



SAVONIA

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

YHTEISÖLLISEN TYÖVUO- ROSUUNNITTELUN KEHIT- TÄMINEN

Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymän
ensihoitopalvelu

TEKIJÄ: Susanna Vyyryläinen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Susanna Vyyryläinen			
Työn nimi Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittäminen Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymän ensihoitopalvelu			
Päiväys	30.10.2019	Sivumäärä/Liitteet	48/3
Ohjaaja(t) Marja-Liisa Rissanen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä, Ensihoitopalvelu			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Hoitoalalla useat henkilöt tekevät epäsäännöllistä vuorotyötä, jolla on todettu olevan negatiivisia vaikutuksia työntekijän työhyvinvointiin sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Hyvällä työajanhallinnalla voidaan vähentää negatiivisia vaikutuksia.</p> <p>Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa jokaisella työntekijällä on mahdollisuus laatia omat työvuorosuunnitelmaehdotuksensa yhteisten pelisääntöjen ja olemassa olevien lakien sekä sopimusten puitteissa. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun myötä henkilöstön työajanhallinta sekä työhyvinvointi lisääntyvät. Lisäksi yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia myös työyhteisöihin ja organisaatioihin.</p> <p>Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli kehittää ja käyttöönottaa Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymän (Essote:n) ensihoitopalvelussa yhteisöllinen työvuorosuunnittelu. Kehittämistehtävän myötä Essote:n ensihoitopalvelun pohjoiseen asematyhmään pilotoitiin yhteisöllinen työvuorosuunnittelu. Tavoitteena oli kehittää yhteisöllinen työvuorosuunnittelu toimivaksi kokonaisuudeksi, joka voitaisi laajentaa koko Essote:n ensihoitopalveluun. Kehittämistehtävä toteutettiin kehittävän työntutkimuksen menetelmällä. Opinnäytetyössä kuvataan kehittämistyön eteneminen kehittävän työntutkimuksen mukaisesti.</p> <p>Kehittämistehtävän aikana toteutettiin kaksi kyselyä. Ensimmäinen kysely toteutettiin ennen yhteisöllisen työvuorosuunnittelun aloittamista. Siinä kartoitettiin pilotointiin osallistuvien henkilöiden kokemuksia silloisesta työvuorosuunnittelusta. Lähes kaikki kyselyyn vastanneet henkilöt olivat tyytymättömiä silloiseen työvuorosuunnitteluun.</p> <p>Toinen kysely tehtiin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun aikana ja siinä selvitettiin työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta. Toisen kyselyn perusteella pilotointiin osallistuneet henkilöt kokivat työhyvinvointinsa ja työnhallinnan lisääntyneen sekä työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamisen helpottuneen. Lisäksi koettiin, että yhteisöllisen työvuorosuunnittelun myötä työyhteisön yhteisöllisyys lisääntyi.</p> <p>Pilotointiin osallistuneista henkilöistä suurin osa olivat halukkaita jatkamaan yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, joten se jäi pysyväksi työvuorosuunnittelumalliksi Essote:n ensihoitopalvelun pohjoiseen asemaryhmään ja lisäksi se tullaan laajentamaan koko ensihoitopalvelun alueelle. Kehittämistehtävän myötä tavoite saavutettiin.</p>			
Avainsanat Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu, vuorotyö, kehittävä työntutkimus			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals			
Author(s) Susanna Vyyryläinen			
Title of Thesis Developing community-based shift planning for The South Savo Social and Health Care Authority's Emergency medical service			
Date	30.10.2019	Pages/Appendices	48/3
Supervisor(s) Marja-Liisa Rissanen			
Client Organization /Partners The South Savo Social and Health Care Authority, Emergency medical service			
<p>Abstract</p> <p>Many people work irregular shifts in the health care sector, which has been found to have a negative effect on employees' well-being at work and combining of work and leisure. Proper working time management can reduce negative effects on employees.</p> <p>Community-based shift planning enables each employee to create their own shift plan proposals within the framework of common rules, existing laws and agreements. Collaborative shift planning increase staff time management and well-being at work. Community-based shift planning has been stated to have positive effects on the well-being of work communities and organizations.</p> <p>The purpose of this thesis was to develop and implement community-based shift planning in The South Savo Social and Health Care Authority (Essote), Emergency medical service. Community-based shift planning was piloted to the Essote emergency medical service's north station units as a part of the development work. The goal was to implement community-based shift planning into a workable entity and extend it to the entire Essote's emergency medical service. The development work was carried out using the method of developmental work research. This thesis describes the progress of the development work according to the development work research.</p> <p>Two surveys were carried out during the development work. The first survey was conducted before the commencement of community shift planning. It gathered the experiences of those who were involved in piloting work at that time. Almost all respondents were dissatisfied with the shift planning.</p> <p>The second survey was carried out during the community shift planning process and looked at employees' experiences of community shift planning. According to the responses, those who participated in the pilot felt that their well-being at work and work management had increased and that work-life balance had become easier. It was also felt that communal shift planning increased the communality at work.</p> <p>Most participants in the pilot were willing to continue with the community-based shift planning which remained a permanent shift planning model in the north station unit of the Essote's emergency medical service. This shift model will be extended to the entire emergency medical service area. The development work achieved its goal.</p>			
<p>Keywords Community-based shift planning, shift work, developmental work research</p>			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	VUOROTYÖ JA TYÖVUOROSUUNNITTELU HOITOALALLA.....	7
2.1	Vuorotyö	7
2.2	Vuorotyön vaikutus työntekijään hoitoalalla	7
2.3	Työvuorosuunnittelun lainsäädäntö sekä virka- ja työehtosopimukset.....	9
2.4	Työvuorosuunnittelun periaatteet hoitoalalla.....	10
3	YHTEISÖLLINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU JA SEN VAIKUTUKSET VUOROTYÖSSÄ	12
3.1	Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu.....	12
3.2	Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun vaikutus hoitoalan työntekijään, työyhteisöön ja organisaatioon.....	14
4	KEHITTÄMISTYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	18
4.1	Essote:n toimintaympäristö	18
4.2	Essote:n ensihoitopalvelun toimintaympäristö	19
5	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS KEHITTÄVÄN TYÖNTUTKIMUKSEN MENETELMÄLLÄ	22
5.1	Kehittävä työntutkimus.....	22
5.2	Alkutila analyysi Essote:n ensihoitopalvelujen työvuorosuunnittelusta.....	23
5.3	SWOT-analyysi Essote:n ensihoitopalvelun työvuorosuunnittelusta.....	26
5.4	Uuden toimintamallin suunnittelu Essote:n ensihoitopalveluihin	27
5.5	Uuden toimintamallin pilotointi Essote:n ensihoitopalveluissa	28
5.6	Uuden toimintamallin arviointi, käytettävyys Essote:n ensihoitopalveluissa	30
6	YHTEISÖLLISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN KEHITTÄMISEEN LIITTYVIEN KYSELYIDEN TOTEUTUS.....	31
6.1	Ensimmäinen kysely Essote:n ensihoitopalvelun pohjoisen asemaryhmän henkilöstölle.....	31
6.2	Ensimmäisen kyselyn tulokset.....	32
6.3	Toinen kysely Essote:n ensihoitopalvelun pohjoisen asemaryhmän henkilöstölle	32
6.4	Toisen kyselyn tulokset	33
7	POHDINTA.....	37
7.1	Eettisyys ja luotettavuus.....	37
7.2	Kehittämistyön tulosten ja etenemisen tarkastelua	38
7.3	Kehittämis ja jatkotutkimus ehdotuksia	43
	LÄHTEET	44
	LIITE 1: KYSELY ALKUVAIHEEN ANALYYSIÄ VARTEN.....	49

LIITE 2: KYSELY YHTEISÖLLISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN TOIMIVUUDESTA.....	50
LIITE 3: KEHITTÄMISENPROSESSIN ETENEMINEN	51

1 JOHDANTO

Terveydenhuollossa tehdään pääsääntöisesti vuorotyötä, joka rasittaa henkilöstöä fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti. Henkilöstön hyvinvointi on merkittävä tekijä terveydenhuollon yksiköiden toiminnan tuloksellisuuden ja menestyksellisyyden kannalta. Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimalla voidaan vaikuttaa koko organisaation menestymiseen. Työn hallinta on yksi merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kannalta. Työn hallinnan kannalta tärkeää on se, että työntekijöillä on mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin sekä työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoon (Liski 2012, 16; Pekkarinen & Pekka 2016, 26-31.)

Hyvällä työajan hallinnalla on myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen helpottuu työajan hallittavuuden myötä ja tällä voidaan todeta olevan yhteyksiä sairauspoissaolojen vähenemiseen. Yhtenä keskeisenä tekijänä työuran jatkumiseen eläkeikään asti on työajan hallinta. Työntekijät, joilla on mahdollisuus työajan hallintaan tuntevat itsensä myös terveemmiksi ja mm. univaikeuksien on havaittu vähenevän (Ala-Mursula, Vahtera, Linna, Pentti & Kivimäki 2005.)

Työaika-autonomialla voidaan lisätä työaikojen joustavuutta ja työajan hallintaa. Siinä huomioidaan kunkin työntekijän yksilölliset vuorotoiveet osana työvuorosuunnittelua. Työaika-autonomialla voidaan saavuttaa työntekijöiden terveyttä sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista parantavia vaikutuksia, mutta onnistuakseen se vaatii työyhteisöön laaditut yhteiset ohjeet sekä toimintatavat. Työaika-autonomiaa kutsutaan myös yhteisölliseksi työvuorosuunnitteluksi. (Toppinen-Tanner, Bergbom, Friman, Ropponen, Toivanen, Uusitalo, Wallin & Vanhala 2016, 29-30.)

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun myötä työntekijöillä on mahdollisuus osallistua omien työvuorojensa suunnitteluun. Tämä parantaa työntekijän omaa työajan hallintaa, sekä lisää yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Työvuorosuunnitteluun liittyvien menetelmien kehittäminen ja niiden käyttöönotto vaikuttavat koko työyhteisön toimintaan. Tällä voidaan nähdä olevan positiivinen vaikutus myös koko organisaatioon toimintaan. Henkilöstön motivoituminen lisää työhön sitoutumista, jolloin työn tuottavuus sekä laatu paranevat ja poissaolot vähenevät (Ala-Mursula 2006; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49-50.)

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on kehittää ja käyttöönottaa Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymän (Essote:n) ensihoitopalvelussa yhteisöllinen työvuorosuunnittelu. Kehittämistehtävän aikana yhteisöllinen työvuorosuunnittelu pilotoidaan Essote:n ensihoidon pohjoiseen asemaryhmään. Kehittämistehtävän tavoitteena on pilotoinnin myötä kehittää yhteisöllinen työvuorosuunnittelu niin toimivaksi kokonaisuudeksi, että se voidaan jatkossa laajentaa käytettäväksi koko Essote:n ensihoitopalveluun.

Kehittämistarve on noussut esiin työntekijöiden ja ensihoitoesimiehen toiveista saada positiivista muutosta työvuorosuunnitteluun. Kehittämistehtävä toteutetaan kehittävän työntutkimuksen kautta, joka etenee vaiheittain alkutilanteen kartoituksesta aina uuden toimintamallin arviointiin.

2 VUOROTYÖ JA TYÖVUOROSUUNNITTELU HOITOALALLA

2.1 Vuorotyö

Työaikalaisissa (605/1996) 27§ vuorotyö on määritelty sellaiseksi työksi, jossa vuorot vaihtuvat säännöllisesti edeltävästi ennalta sovituin ajanjaksoin. Jos henkilö tekee esimerkiksi pelkkää yövuoroa, ei hänen katsota tekevän vuorotyötä. Vuorotyössä työvuo-rot seuraavat yleensä välittömästi toisiaan, mutta laki mahdollistaa myös vuorojen limittäin menemisen tai väliajan enintään tunnin ajan. Työvuoroja ei tarvitse olla kaikkina päivinä saman verran, eikä niiden myöskään tarvitse alkaa samaan aikaan. Työntekijä tekee vuorotyössä eri vuoroja, joissa työn tulee kuitenkin olla samanlaista. Vuorojen kesto tulee olla työntekijällä etukäteen tiedossa ja vuorojen vaihtuminen tulee olla ennakoon suunniteltu. Vuorotyön sisältö voi olla hyvin moninaista, kuten esimerkiksi kaksi- tai kolmivuorotyötä, yötyötä, jaksotyötä tai matkatyötä (Työsuojelu 2016.)

Yhteiskunnan vaatimusten kasvaessa vuorotyön osuus työajoista on lisääntynyt viime vuosina. Nykyään palveluja odotetaan usealla alalla vuorokauden ympäri ja tuotannolliset vaatimukset ovat kasvaneet. Lisäksi ihmisten henkilökohtaista elämää koskevat vaatimukset ovat lisääntyneet ja vapaa-ajan arvostus korostunut. Väestön ikärakenteen vanhentuessa myös ympärivuorokautisten palvelujen tarve kasvaa varsinkin hoitoalalla sekä palveluasumisen sektoreilla. Vuonna 2018 eduskunnassa hyväksyttiin uusi työaikalaki, jonka päätavoitteena on työaikojen joustavuuden lisääminen entisestään työajoissa ja tämä myös osaltaan vaikuttaa epäsäännöllisten työaikojen yleistymiseen Suomessa (Härmä, Karhula, Ropponen, Koskinen, Turunen, Ojajärvi, Vanttola, Puttonen, Hakola, Oksanen & Kivimäki 2019, 11.)

2.2 Vuorotyön vaikutus työntekijään hoitoalalla

Vuorotyön terveydelle aiheuttamia haittoja on tutkittu paljon. Varsinkin pitkään jatkunut vuorotyö voidaan määritellä terveysriskiksi. Ihmisten välillä on kuitenkin eroja ja toisille vuorotyö sopii paremmin ja aiheuttaa vähemmän riskejä. On kuitenkin huomattava, että varsinkin yötyö lisää kaikilla tarkkaavaisuuden alenemista väsymyksen vuoksi ja altistaa esimerkiksi virheiden tekemiseen hoitotyössä. Vuorotyön on todettu olevan yhteyksissä useisiin oireisiin sekä sairauksiin, kuten mm. vatsavaivoihin, väsymykseen, unihäiriöihin, masennukseen, sydän- ja verisuonitauteihin, rintasyöpään, tapaturmariskiin. Vuorotyön terveyshaitat selittyvät monella tavoin. Pitkään jatkunut riittämätön ja huonolaatuinen uni on usein syy masennukseen ja sairauksiin. Lisäksi vuorotyön negatiivinen vaikutus työntekijän sosiaalisiin suhteisiin ja ravitsemukseen voivat lisätä riskejä eri sairauksiin. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 19-23; Partinen 2012.)

Vyasin (2012) tekemässä systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa ja meta-analyysissä tutkittiin vuorotyön vaikutuksesta sydän- ja verisuonitapahtumiin. Tutkimuksessa arvioitiin, liittyykö vuorotyö lisääntyneeseen verisuoni- ja sydänsairaus riskiin ja missä määrin. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että vuorotyöntekijöillä on 1,4 kertaa suurempi riski sairastua iskemisen sydänsairauteen. Vuorotyön todettiin lisäävän sydän- ja verisuonisairauksia erilaisten mekanismien avulla. Ensinäkin

vuorotyön nähtiin liittyvän elimistön sisäisen vuorokausirytmien häiriöihin, joka lisää sairastuvuuden riskiä. Toisekseen vuorotyön todettiin aiheuttavan työ- ja yksityiselämän epätasapainoa ja psykososiaalista stressiä, joihin liittyy lisääntynyt sydän- ja verisuonisairauksien riski. Kolmantena sairastumisen riskiä lisäävänä tekijänä oli vuorotyön negatiivinen vaikutus unen määrään ja laatuun. Myös Karhulan (2015) tekemässä väitöskirjassa, jossa tutkittiin työstressin yhteyksiä uneen sekä psykofysiologiseen kuormittumiseen ja palautumiseen vuorotyötä tekevillä hoitoalan ammattilaisilla, todettiin vuorotyö olevan yhteydessä heikkoon unen laatuun. Tutkimuksen tulokset viittasivat siihen, että lyhyiden palautumisaikojen ja yksittäisten vapaapäivien vähentäminen työpaikoilla voi parantaa vuorotyöntekijöiden unen laatua (Vyas 2012, 88-89; Karhula 2015, 108-109.)

Härmä ym. (2019) ovat tutkineet työaikojen muutosten ja kehittämisinterventtioiden vaikutuksia työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja työhön osallistumiseen. Tutkimuksen aineisto perustuu tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden käyttämään Titania työvuorosuunnitteluohjelmaan, josta on vuosina 2000-2017 kerätty tietoa päivittäisistä työaika- ja sairauspoissaoloista. Tämä otanta kattaa yli 150 00 henkeä. Työaika tiedot liitettiin yksilötasolla sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimuksen kysely aineistoon sekä kansallisen rekisterin tapaturmatietoihin. Tutkimuksessa havaittiin, että vuorotyössä, joka sisälsi yötyötä, oli tyypillistä väsymyksen ja unen määrän lisääntyminen vapaapäivinä sekä väsymysoireiden lisääntyminen työvuoroissa. Henkilöillä, jotka siirtyivät tutkimuksen aikana tekemään pelkkää päivävuoroa väsymys ja unen määrä väheni huomattavasti. Kuuden vuoden ajan tapahtuneessa seurannassa ilmeni väsymyksen lisääntymistä vapaapäivinä ja vähintään yhdeksän tuntia vuorokaudessa nukkuvien osuus kasvoi koko ajan. Eniten väsymystä esiintyi henkilöillä, jotka tekivät yötyötä sisältävää vuorotyötä, mutta väsymyksen yleistymistä ilmeni myös vuorotyötä ilman yövuoroja tekevillä henkilöillä. Pitkään nukkumisen lisääntymistä havaittiin henkilöillä, jotka seurannan aikana siirtyivät päivävuoroista vuorotyöhön ja päinvastoin pitkään nukkuminen väheni niillä henkilöillä, jotka siirtyivät vuorotyöstä pelkkään päivätyöhön. Henkilöillä, jotka siirtyivät vuorotyöstä päivätyöhön, havaittiin myös väsymyksen vähenemistä työssä ja vapaa-aikana. Tapaturmien määrän havaittiin lisääntyvän iltavuoroissa ja 12 tuntia tai sitä pidemmissä vuoroissa (Härmä ym. 2019, 29-40.)

