



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

YHTEISÖLLISEN TYÖVUORO- SUUNNITTELUN KÄYTTÖÖNOTTO TYÖYHTEISÖSSÄ

TEKIJÄ: Anniina Kokkonen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Bioanalytiikan kliinisen asiantuntijan tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä(t) Anniina Kokkonen			
Työn nimi Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto työyhteisössä			
Päiväys	28.5.2019	Sivumäärä/Liitteet	43
Ohjaaja(t) Leena Tikka (yliopettaja, Savonia-ammattikorkeakoulu), Hanna Huoponen (osastonhoitaja, ISLAB)			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Itä-Suomen laboratoriokeskuksen liikelaitoskuntayhtymä (ISLAB)			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Vuorotyö painotteisella terveydenhuoltoalalla työvuorosuunnittelu on haastavaa ja aikaa vievää työtä. Sen kuormittavuutta halutaan vähentää ja samalla parantaa työntekijöiden työhyvinvointia. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa teoreettista tietoa ISLAB:n henkilöstölle yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta. Opinnäytetyössä perehdyttiin teoreettisesti johtamiseen, jossa keskityttiin työn toteuttamisen resursseihin, yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun ja sitä ohjaaviin lakeihin sekä säädöksiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja, joilla henkilökunnan saa osallistumaan ja motivoitumaan yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun.</p> <p>Opinnäytetyön kohderyhmänä olivat ISLAB:n työntekijät sekä työvuorosuunnittelijat. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tutkimiselle ja tiedon välittämiseksi työyhteisöön oli kehittämistarvetta. ISLAB:ssa on otettu käyttöön syksyllä 2018 sähköinen työvuorosuunnitteluohjelma Titania, joka vaatii koko henkilöstöltä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun taitoja. Tämän opinnäytetyön avulla ISLAB:n henkilökunta saa lisätietoa, ohjeistusta ja uusia esimerkkejä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun aloittamisen tueksi. Uuden teoriatiedon myötä on mahdollista uudistaa käytännön työelämän toimintatapoja, jotka tekevät yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta sujuvaa ja tasapuolista työyhteisössä.</p> <p>Opinnäytetyössä tehtiin kirjallisuuskatsaus yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta ja haettiin vastauksia kysymyksiin, miksi ja miten yhteisöllinen työvuorosuunnittelu otetaan käyttöön työyhteisössä. Aiemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta nousi esille, että yleisin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton syy on työhyvinvoinnin parantaminen. Ergonominen työvuorosuunnittelu lisää henkilökunnan työssä jaksamista, ja yhteisöllinen työvuorosuunnittelu mahdollistaa työn sekä vapaa-ajan yhteensovittamisen paremmin. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu antaa työntekijöille mahdollisuuden suunnitella omat työvuorot.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksiin perustuen yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto on koko organisaation yhteinen päätös, suunnitteluun osallistuvat myös esimiehet ja työntekijät. Kaikilla on mahdollisuus osallistua yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun ja velvollisuus sitoutua siihen. Yhteisöllistä työvuorosuunnittelua ohjaavat yhteisesti luodut pelisäännöt sekä muut reunaehdot. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tulee olla tasapuolista ja oikeudenmukaista, mikä vaatii työyhteisöltä yhteisöllisyyttä ja hyviä työyhteisötaitoja. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto onnistuu ainoastaan riittävän koulutuksen ja informaation avulla. Henkilökunnalla tulee olla tarpeeksi aikaa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoon, koska se on aikaavievä prosessi, joka etenee askel kerrallaan. Organisaation ja esimiesten tuki on erittäin tärkeää yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotossa, koska se ilmaisee luottamusta työyhteisöön tulevassa muutoksessa.</p>			
<p>Avainsanat</p> <p>Yhteisöllinen, työvuorosuunnittelu, työaika-autonomia, työaika, työaikaergonomia, johtaminen.</p>			

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Master's Degree Programme in Biomedical Laboratory Science			
Author(s) Anniina Kokkonen			
Title of Master 's Thesis Introduction of communal shift planning in the work community			
Date	28.5.2019	Pages/Appendices	43
Supervisor(s) Leena Tikka (principal lecturer, Savonia University of Applied Sciences), Hanna Huoponen (head nurse, ISLAB)			
Client Organisation /Partners The Eastern Finland Laboratory Centre Joint Authority Enterprise (ISLAB)			
<p>Abstract</p> <p>In the shift work -oriented health care sector, shift planning is challenging and time-consuming work. It is intended to reduce workload and at the same time improve the well-being of employees. The purpose of the Master 's Thesis was to produce theoretical knowledge of communal shift planning for the staff of ISLAB. The Master 's Thesis includes theoretical study of resources for implementing work leadership and communal shift planning and also laws and regulations governing it. The aim of the Master 's Thesis was to find ways to get the staff involved and motivated for communal shift planning.</p> <p>The target group of the thesis consisted of the employees and shift planners of ISLAB. There was a need for development to study communal shift planning and to provide information to the work community. ISLAB has introduced an electronic shift planning program Titania in the autumn 2018. That requires the entire staff the skills of communal shift planning. With this thesis, the staff gets information, instructions and new examples to start the process of communal shift planning. The new theoretical knowledge allows to reform the working methods of working life. It makes communal shift planning workable and fair in the work community.</p> <p>There was a literature review made about communal shift planning. It searched for answers to why and how communal shift planning is introduced in a work community. Previous researches and literature revealed that the most common reason for introducing communal shift planning is to improve well-being at work. Ergonomic shift scheduling increases the staff 's ability to work. Communal shift planning enables work and leisure to be reconciled. Communal shift planning allows employees to plan their own shifts.</p> <p>Based on the results of the Master 's Thesis, the introduction of communal shift planning is a joint decision of the entire organization, involving both managers and employees. Everyone has the opportunity to participate in communal shift planning and the obligation to commit to it. Communal shift planning is governed by the jointly agreed rules of the communal shift planning and other boundary conditions. Communal shift planning must be fair and equitable in the work community. It requires community-based work and good working community skills. The introduction of communal shift planning can only be achieved through adequate education and information. The staff should have enough time to implement communal shift planning because it is a time-consuming process that progresses step by step. The support of the organization and the supervisors is very important in the introduction of communal shift planning. It expresses confidence in future changes in the work community.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Self-scheduling, communal shift planning, shift work, working time, leadership.</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	6
3	JOHTAMISEN MERKITYS YHTEISÖLLISESSÄ TYÖVUOROSUUNNITTELUSSA JA SEN KÄYTTÖÖNOTOSSA.....	6
3.1	Työn toteuttamisen resurssit.....	7
3.2	Muutoksen johtaminen ja osallistava johtaminen	7
3.3	Organisaatiostrategia henkilöstön kehittämisen taustalla	8
3.4	Henkilöstömitoitus.....	9
4	YHTEISÖLLINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU	10
4.1	Työvuorosuunnittelu.....	10
4.2	Mitä yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on?	10
4.3	Työaika	11
4.4	Työaikaergonomia työvuorosuunnittelun lähtökohtana	12
4.5	Sähköinen työvuorosuunnittelu	13
4.6	Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto	13
5	YHTEISÖLLISTÄ TYÖVUOROSUUNNITTELUA OHJAAVAT LAIT JA SÄÄDÖKSET	15
5.1	Lait ja säädökset.....	15
5.2	Kuntatyönantajan näkökulma	15
6	TUTKIMUSAINEISTO JA TIEDONHAKUMENETELMÄT	16
6.1	Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku.....	17
6.2	Opinnäytetyön kirjallisuuskatsaus	18
7	KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TULOKSET	28
8	LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS.....	32
9	POHDINTA	34
	LÄHTEET	36
	LIITE 1	40

Sosiaali- ja terveysalalla työaika on pääosin kolmivuorotyötä. Kolmivuorotyö kuormittaa työntekijöitä ja se on usein haastavaa sovittaa yhteen yksityiselämän kanssa. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun avulla työn kuormittavuutta voidaan vähentää, ja työaika voidaan saada sopimaan paremmin yhteen vapaa-ajan kanssa. Jokaisella työntekijällä on sekä mahdollisuus että velvollisuus suunnitella työvuoronsa omaan elämäntilanteeseen ja voimavaroihin sopien. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu tarkoittaa, että työntekijät suunnittelevat omat työvuoronsa ja työaikansa tiettyjen reunaehtojen sekä työpaikalla yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa noudatetaan oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta kaikkia työntekijöitä kohtaan. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu vaatii työyhteisössä joustavuutta ja muiden huomioon ottamista. Yhteisöllistä työvuorosuunnittelua ohjaavat tietyt lait ja säädökset, jotka luovat sille reunaehdot. (Hakola & Kalliomäki-Levanto. 2010. 13.) Yhteisöllinen työvuorosuunnittelun tulisi olla toimintaa tukevaa ja tasapuolista, mikä parantaa työssä jaksamista.

ISLAB (Itä-Suomen laboratoriokeskuksen liikelaitoskuntayhtymä) on perustettu vuonna 2008 yhdistämällä neljän sairaanhoitopiirin laboratoriotoinnot. ISLAB: iin kuuluu Pohjois-Savon, Etelä-Savon ja Itä-Savon sairaanhoitopiirit sekä Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalveluiden kuntayhtymä. ISLAB:ssa työskentelee noin 600 laboratorioalan ammattilaista, ja sen tehtävänä on tuottaa Itä-Suomen alueelle julkisen terveyden- ja sairaanhoidon kliinisen kemian, mikrobiologian ja genetiikan laboratoriopalvelut. (ISLAB. 2018.) Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto työyhteisössä on ajankohtainen aihe ISLAB:ssa. Alkuvuodesta 2019 ISLAB:ssa otettiin käyttöön sähköinen työvuorosuunnittelu ohjelma Titania. Sitä varten on tarvetta koko organisaatiossa saada lisätietoa yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta ja sen käyttöönotosta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa luotettavaa tieteellistä teoretietoa yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta ja sen käyttöönotosta. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tutkimiselle ja tiedon välittämiselle työyhteisöömme on todellista kehittämistarvetta. ISLAB on siirtynyt sähköiseen työvuorosuunnitteluun, joka vaatii koko henkilöstöltä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun taitoja. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on jo käytössä työyhteisössämme, mutta se vaatii vielä lisää tietoa ja ohjeistusta, jotta sitä saadaan hyödynnettyä käytännössä mahdollisimman hyvin ja monipuolisesti.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa ja koota yhteen teoreettista tietoa yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta ja sen käyttöönotosta työyhteisössä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä ISLAB:n henkilökunnan tietoa yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta sekä sen käyttöönotosta työyhteisössä. Tarkoituksena on löytää uusia keinoja, joilla henkilökunnan saisi osallistumaan ja motivoitumaan yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on uudistaa käytännön työelämän työvuorosuunnittelutapoja näyttöön perustuvan tiedon avulla siten, että se vähentäisi yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kuormittavuutta ja tekisi siitä tasapuolista.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää vastaus seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Miten ja miksi yhteisöllinen työvuorosuunnittelu otetaan käyttöön työyhteisössä?

3 JOHTAMISEN MERKITYS YHTEISÖLLISESSÄ TYÖVUOROSUUNNITTELUSSA JA SEN KÄYTTÖÖNOTOSSA

Nykyhetkellä ja tulevaisuudessa organisaatioissa tapahtuu muutoksia yhä tiheämmällä aika välillä, ja niihin suhtautuminen voi olla varsin negatiivista etenkin aluksi. Niissä tilanteissa esimiehen johtamistaitoja koetellaan, ja hänen tulee näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan työyhteisölle. Hyvä esimies johtaa henkilöstöään kannustamalla ja rohkaisemalla muutoksiin innovatiivisesti. Jatkuvan oppimisen vaaliminen työyhteisössä on tärkeää alati muuttuvassa organisaatiossa. Henkilöstön on pysyttävä muuttamaan toimintatapoja ympäristön ja olosuhteiden muuttuessa. Muutoksiin henkilöstö tarvitsee osaavaa ja kehittävää johtamista, joka tukee heitä sekä suurissa että pienissä muutoksissa. Muutoksien omaksuminen vaatii ihmisten osallistumista sekä monipuolisia vuorovaikutus taitoja. Eri-laisia näkökulmia asioihin on hyvä tuoda esille, jotta asioista voidaan keskustella avoimesti ja monipuolisesti. Kokemuksellinen osaaminen eli työkokemus on jokaiselle työntekijälle eri asia, vaikka pohjana olisi täysin sama peruskoulutus. Hiljainen tieto eli syvä kokemuksellinen osaaminen, joka on tullut työkokemuksen kautta, on tällä hetkellä työelämässä erittäin tärkeässä roolissa. Uuden toimintatavan, yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotossa olisi tärkeää tuoda esille työntekijöiden taidollinen osaaminen. Se on keskeistä sekä oppivan organisaation näkökulmasta, että osaamisen johtamisessa. (Juuti & Vuorela. 2015. 33-35, 67-68, Peltola 2017. 40-41.)

Oppivan organisaation periaatteita noudattava johtaminen tukee työyhteisön tavoitteellista uusiutumista ja työyhteisön kehittämistä. Oppivan organisaation ominaisuuksia ovat työyhteisössä tapahtuva oppiminen ja oppimismyönteisyys, mikä mahdollistaa suuremmankin uudistuksen työyhteisössä. Henkilöstöjohtaminen pohjautuu organisaation strategiaan ja sitä toteutetaan käytännössä henkilöstöpolitiikassa. Henkilöstöresurssit ja yhteisöllinen työvuorosuunnittelu ovat riippuvaisia toisistaan. Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa on otettava huomioon työn toteuttamisen resurssit, jotka kuuluvat henkilöstöjohtamiseen. (Surakka, Kiikkala, Lahti, Laitinen, Rantala. 2008. 108-109.)

3.1 Työn toteuttamisen resurssit

Vuorotyön organisointi on kokonaisuudessaan haastavaa, jotta saadaan työn toteuttamisen resurssit täytettyä. Työnkierron on oltava sujuvaa, jotta henkilökunnan ammattitaito pysyy yllä. Työvuorojärjestelmän kehittämisellä sekä työajan organisoinnilla voidaan vähentää vuorotyörasitusta. Sekä Suomessa että kansainvälisesti on tehty paljon erilaisia työaikakokeiluja, joista on kertynyt hyviä käytännön kokemuksia toimivista työaikamalleista. Kaikissa työvuoroissa on oltava riittävästi henkilökuntaa, jotta työt saadaan tehtyä ilman ylikuormitusta. (Hakola ym. 2010. 15-20.)

