteluissa tulisi peilata työntekijän voimavaroja ja tavoitteita työn kuormittavuuteen ja työssä selviämiseen, ja sitä kautta löytää työhyvinvointia tukevia keinoja. Ammatillisen kasvun ja kehittymisen mahdollisuudet ja tarpeet tulee myös huomioida. Erilaiset varhaisen tuen ja välittämisen mallit auttavat puuttumaan työhyvinvointia uhkaaviin tekijöihin ajoissa. Varhaisen tuen mallin käyttäminen organisaatiossa lisää tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemusta sekä selkeyttää organisaation toimintamalleja. (Rautio 2010, 24–25, hakupäivä 25.5.2012.) Työn vaatimukset ovat merkittävä työhyvinvointia heikentävä tekijä vuorotyössä. Esimiehen tulisi jakaa työn vaatimuksia niin että ne kohdentuisivat työntekijän vahvuuksiensa mukaan. (Peters ym. 2009, 2697–2698, hakupäivä 11.12.2011; Syvänen ym. 2008, 32, hakupäivä 25.5.2012.) Säännölliset osaamiskartoitukset auttavat huomaamaan työntekijöiden kehittymistarpeet ja ohjaavat koulutussuunnittelua (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 47, hakupäivä 17.2.2012). Vastuualueiden jakaminen ja selkeyttäminen parantaa työn tehokkuutta sekä hallintaa (Syvänen 2008, 33, hakupäivä 25.5.2012).

Työturvallisuuslaki (738/2002, 2:14§, hakupäivä 13.10.2012) velvoittaa työntekijän hyvään perehdyttämiseen. Perehdyttäminen työhön ja työhyvinvointiin liittyviin asioihin on erittäin merkityksellistä työhyvinvoinnin kannalta. Se parantaa työntekijän työn hallintaa ja nopeuttaa uuden työntekijän pääsemistä sisään työhön ja työyhteisöön. Tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat usein perehdyttämisen puutteellisena, vaikka siihen nykypäivänä organisaatioissa panostetaan aikaisempaa enemmän. (Silvennoinen 2011, 39, hakupäivä 26.12.2012.) Vuorotyö lisää tuen ja ohjauksen merkitystä johtamisessa, esimiehen tärkeä tehtävä on tukea työntekijöitään. Työntekijöille tulee antaa tietoa vuorotyön aiheuttamista haitoista ja ohjata heitä ennaltaehkäisemään ja hallitsemaan niitä. (Nasrabdi ym. 2009, 502, hakupäivä 11.12.2011; Winwood ym. 2006, 446.) Vuorotyötä tekeviä tulisi ohjata hyödyntämään epäsäännölliset työajat. Tiedon lisääntymisellä voidaan ehkäistä uupumuksen tunnetta. Erityisesti nuoret hoitoalalla työskentelevät tarvitsevat tietoa ja tukea vuorotyössä selviämisestä sekä työn ja perheen yhteensovittamisesta, sillä usein he kokivat vuorotyön kaikkein raskaimmaksi. (Peters ym. 2009, 2697–2698, hakupäivä 11.12.2011; Suomala & Laine 2007, 126, hakupäivä 12.12.2011; Winwood ym. 2006, 446.)

Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveydenhuollossa tulee tapahtumaan paljon muutoksia ja uudistuksia johtuen mm. taloudellisesta tilanteesta, väestön ikärakenteen muuttumisesta sekä globali-

saatioista. Nämä tilanteet vaativat esimiehiltä hyvää henkilöstöjohtamista, jotta työntekijöiden työhyvinvointi voidaan turvata ja työntekijät jaksavat työssään. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 16, 19, hakupäivä 17.2.2012.) Esimiehellä on iso merkitys muutoksessa sekä sen läpiviemisessä. Muutosjohtajuudella voidaan vaikuttaa erityisesti työntekijän psyykkiseen työhyvinvointiin. (Nielsen, Randall, Yarker & Brenner 2008, 27, hakupäivä 7.6.2012.) Esimiehen tulee tiedostaa käynnissä olevat sekä sisäiset että ulkoiset muutokset, sekä huomata niiden vaikutukset työhyvinvointiin ja tarvittaessa muuttaa sen perusteella omia työtapojaan (Sinisammal 2011, 71, hakupäivä 15.8.2012). Osaava esimies mahdollistaa muutoksen, tietää mitä työyhteisössä tapahtuu ja osaa tehdä päätöksiä sekä ratkaista ongelmia. Esimiehen läsnäolo työssä ja osallistuminen, hyvät vuorovaikutustaidot sekä aito kiinnostus ovat esimiestyössä tärkeitä. Etäinen johtaminen huonontaa yhteistyötä muutostilanteissa, jolloin keskustelu sekä päätöksenteko ovat esimieslähtöisiä ja tuki on riittämätöntä. (Heikkilä 2006, 48–49, hakupäivä 26.12.2011.) Muutoksen onnistuminen vaatii esimiehen sitoutumista siihen. Muutoksen onnistuneeseen läpiviemiseen kuluu aikaa jopa pari vuotta. (Paukoniemi 2008, 40–41.)

## **2.4.2 Työvuorosuunnittelu työhyvinvoinnin edistämiseksi**

Työvuorosuunnittelu on tärkeä osa henkilöstövoimavarojen johtamista. Työvuorosuunnittelun kehittämisen tärkeyttä on korostettu hyvin monissa tutkimuksissa, ja työvuorosuunnittelulla voidaan vaikuttaa vuorotyötä tekevän terveyteen ja hyvinvointiin (Chan 2008, 292, hakupäivä 11.12.2011; Nasrabdi ym. 2009, 502, hakupäivä 11.12.2011; Paukoniemi ym. 2007, 2, hakupäivä 16.12.2011; Peters ym. 2009, 2697–2698, hakupäivä 11.12.2011; Sveinsdottir 2006, 236, hakupäivä 11.12.2011). Työvuorosuunnittelun kehittäminen vaatii koulutusta, tukea ja yhteisiä pelisääntöjä periaatteista joilla työvuorosuunnittelua toteutetaan. (Paukoniemi 2008, 39–41.) Työntekijöiden mieltymykset ja sopeutuvuus vuorotyöhön on hyvin yksilöllistä ja työntekijän omalla elämäntilanteella on iso merkitys, samalla tavalla suunnitellut työvuorot eivät välttämättä sovi kaikille. Vuorotyössä työntekijöiden työvuoroitoiden toteutumisella on iso merkitys työssä jaksamiselle. (Unkila ym. 2008, 14, hakupäivä 12.12.2011.) Tulevaisuudessa tarvitaan lisää luovia työvuorojärjestelmiä vuorotyössä jotta hoitajat pysyvät työssään ja ehkäistään kroonista väsymystä (Winwood ym. 2006, 446). Esimiehen on hyvä tiedostaa vuorotyön terveysvaikutukset, ymmärtää kokonaiskustannukset joihin työajoilla voi vaikuttaa sekä huomioida vuorotyön vaikutukset asiakkaiden hyvinvoinnille ja turvallisuudelle (Wilksman 2010, 39).

Ergonominen työvuorosuunnittelu tarkoittaa työvuorojärjestelmää, jossa huomioidaan työstä palautuminen sekä työvuoron että työjakson jälkeen. Tällöin vapaa-ajalle ja unelle jää enemmän aikaa. Ergonomisessa työvuorosuunnittelussa eteenpäin kiertävä vuorojärjestelmä (aamu → ilta → yö) vähentää fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia vaikeuksia sekä väsymystä. Ergonomisessa työvuorosuunnittelussa jokaisen vuoron väliin jää vähintään 11 tunnin mittainen vapaajakso, ja jokainen työjakso on enintään 48 tunnin mittainen. (Hakola 2010, 25–26.) Ergonomisella työvuorosuunnittelulla on mahdollista edistää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Sillä voidaan parantaa työssä jaksamista, unta ja vireyttä sekä yleistä terveydentilaa. (Paukkonen ym. 2007, 18, hakupäivä 16.12.2011; Soini ym. 2010, 22, hakupäivä 12.12.2011; Unkila ym. 2008, 13–14, hakupäivä 12.12.2011.) Se helpottaa vuorokausirytmien säilymistä ja sen avulla on mahdollista ehkäistä haitallisia terveysvaikutuksia (Korompeli ym. 2009, 1280, hakupäivä 11.12.2011). Ergonomisen työvuorosuunnittelun etuna on riittävän pitkä palautumisaika työvuorojen välillä. Se edesauttaa työntekijöiden jaksamista ja tällä on ollut vaikutusta mm. ilmapiiriin parantumiseen sekä asiakastyytyväisyyden lisääntymiseen (Paukkonen 2008, 39–40). Ergonomisella työvuorosuunnittelulla voidaan vähentää jossain määrin lyhyitä sairauspoissaoloja (Paukkonen 2008, 37–38; Soini ym. 2010, 17, hakupäivä 12.12.2011; Unkila ym. 2008, 12, hakupäivä 12.12.2011). Tutkimusten mukaan työaika-ergonomian positiivisin puoli oli iltavuoroista suoraan aamuvuoroon tulemisen väheneminen ja arkivapaat. Muita positiivisia asioista olivat työvuorojen säännöllisyys, toiveiden toteutuminen, vaihtelevuus, pitkien työputkien väheneminen sekä ammattitaidon käyttämisen mahdollisuuden lisääntyminen. Negatiivisia puolia olivat vapaalta aamuvuoroon tuleminen sekä illasta vapaalle jääminen ja yksittäiset vapaapäivät. (Paukkonen ym. 2007, 18, hakupäivä 16.12.2011; Soini ym. 2010, 12, hakupäivä 12.12.2011; Unkila ym. 2008, 13, hakupäivä 12.12.2011.)

Autonominen työvuorosuunnittelu on osallistava työvuorosuunnittelumalli, jossa työntekijöillä on mahdollisuus suunnitella itse omat työvuoronsa lakien, työehtosopimusten ja organisaation määrittelemien rajojen puitteissa. Suunnittelussa työyhteisö tekee ehdotuksen työvuorolistasta, jonka kuitenkin esimies hyväksyy ja vahvistaa. (Hakola 2010, 49–50.) Autonominen työvuorosuunnittelu on jossain määrin tehokas keino parantaa työtyytyväisyyttä, työelämän tasapainoa sekä työyhteisön yhteistyötä ja tukea. Sillä voidaan ottaa huomioon yksilön, työyhteisön sekä organisaation tarpeet ja rajoitteet. (Pryce, Albertsen, Nielsen 2006, 286–287, hakupäivä 11.12.2011; Heikkilä 2006, 46–47, hakupäivä 26.12.2011; Suonsivu 2011, 70, hakupäivä 25.5.2012.) Autonomisella työvuorosuunnittelulla voidaan lisätä psyykkistä hyvinvointia ja sen avulla voidaan vähentää koettuja vuorotyön haittoja. Se lisää työssä jaksamista sekä parantaa koettua terveyttä, virkeyttä ja

nukkumista. Se lisää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työaikoihinsa ja parantaa työyhteisön ilmapiiriä ja toimintaa. (Koivumäki, Aschan, Kasanen, Sinivaara, Vihersalo 2005, 20–23). Autonominen työvuorosuunnittelu helpottaa erityisesti työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Sen toteuttaminen vaatii sitoutumista ja yhteistyökykyä sekä työntekijöiltä että esimieheltä. Siitä hyötyvät työntekijöiden lisäksi esimiehet ja asiakkaat. Autonominen työvuorosuunnittelu vaatii yhteisiä pelisääntöjä, eikä kukaan työntekijä voi ajaa vain omaa etuaan suunnitellessaan työvuorojaan. (Heikkilä 2006, 47, hakupäivä 26.12.2011; Bailyn, Collins & Song 2007, 74–76, hakupäivä 28.12.2011.)

Terveyden kannalta ihanteellinen työvuoron pituus on 6 – 9 tuntia. Pitkien työvuorojen sopiminen työntekijälle on erittäin yksilöllistä ja sen vuoksi niiden tekemisen tulee perustua työntekijän omaan haluun. Tutkimuksissa on saatu ristiriitaisia tuloksia pitkien vuorojen vaikutuksesta hyvinvointiin. Pitkät työvuorot vaikuttavat terveyteen negatiivisesti. Pitkät työvuorot lisäävät väsymystä, unen laadun ja määrän huononemista sekä tapaturmariskiä. Työssä suoriutuminen ja tiedonkulku heikkenevät (Hakola 2010, 40–41.) Pitkät työvuorot voivat lisätä työuupumuksen riskiä (Ilhan ym. 2007, 105, hakupäivä 26.12.2011). Rajbhandary & Basu (2010, 152, hakupäivä 12.2.2012) ovat tutkimuksessaan todenneet pitkien työvuorojen lisäävän sairauspoissaoloja. Pitkien työvuorojen etuna on vapaapäivien määrän lisääntyminen, tyytyväisyys työaikoihin ja ylitöiden väheneminen. (Hakola 2010, 40–41.) Pitkät vuorot voivat lisätä fyysistä ja psyykkistä työhyvinvointia sekä tyytyväisyyttä. Ne myös parantavat hoidon jatkuvuutta sekä työntekijän ja asiakkaan suhdetta. (Dwyer, Jamieson, Moxham, Austen & Smith 2007, 718–719, hakupäivä 12.2.2012.)

## **2.5 Ulkopuoliset tekijät työhyvinvoinnin edistämässä vuorotyötä tekevässä työyksikössä**

Työhyvinvoinnin tilanneherkän johtamismallin mukaan työhyvinvointiin vaikuttavia ulkopuolisia tekijöitä ovat mm. perhe, vapaa-aika, lainsäädännölliset asiat sekä suhdannevaihtelut. Ulkoiset tekijät vaikuttavat keskeisesti työntekijän kokemaan työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin johtamisessa tämä asia tulisi huomioida. Ulkoisten tekijöiden vaikutusta työntekijän hyvinvoinnille ei aikaisemmin ole kovinkaan paljon huomioitu, vaikka niillä on todellisuudessa suuri merkitys. (Sinisammal 2011, 66, 70, hakupäivä 15.8.2012.)

Lainsäädännöllä pyritään osaltaan edistämään työhyvinvointia vuorotyössä. Työaikalaki määrittelee reunaehdot työajalle, vuorotyölle sekä työvuorojen suunnittelulle (Työaikalaki 605/1996, 3:8 §,

5:26–27 §, 6:29–33 §, 7:35–37 §, hakupäivä 12.5.2012). Työturvallisuuslaki määrää, että työnantajan tulee huomioida työn vaikutukset työntekijän turvallisuudelle ja terveydelle. Se velvoittaa säännöllisesti tapahtuvaan työn riskien ja vaarojen arviointiin sekä näiden ehkäisyyn ja työntekijöiden perehdyttämiseen. Yötyö on laissa nostettu kuormitusta lisääväksi tekijäksi, ja jos työntekijän terveys yötyön vuoksi vaarantuu, on mahdollisuuksien mukaan mietittävä työntekijän siirtymistä päivätyöhön tai muihin työtehtäviin. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2:8–14 §, 5:30 §, hakupäivä 13.10.2012) Työehtosopimuksilla voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin edistämiseen, niissä voidaan määritellä keinoja yksilön työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä työolojen parantamiseen. Useissa työehtosopimuksissa kiinnitetään huomiota työaikajoustoihin sekä työhyvinvoinnin ja osaamisen lisäämiseen. (Vartia ym. 2012, 66, hakupäivä 16.11.2012.)

Työterveyshuoltolaki määrää työnantajan järjestämään työntekijöiden työterveyshuollon. Siinä määritellään työterveyshuollon toimintaperiaatteet ja sisältö. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 2:4 §, 3:12 §, hakupäivä 13.10.2012.) Työterveyshuollolla on merkittävä rooli työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämässä ja ylläpitämisessä yhteistyössä työntekijän ja työnantajan kanssa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 6, hakupäivä 17.2.2012; Marjala 2009, 216, hakupäivä 1.8.2012). Työterveyshuolto huomioi työntekijän yksilöllisen terveyden sekä työ- ja toimintakyvyn (Rautio 2010, 24, hakupäivä 25.5.2012). Työterveyshuollon terveystarkastuksilla voidaan edistää työntekijän hyvinvointia vuorotyössä ja ehkäistä vuorotyön terveyshaittoja (Miettinen 2008, 113–116, hakupäivä 15.1.2012). Vuorotyötä tekevien säännölliset terveystarkastukset ovat tarpeellisia, sillä niissä voidaan huomata varhaisessa vaiheessa terveysongelmat, eteenkin heillä jotka kokevat vuorotyön raskaaksi (Peters ym. 2009, 2698, hakupäivä 11.12.2011). Työhyvinvoinnin edistämässä yhteistyö työterveyshuollon ja organisaatioiden välillä on tärkeää ja organisaatioiden tulee hyödyntää yhteistyön mahdollisuudet (Kivimäki ym. 2006, 152, hakupäivä 25.5.2012).

Perheellä on vaikutusta työntekijän hyvinvointiin, vuorotyö vaikeuttaa työelämän ja perheen yhteensovittamista ja voi vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin (Heponiemi ym. 2009, 18, hakupäivä 26.12.2011). Toisaalta elämänkumppanin löytyminen tai lasten saaminen voi suojata vuorotyön rasituksilta (Winwood ym. 2006, 446; Demir Zencirci & Arslan 2011, 354–355, hakupäivä 16.12.2011). Tutkimuksen mukaan suurin osa vanhemmista kokee, että työssä käyminen parantaa jaksamista lasten kanssa kotona (Vartia ym. 2012, 62, hakupäivä 16.11.2012). Perheen merkitys työntekijän työhyvinvoinnille vaihtelee eri elämänvaiheissa. Perheen vaikutus työhön on suurinta lapsiperheillä ja erityisesti äideillä. Ystävien merkitys hyvinvoinnille korostuu nuorilla työntekijöillä. Tutkimuksen mukaan työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen ongelmat ovat viime vuo-

sina vähentyneet. Perhetilanteen huomioiminen työssä lisää työhyvinvointia. (Toivanen & Koivisto 2010, 107, hakupäivä 25.5.2012.) Harrastukset tukevat työhyvinvointia, mutta tutkimuksen mukaan vuorotyötä tekevät joutuvat usein työaikojensa vuoksi tinkimään niistä (Suomala & Laine 2007, 121, hakupäivä 12.12.2011).

Ammattitaidon edistäminen ja ylläpitäminen koulutuksilla edistää työntekijän psyykkistä hyvinvointia ja vähentää koettua stressiä (Golubic ym. 2009, 2064, hakupäivä 26.12.2011; Haapakorpi & Haapola 2008, 92, hakupäivä 8.3.2012). Vuorotyötä tekevät työntekijät voisivat hyötyä koulutuksesta, jossa opeteltaisiin stressinhallintakeinoja ja rentoutumista (Ilhan ym. 2007, 105, hakupäivä 26.12.2011). Työnohjauksella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Se voi vähentää ahdistuneisuutta ja fyysistä oireilua sekä parantaa tunteiden hallintaa (Bégat, Ellefsen & Severinsson 2005, 228, hakupäivä 26.12.2012; Suonsivu 2011, 75, hakupäivä 25.5.2012.) Työnohjaus on erityisen tärkeää mielenterveystyössä. Työnohjaajalla ja hänen toiminnallaan on merkitystä, toimiva ja tehokas työnohjaus ennaltaehkäisee työuupumusta, kun taas toimimaton ja tehoton työnohjaus voi heikentää työhyvinvointia. (Hyrkäs 2005, 552, hakupäivä 26.12.2012.)

### 3 TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ

Tämä opinnäytetyö on toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisestä vuorotyössä palvelukoti Kotipolussa. Toimintatutkimusta voidaan pitää tutkimusstrategisena lähestymistapana, jossa voidaan käyttää monia tutkimusmenetelmiä (Heikkinen 2010, 214; Kananen 2009, 11). Toimintatutkimusta pidetään usein laadullisena tutkimusmenetelmänä ja siinä pyritään kehittämään tai ratkaisemaan jotakin käytännön toimintaa tai toiminnan ongelmaa. Se on koko työyhteisön muutosprosessi ja vaatii kaikkien osallistumista sekä sitoutumista. (Metsämuuronen 2003, 181.) Toimintatutkimuksessa tutkimuksen kohteena on ihmisten toiminta, jota pyritään kehittämään jotta muodostuu uusia toimintatapoja. Sen perusteella on tarkoitus tuottaa tietoa, jota hyödynnetään käytännön työssä. (Heikkinen 2008, 16, 19.) Yhdessä tekemällä ja kehittämällä työyhteisö ottaa vastuun työhyvinvoinnin kehittämisestä, jolloin työntekijät huomaavat työhyvinvoinnin nousevan työyhteisön sisältä. Työyhteisö voi kokea voimaantumista huomatessaan olevansa kehittämisessä avainasemassa, jolloin työhyvinvointi sisäistyy paremmin ja muotoutuu osaksi työyhteisön toimintaa. (Siljanen ym. 2012, 78, hakupäivä 26.12.2012.) Tämän vuoksi valitsin opinnäytetyöni kehittämismetodiksi toimintatutkimuksen, sillä koen, että työhyvinvointi ja sen kokeminen on hyvin sisäsyntyinen asia eikä kukaan voi ulkoapäin tuoda työhyvinvointia, vaan työyhteisön tulee itse rakentaa sitä. Työhyvinvointi tarkoittaa yksilö ja työyhteisötasolla eri asioita riippuen työyhteisöstä. Siksi on tärkeää, että työyhteisön jokainen jäsen ottaa osaa kehittämistyöhön. (Kivistö ym. 2008, 28, hakupäivä 25.5.2012; Suonsivu 2011, 92, hakupäivä 25.5.2012.)

Toimintatutkimuksessa kehittämistoimenpiteet kohdistuvat sen hetkiseen todelliseen tilanteeseen, ja siitä hyötyvät mahdollisesti työyhteisön itsensä lisäksi myös esimerkiksi asiakkaat ja heidän omaisensa (Hall 2006, 195, hakupäivä 8.3.2012). Siinä hyödynnetään ja sovelletaan aikaisempaa tutkittua tietoa, ja sen pohjalta pyritään kehittämään toimintaa kyseisessä työyhteisössä ja luomaan aiheesta uutta tietoa (Kuusela 2005, 22, 57). Toimintatutkimuksessa työyhteisö pyrkii parantamaan käytännön toimintaansa yhteistyössä kohti yhteistä tavoitetta ja aikaansaamaan muutoksen. Toimintatutkimus pyrkii toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja on myös koko työyhteisön oppimisprosessi (Kananen 2009, 9.) Sen myötä oma ymmärrys kehitettävästä asiasta muuttuu (Winter & Munn-Giddings 2001, 210). Toimintatutkimuksessa työyhteisön jäsenet ovat aktiivisia osallistujia eivätkä pelkästään tutkimuksen kohteita. Vuorovaikutus on toimintatutkimuksen keskeisimpiä menetelmiä, ja vuorovaikutus on tutkimusprosessin ajan jatkuvaa. (Anttila 2006, 442, 444.) Toimintatutkimus voi olla onnistunut, vaikka tutkimuksen kohteena ollut muutos ei onnis-

tuisikaan (Kuula 1999, 174). Toimintatutkimukseen osallistumisen tulee olla täysin vapaaehtoista, ja osallistuvien tulee tietää mitä kehittämistyön aikana tapahtuu (Winter & Munn-Giddings 2001, 221). Tässä opinnäytetyössä kehittämistyön tarpeet nousivat työyhteisöstä ja työhyvinvoinnin kehittäminen oli yhteinen tavoitteemme. Työyhteisö oli kehittämistyössä aktiivisessa roolissa ja kaikki osallistuivat kehittämiseen vapaaehtoisesti.

Tässä opinnäytetyössä etenin toimintatutkimuksen suuntauksista kommunikatiivisen toimintatutkimuksen mukaan. Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa tasavertainen vuorovaikutus, demokratia ja osallistaminen ovat keskeisessä osassa muutoksen aikaansaamisessa. Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa hyödynnetään osallistujien kokemusta ja oman työnsä asiantuntijuutta. (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2008, 57–58.) Siinä vastuu muutoksesta on työyhteisöllä itsellään ja tutkija on tasavertainen osallistuja. Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa korostetaan myös innovatiivisuutta. (Kuula 1999, 98, 106, 117.)