Vuorotyöllä on kokonaisvaltainen vaikutus työntekijän työhyvinvointiin. Vuorotyön negatiivinen vaikutus terveyteen selittyy usein sen aiheuttamasta fysiologisten vuorokausirytmien häiriintymisestä. Rytmien häiriintyminen vaikuttaa ihmiseen myös psykologisella ja sosiaalisella tasolla. Vuorotyön haittojen vähentäminen vaatii työntekijöiden, työnantajien ja työyhteisöjen näkökulmien yhteensovittamista. Haittojen ennalta ehkäisy tulisi kohdistua sekä työaikajärjestelyihin, että yksittäiseen työntekijään. Huomiota tulisi kiinnittää vuorotyön haittojen vähentämiseen ja yhtenä keinona tähän on kehittää työvuorosuunnittelua. Vuorotyöläisen hyvinvointia voidaan parantaa esimerkiksi mahdollistamalla lisäämällä työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa omien työvuorojensa suunnitteluun. (Miettinen 2008; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 19-23; Työterveyslaitos 2015.)

2.3 Työvuorosunnittelun lainsäädäntö sekä virka- ja työehtosopimukset

Työvuoroja ja niiden suunnittelua hoitoalalla säätelevät työaikadirektiivi, työaikalaki ja alakohtaiset virka ja työehtosopimukset. Lisäksi työvuorosunnittelussa tulee ottaa huomioon työehtosopimus sekä työturvallisuus- ja työterveyshuollon laki (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 13-14.)

Direktiivit ovat Euroopan unionista tehdyn sopimuksen nojalla annettuja säädöksiä, jotka ovat kaikilta osin sitovia ja ne koskevat EU:n jäsenvaltioita. Kaikkien jäsenvaltioiden on saatettava direktiivit osaksi kansallista lainsäädäntöään tietyn määräajan kuluessa. Jäsenvaltioiden on myös mahdollista laatia tiukempia säädöksiä saattaessaan EU:n direktiivejä osaksi lainsäädäntöään. Tämän vuoksi työterveyteen- ja työturvallisuuteen liittyvät lainsäädännölliset vaatimukset voivat vaihdella eri jäsenvaltioiden välillä (EU:n työterveys- ja työturvallisuusdirektiivit 2019.)

Työaikadirektiivi (2003/88) koskee Euroopan unionin jäsenvaltioita ja se on EU:n työelämän perusedirektiivejä. Sen perusteella säädetään kansalliset työaika koskevat lait. Työaikadirektiivin tarkoituksena on varmistaa turvallisuutta ja terveyttä koskevien vähimmäisvaatimusten toteutumista työaika ja sen järjestämistä koskevissa asioissa. Sillä pyritään myös suojelemaan työntekijöitä vuorosekä yötyön aiheuttamilta kielteisiltä terveysvaikutuksilta. Työaikadirektiivi on vähimmäisdirektiivi ja näin ollen kansallisen työaikalain pitää turvata direktiivin määräämä vähimmäissuoja työntekijöille. Työaikadirektiivissä määritellään vähimmäisvaatimukset päivittäisestä ja viikoittaisesta lepoajasta, vuosilomista ja tauoista. Lisäksi siinä määritellään enimmäisviikkotyöaika. Työaikadirektiivissä on annettu oikeudelliset määritelmät seuraaville käsitteille: työaika, lepoaika, riittävä lepo, yöaika, yötyöntekijä, vuorotyö, vuorotyöntekijä, liikkuva työntekijä, riittävä lepo ja offshore työ (Työaikadirektiivi 2003/88; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 13-14.)

Suomen työaikalaisissa (1996/605) on määritelty keskeiset työaika koskevat säännökset, jotka vastaavat Euroopan unionin työaikadirektiivin vaatimuksia. Nykyinen työaikalaki astui voimaan 23.11.1996 ja se on voimassa 31.12.2019 asti. Lain tarkoituksena on työntekijän suojeleminen. Työaikalaki on yleislaki ja sitä sovelletaan kaikkeen työ- tai virkasuhteessa tehtävään työhön, ellei laissa ole toisin säädetty. Erityisiä työ-aikalakeja on mm. merimiehillä, kotimaan liikenteen aluksissa työskentelevillä, kotitaloustyöntekijöillä ja puolustuslaitoksen virkamiehillä. Työaikalakia ei myöskään sovelleta tiettyihin valtion virkamiehiin. Valtion virkamiesten työaika-asetuksessa on määritelty erikseen niistä virkamiehistä, joihin työaikalakia sovelletaan. Työaikalakia sovelletaan myös osaan Suomen evankelisluterilaisen kirjon työntekijöistä. Työaikasääntely ei koske yrittäjiä, lukuun ottamatta mootoriajoneuvonkuljettajia (Työaika-laki 1996/605; Saarinen 2011, 359-363.)

Työaikalaki määrittää säännöllisen työajan päivittäisen ja viikoittaisen enimmäistyöajan sekä ylityö ja työvuorojen väliset lepoajat. Lisäksi siinä on määritelty työaikakirjanpitovelvoite. Työaikalaki on pääasiassa puolipakottavaa oikeutta ja siitä voidaan näin ollen poiketa vain valtakunnallisilla työehtosopimuksilla. Lisäksi työehtolaisissa on joitakin säännöksiä, joista voidaan paikallisesti sopia, vaikka niillä ei olisi työehtosopimukseen perustuvaa kelpuutusta (Työaikalaki 1996/605; Saarinen 2011, 358; Hietala, Kaivanto & Schön 2019, 21-22.)

Työehtosopimus on työnantajaliiton ja ammattiliiton tekemä sopimus alan työehdoista. Työehtosopimuksen tehtävänä on turvata työntekijöiden työehtojen vähimmäistaso ja työrauha Työehtosopimuksessa sovittuja työehtoja on noudatettava työsopimuksissa ja työsuhteissa. Työehtosopimukset tehdään määräajaksi, yleensä muutamaksi vuodeksi kerrallaan. Työnantaja ja ammattiliitot valvovat työehtosopimusten noudattamista, jos työehtosopimuksen tulkinnessa esiintyy kiistaa, voidaan asia viedä jatkoselvittelyyn työtuomioistuimeen (Viitala 2013, 342-343.)

Työnantajan kannalta poikkeavat säännöllisen työajan järjestämiseen liittyvät työaikajoustot perustuvat työehtosopimukseen. Työehtosopimuksissa molemmilla osapuolilla on oikeus siirtää päätösvaltaa säännöllisen työajan järjestämisessä päätösvaltaa työ-paikkatasolle. Työehtosopimukset sisältävät lisäksi sopimusehtoja päivittäisistä ja vuorokautisista lepoajoista, varallaoloajasta ja työvuoroluettelon laatimisesta (Saarinen 2011, 257-258.)

Suurin osa hoitoalalla työskentelee kuntasektorilla ja heitä koskee kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES). Lisäksi hoitohenkilöstöä työskentelee yksityisellä sektorilla sekä kirkon tai valtion palveluksessa, tällöin sovelletaan kyseisten sektorien omia virka- ja työehtosopimuksia (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 13-14.)

Joissakin tapauksissa työsuhteeseen liittyvistä asioista voidaan myös **paikallisesti sopia**. Paikallisen sopimisen reunaehdot on määritetty työehtosopimuksessa. Usein työehtosopimuksessa olevissa työehtojen säännöissä on lisäys ”ellei paikallisesti toisin sovita”. Tällaisia paikallisesti sovittavia asioita ovat esimerkiksi

- palkkaus (työnvaativuusarviot, tulospalkkaus ja lisät)
- lomapalkka ja lomarahaa koskevat käytännöt
- työaikaa koskevat asiat (viikkotyöaika, liukumatyöt, ylityökorvaukset, lepoajat)
- työkomennukset (niistä saatavat korvaukset) (Viitala 2013, 345-346.)

Paikallinen sopiminen on työehdoista sopimisista, jota toteutetaan organisaatio-, toimipaikka- tai työpaikkatasolla. Näissä sopimus neuvotteluissa työnantajan edustajat ja luottamusmiehet, yhdistymiehet tai yhteyshenkilöt sopivat työhön liittyvistä eduista tai työehtosopimuksen soveltamisesta (Viitala 2013, 345-346.)

2.4 Työvuorosuunnittelun periaatteet hoitoalalla

Hoitoalalla työ on usein vastuullista, vaativaa sekä kiireistä ja kokonaiskuormittavuus on merkittävää. Hoitoalalla tehdään paljon vuorotyötä, joka pitää sisällään yötyötä ja usein työvuorot ovat vielä epäsäännöllisiä. Näiden on todettu lisäävän haasteita henkilöstön jaksamiseen ja hyvinvointiin. Näihin voidaan kuitenkin vaikuttaa hyvällä työvuorosuunnittelulla. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 9-12.)

Työnantajalla on direktio-oikeus (työnjohto-oikeus) sekä työehtosopimusten (KVTES) nojalla oikeus päättää työaikaan liittyvistä asioista, kuten työaikamuodosta, työaikajakson pituudesta sekä minkä pituisia ja mihinkä aikaan työvuoroja tehdään. Työvuorosuunnittelussa on juridiikan puitteissa huomioitava toiminnan tehokas ja tarkoituksenmukainen järjestäminen. Hyvä työvuorosuunnittelu pohjautuu tasapuolisuuteen ja siinä tulisi huomioida henkilöstön hyvinvointi sekä työssä jaksaminen. Lisäksi sen tulisi olla toimintaa kehittävää (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 9-12; Kiiski 2014.)

Hoitoalalla työvuorosuunnittelussa keskeinen periaate on, että henkilöstöä on oikeaan aikaan, oikea määrä ja oikeassa paikassa. Siinä on huomioitava hoidon sekä tiedon jatkuvuus ja toiminnan äkilliset muutokset. Hoidon jatkuvuuden kannalta tärkeisiin hoitosuhteisiin liittyvät asiat on huomioitava, kuten esimerkiksi omahoitajajärjestelmissä potilaan ja hoitajan kontaktien varmistaminen. Lisäksi olennaista hoidon jatkuvuuden turvaamisen kannalta on varmistaa hoidon saatavuus sekä hyvä tiedon kulku. Vuorotyössä tiedon jatkuvuus on olennainen tekijä työn etenemisen ja hoidon jatkumisen turvaamiseksi. Yksi merkittävimmistä toiminnan muutoksista on äkilliset poissaolot, joihin tulisi varautua varmistamalla sijaisten saatavuus. Työvuorosuunnittelun merkitys korostuu tilanteissa, joissa sijaista ei ole mahdollisesti saatavilla. Tällöin olisi hyvä olla valmiiksi kehitettyjä joustavia toimintatapoja, kuten tehtävien priorisoinnin myötä tehtävien siirtämistä myöhemmäksi tai työntekijöiden mahdollisuuksia pidentää työaikaansa. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 63-66; Raivio 2019.)

3 YHTEISÖLLINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU JA SEN VAIKUTUKSET VUOROTYÖSSÄ

3.1 Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu

Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on työvuorosuunnittelumalli, jossa työntekijät suunnittelevat itse omat työvuoronsa vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa. Työntekijät voivat yhteisesti sovittujen ja ennalta määritettyjen pelisääntöjen, organisaation toiminnan sekä työaikalakien mukaisesti määrittellä työvuoronsa. Yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla pyritään parantamaan varsinkin vuorotyössä työntekijöiden työn ja muun elämän yhteensovittamista, työn hallintaa ja sitä kautta tehokkuutta. Yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta käytetään myös nimitystä työaika-autonomia. (Sinivaara ym. 2007, 174; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49-50.)

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun voidaan nähdä työntekijän kannalta sisältävän sekä vapauden, että vastuun. Kaikkia työntekijöiden toiveita ei voida toteuttaa ja tässä työvuorosuunnittelu mallissa siirrytään yksilöllisestä näkökulmasta kohti yhteisöllisyyttä. Koko työyhteisö on vastuussa siitä, että työvuorot suunnitellaan mahdollisimman hyväksi yksikö toiminnan ja töiden organisoinnin kannalta. Lisäksi kaikkien tulisi huomioida työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tasapuolinen sekä oikeudenmukainen huomioiminen. Esimiehen tehtävänä on tukea henkilöstöä työvuorosuunnittelussa sekä huolehtia oikeudenmukaisuuden toteutumisesta. Työntekijöiden tekemän työvuorosuunnittelun tuloksena on tuotos, josta muodostetaan työvuoroluettelo. Lopullinen vastuu työvuoroluettelosta on aina esimiehellä (Sinivaara ym. 2007, 174; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49-50.)

Onnistuakseen yhteisöllinen työvuorosuunnittelu tarvitsee selkeät **pelisäännöt**, joihin koko työyhteisön tulee sitoutua. Härmän ym. (2019) mukaan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun onnistuneen käyttöönoton kannalta merkittävää on esimiesten, sekä työntekijöiden hyvä koulutus, koordinaatio käyttöönoton eri vaiheissa ja keskusteleva työyhteisö (Härmä ym. 2019, 51-70).

Yleisesti työn tekemistä säädellään monenlaisilla pelisäännöillä, joita ohjallaan mm. EU-tasolta, valtakunnallisesti, työpaikkatasoisesti, työyhteisökohtaisesti ja tehtävä-kohtaisesti. Perusraamit on määritelty Suomessa eduskunnan säätämässä erilaisissa laeissa ja asetuksissa. Näiden lisäksi jokaisella organisaatiolla on omat ohjeistukset, toimintamallit ja arvot, jotka ohjaavat kaikkia siellä työskenteleviä henkilöitä. Yleensä myös organisaation sisällä toimivilla työyksiköillä, tiimeillä ja osastoilla on rakennettu omat yksityiskohtaisemmat pelisäännöt, koskien juuri sen yksikön toimintaa. Lisäksi erilaisiin työtehtäviin liittyy erilaisia ohjeita ja määräyksiä, joita työntekijän tulee huomioida (Järvinen 2008; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 51-53.)

Kaikkien näiden eritasoisten pelisääntöjen yhteensovittamisessa syntyykin usein ongelmia. Varsinkin eri työyksiköiden omien pelisääntöjen yhteensovittaminen esimerkiksi yhdistettäessä osastoja voi olla hankalaa, koska kukaan ei haluaisi luopua vanhoista, hyviksi koetuista tavoista. Arkisin pelisääntöjä koskevista ongelmista työpaikalla on kuitenkin se, kuinka saada kaikki henkilöt noudattamaan niitä. Usein yksittäisen henkilön omat edut ja tarpeet menevät yhteisten pelisääntöjen edelle, jolloin toinen työyhteisön jäsen ajattelee, että koska muutkaan eivät noudata sääntöjä, niin hänenkään ei

tarvitse. Tämä voi olla iso uhka yhteisten pelisääntöjen murenemiselle ja koko työyhteisön hyvinvoinnille (Järvinen 2008.)

Yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun siirryttäessä täytyy työyhteisöön luoda kaikkia koskevat pelisäännöt. Esimiehen tehtävä on valvoa pelisääntöjen noudattamista työyhteisössä. Tämä ei kuitenkaan ole yksistään esimiehen tehtävä, vaan kaikkien työyhteisön jäsenien tulisi pitää huoli siitä, että yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan. Hyvin toimivat pelisäännöt estävät työyhteisön sisäisiä konflikteja ja henkilöiden välisiä ristiriitoja. Toimiakseen pelisäännöt tarvitsevat sitä, että niitä käydään läpi riittävän usein ja tarvittaessa niitä tarkennetaan tai luodaan uusia (Järvinen 2008; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 51-53.)

Yksi yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun kehitetty **työvuorosuunnitteluohjelma** on Titania sähköinen asiointi. Se on tarkoitettu työvuorojen systemaattiseen suunnitteluun ja seurantaan. Ohjelmisto on suunniteltu käytettäväksi turvallisuustyössä ja terveydenhuollossa ja hoiva-aloilla ja se sopii niin yksityisten kuin julkisten organisaatioiden käyttöön. Erilaisia käyttökohteita ovat esimerkiksi sairaalat, terveyskeskukset, vanhainkodit, päiväkodit, kotipalvelut ja aluepelastuskeskukset. Titanian kehityksestä vastaa CGI, joka on globaali it:n ja liiketoimintaprosessien kehittämiseen erikoistunut yritys (CGI 2013.)

CGI tekee aktiivisesti kehitystyötä yhdessä Työterveyslaitoksen kanssa, jonka myötä on myös kehittynyt Titanian sähköinen asiointi, jolla tuetaan ergonomista ja yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Titania sähköisen asiointin myötä mahdollistetaan koko työvuorosuunnitteluprosessin toimimisen sähköisesti. Titania sähköisessä asiointissa on huomioitu toiminnan tarpeet ja vaatimukset, tasapuolisen henkilöstöpolitiikka ja juridiset asiat. Lisäksi siinä on inhimillisiä tekijöitä, joiden on tarkoitus parantaa työntekijöiden hyvinvointia, mahdollistamalla yhteisöllisen työvuorosuunnittelun, joka helpottaa työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista.