Työvuorosuunnittelu on myös työn toteuttamisen resurssien suunnittelua. Sosiaali- ja terveysalalla on tärkeää, että henkilöstön resursointi on tehty oikein. Tämän mahdollistaa huolellisesti tehty työvuorosuunnittelu. Jotta henkilöstön resursointi saadaan tehtyä hyvin, jaetaan tehtävät työntekijöille sekä määrällisesti että ajallisesti. Työmäärä mitataan toiminnoilla, joita työntekijät suorittavat päästäkseen haluttuun tulokseen. Liiallinen työmäärä heikentää työntuloksen laatua ja virheet lisääntyvät. Jatkuvan paineen alla työskentely voi aiheuttaa stressiä, josta seuraa sairauslomia. Silloin tarvittavaa työpanosta menetetään, josta aiheutuu esimerkiksi taloudellisia menetyksiä. Työvuorosuunnittelussa tulisi huomioida mahdolliset poissaolot ja sairauslomat. (Hakola ym. 2010. 27-28.)

3.2 Muutoksen johtaminen ja osallistava johtaminen

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotossa työyhteisössä vaaditaan muutosjohtamista. Asiantuntevan muutosjohtamisen myötä henkilöstö ja koko organisaatio pystyvät kehittymään. Sillä keinolla saadaan oikea osaaminen oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan, ja näin koko työyhteisö hyötyy oikeanlaisesta osaamisesta. Oikeanlainen johtaminen mahdollistaa työntekijöiden ammattitaidon oikeanlaisen hyödyntämisen ja mahdollistaa lisäkoulutuksen. Muutoksen johtaminen vaatii pohjaksi ammattitaitoisen ihmisten johtamistaidon. Muutosten johtaminen on haastavaa ja voi olla vaikeaa saada ihmiset mukaan muutokseen. Luottamus on edellytys hyvälle johtamiselle (Koponen & Hopia. 2008.). Ihmiset voivat olla haluttomia muuttamaan toimintatapojaan työelämässä, vaikka tuleva muutos on tiedossa. Henkilökunta voi kokea johdon tekemät päätökset korkealentoisina, eivätkä välttämättä työelämää tukevinä. Usein työntekijä luottaa enemmän omiin kokemuksiinsa ja toimintatapoihinsa, kuin johdon tekemiin päätöksiin. Muutoksen johtamisessa viestintä on erittäin oleellinen osa-alue. Sillä luodaan vuorovaikutusta johdon ja muun henkilöstön kesken sekä luotettavuutta ja

motivaatiota muutokseen. (Juuti & Virtanen. 2009.) Muutosjohtaminen vaatii esimieheltä konfliktien hallintaa sekä ihmissuhdetaitoja. Esimiehen on osattava johtaa projektia sekä siihen liittyvää prosessia halliten organisaation strategia. Ennen kaikkea esimiehen tulee olla muutoksen johtamisessa joustava, mutta samalla kykenevä tekemään itsenäisiä päätöksiä. Kaiken edellä mainitun ohella esimiehen tulee kehittää itseään jatkuvasti. Kehittämisprojektin onnistuminen työyhteisössä vaatii henkilökunnan ymmärryksen ja hyväksymisen muutostarpeeseen. Se motivoi heitä muuttamaan toimintatapoja työelämässä. (Hilden. 2002. 74-75.)

Osallistava johtaminen mahdollistaa työyhteisön osallistumisen päätöksentekoon ja esimerkiksi pelisääntöjen laatimiseen. Osallistava johtaminen on henkilökuntaa kannustavaa ja se ilmaisee luottamusta esimieheltä henkilökuntaa kohtaan. Henkilökunta saa entistä enemmän vastuuta osallistavan johtamisen myötä, ja ajankäyttö työvuoroja suunniteltaessa on tehokkaampaa. Työyhteisön yhteisöllisyys lisääntyy osallistavan johtamisen myötä, koska työntekijöiltä vaaditaan siinä tilanteessa hyviä vuorovaikutustaitoja ja muiden huomioon ottamista. Osallistavan johtamisen ansiosta voidaan työvuorosuunnittelu siirtää osastonhoitajalta tai apulaisosastonhoitajalta työntekijöille. (Sinivaara & Aschan 2008. 101-116.)

3.3 Organisaatiostrategia henkilöstön kehittämisen taustalla

Henkilöstön kehittäminen pohjautuu organisaation strategiaan. Organisaation strategiasta käy ilmi saavutettava päämäärä, jotta organisaatio menestyy markkinoilla. Organisaation menestys edellyttää henkilöstöltä jatkuvaa omien taitojen ja osaamisen kehittämistä. Henkilöstön osaaminen tulee tukea organisaation toimintaa. Ja jotta haluttu päämäärä saavutetaan, organisaation toimintatapoja ja henkilöstöä on kehitettävä jatkuvasti. Esimiehen täytyy hahmottaa oman vastuualueensa strategia, päämäärä ja osaamisalueet. Osaamisen kartoittamiseksi voidaan tehdä kyselyjä ja niiden avulla saadaan selville kehittämistarpeet. Kun kehittämistarpeet ovat selvitetty, voidaan pitää esimerkiksi koulutusta kyseisestä aiheesta. Kehittämisen lähtökohtana on sekä yksilön että koko organisaation hyöty. (Juuti ym. 2015. 71-73.)

ISLAB:n organisaatiostrategia tukee yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa työyhteisössä. Se antaa valmiudet ja takaa riittävät resurssit sähköisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoon koko ISLAB:n alueella. Sähköisen työvuorosuunnittelun tavoitteena on ISLAB:ssa tehdä työvuorosuunnittelusta tehokasta, tasapuolista ja vähemmän henkilökuntaa kuormittavaa. Nykyaikaisella ohjelmalla sekä työvuorolistojentekijöille että työntekijöille jää aikaa entistä enemmän muuta työtä varten. ISLAB haluaa tarjota joustavan, nykyaikaisen, motivoivan ja kouluttavan työyhteisön työntekijöilleen. Sähköinen työvuorosuunnittelu edesauttaa ISLAB:ssa myös edellä mainittujen asioiden osalta työhyvinvointia.

3.4 Henkilöstömitoitus

Organisaation henkilöstömitoitus on henkilöstöjohtamista, joka pohjautuu organisaation strategiaan linjauksiin. Suomen lainsäädännön ja työehtosopimusten nojalla on varmistettava riittävä työpanoksen ja osaamisen määrä organisaatiossa. (Viitala. 2013. 89, Pitkäaho, Partanen, Vehviläinen-Julkun & Miettinen. 2008. 3-8.) Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on huolehtia henkilökunnan riittävästä osaamisesta ja ammattitaidosta. Ammattitaitoiset johtajat ja sitoutuneet sekä motivoituneet työntekijät ovat hyvän henkilöstöressurssin avaintekijät. Osaava henkilökunta toteuttaa organisaation strategiaa. Esimiehen tehtävänä on johtaa työntekijöitä ja tiimejä organisaation arvojen pohjalta. Henkilöstöressurssien oikeanlaista hallintaa on hyvä työvuorosunnittelu, joka kuuluu henkilöstösuunnitteluun. Henkilöstön yli- ja aliresursointia on tarkoitus välttää. Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan työvoimatarpeen ennakointia ja siinä otetaan huomioon työvoiman oikea kohdentuminen sekä määrällisesti että laadullisesti. Henkilöstösuunnittelun avulla voidaan varautua ennakkoon henkilöstökustannuksiin ja turvata riittävä osaaminen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvällä henkilöstömitoituksella huolehditaan henkilökunnan hyvinvoinnista ja motivaatiosta työntekoon. (Viitala. 2013. 57-59, Pitkäaho ym. 2008. 3-8.)

Organisaation henkilöstöhallintoa ohjaa henkilöstöpolitiikka, jonka tulisi olla koko henkilöstölle tasapuolista ja oikeudenmukaista. Henkilöstöpolitiikassa on huomioitava rekrytoinnin tehokkuus, jotta organisaatioon saadaan asianmukaiset henkilöstöressurit. Rekrytoinnissa on otettava huomioon esimerkiksi työntekijän riittävä tietotaito ja ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet. Henkilöstöressursseihin vaikuttaa työntekijöiden työpanos, esimerkiksi kuinka monta sijaista on käytettävissä ja minkä verran vakituksessa työsuhteessa olevaa henkilökuntaa on. Poissaolot vaikuttavat oleellisesti henkilöstömitoitukseen. Poissaoloja voi olla äkillisiä kuten sairauspoissaolot tai ennakoitavia, kuten eläköityminen ja lakisääteiset poissaolot esimerkiksi äitiysloma ja hoitovapaa. Koulutukset ja kokoukset vaikuttavat myös henkilöstöressursseihin. Henkilöstösuunnittelun avulla saadaan selville organisaation työvoiman lisäämis- ja vähentämistarpeet. Henkilöstösuunnittelun avulla voidaan myös ennakoida sijaistarvetta sekä henkilöstöbudjetteja. (Viitala. 2013. 59, 89.)

4 YHTEISÖLLINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU

Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu tarkoittaa autonomista työvuorosuunnittelua. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus ja velvollisuus suunnitella omat työvuorot työpaikan pelisääntöjen mukaisesti sekä sitä ohjaavien lakien ja asetusten mukaisesti. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu vaatii työntekijöiltä joustavuutta ja sekä muiden työntekijöiden huomioon ottamista. Se antaa puolestaan vapauden työntekijälle suunnitella omat työvuorot, jolloin työn ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen on helpompaa. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu vähentää myös työn kuormittavuutta, koska työvuorot voidaan suunnitella omaan elämäntilanteeseen sopivaksi. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on osa työyhteisön hyvinvointia.

4.1 Työvuorosuunnittelu

Suomessa lait- sekä virka- ja työehtosopimukset ohjaavat työvuorosuunnittelua. Yksinkertaisimmillaan työvuorosuunnittelu tarkoittaa työnhallintaa, jossa työajat suunnitellaan työntekijöille tiettyyn työhön. Hyvässä työvuorosuunnittelussa otetaan huomioon terveys, turvallisuus, taloudelliset ja tuotannolliset asiat sekä lähtökohtaisesti henkilöstön tarpeet. Työvuorosuunnittelu on myös osa työhyvinvointia. Työoloihin, työn sisältöön ja monipuolisuuteen tulee olla mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden keskuudessa. Työntekijälle tulisi mahdollistaa osallistuminen omaa työtä koskeviin tehtäviin päätöksiin ja vaikuttaminen omiin työvuoroihin. (Hakola ym. 2010. 49.)

Työvuorosuunnittelussa tulee ottaa monia asioita huomioon, riippuen työpaikasta, työyhteisön suuruudesta ja työajoista. Vuorotyötä tekevien työntekijöiden työvuorosuunnittelussa huomioitavien asioiden määrä on suurempi kuin niin sanottua normaalia työaikaa tekevien. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus ovat varsinkin vuorotyön työvuorosuunnittelussa tärkeää, jottei työntekijöille aiheudu liikaa kuormitusta. Tätä varten on tärkeää laatia työpaikalle pelisäännöt, joiden mukaan työvuorot laaditaan yhteisöllisesti työpaikalla. Pelisäännöissä tulisi huomioida henkilöstön tarve, tasapuolinen henkilöstöpolitiikka, lait ja asetukset, työntekijöiden yksilölliset toiveet (työn sovittaminen muun elämän kanssa yhteen), henkilöstön jaksaminen, työvuorojen ergonomia sekä päivystysvuorot. Työvuorosuunnittelussa olisi huomioitava myös organisaation taloudelliset resurssit sekä keikkatyöläiset. (CGI. 2018, Työterveyslaitos. 2017.)

4.2 Mitä yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on?

Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on työaika-autonomiaa, jossa työntekijät suunnittelevat omat työvuoronsa yhteisymmärryksessä toisten työntekijöiden kanssa. Yhteisöllistä työvuorosuunnittelua ohjaa yhteisesti sovitut pelisäännöt ja olemassa olevat reunaehdot. Reunaehdot ovat työehtosopimukset, työaikalaki, paikalliset sopimukset ja organisaation tai työyksikön toiminta. Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa koko työyhteisö on vastuussa toiminnan sujuvuudesta, toimivuudesta ja oikeu-

denmukaisesta huomioon ottamisesta. Esimiehen tehtävänä on neuvoa ja tukea henkilökuntaa yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toimivuus edellyttää tietoa ja ymmärrystä työaikojen vaikutuksesta hyvinvointiin vuorotyössä. Se edellyttää myös ergonomisen työvuorosuunnittelun tuntemusta. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu velvoittaa henkilökunnan ottamaan vastuun työvuorosuunnittelun vaikutuksista, mutta se tarjoaa myös mahdollisuuden suunnitella omat työvuorot. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu johtaa myös esimerkiksi uusiin raportointikäytäntöihin ja työvuoroaikoihin. Yhteisöllistä työvuorosuunnittelua toteuttaessa on arvioitava vastaavatko nykyiset työajat ja työvuorosuunnittelu työyhteisön tarpeita. Tasapuolinen ja oikeudenmukainen työvuorosuunnittelu vaatii henkilöstöltä vuorovaikutustaitoja sekä kaikkien tarpeiden yhteensovittamista ja joustavuutta. Yhteisöllistä työvuorosuunnittelua ohjaa lainsäädännön lisäksi työyhteisössä yhteisesti sovitut pelisäännöt. Pelisäännöt määrittelevät työaikasuunnittelun toimintatavat ja periaatteet. Esimiehen vastuulla on suunnittelun eteneminen ja hän toimii pelisääntöjen ohjaajana sekä valvoo, että pelisääntöjä noudatetaan työvuorosuunnittelussa. Esimiehen kuuluu valvoa, että yhteisöllinen työvuorosuunnittelu tukee työyksikön toimintaa ja sen tavoitteiden saavuttamista. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun onnistuminen vaatii esimiesten täyden tuen ja avointa keskustelua työyhteisössä. Prosessin muuttaminen vaatii aikaa, koska on kyse toimintakulttuurin muutoksesta. Kun yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun päätetään siirtyä työyhteisössä, siihen tulee sitoutua ennakkoluulottomasti ja avoimin mielin. (Työterveyslaitos, 2016, Hakola ym. 2010, Sinivaara ym. 2008.)

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun haasteita ovat työntekijöiden erilaiset tarpeet työvuorojen suhteen sekä henkilöstön suuri vaihtuvuus. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun ja henkilöstön erityisosaamisen huomioiminen tuovat myös omat haasteensa. Työaikaergonomia ja työturvallisuus työvuoroissa tulee ottaa huomioon. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kuormittavuus, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus ovat haasteita. On osattava ottaa toiset huomioon, uskaltautua uudenaikaisiin työaikatarkistuksiin. Henkilöstön on myös omaksuttava uudet toimintatavat ja osallistuttava neuvotteluihin uusista työaikajärjestelyistä. (Työterveyslaitos. 2016, Hakola ym. 2010.) Yhteisöllistä työvuorosuunnittelua on työyhteisön kannalta hyödyllisintä lähestyä osallistuvan suunnittelun näkökulmasta. Se tuo toiminnan vaatimukset sekä työn ja muun elämän tuomat näkökulmat parhaiten esille. Tällainen toiminta edellyttää suunnitteluprosesseja ja henkilöstölle mahdollisuuksia päästä osallistumaan suunnitteluun. Yhteisen suunnittelun toteuttamiseen tarvitaan käyttökelpoisia menetelmiä, joita voi saada esimerkiksi erilaisista koulutuksista.