### **3.1 Toimintatutkimuksen eteneminen**

Toimintatutkimus etenee sykleittäin, jossa suunnittelua, toteutusta ja arviointia tapahtuu koko ajan kehittämistyön edetessä. Näitä syklejä on kehittämistyön aikana tavallisesti useita, ja niiden avulla toimintaa pyritään kehittämään yhä paremmaksi, ja tämän vuoksi toimintatutkimusta kuvataan usein spiraalimaiseksi. Eri vaiheet eivät seuraa toisiaan tietyssä järjestyksessä, vaan niitä tapahtuu lomittain koko prosessin ajan. Lisäksi on tyypillistä, että kehittämistyö edetessään poikii uusia merkittäviä kehittämishaasteita, joita voidaan nimittää sivuspiraaleiksi. Toimintatutkimusta voidaan pitää onnistuneena jos prosessin aikana on tapahtunut jokin muutos ajattelussa ja toiminnassa. Reflektiivistä ajattelua tapahtuu koko kehittämistyön ajan, eteenkin toiminnan toteutuksen ja kokeilun aikana. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2008, 78–80, 86–87.) Reflektiivisyys on yksi keskeisistä toimintatutkimuksen piirteistä. Reflektiivisellä ajattelulla pyritään ymmärtämään uutta toimintaa ja kehittämään sitä. (Heikkinen 2010, 219.) Reflektointi tarkoittaa sitä, että ihminen pohdii, tutkii, ottaa kantaa ja keskustelee kyseessä olevasta asiasta ja sen herättämistä ajatuksista. Reflektoinnissa muodostuu omia mielipiteitä ja merkityskokonaisuuksia. (Anttila 2006, 444.) Koko työyhteisön reflektiivisellä ajattelulla on mahdollista ilmaista ja tutkia tutkimukseen osallistuvien näkemyksiä, heidän oppimistaan prosessin aikana, sekä kehittää ideoita tulevaisuuden käytännöiksi. Oppimista tapahtuu myös yhteistyötaidoissa, eikä vain siinä asiassa mitä ollaan kehittämässä. Työryhmän reflektiivisyys vahvistaa avointa vuorovaikutusta ja yhteistyötä työyhteisössä. (Lee 2009, 41–42, hakupäivä 8.3.2012.) Tässä opinnäytetyössä oli kolme sykliä jotka on esitelty



tarkemmin kehittämistyön etenemisen yhteydessä. Kehittämisprosessin aikana tapahtui muutoksia toiminnoissa sekä työyhteisön jäsenten ajatuksissa. Niitä on käsitelty tarkemmin kehittämistyön etenemisen ja tulosten yhteydessä.

Toimintatutkimus lähtee käytännön työn ongelman tunnistamisesta ja arvioimisesta, nykytilanteen kartoituksesta. Toimintatutkimuksen eteneminen ja arviointi suunnitellaan tutkimussuunnitelmas-  
sa, minkä jälkeen tutkimusta toteutetaan työyhteisössä. Tutkimuksen toteutukseen kuuluu suunnittelu, toteutus, havainnointi ja arviointi sekä reflektointi ja uusien toimenpiteiden suunnittelu. Aineiston keruuta, analysointia ja arviointia tapahtuu koko ajan ennen lopullista raportin kirjoittamista ja tutkimusprosessin arviointia. (Metsämuuronen 2003, 183; Heikkinen ym. 2008, 78; Kananen 2009, 28–29.) Toimintatutkimukseen kuuluvat erilaiset interventiot eli väliintulot. Interventiolla pyritään muuttamaan aikaisempaa toimintaa tutkitun tiedon perusteella. (Heikkinen 2008, 19.) Toimintatutkimuksessa pohditaan interventioiden vaikutusta. Interventiot on kuvattava hyvin jotta tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. (Kuusela 2005, 77.) Tässä opinnäytetyössäni interventioita olivat kartoitukset, kehittämispäivät sekä kehityskeskustelut.

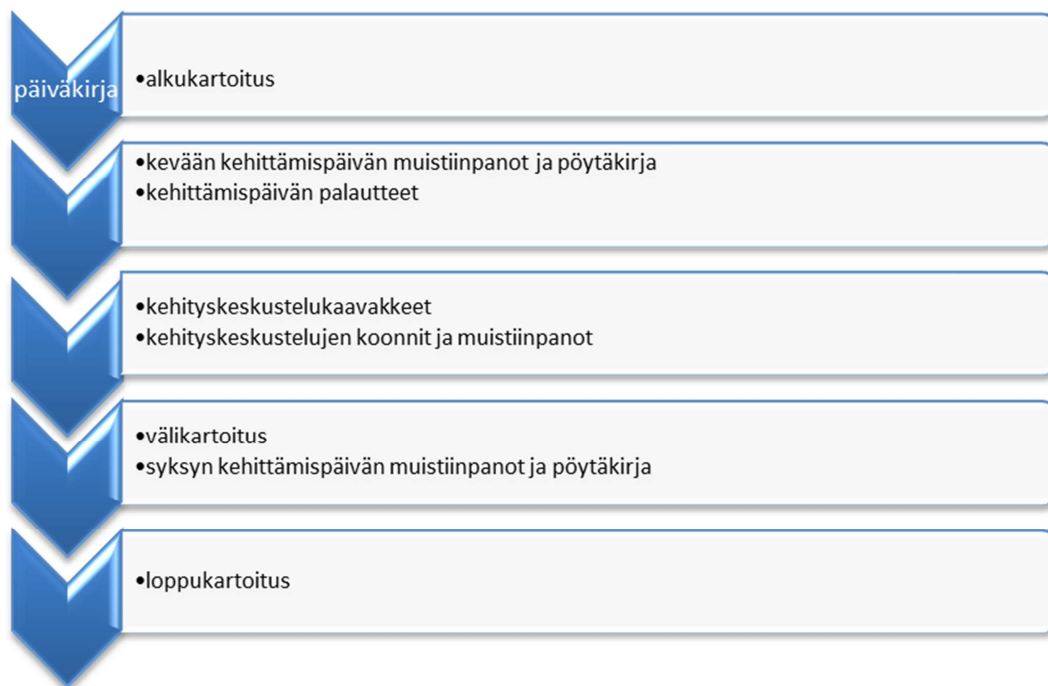
Toimintatutkimuksen prosessi tapahtuu työyhteisön sisällä ja tutkija tekee tiivistä yhteistyötä työyhteisön kanssa osallistuen työyhteisön toimintaan. Toimintatutkija tuo työyhteisöön tutkittua tietoa kehitystyön pohjaksi. (Kuusela 2005, 31–32, 75–76.) Toimintatutkija on toimintatutkimuksessa aktiivinen osallistuja, jonka tehtävänä on kannustaa, osallistaa ja voimaannuttaa ihmiset kehittämään asioita paremmaksi. Toimintatutkimus etenee avoimessa vuorovaikutuksessa tutkijan ja osallistujien välillä. Toimintatutkija voi tulla työyhteisöön ulkopuolelta, mutta hän voi myös olla työyhteisön jäsen. (Heikkinen 2008, 19–20, 30, 33.) Tässä opinnäytetyössä tutkimukseen osallistui koko työyhteisömme, minä ja 8 työntekijää.

Toimintatutkimuksessa ei saada selvillä yhtä totuutta, vaan sen avulla voidaan saada uusi ymmärrys asiasta (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 173). Toimintatutkimuksen tuloksena ei synny tiettyä lopullista toimintamallia, vaan kehittämistyö asiasta jatkuu tulevaisuudessakin (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 45). Kuitenkin itse toimintatutkimuksella täytyy olla päättymisajankohta (Heikkinen 2008, 29). Tässä opinnäytetyössä määrittelin selkeän päättymisajankohdan johon saakka prosessi eteni, kehittämistyö päättyi loppuarviointiin tammikuussa 2013.

### 3.2 Aineiston kerääminen

Toimintatutkimuksessa tutkimusaineistoa voidaan kerätä monilla eri tavoilla, esimerkiksi haastatteleamalla, havainnoimalla sekä erilaisilla kyselyillä. Haastattelu- ja kyselyaineistojen lisäksi aineistoja voi olla mm. pöytäkirjat, erilaiset muistiot ja päiväkirjat. (Heikkinen ym. 2008, 104.) Havainnointi on yleinen toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Havainnointia voidaan käyttää niissä tilanteissa, joissa asiaa on mahdollista konkreettisesti havainnoida. (Kananen 2009, 69). Havainnointi ei koskaan ole täysin objektiivisia, ja sen vuoksi omat havainnot on hyvä antaa kommentoitavaksi heille joita on havainnoitu (Winter & Munn-Giddings 2001, 226). Tutkimuspäiväkirjan pitäminen on toimintatutkimuksessa suositeltavaa. Tutkimuspäiväkirja on aineistonkeruumenetelmä missä tutkija kirjaa tutkimuksen kulkua havaintojensa pohjalta mahdollisimman tarkasti. (Kananen 2009, 71–72.)

Opinnäytetyöni aineiston keräsin laadullisin menetelmin työyhteisömme pienuuden vuoksi. Opinnäytetyössäni tutkimusaineistoa olivat arviointikyselyt, kehittämispäivien pöytäkirjat, kehityskeskustelujen aineistot, omat havaintomuistiinpanot sekä oma päiväkirja. Arviointikyselyt olivat puoli-strukturoituja, ja niitä olivat alkukartoitus, välikartoitus ja loppukartoitus. Tarkoituksena oli suorittaa osa kartoituksista haastatteleamalla, mutta ajankäytön ongelmien vuoksi päädyin suorittamaan kaikki kartoitukset kirjallisilla avoimilla kysymyksillä, jotka analysoitiin sisällön analyysin mukaan. Toisena syynä sille, että suulliset yksilohaastattelut jätin pois oli se, että koin työntekijöiden olevan helpompi osoittaa mahdollinen kritiikki kirjallisena kuin suoraan kasvotusten omalle lähiesimiehellen. Myös kehityskeskustelulomakkeet olivat osa aineistoa. Kehityskeskustelut toteutettiin ryhmäkehityskeskusteluna, ja niitä toteutettiin työhyvinvointia koskevien aiheiden osalta ryhmähaastatteluna. Kehityskeskustelujen koontiin kerättiin kehityskeskusteluissa esiin nousseet tavoitteet ja suunnitelmat tavoitteisiin pääsemiseksi. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää yksilohaastattelujen lisäksi myös ryhmähaastattelua. Siinä etuna on se, että yhden henkilön kommentista voi saada muilta lisäkommentteja ja siten keskustelua haastateltavien välillä. (Winter & Munn-Giddings 2001, 231.) Kevään ja syksyn kehittämispäivistä laadittiin pöytäkirjat joihin kirjattiin kehittämistyön tavoitteita, keinoja ja toteutusta, ja myös nämä olivat osa tutkimusaineistoa. Opinnäytetyössäni käytin havainnointia mm. seurattessani työntekijöiden työvuorosunnittelua ja siinä tapahtuvia muutoksia. Omia havaintomuistiinpanoja kirjasin päiväkirjaan ja niitä hyödynnettiin kehittämistyön arvioinnissa. Itse pidin koko prosessin ajan tutkimuspäiväkirjaa, jonne pyrin kirjoittamaan aina kun joltain osin vein opinnäytetyötä eteenpäin.



KUVIO 4. Aineistonkeruun vaiheet

### 3.3 Aineiston analysointi ja raportointi

Toimintatutkimuksessa aineiston analyysi voi olla teorialähtöistä, teoriaohjaavaa tai aineistolähtöistä. Teorialähtöinen analyysi pohjautuu aikaisempaan teoriaan, ja analyysissä pyritään testaamaan aikaisempaa tietoa uudessa tilanteessa. Teoriaohjaavassa analyysissä teoria on mukana, mutta analyysi ei pohjaudu siihen vaan analyysiyksiköt nousevat aineistosta aiemman tiedon ohjauksessa ajattelua. Aineistolähtöisessä analyysissä teoria muodostuu tutkimusaineistosta, analyysiyksiköt nousevat puhtaasti aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 95–99.) Sisällön analyysi on analyysimenetelmä, jonka avulla tehdään päätelmiä tutkimusaineistosta. Aineisto voi olla hyvin eri tavoin tuotettua, kunhan sitä vain voi luokitella, analysoida ja havainnoida. (Anttila 2006, 292.) Sisällön analyysissä on tarkoitus saada aineistosta muodostettua sanallinen kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta asiasta, ja se voi olla joko aineisto- tai teorialähtöistä. Aluksi tutkimusaineisto litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi. On tärkeää, että tutkija perehtyy huolellisesti koko aineistoon ja muodostaa siitä kokonaisnäkömyksen. Aineisto tiivistetään ja järjestellään, ja sen pohjalta aineistosta muodostuu erilaisia asiakokonaisuuksia, luokkia, joiden alle samaan asiaan liittyvät

käsitteet kerätään. Nämä luokat jaetaan vielä pienempiin alaluokkiin, ja luokkia voidaan yhdistellä ja nimetä uudelleen. Lopuksi muodostetaan jäsenelty kuvaus tutkittavasta aiheesta. (Kananen 2009, 84–85.) Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aikaisempi tieto luo rungon analyysille ja ohjaa analyysin etenemistä. Aineistosta poimitaan ilmaisia ja ilmiöitä, jotka kuvaavat analyysirungossa mukana olevia luokkia. Analyysistä nousevat analyysirungon ulkopuoliset asiat otetaan mukaan ja ne muodostavat uusia luokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 113–115.)

Toimintatutkimuksessa aineiston analysointia tapahtuu jo ennen kuin koko aineisto on kerätty, jolloin analysoinnin tuloksia voidaan paremmin hyödyntää kehittämistyössä (Kiviniemi 1999, 76–77). Tässä opinnäytetyössä analysoin aineistoja kehittämistyön alussa teoriaohjaavan sisällön analyysin mukaan, jolloin muodostuivat kehittämistyön painopistealueet. Myöhemmässä vaiheessa analyysi tapahtui teorialähtöisesti kehittämistyön painopistealueiden mukaan. Analyysi tapahtui sisällön analyysin mukaan, tosin aineistojen litterointivaihetta ei kirjallisissa aineistoissa tarvittu. Aineistoja luin läpi useita kertoja saadakseni kokonaiskuvan asiasta. Alkukartoituksessa aineistoista nousi esiin kolme luokkaa jotka muodostivat kehittämistyön painopistealueet. Kehityskeskustelujen pohjalta niitä tuli kaksi lisää. Näiden luokkien alle keräsin aineistoista nousseet ilmaiset joista muodostui ilmiötä kuvaavia alaluokkia. Nämä viisi kehittämistyön painopistealuetta ohjasivat väli- ja loppukartoituksen analysointia. Sijoitin työntekijöiden ilmaiset oikeaan luokkaan ja muodostin aineistoista alaluokkia. Aineistot analysoin heti aineiston keräämisen jälkeen, jolloin niitä oli mahdollista hyödyntää kehittämistyössä. Esimerkki aineiston analyysistä on esitetty liitteessä 1. Kehittämispäivien pöytäkirjoja ja kehityskeskustelujen koonteja sekä muistiinpanoja käytin aineistona etupäässä ilman erillistä analysointia. Nämä aineistot muodostuivat työyhteisössä yhteisten pohdintojen ja keskustelujen pohjalta, ja usein ne kuvasivat jotakin yhdessä sovittua asiaa.

Toimintatutkimuksessa tulokset muodostuvat päättelämällä. Päättelyn muotoja ovat induktio, deduktio sekä abduktio. Induktiossa tutkimustulokset muodostavat uutta tietoa, kun taas deduktiossa tutkimustuloksia peilataan aikaisempaan tietoon. Abduktiossa puolestaan johtopäätökset muodostuvat intuitiivisemmin, ei pelkästään tietystä tutkimushavainnosta tai aikaisemmasta tiedosta. (Heikkinen ym. 2008, 88–89). Tässä opinnäytetyössä käytin deduktiivista päättelyä, eli aikaisempi tutkimustieto ohjasi tulkintaani.

Toimintatutkimuksessa raportointia tapahtuu koko tutkimuksen ajan, koska myös aineistoa kerätään ja analysoidaan koko ajan (Kananen 2009, 105). Toimintatutkimuksen raportoinnissa näkyvät tutkimuksen tekijän tulkinta tutkimuksen kohteena olevasta asiasta, mutta raportissa pitää tulla

esiin myös tutkimukseen osallistuneen työyhteisön näkökulma (Kiviniemi 1999, 79). Toimintatutkimuksessa raportti kirjoitetaan usein ajallisesti etenevänä kertomuksena ja siinä pyritään käsittelemään ihmisten päämääriä ja tarkoituksia (Heikkinen 2008, 21). Oman opinnäytetyöni raporttia aloin kirjoittamaan jo kirjallisuuskatsausta tehdessäni ja kirjoitustyö jatkui maalikuuhun 2013 saakka. Raportin kirjoitin etenevän kertomuksen muotoon, ja sitä kirjoitin vaihe vaiheelta eteenpäin kehittämistyön edetessä. Raportissa olen pyrkinyt tuomaan esille mahdollisimman paljon työyhteisön kokemuksia kehittämistyön etenemisestä.

## 4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää vuorotyötä tekevien työntekijöiden työhyvinvointia palvelukoti Kotipolussa. Tavoitteena oli luoda vuorotyötä tekevien työntekijöiden työhyvinvointia tukevia toimintatapoja sekä lisätä työntekijöiden tietoisuutta vuorotyön vaikutuksista työhyvinvoinnille sekä erilaisista keinoista työhyvinvoinnin edistämiseen.

Tutkimustehtävät:

- Mitkä keinot kehittävät ja tukevat vuorotyöntekijän työhyvinvointia?
- Miten työntekijä itse voi vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa vuorotyössä?

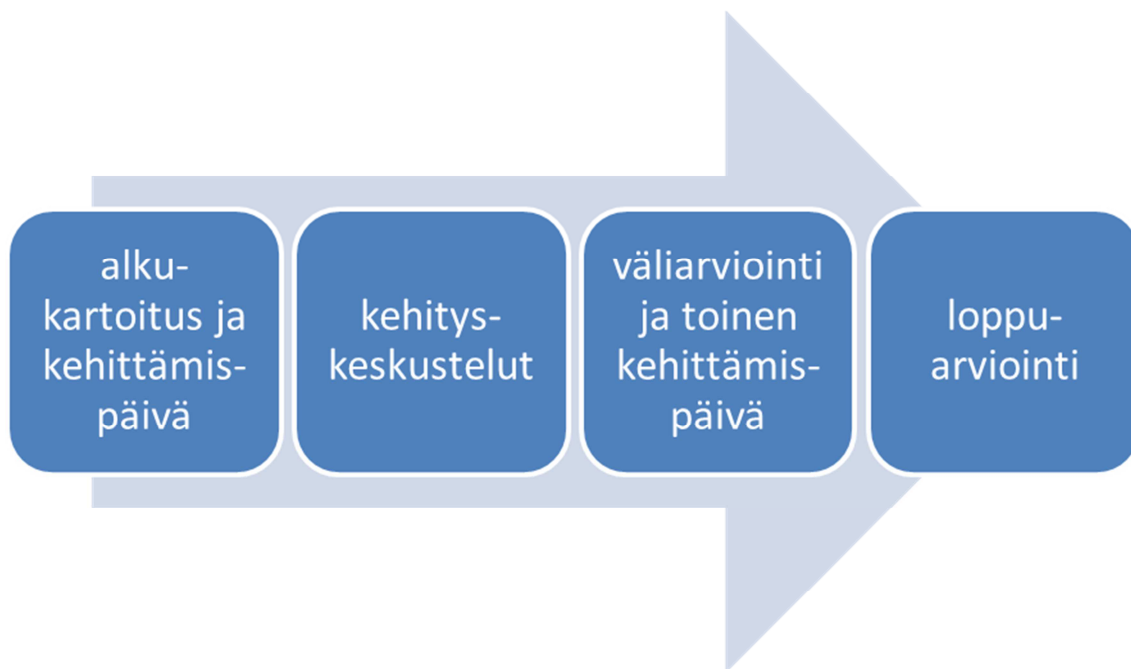
## 5 KEHITTÄMISTYÖN ETENEMINEN PALVELUKOTI KOTIPOLUSSA

Kehittämistyöhön osallistui Mikeva Oy:n palvelukoti Kotipolun koko henkilöstö, 8 työntekijää ja minä vastaavana ohjaajana. Valitettavasti henkilökunta ehti kehittämistyön aikana jonkin verran muuttua, alkuperäisestä joukosta oli väliarvioinnin aikana syyskuussa 2012 jäljellä viisi työntekijää, joista vain kolme oli sillä hetkellä säännöllisesti töissä. Yhteensä kolme työntekijää, kaksi pitkäaikaista sijaista sekä yksi vakituudessa työsuhhteessa ollut, siirtyivät muualle töihin kesän 2012 aikana. Yksi työntekijä jäi opintovapaalle elokuussa 2012 ja toinen toimivapaalle samaan aikaan. Loppuarvioinnin aikana työntekijätilanne oli samanlainen kuin syyskuussa, eli koko prosessin ajan töissä oli itseni lisäksi vain kolme työntekijää. Yksi loppukesästä toiseen työhön siirtynyt sijainen palasi takaisin loppuarvioinnin aikaan ja osallistui myös loppukartoitukseen, vaikka olikin välillä ollut poissa. Syksyn aikana työntekijätilanne oli pikkuhiljaa jälleen vakiintunut, väliarvioinnin ja loppuarvioinnin välillä ainoastaan yhden määräaikaisen työntekijän työsuhde oli päättynyt.

Opinnäytetyö sai alkunsa syksyllä 2011, jolloin keskustelin mahdollisesta opinnäytetyön aiheesta aluejohtajamme kanssa. Heti alusta asti oli selvää, että aiheeni tulee käsittelemään työhyvinvointia, ja yhteistyössä aluejohtajamme kanssa päädyimme ottamaan näkökulmaksi työhyvinvoinnin kehittämisen vuorotyössä. Työhyvinvoinnin kehittäminen on osa Mikeva Oy:n strategiaa. Alustavan aiheen selvittyä keskustelin aiheesta omassa työyhteisössäni tiimipalaverissa marraskuussa 2011, ja työhyvinvoinnin kehittäminen sai kannatusta työntekijöiltä.

Opintoihini kuului systemaattinen kirjallisuuskatsaus, jonka avulla etsin aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta aiheeseen. Tarkoituksena oli kartoittaa mitä tutkimuksia on tehty vuorotyötä tekevien sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten työhyvinvoinnista sekä niistä keinoista joilla työhyvinvointia voidaan edistää ja ylläpitää. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tutkimusmenetelmä, jonka avulla selvitetään minkä verran aiheesta on jo tutkittua tietoa saatavilla ja koota tämä tieto ja sen perusteella saada käsitys tutkittavasta aiheesta (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 46). Kirjallisuuskatsauksen tein joulukuussa 2011, ja sitä tehdessä aiheeni täsmentyi ja tutkimukseni metodologinen suunta selvisi. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt hakusanat, rajaukset ja tulosten lukumäärät yhteensä sekä aineistoon mukaan otettujen tutkimusten lukumäärät eri tietokannoissa on esitelty liitteessä 2. Kirjallisuuskatsauksen avulla sain tutkittua tietoa kehittämistyön kohteena olevista asioista, ja näistä tiedoista kokosin helmikuussa 2012 pidettyyn kehittämispäivään teoriatietoa kehittämistyön pohjaksi. Kehittämistyö käynnistyi helmikuussa 2012 palvelukodin kehittämispäivässä.

Ennen tätä kartoitettiin työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia työhyvinvoinnistaan vuorotyössä sekä heidän ajatuksiaan työhyvinvoinnin kehittämisestä. Tutkimussuunnitelman teko alkoi tammikuussa 2012, lopulliseen muotoonsa se valmistui toukokuussa 2012. Kehittämistyö jatkui palvelukodissa vuoden 2012 ajan. Tässä opinnäytetyössäni oli kolme sykliä. Ensimmäinen sykli alkoi alkukartoituksesta ja kehittämispäivästä helmikuussa 2012, ja päättyi toukokuussa 2012 olevaan kehityskeskustelujen yhteydessä tapahtuvaan arviointiin. Toinen sykli alkoi tästä, ja päättyi syksyn kehittämispäivää ennen olevaan väliarviointiin syyskuussa 2012. Syksyn kehittämispäivästä sai alkunsa kolmas sykli, joka päättyi loppuarviointiin vuoden 2012 lopussa.



*KUVIO 5. Kehittämistyön eteneminen*



## 5.1 Kehittämistyön alkutilanne ja alkukartoitus

Kehittämistyön alkutilanteessa työhyvinvoinnin ja vuorotyön välisistä yhteyksistä oli ollut puhetta vain satunnaisesti. Vuosittain Mikevalla toteutettavissa työhyvinvointikartoituksissa oli joissakin vastauksissa tullut esille vuorotyön vaikutuksia työhyvinvoinnille. Lisäksi aina ajoittain eri työntekijät olivat tuoneet esille kokemuksiaan vuorotyön vaikutuksesta omalle työhyvinvoinnilleen. Myös aikaisempina vuosina kehityskeskusteluissa aihetta oli joidenkin työntekijöiden kanssa käyty läpi. Aikaisempien tutkimusten pohjalta tiesin, että työvuorosuunnittelulla on suuri merkitys työntekijöiden työhyvinvoinnille. Jo siinä vaiheessa kuitenkin tiesin, että haluan kehittää työhyvinvointia työvuorosuunnittelua laajemmasta näkökulmasta. Tämän vuoksi alkukartoituksessa pyrin selvittämään myös muita keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi vuorotyössä.