Titania sähköisen asiointin myötä mahdollistetaan tasapuolisuus työvuorotoiveiden huomiointissa. Se varmistaa henkilöstön suunnitteleminen työvuorotoiveiden siirtymisen sähköisesti Titanian suunnittelu ja laskenta järjestelmään. Työaikatietojen julkaiseminen Titanian sähköisen asiointin avulla mahdollistaa sen, että kaikilla on saatavilla viimeisimmät työvuorosuunnitelma- ja toteumatiedot. Lisäksi sen avulla voidaan vahvistaa, hyväksyä ja arkistoida toteumalistat ja hallita äkillisiä muutoksia, kuten poissaoloja ja niiden paikkaamisia (GCI 2013; Härmä ym. 2019, 22-23.)

Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu lisäominaisuus Titania sähköisessä asiointissa on työntekijöiden työaikojen hallinnan työväline. Se lisää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omiin työaikoihin omien työvuorosuunnitelmaehdotuksien tekemisen, sovittujen ohjeiden ja pelisääntöjen puitteissa. Titania sähköinen asiointi mahdollistaa henkilökohtaisen käyttöliittymän ja näin ollen luo henkilöstölle edellytyksen omien työvuorosuunnitelmaehdotusten tekemiseen. Työvuorosuunnitelmaehdotusta tehdessä työntekijä näkee oman suunnitelman lisäksi saman työyksikön muiden työntekijöiden tekemät suunnitelmaehdotukset sekä kuhunkin vuoroon tarvittavan miehityksen (Härmä ym. 2019, 22-23.)

Titania sähköinen asiointi ohjelmisto ohjaa työntekijää tekemään työvuorosuunnitelmaehdotuksensa toiminnan tarpeen, työehtosopimuksen ja työyksikön pelisääntöjen puitteissa, huomioiden myös näiden lisäksi esimiehen mahdollisesti antamat erilliset lista ja päiväkohtaiset ohjeet. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelun lisäominaisuus pitää sisällään myös Työterveyslaitoksen suosituksiin pohjautuvan työaikojen kuormittavuuden seurannan (GCI 2013; Härmä ym. 2019, 22-23.)

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun onnistumisen kannalta tärkeää on nimetä työyhteisöstä henkilö tai henkilöt, jotka vastaavat siitä, että yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on toimivaa. Nämä henkilöt voidaan nimetä työyhteisöissä esimerkiksi **listavastaaviksi**. He huolehtivat työvuoroluettelon täyttämisestä ja tarvittaessa muistuttavat, jos jotkut eivät ole tehneet työvuorosuunnitelmaehdotustaan. Listavastaavat huolehtivat siitä, että työvuoroluettelot ovat toteuttamiskelpoisia niin, että työvuoroissa on riittävästi miehitystä sekä osaamista. Tarvittaessa he myös kommunikoivat työyhteisön kanssa hankalissa tilanteissa, kuten ali- tai ylimiehityksissä (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 70-77.)

3.2 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun vaikutus hoitoalan työntekijään, työyhteisöön ja organisaatioon

Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu mahdollistaa työntekijöiden henkilökohtaisten tarpeiden huomioimisen työvuorosuunnittelussa. Näin ollen henkilöstön työnhallinta lisääntyy sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen helpottuu. Tutkimukset osoittavat, että yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla on vaikutusta työntekijään, työyhteisöön sekä organisaatioon (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49; Koning 2014, 23-27.)

Työntekijöiden kokemukset työaika-autonomiasta ovat aikaisemmissa tutkimuksissa hyvin yhden mukaisia. Toimivalla autonomisella työvuorosuunnittelulla on todettu olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Työntekijät kokivat, että työaika-autonomian myötä he pystyivät suunnittelemaan parhaiten itselleen sopivia työvuoroja. Lisäksi työntekijät kokivat, että työaika-autonomia mahdollisti perheen ja vapaa-ajan huomioimisen työvuorosuunnittelussa. Tutkimuksissa nousi esiin työntekijöiden kokemukset siitä, että työaika-autonomialla pystyy vaikuttamaan työn ja muun elämän yhteensovittamiseen, josta varsinkin perheellisille nähtiin olevan paljon hyötyä (Bailyn, Collins & Song 2005; Immonen 2013, 45; Hyvönen 2014, 64; Koning 2014, 23-27.)

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun on todettu lisäävän merkittävästi työntekijöiden työajanhallintaa. Työajanhallinta on yksi osa työn hallintaa, joka taas nähdään osana työhyvinvointia. Työajanhallinta on kokonaisuus, johon kuuluu työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön, työolosuhteisiin, ja työaikoihinsa. Työajanhallinta lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja on merkittävä voimavarojen ylläpitäjä. Se helpottaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Lisäksi oman työnhallinnan myötä lisääntyvä perhemyönteinen työaikakulttuuri tukee työssä jaksamista ja vaikuttaa myönteisesti varsinkin naisten terveyteen sekä psyykkiseen hyvinvointiin. (Sinivaara, Kasanen, Koivumäki & Hakola 2007, 173-178; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010 3-12; Immonen 2013, 34-36.)

Ala-Mursula (2006) on väitöskirjassaan todennut, että vähäinen työajanhallinta vaikutti varsinkin perheellisten naisten subjektiivista terveyteen alentavasti ja samalla lisäsi sairauspoissaoloja. Miehillä vähäinen työajanhallinta ei vaikuttanut subjektiiviseen terveyteen, mutta lisäsi perheellisten sairauspoissaoloja. Työn rasituksesta kärsivillä henkilöillä stressin aiheuttamat poissaolot vähenivät hyvän työajanhallinnan myötä ja he pystyivät selviytymään paremmin rasittavasta työelämästä. Työajanhallinnan mahdollistaminen edisti työntekijöiden terveyttä ja työn ja vapaa-ajan hallintaa. Organisaation kannalta työajan hallinnan lisääminen vähensi huomattavasti kustannuksia vähentyneiden sairauspoissaolojen vuoksi. (Ala-Mursula 2006, 67- 69.)

Härmä ym. (2019) ovat tutkimuksessa todenneet, että varsinkin sairaala ympäristössä työskentelevien henkilöiden on riippumatta siitä, kuinka paljon he voivat vaikuttaa työvuorosuunnitteluunsa on tehtävä kompromisseja työn ja vapaa-ajan välillä. Heidän tutkimuksessaan kävi myös ilmi, että hyvät mahdollisuudet vaikuttaa työvuorosuunnitteluun eivät alentaneet työaikaergonomiaa tai johtaneet pitkien vapaiden suosimiseen. Oikeastaan hyvän työajanhallinta mahdollisuus vaikutti hieman työvuorojen epäsäännöllisyyteen lisäämällä mm. työvuoroväliä lyhenemistä ja viikonloppu töitä. Kuitenkin henkilöt, joilla oli mahdollista vaikuttaa työvuorosuunnitteluunsa, kokivat vähemmän ongelmia työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamisessa. Näyttäisi siis siltä, että hyvät vaikutus mahdollisuudet lisäävät työntekijälle mahdollisuuksia suunnitella työvuorojansa niihin ajankohtiin, jolloin niistä on vähiten haittaa elämän muille osa-alueille (Härmä ym. 2019, 67.)

Hyvösen (2014) tutkimuksessa hoitajat myös arvioivat kokeneensa voimaantumista ja tuntemukset työvuorojen kuormittavuudesta olivat vähentyneet. Konigin (2014) tutkimuksessa hoitajat ilmaisivat olevansa tyytyväisiä voidessaan suunnitella työvuoronsa huomioiden omia tarpeitaan. Lisäksi hoitajat kertoivat itsesuunnittelun vaikuttaneen positiivisesti heidän työtyytyväisyyteensä (Hyvönen 2014, 64; Koning 2014, 23-27.)

Vuosina 2003-2005 toteutettiin interventiotutkimus Espoon kaupungin ja Jorvin sairaalan yhteishankkeena. Tässä hankkeessa oli tarkoitus lisätä työntekijöiden vaikutus mahdollisuuksia omaan työaikaansa siirtämällä työvuorosuunnittelu esimiehiltä työntekijöille. Työntekijöille kohdennettua työvuorosuunnittelua ohjasivat lainsäädäntö sekä yhdessä luodut pelisäännöt. Kaikille työntekijöille järjestettiin koulutusta, jossa he saivat tietoa virka- ja työehtosopimusten perusteista sekä erilaisista työajoista, joiden on havaittu tukevan työhyvinvointia. Osastonhoitajan rooli muuttui hankkeen aikana listan suunnittelijasta työvuorosuunnitelman hyväksyjäksi sekä pelisääntöjen herättämien keskustelujen ohjaajaksi. Tutkimuksen mukaan haasteelliseksi alkuvaiheessa koettiin työntekijöiden vaihtuvuus ja sen myötä uusien työntekijöiden perehdyttäminen toimintamalliin. Lisäksi vaikeana koettiin työvuorosuunnittelun pitäminen mahdollisimman oikeudenmukaisena. Prosessin edetessä kuitenkin havaittiin, että työntekijät oppivat paremmin huomioimaan työyhteisön muut työntekijät. Autonomisen työvuorosuunnittelun myötä työntekijän työssä jaksaminen ja työstä palautuminen paranasivat merkittävästi. Lisäksi työn ja perhe-elämän sekä työn ja harrastusten yhteensovittaminen kohentuivat (Sinivaara ym. 2007, 173-178.)

Joycen, Pabayon, Critchleyn & Bambran (2010) tekemässä systemaattisessa katsauksessa tarkasteltiin neljää tutkimusta koskien työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa omiin työvuoroihinsa. Tämän tarkastelun tulokset viittaavat siihen, että joustavilla työtoimenpiteillä, jotka lisäävät työntekijöiden mahdollisuuksia suunnitella omia työvuorojaan on todennäköisesti myönteisiä vaikutuksia heidän terveyteensä. Katsauksessa havaittiin, että työntekijän mahdollisuus suunnitella itse omat työvuoronsa vaikutti positiivisesti heidän terveydentilaansa, kuten systoliseen verenpaineeseen, sykkeeseen, väsymykseen, mielenterveyteen, unen keston, unen laatuun ja valppauteen (Joyce, Pabayo, Critchley & Bamba 2010, 1-2.)

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelulla on positiivisia vaikutuksia myös **työyhteisöön**. Tutkimuksissa on havaittu työaika-autonomian lisäävän yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä työyhteisöissä. Nämä taas paransi merkittävästi työyhteisön ilmapiiriä sekä yksikön toimintaa ja lisäsi työyhteisön tiimityöskentelytaitoja. Sellaisissa työyhteisöissä, joissa yhteisöllinen työvuorosuunnittelu oli otettu käyttöön työyhteisöjen sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen on todettu lisääntyvän. Työaika-autonomian myötä työyhteisöissä käytyjen keskustelujen nähtiin lisääntyneen ja niiden koettiin olevan avoimia sekä tasapuolisia. Mitä pidemmän aikaa työaika-autonomia oli ollut käytössä, sitä edistyneempää oli myös työyhteisön yhteisöllisyys. Työyhteisöissä, joissa työaika-autonomia oli työntekijöiden mielestä onnistunut hyvin, vietettiin aikaa yhdessä enemmän myös vapaa-ajalla (Bailyn, Collins & Song 2005; Immonen 2013, 35-37; Koning 2014, 21.)

Aikaisemmissa tutkimuksissa todetaan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun vaikuttavan myönteisesti myös koko **organisaation** talouteen ja tuottavuuteen. Työaika-autonomian myötä mahdollistetaan yksilöllisten tarpeiden huomioiminen, joka taas vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuteen ja antaa positiiviseen kuvan rekrytointitilanteissa (Koning 2014, 34; Härmä ym. 2019, 67-69.)

Härmän ym. (2019) vuosina 2000-2017 toteuttamassa hankkeessa tutkittiin mm. sosiaali- ja terveysalalla työaikojen kuormittavuutta, yksilöllisten työaikojen työvuorosuunnitteluun liittyvien toimintamallien vaikutuksia työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja työelämään osallistumiseen. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun havaittiin vähentävän lyhyitä sairauspoissaoloja 6-10% ja parantavan työn ja muun elämän yhteensovittamista. Näiden tulosten perusteella yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla on positiivinen taloudellinen vaikutus sairauspoissaolojen vähenemisen myötä. Vaikutus sairauspoissaoloihin oli suurin vuorotyötä tekevissä yksiköissä. Myös Koningin (2014) tekemän kirjallisuuskatsauksen Does Self-scheduling Increase Nurses' Job satisfaction tuloksien mukaan työvuorojen itse-suunnittelun myötä työntekijöiden vaihtuvuus sekä sairauspoissaolot vähenivät (Koning 2014, 23-27; Härmä ym. 2019, 51-70.)

Härmän ym. (2019) tutkimuksessa yhteisöllinen työvuorosuunnittelumalli koettiin hyvänä myös osastonhoitajien keskuudessa, koska sen myötä heille jäi enemmän aikaa hoitaa muita esimiestehtäviä. Tutkimuksessa kävi ilmi, myös etteivät etenäkään osastonhoitajat olleet halukkaita palaamaan takaisin aikaisempiin työvuorosuunnittelumalleihin, koska he kokivat Titanian kautta tapahtuvan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun joustavaksi ja nopeaksi kuin muut tavat suunnitella työvuoroja yhdessä. (Härmä ym. 2019, 51-70.)

Yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla on todettu olevan myös **negatiivisia vaikutuksia**. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että riittämättömät suunnittelu-, tuki-, yhteistyö- ja koulutustoimet voivat johtaa yhteisöllisen työvuorosuunnittelu mallin epäonnistumiseen. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun on myös todettu aiheuttavan negatiivisuutta työyhteisöön silloin, jos osa henkilöstöstä ei ole noudattanut työvuorosuunnittelua varten luotuja pelisääntöjä. Myös toisten työntekijöiden sitoutumattomuus työvuorosuunnitteluun koettiin aiheuttavan negatiivista ilmapiiriä henkilöstön keskuudessa. Lisäksi esimiehen negatiivinen suhtautuminen voi lannistaa työntekijöiden innokkuuden yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun (Bailyn, Collins & Song 2005; Immonen 2013, 31-32; Koning 2014, 23-27.)

Yhteenvedona voi todeta, että näiden tutkimusten perusteella yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla on positiivinen vaikutus työntekijän vapaa-ajan ja työajan yhteensovittamiseen sekä oman työn hallintaan sekä sitä kautta työhyvinvointiin. Esimiesten näkökulmasta yhteisöllinen työvuorosuunnittelu koettiin hyvänä, koska se vapautti heidän aikaansa muihin työtehtäviin. Työyhteisöissä yhteisöllinen työvuorosuunnittelu lisäsi vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä. Organisaation kannalta hyvänä esiin nousi työntekijöiden sairauspoissaolojen väheneminen sekä tehokkuuden lisääntyminen. Haasteena yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa koettiin oikeudenmukaisuuden toteutuminen ja pelisääntöjen noudattaminen sekä koulutuksen riittävyys.

4 KEHITTÄMISTYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

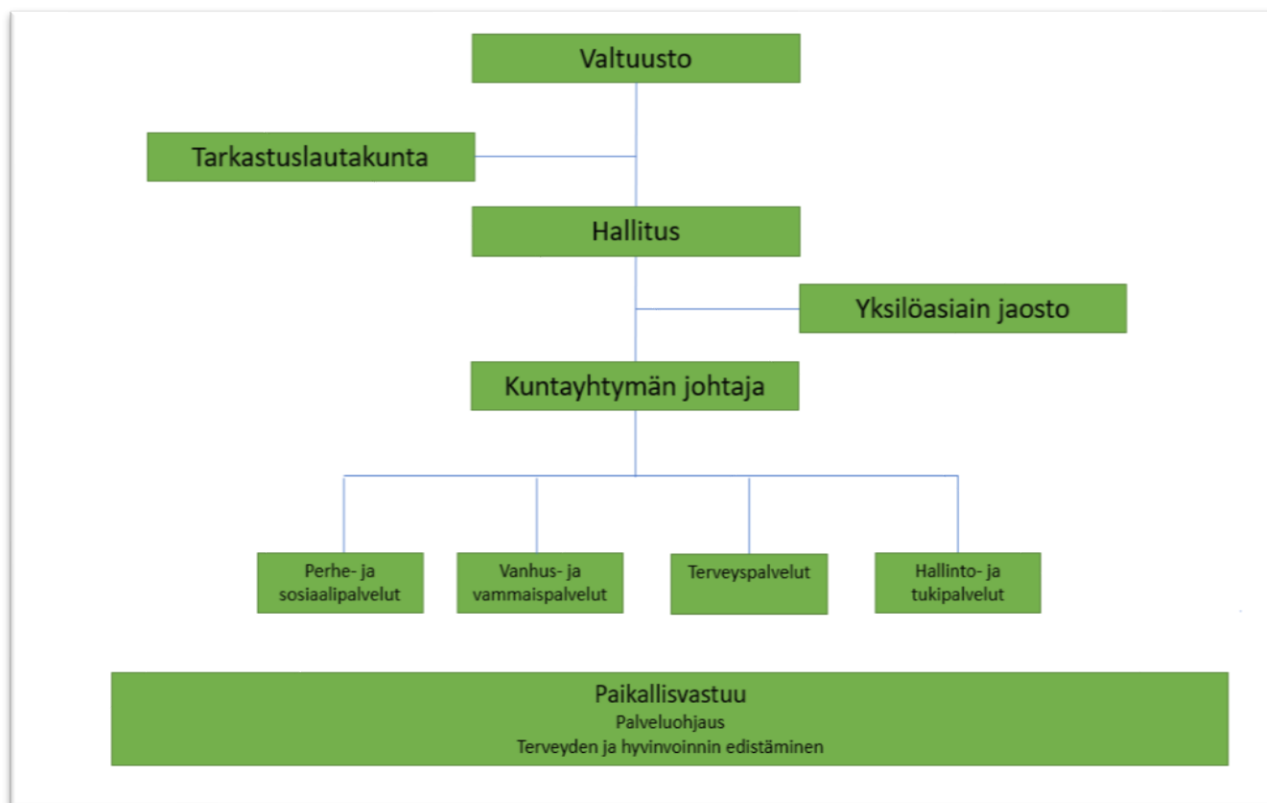
4.1 Essote:n toimintaympäristö

Vuoden 2017 lopussa Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvelun (Essote jäsenkuntien asukasmäärä oli yhteensä 101.518, joka on 932 vähemmän kuin vuotta aikaisemmin. Väkimäärä väheni kaikissa jäsenkunnissa. Tilastokeskuksen 2015 tekemän väestöennusteen mukaan jäsenkuntien yhteenlaskettu asukasmäärä supistuu 2.750 asukkaalla vuoteen 2025 mennessä. Etelä-Savon väestön keski-ikä 47,5 vuotta on maakuntien korkein. Maan keskiarvo on 42,5 vuotta. Etelä-Savossa noin kolmannes on eläkeläisiä (THL 2018a; THL 2018b, 4.)