4.3 Työaika

Työaikalaki (605/1996) säätelee Suomessa työajat ja sitä voidaan soveltaa tietyiltä osa-alueilta. Työaikalaki käytännönläheisesti teoksen ja työaikalain 4§:n mukaan työajaksi luetaan: ”työhön käytetty aika sekä aika, jonka työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä.” Työaikalaisa säädetään mitä luetaan työajaksi esimerkiksi koulutuksen, terveystarkastusten, sairaus-

ajan, sosiaalisten tilaisuuksien, matkaan käytetyn ajan, ruokatuntien ja muiden päivittäisten lepoaikojen osalta. Vuorotyössä käytetään jaksotyöaikajärjestelyä, jossa ei ole rajoitettu säännöllisen työajan pituutta. Riittävät lepoajat on otettava huomioon vuorotyössä. Työaikalain 29§:n mukaan vuorokausilevon on oltava pääsääntöisesti 11 tuntia, mutta vuorotyössä se voi olla 9 tuntia. Työaikalain 31§:n mukaan ”työntekijälle on annettava kerran viikossa 35 tuntia kestävä keskeyttämätön vapaa-aika”. Yötyö määritellään työaikalaisissa 26§ seuraavasti ”yötyötä on työ, joka tehdään kello 23:n ja 6:n välisenä aikana.” Kolmivuorotyössä noudatettavassa jaksotyössä yövuoroja saa olla peräkkäin korkeintaan seitsemän. (Sainio. 2010. 27-30, 35, 87, 91, 93, 97.)

4.4 Työaikaergonomia työvuorosuunnittelun lähtökohtana

Työaikaergonomia on ihmisen luonnollista vuorokausirytmää tukeva järjestelmä. Vuorotyö on tutkimusten mukaan fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti kuormittavaa, koska epäsäännölliset työajat aiheuttavat epäsäännöllisen vuorokausirytmän. Se voi olla yhteydessä erilaisiin fyysisiin ja psyykkisiin oireisiin. Liian lyhyet lepoajat työvuorojen välillä voivat heikentää työntekijän terveyttä ja jaksamista työssä. Työntekijöiden terveydellisiä haittoja voidaan vähentää ja työstä palautumista tukea ergonomisella työvuorosuunnittelulla. Työvuorojen oikea kiertosuunta mahdollistaa riittävän lepoajan työvuorojen välissä. Tutkimusten mukaan työaikaergonomia lisää työntekijöiden jaksamista ja hyvinvointia työssä sekä vapaa-ajalla. Sen on myös todettu vähentävän uniongelmiä. (Immonen. 2013, Giambra, Laramie & Newman. 2010.)

Ergonominen työaika antaa työntekijälle tarvittavan lepoajan työpäivästä tai –jaksosta palautumiseen. Ergonomisen työajan tavoitteena on, huomioida työntekijän hyvinvointi, toimintakyky ja terveys sekä työ että vapaa-aikana. Säännöllisyys ja eteenpäin kiertävä järjestelmä ovat ergonomisen työaikasuunnittelun ominaispiirteitä. Työvuorojen säännöllisyys voidaan toteuttaa viikoittain, kuukausittain tai vuosittain, mikä helpottaa ennakointia työvuorosuunnittelussa. Varsinkin kolmivuorotyössä nopea työvuorojen kierto on oleellista, koska silloin työntekijä saa tarpeeksi lepoaikaa. Esimerkiksi liian monta yövuoroa peräkkäin kuormittaa työntekijää huomattavasti ja niistä palautuminen voi olla hankalaa. Ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat yötyön kuormittavuuteen, toisille se sopii paremmin, kun taas toisille se on huomattavasti kuormittavampaa. Eteenpäin kiertävä järjestelmä työvuorosuunnittelussa tarkoittaa, että työvuorot alkavat aamuvuoroista, sen jälkeen iltavuorot ja viimeiseksi yövuorot, jonka jälkeen työntekijälle tulee mahdollistaa tarpeeksi pitkä lepoaika. Eteenpäin kiertävä työvuorosuunnittelu vähentää uniongelmiä ja työelämässä se koetaan vähiten kuormittavammaksi kolmivuorotyössä. Työvuorojen ja työjakson pituus sekä vapaajaksot ovat myös osa työaikaergonomiaa. 6-9 tunnin työvuorot ovat turvallisimpia, jonka aikana työkyky pysyy viireinä. Tarvittava vapaa-aika työjaksojen välissä on tärkeä, jotta työntekijä palautuu hyvin. Pitkät työjaksot ovat kuormittavia, joten niitä tulisi välttää ergonomisessa työvuorosuunnittelussa. (Hakola ym. 2010. 24-27.)

4.5 Sähköinen työvuorosuunnittelu

Sähköisen työvuorosuunnittelun on tarkoitus olla tehokkaampaa ja selkeämpää, kuin perinteinen paperille käsin tehty työvuorosuunnittelu. Työntekijät voivat laittaa sähköiseen työvuorosuunnitteluohjelmaan esimerkiksi omat työvuorotoiveet, joita on huomattavasti helpompi käydä läpi ohjelman avulla kuin käsin kirjoitetusta paperista. Sähköinen työvuorosuunnittelu on sekä työntekijöille että työvuorolistojen tekijöille työväline, joka helpottaa työvuorolistojen tekoa ja työn resurssien hallintaa. Sähköinen työvuorosuunnittelu lisää työvuorosuunnittelun systemaattisuutta, jonka ansiosta saadaan työyhteisöön monenlaista hyötyä. Sekä työntekijöiden ja listantekijöiden aikaa säästyy ja työvuorotoiveet on helpompi huomioida ja toteuttaa, koska ne kaikki löytyvät samasta ohjelmasta. Viimeisimmät työvuorosuunnitelmat ja –toteutumat ovat helposti saatavilla ja näin äkillisten sairauspoissaolojen paikkaaminen onnistuu helpommin. Parhaimmillaan yhteisöllisen sähköisen työvuorosuunnittelun avulla vuorotyön kuormittavuus ja terveysriskit vähenevät. (CGI. 2018.)

Sähköinen työvuorosuunnittelu on sekä tulevaisuuden mahdollisuus, että haaste. Sähköiset tietojärjestelmät ovat tulevaisuutta ja niiden avulla työn resursointi on varsinkin esimiehille helpompaa. Sähköisen työvuorosuunnittelun avulla aikaa saadaan säästettyä huomattavasti työvuorosuunnittelussa, minkä ansiosta säästetty aika voidaan käyttää johonkin muuhun tärkeään, kuten esimerkiksi muutosjohtamiseen. Sähköinen työvuorosuunnittelu vaatii panostusta sekä esimieheltä että työntekijöiltä. Aluksi voi aiheutua muutosvastarintaa, johtuen esimerkiksi riittämättömästä tietotaidosta käyttä uutta sähköistä työvuorosuunnitteluohjelmaa. Henkilökunta voi kokea myös haasteelliseksi ryhtyä tekemään itse omat työvuorot, koska vastuu siirtyy osittain myös työntekijälle. Toki lopullisesti työvuorolistat tekee osastonhoitaja tai apulaisosastonhoitaja. Teknisiin ongelmiin työpaikan tulee järjestää riittävästi koulutusta aiheesta ja ohjelman käytöstä. Käytännön kysymyksiin tulee laatia työpaikalle pelissäännöt, joita kaikki noudattavat. (Anteroinen. 2018.)

4.6 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto

Tutkimusten mukaan (Bailyn, Collins, Song. 2007, Giambra ym. 2010, Koning. 2014) työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen työhön paranee, kun he saavat osallistua ja tehdä itse työvuorosuunnitelmat. Organisaatiolta vaaditaan uudistustumiskykyä johtajatasolta, joka tuo uudistuskäytännön työyhteisön keskuuteen. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto työyhteisössä vaatii ensin huolellisen suunnitelman muutosta varten. Suunnitelmassa tulee ottaa huomioon organisaation strategia ja lakipohja työvuorosuunnittelulle. Esimiehiä tulee tukea ja kannustaa muutokseen, jotta he pystyvät motivoimaan oman työyhteisönsä muutokseen. Esimiehen ja työyhteisön tulee asennoitua muutokseen niin sanotulla ”pilottiasenteella” ja tiedostaa, että muutoksia sekä parannuksia käytäntöihin voi vielä tulevaisuudessa tulla. Aluksi on aloitettava, niillä tiedoilla ja taidoilla mitä sillä hetkellä on hallussa, siitä voidaan vielä muutoksen tuomia käytäntöjä parantaa entisestään. Parannusehdotuksia varten tulee arvioida käytännön kokemuksia ja ongelmia, joita voidaan muuttaa tarvittaessa. (Ristikangas. 2017.)

Prosessina yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto työyhteisössä tarvitsee tukea organisaatiolta koulutuksen, ohjaamisen ja tukemisen osalta. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto alkaa työyhteisössä yksilötasolta, jossa huomioidaan yksilölliset tarpeet. Sen jälkeen arvioidaan toiminnot, jonka jälkeen suunnitellaan työvuorot kolmen tai kuuden viikon jaksoksi. Ensin työntekijä suunnittelee omat työvuorot, jonka jälkeen niitä muokataan tarvittaessa vastaamaan yksikön tarpeita. Lopuksi työvuorolistojen tekijä vie suunnitelman sähköiseen työvuorojärjestelmään. Työvuorolistojen suunnitteluun tarvitaan työyhteisön yhteiset pelisäännöt sekä listavastaava, joka pitää huolen, että tarvittavat vuorot löytävät tekijänsä oikean ajan raameissa ja pelisääntöjä noudatetaan. (Koponen ym. 2008. 106-107.)

5 YHTEISÖLLISTÄ TYÖVUOROSUUNNITTELUA OHJAAVAT LAIT JA SÄÄDÖKSET

Sosiaali- ja terveysalalla työaikoja ohjaavat työaikadirektiivi, työaikalaki sekä virka- ja työehtosopimukset. Työvuorosuunnittelussa on otettava huomioon myös työsopimus, työturvallisuus- ja työterveyshuoltolaki.

5.1 Lait ja säädökset

Työaikadirektiivi (2003/88/EY) velvoittaa Euroopan unionin jäsenmaita. Työaikaa koskevat kansalliset lait on säädetty Euroopan unionin työaikadirektiivin pohjalta. Työaikadirektiivilla vahvistetaan työelämän turvallisuutta ja terveyttä edellyttävät vaatimukset, jotta työajat saadaan järjestettyä oikein. Kansallisen työaikalain pitää sisältää työaikadirektiivin määräämä vähimmäissuojat kaikille työntekijöille. (EUR-Lex. 2003.)

Työaikalaki (605/1996) määrittelee Suomessa työaikaa ja siihen liittyviä poikkeuksia. Työaikalaki määrittelee muun muassa säännöllisen työajan, jaksotyöajan, ylityöt ja niiden korvaukset. Työaikalaisissa käsitellään myös yö- ja vuorotyötä sekä laissa määrättyjä lepoaikoja. (Finlex. 1996.)

Työturvallisuuslaki (738/2002) määrittelee työnantajan yleiset velvollisuudet, sekä työnantajan ja työntekijän yhteistoiminnan. Se pitää myös sisällään työntekijän velvollisuudet sekä työtä ja työolosuhteita koskevat tarkemmat säädökset. (Finlex. 2002.)

Työterveyshuoltolaki (1383/2001) määrittelee työnantajan yleiset velvollisuudet, työterveyshuollon yleisperiaatteet sekä tietojen käsittelyn työterveyshuollossa. (Finlex. 2001.)

5.2 Kuntatyönantajan näkökulma

KVTES eli kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus ohjaa kunta-alan työyhteisöjä. Suurin osa tähän sopimukseen kuuluvista ammattiryhmistä ovat sosiaali- ja terveysalalta. KVTES määrittää kunta-alan palkkausta, työaikoja, virka- ja työvapaita, virka- ja työmatkoja sekä niiden korvauksia, vuosilomia. KVTES:sta ohjaavat seuraavat lait: työsopimuslaki, laki kunnallisesta viranhaltijasta, työaikalaki, vuosilomalaki, laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. Kunta-alalla on käytössä useita työaikamuotoja, jotka ovat KVTES:n työaikamuotojen piirissä: leistyöaika, toimistotyöaika, jaksotyöaika ja eräiden asiantuntijoiden työaika. Kunta-alalla työaikamuoto määritellään toiminnan ja tehtävien mukaan. (Kuntatyönantajat. 2018.)

KVTES määrittelee työaikaa tehokkaan käytön perusteella. Siitä löytyy myös työaikalain alaiset työntekijät ja työaikamääräyksistä poikkeaminen. KVTES määrittelee kunta-alan työajan, lepoajat, matka-ajat, koulutustilaisuudet, työnantajan veloitettut terveydenhoidon tutkimukset ja tarkastukset. Se käsittelee myös varallaoloajan sekä sen korvauksen ja matkakustannusten korvauksen.

KVTES määrittelee kunta-alan työaikamuodot ja työpäivän yhtäjaksoisuuden ja työvuoron pituuden. Säännöllisen työajan ylittäminen, työaikakorvaukset ja lepoajat määräytyvät myös KVTES:n mukaan. Työaika-asiakirjoihin ja yötyöhön sekä työaikapankkiin liittvät määräykset löytyvät myös KVTES:sta. (Kuntatyönantajat. 2018.)

6 TUTKIMUSAINEISTO JA TIEDONHAKUMENETELMÄT

Uuden tiedon tuottaminen on tieteellisen tutkimuksen päätavoite. Uusi tieto voi olla tuotettu aiempiin tutkimuksiin nojautuen, jolloin aiempaa tutkimustietoa voidaan hyödyntää uuden toiminnan kehittämässä sekä tiedon yhdistelemisessä uudella tavalla. (Vilkka. 2015. 32.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tarkoittaa Kääriäisen ja Lahtisen (2006) mukaan: ”tieteellistä tutkimusmenetelmää, jossa identifioidaan ja kerätään olemassa olevaa tietoa, arvioidaan tiedon laatua sekä syntetisoidaan ja tuloksia rajatusta ilmiöstä retrospektiivisesti ja kattavasti.” Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on vastata yhteen tutkimuskysymykseen, aiemmin tuotetun laadukkaan ja tieteellisen tiedon kriteerit täyttävään tutkimustietoon nojaten. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa koetaan yhteen tutkimusaiheeseen liittyvä olemassa oleva teoreettinen tieto. Hovin ja kollegojen (2011) mukaan ”systemaattinen kirjallisuuskatsaus on perusta näyttöön perustuvalle hoitotyölle.” (Kankkunen, Vehviläinen-Julkunen. 2015.) Näyttöön perustuva hoitotyö voidaan jaotella tieteellisesti havaittuun tutkimusnäyttöön, hyväksi havaittuun toimintanäyttöön sekä kokemukseen perustuvaan näyttöön. (Tuomi. 2007.) Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa onkin erittäin hyödyllistä käyttää näyttöön perustuvaa tietoa, koska sen avulla voidaan hyödyntää aiemmin tutkimuksissa hyväksi havaittuja keinoja omassa toiminnassa. Aiempien tutkimusten perusteella voidaan pohtia käytäntöjä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoon.