Alkutilanteessa työvuorosuunnittelu toteutui siten, että työntekijät saivat laittaa työvuorotoiveensa listalle tiettyyn päivämäärään mennessä, jonka jälkeen vastaava ohjaaja teki työvuorot valmiiksi. Työntekijöiltä oli jo aikaisemmin kysytty mielipidettä siitä, kuinka paljon yövuoroja on halukas listalla tekemään, mutta muuten vastaava ohjaaja teki listat oman näkemyksensä mukaan. Kotipolussa oli käytössä kuuden viikon työvuorolistat, jotka teknisesti rakentuivat kahdesta kolmen viikon jaksosta. Vastaavaa ohjaajaa lukuun ottamatta kaikki työntekijät tekivät vuorotyötä. Kotipolussa kaikki työntekijät tekivät ns. pitkiä vuoroja, yleensä yhdestä kuuteen vuoroon kuuden viikon työvuorolistalla. Nämä vuorot ovat 12 tunnin mittaisia ja niiden avulla korvataan yövuoroa edeltävä pätkäamu, sekä voidaan lisätä vapaapäivien määrää. Pitkien vuorojen tekeminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja paikalliseen sopimukseen. Pitkien vuorojen määrästä oli myös keskusteltu kunkin työntekijän kohdalla. Työvuorojen alkamisaikoja oli porrastettu syksystä 2010 alkaen, osittain työhyvinvoinnin edistämisen ja osittain asukkaista muodostuneen tarpeen pohjalta. Alkutilanteessa palvelukodin työntekijätilanne oli ollut hyvin pitkään stabiili, vakituisten työntekijöiden lisäksi töissä oli pitkäaikaisia sijaisia tekemässä mm. perhevapaiden sijaisuuksia.

Alkukartoitus tehtiin joulukuun lopussa 2011 ja siihen osallistuivat kaikki palvelukoti Kotipolun työntekijät (8 kpl). Alkukartoituksessa tarkoituksena oli saada selville työntekijöiden kokemuksia vuorotyön vaikutuksista työhyvinvoinnille sekä heidän ajatuksiaan niistä keinoista miten työhyvinvoinnin kehittämistyötä vuorotyössä voisi lähteä toteuttamaan. Alkukartoituksen kysymykset olivat:

- Mitä haittoja, ongelmia tai vaikeuksia (fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia) vuorotyö itsellesi aiheuttaa?

- Mitä positiivisia puolia vuorotyössä mielestäsi on?
- Millä keinoilla vuorotyöstä johtuvaa räsitusä voitaisiin helpottaa?
- Mitä hyvää ja huonoa nykyisessä työvuorosuunnittelussa on?
- Miten työvuorosuunnittelulla voisi edistää ja ylläpitää työhyvinvointia?

Vuorotyön aiheuttamia fyysisiä haittoja toivat esille kaikki Kotipolun työntekijät. Merkittävin haitta oli vuorokausirytmien häiriintymisestä johtuva väsymys, joka vaikutti fyysisen hyvinvoinnin lisäksi merkittävästi myös psyykkiseen hyvinvointiin. Väsymystä ilmeni erityisesti yövuorojen jälkeen ja iltavuorosta tai pitkästä vuorosta aamuun tullessa. Vuorokausirytmien epäsäännöllisyys ja nukkumisen vaikeudet aiheuttivat myös väsymystä. Ongelmalliseksi koettiin se, että yövuorojen jälkeiset vapaapäivät menevät toipuessa. Joillakin työntekijöillä työvuorojen epäsäännöllisyys aiheutti päänsärkyä ja migreeniä. Vuorotyö vaikeutti terveellisen ja säännöllisen ruokavalion toteuttamista sekä liikunnan harrastamista, jonka vuoksi fyysinen toimintakyky, paino ja jaksaminen vaihtelivat.

*Yövuoroista toipuminen kestää pari päivää. Yövuorojen väliset päivät menevät "tokkurassa", vaikka tykkään niitä välillä tehdäkin. Iltavuorosta aamuvuoroon tulo myös väsyttävää, koska yönä jäävät lähes poikkeuksetta pariin kolmeen tuntiin.*

Psyykkiseen hyvinvointiin ja mielialaan vaikuttivat negatiivisesti väsymys, pitkät työvuorot ja pitkät työputket. Väsymys aiheutti motivaation laskua, ja vaikutti toisinaan myös keskittymiskykyyn ja muistiin. Väsyneenä sietokyky oli matalampi ja kyky käsitellä asioita heikompi kuin hyvin levänneenä, mikä aiheutti ärtyisyyttä. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen vaikeudet aiheuttivat myös psyykkistä räsitusta.

*Epäsäännölliset vuorot häiritsevät "normaali" rytmiä, jolloin useamman päivän kestänyt fyysinen väsymys/univaje vaikuttaa myös mielialaan joskus.*

Myös vuorotyön aiheuttamia sosiaalisia haittoja kokivat kaikki. Erityisesti juhlapyhät, viikonloppuvuorot ja iltavuorot olivat sosiaalisen elämän kannalta hankalia. Vuorotyö aiheutti sen, että ystäville ja perheelle ei ollut riittävästi aikaa. Säännöllisten harrastusten harrastaminen koettiin ongelmalliseksi. Sosiaalista elämää rajoitti myös se, että menot pitää tietää hyvissä ajoin että ehtii toivoa niitä työvuorolistalle.

*Sosiaalisia ongelmia vuorotyö aiheuttaa itselleni erityisesti sen takia, että viikonloppuvapaita on vähän ja iltoja kuluu paljon töissä. Puoliso, läheiset ja kaverit keskittävät sosiaalisen elämän iltoihin ja viikonloppuihin, jolloin itse usein vuorotyön*

*takia jää ulkopuolelle. Myös juhlapyhien aikaan olen usein lähipiirissäni ainoa, joka ei pääse yhteisiin asioihin osallistumaan.*

Arkivapaat olivat tärkein vuorotyön positiivisista puolista. Positiivista oli myös se, että joskus oli pitempiä yhtäjaksoisia vapaita, jolloin esimerkiksi matkojen järjestäminen oli helpompaa. Monet kokivat, että oli positiivista kun iltavuoroon tullessa sai nukkua pitempään ja hoitaa omia asioita virkeänä ennen töihin tuloa. Osa työntekijöistä koki yövuorojen olevan päivävuoroja helpompia, yövuoroissa oli aikaa tehdä sellaisia asioita mitä päivävuorossa ei ehdi. Positiivisina asioina mainittiin lisäksi vuorotyölisät ja vaihtelevuus työviikoissa.

*Vuorotyön positiivisia puolia ovat viikolla olevat vapaat, jotka mahdollistavat eri asioiden hoitamisen päivisin, jolloin vähemmän ruuhkaa ja useammat paikat varmemmin auki kuin iltaisiin. Myös pidemmät vapaaputket ovat positiivinen asia vuorotyössä ja lisäävät työssä jaksamista.*

Vuorotyön aiheuttaman rasituksen helpottamisessa tärkeimmäksi asiaksi nousivat työvuorotoiveet ja niiden toteutuminen. Yksilöllisyyden huomioiminen esimerkiksi yövuorojen määrässä koettiin helpottavan jaksamista. Esimiehen ymmärtävä ja tukeva suhtautuminen koettiin tärkeäksi. Työvuorosuunnittelulla oli mahdollista helpottaa vuorotyössä jaksamista. Työntekijät kokivat, että jaksamista tukee työvuorojen rytmisyys sekä pitemmät vapaajaksot eteenkin yövuorojen jälkeen. Työntekijät kokivat positiiviseksi työvuorojen alkamisaikojen porrastamisen ja he toivoivat, että iltavuoron tai pitkän vuoron jälkeen ei olisi aamuvuoroa.

*Työvuorotoiveet ovat tärkeintä. Meillä se toteutuu tosi hyvin, ja vastaava näihin kannustaa, eikä ole koskaan tunnetta että niiden esittäminen olisi vastaavan mielestä väärin.*

Nykyisessä työvuorosuunnittelussa oli parasta työvuorotoiveiden huomioiminen, ja niiden koettiin toteutuvan etupäässä hyvin. Toiveiden huomioiminen koettiin keinoksi vaikuttaa omiin työvuoroihinsa ja sitä kautta oman elämänhallintaan. Nykyinen työvuorosuunnittelu koettiin helpoksi, koska itse ei tarvinnut suunnitteluun osallistua. Mahdollisuus lisätä omien vapaapäivien määrää tekemällä pitkiä vuoroja koettiin positiiviseksi asiaksi. Huonoa nykyisessä työvuorosuunnittelussa oli iltavuorosta tai pitkästä vuorosta aamuun tulo, eteenkin klo 7 alkavaan vuoroon. Huonoa oli myös yhden päivän vapaat, pitkät työvuorot sekä pitkät työputket. Lisäksi negatiiviseksi koettiin se, että kaikkien on tehtävä sama määrä työvuoroja eikä esimerkiksi useamman yön tekeminen tuonut lisää vapaapäiviä.

*Nykyisessä työvuorosuunnittelussa hyvää on mielestäni erityisesti se, että toiveet tulevat huomioituiksi, vaikka niiden sumpliminen ei varmasti listan tekijälle helpoa ole. Tämä kuitenkin merkitsee itselleni sitä, että minulla on mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin ja myös vapaa-aikaani arvostetaan.*

*Pitkät työputket ja 12h päivät rasittavat psyykettä turhan paljon. Näissä räsistusta voitaisiin helpottaa. Huonoa nykyisessä suunnittelussa on juuri edellä mainitut asiat ja joinakin viikkoina vain yhden päivän vapaa.*

Toiveiden huomioiminen nousi merkittävimäksi työhyvinvoinnin edistämisen ja ylläpitämisen keinoksi työvuorosuunnittelussa. Oma jaksaminen oli parempaa jos pystyi harrastamaan ja viettämään muuta sosiaalista elämää. Itsestä huolehtiminen koettiin tärkeäksi, erityisesti riittävä lepo auttoi jaksamaan. Työntekijät kokivat, että yksilöllisyyden huomioimisella työvuorosuunnittelussa voidaan edistää hyvinvointia, mutta toisaalta tasapuolisuus nähtiin tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta. Ergonomisen työvuorosuunnittelun mukainen suunnittelu (kts. s. 20 - 21) vaikutti tukevan hyvinvointia, mutta vapaalta haluttiin tulla iltavuoroon ja vapaalle haluttiin jäädä aamuvuorosta. Autonominen työvuorosuunnittelu sai kartoituksessa osalta työntekijöitä kannatusta, osa suhtautui siihen epäilevästi. Kukaan ei kuitenkaan asiaa vastustanut. Suurin osa koki, että myös nykyinen työvuorosuunnittelukäytäntö oli toimiva.

*Halukkaat voisivat painottua tekemään haluamiaan vuoroja, esim. meillä on henkilöitä jotka haluavat ennemmin tehdä iltavuoroja kuin aamuvuoroja ja itse henkilökohtaisesti teen mieluiten aamuvuoroja tai yövuoroja. Työssä jaksamista tukee se, että työvuorot ovat itselle mielekkäimpään aikaan vuorokaudesta, kun kokee oman vireystasonsa parhaaksi.*

*Mielestäni nykyinen työvuorosuunnittelu toimii työyhteisössämme pääsääntöisesti hyvin. Listojen suunnittelu yhdessä on minulle aivan uutta enkä pysty siis sanomaan juuta enkä jaata sen suhteen. Olen kuullut asiasta sekä negatiivisia että positiivisia kommentteja ja varmasti jokaisesta työyhteisöstä itsestään riippuu, kuinka hyvin sen saa toimimaan.*

## 5.2 Kehittämisspäivä

Varsinainen kehittämistyö käynnistyi helmikuussa 2012 palvelukodin kehittämisspäivässä. Kehittämisspäivän tavoitteena oli lisätä työntekijöiden tietoisuutta vuorotyön vaikutuksista työhyvinvoinnille sekä niistä keinoista, joilla työhyvinvointia vuorotyössä voidaan edistää ja ylläpitää. Lisäksi tavoitteena oli herättää mielenkiinto kehittämistyöhön ja alkaa konkreettisesti kehittämään työhyvinvointia vuorotyössä työntekijöiden omien ajatusten ja toiveiden pohjalta. Kehittämisspäivässä työyhteisölle annettiin kirjallisuuskatsauksessa esiin tulleeseen tutkittuun tietoon pohjautuvaa tietoa työhyvinvoinnin ja vuorotyön välisistä yhteyksistä. Tiedon ja ohjauksen saaminen vuorotyön aiheuttamista haitoista ja niistä keinoista, joilla näitä voidaan hallita ja ehkäistä, auttaa työntekijää kestämään vuorotyön raskuudesta (Nasrabdi ym. 2009, 502, hakupäivä 11.12.2011). Samalla kävimme läpi alkukartoituksen tulokset ja vertasimme niitä aikaisempaan tutkimustietoon, ja huomasimme niiden olevan aikaisempien tutkimusten kanssa samansuuntaisia. Kehittämisspäivän teoriaosuudesta tein power point esityksen, jossa käsiteltiin alla olevia asioita:

- vuorotyön vaikutukset työntekijän työhyvinvoinnille
- fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin ongelmat vuorotyössä
- vuorotyön hyödyt työhyvinvoinnille
- alkukartoituksen tulokset
- työhyvinvoinnin edistäminen vuorotyössä
- työaika ja työvuorosuunnittelu
- suositukset terveellisiin työaikoihin
- oma toiminta työhyvinvoinnin edistämiseksi

Kehittämisspäivällä suunnittelimme yhdessä niitä keinoja, joilla pyrimme kehittämään työhyvinvointia ja sen edistämistä vuorotyössä. Alkukartoituksen perusteella oli selvinnyt, että työntekijöiden mielestä työvuorosuunnittelu, työhyvinvointia tukeva johtajuus sekä itsestä huolehtiminen olivat osa-alueet, joilla työhyvinvointiin vuorotyössä voidaan erityisesti vaikuttaa. Nämä otimme kehittämisspäivällä kehittämistyön osa-alueiksi.



KUVIO 6. Työhyvinvoinnin kehittämisen painopistealueet kehittämistyön alkuvaiheessa

Kehittämispäivällä sovimme, että työyhteisössä aletaan toteuttaa autonomista työvuorosuunnittelua ja laadimme autonomisen työvuorosuunnittelun pelisäännöt. Pelisäännöt on esitelty liitteessä 3. Pelisääntöjen luominen on välttämätöntä, jotta autonomisen työvuorosuunnittelun on mahdollista olla toimiva (Bailyn ym. 2007, 76, hakupäivä 28.12.2011). Ergonomista työvuorosuunnittelua suositeltiin, mutta sovimme, että jokainen työntekijä saa itse päättää suunnitteleeko vuoronsa ergonomisesti. Kehotin kuitenkin kaikkia kokeilemaan ergonomista työvuorosuunnittelua. Sovimme myös, että minä vastaavana ohjaajana teen kehittämispäivän materiaalien lisäksi vielä erillisen ohjeistuksen siitä miten omia vuoroja kannattaa alkaa suunnittelemaan, koska työvuorosuunnittelu oli lähes koko työyhteisölle uusi asia. Nämä työvuorosuunnittelun ohjeet on liitteenä (liite 4). Lisäksi lupasin auttaa ja neuvoa lisää työvuorojen suunnittelussa tarpeen mukaan. Sovimme myös, että työntekijät neuvovat toisiaan. Keskustelimme myös siitä, että jos työntekijällä on joitakin henkilökohtaisia tarpeita tai toiveita työhyvinvointinsa edistämiseen, niin vastaavan ohjaajan kanssa voi niistä keskustella ja yhdessä miettiä ratkaisumahdollisuuksia. Kehittämispäivässä korostettiin työntekijän omaa vastuutaan työhyvinvointinsa edistämisessä vuorotyötä tehdessään. Kotipolus-

sa työvuorojen alkamisaikojen porrastamista oli tehty jo ennen varsinaisen kehittämistyön alkua, ja päätimme edelleen jatkaa kyseistä hyväksi koettua käytäntöä.

Kehittämispäivästä keräsin palautetta kirjallisesti. Palautteen keräämisen tarkoituksena oli saada selville, miten työntekijät kokivat kehittämistyön sekä miten itse esimiehenä olin onnistunut asian esiintuomisessa. Palautteen mukaan kehittämispäivän sisältö oli kiinnostava ja tärkeä, mutta aikaa yhteiselle keskustelulle olisi voinut olla enemmän. Erityisesti työvuorosuunnittelun osalta työntekijät olivat saaneet uutta tietoa. Kehittämispäivä oli herättänyt ajatuksia ja saanut pohtimaan vuorotyön merkitystä omassa työhyvinvoinnissa. Myös oman asenteen merkitys työhyvinvoinnille oli noussut esille.

*Vuorotyön vaikutuksista tehty powerpoint-esitys oli hyödyllinen ja siinä oli myös uutta tietoa. Esityksen myötä tuli eri tavalla mietittyä omaa jaksamista ja vuorotyön vaikutuksia omassa arjessa.*

Kirjalliset ohjeet työvuorojen suunnitteluun ja autonomisen työvuorosuunnittelun pelisäännöt koettiin tärkeiksi. Positiivisena koettiin se, että kaikkien työntekijöiden toiveiden korostettiin olevan yhtä tärkeitä eikä toiveiden määrää rajattu. Autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamista pidettiin haastavana, ja osalla ensimmäisenä ajatuksena oli ollut vahva epäily onnistumisesta. Oppimiseen uskottiin menevän pitkän aikaa. Työntekijät toivoivat ohjausta, tukea ja kannustusta omien työvuorojen laadintaan jatkossakin. Autonominen työvuorosuunnittelu koettiin kuitenkin mielekkäänä ja työntekijät uskoivat siihen, että sillä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Työntekijät olivat innokkaasti lähteneet toteuttamaan omien työvuorojensa suunnittelua ja perusidea oli omaksuttu nopeasti.

*Aluksi tuntui ettei tästä kuitenkaan tule mitään, kun kaikki tekevät omia listojaan, mutta yllätyin kun näin miten innokkaasti kaikki tuntuivat omia rivejään täyttävän. Kärryille pääsi melko nopeasti miten homma hoituu.*

### **5.3 Kehityskeskustelut**

Alkuvaiheen kehittämistyön toteutumista arvioimme ryhmäkehityskeskusteluissa toukokuussa 2012. Arvioinnin lisäksi kehityskeskusteluissa oli tavoitteena miettiä myös uusia keinoja työhyvinvoinnin edistämiseen vuorotyössä. Ryhmäkehityskeskustelut toteutimme kahdessa osassa siten, että ensimmäisen ryhmän muodostivat neljä palveluasumisen vastuuhjaajaa ja jälkimmäisen ryhmän neljä tehostetun palveluasumisen vastuuhjaajaa. Palvelukodin vastaavana ohjaajana

vastasin kehityskeskustelujen vetämisestä. Ennen oman ryhmänsä kehityskeskustelua työntekijät täyttivät Mikeva Oy:n kaikkia yksiköitä koskevan ryhmäkehityskeskustelukaavakkeet, johon lisäksi lisäsin osion työhyvinvoinnin edistämisen kehittämisestä. Työntekijät palauttivat kehityskeskustelukaavakkeen minulle, analysoin ne sisällön analyysin mukaan ja tein rungon kyseisen ryhmän kehityskeskustelulle. Kehityskeskustelun aikana kirjasin kokoajan esiin tulleita asioita, kehittämistavoitteita ja suunnitelmia sekä tekemämme päätökset. Lisäsin nämä lopulliseen kehityskeskustelujen koontiin. Molempien ryhmien kehityskeskustelut vedin vielä yhteen ja tämä yhteenveto käytiin läpi kesäkuun tiimipalaverissa. Kehityskeskustelussa käytiin läpi myös muita asioita, mutta tässä esittelen ainoastaan ne osiot missä käsiteltiin työhyvinvointia vuorotyössä. Kehityskeskusteluissa työhyvinvoinnin kehittämisen ja edistämisen tärkeimmiksi osa-alueiksi vuorotyössä muodostuivat työvuorosuunnittelun, itsestään huolehtimisen ja johtajuuden lisäksi työn organisointi sekä hyvä työkaveruus.

Kehityskeskustelussa tuli jälleen esille **työvuorosuunnittelun** tärkeys työhyvinvoinnille. Autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtyminen aiheutti työyhteisössä vaihtelevia mielipiteitä, osa koki se erittäin hyväksi ja työhyvinvointia tukevaksi, osa puolestaan haastavaksi ja vaikeaksi. Kehityskeskusteluissa puhuimme siitä, että uuden käytännön oppiminen vie aikaa vähintään vuoden. Tässä vaiheessa kokeilua oli toteutettu noin kolme kuukautta ja päätimme, että jatkamme käytäntöä edelleen. Osa työntekijöistä koki, että oli suunnitellut vuoronsa huonosti. Osa oli käyttänyt toista työntekijää apuna vuorojensa suunnittelussa. Ergonomisesti suunnitellut työvuorot eivät saaneet työyhteisössä kannatusta, koska vapaalle haluttiin lähteä aamuvuorosta ja vapaalta palata iltavuoroon. Päätimme kuitenkin, että kukin miettii sopiiko ergonomisen työvuorot (aamu -> ilta -> yö) itselle ja suunnittelee vuoronsa sen mukaan. Ilta-aamuvaihteluita ei myöskään haluttu. Yhden päivän vapaat koettiin huonoiksi.

*Uusi työvuorojen suunnittelu ollut mielestäni hyvä muutos. Jokainen kokee voivansa vaikuttaa enemmän vuoroihinsa.*

*Autonominen työvuorosuunnittelu on ollut haastavaa ja vaikeaa.*

**Hyvän johtajuuden** osalta kehityskeskusteluissa tärkeimmiksi asioiksi nousi tasapuolisuus sekä organisoinnista huolehtiminen aikatauluttamisella. Käytäntö oli osoittanut sen, että omia vuorojaan suunnitellessa oli pakko katsoa mitä muut olivat suunnitelleet ja sovittava vuoronsa sen mukaan. Päätimme, että noudatamme sovittuja päivämääriä ja pysymme suunnitteluajataulussa. Tällöin jokainen saa vuorollaan olla ensimmäisenä suunnittelemassa omia vuorojaan. Sovimme



myös, että viimeisimpinä suunnittelevien ei silti tarvitse ottaa vain jäljellä olevia vuoroja, vaan he voivat edelleen laittaa myös muun vuoron kyseiselle päivälle. Sovimme, että vastaava ohjaaja muuttaa tasapuolisesti kunkin työntekijän omaa suunnitelmaa tarpeen niin vaatiessa, tärkeimmät toiveet pyritään kuitenkin toteuttamaan viimeiseen asti. Kehityskeskusteluissa pohdimme myös kesäajan tuomia ongelmia työvuorosuunnittelulle. Työntekijöiden lomat muuttivat käytäntöä siten, että lomalle jäävät suunnittelivat listansa ennen lomaansa ja loppukesän lista täytyi tehdä normaalia aikataulua aikaisemmin vastaava ohjaajan loman vuoksi. Sovimme, että vastaava ohjaaja aikatauluttaa kesän listan suunnittelun ja muistuttaa siitä työntekijöitä tiimipalaverissa sekä sähköpostitse.

**Työn organisointi** nousi esille kehityskeskusteluissa keinona helpottaa kiirettä ja parantaa työhyvinvointia. Työn organisointiin kuului ennakointi, aikataulutus, priorisointi sekä työtehtävien tasapuolinen jakautuminen. Ennakointi koettiin tärkeäksi, ja perjantaisin pidettävän viikkotiimin oli helpottanut ennakointia. Viikkotiimi käytäntö oli aloitettu jo syksyllä 2011, mutta vasta nyt havaitsimme sen työn organisointia parantavan vaikutuksen. Viikkotiimissä työyhteisö on käynyt läpi seuraavan viikon kalenterin ja suunnitellut seuraavan viikon toimintaa. Tällöin on jo voitu sopia kenen vastuulla mikäkin työtehtävä tulee olemaan. Viikkotiimin pöytäkirja on toimitettu kaikille työntekijöille sähköpostilla. Kalenterin hyödyntäminen oli parantunut ja sitä kautta aikatauluttaminen oli kehittynyt, mm. asiointikäyntien yhdisteleminen onnistui aiempaa paremmin. Palvelukodilla oli paljon erilaisia asiointikäyntejä, ja välimatkojen vuoksi niihin kului paljon työaika. Tämän vuoksi niiden aikatauluttaminen koettiin työhyvinvointia lisääväksi. Erityisen tärkeää oli suunnitella asiointikäynnit sellaiseen ajankohtaan jolloin työntekijöitä oli riittävästi. Jatkuva asiointikäynneillä oleminen koettiin raskaaksi, vaikka asiointikäynnit toisaalta mukavasti katkaisivat työpäivän ja toivat työhön vaihtelua. Totesimme, että huono asiointikäyntien suunnittelu aiheuttaa kuormitusta myös palvelukotiin jääville työntekijöille. Sovimme, että jatkamme viikkotiimien pitämistä sekä huolehdimme järkevästä aikatauluttamisesta.

Kehityskeskusteluissa tuli esille, että työntekijät kokivat aamuvuorot kaikkein kiireisimmiksi vuoroiksi ja tietyn viikonpäivän, maanantain, kaikkein raskaimmaksi. Kehityskeskusteluissa päätimme muokata palvelukodin viikko-ohjelmaa. Siirsimme työtehtäviä kiireisimmältä päivältä toiselle päivälle, sekä siirsimme ryhmätoiminnan pitämisen iltavuorolaisten tehtäviin. Palvelukodilla oli ollut hyvin voimakas toisen auttamisen ja tukemisen kulttuuri, ja tämän vuoksi aamuvuorolaiset olivat usein pitäneet vielä iltapäivästä ryhmät jotta ne eivät jää iltavuorolaiselle. Jo aikaisemmin työn ja työvuoron organisoimisen keinona palvelukodissa oli ollut käytäntö, että työvuorossa olevat työn-

tekijät jakavat kyseisen vuoron rutiinitehtävät sekä kalenterissa olevat työt. Tämä käytäntö ei kuitenkaan ollut vielä vakiintunut pysyväksi käytännöksi, joten sovimme, että jatkossa huolehditaan työtehtävien jakamisesta aina työvuoron alussa ja jako kirjataan kalenteriin. Tämä käytännön avulla on ollut tarkoitus jakaa työtehtäviä tasapuolisesti kaikille työntekijöille sekä helpottaa kiireen tuntua, kun työntekijä tietää mitkä asiat ja tehtävät ovat hänen vastuullaan kyseisessä työvuorossa. Työtehtävien priorisointi koettiin tärkeäksi eteenkin kiireisinä päivinä. Sovimme, että kukin työntekijä voi vuorossaan siirtää kiireettömiä tehtäviä toiselle päivälle, jos tilanne töissä vaatii priorisointia eikä kaikkia tehtäviä ehdi työvuoron aikana järkevästi hoitaa.