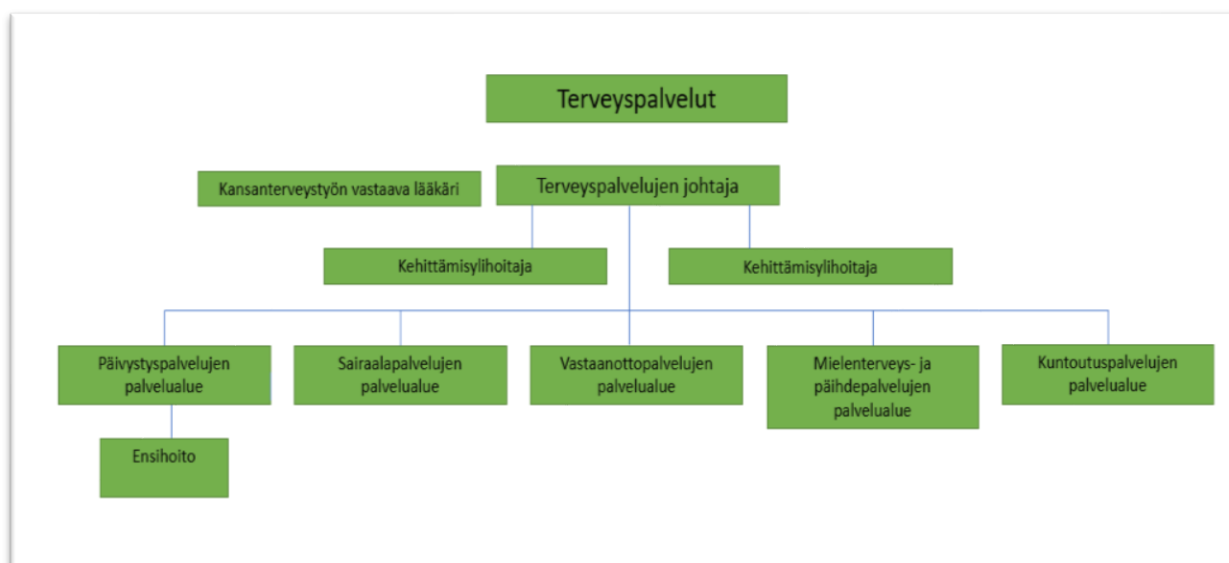
Ihmisten sairastuvuutta kunnittain voidaan kuvata THL:n sairastuvuusindeksillä. Tämä perustuu seitsemän yleisimmän sairausryhmän yleisyyteen verrattuna koko maan keskiarvoon. Sairastavuusindeksi on kehitetty sairastavuuden alueellisen vaihtelun ja yksittäisten alueiden sairastavuuskehityksen mittariksi. Indeksien arvo on sitä suurempi, mitä yleisempää sairastavuus kunnassa on. Koko maassa indeksien arvo on 100. Vuonna 2016 Etelä-Savon väestön ikävakiomaton sairastavuusindeksi oli 123,8 eli selvästi koko maan keskiarvoa korkeampi. Sairastavuusindeksi on pysynyt 15 viime vuotta suunnilleen samalla tasolla ja hieman heikentynyt koko maan kehitykseen nähden (THL 2018a; THL 2018b, 3.)

Essote tarjoaa sosiaali- ja terveystalveluja seitsemän kunnan alueella: Hirvensalmi, Juva, Kangasniemi, Mikkeli, Mäntyharju, Pertunmaa ja Puumala. Lisäksi erikoissairaanhoidon talveluja Pieksämäelle ja Joroisiin. Essote:lla on yli 100 toimipistettä, joissa toimii noin 3300 eri alojen edustajaa. (Essote 2017a, 1-5.)

Essote:n koko organisaatorakenteen kaavio on esitelty Kuviossa 1. Siinä nähdään toiminnan jakautuminen neljään eri päävastuualueeseen: perhe- ja sosiaalitalvelut, vanhus- ja vammaistalvelut, terveystalvelut sekä hallinto- ja tukitalvelut. Ensihoitotalvelu on osa terveystalvelujen vastuualueen, jonka organisaatiokaavio on esitelty kuviossa 2.



Kuvio 1 Essote:n organisaatiorakenne (Essote 2019a).



Kuvio 2 Essote:n terveyspalveluiden organisaatiorakenne (Essote 2019a).

4.2 Essote:n ensihoitopalvelun toimintaympäristö

Ensihoitopalvelut muodostuvat terveydenhuoltolain 40 § ja STM:n antamien asutusten perusteella. Kuntayhtymä ja ensihoitokeskus ovat hyväksyneet ensihoitoa koskevat kansalliset ohjeet (Duodecim: Ensihoito-opas), joita alueellamme noudatetaan. Essote:n ensihoitopalveluun kuuluvat ensivaste, perus- ja hoitotason ensihoito sekä ensihoidon kenttäjohtaminen. Kuntayhtymällä on myös

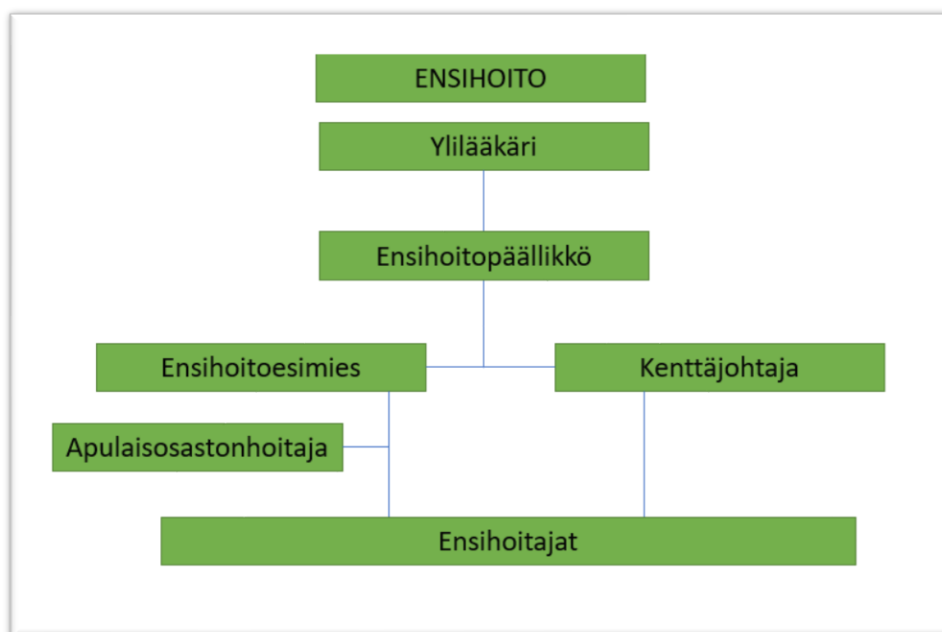
ensihoidosta vastaava lääkäri. Lisäksi toiminta-alueella on käytettävissä KYS erityisvastuualueen ensihoitokeskuksen järjestämä ympärivuorokautinen ensihoitolääkäripäivystys. (Essote 2019a.)

Etelä-Savon sosiaali- terveystalvelujen alueella ensihoitopalveluja tuotetaan pääsääntöisesti viidellätoista välittömässä lähtövalmiudessa olevalla ensihoitoyksiköllä, kymmenellä eri paikkakunnalla. Näistä yksiköistä kymmenen toimii ympärivuorokauden ja viisi 12 tunnin ajan. Lisäksi ruuhka- ja erityistilanteissa voidaan miehittää kaksi vara-ambulanssia. Ensihoitopalvelut toteutetaan osin yhteistyössä Etelä-Savon pelastuslaitoksen kanssa. Alempana nähtävässä kuvassa (kuva 1) on Essote:n ensihoidon toiminta-alue, siinä operoivat yksiköt sekä operatiivisiin tehtäviin tarvittaessa osallistuva KYS ERVA alueen lääkärihelikopteri FinnHems 60 (Essote 2018.)



Kuva 1 Ensihoitoyksiköt ja niiden toimialueet (Essote 2018).

Ensihoito palvelujen johtajana toimii ensihoidon ylilääkäri. Hän johtaa sekä hallinnollisia että operatiivisia "kentällä" tapahtuvia tehtäviä. Ensihoitopäällikkö osallistuu pelkästään hallinnollisiin tehtäviin. Ensihoitoesimies sekä apulaisosastonhoitaja hoitavat henkilöstöhallintoa. Kenttäjohtaja on pääsääntöisesti johtamassa operatiivista toimintaa ja heidän tehtävinään on ylläpitää alueellista valmiutta ja operatiivista tilannekuvaa. Ensihoidon organisaation rakenne on tarkkaan määritetty sosiaali- ja terveysministeriön laatimassa ensihoitopalveluita koskevassa asetuksessa, jota säädetään terveydenhuoltolain (1326/2010) sekä (1516/2016) nojalla (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017). Essote:n ensihoidon organisaatorakenne nähtävillä kuviossa 3.



Kuvio 3 Essote:n ensihoidon organisaatiorakenne (Hänninen 2019).

Ensihoitopalveluissa toimii 103 vakituista työntekijää sekä noin 20 sijaista. Ensihoito-palveluissa työaikaa ohjaavat kunnallinen yleinen virka ja työehtosopimus (KVTES), jota sovelletaan yleisesti kunnan ja kuntayhtymien palkansaajiin. Työaikamuotona on yleistyöaika ja paikallisesti on sovittu säännöllisen työajan pituudeksi enintään 13 tuntia, mutta pääsääntöisesti 12 tuntia. Työajan tasoittumisjakso on kuusi viikkoa. Työ-vuorosunnittelu toteutetaan Titania-järjestelmällä. Työvuorojen suunnittelun hoitaa jokaisen asemaryhmän asemavastaava ja lopullisen työvuorolistan vahvistaa ensihoitoesimies.

Kehittämistyö toteutettiin Essote:n ensihoitopalveluiden pohjoiseen asemaryhmään, joka käsittää Pieksämäen, Kangasniemen ja Joroisen asemapaikat. Kehittämistyön aikana kyseiseen asemaryhmään pilotoitiin yhteisöllinen työvuorosunnittelu. Pilotoinnin aikana pohjoisessa asemaryhmässä työskenteli 41 henkilöä, joista 35 toteutti yhteisöllistä työvuorosunnittelua. Osa henkilöistä rajautui yhteisöllisen työvuorosunnittelun ulkopuolelle, koska heillä oli alle kolme kuukautta kestävä työsuopimukset ja tällöin heille ei luotu omia tunnuksia Titania sähköiseen asiointiin. Näiden henkilöiden työvuorosunnitelman laati asemavastaava.

5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS KEHITTÄVÄN TYÖNTUTKIMUKSEN MENETELMÄLLÄ

5.1 Kehittävä työntutkimus

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotointi Essote:n ensihoitopalveluihin toteutettiin kehittämistehtävänä. Tutkimuksellisenä lähestymistapana tässä kehittämistehtävässä käytettiin kehittävää työntutkimusta, jossa hyödynnettiin tutkimusta kehittämisen apuna eri metodien kautta. Tarkoituksena ei ollut ainoastaan tarkoitus tuottaa tietoa nykyhetkestä vaan lisäksi kehittää Essote:n ensihoidon työvuorosuunnitteluun liittyvää toimintaa.

Kehittävä työntutkimus on Suomessa 1980-1990 luvuilla kehitetty muutosstrategia, jossa yhdistyvät kehittämistyö, tutkimukset ja koulutus. Sen teoreettisena lähtökohtana voidaan pitää Leontjevin (1977), Vygotskin (1977) ja Lurian (1979) kehittämää kulttuurihistorian toiminnan teoriaa, jonka mukaan ihminen sopeutuu ympäröivään maailmaan sekä muokkaa sitä toiminnallaan. Toimintatapahtumat nähdään yksilöiden tekoja ja ominaisuuksia muovaavina, mutta toisaalta yksilön teot muokkaavat toimintajärjestelmää. Kehittävässä työntutkimuksessa on kyse muutosprosessista, jossa korostuu oppiminen. Keskeisenä käsitteenä on ekspansiivinen oppiminen, jonka mukaan oppimisen kohteena on jokin toimintajärjestelmä ja sen laadullinen muutos. Oppiminen tapahtuu vuoropuhelun avulla ja siksi erilaisten näkökulmien esiintyminen nähdään kehittämistehtävän kannalta hyvänä (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 43-46; Toikko & Rantanen 2009, 31; Engeström 1995, 41-44.)

Kehittämistoiminnassa pyritään tuottamaan tietoa siitä, voidaanko jotakin menetelmää pitää hyvänä tai toimivana. Kehittävän työntutkimuksen kannalta tärkeää ja uutta tietoa syntyy niissä ympäristöissä, joissa toiminta tapahtuu. Toisin sanoen tieto syntyy aidossa toimintaympäristössä ja nousee todellisista käytännön toiminnoista ja tarpeista ratkaista ongelmia (Toikko & Rantanen 2009, 41-44.)

Kehittävässä työntutkimuksessa on reflektiivinen tutkimusote, jonka tarkoituksena on peilata työntekijöille ongelmia ja jännitteitä heidän työnsä ongelmista. Tämän avulla työntekijät erittelevät ja arvioivat toimintatapaansa. Samalla muodostetaan historiallisen analyysin avulla hypoteettinen malli työn kehitysvaiheista sekä ristiriidoista. Tämän mallin avulla reflektion sisältämää aineistoa tulkitaan teoreettisesti ja hypoteesia testataan sekä tarkennetaan. Reflektiivisyyden avulla myös tutkija saa palautetta omista ratkaisuksistaan sekä samalla hän jäsentelee omaa työskentelyään (Engeström 1995, 124-126.)

Kehittävän työntutkimuksen yhtenä tehtävänä on rekisteröidä ja tallentaa kehitystyön eri vaiheet ja niiden tapahtumat, jonka avulla voidaan aineistoa koko prosessin ymmärtämiseksi. Kuvassa 2 on esitelty Engeströmin (1995) mukaan kehittävän työntutkimuksen kannalta ihanteellinen eteneminen.



Kuva 2 Kehittävän työntutkimuksen vaiheita mukaillen (Engeström 1995, 128).

Kehittävän työntutkimuksen etenemistä voidaan kuvata noudattaen ekspansiivisen oppimissyklin rakennetta myötäillen. Ekspansiivisen oppimisen sykli käynnistyy tyypillisesti silloin, kun vallitseva toimintamalli ei enää vastaa muuttuneen toiminnan ja olosuhteiden vaatimuksiin. Tämä ilmenee erisuunnista tuleviin toimintaan kohdistuvien tavoitteiden lisääntyvinä ristiriitoina ja häiriöiden sekä ongelmien lisääntymisenä. Tässä vaiheessa epäsuhdat synnyttävät tarpeen toiminnan muutokseen ja uusien ratkaisujen etsimiseen, mutta yhteisön jäsenillä ei ole vielä selvää kuvaa siitä millaisia muutoksia toimintaan tulisi tehdä (Engeström 1995, 126-130; Virkkunen, Ahonen, Schaupp & Lintula 2010, 57-60.)

5.2 Alkutila analyysi Essote:n ensihoitopalvelujen työvuorosuunnittelusta

Kehittävässä työntutkimuksessa **ensimmäisessä vaiheessa** kartoitetaan kehitettävän toimintamallin nykytila. Tämän selvityksen myötä saadaan tuotos, joka kertoo alkutilan ja ongelmien kuvauksen. Tässä vaiheessa tapahtuu myös tutkimuskohteen rajaus. Aineistoa hankitaan moninaisesti ja moniäänisesti. Kehittämistyön alkuvaiheessa työyhteisössä on vakiintunut toimintatapa, jonka muutoksen ja kehittämisen tarve ei ole vielä tarpeeksi selkeä. Tässä vaiheessa voidaan kuitenkin havaita selkeitä merkkejä muutoksen tarpeellisuudesta. Työyhteisössä on voitu jo pidempään käydä keskusteluja työhön liittyvästä ongelmasta ja siihen on voitu etsiä erilaisia ratkaisuja. Kehittävä työntutkimus käynnistyy alkuperäisen toimintatavan kartoituksella, jonka myötä saadaan tietoa alkutilasta ja sen ongelmista. Tässä vaiheessa kehitettävää työntutkimusta tavoitteena on työn nykytilan ongelmien kuvaus sekä tutkimuksen kohteen rajaaminen (Engeström 1995,130-134; Engeström 2002, 128; Engeström 2004, 130-133.)

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotointi toteutettiin Essote:n ensihoitopalvelujen pohjoisessa asemaryhmässä, johon kuuluvat Joroisen, Kangasniemen ja Pieksämäen asemapaikat. Pilotointiin osallistuneita työntekijöitä oli yhteensä 35, joista osa työskentelee perustasolla ja osa hoitotasolla.