Näyttöön perustuva tieto on tieteellisesti tuotettua tietoa, jonka luotettavuutta pystyy arvioimaan riittävän prosessin raportoinnin ansiosta. Näyttöön perustuva tieto muuttuu sitä mukaa, kun tulee uusia tieteellisiä tutkimuksia aiheesta. Näyttöön perustuva tieto pohjautuu tieteellisiin tutkimuksiin, joihin on tiivistetty luotettava ja työelämässä hyödyllinen, ajankohtainen tieto. (Korhonen, Jylhä, Korhonen, Holopainen. 2018. 108-110.)

NÄYTTÖÖN PERUSTUVA TIETO



Kuva 1. Tiedon tarve työyhteisössä tapahtuvassa muutoksessa (mukaellen Korhonen ym. 2018, 109)

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on tuoda esille, miten aihetta on tutkittu aiemmin ja kuinka sitä tietoa voidaan hyödyntää nyt tehtävässä tutkimuksessa. Kirjallisuuskatsauksessa perehdytään aiemmin julkaistuihin tieteellisiin julkaisuihin, artikkeleihin sekä tutkimuksiin. Kirjallisuuskatsaus vaatii tutkitun tiedon kriittistä arviointia ja tulkintaa. Tiedon määrä ei saa paisua liian laajaksi ja on poimittava vain aiheeseen liittyvä tieto. Kirjallisuuskatsauksen tekijän tulee osata suodattaa oman tutkimuksen kannalta tarpeeton tieto ja keskittyä ainoastaan olennaiseen tietoon. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tulisi jäsentää selkeästi, josta ilmenee aiempien tutkimusten eri näkökulmat sekä tutkimusmenetelmät selkeästi. Sillä tavoin tutkija pystyy vertaamaan oman tutkimuksensa tuloksia hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen aiempiin tutkimuksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2009. 121, 258-260.)

”Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa tiedeyhteisöön tunnustamisen toimintatapojen noudattamista, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä ja tulosten esittämisessä, muiden tutkijoiden työn ja saavutusten asianmukaista huomioonottamista, omien tulosten esittämistä oikeassa valossa sekä tieteen avoimuuden ja kontrolloitavuuden periaatteen kunnioittamista (Suomen Akatemia, 1998)”. (Tuomi. 2007.)

6.1 Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku

Tiedonhaku aloitettiin määrittelemällä opinnäytetyön aihe: Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käytönotto työyhteisössä. Miellekartan avulla saatiin ideoita hakusanoiksi tiedonhakuun: yhteisöllinen, työvuoro, suunnittelu, käyttöönotto, työaika-autonomia, työaika, vuorotyö, työ-aikaergonomia, työ-

ajan hallinta, työhyvinvointi, työn vaatimukset, työn hallinta, johtaminen, terveydenhuolto. Englanninkieliset hakusanat: communal shift planning, self-scheduling, auto-scheduling, shift work, working time, leadership, communityness, promoting control of working time, working-time autonomy, well-being at work ja health care. Hakusanojen valintaan käytettiin YSA ja MESH asiasanoja. Tiedonhaussa käytettiin seuraavia tietokantoja: Theseus, Cinahl, Medic ja Google Scholar. Aiheeseen liittyvää tieteellistä kirjallisuutta etsittiin Savonia-ammattikorkeakoulun kirjastosta Savonia-Finnasta sekä Suomen muista kirjastoista Melinda- kirjastojen yhteistietokannasta. Aineistonhakua tehtiin myös Hoitotiede lehdistä sekä tieteellisten artikkelien lähdeluetteloista. Tietoa etsittiin myös tarkastelemalla työaikalakeja, työvuorosuunnitelua ohjaavia asetuksia ja muita työvuorosuunnitteluun liittyviä asiakirjoja. Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku tehtiin vuoden 2018 aikana. Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaussa oli tavoitteena löytää mahdollisimman tuoreita kotimaisia ja kansainvälisiä tieteellisiä tutkimuksia ja artikkeleita sekä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta.

Tiedonhaun tuloksena saatiin 402 tieteellistä julkaisua, joista valittiin 32 kotimaista ja kansainvälistä tieteellistä tutkimusta, artikkelia tai muuta kirjallisuutta. Julkaisujen valintakriteereinä olivat yhteisöllisen työvuorosuunnittelun ja sen käyttöönoton käsittely. Aineiston tuli olla myös kokonaan sähköisessä muodossa. Opinnäytetyön kannalta hyödyllisimmät julkaisut (n=12) on taulukossa (Liite 1).

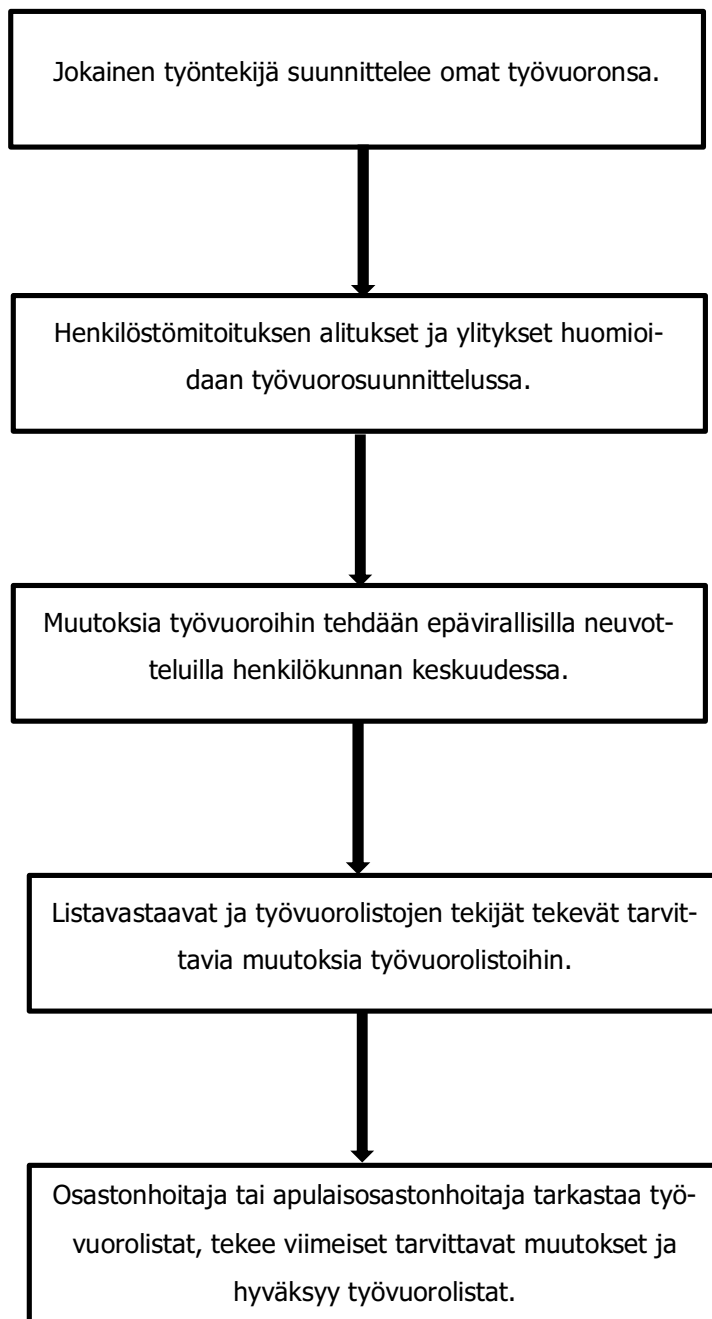
Opinnäytetyö tehtiin kokoamalla ensin luotettavaa tieteellistä teoretietoa yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta ja sen käyttöönotosta. Kirjallisuuskatsauksen avulla pyrittiin löytämään ajankohtaista kotimaista ja kansainvälistä tutkimustietoa sekä kirjallisuutta aiheesta. Koottu teoretietoa on selkeää, joka auttaa työntekijöitä ymmärtämään paremmin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun määritelmän, käytännön ja toteutuksen.

6.2 Opinnäytetyön kirjallisuuskatsaus

Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on yksi keino, jolla terveysalan ammattilaiset pystyvät hallitsemaan työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla on muitakin hyviä puolia. Giambran (2010) ym. kirjoittamassa artikkelissa esitettiin kysymys: Parantaako yhteisöllinen työvuorosuunnittelu terveysalan ammattilaisten työssäjaksamista ja itsenäisyyttä omassa työssä ja vähe- neekö niiden myötä kustannukset sekä parantuuko potilastyön tulokset? Artikkelissa kerrottiin sairaanhoitajien yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta. Asiantuntijalausuntojen mukaan autonomia ja työtyytyväisyys kasvoivat työyhteisöissä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun myötä. Kustannuksissa säästettiin ja potilastulokset paranivat myös. Yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla oli tutkimusten mukaan positiivinen vaikutus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Näiden tutkimusten perusteella todella suositellaan yhteisöllistä työvuorosuunnittelua terveysalan ammattilaisten käyttöön. Tutkimusten perusteella osallistuva organisaation johto, henkilöstön koulutus ennen yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa, selkeä aikataulu ja hyvät ohjeet ovat avaimet yhteisöllisen työ-

vuorosuunnittelun onnistuneelle toteutukselle. Artikkelin johtopäätökset olivat, että yhteisöllisen työvuorosuunnittelun positiivia tuloksia ovat työtyytyväisyys, työyhteisön yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus, potilasturvallisuus sekä kustannussäästöt.

Suuri osa terveysalan ammattilaisista tekevät kolmivuorotyötä, jossa työajat ovat epäsäännöllisiä. Vuosien varrella työntekijöille on tullut mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin ja suunnitella niitä itse. Rönnerbergin ja Larssonin (2010) tekemän pilottitutkimuksen mukaan Ruotsissa yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on jo ennestään tuttua työyhteisöissä. Se on aikaa vievää ja voi johtaa joskus jopa konfliktihin työtovereiden välillä. Rönnerberg ja Larsson tekivät pilottitutkimuksen, jossa tutkittiin, onko mahdollista luoda automaattinen optimointityökalu yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun. Se tarjoaisi työvuoroihin perustuvan käyttökelpoisen pohjan hoitajille työvuorosuunnitteluun. Tutkimus tehtiin ruotsalaisessa hoitotyön yksikössä, jota varten tutkimuksessa kehitettiin matemaattinen työkalu yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tueksi. Tutkimuksessa esiteltiin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kolme eri vaihetta: pitkän aikavälin suunnittelu, keskipitkän aikavälin suunnittelu ja lyhyen aikavälin suunnittelu. Pitkän aikavälin suunnittelu sisältää koko työyksikön toiminnan ja strategian suunnitelman. Siinä käydään läpi henkilöstöresurssit ja millaiset taidot ovat välttämättömiä missäkin työvuorossa. Työvuorosuunnitelmat voivat olla niin sanotusti ainutkertaisia ja muuttua joka jakson jälkeen, tai ne voivat olla kiertäviä, jolloin samat työvuorosykli toistuvat tietyin aikavälein. Ovatpa työvuorot joko kiertäviä tai ne muuttuvat tietyin aikavälein, työvuoroihin on oltava riittävä miehitys ja ammattitaito. Keskipitkän aikavälin suunnittelu tarkoittaa henkilökunnan työvuorojen suunnittelua. Lait ja säädökset ohjaavat työaikoja sekä lepoaikoja, joita on noudatettava. Tutkimuksen mukaan työvuorosuunnittelua ohjaa eritoten pelisäännöt, jotka antavat tärkeimmät raamit yhteisölliselle työvuorosuunnittelulle, lakien ja säädösten lisäksi. Ilman selkeitä ja yhteisesti sovittuja pelisääntöjä yhteisöllinen työvuorosuunnittelu ei tule toteutumaan tarkoitukse mukaisesti. Lyhyen aikavälin suunnittelu tarkoittaa työvuorosuunnitelmien muokkaamista äkillisten tai myöhäisten muutosten vuoksi. Sairaushoitoa tai muut ennalta odottamattomat muutokset vaikuttavat yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun. Rönnerbergin ja Larssonin (2010) tutkimuksessa esitettiin Larssonin malli manuaalisesta yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta:



Kuva 2. Malli manuaalisesta yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta (mukaellen Karlsson 2005).

Kyseisessä työyksikössä on toteutettu tähän asti manuaalista yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, mutta Rönnerbergin ja Larssonin tutkimuksessa esitettiin tapa, jolla yhteisöllistä työvuorosuunnittelua pystyttiin automatisoimaan. Tutkimuksen tärkein tavoite oli luoda automaattinen prosessi, joka mukautuu olemassa olevaan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun prosessiin, säilyttämällä sen edut ja vähentämällä sen haittoja. Tutkimuksessa luotiin matemaattinen optimointimalli yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun. Optimointimalli oli muotoiltu monimutkaiseksi lineaariseksi ohjelmaksi, joka toteu-

tettiin tietokoneohjelmana. Se sisältää laajan skaalan erilaisia matemaattisia kaavoja. Optimointimal-
lissa huomioidaan henkilöstömitoitus, yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pelisäännöt, laatunäkökohdat
sekä työvuoroehdotusten toteutuminen sovituissa aikatauluissa. Tutkimuksessa on tiivistetty opti-
mointimallin komponentit, niiden tarkoitus on:

- Minimoida sijaisten miehittäminen työvuorojen lukumäärässä.
- Maksimoida työvuorotoiveiden toteutuminen työvuorosuunnittelussa reilulla tavalla.
- Huomioon ottaen: henkilöstömitoitus, pelisäännöt ja laatunäkökohdat.

Pilottitutkimuksessa käytettiin optimointi työkalua yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun kolmen työ-
vuorajakson ajan. Se otettiin hyvin vastaan työyhteisössä, mutta moni työntekijä teki työvuorotoi-
veensa vanhaan tapaan. Henkilökuntaa pyrittiin motivoimaan ja rohkaisemaan käyttämään uutta
automatisoitua mallia. Tutkimuksesta ilmenee, että muutokseen tarvitaan esimiehen tuki ja se ottaa
oman aikansa. Tutkimuksen lopputulos oli kuitenkin hyvä ja sillä oli valoisa tulevaisuus, kunhan työ-
yksikkö saa tarpeeksi aikaa sen käyttöönottoon.