Toukokuussa palvelukodillemme tuli kotikäyntiasiakas, jonka kotikäyntien vuoksi jouduimme muuttamaan totuttua työvuorojen alkamisaikojen porrastamista siten, että arkisin aikaiseen aamuvuoroon tuli kaksi työntekijää. Kukaan ei kehityskeskustelussa kritisoinut sitä, että porrastamisesta oli luovuttu niiden päivien osalta jolloin kotikäyntejä toteutettiin. Kotikäyntiasiakas oli suurimmalle osalle työntekijöitä täysin uusi palvelumuoto, ja siihen oppiminen koettiin haasteena. Kevään aikana palvelukodilla oli siirrytty hiljaiseen raporttiin, pääsyyinä siirtymiseen oli työntekijöiden eriaikaan alkavat työvuorot, mutta tätä ei kuitenkaan kukaan tuonut kehityskeskusteluissa esille.

*Työmäärä on lisääntynyt ja työtehtäviä tullut lisää. Työpäivät on kiireisiä. Liika joustaminen työssä voi olla uhka työssä jaksamiselle. Työtehtävät painottuu tietyille päiville esimerkiksi maanantaisin on paljon töitä. Työtehtävät myös painottuu pitkälle aamuvuoroihin.*

On vaikea eritellä millainen merkitys työkavereilla on työhyvinvoinnille nimenomaan vuorotyössä, mutta koska **hyvä työkaveruus** nousi erittäin merkittävästi kehityskeskustelussa esille, niin päätimme ottaa myös sen osa-alueen kehittämistyöhön mukaan. Vuorotyössä koko työyhteisö näkee toisiaan vain harvoin, ja saattaa mennä pitkiäkin aikoja että on jonkun tietyn työkaverin kanssa samassa työvuorossa. Samassa työvuorossa oleva työkaveri vaihtelee ja tämä lisää hyvän työkaveruuden vaikutusta työhyvinvoinnille. Kehityskeskustelun perusteella työhyvinvointia tukevan työkaverin piirteitä olivat avoimuus, luotettavuus, positiivisuus ja tasapuolisuus. Hyvä työkaveri arvosti toisia, hyväksyi erilaisuutta sekä hoiti omat työtehtävänsä. Kehityskeskustelujen yhteydessä havaitsimme, että kaikki nämä piirteet oli kirjattuna myös Kotipolun tiimin pelisääntöihin, jotka oli luotu keväällä 2010. Päätimme, että jokainen työntekijä pyrkii toimimaan niin, että on muille hyvä työkaveri. Sovimme, että tiimin pelisääntöihin palataan ja niitä päivitetään tarvittaessa.

Kehityskeskustelussa työntekijät toivat esille omaa vastuutaan työhyvinvointinsa edistämisestä vuorotyössä. **Itsestä huolehtiminen** koettiin tärkeäksi. Riittävä lepo ja uni, terveelliset ruokator- tumukset sekä tasapainoinen vapaa-aika koettiin parantavan työhyvinvointia. Työntekijät olivat aikaisempaa enemmän kiinnittäneet huomiota itsestään ja hyvinvoinnistaan huolehtimisen.

*Riittävä lepo ja omasta fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen.  
Tasapainoinen yksityiselämä ja mielekäs tekeminen vapaa-aikana. Työasioiden ja yksityisasioiden pitäminen erillään.*



KUVIO 7. Kehittämistyön painopistealueet kehityskeskustelujen jälkeen

#### 5.4 Välikartoitus ja syksyn kehittämispäivä

Välikartoituksen toteutin syyskuussa 2012. Sen tarkoituksena oli arvioida kehittämistyön etenemistä ja luoda kehittämisideoita kehittämistyön loppuosalle. Välikartoituksessa työntekijät kirjoittivat ajatuksiaan ja kokemuksiaan siitä, miten työhyvinvoinnin kehittäminen vuorotyössä oli heidän mielestään edennyt ja miten sitä tulisi edelleen kehittää. Työntekijät kirjoittivat ajatuksiaan alkukartoituksessa sekä kehityskeskusteluissa esiin nostamistamme kehittämistyön osa-alueista, eli työvuorosuunnittelusta, työn organisoimisesta, työkaveruudesta, johtajuudesta sekä itsestä huolehtimisesta. Välikartoituksen tulokset kävimme läpi kehittämispäivässä lokakuussa 2012, ja siellä mietimme keinoja kehittämistyön etenemiseksi. Välikartoituksessa suurimpana ongelmana oli se, että kesän aikana oli tapahtunut työntekijämuutoksia. Alkuperäisestä työntekijä joukosta oli kartoituksen aikaan töissä itseni lisäksi vain kolme työntekijää, ja loput kartoitukseen osallistuvista olivat olleet töissä lyhyehkön ajan, 1 – 4 kuukautta. Uudet työntekijät eivät ymmärrettävästi pystyneet arvioimaan mitenkään koko kehittämistyötä, mutta kukin pohti asioita ja jatkokehittämishaasteita omasta näkökulmastaan. Uusille työntekijöille oli kerrottu perehdytyksen yhteydessä kehittämistyöstä, ja heitä oli ohjattu autonomiseen työvuorosuunnitteluun.

Välikartoituksessa työntekijät kokivat nykyisen, kehittämistyön alussa luodun **työvuorosuunnittelukäytännön** hyväksi ja toimivaksi. He halusivat sen jatkuvan myös tulevaisuudessa. Välikartoituksessa työntekijöiden kokemus työvuorosuunnittelusta oli täysin samansuuntainen riippumatta siitä, kuinka kauan kyseinen työntekijä oli ollut palvelukodissa töissä. Uudet työntekijät olivat oppineet nopeasti työvuorosuunnittelukäytännön ja suhtautuivat siihen positiivisesti.

*Mielestäni työvuorosuunnittelu on yksi tärkeimmistä osa-alueista vuorotyössä ja jaksamisessa vuorotyössä. Nykyinen systeemi, että saa itse osallistua työvuorolistojen suunnitteluun toimii hyvin ja mielestäni on hienoa, että niihin voi itse näinkin vaikuttaa. Toivottavasti myös jatkossa asia toimii.*

Kehittämispäivässä päädyimme siihen, että nykyistä käytäntöä ei tarvitse muuttaa ja yhteisesti päätimme, että autonominen työvuorosuunnittelu jatkuu ennallaan.

Välikartoituksessa tuli selkeästi esille se, että pitempään työskennelleet kokivat kesänäikaisten työntekijämuutosten vaikuttaneen **työn organisointiin** negatiivisesti. Myös kesälomakausi sijainneen oli lisännyt työn kuormittavuutta. Pitempään töissä olleiden vastuu ja työmäärä olivat työntekijämuutosten vuoksi lisääntyneet. Kehittämispäivässä totesimme sen olevan hyvin ymmärrettävää, uusien työntekijöiden perehdyttämiseen kuluu aikaa eikä voi olettaa että uusi työntekijä he-

ti osaa toimia työyhteisössä tutuilla tavoilla. Uusien työntekijöiden erilaiset kyvyt omaksua uusia asioita olivat tuoneet perehdyttämiseen haasteita. Vaikka perehdyttämisessä päävastuu olikin esimiehellä, osallistui siihen myös koko työyhteisö, mikä taas oli lisännyt työntekijöiden työmäärää. Totesimme tämän luovan haasteita perehdyttämisprosessille ja sen kehittämislle. Sovimme, että perehdyttämisen parantaminen otetaan tulevaisuudessa kehittämistyön kohteeksi.

*Nyt se (työn organisointi) on muuttunut koska tullut henkilö vaihdoksia. Vaatii aikansa ennen kuin asiat toimivat samalla tavalla.*

Välikartoituksessa selvisi, että työtehtävien selkeä jakaminen työntekijöiden kesken joka työvuorossa unohtui edelleen aika usein. Erityisesti uudet työntekijät kokivat työtehtävien jakamisen sekä aikatauluttamisen työn organisoinnin keinona erittäin tärkeäksi ja työntekoa helpottavaksi. Työtehtävien jakamisen koettiin helpottavan oman työn ja ajankäytön hallintaa sekä vähentävän kiireen tunnetta. Sen koettiin myös selkeyttävän oman työn suunnittelua. Kehittämispäivässä päätimme, että jatkossa muistetaan jakaa päivän työtehtävät aina vuoron alussa ja ne kirjataan kalenteriin. Yhteisvastuullisuutta asiassa korostettiin, jotta asia tulee hoidettua joka vuorossa myös niinä päivinä jolloin työtehtävien jako on selkeä. Päätimme, että työtehtävien jakamisesta vastaa työvuoron vastuuhjaaja. Kehittämispäivässä keskustelimme myös siitä, että työtehtävien jaon yhteydessä voidaan keskustella myös muista ajankohtaisista asioista ja siten parantaa yleistä tiedonkulkua.

*On tärkeää tietää mitä milloinkin tehdään, silloin turha hosuminen ja säntäily jäävät pois. Voi keskittyä olennaiseen.*

Pitkävuorolaisen työn keventäminen nähtiin työhyvinvoinnin edistämisen keinona. Kehittämispäivässä työyhteisössä sovimme, että pitkävuorolainen saa työtehtäviä jaettaessa ensin kertoa mitkä tehtävät hän haluaa hoitaa. Esimerkiksi osa työntekijöistä halusi pitkässä vuorossa ollessaan huolehtia asiointikäynneistä, mutta osa taas koki ne raskaana. Sovimme myös, että pitkävuorolainen ei pääsääntöisesti osallistu kuin kerran päivässä ruuan valmistukseen, jos työntekijä itse ei toisin tahdo. Tällä tavoin pyrimme huomioimaan kunkin työntekijän yksilölliset mieltymykset paremmin ja lisäämään hyvinvointia erityisesti pitkien vuorojen aikana, jotka suurimman osan mielestä olivat kaikkien raskaimpia vuoroja.

Välikartoituksessa tuli jälleen esille **hyvä työkaveruuden** ja työyhteisön merkittävä vaikutus työhyvinvoinnille. Kesän aikana tapahtuneet työntekijävaihdokset olivat vaikuttaneet negatiivisesti työhyvinvointiin, työkavereiden vaihtuminen oli muuttanut tuttuja vuorovaikutussuhteita ja uusien

työntekijöiden pääsemiseen sisälle työyhteisöön oli vienyt oman aikansa. Kehittämispäivässä mietimme kehittämiskeinoja hyvän työkaveruuden edistämiseen nykyisessä tilanteessa, ja näitä keinoja olivat yhdessä tekeminen, toisiinsa tutustuminen sekä työkaverin arvostaminen ja arvostuksen näyttäminen. Keskustelimme myös jokaisen omasta suhtautumisesta uusiin työntekijöihin, ja siitä miten suuri merkitys uudelle työntekijälle on sillä miten häneen suhtaudutaan työyhteisössä. Totesimme, että avoin, lämmin ja arvostava suhtautuminen sekä hyvä perehdytys nopeuttavat uuden työntekijän pääsemistä mukaan työyhteisön toimintamalleihin. Totesimme kehittämis- ja virkistäytymispäivien lisäävän yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Sovimme, että jatkossakin näitä on kaksi kertaa vuodessa. Päätimme, että kerran vuodessa sovimme jotain yhteistä tekemistä kehittämis- ja virkistäytymispäivän ohjelmaan.

**Johtajuuden** osalta välikartoituksessa tuli esille vastaavan ohjaajan työtehtävien lisääntyminen ja tästä johtuvat ajankäytönhallinnan ongelmat. Juuri ennen välikartoitusta mielenterveyskuntoutuksen palvelukoti Jokitupa oli siirtynyt alaisuuteeni. Vastauksissa kuvastui huoli siitä, että esimies ei pysty vahvuudessa ollessaan keskittymään perustyöhön ja tällöin perustyö kuormittaa työntekijöitä enemmän. Lisäksi vastauksissa toivottiin enemmän aikaa keskustelulle sekä palautteen antamista. Näitä omaan työhöni kohdistuvia kehittämishaasteita päätin alkaa kehittämään omien töiden tehokkaammalla aikataulutamisella. Esimieheni luvalla lisäsin työvuorolistoille enemmän hallinnonpäiviä, jolloin en ole perustyön vahvuudessa lainkaan. Näille hallinnonpäiville aikataulutin esimiestyöhön liittyvät työtehtävät, jotta perusvahvuudessa ollessani voisin keskittyä perustyöhön ilman huolta keskeneräisistä hallinnon tehtävistä. Lisäksi kehittämispäivässä sovimme, että pidän jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtaisen keskustelun neljä kertaa vuodessa. Päätimme, että ne aikataulutetaan selkeästi kalenteriin ja sovimme, että ensimmäiset keskustelut pidetään ennen vuoden vaihdetta.

Eteenkin pitempään palvelukodissa töissä olleet olivat kokeneet, että kesän ja alkusyksyn aikana töissä oli ollut rankempaa. Tällöin työasioiden jättäminen töihin oli ollut vaikeampaa. **Itsensä huolehtimisen** keinot koettiin tässä tilanteessa erityisen merkittäväksi työhyvinvoinnin kannalta. Jokaisella oli vapaa-ajalla omat työssä jaksamista tukevat keinonsa, esimerkiksi liikunta, riittävä lepo sekä terveelliset elämäntavat. Työntekijät kokivat, että töissä jaksaa paremmin silloin kun oma työn ulkopuolinen elämä on kunnossa. Vaikka työntekijät tiedostivat itsestä huolehtimisen merkityksen, niin aina sen toteuttaminen ei ollut helppoa. Kehittämispäivässä pohdimme jokaisen työntekijän vastuusta omasta hyvinvoinnistaan. Sovimme, että itsestä huolehtimisen tueksi aloitetaan

työyhteisön ryhmätyönohjaus vuoden 2013 alussa. Myös säännölliset keskustelut esimiehen kanssa todettiin tukevan itsestä huolehtimista.

*Itsestä huolehtimisella on suuri merkitys työhyvinvointiin ja on tärkeää, että omassa elämässä olisi asiat sillä mallilla että jaksaa tehdä myös töitä. Itsestä huolehtiminen vain meinaa monilla unohtua.*



KUVIO 8. Kehittämistyön painopistealueet syksyllä 2012

## 5.5 Loppukartoitus

Loppukartoituksen pidin heti alkuvuodesta 2013. Alun perin se oli tarkoitus tehdä jo joulukuussa, mutta joulun ajan kiireiden vuoksi se hieman viivästyi. Loppukartoituksessa oli tarkoituksena arvioida koko kehittämisprosessia ja kehittämistyön eri osa-alueita, sekä suunnata ajatuksia oman työhyvinvoinnin edistämiseen tulevaisuudessa. Loppukartoituksessa pyysin työntekijöitä pohtimaan kirjallisesti miten erilaiset keinot olivat vaikuttaneet tai vaikuttavat parhaillaan työhyvinvointiin sekä arvioimaan koko kehittämisprosessia. Pyysin heitä kertomaan myös siitä, miten he itse olivat vaikuttaneet työhyvinvointiinsa viimeisen vuoden aikana sekä pohtimaan oman työhyvinvoinnin edistämistä tulevaisuudessa. Annoin loppukartoituksessa työntekijöille seuraavalla sivulla kuviossa 8 esitetyn koontin kehittämistyöstä ajatusten pohjaksi.

Loppukartoitukseen vastasivat kaikki kahdeksan työntekijää, jotka olivat kartoituksen aikaan töissä. Näistä kolme oli ollut mukana koko kehittämisprosessin ajan, joten koko kehittämisprosessin arviointi jäi tämän vuoksi vajavaiseksi. Jokainen työntekijä arvioi prosessia omasta näkökulmastaan ja omien kokemusten pohjalta riippumatta työsuhteen kestosta.

Työntekijät kokivat **koko kehittämistyön prosessin** toisaalta positiiviseksi, mutta toisaalta rasokkaaksi. Työhyvinvointi miellettiin tärkeäksi kehittämisalueeksi nyt ja tulevaisuudessa. Hyvinvointiin liittyvien asioiden tavanomaista runsaampi käsittely kehittämistyön aikana oli auttanut keskittämään omaa huomioita hyvinvointiin ja sen edistämiseen. Toisaalta pitkäkestoinen kehittämistyö perustyön kiireiden ja muutosten keskellä koettiin työlääksi. Kehittämistyön kokonaisvaikutuksia työhyvinvoinnille oli vaikea arvioida työyhteisön muuttumisen vuoksi. Työntekijät kokivat, että kehittämistyön aikana työhyvinvointi oli osittain parantunut, mutta osittain siinä joidenkin mielestä oli tapahtunut huononemista. Merkittävimmin työhyvinvointia oli heikentänyt työntekijämuutokset ja niiden vaikutukset työyhteisöön ja työn organisointiin.





KUVIO 9. Kehittämistyön osa-alueet vuoden 2012 aikana

Autonominen **työvuorosuunnittelu** oli osoittautunut työntekijöiden mielestä työhyvinvointia tukevaksi. Työntekijät kokivat nykyisin työn ja muun elämän yhteensovittamisen olevan helpompaa. Tärkeimmät toiveet oli pystytty toteuttamaan jokaisella listalla. Yksi työntekijä piti parempana aikaisempaa työvuorosuunnittelukäytäntöä, jossa vastaava ohjaaja teki listat. Hän ei kuitenkaan pitänyt autonomista työvuorosuunnittelua huonona asiana. Osa koki ergonomiset työvuorot työhyvinvointia tukevaksi, osa taas ei ollut halunnut edes kokeilla niitä. Tasapuolisuuden tavoite sai loppuarvoinnissa osakseen hieman kritiikkiä. Osa työntekijöistä koki, että työhyvinvointia voisi li-

sätä jos työntekijä pystyisi enemmän valikoimaan itselleen mieluisia vuoroja, esimerkiksi tekemään enemmän viikonloppuja. Toisaalta tasapuolisuus koettiin erittäin tärkeäksi autonomisessa työvuorosuunnittelussa, esimerkiksi vapaapäivissä tai niissä vuoroissa, mistä saa eniten rahaa vuorotyölisien muodossa.

*Työvuorosuunnittelu on vaikuttanut työhyvinvointiini positiivisesti. Lista hahmottuu aikaisemmin ja vuoroja varmistuu aikaisemmin kuin ennen ja tämä helpottaa vapaa-ajan suunnittelua ja erilaisten menojen sopimista. Työvuorot voi suunnitella niinkuin itse kokee mielekkäimmäksi ne tehdä. Tämä helpottaa tosi paljon arkea.*

Havaintomuistiinpanojen perusteella työntekijöiden taito omien työvuorojen suunnitteluun lisääntyi vuoden aikana kun kokemusta suunnittelusta karttui. Omasta työajastani työvuorosuunnittelu vei loppuvuodesta huomattavasti vähemmän aikaa kuin ennen autonomista työvuorosuunnittelua tai sen alkuvaiheessa, sillä listat olivat lähes valmiit työntekijöiden itsensä tekemänä. Joitakin muutoksia listoihin täytyi joka kerta tehdä, muutosten suhteen tasapuolisuus oli melko helppo toteuttaa. Suunnitteluaikeita pysymisessä oli välillä ongelmia, nimenomaan niin päin että työntekijät olisivat mielellään suunnitelleet listaansa liian aikaisin eivätkä olisi malttaneet odottaa sovitua aikaa, ja tästä asiasta käytiin keskustelua useaan otteeseen.

Työntekijät kokivat, että **työn organisoinnissa** oli menty eteenpäin vuoden aikana. Kuitenkin siinä koettiin olevan edelleen kehittämistä. Henkilöstövaihdokset työn organisointia huonontavana tekijänä nousivat jälleen esille. Pehdytyksen lisäksi selkeät viikko-ohjelmat ja ohjeet siitä, mitä työvuoroon kuuluu, helpottavat eteenkin uudemman työntekijän työhallintaa. Viikko-ohjelmien päivitys oli selkeyttänyt toimintaa. Työtehtävät muistettiin jakaa työvuoron alussa aikaisempaa useammin ja työtehtävät jakautuivat tasaisemmin, mutta edelleen näissä oli parantamisen varaa. Loppukartoituksessa asiointikäyntien lisäksi toivottiin keittiötehtävien tasapuolisempaa jakamista. Jokaisen työntekijän vastuuta omien työtehtävien hoidosta korostettiin.

*Vielä kun saisi työtehtävät jaettua tasapuolisesti joka päivä niin hyvä tulis. Joskus pitkiä pätkiä keittiössä esim. 5 työvuoroa putkeen, niin huuh!*

*Työtehtävät jakautuvat mielestäni nykyisin tasaisemmin, pääsääntöisesti työntekijät auttavat paremmin toisiaan työtehtävien tekemisessä.*

Viikkotiimi sai loppukartoituksessakin positiivista palautetta, sen koettiin olevan hyvä ennakoinnin apuväline ja se auttaa myös työntekijää omassa ajankäytön suunnittelussa.

*Viikkotiimi on minusta ollut hyvä, sillä silloin tulee paremmin huomioitua seuraava viikko ja huomataan jo etukäteen, jos siellä on esim. päällekkäisyyksiä tai hoksataan mitä muuta voitaisiin tehdä samalla esim. tietyn käytön yhteydessä. Tällä tavalla on mahdollista hoitaa useampi asia samalla kertaa ja vältetään myös turhaa kiirettä ja miettimistä jota usein on, jos käytöt ja menot tulevat eteen yhtäkkiä.*

Loppuarvioinnissa työntekijät kokivat, että **hyvällä työkaveruudella** oli positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Yhteinen tavoite ja päämäärä lisäsivät yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. Hyvässä työkaveruudessa koettiin tärkeäksi avoin vuorovaikutus, toisen hyväksyminen ja arvostaminen sekä tukeminen ja auttaminen. Luotettavuus oli työntekijöiden mielestä kaikkein tärkein piirre työkaverissa.

*Hyvä työilmapiiri ja hyvät työkaverit auttavat jaksamaan työssä ja tekevät työstä mielekkään. Reiluus, rehellisyys, yhteen hiileen puhaltaminen, luottamus ovat tärkeitä asioita hyvässä työtoveruudessa*

Loppuarvioinnissa osa työntekijöistä pohti omaa rooliaan hyvänä työkaverina. Nämä työntekijät kertoivat pyrkivänsä omalla toiminnallaan olemaan hyviä työkavereita muille, ja he kokivat sen tukevan myös omaa työhyvinvointiaan. Hyvä työkaveruus ei tarkoita sitä, että kaveri pitää olla myös työajan ulkopuolella. Työhyvinvointia voi jopa lisätä se, ettei ole työkaverin ystävä vapaa-ajalla, jolloin työssä on helpompi keskittyä työasioihin ja vapaalla pääsee helpommin työasioista irti.

Loppuarvioinnissa nousi edelleen esille työntekijävaihdosten vaikutus hyvään työkaveruuteen. Pitempään töissä olleet olivat huomanneet, että uuden työntekijän pääseminen sisälle työyhteisön toimintaan ja luottamuksen rakentuminen tapahtuu pikkuhiljaa. Kuitenkin työntekijävaihdokset kuuluvat työelämään, ja uusiin työntekijöihin tutustumisen ja heiltä uusien ideoiden saamisen nähtiin olevan myös mahdollisuus työn kehittämiseen.

*Työyhteisössä on vuoden aikana tapahtunut vaihtuvuutta ja tämän on ainakin itselläni vaikuttanut työkaveruuteen. Vaatii aikaa, että tutustuu uusiin ihmisiin ja toisiin myös luottamuksen rakentuminen vie enemmän aikaa.*

**Hyvän johtajuuden** osalta avoin vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä nousi loppuarvioinnissa hyvin merkittäväksi työhyvinvointia edistäväksi asiaksi. Työntekijät kokivat tärkeänä esimiehen läsnäolon ja tavoitettavuuden sekä sen, että esimiehen kanssa voi keskustella mieltä painavista asioista. Tärkeäksi osoittautui tunne siitä, että tulee kuulluksi ja esimies on oikeasti kiinnos-

tunut työntekijän asiasta. Loppuvuodesta aloitetut etukäteen suunnitellut ja aikataulutetut esimiesalaiseskustelut saivat positiivista palautetta ja käytännön toivottiin jatkuvan tulevaisuudessakin.