Ensihoitopalveluissa työaika ohjaavat kunnallinen yleinen virka ja työehtosopimus (KVTES), jota sovelletaan yleisesti kunnan ja kuntayhtymien palkansaajiin. Työvuorosuunnittelu toteutetaan Titania-järjestelmällä. Ennen kehittämistyötä työvuorosuunnitelmaehdotukset tekivät asemavastaavat ja lopullisen työvuorosuunnitelman toteutti ensihoitoesimies. Aikaisemmassa työvuorosuunnittelussa huomioitiin työntekijöiden vapaatoiveita, joita jokaisella oli käytettävissä kaksi kuuden viikon jaksoa kohden. Lisäksi työntekijöillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa siihen haluavatko he tehdä enemmän päivä- kuin yövuoroja ja joillekin on mahdollistettu pelkkien päivävuorojen tekeminen.

Kangasniemen ja Joroisen asemapaikalla työskentelee päivä- sekä yövuoroissa kaksi ensihoitajaa, Kangasniemellä aina vähintään toisen ensihoitajan tulisi toimia hoitotasolla ja Joroisissa voidaan miehitys hoitaa myös kahdella perustasoisella. Pieksämäellä toimii päivävuorossa neljä ensihoitajaa, joista vähintään kahden tulisi toimia hoitotasolla. Yövuorossa toimii kaksi ensihoitajaa, joista vähintään toisen tulisi olla hoitotasolla toimiva henkilö.

Nämä vaatimukset on määritelty terveydenhuoltolain velvoittamassa ensihoidon palvelutasopäätöksessä. Siinä määritellään ensihoitopalvelun järjestämistapa, johtamisjärjestelmä, saatavuus ja sisältö sekä tavoitteet potilaan tavoittamisajosta, henkilöstön koulutus- ja pätevyys vaatimukset. Tällä pyritään siihen, että palvelua pystytään tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti toteuttamaan ja, että resurssit palveluiden toteuttamiseen ovat oikein mitoitettuja (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018.)

Kehittämistyön tarve työvuorosuunnittelua koskien on noussut esiin jo pidemmän aikaa työntekijöiden välisissä keskusteluissa, myös esimiehen näkökulmasta työvuorosuunnittelun kehittäminen nähtiin tarpeellisenä. Kehittämistyön suunnittelu aloitettiin tammikuussa 2019 kartoittamalla mahdollisuuksia yhteisöllisen työvuorosuunnittelun aloittamiseksi ja pian selvisikin, että organisaatiossamme on käytössä Titanian sähköinen asiointi, joka mahdollistaa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun. Tämän myötä alkoi perehtyminen Titanian sähköisen asioinnin tuomiin mahdollisuuksiin. Lisäksi Essote:n henkilöstöpoliittisessa linjauksessa on tuotu esille yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto niissä yksiköissä, joissa se toiminnan kannalta on sovellettavissa (Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä 2017b, 15-16).

Ensimmäinen palaveri yhteisöllistä työvuorosuunnittelua koskien pidettiin 18.01.2019, johon osallistui organisaatiostamme kaksi Titania-ohjelman pääkäyttäjää, ensihoitoesimies, apulaisosastonhoitaja sekä kehittämistyöstä vastaava henkilö. Palaverissa käytiin läpi Titanian sähköisen asioinnin erityispiirteitä ja sen tuomia mahdollisuuksia toteuttaa yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Lisäksi pohdimme, millaisia tausta-asetuksia ja pelisääntöjä tarvittaisiin. Esiin nousi mm. työvuorojen viikkotuntirajat, vapaatoiveiden määrä, priorisointi ja muoto sekä viikonloppu- ja yövuorojen mahdollinen rajaamisen tarve.

Seuraava palaveri oli 06.03.2019 ja siinä käsiteltiin Titanian tausta-asetusten muokkaamista Esote:n ensihoitopalveluihin sopivaksi. Palaverissa pohdittiin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun onnistumisen kannalta olennaisia pelisääntöjä sekä henkilökunnan kouluttamisen tarvetta. Pelisääntöjen kannalta kysymyksiä heräsi siitä, tuleeko päivä ja yövuorojen sekä pyhävuorojen määrää rajoittaa, jotta suunnitelmaehdotuksista tulisi mahdollisimman tasapuolisia kaikille työntekijöille. Myös vapaa- toiveiden määrää ja priorisointia päätettiin muuttaa entisestä siten, että jokaisella olisi kaksi prioriteettiä 1 tason ja neljä prioriteettiä 2 tason toivetta kuuden viikon jaksolla. Henkilökunnan kouluttamiseen organisaatiollamme oli valmis materiaali, joka päätettiin jakaa sähköpostitse niille työntekijöille, joita yhteisöllinen työvuorosuunnittelu tulisi kehittämistyön puitteissa koskemaan. Lisäksi päätimme, että asemavastaavana toiminut henkilö aloittaa listavastaavana. Listavastaavan tehtävänä olisi huolehtia työvuoro-suunnitelmaehdotuksissa tasapuolisuuden toteutumisesta, tarvittaessa tukea työntekijöitä työvuorosuunnittelussa sekä muokata työvuorosuunnitelmaehdotusta siten, että se on toiminnallisesti toteutettavissa. Ensihoitoesimies vastasi edelleen työvuorosuunnitelman lopullisesta laadimisesta, sekä julkistamisesta.

Kolmas tapaaminen kehitystyön puitteissa oli 26.03.2019. Tällöin kyseessä oli koulutus Titanian sähköisen asiointiin liittyen. Koulutus järjestettiin oman organisaatiomme sisäisesti ja siihen osallistuivat kaikkien asemaryhmien asemavastaavat, ensihoitopäällikkö, ensihoitoesimies sekä kehitystyöstä vastaava henkilö. Koulutuksen vetäjinä toimi organisaatiomme kaksi Titania-ohjelman pääkäyttäjää. Koulutuksessa käytiin konkreettisesti lävitse sitä, kuinka yhteisöllinen työvuorosuunnittelu käytännössä tapahtuu Titanian sähköisen asiointin avulla ja kuinka työntekijöiden tekemät suunnitelmaehdotukset näkyvät listavastavastaavalla sekä ensihoitoesimiehellä.

Seuraava Titanian sähköistä asiointia koskeva koulutus oli 15.04.2019. Tällöin koulutuksen sisältö käsitteli enimmäkseen sitä, kuinka Titanian sähköisen asiointin taustaa-setuksia voidaan muokata niin, että ohjelma palvelisi parhaiten juuri sitä työyhteisöä, jossa sitä käytetään. Koulutuksen aikana heränneen keskustelun myötä Titanian sähköisen asiointin käyttö yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun päätettiin rajata sijaisten osalta niin, että sellaiset henkilöt, joiden työsopimuksen kesto on yli kolme kuukautta saavat oikeudet tehdä omat työvuorosuunnitelma ehdotuksensa.

Ennen yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotointia tehtiin pohjoisen asemaryhmän henkilökunnalle kysely, jossa kartoitettiin silloiseen työvuorosuunnitteluun liittyviä ajatuksia ja kokemuksia. Kysely tehtiin osana alkutila-analyysin tekemistä. Lisänä alkutila-analyysiä varten hyödynnettiin aineistoa, jota saatiin havainnoimalla työyhteisössä käytyjä keskusteluja sekä erilaisten vuorovaikutustilanteiden kautta, jossa käsiteltiin työvuorosuunnittelua

Työntekijöiden välisissä keskusteluissa on noussut esille samoja ongelmia ja kehittämistarpeita, kuin kyselyn kautta saaduissa vastauksissa. Alkutila-analyysiä varten tehdyn kyselyn sekä havainnoinnin perusteella osa työntekijöistä kokee vanhan työvuorosuunnittelun epäoikeudenmukaisena ja mahdollisuutensa vähäisenä vaikuttaa omiin työvuoroihinsa. Lisäksi koettiin, että viikonloppuvapaita oli liian vähän ja yksittäisiä vapaapäiviä tai työvuoroja liian paljon. Aikaisemmassa työvuorosuunnittelussa koettiin myös huonona vuosilomien alkaminen suoraan työvuoron jälkeisenä päivänä, jolloin

osa lomasta kului työvuoroista palautumiseen. Parempana vaihtoehtona nähtiin se, että vuosilomat alkaisivat vapaapäivän jälkeen.

5.3 SWOT-analyysi Essote:n ensihoitopalvelun työvuorosuunnittelusta

Kehittävän työntutkimuksen **toinen vaihe** on toiminnan kehityshistorian ja nykyisten ristiriitojen analyysi. Tästä vaiheesta voidaan erottaa kolme askelta, jotka ovat: *historiallinen analyysi*, *nykytoiminnan analyysi* ja *lähikehityksen vyöhykkeen hahmottaminen*. Tässä vaiheessa kehittävää työntutkimusta tavoitteena on tunnistaa ristiriidat ja löytää laadullisesti uusia ratkaisuja (Engeström 1995, 135-139; Engeström 2002, 135-144.)

Historiallisen analyysin tuloksena syntyy näkemys työn nykyisistä ristiriidoista ja se tuo yleensä ilmi tilanteen, jossa jokin toiminnan osatekijä on muuttunut ja muut osatekijät joutuvat ristiriitaan sen kanssa. Samalla voi syntyä ideoita ja keinoja tämän ristiriidan ratkaisemiseksi. Historialliset analyysit kannattaa tehdä rinnakkain toimialan valtakunnallisella tasolla ja työpaikan kehitystasolla. Tämän myötä voidaan varmistaa paikallisten erityispiirteiden rajoittuneisuus vertailemalla paikallisia ja yleisiä vaihtoehtoja. Historiallisessa analyysissä aineiston keräämisessä kannattaa huomioida työyhteisössä pitkään työskennelleet työntekijät ja heidän tietämyksensä toiminnasta. Kehityshistoriasta nousee esiin kuvaus toiminnan ristiriidoista ja näin muodostuu ensimmäinen työhypoteesi. (Engeström 1995)

Nykyisen toiminnan analyysi selvittää miten ristiriidat ilmenevät käytännössä. Tässä vaiheessa aineistoa kerätään tyypillisesti työntekijöitä haastatteleamalla, tallentamalla työsuorituksia ja vuorovaiikutustilanteita sekä päivä- tai seurantakirjaa pitämällä (Engeström 1995, 139-144.)

Lähikehityksen vyöhykkeen kuvaus voidaan aloittaa, kun nykyiset ristiriidat ovat selvillä. Tämä tarkoittaa sitä, että toiminnan lähikehityksen vyöhyke rajataan alueeksi, jossa ristiriidat ratkaistaan. Lähikenttä vyöhykkeen kuvaus on työhypoteesin toinen olomuoto-to ja tätä hypoteesia rikastetaan sekä testataan kehittämällä uusi toimintamalli, jolla ristiriidat ratkaistaan (Engeström 1995, 144-146.)

Toisessa vaiheessa alkutila-analyysistä saatujen tulosten sekä aiemmista tutkimuksista nousseiden ilmiöiden perusteella rakennettiin SWOT-analyysi (TAULUKKO 1.) Essote:n ensihoitopalvelun työvuorosuunnittelusta ennen yhteisöllistä työvuorosuunnittelun pilotointia. Tästä käy ilmi kehittämistarpeet tulevaan muutokseen, sekä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tuomat mahdollisuudet ja uhat.

<p>Aikaisemman työvuorosuunnittelun vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vapaatoiveiden toteutuminen. • Suunnittelijalla laaja näkemyslistoista suunnitteluvaiheessa. • Yksilöiden toiveet huomioidaan esim. Ei yövuoroja. <p>Listasuunnittelu ei kuormita henkilökuntaa.</p>	<p>Aikaisemman työvuorosuunnittelun heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus vaikuttaa vähäinen. • Työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen haastavaa. • Epäoikeudenmukaisuus • Vähän viikonloppuvapaita. • Yksittäiset vapaapäivät. • Runsaasti työvuorojen vaihtoja.
<p>Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen helpottuu. • Elämäntilanteen huomioiminen. • Vaikuttaminen omiin työvuoroihin. • Vuorovaikutuksen lisääntyminen työyhteisössä. • Esimiehen työaika vapautuu muiden työtehtävien hoitoon. 	<p>Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun uhkat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Päästäkö työvuoroista sovintoon? • Neuvottelu ei onnistu. • Epätasa-arvoisuus lisääntyy. • Sijaisten listojen tekeminen. • Nopeat syö hitaat? • Pelisääntöjä ei noudateta. • Työaika kuluu listojen suunnitteluun.

Taulukko 1 SWOT-analyysi Essote:n ensihoitopalvelun työvuorosuunnittelusta.

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on yksi eniten maailmalla käytetyistä analyyseistä. Sen avulla selvitetään organisaation vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat. SWOT-analyysia voidaan käyttää laajalti eri asioiden arvioinnissa. Hyödyntämällä analyysejä johtopäätösten tekeminen helpottuu, jonka pohjalta taas voidaan alkaa suunnittelemaan toimenpide-ehdotuksia. SWOT-analyysia voidaan myös käyttää apuna syventämään nykytilakartoituksista saatuja tuloksia. Onnistunut analyysi edellyttää organisaation ja sen toimintaympäristön hyvää tuntemusta sekä toiminnan tarkastelua mahdollisimman laajalti sekä objektiivisesti (OAMK; Suomen riskienhallintayhdistys 2012.)

5.4 Uuden toimintamallin suunnittelu Essote:n ensihoitopalveluihin

Kehittävässä työntutkimuksessa **kolmas vaihe** on uuden toimintamallin suunnittelu. Tässä vaiheessa kehitystyötä luodaan uusi toimintamalli ja analysoidaan sen luomisprosessia. Uuden toimintamallin suunnittelulla voidaan tavoitella strategisen osaratkaisun tai kokeilun avulla muutoksen käynnistämistä tai koko toimintatavan perusteellista muutosta. Uusia mahdollisuuksia toimintamalleihin voidaan löytää esimerkiksi simulaatioissa, joissa kokeillaan uusia välineitä, työnjaollisia ratkaisuita ja sääntöjä. Kokonaan uutta toimintamallia tavoiteltaessa ratkaisuita voidaan löytää soveltavien pilotteijaksiköiden ja kokeiluverstaisten kautta. Suunnitteluvaiheen tavoitteena on tuottaa konkreettinen kuvaus uudesta toimintamallista (Engeström 1995, 146-149; Engeström 2002, 146-148.)

Pohjoisen asemaryhmän henkilöstölle lähetettiin sähköisesti materiaalia Titanian sähköisestä asioinnista. Materiaali mahdollisti henkilöstön perehtymisen aiheeseen itsenäisesti. Lisäksi ennen varsinaista yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotointia pidettiin henkilöstölle koulutus, jossa perehdyttiin Titanian sähköisenasiointin käyttöön ja samalla varmistettiin, että jokaisella työntekijällä on toimivat tunnukset ohjelman käyttöä varten. Koulutusten tarkoituksena oli pääasiassa työntekijöiden ohjeistaminen yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun, mutta niiden aikana saimme myös paljon erilaisia näkökulmia ja pohdittavaa kehitystyötä ajatellen. Kangasniemellä koulutus pidettiin 7.5.2019 ja siihen osallistui viisi henkilöä. Joroisissa koulutus toteutettiin 8.5.2019 ja siellä koulutukseen osallistui 10 henkilöä. Pieksämäen osalta koulutukset pidettiin työvuorojen sisällä useampana päivänä ja tämän tarkoituksena oli tavoittaa mahdollisimman monta työntekijää. Pieksämäellä koulutuksen sai yhteensä viisitoista henkilöä. Koko pohjoisen alueen henkilöstöstä yhdeksän henkilöä ei päässyt koulutukseen, mutta hekin saivat sähköisen materiaalin sekä sovittiin, että muut työntekijät neuvoisivat Titanian sähköisen asiointin käyttöä ja periaatteita heille. Lisäksi ensihoitoesimies, asemavastaava ja kehitystyöstä vastaava henkilö lupautuivat auttamaan henkilöstöä yhteisön työvuorosuunnitteluun liittyvissä ongelmissa.

5.5 Uuden toimintamallin pilotointi Essote:n ensihoitopalveluissa

Uuden toimintamallin käyttöönotto on kehittävän työn tutkimuksen **neljäs vaihe**. Uusi toimintamalli on kehittävän työntutkimuksen kolmas työhypoteesin olomuoto. Toimintamallin käyttöönottoon liittyy kehityksen kolmannen asteen ristiriidat, joita ovat törmäyksiä uuden ja entisen toimintamallin välillä. Näiden ristiriitojen ratkaisemisen kautta kehitetty toimintamalli laajenee, vakiintuu sekä alkaa synnyttämään ulokkeita eri suuntiin ja lopulta muuttuu uudeksi käytännöksi (Engeström 1995, 149; Virkkunen ym., 57-60.)

Essote:n ensihoitopalvelujen pohjoinen asemaryhmä aloitti yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toukokuussa 2019. Ensimmäiset työvuorosuunnitelmaehdotuslistat avautuivat työntekijöille 14.5.2019 ja heillä oli mahdollisuus tehdä omat suunnitelmaehdotuksensa 26.05.2019 mennessä. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun avuksi luotiin WhatsApp ryhmä, jonka tarkoituksena oli helpottaa vuorovaikutusta työntekijöiden keskuudessa sekä työntekijöiden ja listavastaavan kesken. Tämän keskusteluryhmän käyttö määritettiin koskemaan ainoastaan työvuorosuunnitelmaehdotusten tekemistä. Keskusteluryhmään kuuluminen oli täysin vapaaehtoista.

Pilotoinnin alussa ongelmia tuotti se, että osalla työntekijöistä ei toiminut Titanian sähköisen asiointin tunnukset ja näin ollen he eivät päässet itse tekemään työvuoro-suunnitelmaehdotuksiaan. Tämä ongelma saatiin kuitenkin työnantajan toimesta pian korjattua ja kaikki pääsivät siltä osin osallistumaan yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun. Toinen ongelma koski ajan kohtaa, jolloin pilotointi aloitettiin. Osa työntekijöistä oli kesälomalla ja näin ollen heidän osaltansa suunnitelmaehdotukset jäivät kokonaan tekemättä tai he pääsivät tekemään suunnitelmaehdotusta vasta viime hetkillä, jolloin suurin osa työntekijöistä oli jo tehnyt omat suunnitelmaehdotuksensa. Tämän vuoksi

suunnitelmaehdotuslistoille tuli paljon päällekkäisyyksiä ja henkilöstön joustavuus sekä yhteisöllisyys olivat vähäistä.