Koningin (2014) tekemässä kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan, parantaako yhteisöllinen työvuoro-
suunnittelu sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä. Tutkimukseen on valittu yhdeksän tieteellistä artikke-
lia, joita hän käsittelee tutkimuksessaan. Kirjallisuuskatsauksen perusteella yhteisöllisestä työvuoro-
suunnittelusta hyötyy sekä työntekijä että koko organisaatio. Pidemmällä aikavälillä organisaatio voi
hyötyä kustannussäästöistä. Tutkimuksessa käy ilmi, että sairaanhoitajat, jotka toteuttavat yhteisöl-
listä työvuorosuunnittelua, osoittavat suurempaa moraalitasoa. Koningin tutkimuksessa ilmeni hallit-
seva teema, jonka mukaan sairaanhoitajat, jotka käyttivät yhteisöllistä työvuorosuunnitteluohjelmaa,
ilmaisivat lisääntyntä hallinnan ja vallan tunnetta päätöksenteossa. Tutkimuksessa ilmeni myös,
että poissaolot vähenivät yhteisöllisen työvuorosuunnittelun myötä. Yhteisöllisen työvuorosuunnite-
lun myötä koettiin joustavuuden lisääntyvän työvuorosuunnittelussa. Työn ja muun elämän tasa-
paino on haaste varsinkin sijaisille. Koningin kirjallisuuskatsauksessa kävi ilmi, että yhteisöllinen työ-
vuorosuunnittelu helpotti työ- ja yksityiselämän tasapainoa terveysalan ammattilaisten keskuudessa.
Koningin tutkimuksen mukaan on tärkeää, että sairaanhoitajat, esimiehet ja koko organisaatio ym-
märtävät työtyytyväisyyden keskeiset käsitteet. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tarkoitus on tukea
työntekijöiden tarpeita, työntekijöiden henkilökohtaista sekä koko organisaation kehitystä. Tutkimuk-
sen mukaan terveydenalan ammattilaisten työssäjaksaminen sekä motivaatio työelämässä maail-
manlaajuisesti vaatii joustavuutta työajoissa. Sen mahdollistaa yhteisöllinen työvuorosuunnittelu,
jolloin työntekijät voivat suunnitella itse omat työvuoronsa. Terveysalan ammattilaisten esimiehet
ovat ainutlaatuisessa asemassa edistääkseen tietoa hoitajien ja orgasaation tarpeista. Samalla hei-
dän tehtävä on kannustaa henkilöstöä myönteisiin muutoksiin. Vastuu työtyytyväisyyden parantami-
sesta yhteisöllisen työvuorosuunnittelun avulla kuuluu kaikille sijaisille, terveydenhuollon ammattilai-
sille ja organisaatioiden hallinolle. Koningin tutkimuksen lopputulos oli, että yhteisöllinen työvuoro-
suunnittelu on yksi osa joka vaikuttaa sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyys on mo-
nien komponenttien yhdistelmä ja se riippuu myös työntekijästä.

Bailyn (2007) ym. tutkimuksessa kuvataan sairaanhoitajille suunnattua pilottihanketta, joka koskee yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Tutkimuksessa kuvataan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käytön hyötyjä ja vaikeuksia. Bailyn ym. mukaan yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on yksi osa sairaalan hoitotyötä, joka helpottaa sairaanhoitajien sopeutumista työhön. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu auttaa sairaanhoitajien rekrytoinnissa, heidän pysymisessä omassa työpaikassa sekä mahdollisesti potilaan hoidossa. Bailyn ym. tutkimuksessa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun ohjelma toteutettiin yhdelle hoitoyksikölle vuoden ajan. Ensin koitettiin kopioida hoitoyksikössä oleva työvuorosuunnitelumalli tietyillä muutoksilla, mutta sen käyttö ei onnistunut. Sen jälkeen Bailyn ym. ottivat käyttöön Millerin yhteisöllisen työvuorosuunnittelumallin (1984), jota käytettiin työyksikössä loppuvuosi. Ohjelman vaikutus hoitotyön käsityksiin mitattiin kyselylomakkeella. Sen vaikutus esimiehiin mitattiin laskemalla muutospyyntö, sairaustapaukset sekä työvuorosuunnitteluun käytetty aika. Muutospyyntö tehtiin esimiehelle työvuoroista, joita haluttiin muuttaa listan julkaisun jälkeen. Pilottihankkeen aikana sairaanhoitajat kokivat hallitsevansa ajankäytön paremmin ja pystyivät parantamaan potilaan hoitoa. Muutospyyntöjen määrä väheni ja esimiehen paineet työvuorosuunnittelun suhteen helpottivat. Pilottikauden loppu ei kuitenkaan sujunut toivotusti. Ohjelman pelisääntöjä ei täysin noudatettu esimiehen toistuvista muistutuksista huolimatta. Sen vuoksi yhteisöllisen työvuorosuunnittelun hyödyt vähenivät ja yhteisöllinen työvuorosuunnittelu täytyi lopettaa kyseisessä hoitoyksikössä, jotta saatiin riittävä määrä työntekijöitä tarvittaviin työvuoroihin. Tutkijat eivät osanneet tarkalleen sanoa, mistä tämä epäonnistuminen johtui, mutta yksi syy oli, ettei yksikössä osattu ajatella tarpeeksi yhteisöllisesti, vaan työntekijät huomioivat ainoastaan omat tarpeensa työvuorojen suhteen. Bailyn ym. tutkimuksen mukaan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun hyödyt tulevat esille vain silloin kuin yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan. Yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla voi olla myönteisiä tuloksia työntekijöille. Mutta jos työntekijät pitävät yhteisöllistä työvuorosuunnittelua yksilöllisenä oikeutena koko työyhteisön sijasta, kaikki työyksikössä häviävät. Tutkimuksen tulokset ovat hyödyllisiä muille työyksiköille, jotka ovat ottamassa yhteisöllistä työvuorosuunnittelua käyttöön omaan työyhteisöönsä. Pelisääntöjen laatiminen työyhteisössä ja niiden noudattaminen on yksi tärkeimmistä asioista yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa.

Russell (2012) ym. kirjoittamassa artikkelissa tuodaan esille strategiat, jonka avulla organisaatiot rekrytoivat uutta henkilökuntaa. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun avulla luodaan strategia, jolla saadaan työntekijän vapaa-aika ja työaika tasapainoon. Se houkuttelee varsinkin vuorotyöntekijöitä, koska yhteisöllisen työvuorosuunnittelun avulla työvuorot voidaan suunnitella joustavasti sekä ergonomisesti. Russell ym. mukaan kaksi asiaa ovat etusijalla yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa: työntekijät otetaan prosessiin mukaan heti alusta alkaen ja organisaation tuki yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun. Sairaanhoitajien esimiehet, jotka toteuttavat yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, voivat parantaa sairaanhoitajien työelämän tasapainoa sekä toteuttaa organisaation hyötyjä. Yhteisöllisen työvuorosuunnitteluohjelman kriteerit tulisi huomioida työntekijöiden tyytyväisyyttä ja tuottavuutta. Potilaan hoidon laatu heijastuu henkilöstöön. Russell ym. mukaan kirjallisuudesta löytyy viit-

teitä siitä, että yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on hyödyllinen ja joustava tapa suunnitella työntekijöiden työvuorot. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotossa on suositeltavaa, että henkilöstö otetaan mukaan prosessin kaikkiin vaiheisiin ja saadaan siihen tuki organisaation johdolta sekä esimiehiltä. Näin voidaan välttää negatiivisia konflikteja. Kun noudatetaan edellä mainittuja suosituksia, saadaan käyttöön yhteisöllinen työvuorosuunnittelu ohjelma, joka hyödyttää sekä työntekijöitä että potilaita sekä koko organisaatiota.

Maria Sinivaaran ja Hanna Aschan (2003-2005) tekemän tutkimus- ja kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää ja kokeilla yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun perustuvia työaikamalleja. Niiden toimivuutta arvioitiin ja vaikutusta sekä työyhteisön että työntekijöiden hyvinvointiin. Hankkeeseen osallistui noin 350 kolmivuorotyötä tekevää sairaalassa tai vanhusten palveluiden parissa työskentelevää työntekijää. Hankkeessa oli käytössä jaksotyöaika ja työvuorolistat suunniteltiin kolmen tai kuuden viikon jaksoissa. Työvuorosuunnittelua tarkasteltiin kolmesta eri näkökulmasta, joita olivat työnantajan, työntekijän ja koko työyhteisön. Hyvinvoinnin edistäminen nousi työntekijän kannalta tärkeäksi asiaksi työaikojen hallinnan kannalta. Työyhteisön avoin keskustelu ja sopiminen yhteisistä asioista nousi työyhteisön kannalta tärkeäksi asiaksi. Työyksikön toiminta, kehittämistyö ja henkilöstöresurssien tehokas käyttö olivat puolestaan työnantajalle tärkeä näkökulma työvuorosuunnittelussa. Osastonhoitajan rooli muuttui hankkeen myötä enemmän yhteisten pelisääntöjen ohjaajaksi ja työvuorolistojen hyväksyjäksi. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käytännöt tulivat osastoilta ja työntekijät saivat osallistua ideoimiseen ja päätöksentekoon. Kehittämishankkeen tuloksena työvuorosuunnittelusta tuli työntekijöiden omaa työtä ja sen myötä rakentui yhteisöllinen työvuorosuunnittelukäytäntö. Työkulttuuri muuttui, koska työvuorosuunnittelu siirtyi osastonhoitajalta työntekijöille. Työntekijät saivat vastuuta ja sitä haluttiin ottaa työyhteisössä, kun siihen annettiin mahdollisuus ja tuki esimieheltä. Osallistavan johtamisen kautta työyhteisö muuttui yhteisöllisemmäksi ja työhyvinvointi lisääntyi. (Sinivaara ym. 2008.)

Liskin (2012) tekemässä pro-gradu tutkielmassa kuvataan Kaupin sairaalan osastojen yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kokemuksia. Tutkimuksessa on nostettu esille työhyvinvointi, työn vaatimukset, työn hallinta sekä sosiaalinen tuki. Liskin tutkimuksen mukaan jokainen työpaikka on erilainen eikä voida tehdä vain yhdenlaista ohjetta yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kaikkien käyttöön. On otettava huomioon työpaikan tarpeet ja tehtävä siihen sopiva suunnitelma käyttöön. Tutkimustietoa voi hyödyntää tarpeen mukaan omalle työpaikalle. Seuraavat epäkohdat yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta nousivat esille Liskin tutkimuksesta: itsekkyys, riittämätön vastuunotto suunnittelusta, esimies muuttaa työvuoroja, vapaapäiviä ei huomioida, joustamattomuus, henkilökunnan riittämättömyys, liian pitkät työjaksot, epäoikeudenmukaisuus, voimakkaat persoonat jyräävät, kiistat työvuorosuunnittelussa, työaikaergonomian puute. Tämän tutkimuksen mukaan siis yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa on monia haasteita, jotka tulee ottaa huomioon mahdollisimman hyvin ja tehdä niihin parannuksia. Tutkimuksen johtopäätöksenä oli, että työnhallintaa mahdollistamalla voidaan

parantaa työhyvinvointia, mutta se vaatii paljon työtä ja yhteisöllisen työvuorosuunnittelun epäkoh-
tia on useita.

Haaralan, Kailan sekä Bjerregård Madsenin toteuttama työvuorosuunnitteluhanke (2016-2017) kuvaa työvuorosuunnitteluun liittyviä ajallisia sekä taloudellisia resursseja Siun sote- Pohjois-Karjalan sosi-
aali- ja terveystalouden kuntayhtymässä. Hankkeessa tehtiin webropol-kysely Siun sote- palvelu-
alueiden osastohoitajille sekä apulaisosastonhoitajille, jossa selvitettiin työvuorosuunnitteluun kuluva
aika minuutteina, se muutettiin henkilötyövuosiksi ja euroiksi. Perinteinen työvuorosuunnittelu vaatii
aikaa lähijohtajien työssä varsin paljon, mutta kyselystä kävi ilmi, että yhteisöllinen työvuorosuunnit-
telu vaatii lähijohtajalta vielä enemmän työaikaa kuin perinteinen työvuorosuunnittelu. Yhteisöllistä
työvuorosuunnittelua toteuttavissa yksiköissä työvuorosuunnitteluun aikaa kului 22 prosenttia enem-
män kuin perinteistä työvuorosuunnittelua toteuttavissa yksiköissä. Toimiakseen hyvin yhteisöllinen
työvuorosuunnittelu vaatii yhteisesti laadittuja selkeitä pelisääntöjä ja henkilöstön yhteisöllistä vas-
tuunottoa työvuorosuunnittelusta. Hankkeesta saadun tiedon perusteella on hyödyllistä alkaa pohtia
esimerkiksi työvoimasuunnittelutyökalun hankintaa. Tulosten perusteella keskitetyn työvuorosuunnit-
telun käyttöönotto on perusteltua, koska se edistää henkilöstön työhyvinvointia ja henkilöstökustan-
nusten hallintaa. Hankkeen tuloksista on hyötyä myös lähijohtajien työvuorosuunnitteluohjelmiston
vaihdossa. Haaralan, Kailan ja Bjerregård Madsenin tutkimuksen johtopäätös on, ”jotta henkilöstö-
voimavaroja voidaan johtaa tiedolla ja kohdentaa voimavaroja potilaslähtöisesti, turvallisesti ja kus-
tannuksia halliten, tarvitaan ennakoivaa henkilöstövoimavarojen resursointitietoa (mitoitustieto), en-
nakoivaa henkilöstösuunnittelua (henkilöstön määrä ja ammattirakenne), osaamisen johtamista (pe-
rehdytys, täydennyskoulutus, työkierto, työnohjaus, mentorointi), ajantasaista tietoa potilaiden/asi-
akkaiden määrästä (potilas- ja asiakasvirta-analyysit) sekä toimivia tietojärjestelmiä ja automatisoi-
tuja työvuorosuunnitteluohjelmia (optimointi)”.