*Hyvä johtajuus on näkynyt eniten siinä, että minusta on koko ajan tuntunut siltä, että voin aina puhua, jos jotain kysyttävää tai puhuttavaa on mielen päällä. Minusta on tuntunut, että olen tullut kuulluksi ja toiveitani on huomioitu. Esimiesalaiseskustelu oli minusta hyvä, sillä harvemmin on aikaa luottamuksella ja ilman häiriötä jutella asioista*

Työntekijät kokivat, että esimies hoitaa työnsä sekä vaatii sopivasti työntekijöiltä. Esimies koettiin oikeudenmukaisena ja tasapuolisena, joka myös edistää työhyvinvointia. Esimiehenä minulla oli ollut tapana tiedottaa etukäteen kahden seuraavan viikon omat menoni ja työtehtäväni, sekä myös sen milloin olen perustyön vahvuudessa. Tämän käytännön työntekijät kokivat hyvänä. Kyseinen käytäntö on ollut osa omaa ajankäytönhallintaani, sen avulla olen pystynyt itse suunnittelemaan omaa työtäni.

*Tasapuolinen kohtelu kaikkia kohtaan toimii ja sen vuoksi turhat stressit työstä ja työpäivistä jää pois, ei ainakaan itsellä tarvitse pohtia tällaisia asioita ja se auttaa jaksamaan. Kun tietää missä esimies on milloinkin ja onko U-päivä vai onko normi vahvuudessa niin on hyvä, turha miettiminen tässäkin jää pois ja voi hyvillä mielin keskittyä omaan työhön.*

**Itsestä huolehtimisella** nähtiin olevan positiivinen vaikutus työhyvinvoinnille ja sen koettiin olevan työntekijän itsensä vastuulla. Itsestä huolehtimisen tärkeydestä keskusteleminen kehittämissä työnsä aikana oli lisännyt asiaan huomion kiinnittämistä. Jokainen työntekijä kertoi itsellään olevan omia keinoja itsensä huolehtimiseen, yleisimmin näitä keinoja olivat terveellinen ravinto, liikunta ja ulkoilu, riittävä lepo sekä sosiaaliset suhteet. Myös omalla asenteella oli huomattu olevan merkitystä työhyvinvoinnille.

*Jokaisella olisi hyvä olla jokin "kanava" mitä kautta pystyy ammentamaan itselleen voimavaroja selvitä työn/arjen haasteista.*

Loppuarvioinnin aikana odotettiin työnohjauksen alkamista, ja siihen suhtauduttiin myönteisesti. Myös oman osaamisen lisääminen ja itsensä kehittäminen esimerkiksi koulutuksilla koettiin työhyvinvointia lisääväksi. Työntekijät kertoivat, että toisinaan työnkierto tai työskentely toisessa työpaikassa voi parantaa omaa työhyvinvointia.

Loppuarvioinnissa määräaikaisessa työsuhteessa olevat työntekijät kertoivat työsuhteen määräaikaisuuden vaikuttavan negatiivisesti työhyvinvointiin. Toive vakituisesta työsuhteesta näkyi heidän vastauksissa. Loppuarvioinnissa osa työntekijöistä kertoi, että itsestä huolehtiminen oli jäänyt liian vähälle, ja se näkyi omassa työhyvinvoinnissa. Vastauksista ei ilmennyt, johtuuko tämä välinpitämättömyydestä työhyvinvointia kohtaan vai esimerkiksi omasta väsymyksestä.

*Omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen on viimeisen vuoden aikana ollut hieman työläämpää kuin aikaisemmin ja asiaan on joutunut kiinnittämään enemmän huomiota*

Loppuarvioinnissa työntekijät kertoivat **oman työhyvinvoinnin edistämisestä tulevaisuudessa**. Avoin vuorovaikutus ja työyhteisöltä sekä esimieheltä saatava tuki nähtiin merkittävänä työhyvinvoinnin edistämisen keinona tulevaisuudessa. Työhyvinvoinnin edistämisen koettiin olevan koko työyhteisön tehtävänä, oma aktiivinen suhtautuminen työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen oli tärkeää. Työntekijät kokivat, että työhyvinvoinnin ongelmakohtiin pitää puuttua rohkeasti ja on tärkeä hakea tarvittaessa apua työhyvinvoinnin edistämiseen ja ylläpitämiseen. Työntekijät toivoivat autonomisen työvuorosuunnittelun jatkuvan tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä olivat myös opiskelu, kouluttautuminen sekä itsensä kehittäminen. Työntekijät kertoivat, että tulevaisuudessakin aikovat huolehtia itsestään omien henkilökohtaisten keinojen avulla. Osa työntekijöistä koki, että itselleen riittää kun jatkaa entiseen malliin.

*Aion jatkossakin olla avoin työyhteisössä ja puhun töihin liittyvistä asioista heidän kanssaan jos jotain on mielen päällä työhön liittyvää.*

*Tekemällä minulle tärkeitä asioita vapaa-ajalla, pitää työvuorosuunnittelun mahdollisimman ergonomisena (mitä voi itse vaikuttaa), Pitää ammattitaitoa yllä koulutuksilla ym.*

## 6 TULOSTEN TARKASTELUA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää vuorotyötä tekevien työntekijöiden työhyvinvointia palvelukoti Kotipolussa. Tavoitteena oli luoda vuorotyötä tekevien työntekijöiden työhyvinvointia tukevia toimintatapoja, sekä lisätä työntekijöiden tietoisuutta vuorotyön vaikutuksista työhyvinvoinnille sekä erilaisista keinoista sen edistämiseen. Alkukartoituksen ja ensimmäisen kehittämispäivän perusteella työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeimmiksi osa-alueiksi muodostuivat työvuorosuunnittelu, itsestä huolehtiminen sekä hyvä johtajuus. Kehityskeskustelujen myötä kehittämistyöhön lisättiin vielä kaksi kehittämistyön painopistealuetta, työn organisointi sekä hyvä työkaveruus. Koko kehittämistyön eteneminen on esitetty liitteessä 5. Kotipolun työntekijät kokivat työhyvinvoinnin kehittämistyön tärkeäksi, myös tulevaisuudessa. Työhyvinvointiin liittyvistä asioista keskustelu ja niihin paneutuminen oli lisännyt kiinnostusta työhyvinvointiin. Kehittämisprosessi oli ollut toisaalta hyvä ja vaikuttava, mutta toisaalta se koettiin raskaaksi.

Alkukartoituksessa Kotipolun työntekijät kuvasivat vuorotyön aiheuttavan fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia työhyvinvoinnin ongelmia. Kotipolun työntekijöiden mielestä merkittävien haitta fyysiselle työhyvinvoinnille oli väsymys, joka vaikutti fyysisen hyvinvoinnin lisäksi myös psyykkiseen hyvinvointiin. Useat tutkimukset ovat todenneet väsymyksen sekä uneen ja nukkumiseen liittyvien ongelmien olevan tyypillisiä vuorotyössä (Admi ym. 2008, 256, hakupäivä 11.12.2011; Anjum ym. 2011, 186, hakupäivä 16.12.2011; Chan 2009, 292, hakupäivä 11.12.2011; Nasrabdi ym. 2009, 500–501, hakupäivä 11.12.2011). Myös joidenkin Kotipolun työntekijöiden kokemana päänsärky ja migreeni on todettu aikaisemmissa tutkimuksissa olevan fyysisen työhyvinvoinnin uhkana vuorotyössä (Nasrabdi ym. 2009, 500–501, hakupäivä 11.12.2011; Anjum ym. 2011, 186, hakupäivä 16.12.2011; Admi ym. 2008, 255, hakupäivä 11.12.2011; Miettinen 2008, 113–116, hakupäivä 15.1.2012). Työhyvinvoinnin psyykkisistä ongelmista Kotipolun työntekijät toivat alkukartoituksessa esille ärtyisyyden ja sietokyvyn laskun. Samansuuntaisia ongelmia on tullut esille myös Nasrabdi ym.:n tutkimuksessa (2009, 500, hakupäivä 11.12.2011). Vuorotyön aiheuttamat haitat sosiaaliselle hyvinvoinnille olivat Kotipolun alkukartoituksessa liian vähäinen aika perheelle ja ystäville sekä harrastamisen vaikeudet. Samoja ongelmia on tullut esille myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Heponiemi ym. 2009, 18, hakupäivä 26.12.2011; Suomala & Laine 2007, 121, hakupäivä 12.12.2011; Lehtonen 2011, 74, hakupäivä 1.8.2012). Aikaisemmissa tutkimuksissa vuorotyön positiivisia puolia oli tuotu niukasti esille, arkivapaat koettiin lähes ainoaksi positiiviseksi asiaksi vuorotyössä (Soini ym. 2010, 22, hakupäivä 12.12.2011; Unkila ym. 2008, 14, hakupäivä

12.12.2011). Arkivapaat olivat myös Kotipolun työntekijöiden mielestä positiivisin asia. Muita positiivisia puolia olivat pitemmät yhtäjaksoiset vapaat, asioiden hoitamisen helppous ennen iltavuoroa tai yövuoroa, viikkojen vaihtelevuus sekä vuorotyölisät.

**Työvuorosuunnittelu** ja sen kehittämisen tärkeys on huomattu useissa tutkimuksissa, ja työvuorosuunnittelulla on todettu olevan vaikutuksia vuorotyötä tekevän terveyteen ja hyvinvointiin (Chan 2008 292, hakupäivä 11.12.2011; Nasrabdi ym. 2009, 502, hakupäivä 11.12.2011; Paukonen ym. 2007, 2, hakupäivä 16.12.2011; Peters ym. 2009, 2697–2698, hakupäivä 11.12.2011; Sveinsdottir 2006, 236, hakupäivä 11.12.2011). Työvuorosuunnittelun kehittäminen oli lähtökohdanna tämän kehittämistyön alkuvaiheessa. Tutkimustulosten mukaan tietoisuuden lisääminen vuorotyön vaikutuksista sekä työhyvinvoinnin edistämisen keinoista vaikuttaa jaksamiseen (Nasrabdi ym. 2009, 501, hakupäivä 11.12.2011; Peters ym. 2009, 2697–2698, hakupäivä 11.12.2011). Tämän vuoksi ensimmäisessä kehittämispäivässä työntekijöille annettiin tutkimuksiin perustuvaa tietoa vuorotyön ja työhyvinvoinnin välisistä tekijöistä sekä työhyvinvoinnin edistämisen keinoista.

Kehittämistyön alussa alettiin kokeilla ja kehittää autonomista työvuorosuunnittelua. Autonominen työvuorosuunnittelu aiheutti aluksi kahdenlaisia mielipiteitä, osa suhtautui asiaan hyvin innokkaasti, osa taas hyvin epäilevästi. Kehityskeskustelussa tuli esiin, että osa työntekijöistä piti autonomisesta työvuorosuunnittelusta ja koki, että työhyvinvointi oli sen avulla parantunut. Osa taas piti sitä vaikeana ja haastavana. Väliarviointin aikaan syksyllä 2012 sekä loppukartoituksessa autonominen työvuorosuunnittelu koettiin pääsääntöisesti hyväksi ja toimivaksi, työhyvinvointia tukevaksi. Erityisesti työn ja muun elämän yhteensovittaminen nousi positiivisena asiana esille. Työntekijät olivat huomanneet käytännön positiivisia vaikutuksia työhyvinvoinnilleen, ja halusivat autonomisen työvuorosuunnittelun jatkuvan myös tulevaisuudessa. Myös Heikkilän (2006, 47, hakupäivä 26.12.2011) ja Bailyin ym. (2007, 75, hakupäivä 28.12.2011) tutkimuksessa työaika-autonomia on koettu positiiviseksi ja työhyvinvointia tukevaksi. Autonominen työvuorosuunnittelu lisää työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työaikoihinsa ja tällä on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin (Koivumäki ym. 2005, 21). Työvuorotoiveet ja niiden toteutuminen koettiin alkukartoituksessa tärkeimmäksi asiaksi vuorotyön aiheuttaman rasituksen helpottamisessa. Myös kehityskeskusteluissa työvuorotoiveiden merkitystä työhyvinvoinnin edistämässä tuotiin esille. Loppukartoituksessa ilmeni, että tärkeimmät työvuorotoiveet olivat toteutuneet autonomisessa työvuorosuunnittelussa. Työvuorotoiveiden tärkeys on noussut esille myös Unkilan ym. (2008, 14, hakupäivä 12.12.2011) tutkimuksessa.

Ergonominen työvuorosuunnittelu ei juuri saanut kannatusta oikein missään vaiheessa, vaikka ensimmäisessä kehittämispäivässä sen hyödyistä olikin puhetta ja työntekijät tiedostivat ergonomian hyödyt vuorotyötä tehdessään. Suurin osa työntekijöistä kokeili vuoroja suunnitellaan ergonomiaksi, ja loppuarvioinnissa osa työntekijöistä kertoi sen edistävän heidän hyvinvointiaan. Autonominen työvuorosuunnittelu mahdollisti sen, että työntekijä voi itse valita suunnitteleeko hän vuoronsa ergonomiseksi vai ei. Useimmat työntekijät halusivat jäädä vapaalle aamusta ja tulla vapaalta iltaan, joten todennäköisesti tämän vuoksi ergonomia ei saanut suurempaa kannatusta Kotipolussa. Tämä sama ongelma on tullut esille myös aikaisemmissa työaikaergonomiassa koskevilla tutkimuksilla (Paukkonen ym. 2007, 18, hakupäivä 16.12.2011; Soini ym. 2010, 12, hakupäivä 12.12.2011; Unkila ym. 2008,13, hakupäivä 12.12.2011). Aika moni kuitenkin suunnitteli yövuoroon päättyvän työputkensa ergonomisesti siten, että ennen yövuoroja oli iltavuoro. Työntekijät kokivat nimenomaan iltavuorosta aamuvuoroon tulon hyvin raskaana ja väsyttävänä, joten sen vuoksi ergonomian saama niukka kannatus tuntui ristiriitaiselta. Iltavuorosta aamuun tulon negatiivinen vaikutus on todettu aikaisemmissa tutkimuksissa (Lehtonen 2011, 73, hakupäivä 1.8.2012; Sveinsdottir 2006, 236, hakupäivä 11.12.2011).

Wilskman (2010,43) on tutkimuksensa johtopäätöksissä ehdottanut työvuorojen alkamis – ja päättymisaikojen porrastamisen työhyvinvoinnin tukemisen keinoiksi. Kotipolussa alkamisajkojen porrastamista oli jonkin aikaa toteutettu ennen kehittämistyön alkamista sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin ja jaksamisen, että asukkaiden tarpeiden näkökulmasta. Alkukartoituksessa Kotipolun työntekijät kokivat, että aamuvuorojen porrastaminen lisäsi jaksamista työssä. Työaikojen porrastaminen tehtiin kokoajan asukkaiden tarpeiden näkökulmasta, ja tämän vuoksi kotikäyntiasiakkaan aamukotikäynnit katkaisivat käytännön. Joulukuussa kotikäyntien päättyessä palattiin takaisin työaikojen porrastamiseen, ja tämä koettiin positiivisena asiana.

**Työn organisointi** nousi kehittämistyön kohteeksi kehityskeskusteluista. Siljanen ym. (2012, 29, hakupäivä 26.12.2012) ovat tutkimuksessaan todenneet, että työpaikkojen terveyttä ja hyvinvointia edistävästä kriteereistä suurin osa liittyi työn organisointiin. Lehtosen (2011, 115, hakupäivä 1.8.2012) tutkimuksessa hoitoalan työntekijät tahtoivat enemmän päivittäisen työn organisointia. Työn organisoinnissa merkittäviä asioita olivat aikataulutus, priorisointi, ennakointi ja työtehtävien asianmukainen jakaminen, ja nämä tekijät nousivat esille kehittämistyön aikana. Nämä kaikki ovat ajankäytönhallinnan keinoja ja Hakolan ym. (2007, 66–67) mukaan niiden avulla voidaan lisätä työhyvinvointia. Vuoden aikana työn organisointi parani, eteenkin perjantaisin pidettävä viikkotiimi nähtiin hyvänä työn ennakoimisen sekä oman työn suunnitelmallisuuden kannalta. Kehittämistyön



aikana viikkotiimi vakiintui säännölliseksi käytännöksi. Suonsivun (2011, 75, hakupäivä 25.5.2012) tutkimuksessa viikoittaiset palaverit on todettu tärkeäksi työhyvinvoinnin edistämisen keinoksi. Työtehtävien tasapuolinen jakaminen oli yhtenä kehittämisalueena, ja siinäkin tapahtui kehittymistä, mutta täysin vakiintuneeksi käytännöksi se ei kehittämistyön aikana vielä muodostunut. Työtehtävien epätasainen jakautuminen heikentää työhyvinvointia (Kivistö ym. 2008, 26, hakupäivä 25.5.2012). Viikko-ohjelmia muokattiin kehityskeskusteluissa, ja sillä keinoin saatiin työvuorojen kuormittavuutta tasoitettua. Väliarvioinnin jälkeen kehittämissäpäivällä pohdittiin erityisesti pitkävuorolaisen työn keventämistä, loppuarvioinnissa työntekijät eivät valitettavasti tuoneet esille, oliko pitkävuorolaisen työn keventämisellä ollut merkitystä työssä jaksamiselle. Pitkien työvuorojen on todettu lisäävän väsymystä ja heikentävän työssä suoriutumista (Hakola 2010, 40–41). Ne voivat lisätä työuupumuksen riskiä (Ilhan ym. 2007, 105, hakupäivä 26.12.2011). Kehittämissätyön aikana ilmeni, että työntekijämuutokset vaikuttivat negatiivisesti työn organisointiin, sillä uusi työntekijä ei kykene heti toimimaan työyhteisössä samalla tavalla kuin pitkään työssä ollut. Tällöin pitempään työssä ollut joutuu työvuorossaan ottamaan enemmän vastuuta työtehtävistä, jolloin työtehtävät eivät jakaudu tasaisesti. Lisäksi oman työn ohessa perehdyttäminen lisää kuormittavuutta. Lehtosen (2011, 76, hakupäivä 1.8.2012) ja Kivimäen (2011, 40, hakupäivä 15.1.2013) tutkimuksissa on todettu uusien työntekijöiden ja lyhytaikaisten sijaisten perehdyttämisen lisäävän muussa työyhteisössä kuormitusta ja kiirettä.

**Hyvä työkaveruus** ja sen merkitys työhyvinvoinnille vuorotyössä nousi kehittämistyöhön kehityskeskustelujen aikana. Vuorotyössä saattaa mennä pitkiäkin aikoja, että näkee jotain työkaveriaan, ja työssä yhtä aikaa olevat ihmiset vaihtelevat päivittäin. Hyvän työkaverin piirteet täyttää työntekijä, jolla on hyvät työyhteisötaidot (kts. s. 18). Työyhteisötaidot ovat merkittävässä asemassa työhyvinvoinnin edistämässä (Sinisammal 2011, 70, hakupäivä 15.8.2012; Luukkala 2011, 215; Vesterinen 2010, 117). Työyhteisötaidot lähtevät jokaisesta työntekijästä itsestään, ja osa työntekijöistä oli kehittämistyön aikana aktiivisesti pyrkinyt olemaan hyvä työkaveri toisille. Työyhteisössä pitäisi olla laadittuna pelisäännöt, jotka määrittelevät myös miten ristiriitaisissa tilanteissa toimitaan (Vartia ym. 2012, 68, hakupäivä 16.11.2012). Kotipolussa oli laadittu työyhteisön pelisäännöt syksyllä 2010, mutta niiden säännöllinen muistuttaminen ja päivittäminen eivät aina toteudu. Kehittämissätyön aikana pelisääntöihin palattiin, ja niiden merkityksestä käytiin keskustelua. Tiimin pelisäännöistä merkittävimmiksi kehittämistyön aikana nousivat työkaverin arvostaminen ja sen näyttäminen sekä erilaisuuden hyväksyminen. Työyhteisöltä saatu tuki sekä arvostus edistävät työntekijän sosiaalista työhyvinvointia työyhteisössä ja ehkäisevät työuupumusta (Ilhan ym. 2007, 105, hakupäivä 26.12.2011; Kivistö ym. 2008, 26, hakupäivä 25.5.2012). Myös uusiin työnteki-

jöihin tutustuminen sekä arvokas ja hyväksyvä suhtautuminen ja yhdessä tekeminen nousivat esille kehittämistyön edetessä, kun kesän ja alkusyksyn 2012 aikana palvelukodissa tapahtui useampi työntekijämuutos. Yhdessä tekemisen sekä toisen huomioimisen on todettu lisäävän työhyvinvointia (Lehtonen 2011, 92, 94, hakupäivä 1.8.2012; Kivistö ym. 2008, 26, hakupäivä 25.5.2012). Kokonaisuutena hyvässä työkaveruudessa tapahtui notkahdus kehittämistyön aikana etupäässä työntekijämuutoksista johtuen, mutta loppuarvioinnin aikana työntekijät kokivat hyvän työkaveruuden alkaneen pikkuhiljaa paranemaan.

**Hyvä johtajuus** havaittiin kehittämistyön aikana merkittäväksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi asiaksi vuorotyössä. Kansteen (2011, 34) mukaan työhyvinvoinnin johtamisella vaikutetaan työntekijän hyvinvoinnin lisäksi myös asenteisiin, sitoutumiseen, motivaatioon ja työkykyyn. Lisäksi sillä on vaikutusta koko työyhteisön ja organisaation hyvinvointiin. Kehittämistyön aikana ilmeni, että työhyvinvointia edistää esimies, joka on luotettava, tasapuolinen, oikeudenmukainen, vaatii sopivasti sekä suhtautuu työntekijään ymmärtävästi ja tukevasti. Tärkeää oli myös se, että esimies hoitaa ja hallitsee työnsä. Työhyvinvointia tuki avoin vuorovaikutus ja työntekijän kokemus siitä, että tulee kuulluksi. Avoin ja dialoginen vuorovaikutus lisää luottamusta ja viihtymistä työssä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 46, hakupäivä 17.2.2012; Sinisammal 2011, 70, hakupäivä 15.8.2012). Johtamisessa on tärkeää että työntekijää kuunnellaan ja kohdellaan asiallisesti, tasapuolisesti sekä oikeudenmukaisesti (Heponiemi ym. 2009, 23, hakupäivä 26.12.2011; Kivinen 2008, 59; Sellgren ym. 2008, 585, hakupäivä 7.6.2012). Työntekijän tukemisen on todettu lisäävän arvostuksen kokemista (Manka 2011, 114). Oikeudenmukaisen johtamisen, esimiehen läsnäolon sekä ymmärtävän ja tukevan suhtautumisen on todettu edistävän työhyvinvointia (Elvoinio ym. 2010, 1088, hakupäivä 11.12.2011).

Kehittämistyön alussa työntekijöille oli tärkeää tiedon lisääminen ja ohjaaminen erityisesti työvuorosuunnittelussa. Kivisen (2008, 59) mukaan tiedon antaminen on osa työhyvinvoinnin johtamista. Väliarvioinnin jälkeen syksyn kehittämispäivillä päätettiin aloittaa säännölliset ja suunnitelmalliset esimies-alaiskeskustelut, ja nämä koettiin loppuarvioinnissa positiiviseksi. Keskustelujen avulla oli tarkoitus parantaa palautteen saamista ja tukea työntekijän työhyvinvointia. Palautteen saaminen työstään on työntekijälle tärkeää (Lehtonen 2011, 94, hakupäivä 1.8.2012; Marjala 2009, 216, hakupäivä 1.8.2012). Väliarvioinnissa työntekijät toivat esille esimiehen työmäärän lisääntymisen ja siitä johtuneen kiireen ja ongelman keskittyä kunnolla perustyöhön vuorossa ollessaan. Esimiestyölle on varattava riittävästi aikaa, jolloin siitä hyötyy esimiehen lisäksi koko työyhteisö (Vartia ym. 2012, 68, hakupäivä 16.11.2012). Tutkimuksen mukaan esimiestyössä ajankäytönhallinta

on usein ongelmallista, esimiehillä on vaikeuksia hoitaa tehtävänsä työajan puitteissa (Rehnback & Keskinen 2005, 10, hakupäivä 25.5.2012). Syksyllä 2012 lisäsin esimieheni luvalla hallinnon päiviä ja tehostin omaa aikataulutusta esimiestyöhön liittyvien tehtävien osalta. Loppuarvioinnin ja oman kokemuksen perusteella tämä paransi ajankäytönhallintaa, ja perustyössä pystyi keskittymään perustyöhön, kun hallinnon päiviä oli riittävästi esimiestyön tekemiseen. Tutkimuksen mukaan esimiehen osallistuminen perustyöhön tulee työntekijöiden hyvinvointia (Kanste 2005, 161, hakupäivä 12.2.2012). Työhyvinvointia lisää esimiehen tavoitettavuus sekä läsnäolo (Suonsivu 2011, 76–77, hakupäivä 25.5.2012). Loppuarvioinnin aikaan työntekijät kokivat tärkeäksi esimiehen tavoitettavuuden sekä tiedottamisen esimiehen omista menoista ja työtehtävistä. Vuorotyössä työntekijä ei välttämättä näe esimiestään useaan päivään. Esimiehen ajankäytönhallinta sekä menemisistä ja työtehtävistä tiedottaminen tukee sekä työyhteisön että esimiehen itsensä työhyvinvointia. Perehdyttäminen ja sen merkitys työhyvinvoinnille nousi väliarvioinnissa esille uusimpien työntekijöiden vastauksista. Käytössä ollut perehdyttämisprosessi oli osoittautunut turhan raskaaksi, ja sen vuoksi sen hyödyntäminen oli ollut puutteellista. Perehdyttämisprosessia alettiin kehittää vuoden 2012 lopussa koko organisaatiossa. Perehdyttämisen kehittäminen jatkuu tulevaisuudessa ja se on asia mihin minun esimiehenä täytyy tulevaisuudessa panostaa. Perehdyttäminen parantaa työhyvinvointia, ja sen kehittäminen myös tulevaisuudessa on tärkeää (Silvennoinen 2011, 43, hakupäivä 26.12.2012).