Ensimmäinen yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toimivuutta koskeva palaveri pidettiin puhelimitse ensihoitoesimiehen ja kehittämistehtävistä vastaavan henkilön välillä 12.6.2019. Tarkoitus oli pohdita, kuinka uusi työvuorosuunnittelumalli oli lähtenyt toimimaan ja millaisia asioita kehittämisen kannalta olisi tärkeää huomioida. Aluksi todettiin palautteiden perusteella se, että työntekijät ovat pääsääntöisesti olleet tyytyväisiä yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun. Joitakin kehittämiskohteita oli kuitenkin noussut esille varsinkin listavastaavan toimesta. Ensinäkin ongelmia oli ollut siinä, että listavastaava oli joutunut jonkin verran muuttamaan suunnitelmaehdotuksia, koska kaikille päiville ei ollut tarpeeksi työntekijöitä ja toisille päiville tarjontaa oli liikaa. Suunnitelmaehdotuslistojen ollessa auki työntekijöille listavastaava oli jonkin verran informoinut henkilöstöä päivistä, joihin tarvittiin muutoksia, mutta tästä huolimatta jäi joitakin päiviä, joihin ei ratkaisua saatu. Tultiin siihen tulokseen, että työntekijöiden välillä käytiin liian vähän vuorovaikutusta työvuorosuunnitelmaehdotusta tehdessä. Lisäksi huomioitiin tarve muokata yhteisiä pelisääntöjä ainakin tehtävän sijoitusten sekä yö- ja pyhävuorojen määrien osalta. Päädyttiin siihen, että ensihoitoesimies päivittää pelisäännöt ja tiedottaa henkilöstöä sekä muistuttaa samalla yhteisöllisyyden merkityksestä työvuorosuunnitelmaehdotuksien laadinnassa.

Toinen palaveri yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toimintaa koskien pidettiin 30.7.2019. Palaveriin osallistuivat ensihoitoesimies, apulaisosastonhoitaja, pohjoisen asemaryhmän asemavastaava ja kehitystyöstä vastaava henkilö. Tässä palaverissa käytiin kattavasti lävitse ongelmia yhteisöllistä työvuorosuunnittelua koskien. Henkilöstöltä saamien palautteiden ja omien havaintojen pohjalta kehitettävää oli mm. yhteisöllisyyteen liittyvissä asioissa, miehitystietojen näkymässä ja pelisääntöjen noudattamisessa. Lisäksi asemavastaava koki työmääränsä lisääntyneen todella paljon, koska hän hoiti myös listavastaavan tehtäviä muiden tehtäviensä ohessa. Palaverissa päädyttiin nimeämään jokaiselle asemapaikalle kaksi listavastaavaa, jonka myötä asemavastaavan työmäärää saatiin vähennettyä ja listojen seuraamista suunnitelmaehdotus vaiheessa saatiin tehostettua. Yhteisöllisyyden toivottiin myös lisääntyvän asema kohtaisten listavastaavien myötä.

Palaverissa päätettiin, että henkilöstölle tehtäisiin tässä vaiheessa kysely, jossa selvitettäisiin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toimivuutta, sen tuomia positiivisista ja kehittämistä vaativia asioita. Kyselyn tarkoituksena oli tuottaa aineistoa päätöksenteon tueksi, siitä voidaanko yhteisöllisen työvuorosuunnittelu laajentaa tulevaisuudessa koko Essote:n ensihoitopalvelun ensihoitoon. Lisäksi tavoitteena oli saada tietoa myös siitä, kuinka toimintaa voisi edelleen kehittää toimivammaksi kokonaisuudeksi.

Henkilöstöltä saadun palautteen kautta selvisi, että Titanian sähköisen asioinnin miehitystiedoissa oli joitakin asioita, joihin toivottiin kehitystä. Tausta-asetusten muokkaaminen osoittautui kuitenkin yllättävän hankalaksi. Tiedossamme oli, että kyseinen työvuorosuunnittelu oli jo käytössä Pohjois-Savon sairaanhoitopiirillä ensihoitopalvelussa, jossa se oli toiminut onnistuneesti jo jonkin aikaa. Olimme sähköpostitse yhteydessä Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin palvelussuhdepäällikköön, koska

hänellä oli tietojemme mukaan kokemusta kyseisestä asiasta. Saimme sieltä arvokkaita neuvoja ja tietoja asetusten tekemiseen ja näiden avulla Titanian sähköisen asioinnin näkymää saatiin osittain paranneltua.

5.6 Uuden toimintamallin arviointi, käytettävyys Essote:n ensihoitopalveluissa

Kehittävän työntutkimuksen **viides vaihe** on uuden toimintatavan arviointi, jolla on kolme päätehtävää. Ensinäkin arvioidaan uuden toimintatavan todellisia vaikutuksia, eli kuinka se on ratkaissut aiemman toimintatavan ristiriidat. Toiseksi arvioidaan kuinka lähikehityksen vyöhyke sekä uusi toimintamalli ovat toteutuneet. Kolmantena tehtävänä on arvioida kehittämisprosessia ja kehittämissuorituksen vaiheita sekä siihen liittyvien interventioiden läpivientiä. Uuden toimintamallin arviointi edellyttää sen vakiintumista käytännöksi (Engeström 1995, 149-154.)

Viidennessä vaiheessa arvioitiin kehittämistyön etenemistä. Viidennen vaiheen toteuttaminen kokonaisuudessa olisi vaatinut yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pidempää pilotointia, koska vasta silloin olisi voitu arvioida yhteisöllisen työvuorosuunnittelun todelliset vaikutukset.

Ensimmäiset yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mukaan tehdyt työvuorolistat julkaistiin 7.6.2019, jonka jälkeen pilotin aikana tehdyt suunnitelmaehdotuslistat olivat auki 24.6-7.7.2019 ja 5.-18.8.2019. Kahden ensimmäisen jakson aikana listavastaavana toimi asemavastaava ja viimeisen jakson aikana listavastaavina toimivat tehtävään nimitetyt henkilöt, jotka hoitivat sitä vastuualueenaan. Jokaisella asemapaikalla oli siis viimeisellä jaksolla omat listavastaavansa ja tämän koettiin olevan toimiva ratkaisu. Tämän myötä saatiin suunnitelmaehdotusvaiheeseen selkeyttä ja vastuun jakamisen myötä yhden henkilön työtaakka ei kasvanut yhteisöllisen työvuorosuunnittelun myötä liikaa.

Aiemmin palaverissa oli sovittu, että tehdään henkilöstölle vielä yksi kysely, jossa kartoitetaan henkilöstön kokemuksia yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta. Kysely toteutettiin 5.-18.8.2019. Kysely tuotti jonkin verran ristiriitaista aineistoa, suurin osa vastaajista koki yhteisöllisen työvuorosuunnittelun positiivisena, mutta kaikkien vastaajien mielestä siinä koettiin olevan vielä jotain kehitettävää. Tästä syystä työnantaja näki vielä tarpeellisena saada työntekijöiltä selkeän kyllä tai ei vastauksen siitä, olisivatko he halukkaita jatkamaan yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Kysely toteutettiin työnantajan toimesta 20.8.2019. Kyselyyn vastasi suurin osa pilotointiin osallistuneista henkilöistä ja heistä selvästi suurin osa halusi jatkaa yhteisöllistä työvuorosuunnittelua.

Pilotointi lopetettiin elokuussa 2019 ja työnantaja päätyi siihen, että yhteisöllistä työvuorosuunnittelua tullaan edelleen jatkamaan Essote:n ensihoitopalvelun pohjoisella alueella sekä se tullaan laajentamaan lähitulevaisuudessa koko Essote:n ensihoitopalvelun alueelle.

6 YHTEISÖLLISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN KEHITTÄMISEEN LIITTYVIEN KYSELYIDEN TOTEUTUS

Kehittämistoiminnan myötä pyritään tuottamaan tietoa. Tämä tuotettu tieto poikkeaa kuitenkin perustutkimuksessa tuotetusta tiedosta esimerkiksi siten, että kehittämistoiminnassa ei ole tarkoitus keskittyä yhtä syvälliseen tiedon keräämiseen, kuin tutkimuksissa. Kehittämistoiminnassa tietoa kerätään kehittämiskohteen ja oman logiikan kannalta perustellusti. Kehitystoiminnan myötä tuotettu tieto on yleensä luonteeltaan käytännöllistä ja sen tarkoituksena on tukea kehittämistä. Tuotetun tiedon avulla voidaan:

- arvioida, kuinka hyvin ennalta asetetut tavoitteet ovat toteutuneet kehitystoiminnassa
- tavoitella toimijoiden omaan oppimista ja tuotannon kehittämistä
- pyrkiä toiminnan ohjaamiseen ja suuntaamiseen sekä loppuarvion esittämiseen
- pyrkiä kehittämistoiminnan tulosten siirrettävyyteen (Toikko & Rantanen 2009, 117-121; viitattu Seppänen-Järvelä 1999.)

Kehittämistyön aikana toteutettiin kaksi kyselyä Essote:n ensihoitopalvelun pohjoisen asemaryhmän henkilöstölle.

6.1 Ensimmäinen kysely Essote:n ensihoitopalvelun pohjoisen asemaryhmän henkilöstölle

Ensimmäinen kysely (LIITE 2) tehtiin ennen yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotointia. Tarkoituksena oli kartoittaa, millaisia ongelmia ja kehittämistarpeita työntekijät kokivat vanhassa työvuorosuunnittelussa. Kyselyn tavoitteena oli saada sellaista tietoa, jonka avulla voidaan tehdä alkutila-analyysiä, sekä tietoa, jota voidaan hyödyntää kehittämistyötä tehtäessä. Kyselyssä nostettiin esille muutamia aikaisemmista tutkimuksista esiin nousseita ongelmia työvuorosuunnittelua koskien. Vapaamuotoinen kysely toteutettiin sähköpostitse ja siihen osallistuminen oli vapaaehtoista. Kysely lähetettiin yhteensä 35:lle pohjoisen asemaryhmän työntekijälle. Heillä oli mahdollisuus vastata kyselyyn 24.03.-05.04.2019 välisenä aikana. Kaikkiaan kyselyyn vastasi yhdeksän (26%) henkilöä.

Ensimmäiseen kyselyyn saadut vastaukset ohjasivat analysointi menetelmän valintaa. Ennen aineiston valmistumista ajatuksena oli saada laajoja pohdintoja silloisesta työvuorosuunnittelusta, mutta suurin osa vastauksista sisälsi lyhyen pohdinnan tai kyllä ja ei vastauksia etukäteen annettuihin näkökulmiin.

Aineistolähtöisessä eli induktiivisessa sisällönanalyysissä tutkija valitsee tutkimusaineiston keräämisen jälkeen, millaista kertomusta hän lähtee etsimään ja millaisen lähestymistavan avulla se saavutetaan. Tämä valita tehdään ennen varsinaisen analysoinnin aloittamista. Tämän jälkeen aineisto pelkistetään eli siitä karsitaan kaikki tutkimus ongelman kannalta epäolennainen tieto, hävittämättä kuitenkaan tärkeää informaatiota. Seuraavana vaiheena on aineiston ryhmittely (klusterointi), jolloin alkuperäiset ilmaukset käydään yksityiskohtaisesti läpi ja aineistosta pyritään löytämään samankal-

taisuuksia ja/tai poikkeavuuksia kuvaavia käsitteitä. Havaitut samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään sekä luokitellaan alaluokiksi. Ryhmittelyä seuraa aineiston käsitteellistäminen (abstrahointi), jolloin esiin nostetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto, jonka pohjalta taas luodaan teoreettiset käsitteet. Lopputuloksena analyysistä saadaan tutkittavaa ilmiötä kuvaavia kategorioita (Tuomi & Sarajärvi 2009 103-108; Leinonen 2018.)

Ensimmäisestä kyselystä saatua aineistoa lähdettiin tarkastelemaan etukäteen annettujen näkökulmien mukaisesti siten, että aineisto luokiteltiin samankaltaisten vastausten perusteella kyllä, ei tai ei osaa sanoa lokeroihin. Näin aineistosta saatiin esille niitä asioita, joita enemmistö vastaajista koki ongelmallisena ja kehittämistä vaativina silloisessa työvuorosunnittelussa. Tämän lisäksi aineistoa analysoitaessa käytiin läpi perusteluja, joita vastauksiin oli saatu. Perusteluista haettiin samankaltaisuuksia, jolla saatiin niihin vaikuttavuutta. Aineistosta tehdyn luokittelun sekä samankaltaisuuksien pohjalta laadittiin SWOT-analyysiin nykyisen työvuorosunnittelun vahvuudet ja heikkoudet (TAULUKKO 1).

6.2 Ensimmäisen kyselyn tulokset

Lähes kaikki kyselyyn vastanneet ilmoittivat, etteivät he ole tyytyväisiä silloiseen työvuorosunnitteluun ja työvuorolistoihin. Vaikuttamismahdollisuudet omiin työvuorolistoihin koettiin vähäisenä tai sitä ei ollut ollenkaan. Työvuorosunnittelu oli usean vastaajan mielestä epätasa-arvoista. Lisäksi koettiin, että viikonloppuvapaita oli liian vähän ja yksittäisiä vapaapäiviä tai työvuoroja liian paljon. Aikaisemmassa työvuorosunnittelussa koettiin myös huonona vuosilomien alkaminen suoraan työvuoron jälkeisenä päivänä, jolloin osa lomasta kului työvuoroista palautumiseen. Parempana vaihtoehtona nähtiin se, että vuosilomat alkaisivat vapaapäivän jälkeen. Vapaatoiveiden toteuttamisen nähtiin toteutuvan hyvin tai osittain hyvin. Vapaatoiveiden määrä oli kuitenkin useamman vastaajan mielestä liian vähäinen.

6.3 Toinen kysely Essote:n ensihoitopalvelun pohjoisen asemaryhmän henkilöstölle

Ensimmäisen kyselyn toteutus aiheutti jonkin verran kritiikkiä siksi, että kysely toteutettiin sähköpostitse, jolloin vastauksia ei voinut antaa anonyymisti. Saadun palautteen perusteella toinen kysely päätettiin toteuttaa Webropol-ohjelman avulla, joka mahdollisti vastaamisen anonyymisti. Toinen kysely (LIITE 3) siis laadittiin ja toteutettiin Webropol- ohjelman avulla. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää henkilöstön kokemuksia yhteisöllisen työvuorosunnittelusta sen alkuvaiheessa. Tavoitteena oli saada sellaista tietoa, mitä voitaisi hyödyntää yhteisöllisen työvuorosunnittelun kehittämiseen, jotta se voitaisiin laajentaa koko Essote:n ensihoitopalveluun. Lisäksi kyselystä saadun aineiston toivottiin tuottavan aineistoa, jota voitaisiin hyödyntää päätöksentekoon, siitä laajennetaanko yhteisöllinen työvuorosunnittelu koko Essote:n ensihoitopalveluun. Ennen varsinaista kyselyä sitä testattiin kolmella henkilöllä, jonka jälkeen linkki varsinaiseen kyselyyn lähetettiin sähköpostitse pohjoisen asemaryhmän henkilöstöstä niille, jotka olivat osallistuneet yhteisölliseen työvuorosunnitteluun. Kysely lähetettiin yhteensä 39:lle henkilölle ja heillä oli mahdollisuus vastata kyselyyn 5.8.-18.8.2019 välisenä aikana. Kyselyyn vastasi yhteensä 19 (49%) henkilöä

Kyselystä saadut vastaukset teemoitettiin aineistolähtöisesti kvantifointia apuna käyttäen. Vastaukset luettiin ensin useaan kertaan lävitse, jotta niistä saatiin kokonaisvaltainen käsitys. Tämä jälkeen niistä haettiin samoja tai samankaltaisia sanoja, jotka toistuivat vastauksissa. Näistä muodostettiin teemoja. Samojen tai samaa tarkoittavien sanojen esiintyvyys laskettiin lukumääräisesti ja järjestettiin teemoihin.

Teemoja muodostetaan yleensä aineistolähtöisesti hakemalla teksteistä sen eri kysymyksiä yhdistäviä seikkoja. Aineistosta voidaan laskea koodien tai sanojen määrää. Laskemisessa on kuitenkin muistettava huomioida asioiden esiintymisen konteksti, joku sana voi esimerkiksi monessa eri yhteydessä ja merkityksessä. Parhaiten asioiden esiintymisestä saadaan informaatiota lukemalla tekstejä kokonaisuuksina (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

6.4 Toisen kyselyn tulokset

Ensimmäisenä henkilöstöltä kysyttiin, **miten yhteisöllinen työvuorosuunnittelu oli heidän mielestään toiminut**. Suurin osa kysymykseen vastanneista kokivat sen toimineen **hyvin tai melko hyvin**.

”Loistavaa, että suunnittelu otettiin käyttöön! Toteutus on ollut yllättävän onnistunut ja alun jälkeen tehdyt muokkaukset ja tarkennukset on olleet erittäin hyviä.”

”Melko hyvin, ihmiset tuntuvat olevan motivoituneita työvuorosuunnitteluun.”

Osa henkilöstöstä kuitenkin koki, että yhteisöllinen työvuorosuunnittelu **ei toiminut** heidän yksiköissään, koska ”nopeat syövät hitaat”, joustavuutta ei ole ja yhteisiä pelisääntöjä ei noudateta.

”Nopeat syö hitaat, eli juuri niin kuin ei ollut tarkoitus. Vapailloilla/lomalla ollessa vuorosuunnittelu hankalaa/mahdotonta.”

”Valitettavasti ”nopeat syövät hitaat” on näkynyt ja ihmisten negatiivinen asenne joustamattomuudesta (olen jo vuoroni suunnitellut enkä enää edes niitä katso).”