Tabellin (2013) tekemä toiminnallinen tutkimus kuvaa autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöö-
notto Kuopion yliopistollisen sairaalan päivystyksessä. Siinä kuvataan siellä työskentelevien kolmi-
vuorotyötä tekevien lääkintävahtimestareiden kokemuksia autonomisesta työvuorosuunnittelusta.
Tutkimus aloitettiin lyhyellä sähköpostikyselyllä, jolla kartoitettiin lääkintävahtimestareiden henkilö-
kohtaisia työaikatarpeita ja halukkuutta autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Sen jälkeen henkilö-
kunnalle pidettiin koulutusta- ja kehittämistilaisuuksia, jotta he saisivat informaatiota autonomisesta
työvuorosuunnittelusta. Sitten työyhteisössä luotiin yhdessä heidän työyksikköön sopivat pelisäännöt
autonomista työvuorosuunnittelua varten. Tabell teki tutkimuksessaan teemahaastattelun lääkintä-
vahtimestareille autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Haastattelusta kävi ilmi, että lääkintävahti-
mestareilla oli hyvä motivaatio autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoon ja he toimivat yh-
teisöllisesti. Positiiviseksi koettiin omien työvuorojen suunnittelu mahdollisuus sekä työn ja vapaa-
ajan yhteensovittaminen entistä paremmin. Myös kolmivuorotyön fyysisiä haittoja pystyttiin vähentä-
mään ergonomisen työvuorosuunnittelun ansiosta. Lääkintävahtimestarit kokivat, että he saivat hy-
vät valmiudet autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoon koulutusten ja yhteisesti luotujen

pelisääntöjen ansiosta. Esimiehen tuki ja kannustus olivat myös tärkeässä osassa. Tutkimuksen mukaan autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto toi mukanaan myös haasteita. Osa henkilökunnasta koki muutosvastarintaa uuteen työvuorosuunnittelukäytäntöön, heidän mielestään entinen käytäntö toimi paremmin. Aluksi ohjeistus oli kömpelöä ja käytännöt olivat vielä uusia. Kaikki henkilökunnan työvuorotoiveet eivät aina toteutuneet ja vuorojen vaihto koettiin työlääksi. Ohjeita kuitenkin muutettiin ja tarkennettiin tarpeen vaatiessa. Se onkin olleellista autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotossa, että ohjeistus ja pelisäännöt muuttuvat ajan myötä, eikä alkuperäiset ole kiiveen kirjoitettuja. Osalla lääkintävahtimestareista oli ennestään negatiivisia kokemuksia yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta, joita oli hankala muuttaa positiivisiksi. Haasteelliseksi koettiin myös yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pelisääntöjen noudattamattomuus. Tutkimuksesta käy myös ilmi, että lääkintävahtimestareiden työ päivystyksessä on hyvin kiireistä ja he kokivat, ettei työvuorosuunnittelulle löytynyt tarpeeksi aikaa. Avoin keskustelu työvuoroista oli myös liian vähäistä, joka toi omat haasteensa yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun. Tabellin tekemässä haastattelussa käy ilmi, että työyhteisötaidot (yhteistyö, joustavuus, kollegiaalisuus, vuorovaikutus) ovat erittäin tärkeät työaika-autonomia prosessissa. Haastattelussa tuli ilmi myös useita autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiskohteita, kuten yövuorosuunnittelu ja yhteisen ajan löytäminen välipalavereiden pitämiseen sekä keskusteluun autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Myös listavastaavan roolia ei osattu vielä hyödyntää tarpeeksi ja sitä osaamista haluttiin kehittää. Tutkimuksen tuloksena lääkintävahtimestarit kokivat positiiviseksi sen, että he pystyivät vaikuttamaan entistä paremmin omiin työvuoroihinsa ja saivat työn sekä vapaa-ajan sovitettua paremmin yhteen. Haasteena koettiin ajan löytäminen työvuorosuunnitteluun. Uuden työvuorosuunnittelumallin sisäistäminen vaatii aikaa, syvällistä perehtymistä asiaan, koulutusta sekä yhteisesti laaditut pelisäännöt. Työyhteisötaidot sekä esimiehen tuki ovat merkittävässä roolissa autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotossa.

Immosen (2013) tekemässä tutkimuksessa kuvataan hoitohenkilökunnan kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja kuinka se vaikuttaa työhyvinvointiin sekä yhteisöllisyyteen. Immonen teki tutkimuksessaan teemahaastattelun sairaanhoitajille sekä perus- / lähihoitajille, jotka tekivät kaksi tai kolmivuorotyötä. Immosen tutkimuksen perusteella nousi esille neljä tekijää, jotka ovat yhteydessä autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoon ja sen toteutumiseen: ”työyhteisö aktiivisena kehittäjänä, yksilöllinen ja yhteisöllinen työvuorosuunnittelu, työyhteisön muutoksen vaikutus työvuorosuunnitteluprosessiin ja esimiehen antama tuki työvuorosuunnittelussa.” Uuden työvuorosuunnittelutavan omaksuminen vie aikaa vuosia työyhteisössä, jotta kokonaisuus pystytään hahmotamaan. Immosen tekemässä tutkimuksessa käy ilmi, että useimmassa tapauksessa autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton aloitteen tekijä on ollut työntekijä työyhteisöstä, jolla on aiempaa kokemusta kyseisestä toimintatavasta. Haastateltavat ovat kokeneet työyhteisön toiminnan kehittämisen ja uusien toimintatapojen tuomisen työyhteisöön tärkeäksi. Työyhteisöissä oli kahtiajakoa autonomisesta työvuorosuunnittelusta, puolesta sekä vastaan. Haastattelun perusteella autonominen työvuorosuunnittelu koettiin sekä mukavaksi että haastavaksi. Vastuunottaminen omien työvuorojen

suunnittelusta oli aluksi haastavaa sekä yhteisöllisyys työvuorosuunnittelussa. Ohjauksen ja koulutuksen merkitys nousi tärkeäksi asiaksi haastattelussa. Vähäisellä koulutuksella ja ohjauksella työntekijät eivät pysty hahmottamaan koko työyhteisön toimivuutta, mutta se kehittyy koko ajan autonomisen työvuorosuunnittelun myötä. Yhteisesti luodut työyhteisön pelisäännöt ovat tutkimuksen mukaan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun yksi tärkeimmistä asioista. Pelisääntöjen avulla autonominen työvuorosuunnittelu on tasapuolista ja oikeudenmukaista. Työntekijöiltä vaaditaan pelisääntöjen noudattamista, jotta autonominen työvuorosuunnittelu onnistuu. Tutkimuksen mukaan parhaiten pelisääntöjä noudatettiin sellaisissa työyhteisöissä, joissa valvottiin jonkun toimesta pelisääntöjen noudattamista. Tutkimuksen mukaan pelisääntöjen tarkastaminen on tärkeää, kun työyhteisössä tapahtuu muutoksia. Yksi tärkeäksi koettu tutkimuksessa oli se, että työntekijät pystyivät itse suunnittelemaan omat työvuoronsa. Ymmärrys lisääntyi ajan myötä ja hyväksyttiin, ettei kaikki toiveet aina toteudu vaan ne pyritään ottamaan huomioon, niin että työyhteisön toimivuus ja tarvittava osaaminen on turvattu kaikissa työvuoroissa. Listavastaavan rooli on huolehtia autonomisessa työvuorosuunnittelussa, että joka työvuorossa on tarpeeksi työntekijöitä sekä oikeanlaista osaamista. Immosen tutkimuksessa koettiin listavastaavan rooli mielenkiintoiseksi ja se antoi uutta sisältöä omaan työhön. Työyhteisössä tapahtuvat muutokset ja organisaatiotason muutokset vaikuttavat myös autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen autonomiseen työvuorosuunnitteluun on haasteellista. Työntekijöiden asenteet, arvot sekä eettisyys muutostilanteissa ovat merkittävässä roolissa. Asteet vaikuttavat työyhteisön toiminnan sujumiseen. Ohjaus vaatii erityistä huomiota, koska sen puuttellisuus tulee ilmi autonomisessa työvuorosuunnittelussa. Esimiehen tuki autonomisessa työvuorosuunnittelussa on erittäin tärkeässä roolissa, koska hän saa omalla mielenkiinnollaan työntekijät motivoitumaan siihen. Lopullinen vastuu työyhteisön toimivuudesta ja lakien sekä säästösten noudattamisesta yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa on esimiehellä. Tutkimuksen mukaan pidetään kuitenkin tärkeänä, että esimieskin noudattaa yhteisesti sovittuja pelisääntöjä sekä neuvottelee työntekijöiden kanssa ennen kuin tekee muutoksia työvuoroihin. Jos esimies tekee paljon muutoksia työvuoroihin henkilökunta voi kokea sen luottamuksen puutteena. Niin sanoituissa hankalissa tilanteissa työvuorosuunnittelussa käännetään esimiehen puoleen, jonka kanssa tilannetta selvitetään. Tutkimuksesta käy ilmi, että mitä pidempään autonomista työvuorosuunnittelua on toteutettu työyhteisössä sitä paremmin työntekijät pystyvät sopimaan keskenään ristiriitoja työvuorojen suhteen. Immosen tutkimuksessa nousi esille kolme tekijää, jotka edistävät työaika-autonomian toteutumista: ”työntekijä aktiivisena ja vastuullisena toimijana, työyhteisö aktiivisena toimijana ja esimies aktiivisena ja vastuullisena toimijana.” Työntekijöiden sitoutuminen työaika-autonomiaan ja vastuunottaminen koettiin tutkimuksessa tärkeäksi. Tutkimuksessa nousi esiin, että työyhteisöstä löytyy henkilöitä, jotka tuovat uusia sekä merkityksellisiä asioita työyhteisöön. Työtovereiden huomioon ottaminen ja toisten kunnioittaminen nousivat myös esille. Joustavaa työvuorosuunnittelua on, että annetaan jokaiselle mahdollisuus tehdä sellaisia työvuoroja, jotka heille sopivat. Mutta pidetään myös huolta, että tarvittavat vuorot tulevat tehtyä. Työyhteisön hyvä ilmapiiiri ja tiedon jakaminen autonomisesta työvuorosuunnittelusta on varsinkin alkuvaiheessa todella tärkeää. Työntekijöiden sitoutuneisuus ja innovatiivinen työote ovat työyhteisön voimavaroja, jotka

edesauttavat yhteisöllisyyttä. Esimiehen rooli on olla esimerkkinä muulle henkilökunnalle ja tukea muutoksessa. Estävänä tekijä oli puolestaan passiivinen suhtautuminen autonomiseen työvuorosuunnitteluun kaikkien kolmen edellä mainittujen tahojen osalta. Työntekijät voivat suhtautua negatiivisesti autonomiseen työvuorosuunnitteluun, jos heillä on esimerkiksi pelko siitä, etteivät osaa suunnitella omia työvuorojaan. Toisilla voi olla välinpitämättömyyttä, eikä yhteisten pelisääntöjen noudattaminen kiinnosta. Vahvat persoonat voivat saada omalla negatiivisella suhtautumisellaan muitakin ajattelemaan samalla tavalla. Jos esimiehellä on negatiivinen asenne autonomiseen työvuorosuunnitteluun, se voi lannistaa koko työyhteisön innon. Tutkimuksessa käsiteltiin myös yhteisöllisen työvuorosuunnittelun vaikutusta työhyvinvointiin: ”työvuorosuunnittelun merkitys hyvinvointiin, riittävän levon merkitys ja oman työn- ja elämänhallinta.” Toteutuakseen autonominen työvuorosuunnittelu vaatii koko työyhteisön kehitysmuotoisyyttä, sitoutumista, osallistumista ja innostumista työyhteisön kehittämiseen. Onnistuneella työaika-autonomialla voidaan vaikuttaa työyhteisön kehittymiseen ja työntekijän hyvinvointiin. Tasapuolisuus ja vastuullisuus työvuorosuunnittelussa koettiin tärkeäksi työyhteisössä. Yhteisöllisyys kehittyy työyhteisössä ajan myötä ja se luo työaika-autonomian toteutumiselle optimaaliset puitteet.

Suurin osa tieteellisestä kirjallisuudesta sekä julkaisuista yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun liittyen (Bailyn ym. 2007, Giambra ym. 2010, Immonen. 2013, Koning. 2014, Liski. 2012, Tabell. 2013) kertovat yhteisöllisen työvuorosuunnittelun yhteydestä työhyvinvointiin sekä työssäjaksamiseen. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tarkoitus on tukea työntekijöiden henkilökohtaisia tarpeita sekä koko organisaation kehitystä. Tutkimusten mukaan (Sinivaara ym. 2008, Russell ym. 2012, Koning. 2014) terveydenalan ammattilaisten työssäjaksaminen sekä motivaatio työelämässä maailmanlaajuisesti vaatii joustavuutta työajoissa. Edellä mainitut asiat ovatkin ehkä merkittävimmät syyt, minkä vuoksi yhteisöllinen työvuorosuunnittelu otetaan käyttöön työyhteisössä. Tehdyn kirjallisuuskatsauksen perusteella on noussut seitsemän merkityksellistä asiaa, jotka ovat tärkeässä roolissa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotossa. Ne ovat henkilöstön ohjaus ja koulutus yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun, pelisäännöt, organisaation tuki, selkeä aikataulu, esimiehen tuki, yhteisöllisen työvuorosuunnittelun strategia ja työyhteisötaidot.

Henkilöstön ohjaus ja koulutus ovat tärkeitä asioita, jotta työyhteisössä voidaan ottaa käyttöön yhteisöllinen työvuorosuunnittelu. Henkilöstön tulee ymmärtää, mitkä lait ja säädökset ohjaavat työvuorosuunnittelua ja mitkä reunaehdot ne antavat työvuorosuunnittelulle. (Immonen, 2013.) Ihanteellisinta olisi, että koko henkilöstö otettaisiin mukaan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton prosessin kaikkiin vaiheisiin. Näin henkilöstö ymmärtäisi paremmin sen tarkoitusta ja toteutusta. Henkilöstöä tulee kouluttaa tarpeeksi yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun ja ohjata heitä siinä. Kun taidot kehittyvät, yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on sujuvaa. (Russell ym. 2012.)

Pelisäännöt ovat koko yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pohja. Ilman pelisääntöjä yhteisöllinen työvuorosuunnittelu ei onnistu. Pelisäännöt luodaan jokaiseen työyhteisöön sopiviksi, sen vuoksi onkin tärkeää, että pelisääntöjen luomiseen osallistuu koko henkilökunta. Osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitaja eivät voi laatia keskenään työyhteisön pelisääntöjä, vaan mukana tulee olla myös työntekijät. Yhteisesti laaditut pelisäännöt ovat yhteisöllisen työvuorosuunnittelun ohjeet ja raamit kyseisessä työyksikössä, joita ohjaavat myös lait ja säädökset. Henkilökunnan tulee tuntea hyvin työvuorosuunnittelua ohjaavat lait ja säädökset, jotta he voivat osallistua yhteisten pelisääntöjen luomiseen. Pelisäännöt luodaan jokaisen työyksikön tarpeiden mukaisesti ottaen huomioon henkilöstöresurssit sekä muut työvuorosuunnittelua ohjaavat tekijät. Pelisääntöjä voidaan muokata ja niitä tuleekin muokata tarpeen mukaan. Alun perin laaditut pelisäännöt ovat harvoin suoraan täysin toimivia ja siksi niitä tuleekin muokata työyhteisöön sopiviksi, jotta yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on sujuvaa ja työntekijät ovat motivoituneita siihen. (Haarala ym. 2018, Bailyn ym. 2007, Liski. 2012.)

Organisaation tuen merkitys yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa ilmeni useissa julkaisuissa. Osallistuva organisaation johto on ensimmäinen askel yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton onnistumiseen. Se antaa motivaatiota yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun sekä esimiehille että

työntekijöille. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotosta hyötyy sekä työntekijä että koko organisaatio. Pidemmällä aikavälillä organisaatio voi hyötyä myös kustannussäästöistä esimerkiksi henkilöstömenoissa. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotossa organisaation johdon tuki on tärkeää, koska se herättää henkilöstössä luottamusta ja positiivista asennetta tulevaan muutokseen. Organisaation tuen avulla voidaan välttää negatiivisia konflikteja, koska luotetaan että ohjat ovat hyvissä käsissä. Organisaatiomuutosten esille tuonti on myös tärkeää, koska ne vaikuttavat myös yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun. (Russell ym. 2012, Haarala ym. 2018.)