**Itsestä huolehtiminen** ja vastuu omasta työhyvinvoinnista kehittyivät suurimmalla osalla kehittämistyön aikana. Asiasta tiedon saaminen ja siitä toistuva puhuminen oli lisännyt työntekijöiden paneutumista asiaan. Kehittämistyön aikana ilmeni, että jokaisella työntekijällä oli omat henkilökohtaiset keinonsa työhyvinvointinsa edistämiseen vuorotyössä. Tyypillisiä työntekijän oman työhyvinvoinnin edistämisen keinoja olivat riittävä lepo ja uni, terveellinen ruokavalio, liikunta sekä mielekäs ja tasapainoinen perhe-elämä ja vapaa-aika. Terveellisten elämäntapojen, kuten liikunnan ja ravinnon sekä riittävän levon, on todettu helpottavan jaksamista vuorotyössä (Hakola 2010, 11; Lehtonen 2011, 101, hakupäivä 1.8.2012; Manka 2011, 200; Paukkonen ym. 2007, 28, hakupäivä 16.12.2011). Vapaa-ajan harrastukset parantavat vuorotyöläisen stressinhallintaa (Hakola ym. 2007, 124–125, 142). Erityisesti psyykkisesti kuormittavassa mielenterveytyksessä oman elämän tasapainoisuus sekä työssä että vapaa-ajalla on tärkeää (Ward 2011, 82–83, hakupäivä 16.11.2012). Lehtonen (2011, 101, hakupäivä 1.8.2012) on tutkimuksessaan todennut, että tasapainoinen kotitilanne sekä työn ja muun elämän erillään pitäminen parantaa työhyvinvointia. Oma positiivinen asenne lisää hyvinvointia työssä. Tähän samaan tulokseen tulivat myös Kotipolun työntekijät.

Kehityskeskustelujen aikaan työntekijät kertoivat, että olivat kiinnittäneet työhyvinvointiin liittyviin asioihin enemmän huomiota. Väliarvioinnin aikana takana oli pitempään töissä olleita tavanomaista enemmän kuormittanut kesäaika, jolloin omasta hyvinvoinnista huolehtiminen oli osalla unohtunut. Väliarvioinnissa tuli esille työnohjauksen merkitys oman työhyvinvoinnin edistämiseksi. Marraskuussa 2012 eri työnohjaajille jätettiin tarjouspyynnöt ryhmätyönohjauksesta, ja päätös työnohjaajasta tehtiin joulukuussa 2012, jolloin päätettiin että työohjaus alkaa helmikuussa 2013. Työnohjauksen alkamiseen suhtauduttiin loppukartoituksessa myönteisesti. Työnohjauksella on todettu olevan myönteinen vaikutus työhyvinvointiin (Bégat ym. 2005, 228, hakupäivä 26.12.2012; Hyrkäs 2005, 552, hakupäivä 26.12.2012). Loppukartoituksessa ilmeni, että osa työntekijöistä oli enemmän kiinnittänyt huomioita oman työhyvinvointinsa edistämiseen, osalla taas itsestä huolehtiminen oli ollut vähäistä. Määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevät kertoivat määräaikaisuuden heikentävän työhyvinvointia. Heponiemi ym. (2009, 21, hakupäivä 26.12.2011) ovat todenneet, että määräaikaisuus eteenkin jatkuessa pitempään on haitallista hyvinvoinnille. Kotipolussa määräaikaisia työsuhteita käytetään vain vakituisessa toimessa olevan sijaistamiseen esimerkiksi perhevapaiden vuoksi ja tämän takia niistä ei ole mahdollista kokonaan luopua.

**Johtopäätöksenä** voidaan todeta, että työhyvinvoinnin kehittäminen vuorotyössä on tärkeää nyt ja tulevaisuudessa. Kehittämisalueiden tulee nousta kunkin työyksikön omista kehittämistarpeista ja kehittämistyöhön tulee koko työyhteisön osallistua. Työhyvinvoinnin kehittäminen kuuluu jokaiselle työntekijälle, ja jokainen työntekijä on osaltaan vastuussa omasta sekä koko työyhteisön hyvinvoinnista.

Aikaisempien tutkimusten sekä tämän kehittämistyön perusteella autonominen työvuorosuunnitelu parantaa työhyvinvointia vuorotyössä. Työn organisoinnilla voidaan vaikuttaa vuorotyötä tekevän työntekijän työhyvinvointiin, siinä merkittäviä asioita ovat aikataulutus, priorisointi, ennakointi ja työtehtävien asianmukainen jakaminen. Työhyvinvointia tukeva johtajuus näkyy avoimena vuorovaikutuksena, oikeudenmukaisuutena, tasapuolisuutena sekä työntekijän tukemisena ja arvostamisena. Työyhteisötaidot ovat hyvän työkaveruuden kannalta tärkeitä, ja työkaverit vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin. Työntekijämuutokset vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin, erityisesti työn organisointiin sekä työyhteisön toimintaan. Uuden työntekijän hyvä perehdytys ja riittävä työn ohjeistus voisivat olla keinoja siihen, että uusi työntekijä pääsisi mahdollisimman nopeasti kiinni työhön. Jokaisella työntekijällä on omia keinojaan huolehtia itsestään ja

jaksamisestaan vuorotyössä. Omasta vastuusta työhyvinvoinnin edistämisestä on syytä puhua toistuvasti, ja työntekijöitä on hyvä tukea löytämään ja hyödyntämään niitä omia keinoja mitkä auttavat jaksamaan.

## 7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tulosten tarkastelun ja johtopäätösten perusteella nostan esille seuraavat kehittämissuhteet:

- Työhyvinvoinnin kehittämisen tulee olla osa jokaisen työyhteisön toimintaa.
- Vuorotyötä tekevissä työyksiköissä on hyvä siirtyä autonomiseen työvuorosuunnitteluun.
- Työhyvinvoinnin johtamisen tulee olla osa päivittäistä esimiestyötä. Esimiehen tulee olla oikeudenmukainen ja tasapuolinen, hänen tulee tukea ja arvostaa työntekijää. Avoin ja dialoginen vuorovaikutus sekä palautteen antaminen edistää työhyvinvointia.
- Työn organisointiin tulee panostaa, esimiehen tulee huolehtia työtehtävien tasapuolisesta jakautumisesta sekä ajankäytöhallinnasta yhdessä työyhteisön kanssa.
- Työntekijöiden työyhteisötaitoja tulee kehittää ja työyhteisössä tulee luoda tiimin pelisäännöt.
- Jokaisen työntekijän omaa vastuuta työhyvinvoinnin edistämässä tulee korostaa ja työntekijä tulee tukea löytämään ja hyödyntämään omaa jaksamista tukevia keinoja. Säännölliset keskustelut työhyvinvointiin liittyvistä asioista auttavat työntekijää huomioimaan oman työhyvinvointinsa.

## 8 KEHITTÄMISPROSESSIN ARVIOINTI

Opinnäytetyöni oli toimintatutkimuksena toteutettu kehittämistyö, jonka tarkoituksena oli kehittää työhyvinvointia vuorotyössä omassa työyhteisössäni palvelukoti Kotipolussa. Toimintatutkimuksen arviointi on haastavaa, ja se pohjautuu kehittämistyön tavoitteisiin (Kananen 2009, 88, 99). Toimintatutkimuksessa arviointia tapahtuu koko ajan kehittämistyön edetessä, ei pelkästään prosessin lopussa. Kehittämistyön aikana tapahtuva arviointi ohjaa kehittämistyön etenemistä. (Heikkinen ym. 2008, 78–80.) Arviointia tapahtui koko prosessin ajan, ja siksi olen käsitellyt kehittämistyön arviointia myös kehittämistyön etenemisen sekä tulosten tarkastelun yhteydessä. Tässä kappaleessa arvioin tämän kehittämistyön vaikuttavuutta, luotettavuutta sekä eettisyyttä. Omaa oppimista arvioin pohdinnassa.

### 8.1 Kehittämistyön vaikuttavuuden arviointi

Kehittämisen prosessin vaikuttavuuden arviointiin vaikuttavat odotukset ja arvot. Vaikuttavuuden arviointi voi kohdistua sekä koko kehittämisen prosessiin, että kehittämistyön tuloksiin. (Anttila 2007, 54–55.) Vaikuttavuuden arvioinnissa voidaan pohtia sitä, onko kehittämistyö tuonut muutoksia toimintaan tai ajatteluun (Heikkinen ym. 2008, 86). Muutoksen luotettavuuden arviointi on haastavaa. (Kananen 2009, 88). Vaikuttavuuden arviointi perustuu työntekijöiden kokemuksiin ja osittain omaan tulkintaani. Työntekijöiden mukaan koko kehittämisen prosessi oli hyödyllinen ja tärkeä, mutta toisaalta kehittäminen kaiken muun työn ohella koettiin raskaaksi. Työntekijät kokivat työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeäksi. Se on aihe mikä koskettaa ihan kaikkia, kukaan tuskin haluaa voida huonosti työssään. Kokonaisuutena kehittämistyön aikana työhyvinvointi osittain parani, mutta osittain siinä tapahtui huononemista. Paranemisessa tärkeimpänä esiin nousi autonominen työvuorosuunnittelu ja sen positiiviset vaikutukset työhyvinvoinnille. Huononemisen merkittävimpiä syynä näytti olevan työyhteisön muuttuminen. Tämä vaikeuttaa myös koko prosessin ja sen vaikuttavuuden arvioimista.

Kehittämistyön aikana pääsimme kehittämistyön tavoitteisiin. Autonominen työvuorosuunnittelu, arjen organisoimisen tehostaminen, säännölliset viikkotiimit, säännölliset esimies-alaiskeskustelut sekä työnohjauksen aloittaminen olivat konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi vuorotyössä. Lisäksi työntekijöiden tietoisuus työhyvinvointiin liittyvistä asioista lisääntyi, ja tällä oli vaikutusta työntekijän omaan toimintaan sekä oman että työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseen.

Työhyvinvointiin liittyvien asioiden toistuva esiintuminen ja käsittely kehittämistyön aikana tukivat työntekijän oman työhyvinvoinnin huomioimista ja kehittämistä. Kehittämistyön vaikutus työhyvinvoinnille näkyi työntekijöiden vastauksissa oman työhyvinvointinsa edistämisestä tulevaisuudessa. Suurin osa oli selkeästi miettinyt omaa työhyvinvointiaan ja sitä, miten tärkeää sen edistäminen ja ylläpitäminen on jatkossakin. Työntekijöiden positiivinen suhtautuminen työhyvinvoinnin kehittämiseen tulevaisuudessa voi helpottaa uusien työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävien hankkeiden läpiviemistä. Kehittämistyöllä näyttäisi olevan vaikutusta myös työntekijöiden asenteisiin työhyvinvointia ja sen kehittämistä kohtaan.

Ensimmäisessä kehittämispäivässä työntekijät saivat näyttöön perustuvaa tietoa vuorotyön vaikutuksista hyvinvoinnilleen sekä keinoista hyvinvointinsa edistämiseen. Kehittämispäivän materiaali oli myös myöhemmin töihin tulleiden työntekijöiden käytössä. Kehittämisprosessin aikana toin työyhteisöön lisää tietoa aiheesta sitä mukaa kun kehittämistyö eteni ja oma tietoisuus aiheesta lisääntyi. Ajan ottaminen kehittämistyölle oli ajoittain vaikeaa, ja aikaa toteuttamiselle olisi voinut olla enemmän. Myös yhteisiä kehittämispäiviä olisi voinut olla enemmän. Vuorotyössä yhteisen ajan järjesteleminen kehittämistyölle oli haastavaa, ainakin jos kaikkien työyhteisön jäsenten oli tarkoitus olla läsnä.

Jokainen työntekijä osallistui kehittämistyöhön. Kehittämistyön osa-alueet päätimme yhdessä työyhteisössä, ja uskon sen parantaneen kehittämistyöhön sitoutumista ja asian kokemista itselle tärkeäksi. Suurin osa työntekijöistä oli aktiivisesti mukana kehittämistyössä, loput osallistuivat passiivisemmin. Työntekijöiden aktiivisuus olisi voinut olla parempaa, jos vuoden aikana ei olisi tapahtunut niin paljoa muutoksia. Passiivisuuden taustalla saattaa olla monia eri syitä, esimerkiksi oma väsymys, kiire ja kehittämistyön aiheuttama ylimääräinen työ. Toisaalta työyhteisö koostuu erilaisista persoonista, osa on luonteeltaan aktiivisempia ja kiinnostuneempia kehittämisestä. Tässä opinnäytetyössä ei mitenkään eroteltu sitä, oliko työntekijä vakituisessa vai määräaikaisessa työsuhteessa. Sillä ei kehittämistyön kannalta ollut merkitystä, vaan kaikki osallistuivat työsuhteen kestosta riippumatta, lukuun ottamatta ihan lyhyitä, vaan muutaman päivän kestäviä sijaisuuksia. Sijaisten mukaan ottamisella kehittämistyöhön halusin korostaa sitä, että jokaisen työntekijän työhyvinvointi on tärkeää riippumatta työsuhteen laadusta. Tutkimuksen mukaan vakituisessa työsuhteessa olevilla on enemmän stressiä ja he kokevat työn raskaammaksi. Määräaikaiset työntekijät puolestaan kokivat useammin organisaation epäoikeudenmukaiseksi ja omat vaikutusmahdollisuudet heikoksi. (Heponiemi ym. 2011, 22, hakupäivä 16.11.2012.)



Kehittämisen prosessin tarkoituksena on, että kehittämistyön tulokset ovat hyödynnettävissä (Anttila 2007, 147). Tämän kehittämistyön tuloksia olemme hyödyntäneet palvelukoti Kotipolun työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kehittämistyön hyödyntäminen jatkuu myös tulevaisuudessa. Tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa vuorotyötä tekevissä sosiaali- ja terveysalan työyksiköissä. Tarvittaessa tuloksia on mahdollista soveltaa erilaisiin työyhteisöihin, sillä kunkin työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämistarpeet ovat yksilöllisiä (Kivistö ym. 2008, 28, hakupäivä 25.5.2012).

## 8.2 Luotettavuuden arviointi

Toimintatutkimuksessa luotettavuuden arviointi on haastavaa. Perinteiset luotettavuuden arvioinnin mittarit, validiteetti eli pätevyys sekä reliabiliteetti eli toistettavuus, eivät juuri sovellu toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Toimintatutkimus tapahtuu tietyssä ainutlaatuisessa sosiaalisessa tilanteessa ja koska se tähtää muutokseen, niin sen toistaminen täysin samanlaisena on mahdotonta. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 148.) Koska toimintatutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia tutkimusmenetelmiä, on luotettavuuden arviointia mahdollista tehdä kunkin tutkimusmenetelmän mukaan. Toimintatutkimukselle ei ole määritelty omia selkeitä luotettavuuden arvioinnin keinoja. On syytä muistaa, että toimintatutkimuksen tulokset ovat vain kyseisen yksittäisen kehittämistyön tuloksia eikä niitä siten voida yleistää. (Kananen 2009, 10, 88.)

Heikkinen ja Syrjälä (2008, 149) kertovat teoksessaan Steinar Kvalen ehdottamasta luotettavuuden arviointitavasta, validoinnista, joka tarkoittaa prosessia missä ymmärrys asiasta muodostuu pikkuhiljaa tulkintojen avulla. He tuovat esille viisi arvioinnin periaatetta, jotka ovat historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. Näitä periaatteita tulee arvioinnissa käsitellä kokonaisuutena eikä yksittäisinä kriteereinä. Tämän opinnäytetyön arvioinnissa käytän näitä arvioinnin periaatteita. Arviointia on tapahtunut koko prosessin ajan.

Historiallinen jatkuvuus tarkoittaa sitä, että raportissa tutkimuksen aikaiset tapahtumat esitetään niin, että lukija pystyy huomaamaan tutkimuksen ajallisen etenemisen sekä mahdollisia syyseuraus suhteita. Se tarkoittaa myös sitä, että toimintatutkimus on rajallinen alue koko toiminnan historiassa. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 149–151). Historialliseen jatkuvuuteen pyrin sillä, että tutkimuksen aikaiset tapahtumat raportoin siinä aikajärjestyksessä missä ne olivat tapahtuneetkin. Koko kehittämisen prosessi jakautui viiteen osaan, ja kehittämistyön eteneminen on käsitelty näiden mukaan. Raporttia kirjoitin kokoajan tutkimuksen edetessä. Opinnäytetyöni eteni tutkimussuunnitelman mukaan suunnitellussa järjestyksessä. Palvelukodin esimiehenä minun oli

helppo huolehtia etenemisestä suunnitelman mukaan, sillä pystyin itse päättämään esimerkiksi kehittämispäivien ajankohdan ja sisällön. Kehittämistyöllä oli tämän opinnäytetyön kannalta selkeä alkamis- ja päättymisaika.

Reflektiivisyys tarkoittaa sitä, että tutkija kuvaa ja reflektoi koko tutkimusprosessin ajan ajatuksiinsa ja tekemisiään, jolloin tutkimus on läpinäkyvämpää ja lukija voi arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Toimintatutkimuksessa tutkimuksen tulokset perustuvat tutkijan tulkintaan ja tämän vuoksi tutkijan oman toiminnan reflektointi on tärkeää. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 154.) Reflektiivisyyteen pyrin kuvaamalla tutkimuksen etenemisen selkeästi ja läpinäkyvästi vaihe vaiheelta. Myös tulokset kuvasin mahdollisimman selkeästi eri näkökulmat huomioiden. Omaa reflektointia näkyy raportissa koko prosessin ajan. Työyhteisö reflektoi omia ajatuksiinsa työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä, reflektiivinen ajattelu näkyi myös heidän vastauksissaan. Reflektion avulla työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen tärkeys ja merkitys kirkastui.

Dialektisuus tarkoittaa sitä, että raportissa tuodaan esille erilaisia näkökulmia ja tutkimukseen osallistuvien ääni kuuluu raportissa (Heikkinen & Syrjälä 2008, 155). Opinnäytetyössäni toin esille kaikkia esiin tulleita näkökulmia. Esimerkiksi toin esille ihan yksittäisiäkin eriäviä mielipiteitä, jotta kaikki näkökulmat tulisivat selville. Käytin esimerkkeinä työntekijöiden alkuperäisilmaisuja lähes jokaisessa kohdassa. Kehittämistyössä jokaisen työyhteisön jäsenen mielipide huomioitiin, kehittämistyön osa-alueiden valinnan teki työyhteisö.

Tutkimuksen tuomien käytännön hyötyjen perusteella arvioidaan toimivuutta. Toimivuuden arvioinnissa rehellisyys on tärkeää, toimimattomaksi osoittautunut käytäntö voi antaa arvokasta tietoa kehittämisen kohteena olevasta asiasta. Tarkoituksena on arvioida kehittämistyön vahvuuksia ja heikkouksia. Toimivuutta tulee arvioida myös eettisyyden näkökulmasta. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 155–158.) Toimivuuden arviointia pyrin tuomaan esille tutkimustulosten tarkastelussa sekä pohdinnassa. Toimivuutta arvioin rehellisesti. Kehittämistyön tavoitteena oli luoda vuorotyötä tekevien työntekijöiden työhyvinvointia tukevia toimintatapoja sekä lisätä työntekijöiden tietoisuutta vuorotyön vaikutuksista työhyvinvoinnille sekä erilaisista keinoista työhyvinvoinnin edistämiseen. Nämä tavoitteet saavutettiin kehittämistyön aikana. Kehittämistyön aikana loimme työhyvinvointia edistäviä toimintatapoja. Merkittävin näistä oli autonominen työvuorosunnittelu. Työntekijöiden tietoisuus työhyvinvointiin liittyvistä asioista lisääntyi.

Havahduttavuus arviointiperiaatteena tarkoittaa sitä, että havahduttaako tutkimus lukijansa ajattelemaan asioita erilaisella tavalla. Havahduttavuuteen vaikuttaa se, kuinka eläväksi ja todentuntuiseksi raportti on kirjoitettu. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 159–160.) Havahduttavuuden toteuttaminen on haastavaa, ja on vaikea tietää havahduttaako raportti lukijaansa. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen on aiheena tärkeä ja ajankohtainen, joten toivon että raportti herättää lukijoissaan ajatuksen siitä, mitä työhyvinvoinnin kehittäminen voisi omassa työyhteisössä olla. Tämä kehittäminen ei tuonut esille mitään uutta työhyvinvoinnin kehittämisen kokonaisuuteen, mutta kehittämistyön tulokset tukevat aikaisempia tutkimustuloksia. Kuitenkin kehittämistyön kohdetyöyhteisö sai monia uusia ajatuksia ja näkökulmia työhyvinvointinsa edistämiseen.

### 8.3 Eettisyyden arviointi

Salassapidon ja tietosuojan noudattaminen on tärkeää sekä tutkimuksen aikana että sen jälkeen. Tutkimukseen osallistuvien yksityisyyttä pitää kunnioittaa sekä nimettömyys tulee turvata, yksittäistä vastaajaa ei saa tunnistaa aineistosta. Tutkimukseen osallistuvia täytyy informoida ja heidän itsemääräämisoikeuttaan kunnioittaa. Tutkimukseen osallistumisesta ei saa olla mitään fyysistä tai psyykkistä vaaraa. (Kuula 2006, 61–64.) Aineiston analysoinnin kuvaamisessa sekä raportoinnissa haasteena oli työntekijöiden tunnistamattomuuden turvaaminen. Suorien lainausten käyttäminen oli tämän vuoksi haastavaa, sillä pienessä työyhteisössä toiset helposti tunnistavat toistensa sanomiset. Tämän vuoksi jokaiseen kohtaan en laittanut esimerkiksi suoria lainauksia. Lisäksi pyrin valitsemaan suorat lainaukset siten, että niissä ei olisi mitään niin yksityiskohtaista asiaa josta muut helposti tunnistavat sanojan. Aineistot säilytin tutkimuksen aikana kotonani ja ne tuhosin tutkimusprosessin lopussa. Ulkopuoliset henkilöt eivät ole missään vaiheessa nähneet aineistoja.

Kehittämistyön tulokset olen esittänyt avoimesti ja totuudenmukaisesti. Tutkimuksen tulokset pitää esittää rehellisesti ja kaikki olennainen tieto tulee tuoda julki (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 2006, 31). Teoriaosassa käyttämäni lähteet valitsin lähdekritiikkiä noudattaen pyrkien laadukkaaseen ja tutkittuun tietoon perustuvaan tietoon. Pyrin käyttämään mahdollisimman tuoretta tietoa. Suomalaisten lähteiden lisäksi käytin vierasmaalaisia lähteitä.

Eettiseen arviointiin kuuluu myös tutkimuksen tekijän ja kohdeorganisaation välisen suhteen arviointi (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 2006, 28). Kehittämistyön aikana esiin tulleiden asioiden tulkintaan on vaikuttanut se, että kehittäminen on tehty omassa tutussa työyhteisössäni. Itselläni

on hyvin selkeä käsitys siitä mitä työskentely palvelukodissamme on, ja mitkä ovat työn haasteet ja mahdollisuudet. Vaikka nykyisin teenkin suurimmaksi osaksi päivätyötä, olen tehnyt palvelukodissamme myös kaikkia vuoroja. Mielestäni esimiehen on hyvä joskus tehdä esimerkiksi yövuoro, jotta hän oikeasti tietää mitä kyseisessä vuorossa tapahtuu. Aikaisemmin ennen esimiestyöhön siirtymistä tein vuorotyötä, joten vuorotyön aiheuttamat ongelmat ovat itselleni tuttuja. Eettisyyden kannalta ongelmana voi olla se, että teen tulkintoja omien oletusten ja ajatusten ohjaamana. Tätä olen pyrkinyt välttämään tiedostamalla ongelman. Osittain työntekijöiden vastaukset olivat niin selkeitä, että niitä ei voinut tulkita virheellisesti.

Eettisyyden arviointiin vaikuttaa myös oma roolini sekä tutkijana että työyhteisön esimiehenä. Kehittämistyön aikana hyvään johtajuuteen liittyvissä asioissa työntekijät arvioivat minua, heidän esimiestään ja samalla tämän toimintatutkimuksen tekijää. Tämän vuoksi kyseisen osa-alueen vastauksiin tulee suhtautua kriittisesti. Työntekijöiden vastausten mukaan johtajuus oli pääasias-  
sa hyvällä mallilla Kotipolussa, mutta heidän on ehkä ollut vaikea vastauksissaan kritisoida johtajuutta vaikka vastasivatkin kirjallisesti eikä kasvotusten. Tästä voi johtua myös se, että kehityskeskustelujen aikana johtajuuteen liittyviä asioita nousi esille vain niukasti. Toisaalta jos työntekijöiden kokemukset ovat todellisia, niin esimiehenä täytyy olla tyytyväinen että ainakin joitakin asioita on tullut tehtyä työntekijöiden työhyvinvointia edistävästi.