Lisäksi muutamassa vastauksessa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun arvioitiin toimivan ja toteutuvan **vaihtelevasti**.

”Vaihtelevasti, toiset työntekijät todella motivoituneita yhdessä sopimaan ja sumplimaan vuoroja niin, että kaikille saadaan järkevät listat. Toiset taas ovat niin kiinni omissa suunnitelmissaan, eivätkä halua joustaa, jolloin suunnittelu mahdotonta.”

Toisena kysyttiin, **mitä positiivista koet yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tuoneen sinulle tai työyhteisöllesi.** Tähän kysymykseen oli yksi vastaajista jättänyt vastaamatta, joten saatujen vastausten määrä oli 18 (46%).

Henkilöstö koki yhteisöllisen työvuorosuunnittelun **helpottavan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista.**

"Mielestäni tällainen työvuorosuunnittelu mahdollistaa huomattavasti aiempaa paremmin oman arjen suunnittelun."

"Mahdollistaa työvuorojen suunnittelun omien elämän menojen mukaan."

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun myötä henkilöstö koki myös, että **työn rytmittäminen henkilökohtaisten tarpeiden mukaisesti helpottui.**

"Voi suunnitella pidemmän vapaan ja joku viikko tehdä enemmän töitä"

"Työvuoroja voi myös pyrkiä rytmittämään itselle sopivaksi, osa haluaa tehdä pidempiä työvuoroputkia ja saada vastineeksi pidempiä vapaita, osa taas haluaa olla töissä vaan 1-2 vuoroa."

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun koettiin **lisäävän oman työn hallintaa ja mahdollisuutta vaikuttaa omiin työvuoroihin.**

"Mahdollisuuden vaikuttaa omiin työvuoroihin"

"Pystyy itse vaikuttamaan kohtalaisen hyvinkin omiin vuoroihin ja tehdä niitä vuoroja, mitkä itselle sopivat."

Henkilöstö koki yhteisöllisen työvuorosuunnittelun **lisänneen heidän työhyvinvointiaan.**

"Tämä on selkeästi lisännyt omaa työhyvinvointia runsaasti"

"Jokainen saanut suunnitella itselleen omien menojen/mieltymysten mukaan työvuorot, joka varmasti lisäänee jokaisen työviihtyvyyttä."

Osa vastanneista koki, että yhteisöllisen työvuorosuunnittelun myötä **vapaatoiveiden toteutuminen lisääntyi.**

"Ne harvat vapaapäivät mitä on toivonut on kerrankin toteutuneet."

Työyhteisön **sisäisen yhteisöllisyyden nähtiin myös lisääntyneen** yhteisöllisen työvuorosuunnittelun myötä.

”Kommunikaatio asemaryhmän henkilöstön välillä on lisääntynyt, mikä on tietenkin vain hyvä asia”

Kolmas kysymys koski yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämistä. Siinä kartoitettiin henkilöstön näkemyksiä siitä mitä kehitettävää yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa vielä olisi. Vastausten perusteella kehitettävää olisi ensinakin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun **käytännön toteutuksessa**, joka on mahdollistanut ns. *”nopeat syövät hitaat”* ilmiön.

””Nopeat syövät hitaat” järjestelmä suosii aseman lähetyvillä asuvia, koska he pääsevät suunnittelemaan työvuoronsa aina käytännössä välittömästi, riippumatta siitä onko heillä merkittäviä työvuoroa listojen aukeamisen aikaan, koska he tulevat asemalle laatimaan vuoronsa listojen auettua.”

”Nyt työn tekijät ovat jossain määrin epätasa-arvoisessa asemassa, kun nopeimmat pääsee valitsemaan vuoronsa, ja myöhemmin työkoneelle tulevat käytännössä joutuvat ottamaan ne vuorot, jotka on jäljellä/kyselemään ja anelemaan josko joku voisi vaihtaa vuoroja.”

Toisena merkittävänä kehittämisen kohteena tuotiin esille yhteisöllistä työvuorosuunnittelua koskevien **yhteisten pelisääntöjen** kehittäminen.

”Pelisäännöt eivät ole selkeät”

”Pelisäännöistä sopiminen niin, että kaikki ovat yhtäaikaaisesti paikalla eikä kenellekään jää epäselvyyksiä”

Kolmanneksi kehittämis kohteeksi henkilöstön näkökulmasta nousi **Titania sähköisen asioinnin ohjelmaan** liittyvien ominaisuuksien ja asetusten kehittäminen.

”Titania ei osaa vähentää tunteja, jos on loma, K päivät voisi näkyä valmiina, H ja P:n määrän toteutuminen päiväkohtaisesti epäselvä”

”Olisi hyvä, jos työvuorosuunnittelua voisi tehdä myös kotikoneelta”

Kehitettävää nähtiin olevan myös **henkilöstössä itsessään**.

”Ehkä suurin kehitys lähtee tällä hetkellä vuorojen suunnittelijoista itsestään”

”Jokaisen pitäisi joustaa vielä enemmän”

”Ihmisten asenne suunnittelua kohtaan, niin että nopeat syövät hitaat ajattelu ei ohjaisi toimintaa”

Kolmannen kysymyksen myötä henkilöstöltä saatiin myös seuraavanlaisia yhteisöllisen työvuoro-suunnitteluun liittyviä kehittämisideoita:

- Työvuorosuunnitelmaehdotukset voitaisiin tehdä kiertävässä järjestyksessä, jolloin jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus päästä ensimmäisenä tekemään suunnitelmaehdotuksensa. Näin ollen voitaisiin välttää ”nopeat syövät hitaat” ilmiön tuomia ongelmia.
- Jokaiselle asemapaikalle luotaisiin oma yhteisöllistä työvuorosuunnittelua koskeva WhatsApp ryhmä, jolloin viestittely kohdistuisi paremmin niille henkilöille, jota käsiteltävä asia koskee. Lisäksi tämä selkeyttäisi jokaisen asemapaikan työvuorosuunnitelmien tekemistä ja listavastaavien työtä. Tämä voisi myös lisätä asemapaikka kohtaista vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä.
- Titania sähköisen asiointin etäkäyttö mahdollisuus vähentäisi ”nopeat syövät hitaat” ilmiötä ja helpottaisi suunnittelua vapailla sekä lomilla.
- Vältettäisiin liian aikaista puuttumista työvuorosuunnitelmaehdotuksiin, koska tällöin kaikki eivät ole vielä ehtineet tehdä suunnitelmaansa tai suunnitelman tekeminen on vielä kesken.
- Pyhävuoroihin tulisi asettaa tarkat reunaehdot, jolloin niiden jakautuminen olisi tasapuolista.

Kehittämistoiminnan aikana kerättyjä aineistoja ei hyödynnetä niin laaja-alaisesti kuin varsinaisissa tutkimuksissa. Yleensä kehittämistoiminnan myötä tuotettu tieto ohjaa kehittämisprosessia, jolloin aineistosta pyritään tuottaman nopeasti vastauksia. Näin ollen jokaisessa kehitystoiminnan eri vaiheessa pyritään löytämään kulloisenkin vaiheen kannalta relevantti tiedonkeruu ja analyysitapa. (Toikko & Rantanen 2009, 117-121.)

7 POHDINTA

7.1 Eettisyys ja luotettavuus

Eettisyys ja luotettavuus määrittelevät tutkimuksen laatua. Laadukkaassa tutkimuksessa noudatetaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tämän kehittämistyön aikana noudatettiin hyvään tieteelliseen käytäntöön perustuvia toimintatapoja, joita ovat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus. Kehittämistyötä ja siihen tehtyjä kyselyitä varten haettiin tutkimuslupa Essote:n johtajaylihoitajalta. Tutkimuslupahakemuksessa sitouduttiin noudattamaan hyvää tutkimuskäytäntöä, Essote:n yleisiä sääntöjä sekä vaihtolovelvollisuutta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-7; Essote 2019c).

Kehittämistyön aikana saatujen tulosten tallentamisessa ja esittämisessä tulee noudattaa tiedeyhteisön hyväksymiä käytäntöjä. Kyselyihin osallistuvia henkilöitä tulee informoida selkeästi. Osallistuminen kyselyihin tulee olla vapaaehtoista ja henkilöt eivät saa olla tunnistettavissa. Kehittämistyön aikana Essote:n ensihoitopalveluiden pohjoisen asemaryhmän työntekijöille lähetettiin kyselyitä alkutila analyysia, toiminnan kehittämistä ja loppuarviointia varten sähköisesti. Kyselyihin vastaaminen oli vapaaehtoista. Kyselyiden myötä saadut vastaukset tulivat kehitystyöstä vastaavan henkilön sähköpostiin sekä Webropol ohjelmistoon. Vastauksia säilytettiin asianmukaisesti, eikä niitä käytetty tai luovutettu muuta kuin tämän kehitystyön edesauttamiseen. Kehittämistyössä käytetyssä aineistossa huolehdittiin anonymiteetista ja kehitystyön päättymisen jälkeen vastaukset hävitettiin asianmukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-7.)

Kehittämistyön aikana siihen liittyvään aineistoon on perehdytty hyvin ja luotettavia lähteitä. Kehittämistyöhön liittyvässä tiedonhankinnassa on huomionnut luotettavuus sekä laatu. Kehittämistyöhön teoretietoa kerättiin lähdekriittisesti ja tukijoiden tekemää työtä kunnioittaen. Kehittämistyön kirjallinen tuotos on tarkistettu Turnit plagioinnin tarkastus ohjelmalla. Tällä varmistetaan työn alkuperäisyys sekä lähdeviittausten ja lainausten hyvä tieteellinen käytäntö ja tekijänoikeuslain mukaisuus (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ARENE oy 2018, 6.)

Kehitystoiminnassa luotettavuutta tulee tarkastella sen käyttökelpoisuuden näkökulmasta. Tutkijan tulee esitellä aineistonsa ja siihen perustuva argumentaatio avoimesti, uskottavasti sekä johdonmukaisesti, jolloin hän voi vakuuttaa tiedeyhteisölle tutkimuksensa pätevyyden (Toikko & Rantanen 2009, 121-126.) Kehittämistyön tavoitteena oli luoda pilotoinnin avulla yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta toimiva kokonaisuus, joka voitaisiin laajentaa käytettäväksi koko Essote:n ensihoitopalveluun. Tärkeänä osana kehitystyössä oli pohjoisen asemaryhmän henkilöstö, joka osallistui pilotointiin sekä työnantaja, joka mahdollisti kehittämistyön alkamisen sekä etenemisen. Lopullinen päätös yhteisöllisen työvuorosuunnittelun jatkumisesta ja laajentamisesta Essote:n ensihoitopalvelussa teki ensihoitoesimies, yhdessä muiden työnantajan edustajien kanssa. Päätöksenteon tukena heillä oli käytettävissä henkilöstöltä saadut palautteet sekä henkilöstölle tehtyjen kyselyiden myötä saatu aineisto. Näiden perusteella yhteisöllistä työvuorosuunnittelua päätehtiin jatkaa pilotoinnin jälkeen pohjoisessa asemaryhmässä ja se tulitaisiin lähitulevaisuudessa laajentamaan asteittain koko Essote:n ensihoitopalvelun käyttöön.

7.2 Kehittämistyön tulosten ja etenemisen tarkastelua

Kehittämistyön ensimmäisenä vaiheena oli selvittää alkutila analyysia varten kerätyn aineiston avulla selvittää, millaisia ongelmia ja kehittämisen kohteita vanhassa työvuorosuunnittelussa työyhteisössä koettiin. Alkutila-analyysin myötä selvisi, että kyselyyn vastanneet työntekijät olivat pääosin tyytymättömiä silloiseen työvuorosuunnitteluun. Työntekijät kokivat, että silloinen työvuorosuunnittelu oli epätasa-arvoista ja heillä ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa omien työvuorojen suunnitteluun, jolloin myös jokaisen oman elämäntilanteen huomioiminen työvuorolistojen suunnittelussa oli vähäistä. Lisäksi koettiin, että viikonloppuvapaita oli liian vähän ja yksittäisiä työvuoroja oli liikaa. Alkutila-analyysiä varten tehtyyn kyselyyn vastanneiden määrä oli valitettavan pieni ja näin ollen pelkästään kyselyn perusteella tehty alkutila-analyysi olisi ollut melko suppea. Alkutila-analyysissä hyödynnettiin lisäksi käytyjä keskusteluita sekä vuorovaikutustilanteissa tehtyjä havaintoja.

Engeströmin (1995) mukaan monimenetelmällinen toiminnan analyysi edellyttää monen tasoista aineistoa, jota tuotetaan puheen, tekstien, tapahtumien, tekojen ja vuorovaikutuksen kautta (Engeström 1995,73-74). Tämän kehittämistyön aikana tutkija on toiminut osana sitä työyhteisöä, johon kehittämistyö suunnattiin. Tavoitteena oli kerätä mahdollisimman monitasoista ja -puolista aineistoa mm. haastattelemalla, havainnoimalla sekä osallistumalla. Saadun aineiston myötä vahvistui käsitys työvuorosuunnitteluun liittyvän toimintatavan muutoksen tarpeellisuudesta. Lisäksi alkutila-analyysistä saatua tietoa hyödynnettiin koko kehitysprosessin aikana mm. uudentoimintamallin hyötyjä sekä vaikutuksia arvioidessa.

Kehittämistyön toinen vaihe sisälsi uuden toimintamallin työstämistä aikaisemman toiminnan ongelmien ja ristiriitojen ratkaisemiseksi. Näiden ristiriitojen ja ongelmien ratkaiseminen edellyttää sitä, että se saa käyttöönsä eväitä, joilla häiriöitä ja niiden aiheuttajia voidaan eritellä. Tässä vaiheessa kehittävää työntutkimusta tavoitteena on tunnistaa ristiriidat ja löytää laadullisesti uusia ratkaisuja (Engeström 2002, 135-144.) Ristiriitojen tunnistamisen avuksi laadittiin SWOT-analyysi, joka laadittiin alkutila-analyysistä saadun aineiston perusteella. SWOT-analyysissä määritettiin silloisen työvuorosuunnittelun vahvuudet ja heikkoudet työntekijöiden näkökulmasta ja vastaavasti yhteisöllisen työvuorosuunnittelun vahvuudet ja heikkoudet aikaisempien tutkimusten perusteella. Näin voitiin tunnistaa hyvin aikaisemman työvuorosuunnittelun ongelmat ja selvittää voisiko yhteisöllinen työvuorosuunnittelu tarjota ratkaisuita ongelmiin.

Kehittämistyön kolmannessa vaiheessa aloitettiin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun varsinainen suunnittelu ja kehittäminen. Tässä vaiheessa kehittämistyötä suunnitellaan, kehitetään ja kokeilla uutta toimintamallia. Tämän vaiheen tavoitteena on tuottaa konkreettinen kuvaus uudesta toimintamallista. Yksi tapa edetä uuden toimintamallin suunnittelussa on se, että organisaation johto, kyseisen aiheen asiantuntijat ja tutkijat suunnittelevat uuden mallin, jota muokataan sekä tarkennetaan silloin, kun sitä käsitellään ja opiskellaan työntekijöiden kanssa (Engeström 2002 146-148.) Tässä kehittämistyössä uutta toimintamallia olivat suunnittelemassa ensihoitoesimies, apulaisosastonhoi-

taja, pohjoisen asemaryhmän asemavastaava, kaksi Titania-ohjelman pääkäyttäjää Essote:n organisaatiosta sekä kehittämistyöstä vastaava henkilö. Koulutusten, kyselyiden ja erilaisten vuorovaikutustilanteiden kautta myös työntekijät tulivat isoksi osaksi kehittämistyötä.

Neljännessä vaiheessa uusi toimintamalli otetaan käyttöön ja sitä muokataan toimivaksi. Tälle vaiheelle tyypillistä on uuden toimintamallin kilpailu vanhan toimintamallin kanssa (Engeström 1995, 149.) Yhteisöllinen työvuorosuunnittelun pilotti aloitettiin Essote:n ensihoitopalvelun pohjoisessa asemaryhmässä toukokuussa 2019.

Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa työntekijöillä on mahdollisuus tehdä itsenäisesti työvuorosuunnitelmaehdotuksensa työaikalain, virka- ja työehtosopimusten sekä organisaation määrittämien sääntöjen puitteissa. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu ei kuitenkaan toimi automaattisesti itsestään vaan se vaatii hyvää suunnittelua, jonka avulla tuotetaan menetelmiä, joiden avulla yhteisöllistä työvuorosuunnittelua voidaan toteuttaa. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu voi synnyttää ristiriitoja ja herättää epäilyksiä. Haittapuolena yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa on todettu olevan kyseisen toimintatavan vaatima aika, koulutus ja valmiuksien kehittäminen (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49-50.) Aikaisemmissa tutkimuksissa on myös ilmennyt, että hoitajat kokivat itsenäisen työvuorosuunnittelun hankaloituvan silloin, kun yhteisiä pelisääntöjä ei noudateta, kaikki eivät ota vastuuta suunnitelman tekemisestä tai sen koetaan tuovan lisää työtä (Bailyn, Collins & Song 2005, 5-7; Liski 2012, 66-67; Immonen 2013, 31-32).

Myös tämän kehitysprosessin aikana koettiin vastarintaa. Henkilöstöstä osa ei ollut halukkaita siirtymään yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun, koska he kokivat, ettei yhteisöllisyys tulisi toimimaan työyhteisössä ja pelisääntöjä ei noudatettaisi. Lisäksi koettiin, että yhteisöllisen työvuorosuunnittelun myötä alkanut työvuorosuunnitelmaehdotusten tekeminen lisäsi heidän työtään. Osa henkilöstöstä ei halunnut alussa tehdä itse työvuorosuunnitelmaehdotuksiaan. Koulutusten ja toimintatavan kehittämisen myötä kuitenkin voitiin todeta vastarinnan vähentyneen ja tyytyväisyyden lisääntyneen. Henkilöstö huomasi, että heillä on nyt mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin ja toisekseen työvuorosuunnitelmaehdotusten tekemiseen tarkoitetun ohjelman käyttö havaittiin helpoksi käyttää. Ristiriitojen ratkomisen kautta uusitoimintamalli muuttui näin ollen uudeksi käytännöksi. Kehittävän työntutkimuksen mukaan tämän jälkeen uusi toimintamalli laajenee, vakiintuu ja alkaa tuottaa uusia ulokkeita eri suuntiin (Engeström 2002, 91).