Selkeä aikataulu on yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotossa äärimmäisen tärkeää. Se on aikaa vievä prosessi, joka ei tapahdu aivan hetkessä. Selkeän aikataulun avulla kaikki pysyvät mukana missä vaiheessa ollaan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton prosessissa. Aikataulussa tulee edetä vaihe vaiheelta ja sisällyttää yhteisölliseen asiaan tietyt asiat kerrallaan. Kaikkia työvuoroja ei voida alkaa suunnitella heti yhteisöllisestä vaan ensin aloitetaan tietyistä työvuoroista, esimerkiksi yövuoroista ja laajennetaan suunnittelua aikataulun mukaisesti työyksikön resurssien mukaisesti. Koko työyhteisö tarvitsee riittävästi aikaa uuden asian sisäistämiseen sekä oppimiseen. Uuden työvuorosuunnittelutavan omaksuminen vie aikaa vuosia työyhteisössä, jotta kokonaisuus pystytään hahmottamaan. Työ on usein kiireistä, joten työvuorosuunnittelulle täytyy löytyä tarpeeksi aikaa, varsinkin aluksi, kun se on vielä uutta. (Immonen. 2013, Tabell. 2013.)

Esimiehen tuki yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa on erittäin tärkeää, koska esimies saa omalla esimerkillään ja mielenkiinnollaan työntekijät motivoitumaan muutoksiin työyhteisössä. Vastuu työyhteisön toimivuudesta ja lakien sekä säädösten nouttamisesta yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa on esimiehellä. Esimiehen kannustus ja tuki yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa kehittävät työyksikön toimintaa ja parantavat henkilöstöresurssien tehokasta käyttöä, mikä on työnantajalle tärkeä näkökulma yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa. Terveystieteen ammattilaisten esimiehet ovat asemassa, jossa he voivat edistää tietoa hoitajien ja organisaation tarpeista. Samalla heidän tehtävä on kannustaa henkilöstöä myönteisiin muutoksiin. Ennen kaikkea esimiehen esimerkki ja kannustus luovat luottamusta ja motivaatiota yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun työyhteisössä. (Haarala ym. 2018, Liski. 2012, Immonen. 2013.)

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun avulla luodaan strategia, jolla saadaan työntekijän vapaa-aika ja työaika tasapainoon. Se houkuttelee varsinkin vuorotyöntekijöitä, koska yhteisöllisen työvuorosuunnittelun avulla työvuorot voidaan suunnitella joustavasti sekä ergonomisesti. Tällainen strategia on tärkeä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotossa, koska se määrittelee sen hyötyjä sekä mahdollisuuksia. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun strategiassa huomioidaan sekä työyhteisön että koko organisaation tarpeet ja mahdollisuudet. Kun henkilöstön työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa, se lisää heidän työtyytyväisyyttä sekä jaksamista. Strategia motivoi työntekijöitä yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun, koska se tuo heille konkretiaa. (Russell ym. 2012.)

Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu antaa työntekijöille vapauden suunnitella omat työvuoronsa, mutta sen mukana tulee myös vastuu työvuorosuunnittelusta. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu tarkoittaa, että koko työyhteisö osallistuu yhteisöllisesti työvuorosuunnitteluun ja ottaa siitä vastuun. Jokaisella työntekijällä on sekä mahdollisuus että vastuu suunnitella omat työvuoronsa. Työvuorot tulee suunnitella yhteisöllisesti ottaen huomioon työtovereiden suunnitelmat. Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa ei voi ajatella itsekeskeisesti vain omia tarpeitaan ja toiveitaan, vaan mahdollisista päällekkäisyyksistä työvuoroissa tulee neuvotella työtovereiden kanssa. Esimies voi tarvittaessa auttaa neuvotteluissa. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu vaatii työyhteisöltä avoimuutta, hyviä työyhteisötaitoja, kommunikointia sekä positiivista asennetta muutoksiin. (Bailyn ym. 2007, Giambra ym. 2010, Koning. 2014.)

Haasteita yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotossa ilmenee tieteellisissä julkaisuissa useita. Työyhteisön negatiiviset asenteet muutoksiin niin sanottu muutosvastarinta, vaikeuttavat yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa. Ajatellaan esimerkiksi, että ennen oli helpompaa, kun työvuorot tuli valmiiksi suunniteltuna ja nyt ne täytyykin tehdä kokonaan itse. Henkilökunnan riittämätön ohjaus ja koulutus vievät motivaation yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun, koska henkilökunnalla ei ole riittäviä taitoja toteuttaa sitä oikein. (Tabell. 2013.) Työvuorotoiveiden toteutumattomuus voi lannistaa varsinkin aluksi työntekijöitä, ennen kuin ymmärretään kuinka yhteisöllinen työvuorosuunnittelu toimii käytännössä. Pelisääntöjen noudattamattomuus aiheuttaa sen, että yhteisöllinen työvuorosuunnittelu ei onnistu lainkaan. Pelisäännöt ovat pohja koko yhteisölliselle työvuorosuunnittelulle, joten niitä täytyy noudattaa ja pelisäännöt tulee muokata työyhteisöön sopiviksi. (Liski. 2012.) Työntekijöiden aiemmat negatiiviset kokemukset yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta voivat aiheuttaa ennakoasenteita ja haluttomuutta toteuttaa yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Useissa julkaisuissa nousi esille, että yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton haasteena on riittämätön aika työvuorosuunnitteluun. (Immonen. 2013.)

Miten ja miksi yhteisöllinen työvuorosuunnittelu otetaan käyttöön työyhteisössä?

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto on yhteinen päätös, johon osallistuu koko organisaatio mukaan lukien esimiehet sekä työntekijät. Yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun osallistuminen antaa vapauden suunnitella omat työvuorot ja puolestaan vastuun sitoutua yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto vaatii työyhteisössä yhteisesti luodut pelisäännöt ja sitä ohjaavat reunaehdot. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tulee olla tasapuolista ja oikeudenmukaista, joka edellyttää yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto vaatii riittävää henkilöstön koulutusta aiheeseen sekä kattavaa informaatiota aiheesta. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto on aikaavievä prosessi, johon tarvitaan riittävästi aikaa.

Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu antaa työntekijöille mahdollisuuden suunnitella omat työvuorot. Se mahdollistaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen. Ergonominen työvuorosuunnittelu lisää työssä-jaksamista. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on osa työhyvinvointia.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten luotettavuuden yhdenlaisia arvioinnin kriteerejä ovat Cuban ja Lincolnin mukaan: uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. (Kylmä & Juvakka. 2007. Kankkunen ym. 2009.) Kvalitatiivisen tutkimuksen arviointikriteerejä ovat muun muassa tutkimuskysymysten selkeys, tutkimusmetodi, asianmukainen analyysimenetelmä, tutkimusprosessin kuvaus, reflektiivisyys, eettinen näkökulma ja relevanssi. (Kankkunen ym. 2009.) Opinnäytetyöprosessin lopuksi on aiheellista tehdä tiedonhaun tuloksen ja prosessin arviointi, jossa huomioidaan lähdekritiikki. (Hirsjärvi ym. 2009.)

Tässä opinnäytetyössä on kuvattu tutkimuskohde selkeästi ja tutkimuskysymykset ovat selkeät. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on ollut tuottaa uutta tietoa ISLAB:n työntekijöille ja relevantti tutkimusmetodi tässä opinnäytetyössä. Tutkimusprosessin vaiheet on kuvattu opinnäytetyössä ja kuinka aineistonkeruu toteutettiin. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus antoi tutkimuskysymyksiin monipuoliset vastaukset. Opinnäytetyössä otettiin huomioon eettiset näkökulmat ja niitä kunnioitettiin. Tutkimustulokset pohjautuivat aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen, joilla saavutettiin tutkimuksen tavoitteet. Kokemattomuuteni tutkijana tuli ilmi aineistonkeräämisessä, minulla oli jo aikaisempaa tietoa asiasta, mutta onnistuin jättämään ennako-oletukseni asiaan pois ja ottamaan uutta informaatiota vastaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla. (Hirsjärvi ym. 2009, Kankkunen ym. 2009.)

Kirjallisuuskatsauksessa haettiin pro-gradututkielmia ja ylemmän AMK:n opinnäytetöitä, kotimaisia ja kansainvälisiä tieteellisiä artikkeleja, mahdollisimman ajankohtaista tieteellistä kirjallisuutta aiheesta. Tiedonhaussa saatiin ensin kokoon todella suuri aineisto (n=402), joista valittiin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoon liittyviä tieteellisiä julkaisuja. Lopulta aiheen kannalta merkittävämpiä tieteellisiä julkaisuja jäi jäljelle (n=12), joita käsiteltiin tässä opinnäytetyössä. Lähdemateriaali oli pääosin 2000-luvun julkaisuja. Pyrkimyksenä oli käyttää alle 10 vuoden vanhoja lähdemateriaaleja, mutta osa oli hieman vanhempaa. Lähdemateriaalit ovat sekä kansallisia ja kansainvälisiä.

Pietarisen (2002) esittämä eettisten vaatimusten lista tutkijoille sisältää kahdeksan kohtaa:

1. Älyllisen kiinnostuksen vaatimus
2. Tunnollisuuden vaatimus
3. Rehellisyyden vaatimus
4. Vaaran eliminoiminen
5. Ihmisarvon kunnioittaminen
6. Sosiaalisen vastuun vaatimus
7. Ammatinharjoituksen edistäminen
8. Kollegiaalinen arvostus

(Kankkunen ym. 2009. 172)

Tämän opinnäyteytön aihe nousi työelämän tarpeesta, omasta työyhteisöstä. Aihe kiinnosti minua todella, koska se oli erittäin ajankohtainen omassa työyhteisössä ja tiesin uuden tiedon aiheesta tulevan tarpeeseen. Perehdyin aiheeseen jo aiemmin kehittämistehtävien myötä ja hankin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla aiheeseen liittyvää parasta mahdollista ja luotettavinta tietoa. Noudatin opinnäytetyötä tehdessäni eettisiä ohjeita ja käytin vain laadukkaita tieteellisiä julkaisuja lähdemateriaalina. Tämä opinnäytetyö ei loukkaa ihmisarvoa eikä kenenkään moraalista arvoa. Lähdemateriaaleihin on viitattu asianmukaisesti ja kunnioitettu muiden tutkijoiden tieteellisesti tehtyä tutkimusta.

Näyttöön perustuvan tiedon hyödyntämiselle työelämässä terveysalalla on tarvetta, jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa. Tiedon määrä kasvaa koko ajan, mutta sen hyödyntäminen ja ajantasalla pysyminen ovat haasteita työyhteisössä. Uutta tieteellistä tietoa tulee jatkuvasti ja suuren tietomäärän joukosta täytyisi pystyä poimimaan omaan työyhteisöön hyödylliset sekä tarvittavat tiedot. Huoli resurssien riittävydestä ja lisääntyneistä kustannuksista terveysalalla ovat ajankohtaisia aiheita. Näyttöön perustuvan tiedon avulla pyritään yhtenäistämään käytäntöjä organisaation sisällä, jolloin toimintaa voidaan kehittää sekä yhtenäistää. Esimerkiksi henkilöstöltä kerätty palaute antaa osviittaa näyttöön perustuvan tiedon tarpeesta (Korhonen ym. 2018.) Tälle opinnäytetyölle nousi tarve käytännön työelämästä ja se teki siitä erityisen mielenkiintoisen. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton liittyvään informaatioon oli tarvetta omassa työyhteisössä, joka motivoi tämän opinnäytetyön tekoon. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla sain kerättyä laadukasta tieteellistä aineistoa opinnäytetyötä varten ja sain vastaukset tutkimuskysymyksiini, miksi ja miten yhteisöllinen työvuorosuunnittelu otetaan käyttöön työyhteisössä?

Näyttöön perustuvan tiedon etsiminen on nykyisin nopeampaa ja helpompaa kuin aiemmin. Näyttöön perustuvan tiedon käsitteleminen on haastavaa suuren tietomäärän vuoksi. (Korhonen ym. 2018). Tieteellisen tiedon hakulähteinä käytetään edelleen kirjallisuutta ja tieteellisiä julkaisuja, mutta ajankohtaisin tieto löytyy internetistä ja sieltä eri tietokannoista. Kansalliset ja kansainväliset tietokannat sisältävät suuren määrän lähteitä tieteellisestä tiedosta ja sitä on helppo hyödyntää. (Lauri. 2003. 21-24.) Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton kannalta tärkeitä asioita ovat henkilöstön ohjaus ja koulutus yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun, pelisäännöt, organisaation tuki, selkeä aikataulu, esimiehen tuki, yhteisöllisen työvuorosuunnittelun strategia ja työyhteisötaidot. Niiden avulla yhteisöllinen työvuorosuunnittelu voidaan ottaa käyttöön työyhteisössä. Syitä, miksi yhteisöllinen työvuorosuunnittelu otetaan käyttöön ovat näyttöön perustuvan tiedon mukaan työntekijöiden työhyvinvoinnin parantaminen, työssäjaksaminen sekä työntekijöiden mahdollisuus suunnitella omat työvuorot. Se mahdollistaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen paremmin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä ISLAB:n henkilökunnan tietoa yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta sekä sen käyttöönotosta työyhteisössä. Opinnäytetyö sisältää teorian tietoa sekä näyttöön perustuvaa tietoa yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta ja siihen liittyvistä osa-alueista. Tavoitteena oli löytää uusia keinoja, joilla henkilökunnan saisi osallistumaan ja motivoitumaan yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun. Opinnäytetyössä nousee esiin useita asioita, joilla työntekijöitä voidaan saada motivoitumaan yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun, päällimmäisenä on oman esimiehen tuki ja esimerkki. Tavoitteena oli myös uudistaa käytännön työelämän työvuorosuunnittelutapoja siten, että se vähentäisi yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kuormittavuutta ja tekisi siitä tasapuolista. Tieteellisten tutkimusten perusteella saatua näyttöön perustuvaa tietoa voidaan hyödyntää yhteisöllisen

työvuorosuunnittelun käytänteiden muutoksissa. Opinnäytetyössä nousi esille pelisäännöt, jotka ovat yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pohja. Esimerkiksi Tabellin (2013) opinnäytetyössä kävi ilmi, että listavastaavat vähentävät yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kuormittavuutta, koska he pitävät huolen, että työyhteisössä noudatetaan yhteisesti sovittuja pelisääntöjä. Näyttöön perustuvan tiedon hyödyntäminen yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa antaa uusia näkökulmia ja keinoja toteuttaa sitä.