## 9 POHDINTA

Työhyvinvoinnin johtaminen ei ole suomalaisissa organisaatioissa vielä riittävän hyvin toteutettua, vaikka työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestykselle ovatkin tiedossa (Aura ym. 2011, 2, hakupäivä 25.5.2012). Alasoini (2011, 141–144) kuvaa teoksessaan, että hyvin onnistuneet työelämän kehittämisprosessit muodostavat tällä hetkellä vain pieniä puroja isommassa kokonaisuudessa. Pienistä puroista voi kuitenkin kasvaa iso virta. Työyksikkökohtaisen kehittämistyön tueksi tarvitaan yhteiskunnallista ohjausta ja koordinoitua. Tarvitaan myös erilaisia kehittämistä tukevia ja tietoa välittäviä apukeinoja, kuten verkostoja, foorumeita ja ohjelmia.

Tässä kehittämistyössä lähestyin työhyvinvoinnin kehittämistä ja johtamista vuorotyön näkökulmasta. Opinnäytetyössäni halusin paneutua työhyvinvointiin vuorotyössä laajemminkin kuin vain pelkän työvuorosuunnittelun kautta. Vuorotyötä tekevän työhyvinvointiin vaikuttavat hyvin monet asiat, eikä aina ole helppoa erottaa sitä mikä vaikuttaa mihinkin. Uskon, että hyvinvoiva työntekijä kestävä vuorotyön aiheuttamaa rasitusta paremmin, ja tämän vuoksi kaikki työhyvinvoinnin edistämisen keinot kannattaa hyödyntää ja kaikki näkökulmat huomioida.

Kehittämistyön painopistealueet muodostuivat työntekijöiden mielipiteiden ja ajatusten pohjalta. Viitekehystenä käyttämäni Sinisammaleen ym. (2011, 33) tilanneherkän työhyvinvoinnin johtamismallin löysin vasta sen jälkeen kun kehittämistyömme painopistealueet olivat muodostuneet. Oli mielenkiintoista huomata että ne ovat lähestulkoon samat kuin tilanneherkässä työhyvinvoinnin johtamismallissa, paitsi ulkopuolisiin tekijöihin liittyviä asioita ei kehittämistyön kohteeksi noussut. Tämä voi johtua siitä, että ulkopuoliset tekijät ovat usein sellaisia että niihin on vaikea vaikuttaa työyksikkökohtaisella kehittämistyöllä. Ulkopuolisista tekijöistä perheeseen ja harrastuksiin suurin osa työntekijöistä kuitenkin viittasi itsestään huolehtimisen yhteydessä. Opinnäytetyöni teoreettisen viitekehysten rakenne muotoutui lopulliseen muotoonsa syksyllä 2012. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli istui heti omaan ajatusmaailmaani ja mielestäni se sopi hyvin opinnäytetyöni viitekehykseksi muodostaen selkeän rungon. Malli selkeytti ja tuki omaa ajattelua työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Se auttoi jäsentämään työhyvinvoinnin laajuutta, yksilöllisyyttä ja tilannesidonnaisuutta.

Opinnäytetyöni eteni tutkimussuunnitelman mukaisessa järjestyksessä. Aikataulussa pysyminen onnistui melko hyvin, ainoastaan loppukartoitus myöhästyi kuukauden alkuperäisestä suunnitel-

masta. Opiskelun, täysipäiväisen työssäkäynnin sekä perhe-elämän yhdistäminen on ollut haastavaa, mutta päättäväsyydellä, organisoinnilla ja aikatauluttamisella onnistuin tässä melko hyvin. Itse olin sitoutunut kehittämistyöhön sekä esimiehen että tutkijan roolissa. Opinnäytetyöhöni liittyvistä asioista ja prosessin etenemisestä keskustelin esimiehieni kanssa säännöllisesti ja sain heiltä tukea työlleni. Tutkimusluvan minulle myönsi Mikeva Oy:n Pohjois-Suomen aluejohtaja.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on jatkuvaa, aina tulee eteen uusia kehittämistarpeita. Opintojen ja opinnäytetyön tekemisen aikana olen oppinut löytämään uusia kanavia työn kehittämiseen ja sisäistänyt näyttöön perustuvan työn merkityksen. Oma tietoisuus ja kiinnostuneisuus työhyvinvoinnista ja siihen liittyvistä asioista sekä työhyvinvoinnin merkityksestä lisääntyi. Tulevaisuudessa minun on helpompi toteuttaa kehittämistyötä, sillä tiedän mistä löydän tukea työlleni. Työhyvinvoinnin johtamiseen löytyy paljon hyviä työkaluja esimerkiksi internetistä, ja olen opintojen aikana oppinut löytämään sekä hyödyntämään niitä. Omalla kohdallani työhyvinvoinnin johtaminen ja sen kehittäminen tulee tulevaisuudessa olemaan tärkeä osa omaa työtäni esimiehenä.

Työhyvinvointi on kehittämisalue, mitä täytyy kehittää jatkuvasti. Erilaisista työyhteisöistä riippuu mitkä osa-alueet milloinkin vaativat kehittämistä. Jatkokehittämishaasteina työhyvinvoinnin edistämässä ja johtamisessa voisi olla perehdyttämisen kehittäminen. Olisi mielenkiintoista selvittää miten perehdyttämisen avulla työhyvinvointia voisi parantaa sekä uuden työntekijän että jo pitempään töissä olleiden työntekijöiden näkökulmasta. Mielenkiintoista olisi kehittää myös erilaisia työntekijän sitoutumista tukevia keinoja. Työntekijämuutoksilla näyttää olevan paljon vaikutusta työntekijöiden työhyvinvoinnille. Olisi mielenkiintoista kehittää keinoja, joilla parannettaisiin hyvien työntekijöiden töissä jaksamista ja pysymistä sekä työhön sitoutumista. Näillä keinoilla olisi mahdollista vähentää henkilökunnan vaihtuvuutta.

## LÄHTEET

Admi, H., Tzischinsky, O., Epstein, R., Herer, P. & Lavie, P. 2008. Shift work in nursing: is it really a risk factor for nurses' health and patients' safety? *Nursing Economic\$* 26 (4), 250-257. Hakupäivä 11.12.2011

<http://web.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=ff2ed300-6319-4ad9-a7e0-f17b7b07037c%40sessionmgr13&hid=9>.

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes raportteja 76. Helsinki: Tykes.

Anjum, B., Verma, N., Tiwari, S., Singh, R., Mahdi, A., Singh, RB. & Singh, RK. 2011. Association of salivary cortisol with chronomics of 24 hours ambulatory blood pressure/heart rate among night shift workers. *BioScience Trends* 5 (4), 182-188. Hakupäivä 16.12.2011  
<http://www.biosciencetrends.com/action/downloadaddoc.php?docid=450>.

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

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

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi – Uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos. Hakupäivä 17.2.2012  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/strategia\\_arvot\\_visio/Documents/BWW\\_ty%C3%B6hyvinvointi\\_web.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/strategia_arvot_visio/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf).

Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. 2011. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011. Työterveyslaitos. Helsinki: Excenta Oy. Hakupäivä 25.5.2012  
[http://www.excenta.fi/assets/news/Excenta\\_Strategisen\\_hyvinvoinnin\\_tila\\_Suomessa\\_2011\\_tutkimus.pdf](http://www.excenta.fi/assets/news/Excenta_Strategisen_hyvinvoinnin_tila_Suomessa_2011_tutkimus.pdf).

Bailyn, L., Collins, R. & Song, Y. 2007. Self-scheduling for hospital nurses: an attempt and its difficulties. *Journal of Nursing Management* 15, 72–77. Hakupäivä 28.12.2011

<http://web.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=ff2ed300-6319-4ad9-a7e0-f17b7b07037c%40sessionmgr13&hid=9>.

Bégat, I., Ellefsen, B. & Severinsson, E. 2005. Nurses' satisfaction with their work environment and the outcomes of clinical nursing supervision on nurses' experiences of well-being – a Norwegian study. *Journal of Nursing Management* 13 (3), 221-230. Hakupäivä 26.12.2012 <http://web.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=ff2ed300-6319-4ad9-a7e0-f17b7b07037c%40sessionmgr13&hid=9>.

Chan, M. 2009. Factors associated with perceived sleep quality of nurses working on rotating shifts. *Journal of Clinical Nursing* 18 (2), 285-293. Hakupäivä 11.12.2011 <http://web.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=ff2ed300-6319-4ad9-a7e0-f17b7b07037c%40sessionmgr13&hid=9>.

Chen, H., Schernhammer, E., Schwarzschild, M. & Ascherio, A. 2006. A Prospective Study of Night Shift Work, Sleep Duration, and Risk of Parkinson's Disease. *American Journal of Epidemiology* 163 (8), 726-730. Hakupäivä 16.12.2011 <http://aje.oxfordjournals.org/content/163/8/726.full.pdf>.

Chung, M., Kuo, T., Hsu, N., Chu, H., Chou, K. & Yang, C. 2011. Recovery after Three-shift Work: Relation to Sleep-related Cardiac Neuronal Regulation in Nurses. *Industrial Health* Dec 6, 24-30. Hakupäivä 16.12.2011 [https://www.jstage.jst.go.jp/article/indhealth/50/1/50\\_MS1305/pdf](https://www.jstage.jst.go.jp/article/indhealth/50/1/50_MS1305/pdf).

de Castro, A., Fujishiro, K., Rue, T., Tagalog, E., Samaco-Paquiz, L. & Gee, G. 2010. Associations between work schedule characteristics and occupational injury and illness. *International Nursing Review* 57 (2), 188-194. Hakupäivä 11.12.2011 <http://web.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=ff2ed300-6319-4ad9-a7e0-f17b7b07037c%40sessionmgr13&hid=9>.

Demir Zencirci, A. & Arslan, S. 2011. Morning-evening type and burnout level as factors influencing sleep quality of shift nurses: a questionnaire study. *Croatian Medical Journal* 52 (4), 527-537. Hakupäivä 16.12.2011 <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3160700/>.



Dwyer, T., Jamieson, L., Moxham, L., Austen, D. & Smith, K. 2007. Evaluation of the 12-hour shift trial in a regional intensive care unit. *Journal of Nursing Management* 15 (7), 711–720. Hakupäivä 12.2.2012

<http://web.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=ff2ed300-6319-4ad9-a7e0-f17b7b07037c%40sessionmgr13&hid=9>.

Elovainio, M., Kuusio, H., Aalto, A., Sinervo, T. & Heponiemi, T. 2010. Insecurity and shiftwork as characteristics of negative work environment: psychosocial and behavioural mediators. *Journal of Advanced Nursing* 66 (5), 1080-1091. Hakupäivä 11.12.2011

<http://web.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=aca00e87-87f9-4730-b457-8cb22aaf3903%40sessionmgr13&hid=10>

Golubic, R., Milosevic, M., Knezevic, B. & Mustajbegovic, J. 2009. Work-related stress, education and work ability among hospital nurses. *Journal of Advanced Nursing* 65(10), 2056–2066. Hakupäivä 26.12.2011

<http://web.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=aca00e87-87f9-4730-b457-8cb22aaf3903%40sessionmgr13&hid=10>

Haapakorpi, A. & Haapola, I. 2008. Työn organisointi ja työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla – esimerkkinä vanhusten kotihoito. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, työ ja yrittäjyys 35/2008. Hakupäivä 8.3.2012 <http://www.tem.fi/files/21000/TEM35.pdf>

Hakola, T. 2010. Työvuorosunnittelun mahdollisuudet. Teoksessa T. Hakola & T. Kalliomäki-Levanto (toim.) Työvuorosunnittelu hoitoalalla. Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Helsinki: Työterveyslaitos

Hakola, T., Hublin, C., Härmä, M., Kandolin, I., Laitinen, J. & Sallinen, M. 2007. Toimivat ja terveet työntekijät. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hall, J. 2006. Professionalizing action research – a meaningful strategy for modernizing services? *Journal of Nursing Management* 14 (3), 195-200. Hakupäivä 8.3.2012 <http://web.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=aca00e87-87f9-4730-b457-8cb22aaf3903%40sessionmgr13&hid=10>

Heikkilä A. 2006. Yhteisöllisyys työaika-autonomiaa toteuttavissa työyksiköissä työntekijöiden kokemana. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma. Hakupäivä 26.12.2011 <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu01178.pdf>

Heikkinen, H. 2010. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus, 214–229.

Heikkinen, H. 2008. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansainvalistusseura, 16–38.

Heikkinen, H., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2008. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansainvalistusseura, 39–76.

Heikkinen, H., Rovio, E & Kiilakoski, T. 2008. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansainvalistusseura, 78–93.

Heikkinen, H. & Syrjälä, L. 2008. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansainvalistusseura, 144–162.

Heponiemi, T., Sinervo, T. & Elovainio, M. 2011. Työn epävarmuus ja hyvinvointi. Psykososiaalisten ja yksilöllisten resurssien vaikutukset sairaanhoitajien ja lääkäreiden päätöksissä. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, raportti 65/2011. Tampere: Tampereen yliopistopaino. Hakupäivä 16.11.2012 <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80396/197f1f21-588d-43e1-976c-7f0c3be4bdaf.pdf?sequence=1>

Heponiemi, T., Sinervo, T., Vänskä, J., Halila, H. & Elovainio, M. 2009. Lääkärien ja sairaanhoitajien työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeudet. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 46(2009), 1, 14–22. Hakupäivä 26.12.2011 <http://ojs.tsv.fi/index.php/SA/article/view/1778/2500>

Hyrkäs, K. 2005. Clinical supervision, burnout, and job satisfaction among mental health and psychiatric nurses in Finland. *Issues in Mental Health Nursing* (26), 531–556. Hakupäivä 26.12.2012 <http://web.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=29dfc406-90ee-4e20-ae01-ffcbbc6bd6d9%40sessionmgr15&hid=20>

Härmä, M. 2009. Vuorotyö ja syöpä. *Työterveyslääkäri* 27 (4), 29–31.

Ilhan, M., Durukan, E., Taner, E., Maral, I. & Bumin, M. 2007. Burnout and its correlates among nursing staff: questionnaire survey. *Journal of Advanced Nursing* 61(1), 100–106. Hakupäivä 26.12.2011 <http://web.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=29dfc406-90ee-4e20-ae01-ffcbbc6bd6d9%40sessionmgr15&hid=20>

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Oulun yliopisto. Hoitotieteen ja terveydenhuollon hallinnon laitos. Väitöskirja. Hakupäivä 12.2.2012 <http://herkules oulu.fi/isbn9514276485/isbn9514276485.pdf>

Kanste, O. 2008. Työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen terveysalalla. *Premissi* 6/2008, 36–41.

Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. *Tutkiva hoitotyö* 2/2011, 30–36.

Kauko-Valli, S. & Koiranen, M. 2010. Työnilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Otava, 100–110.

Kivimäki, R., Karttunen, A., Yrjänheikki, L. & Hintikka, S. 2006. Hyvinvointia sairaalatyöhön. Terveydenhuollon kehittämishanke 2004-2006. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:69. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Hakupäivä 25.5.2012 <http://pre20090115.stm.fi/el1169206080598/passthru.pdf>

Kivimäki, R. 2011. Työhyvinvointi on tehtävä. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Työelämän tutkimuskeskus. Hakupäivä 15.1.2013 <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65669/978-951-44-8712-5.pdf?sequence=1>

Kivinen, L. 2008. Työhyvinvoinnin johtaminen lähijohtajan näkökulmasta. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Pro gradu –tutkielma.

Kiviniemi, L., Läksy, M-L., Matinlauri, T., Nevalainen, K., Ruotsalainen, K., Seppänen, U-M. & Vuokila-Oikonen, P. 2007. Minä mielenterveystyön tekijänä. Helsinki: Edita.

Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa H. Heikkinen, R. Hutunen & P. Moilanen (toim.). Siinä tutkija missä tekijä. Jyväskylä: Atena, 63–84.

Kivistö, S., Kallio, E. & Turunen, G. 2008. Työ, henkinen hyvinvointi ja mielenterveys. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:33. Hakupäivä 25.5.2012 [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ ja\\_ esimiestyo/tyoyhteison\\_ kehittaminen/Documents/Ty%C3%B6\\_henkinen\\_hyvinvointi\\_ ja\\_ mielenterveys\\_ fi.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_ esimiestyo/tyoyhteison_ kehittaminen/Documents/Ty%C3%B6_henkinen_hyvinvointi_ ja_ mielenterveys_ fi.pdf)

Koivumäki, M., Aschan, H., Kasanen, R., Sinivaara, M. & Vihersalo, M. 2005. Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia : tutkimus- ja kehittämishanke HYKS, Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin vanhusten palvelussa : loppuraportti. Julkaisuja / HYKS, Jorvin sairaala. Sarja B no. 3 Espoo.

Korompi A., Sourti P., Tzavara C. & Velonakis E. 2009. Rotating shift-related changes in hormone levels in intensive care unit nurses. Journal of Advanced Nursing, 2009 Jun; 65 (6): 1274-1282. Hakupäivä 11.12.2011 <http://web.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=604dbd72-c73f-4bbb-96d2-de9eec29b366%40sessionmgr14&hid=25>

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki : Työturvallisuuskeskus.

Laine, M., Wickström, G., Pentti, J., Elovainio, M., Kaarlela-Tuomaala, A., Lindström, K., Raito-harju, R. & Suomala, T. 2006. Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla 2005. Helsinki: Työ-terveyslaitos. Hakupäivä 1.8.2012

[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/sosiaali\\_ja\\_terveysala/Documents/Tyoolot\\_ja\\_hyvinvointi\\_sosiaali\\_ja\\_terveysalalla\\_2005.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/sosiaali_ja_terveysala/Documents/Tyoolot_ja_hyvinvointi_sosiaali_ja_terveysalalla_2005.pdf)

Laine, M. 2009. Terveystenhoito ja sosiaalipalvelut. Teoksessa T. Kauppinen, R. Hanhela, I. Kandolin, A. Karjalainen, A. Kasvio, M. Perkiö-Mäkelä, E. Priha, J. Toikkanen & M. Viluksela (toim.) Työ ja terveys suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos, 228–233. Hakupäivä 25.5.2012

[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/Tyo\\_ja\\_terveys\\_2009.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_terveys_2009.pdf)

Lee N. 2009. Using group reflection in an action research study. Nurse Researcher 16 (2), 30-42. Hakupäivä 8.3.2012

<http://web.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=604dbd72-c73f-4bbb-96d2-de9eec29b366%40sessionmgr14&hid=25>

Lehtonen, T. 2011. Työhyvinvoinnin määrittäminen hoivatyöntekijöiden tarinoissa. Tampereen yliopisto. Yhteisösosiaalityö. Sosiaalityön lisensiaatintutkimus. Hakupäivä 1.8.2012

<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/lisuri00141.pdf>

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: PROTammi.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro.

Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Tuotantotalouden osasto. Väitöskirja. Hakupäivä 1.8.2012 <http://herkules.oulu.fi/isbn9789514290244/isbn9789514290244.pdf>

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Miettinen, J. 2008. Vuorotyö ja terveys. Työterveyslääkäri 26 (2), 113–116. Hakupäivä 15.1.2012  
<http://www.terveysportti.fi.ezp.oamk.fi:2048/dtk/tyt/koti>

Mikeva Oy 2012. Hakupäivä 10.2.2012 <http://www.mikeva.fi/>

Nasrabdi, A., Seif, H., Latifi, M., Rasoolzadeh, N. & Emami, A. 2009. Night shift work experiences among Iranian nurses: a qualitative study. International Nursing Review, 56 (4), 498–503.  
Hakupäivä 11.12.2011

<http://web.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=b3eb3ac2-5faf-456a-970f-9858ba700ae7%40sessionmgr11&hid=26>

Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J. & Brenner, S. 2008. The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. Work & Stress Vol. 22, No. 1, 16–32. Hakupäivä 7.6.2012  
<http://web.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=b3eb3ac2-5faf-456a-970f-9858ba700ae7%40sessionmgr11&hid=26>

Paananen, H. (toim.), Jounila, H., Autio, T., Tarkkonen, J., Kiviniemi, L., Petäjäkangas, J. & Sinisammal, J. 2012. Näkökulmia ja kehittämisen työvälineitä työhyvinvointiin kunta-alalla ja sosiaali- ja terveydenhuollossa. KUNPASSI -hankkeen loppuraportti. Oulu: Oulun yliopisto. Hakupäivä 16.11.2012  
<http://tuta oulu.fi/tutkimus/tutkimusprojektit/Hankeraportti%2031%20-%20Kunpassi.pdf>

Pan, A, Schernhammer, E, Sun, Q & Hu, F. 2011. Rotating night shift work and risk of type 2 diabetes: two prospective cohort studies in women. PLoS Medicine 8(12), e1001141. Hakupäivä 16.12.2011 <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3232187/>

Paukkonen, M. 2008. Henkilöstövoimavarojen johtaminen työkyvyn tukena – työaikaintervention vaikutus vuodeosaston hoitajiin. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Pro gradu –tutkielma.

Paukkonen, M., Pohjonen, T., Hakola, T., Lindholm, H., Sistonen, H. & Simoila, R. 2007. Terveet työntekijät: kehittämis- ja tutkimushankkeen loppuraportti. Helsingin terveyskeskuksen raportteja no 7.  
Hakupäivä 16.12.2011

[http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/520263004a179f38b781ff3d8d1d4668/Terveet\\_tyoajat\\_07%5B1%5D.pdf?MOD=AJPERES&lmod=-1466217692](http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/520263004a179f38b781ff3d8d1d4668/Terveet_tyoajat_07%5B1%5D.pdf?MOD=AJPERES&lmod=-1466217692)

Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2006. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY.

Peters, V., de Rijk, A. & Boumans, N. 2009. Nurses' satisfaction with shiftwork and associations with work, home and health characteristics: a survey in the Netherlands. *Journal of Advanced Nursing*, 65 (12), 2689–2700. Hakupäivä 11.12.2011  
<http://web.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=b3eb3ac2-5faf-456a-970f-9858ba700ae7%40sessionmgr11&hid=26>

Pryce, J., Albertsen, K. & Nielsen, K. 2006. Evaluation of an open-rota system in a Danish psychiatric hospital: a mechanism for improving job satisfaction and work-life balance. *Journal of Nursing Management*, 14 (4), 282–288. Hakupäivä 11.12.2011  
<http://web.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/detail?vid=12&sid=b3eb3ac2-5faf-456a-970f-9858ba700ae7%40sessionmgr11&hid=26&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=cin20&AN=2009333875>

Pursio, H. 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Otava, 56–66.

Rajbhandary S. & Basu K. 2010. Working conditions of nurses and absenteeism: is there a relationship? An empirical analysis using National Survey of the Work and health of nurses. *Health Policy*, 97(2-3), 152–159. Hakupäivä 12.2.2012  
<http://web.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/detail?vid=10&sid=b3eb3ac2-5faf-456a-970f-9858ba700ae7%40sessionmgr11&hid=26&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=cin20&AN=2010773573>

Rautio, M. 2010. Arvioinnin moniulotteisuus ja työhyvinvoinnin hallintamahdollisuudet. Teoksessa T. Kantolahti & T. Tikander (toim.) *Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:17, 22–28. Hakupäivä 25.5.2012  
[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=1082856&name=DLFE-13209.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1082856&name=DLFE-13209.pdf)

Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus. Hakupäivä 25.5.2012

[http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa\\_jatkaminen\\_julkaisut.aspx](http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx)

Saberi, H. & Morawejji, A. 2010. Gastrointestinal complaints in shift-working and day-working nurses in Iran. Journal of Circadian Rhythms 8:9. Hakupäivä 16.12.2011

<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2958856/>

Samaha, E., Lal, S., Samaha, N. & Wyndham, J. 2007. Psychological, lifestyle and coping contributors to chronic fatigue in shift-worker nurses. Journal of Advanced Nursing, 59 (3), 221–232.

Hakupäivä 11.12.2011

<http://web.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/detail?vid=14&sid=b3eb3ac2-5faf-456a-970f-9858ba700ae7%40sessionmgr11&hid=26&bdata=JnNpdGU9ZWVhc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=cin20&AN=2009640557>

Sellgren, S., Ekvall, G. & Tomson, G. 2008. Leadership behaviour of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate. Journal of Nursing Management 16, 578–587. Hakupäivä 7.6.2012

<http://web.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/detail?vid=16&sid=b3eb3ac2-5faf-456a-970f-9858ba700ae7%40sessionmgr11&hid=26&bdata=JnNpdGU9ZWVhc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=cin20&AN=2009962276>

Siljanen, E-M., Rautio, M & Husman, P. 2012. Terveyttä ja hyvinvointia yhdessä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos. Hakupäivä 26.12.2012

[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/terveytta\\_ja\\_hyvinvointia\\_yhdessa\\_kehittamalla.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/terveytta_ja_hyvinvointia_yhdessa_kehittamalla.pdf)

Silvennoinen, M. 2011. Eettinen perehdyttäminen hyvinvoinnin edistäjänä aikuissosiaalityössä. Teoksessa R. Väisänen (toim.) Aikuissosiaalityön menetelmällinen kehittäminen ja työhyvinvointi.

Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. 37–44. Hakupäivä 26.12.2012

[http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS\\_0\\_201\\_403\\_994\\_2095\\_43/http%3B/tekes-ali%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/tyke/documents/raportit/aikuissosiaalityon\\_julkaisu\\_tykes.pdf](http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3B/tekes-ali%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/tyke/documents/raportit/aikuissosiaalityon_julkaisu_tykes.pdf)



Sinervo, T., Noro, A., Tynkkynen, L-K., Sulander, J., Taimio, H., Finne-Soveri, H, Lilja, R. & Syrjä, V. 2010. Yksityinen vai kunnallinen palveluasuminen? Kustannukset, asiakasrakenne, hoidon laatu ja henkilöstön hyvinvointi. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Raportti 34/2010. Helsinki: Yliopistopaino. Hakupäivä 16.11.2012 <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80429/3b5d56f5-e461-414e-bc4d-f70be2952269.pdf?sequence=1>

Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. Acta Universitatis Ouluensis C Technica 409. Oulu: Oulun yliopisto. Hakupäivä 15.8.2012 <http://herkules oulu.fi/isbn9789514297076/isbn9789514297076.pdf>

Sinisammal, J., Belt, P., Autio, T., Härkönen, J. & Möttönen, M. 2011. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli. Premissi: terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu vol. 6 no. 4, 28–35.

Soini, H., Parland, D. & Tuominen, E-L. 2010. Petra-hanke: palvelutalojen ergonominen työvuorosuunnittelu ja prosessien kehittäminen 2007–2008. Helsingin kaupunki, sosiaalivirasto, 2010:3. Hakupäivä 12.12.2011 [http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/8b2a34004a176e1e94b3fc3d8d1d4668/petra\\_hanke.pdf?MOD=AJPERES](http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/8b2a34004a176e1e94b3fc3d8d1d4668/petra_hanke.pdf?MOD=AJPERES)

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 1009:17. Hakupäivä 17.2.2012 [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=39503&name=DLFE-10778.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-10778.pdf)

Sosiaali- ja terveysministeriö 2010. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020 – Sosiaali- ja terveystieteen strategia. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:1. Hakupäivä 17.2.2012 [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=39503&name=DLFE-14357.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-14357.pdf)

Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:13. Hakupäivä 17.2.2012 [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=2765155&name=DLFE-16254.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2765155&name=DLFE-16254.pdf)

Sosiaali- ja terveysministeriö 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012–2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Hakupäivä 6.7.2012 [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=5197397&name=DLFE-18303.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-18303.pdf)

Suomala, T. & Laine, M. 2007. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen kolmivuorotyötä tekeville hoitajilla. *Työ ja ihminen* 2007:2, 116–128. Hakupäivä 12.12.2011 [http://www.ttl.fi/fi/tyo\\_ja\\_ihminen/Documents/Tyojaihininen\\_2\\_2007.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tyojaihininen_2_2007.pdf)

Suonsivu, K. 2011. Henkilöstön työhyvinvointi laitoshoidon tuotantoalueella. Työhyvinvoinnin tarkastelua vanhusten hoitotyössä. Tampereen kaupungin tietotuotannon ja laadunarvioinnin julkaisusarja A 14 /2011. Hakupäivä 25.5.2012 [http://www.tampere.fi/material/attachments/s/5ySC6RXOW/A\\_14\\_Tyohyvinvointi\\_laitoshoidon\\_tuotantoalueella.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/s/5ySC6RXOW/A_14_Tyohyvinvointi_laitoshoidon_tuotantoalueella.pdf)

Sveinsdottir, H. 2006. Self-assessed quality of sleep, occupational health, working environment, illness experience and job satisfaction of female nurses working different combination of shifts. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* 20 (2), 229–237. Hakupäivä 11.12.2011 <http://web.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/detail?vid=18&sid=b3eb3ac2-5faf-456a-970f-9858ba700ae7%40sessionmgr11&hid=26&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtGjZlZGZQ%3d%3d#db=cin20&AN=2009335290>

Syrjäpalo, K. 2006. Arvot ja arvostukset psykiatrisessa hoidossa. Henkilökunnan ja potilaiden näkemyksiä hoidon nykytilasta. *Acta Universitatis Ouluensis D* 871. Oulu: Oulun yliopisto.

Syvänen, S., Erätuli, P., Kokkonen, A., Nederström, R. & Strömberg, S. 2008. Hyvinvoinnin ja tuoksellisuuden tekijät, yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteet. Helsinki: Tykes. Raportteja 61. Hakupäivä 25.5.2012 <http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2006/106112Tykes.pdf>

Tanaka, K., Takahashi, M., Tanaka, M., Takanao, T., Nishinoue, N., Kaku, A., Kato, N., Tagaya, H. & Miyaoka, H. 2011. Brief morning exposure to bright light improves subjective symptoms and performance in nurses with rapidly rotating shifts. *Journal of Occupational Health*, 4, 53, 258–266. Hakupäivä 16.12.2011 <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21597232>

Toivanen, M. & Koivisto, P. 2010. Työtä ja muuta elämää eri elämänvaiheissa. Teoksessa T. Kauppinen, R. Hanhela, I. Kandolin, A. Karjalainen, A. Kasvio, M. Perkiö-Mäkelä, E. Priha, J. Toikkanen & M. Viluksela (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos, 100–109. Hakupäivä 25.5.2012

[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/Tyo\\_ja\\_terveys\\_2009.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_terveys_2009.pdf)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Työaikalaki 9.8.1996/605. Hakupäivä 12.5.2012  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Hakupäivä 13.10.2012  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Hakupäivä 13.10.2012  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Unkila, R., Bergroth, U., Talonen, K., Mattila, E., Hiidenhovi, H., Julin, A-M., Kuronen, M., Salme-la, L., Tuomisto, E., Ruoranen, R., Heino, H., Thomassen, A-M., Kaihlaniemi-Liukko, K. & Kotiniit-ty, T. 2008. Uudet työvuorot, parempi työhyvinvointi. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisu-5/2008. Hakupäivä 12.12.2011 <http://www.pshp.fi/default.aspx?nodeid=11680>

Utriainen, K. 2009. Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin yti-menä hoitotyössä. Oulun yliopisto. Acta Universitatis Ouluensis D Medica 1014. Hakupäivä 25.5.2012 <http://herkules oulu.fi/isbn9789514291128/isbn9789514291128.pdf>

Vartia, M., Kandolin, I., Toivanen, M., Bergbom, B., Väänänen, A., Pahkin, K., Vesala, H., Haa-panen, A. & Viluksela, M. 2012. Psykososiaaliset tekijät suomalaisessa työyhteisössä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistiota 2012:14. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Haku-päivä 16.11.2012 [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=5065240&name=DLFE-20230.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5065240&name=DLFE-20230.pdf)

Vesterinen, P-L. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 111–120.

Ward, L. 2011. Mental health nursing and stress: Maintaining balance. *International Journal of Mental Health Nursing* 20, 77–85. Hakupäivä 16.11.2012  
<http://web.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/detail?vid=20&sid=b3eb3ac2-5faf-456a-970f-9858ba700ae7%40sessionmgr11&hid=26&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtGjI2ZQ%3d%3d#db=cin20&AN=2010964418>

Wilskman, M. 2010. Työajan yhteys hoitohenkilöstön terveyteen – systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro-gradu –tutkielma.

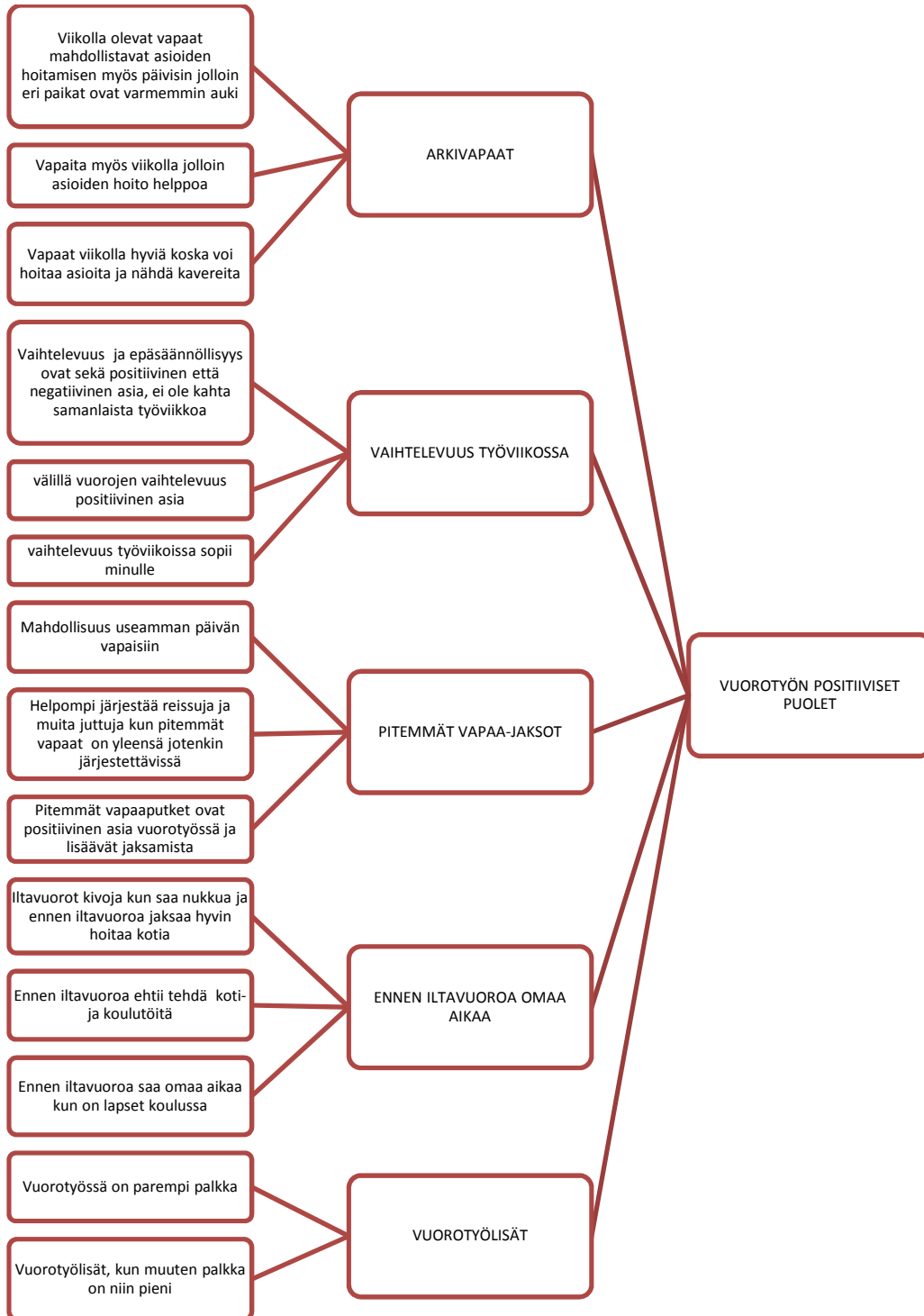
Winter, R. & Munn-Giddings, C. 2001. *A handbook for action research in health and social care*. London: Routledge.

Winwood, P., Winefield, A. & Lushington, K. 2006. Work-related fatigue and recovery: the contribution of age, domestic responsibilities and shiftwork. *Journal of Advanced Nursing* 56 (4), 438–449. Hakupäivä 11.12.2011  
<http://web.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/detail?vid=22&sid=b3eb3ac2-5faf-456a-970f-9858ba700ae7%40sessionmgr11&hid=26&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtGjI2ZQ%3d%3d#db=cin20&AN=2009340774>

# LIITTEET

## ESIMERKKI AINEISTON ANALYYSISTÄ

## LIITE 1



Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt hakusanat, rajaukset ja tulosten lukumäärät yhteensä sekä aiheistoon mukaan otettujen tutkimusten lukumäärät eri tietokannoissa

tietokanta	hakusanat	rajaukset	tulokset	mukaan aiheistoon
Medic	työhyvinvoin* ja työvuor*	v. 2005-2011	3 kpl	7 kpl
	työhyvinvoin* ja vuorotyö		1 kpl	
	työvuoros*		45 kpl	
	vuoroty*		46 kpl	
	työhyvinvoin* ja työaik*		2 kpl	
	työaik*		54 kpl	
	well-be* ja shift work		109 kpl	
	well-be* ja shift plan*		43 kpl	
	shift work ja nurs*		110 kpl	
Cinahl	well-be* and shift work	v. 2005 – 2011 vain jos saatavilla full text, valittuna Scholarly (Peer Reviewed) Journals	7 kpl	12 kpl
	well-be* and shift plan*		166 kpl	
	shiftwork and nurs*		130 kpl	
	schedul* and well-be* and nurs*		20 kpl	

	well-be* and work* hour* and nurs*		10 kpl	
PubMed	well-being and shift work and nurse  scheduling and well-being and nurses  well-being and working hours and nurses	v.2005 – 2011 vain jos saatavil- la free full text	52 kpl  79 kpl  65 kpl	7 kpl

## Dia 1

# AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNIT- TELUN PELISÄÄNNÖT

---

Kotipolussa

Luotu 3.2.2012



## Dia 2

## Yleistä...

- Työvuoroluettelon pohjana ovat vahvistetut lomat ja muut tiedossa olevat poissaolot, koulutukset, vastaavan pakolliset U-päivät sekä eri vastuualueisiin liittyvät palaverit (SH-palaverit, työsuojelutoimikunta...)
- Työntekijä suunnittelee itse työvuoronsa yhdessä laadittujen pelisääntöjen mukaan
- Uuden käytännön kehittäminen sujuvaksi toimintatavaksi edellyttää koko työyhteisön osallistumista
- Suunnittelun periaatteina ovat oikeudenmukaisuus, yhteisöllisyys ja joustavuus.

## Dia 3

## Henkilökohtaiset työaikaan liittyvät tarpeet

- jokainen työntekijä miettii omia työaikaan liittyviä tarpeitaan sekä arjen helpottamisen että hyvinvoinnin ja jaksamisen näkökulmista
- Työaikaan liittyvät tarpeet ovat eri ihmisillä erilaisia. Ne vaihtelevat yksilöillä itselläänkin elämäntilanteiden muuttuessa.
- Erilaisia työaikaan liittyviä tarpeita ei tule arvottaa keskenään (koiran ulkoiluttaminen ja lapsen hakeminen hoidosta ovat samanarvoisia tarpeita). Tavoitteena on, että itse kukin voi suunnitella mahdollisuuksien mukaan omaa elämäntilannetta palvelevia työvuoroja



Dia 4

## Työvuorosunnittelun reunaehdot

- Työaikalaki
- TES
- Mikevan ohjeet
  - 15 työvuoroa / 3 viikkoa = 30 työvuoroa / 6 vkoa
  - Työvuoron pituus ensisijaisesti 7 h 40 min
  - Jokaista yövuoroputkea kohti täytyy olla Q-vuoro tai pätkäaamu
  - 2 Q-vuoroa tuo ylimääräisen vapaapäivän

Dia 5

## PELISÄÄNNÖT

- Pelisääntöjen avulla varmistetaan että työvuorosunnittelu on oikeudenmukaista, mahdollistaa omien työaikaan liittyvien tarpeiden paremman huomioinnin ja palvelukodin toiminnan sujumisen

Dia 6

## Toimintaperiaatteisiin liittyvät sopimukset

- Suunnitteluaiakataulu
  - Toiveet
    - Mustekynällä
    - Ei tässä vaiheessa rajata toiveiden määrää
  - Yövuorot
    - Viikonloppuyöt pe-su (3 yötä)
    - Arkiyöt joko ma-ke + ke-pe (2 yötä), tai ma-pe (4 yötä)
    - Yövuorojen laitton jälkeen vastaava ohjaaja hienosäätää yöt, jonka jälkeen saa alkaa laittamaan muut vuorot
  - Muut vuorot
    - A= 7-14.40, B= 8-15.40, C= 9-16.40
    - I= 13.20-21
    - Q = yleensä 9-21, viikonloppuisin 8-20
    - Vastaava ohjaaja hienosäätää listat ja huolehtii että tunnit täsmäävät
- toiveiden tasaaminen, jos ei riittävästi halukkaita johonkin vuoroon → Vastaava ohjaaja hienosäätää
- työvuoroista ja niiden vaihtoista neuvottelu → entiseen malliin

## Dia 7

### Vahvuuksiin ja osaamisiin liittyvät sopimukset

- miehitys ja osaaminen työvuorossa
  - Minimivahvuus 2+2
- niiden oikeudet ja velvollisuudet joilla erikoistehtäviä hoidettavana
  - Vastaava ohjaaja on töissä pääasiassa virka-aikana
  - Sairaanhoidtaja töissä lääkäripäivinä ja labrapäivinä
  - Lääkkeenjako päivät – lääkkeenjako luvallisen oltava töissä
  - Palaverit
  - Vastuualueisiin liittyvät muut pakolliset hoidettavat asiat

## Dia 8

### Vuorojen jakamiseen ja työaikoihin liittyvät sopimukset

- Työvuorojen jakautuminen
  - Mahdollisimman tasaisesti aamuja ja iltoja (huom! Määrällisesti iltoja on yleensä enemmän)
- Viikonloppuvapaiden jakautuminen
  - 1 vapaa vki / 3 vkoa
- Yövuorojen jakautuminen
  - Vähintään 2 yövuoroputkea / hlö (4-8 yötä / 6 vkoa)
- tulo- ja lähtöajat, porrastetut tulo- ja lähtöajat
- montako työpäivää putkessa: oikeus, jaksaminen - liian pitkät jaksot tai haasteelliset vuororytmit (ettei liian raskaita vuoroja)
- lomallelähtijöiden huomiointi / järjestelyt suunnittelussa
  - Lomalle jäävät suunnittelevat listansa etukäteen

## Dia 9

### Listan suunnitteluun liittyvät sopimukset

- Aikataulutus
  - Vastaava ohjaaja ilmoittaa
    - Mihin mennessä toiveet
    - Milloin yövuorot ja milloin oltava laitettuna
    - Milloin muut vuorot ja milloin oltava laitettuna

Jos listalla arkipäiviä, niin silloin listalle tulee ylim. Vapaapäivä / päiviä.  
Kati ilmoittaa jos näitä listalla on. Normaalisti listalla (3 viikon aikana) on 6 vp. Jos ohjaaja tekee 2 x Q, niin ko. listalla tulee 1 ylim. Vp.

JOS ON KYSYTTÄVÄÄ, NIIN VASTAAVA OHJAAJA KERTOO JA OHJAA MIELELLÄÄN! Myös toiset työkaverit voivat auttaa ☺



## VINKKEJÄ TYÖVUOROJEN SUUNNITTELUUN KOTIPOLUSSA

- vaikka meillä onkin 6 viikon listat, niin kannattaa suunnitella lista kerrallaan
- aluksi päätä montako pitkää teet eli montako vapaapäivää listalle suunnittelet
  - normaalilla (= ei ylimääräisiä vapaita eli arkipyhiä) listalla on yhteensä 12 vp:tä (6 listan 1. osalla ja +6 listan 2. osalla)
  - jokainen arkipyhä tuo yhden ylimääräisen vapaapäivän, esim. pääsiäislis-talla pitkäperjantai ja pääsiäismaanantai ovat arkipyhiä, eli ko. listalla on jokaisella 2 ylimääräistä vapaapäivää eli vapaapäiviä on yhteensä 14 kpl
    - ne voi jakaa 1- ja 2- listan osan kesken joko 8+6 tai 7+7 tai 6+8 (tuo 7+7 on melkein suositeltavin vaihtoehto työntekijöiden riit-tävyyden kannalta)
  - jokaista yövuoroputkea kohti on suunniteltava 1 Q-vuoro (eli 12 tunnin vuoro) tai vaihtoehtoisesti pätkeäamu
  - pitkillä vuoroilla (= Q-vuoroilla) on mahdollista lisätä omien vapaapäivi-ensä määrää siten, että 2 Q-vuoroa tuo yhden ylimääräisen vapaapäivän
  - joka 3 viikon listalla on toteuduttava 15 työvuoroa, eli tämä kannattaa myös jo itse laskea. 6 viikossa työvuoroja on oltava siis 30 kpl. Q-vuoro lasketaan aina kahdeksi työvuoroksi. Yövuorot taas lasketaan nimen-omaan yövuorojen mukaan eikä sen mukaan montako päivää vuoroihin menee
    - arkipyhien tuomat ylimääräiset vapaat vähentävät pakollisten vuorojen määrää, eli jokaisesta arkipyhästä vuorojen määrä puto-aa yhdellä.

## TOIVEET

- Vastaava ohjaaja ilmoittaa mihin mennessä toiveet tulee laittaa listapohjalle
- toiveiden määrää ei ole rajoitettu, mutta toiveissa täytyy huomioida tasapuoli-suus esimerkiksi viikonloppuoiden ja pyhäpäivien pitkien vuorojen suhteen
- toiveet merkitään listapohjaan mustekynällä ja ne pyritään toteuttamaan

## YÖVUOROT

- laitetaan ensimmäisenä sen jälkeen kun toiveet on laitettu, vastaava ohjaaja il-moittaa millä ajalla yövuorot laitetaan listapohjalle
- listan aikana 6 työntekijää tekee kukin yhden viikonloppuyö putken pe-ma
  - seuraavalla listalla tekee ainakin ne jotka eivät vkl yötä tällä listalla ole saaneet

- arki yöt voivat olla joko 4 yötä putkeen eli ma-pe tai ma-ke 2 yötä ja ke-pe 2 yötä
- Jokaiselle tulee kullekin listalle yleensä väh. 1 yöputki
- yövuorojen perään voi suoraan laittaa listalle 2 vapaapäivää
- kun yövuorot on listalla niin lista on jo hyvällä mallilla ;-)  
  - yövuorot rytmittää listaa ja vapaita paljon

## MUIDEN VUOROJEN SUUNNITTELU

- Vastaava ohjaaja ilmoittaa millä aikavälillä loput vuorot suunnitellaan
  - ensimmäisenä kannattaa laittaa itselleen viikonloppuvapaa (+ yövuoron /vuorojen jälkeiset vapaapäivät jos niitä ei ole jo laittanut) → tämän jälkeen suurin osa vapaapäivistä on jo paikkansa löytänyt
  - omat Q-päivät kannattaa myös tässä vaiheessa laittaa
    - pyhä Q-vuoroja pääasiassa max. 1 → jos edellisellä listalla sinulla ei ole pyhä Q-vuoroa, niin olet etusijalla uuden listalla pyhä Q-vuoroissa
    - viikonloppuun kohdistuvia Q vuoroja tulee jokaiselle 1-2
    - monet ovat sitä mieltä että Q-vuoron paras paikka on ennen yövuoroa tai työputken ensimmäisenä (laita omat Q-vuorosi omien mieltymystesi mukaan niin että ne ei rasita liikaa!)
  - listan vaihteen suunnittelu kannattaa katsoa seuraavaksi (eli siis se miten edellinen lista omalta kohdaltaan päättyy koska sen perusteella määräytyy se miten uusi lista alkaa) → ettei tule liian pitkää työputkea!
  - sitten laita omat loput työvuorosi ja vapaasi listalle haluamallasi rytmityksellä
    - ergonomia suotavaa mutta jokainen tekee tämän asian suhteen omat ratkaisunsa, kannatta kuitenkin jossain vaiheessa kokeilla ergonomisia vuoroja!
    - on ihan sama mistä päästä listaa alat loput vuorot laittamaan (esim. listan alusta, listan lopusta, jonkun merkittävän toiveen ympäriltä, yövuorojen ympäriltä, työssäoloviikonloppujen ympäriltä... )
    - ei kohtuutonta työputkea missään vaiheessa listaa – 7 työvuoroa peräkkäin on ehdoton maksimi!
    - yksittäisistä vapaapäivistä on mahdoton päästä kokonaan eroon, mutta vältä sitä että on esim. 5 töitä 1 vp 5 töitä
    - mieti montako työvuoroa haluat ennen öitä vai tuletko öihin mieluiten vapaalta?
  - Kun listan ensimmäinen 3 viikkoa on kutakuinkin valmis, niin sitten ala tekemään toiset 3 viikkoa, muista myös nyt huomioida listan vaihde, sekä myös tämän 2-osion listan loppu jos on vaikka jotakin toiveita heti sitä seuraavan listan alussa
- 
- A = aikainen aamu eli 7-14.40
  - B = 8-15.40
  - C= välivuoro eli 9-16.40
  - I = iltavuoro eli 13.20-21
  - Q = arkisin yleensä 9-21 ja viikonloppuisin 8-20
  - Y = yövuoro eli 20.45-7.15

## LOMIEN VAIKUTUS LISTALLA

- tavallisesti loma suunnitellaan niin että se alkaa ma ja kestää koko viikon (jos lomapäiviä on tarpeeksi), jolloin ma-la listalla lukee H ja su V, lomapäiviä kuuluu viikossa siis 6. Kun vapaita lasketaan, niin tuo lomaviikko vie yhteensä 2 vapaapäivää (vaikka siis kirjaimena siellä on vain yksi V), tämä johtuu siitä, että tavanomainen viikkohan sisältää 5 työpäivää ja 2 vapaapäivää ja näin siis myös lomaviikon ajatellaan olevan
- Jos arkivapaat sattuu oman lomansa ajalle, niin näiltä päiviltä ei lomapäiviä kulu. Silloin siis nämä ylimääräiset vapaat kuluu silloin ja niitä ei enää toisaalla voi laittaa. Listalla nämä päivät merkitään V:nä, vaikka ovat siis kuitenkin lomaa