Uskon, että ISLAB:n työntekijät saavat hyötyä tekemästani opinnäytetyöstä sekä koko organisaatio. Kirjallisuuskatsauksessa ilmeni näyttöön perustuvaa tietoa, joka hyödyttää ISLAB:ia myös organisaatiotasolla. Ennen kaikkea olen itse saanut monipuolista uutta teoretietoa yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta, jota pystyn hyödyntämään omassa ammatissani. Olen mielestäni kasvanut tämän opinnäyteytön myötä ammatillisesti, koska pystyn katsomaan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kokonaisuutta laajemmin ja eri näkökulmasta kuin aiemmin. Koska aihe oli niin ajankohtainen omassa työelämässä, pystyin hyödyntämään tietoa monipuolisesti ja kykenin keräämään hyödyllisimmän tiedon aiheesta. Tämän opinnäytetyön avulla saadaan ajankohtaista informaatiota yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta ja sen käyttöönotosta. Tämän opinnäytetyön avulla pystytään hyödyntämään näyttöön perustuvaa tietoa yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta käytännön työelämässä. Näyttöön perustuvan tiedon vaikutuksia ja vaikuttavuutta tulee arvioida työyhteisössä sekä eettisistä että käytännön syistä. (Korhonen ym. 2018). Ovatko valitut menettelytavat onnistuneet vai olisiko parempi muuttaa niitä käytännön toimivuuden näkökulmasta?

Jatkotutkimuksena aiheesta voisi jatkaa yhteisöllisen toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun näkökulmasta. Työvuorot suunnitellaan työntekijöiden asiantuntijuuden ja osaamisen mukaan, myös työpisteet. Kuinka siinä päästään hyödyntämään työntekijöiden osaamista sekä asiantuntijuutta entisestään?

LÄHTEET

- ANTEROINEN, Sami. 2014. Talentit tiedossa, kompetenssit kansioissa? Sähköiset tietojärjestelmät auttavat yrityksiä tekemään järjestystä kaaoksessa. HR viesti 2/2014 (38-42). Henkilöstöosaamisen ammattilehti. [Viitattu 2018-10-12]. Saatavissa: <https://view.joomag.com/hr-viesti-2-2014/0824664001399371650/p38?short>
- BAILYN, Lotte, COLLINS, Robin, SONG, Yang. 2007. Self-Scheduling for hospital nurses: an attempt and its difficulties. Journal of nursing management 15/1 (72-77).
- CGI. Titania - työvuorojen suunnittelu- ja seurantaratkaisu. Inhimillistä työajanhallintaa. [Viitattu 2018-10-3]. Saatavissa: <https://www.cgi.fi/tuoteratkaisut/titania>
- EUR-Lex. 2003. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2003/88/EY. [Viitattu 2018-10-3]. Saatavissa: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/ALL/?uri=CELEX%3A32003L0088>
- FINLEX. 1996. Työaikalaki. [Viitattu 2018-10-3]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>
- FINLEX. 2001. Työterveyshuoltolaki. [Viitattu 2018-10-3]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- FINLEX. 2002. Työturvallisuuslaki. [Viitattu 2018-10-3]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- GIAMBRA, Barbara, LARAMIE, Pam, NEWMAN, Stefanie. 2010. Self-Scheduling: Evaluating an Evidence-Based Change. Journal of Pediatric Nursing 4/2010, Vol 25(2). E-artikkeli.
- HAARALA, Maria, KAILA, Arja, BJERREGÅRD MADSEN, Johanna. 2018. Työvuorosuunnittelu vaatii aikaa. Pro terveys 2018 vol. 45 no. 2, 12-13
- HAKOLA, Tarja, KALLIOMÄKI-LEVANTO, Tiina. 2010. Työvuorosuunnittelu hoitoalalla. Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.
- HILDEN, Raija. 2002. Ammatillinen osaaminen hoitotyössä. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko, SAJAVAARA, Paula. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

IMMONEN, Aila. 2013. Hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkistyksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Pro gradu-tutkielma. Hoitotiede. Hoitotyönjohtaminen. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Kuopio.

ISLAB. Tietoa ISLAB:sta. ISLABin tehtävät ja omistajat. [Viitattu 2018-09-28]. Saatavissa: <https://www.islab.fi/tietoa-islabista>

JUUTI, Pauli, VIRTANEN, Petri. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

JUUTI, Pauli, VUORELA, Antti. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: Bookwell Oy.

KANKKUNEN, Päivi, VEHVILÄINEN-JULKUNEN, Katri. 2015. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

KARLSSON, Peter. 2005. Rapport om kartläggning av arbetstidslösningar inom landstinget. Stockholms läns landsting. Landstingsstyrelsens förvaltning. Personalstrategiska avdelningen.

KONING, Clare. 2014. Does self-scheduling increase nurses' job satisfaction? An integrative literature review. Nursing management 25 September 2014, Vol.21(6).

KOPONEN, Leena, HOPIA, Hanna. 2008. Vetovoimainen terveydenhuolto. Hoitotyön vuosikirja 2008. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Suomen graafiset palvelut Oy.

KORHONEN, Anne, JYLHÄ, Virpi, KORHONEN, Teija, HOLOPAINEN, Arja. 2018. Näyttöön perustuva toiminta. Tarpeesta tuloksiin. Skhole Oy. Saksa.

KUNTATYÖNANTAJAT. 2017. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus KVTES. [Viitattu 2018-10-3]. Saatavissa: <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes>

KYLMÄ, Jari, JUVAKKA, Taru. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.

LAURI, Sirkka. 2003. Näyttöön perustuva hoitotyö. WS Bookwell Oy. Juva.

LISKI, Anni. 2012. Autonominen työvuorosuunnittelu ja työhyvinvointi Kaupin sairaalassa. Pro-gradu tutkielma. Tampereen yliopisto. Hallintotiede.

MENETELMÄOPETUKSEN TIETOVARANTO. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampereen yliopisto. [Viitattu 2016-11-09]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/index.html>

OYEGOKE, Adekunle. 2011. The constructive research approach in project management research. United Kingdom: University of Salford. E-lehti. 578-581. [Viitattu 2016-11-10.] Saatavissa: http://moodle.savonia.fi/pluginfile.php?file=%2F463370%2Fmod_resource%2Fcontent%2F1%2FThe_constructive_approach_PM.pdf

PITKÄÄHO, Taina, PARTANEN, Pirjo, VEHVILÄINEN-JULKUNEN, Katri, MIETTINEN, Merja. 2008. Hoitohenkilöstön mitoituksen tunnusluvut. Tunnuslukujen saatavuus tietojärjestelmistä ja niiden käytettävyys. Pilottitutkimus Kuopion yliopistollisen sairaalan sisätautien klinikassa. Kuopion yliopistollinen sairaala. Opetus- ja tutkimusyksikkö. Kuopio.

PELTOLA, Päivi. Korkeatasoisella johtajuudella erinomaisiin tuloksiin. Terveys ja talous 3/2017 (40-41).

RISTIKANGAS, Marjo-Riitta. 2014. Terveet vai sairaat työajat. HR viesti 2/2014. Henkilöstöosaamisen ammattilehti. [Viitattu: 2017-20-12]. E-lehti (34). Saatavissa: <https://view.joomag.com/hr-viesti-2-2014/0824664001399371650/p38?short>

RUSSELL, Elizabeth, HAWKINS, Jenna, ARNOLD, Kara. 2012. Guidelines for Successful Self-scheduling on Nursing Units. Journal of Nursing Administration. September 2012; 42(9): 408-409. E-artikkeli.

RÖNNBERG, Elina, LARSSON, Torbjörn. 2010. Automating the self-scheduling process of nurses in Swedish healthcare: a pilot study. Health Care Management Science Mar 2010, Vol.13(1), 35-53. E-artikkeli.

SAINIO, Jaakko. 2010. Työaikalaki käytännönläheisesti. Helsinki: Edita Prima.

SINIVAARA, Maria, ASCHAN, Hanna. 2008. Työaika-autonomia – Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun malli. Hoitotyön vuosikirja 2008. Suomen graafiset palvelut Oy.

SURAKKA, Tiina, KIIKKALA, Irma, LAHTI, Tuula, LAITINEN, Heleena, RANTALA, Tuula. 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

SUPER. Ergonominen työaikajärjestelmä. [Viitattu 2017-01-23]. Saatavissa: <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/tyoajat/ergonominen-tyoaikajarjestelma/>

SUPER. Työaika-autonomia. [Viitattu 2017-09-28]. Saatavissa: <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/tyoajat/tyo aika-autonomia/>

TABELL, Miia. 2013. Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto Kuopion yliopistollisen sairaalan päivystyksessä. Lääkintävahtimestareiden kokemukset uudesta työvuorosuunnittelumallista. Opinnäytetyö YAMK. Savonia-ammattikorkeakoulu. Kuopio.

TUOMI, Jouni. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

TYÖTERVEYSLAITOS. 2018. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen. [Viitattu 2018-10-13]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyo-ja-muu-elama/>

TYÖTERVEYSLAITOS. 2010. Työaika-autonomia. [Viitattu 2018-11-10]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyö/tyoajat/tyoaika_autonomia/sivut/default.aspx

VIITALA, Riitta. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

VILKKA, Hanna. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy.

LIITE 1

Taulukko 1. Yhteisöllistä työvuorosuunnittelua käsittelevät keskeisimmät tutkimukset ja artikkelit

Tekijä(t), lähde	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto	Menetelmä	Tulokset
Bailyn, Collins, Song. 2007. Journal of Nursing Management.	Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton hyödyt ja vaikeudet.	70 sairaanhoitajaa, 31 potilaspaiikkaa, joista 12 vaatii vierihoitoa.	Laadullinen tutkimus.	Yhteisöllinen työvuorosuunnittelulla voi olla myönteisiä vaikutuksia sekä työntekijöille että esimiehelle. On otettava koko työyhteisö huomioon eikä pidettävä sitä vain yksilöllisenä oikeutena. Muuten koko työyhteisö menettää yhteisöllisen työvuorosuunnittelun hyödyn.
Giambra, Laramie, Newman. 2010. Journal of Pediatric Nursing.	Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun vaikutus työttyväisyyteen, autonomiaan, potilastyöhön ja kustannuksiin.	Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu toteutettiin sairaanhoitajien äskettäin luodussa yksikössä. Datakokoelma valmistui marraskuussa 2009.	Kirjallisuuskatsaus.	Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu parantaa työttyväisyyttä, autonomiaa, yhteisöllisyyttä, potilasturvallisuutta sekä vähentää kustannuksia.
Haarala, Kaila, Bjerregård. 2018. Pro Terveys.	Tuottaa tietoa hoitotyön lähijohdajien työvuorosuunnitteluun käyttämästä	Keskussairalaan konservatiivisen, operatiivisen, psykiatrisen ja	Tutkimushanke, kyselytutkimus.	Hyödyttävät jatkossa Siun soten hoitotyön johtamisen ja henki-

	ajasta keskussairaalassa konservatiivisella, operatiivisella, psykiatrisella ja päivystyksen palvelualueilla.	päivystyksen palvelualueiden osastonhoitajat (N=33) ja apulaisosastonhoitajille (N=27), yhteensä 55 osastoa.		löstövoimavarojen hallinnan kehittämistä.
Immonen. 2013. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotiede.	Kuvata hoitohenkilökunnan kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta, sekä sitä edistäviä ja estäviä tekijöitä.	Kahdesta eri organisaatiosta sairaanhoitajia (N=5) ja perus- / lähihoitajia (N=7), jotka tekivät joko kaksi- tai kolmivuorotyötä.	Laadullinen tutkimus, teemahaastattelu.	Aktiivisuus työyhteisön kehittämiseen koko työyhteisössä korostui työaika-autonomian toteuttamisessa. Kehityksmyönteinen ilmapiiri ja toimivuuden huomioiminen työyhteisössä nousivat tutkimuksessa esille. Johtamisen merkitys on tärkeässä roolissa autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamisessa. Autonomisen työvuorosuunnittelun avulla työntekijät kokivat pystyvänsä vaikuttamaan omaan jaksamiinsa sekä työhyvinvointiin.

Koning. 2014. Nursing management.	Tutkia parantaako yhteisöllinen työvuoro-suunnittelu sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä.	9 tieteellistä artikkelia mukaan lukien henkilökohtaiset kertomukset.	Kirjallisuuskatsaus.	Tutkimukset viittaavat siihen, että yhteisöllinen työvuoro-suunnittelu on yksi tekijöistä, joka vaikuttaa työtyytyväisyyteen.
Liski. 2012. Tampereen yliopisto. Hallintotiede.	Kuvata yhteisöllisen työvuoro-suunnittelun kokemuksia.	Kaupin sairaalan osastojen henkilökunta.	Pro-gradu tutkielma.	Työnhallintaa mahdollistamalla voidaan parantaa työhyvinvointia, mutta se vaatii paljon työtä ja yhteisöllisen työvuoro-suunnittelun epäkohtia on useita.
Russell, Hawkins, Arnold, Kara. 2012. Journal of Nursing Administration.	Ohjeita onnistuneeseen yhteisölliseen työvuoro-suunnitteluun hoitoyksiköissä.	Tieteelliset julkaisut.	Tieteellinen artikkeli.	Kaksi tärkeintä asiaa yhteisöllisessä työvuoro-suunnittelussa on henkilöstön mukaan ottaminen prosessiin heti alusta asti ja organisaation tuki.
Rönnberg, Larsson. 2010. Health Care Management Science.	Määrittää, onko mahdollista luoda optimointityökalu yhteisöllisen työvuoro-suunnittelun avuksi.	Pilottitutkimukseen osallistui ruotsalaisen infektiohoitotyön yksikkö, jonka kapasiteetti on 30 potilasta yhtä aikaa. Hoitajat tekevät kolmivuorotyötä ja henkilökunta koostuu	Toiminnallinen tutkimus, matemaattinen malli.	Tutkimuksen tulokset olivat lupaavia ja viittaavat siihen, että yhteisöllistä työvuoro-suunnittelua jatketaan tutkimuksen tuottamalla linjalla.

		17 sairaanhoitajasta ja 14 lähihoitajasta.		
Sinivaara, Aschan. 2008. Hoitotyön vuosikirja 2008.	Kehittää ja ko-keilla yhteisölliseen työvuoro-suunnitteluun perustuvia työaikamalleja.	Hankkeeseen osallistui noin 350 kolmivuorotyötä tekevää sairaalassa tai vanhusten palveluiden parissa työskentelevää työntekijää.	Kehittämishanke.	Työvuorosuunnittelusta tuli työntekijöiden omaa työtä ja sen myötä rakentui yhteisöllinen työvuoro-suunnittelukäytäntö.
Tabell. 2013. Savonia-ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.	Kuvata työaika-autonomian käyttöönottoprosessi Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS) päivystyksen lääkintävah- timestareille. Kuvailla kokemukset uuden mallin käytöstä ja sen vaikutuksista.	19 kolmivuorotyötä tekevää lääkintävah- taria, jotka työskentelevät päivystysalueella.	Opinnäytetyö (YAMK). Laadullinen toiminta tutkimus.	Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen helpottui työaika-autonomian myötä. Työyhteisötaidot, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri nousivat merkittävään rooliin työaika-autonomiassa. Haasteelliseksi koettiin työaika-autonomian käyttöönotto vain yhdelle ammattiryhmälle erittäin suuressa työyhteisössä.