Henkilöstölle tehtiin elokuussa 2019 kysely, jossa kartoitettiin henkilöstön kokemuksia yhteisöllisen työvuorosuunnittelusta sen alkuvaiheessa. Kyselyssä oli kolme avointa kysymystä ja vastaaminen oli täysin vapaaehtoista. Vastauksi tähän kyselyyn saatiin enemmän kuin ensimmäiseen kyselyyn ja vastuusten sisällöllinen anti oli tuottavaa.

Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin henkilöstön kokemuksia siitä, kuinka yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on toiminut/toteutunut heidän yksikössään. Suurin osa vastanneista oli sitä, mieltä, että

yhteisöllinen työvuorosuunnittelu oli toiminut ja toteutunut hyvin tai melko hyvin. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelua koskevan toiminnan nähtiin hankaloituvan siksi, koska osa henkilöstöstä ei noudattanut yhteisiä pelisääntöjä.

Myös aiemmissa tutkimuksissa on todettu vastaavanlaisia ongelmia yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toiminnassa. Pelisääntöjen noudattamatta jättäminen ja piittaamattomuus sääntöjen noudattamista kohtaan on todettu aiheuttavan ristiriitoja ja turhautumista työyhteisössä (Bailyn, Collins & Song 2005, 3-4; Liski 2012, 66-67; Hyvönen 2014, 36-66). Härmän ym. (2019) tekemässä tutkimuksessa korostui myös yhdessä sovittujen pelisääntöjen ja oikeudenmukaisuuden toteuttaminen autonomisessa työvuorosuunnittelussa ja niiden olemassaolo koettiin tarpeelliseksi osastoilla. Pelisääntöjen yhdenmukaisuus kaikille sekä niistä keskusteleminen ja tarpeen mukaan muokkaaminen koettiin tärkeänä. Käytännössä hyväksi koettiin ns. työvuorotuutori, joka tukee työntekijöitä työvuorolistan täyttämässä. Yleisesti käytettyjä pelisääntöjä autonomisessa työvuorosuunnittelussa olivat esimerkiksi yövuorojen suunnitteleminen ennen muita vuoroja sekä vapaatoiveiden lukumäärän rajaaminen. (Härmä ym. 2019, 51-70.)

Kyselyssä eniten esille nousi kommentteja ”nopeat syövät hitaat” ilmiöstä, joka tarkoittaa sitä, että osa henkilöstöstä pyrkii tekemään suunnitelmaehdotuksensa heti kun mahdollista, jolloin he voivat valikoida itselleen ns. parhaat vuorot. Sinivaaran ym. (2007) tekemässä tutkimuksessa ilmeni, että autonomisen työvuorosuunnittelun alkuvaiheessa työntekijät pelkäsivät sitä, että nopeimmat ja aktiivisimman saivat parhaimmat työvuorot. Autonomisen työvuorosuunnittelun prosessin edetessä työntekijät kuitenkin huomasivat, että heillä on erilaisia tarpeita työaikojen suhteen. Osalle arvosti sitä, että sai olla viikonloput perheen kanssa ja toiset pitivät vapaansa mieluummin arkena. Autonomisen työvuorosuunnittelun myötä työntekijät oppivat myös paremmin huomioimaan työyhteisön muut jäsenet (Sinivaara ym. 2007, 176.)

Toisessa kysymyksessä kartoitettiin henkilöstön näkemyksiä siitä, mitä positiivisia vaikutuksia yhteisöllinen työvuorosuunnittelu oli tuonut heille tai heidän työyhteisöönsä. Eniten positiivista vaikutusta yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla nähtiin olevan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Koettiin, että esimerkiksi harrastuksiin osallistuminen ja oman elämän suunnittelu olivat helpottuneet. Tämän lisäksi merkittävänä nähtiin työnrytitys itselleen sopivaksi. Osa vastaajista koki hyvänä, että pystyi ketjuttamaan useamman työvuoron peräkkäin, jolloin sai pidemmät vapaat. Myös viikonlopputöiden määrään ja loman alkamiseen vapailta vaikuttaminen koettiin positiivisena. Yleisesti ottaen yhteisöllisen työvuorosuunnittelun koettiin vaikuttavan eniten yksilötasolla ja työajan hallintaan, joka on osa työn hallintaa, joka taas on osa työhyvinvointia. Hyvän työajan hallinnan on todettu tukevan työssä jaksamista sekä lisäävän työtyytyväisyyttä ja voimavaroja (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 3-12; Sinivaara ym. 2007, 173-178).

Kolmannessa kysymyksessä kartoitettiin mitä kehitettävää henkilöstön mielestä yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa koettiin olevan. Vastauksista nousi esille paljon samoja ilmiöitä, kuin ensimmäiseen kysymykseen saaduissa pohdinnoissa, joissa perusteltiin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toi-

mimattomuutta. Huomiota kuitenkin herätti se, että kaikki vastaajat näkivät yhteisöllisessä työvuoro-suunnittelussa vielä jotakin kehitettävää. Kehittämisen tarvetta koettiin olevan henkilöstössä itses-sään, Titania sähköisen asioinnin ohjelmassa ja tausta-asetuksissa sekä yhteisöllisen työvuoro-suunnitteluun liittyvissä toimintatavoissa ja pelisäännöissä. Suurin osa vastaajista toi esille kehittämistarpeen ”nopeat syövät hitaat” ilmiöön. Sen koettiin lisäävän epätasa-arvoa henkilöstön keskuudessa.

Toisena merkittävänä kehittämisen kohteena vastauksista esiin nousi yhteisöllisen työvuoro-suunnittelun pelisäännöt. Niiden toivottiin olevan selkeämmät ja varsinkin pyhätuntien suunnittelua varten nähtiin tarpeelliseksi tiukemmat reunaehdot. Lisäksi toivottiin pelisääntöjen yhdessä läpikäymistä, jolloin voitaisiin puuttua yhdessä pelisäännöissä oleviin epäselvyyksiin.

Kolmantena kehittämiskohteena esiin nousi Titania sähköisen asioinnin ohjelmaan liittyvän asiat, ku-ten mahdollisuus tehdä suunnitelmaehdotus etänä, ettei tarvitse aina mennä fyysisesti työpäätteelle sitä tekemään. Tämä vähentäisi vastaajien mielestä epätasa-arvoa ja ”nopeat syövät hitaat” ilmiötä. Vastaajista muutama näki myös tarpeellisena henkilöstön oman asenteen kehittämistä joustavam-paan suuntaan, jolloin asioista voitaisiin helpommin sopia ja työvuoro-suunnittelusta saataisiin yhtei-söllisempää.

Työnantajan toimesta tehtiin vielä henkilöstölle selkeä kyllä tai ei kysely siitä, oliko heillä halukkuutta jatkaa yhteisöllistä työvuoro-suunnittelua. Kysely lähetettiin 38:lle työntekijälle SECAPP-sovelluksen kautta. Kyselyyn vastasi yhteensä 32 henkilöä, joista 27 (84%) oli sitä mieltä, että haluavat jatkaa yhteisöllistä työvuoro-suunnittelua ja 5 (16%) ei halunnut jatkaa yhteisöllistä työvuoro-suunnittelua. Kysely tuki työnantajaa päätöksessä jatkaa ja laajentaa yhteisöllistä työvuoro-suunnittelua Essote:n ensihoitopalvelussa.

Viides vaihe eli uuden toimintatavan arviointi ja vakiinnuttaminen on kehittävän työntutkimuksen viimeinen vaihe. Tähän vaiheeseen siirtyminen edellyttää sitä, että uusien ja vanhojen toimintatapo-ten välillä vallinneet ristiriidat on pystytty ratkaisemaan. Tässä vaiheessa uusi toimintatapa vakiinnu-tetaan ottamalla se käyttöön systemaattisesti ja laaja-alaisesti. Uuden toimintatavan vakiintumisen myötä mahdollistuu sen arvioiminen. Arvioinnissa keskeisenä kohteena ovat uuden toimintatavan konkreettiset vaikutukset, koko muutostyön prosessi ja sen syklin ja interventoiden läpiviennit orga-nisaatiossa. Arvioinnin aikana työyhteisön jäsenet voivat arvioida muutoksia itsessään sekä työyhtei-sössään. Arvioinnin tavoitteena on saada tietoa uuden toimintatavan vaikutuksista ja kehittämispro-cessin kulusta. (Engeström 1995, 149-154; Engeström 2002, 91-92.)

Kehittämistyöstä vastaavan henkilön työkokemus ja toimintaympäristön tuntemus on ollut kehitys-työn kannalta edistävää asia. Työntekijöiden on ollut helppo lähestyä tuntemaansa henkilöä tilan-teissa, joissa he ovat tarvinneet lisää tietoa tai ohjausta työvuoro-suunnitelmaehdotuksen tekemistä ajatellen. Monen tasaisen aineiston kerääminen erilaisia vuorovaikutustilanteita hyödyntäen on edes auttanut kehitystyön eteenpäin viemistä. Ensihoitoesimiehen kautta saatu tuki ja kehitystyön mah-dollistaminen sekä henkilöstölle tehtyjen kyselyiden ja heiltä saatujen palautteiden kautta saatu ai-neisto ovat vaikuttaneet paljon kehitystyön läpiviemiseen sekä onnistumiseen.

Kehittämistyön aikana reflektiivinen ajattelu on tukenut kehitystyöstä vastaavan henkilön ammatillista kasvua. Työn aikana reflektointia on toteutettu reflektiopäiväkirjan avulla, jossa on käsitelty kehitystyön teoreettisia lähtökohtia, työetenemistä, ongelmakohtia, kehitystyöhön osallistuneiden henkilöiden näkökulmia ja kehittämistyöstä vastaavan henkilön ajatuksia ja näkökulmia, sekä kehitystyön aikana tapahtunutta ammatillista kasvua. Kehittämistyön aikana kehittämistyöstä vastaavan henkilön luottamus omiin kykyihin ja vastuu muiden työntekijöiden ammatillisen kasvun tukemiseen on kasvanut.

Motivoivina tekijöinä kehittämistyöhön on ollut halu kehittää työyhteisön toimintaa ja työyhteisön hyvinvointia. Kehittämistyön aikana pilottiin osallistuneet työyhteisöt ja niiden jäsenet ovat saaneet mahdollisuuden kehittää yhteisöllistä työvuorosuunnittelua työyhteisöissään ja oppia uutta työvuorosuunnitteluun liittyvistä asioista. Engeströmin (1998) mukaan kehittävän työntutkimuksessa yhtenä tavoitteena on se, että tutkimuskohteen jäsenet tiedostavat oman toimintansa merkityksen osana organisaation toimintaa. Toiminnan merkityksen ymmärtäminen tapahtuu oppimisen kautta ja se on edellytys kehittämistyön etenemiselle. Oppimisen kannalta on tärkeää, että kehittämistyön tutkimuskohteen jäsenet nähdään tutkimuksessa aktiivisena osapuolena ja heidät otetaan osalliseksi kehittämistyöhön (Engeström 1998, 124-125.)

Kehittämistyöhön liittyvää teoriaa tietoa hankittiin monipuolisesti. Teorian kautta perehdyttiin eri näkökulmista yhteisöllisen työvuorosuunnitteluun sekä sen tuomiin mahdollisuuksiin sekä uhkiin. Teoriatiedon hyödyntäminen on auttanut kehittämistyön etenemistä ja lisännyt kehittämistyöstä vastaavan henkilön ymmärtämystä kehittämistyön aikana esille tulleisiin ilmiöihin. Kehittämistyö kokonaisuudessaan oli vaativa, mutta erittäin opettava ja antoisa prosessi.

Suurena haasteena kehitystyön aikana oli sen toteuttaminen nopeassa aikataulussa, vähin resurssein sekä kesäaikaan, jolloin henkilöstöä oli lomalla ja sijaisia sekä uusia työntekijöitä oli paljon. Työnantajan ja kehittämistyöstä vastaavan henkilön olisi ollut hyvä pitää pilotointia koskeva aloittamispalaveri, jossa olisi päätetty selkeä työn jako sekä aikataulu. Kehittämistyö lähti liikkeelle nopeasti ja näin ollen nämä asiat jäivät epäselviksi. Kehittämistyön edetessä kaikista asioista pystyttiin kuitenkin keskustelemaan ja sopimaan. Kehittämistyöhön osallistuneiden henkilöiden saama koulutus yhteisöllistä työvuorosuunnittelua koskien oli melko suppea ja myös henkilöstön kouluttaminen jäi suhteellisen vähäiseksi minimaalisten resurssien ja kiireisen aikataulun vuoksi. Myös henkilöstön kanssa käytäviä yhteisiä palavereita ei voitu toteuttaa halukkuudesta huolimatta.

Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on esimiehen ja henkilöstön yhteistä toimintaa. Siirtyminen yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun vaatii vahvaa sitoutumista ja uusia ajattelutapoja sekä työntekijöiltä, että esimieheltä. Siinä ei ole kyse ainoastaan toimintatavan muutoksesta, vaan koko toimintakulttuurin muutoksesta, joka vaatii paljon vuorovaikutusta työyhteisön sisällä. Aluksi uudelle toimintatavalle on varattava riittävästi aikaa, mutta toiminnan edetessä yhteisen vastuun ja ymmärryksen kasvaessa yhteisöllinen työvuorosuunnittelu alkaa vakiintua ja tuottaa tulosta (Sinivaara ym. 2007, 178-179; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 56-57).

Opinnäytetyöni kehittämistehtävässä oli tarkoituksena kehittää ja käyttöönottaa Essote:n ensihoito-palvelussa yhteisöllinen työvuorosuunnittelu. Kehittämistehtävän aikana yhteisöllinen työvuorosuunnittelu pilotoitiin Essote:n ensihoidon pohjoiseen asemaryhmään ja tavoitteena oli kehittää yhteisöllinen työvuorosuunnittelu niin toimivaksi kokonaisuudeksi, että se voitaisiin laajentaa käytettäväksi koko Essote:n ensihoitopalveluun. Kehittämistyön myötä nämä tavoitteet saavutettiin, vaikkakin kehitettävää jäi vielä tulevaisuuteenkin.

7.3 Kehittämis ja jatkotutkimus ehdotuksia

Tässä kehittämistyössä oli tarkoituksena kehittää käyttöönottaa Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymän (Essote:n) ensihoitopalvelussa yhteisöllinen työvuorosuunnittelu. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu pilotoitiin Essote ensihoitopalvelun pohjoiseen asemaryhmään. Pilotoinnin avulla yhteisöllistä työvuorosuunnittelua kehitettiin toimivaksi siten, että se voitiin laajentaa käytettäväksi koko Essote:n ensihoitopalvelun alueelle. Tulevaisuudessa näkisin kehittämishaasteena edelleen yhteisöllisyyden lisäämisen sekä lisäkoulutuksen autonomisesta työvuorosuunnittelusta.

Essote:n ensihoitopalveluun uutena toimintamallina kehitettyä yhteisöllistä työvuorosuunnittelua tulisi tulevaisuudessa seurata ja arvioida. Kehittämistyön päätyttyäkin olisi hyvä kirjata kaikki yhteisöllistä työvuorosuunnittelua koskevat muutokset, päätökset ja sen tuomat vaikutukset. Näin sitä voidaan jatkossa helpommin arvioida ja tehdä erilaisia yhteenvetoja sen vaikutuksista.

Jatkotutkimusaiheena olisi hyvä selvittää yhteisöllisen työvuorosuunnittelun vaikutus työhyvinvointiin Essote:n ensihoidossa. Tutkimuksessa voisi tarkastella yhteisöllisen työvuorosuunnittelua työntekijöiden ja työnantajan näkökulmasta. Jatkotutkimuksessa voisi tarkastella esimerkiksi seuraavanlaisia asioita:

- Miten yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on vaikuttanut työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen?
- Työterveyden kanssa yhteistyössä sairauspoissaolojen seuranta ja vertailu tilanteeseen ennen yhteisöllistä työvuorosuunnittelua.
- Miten esimiehen työajan jakautuminen on muuttunut yhteisöllisen työvuorosuunnittelun myötä?
- Miten yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen lisääntyminen on näkynyt työyksiköissä?
- Työntekijöille ja esimiehelle voitaisiin tehdä kartoitus yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toimivuudesta ja sen tuomista hyödyistä ja haitoista.
- Mitä vaikutuksia yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla on ollut työntekijöiden vaihtuvuuteen ja rekrytointiin?

LÄHTEET

ALA-MURSULA, L. 2006. Employee worktime control and health. Väitöskirja. Oulun yliopisto. [Viitattu 2019-6-10]. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514282183.pdf>. S: 6

ALA-MURSULA, L., VAHTERA, J., LINNA, A., PENTTI, J. & KIVIMÄKI, M. 2005. Employee worktime control moderates the effects of job strain and effort-reward imbalance on sickness absence: the 10-town study. Research report. J. Epidemiol Community Health 2005, 59, 851-857. [Viitattu 2019-5-2]. Saatavissa: <https://jech.bmj.com/content/jech/59/10/851.full.pdf>.

AMMATTIKORKEAKOULUJEN REHTORINEUVOSTO ARENE OY. 2018. Ammattikorkeakoulujen opin-
näytetöiden eettiset suositukset. [Viitattu 2019-9-10]. Saatavissa: http://www.arena.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arena_ammattikorkeakoulujen-opinnaytetoiden-eettiset-suositukset.pdf?t=1526903222. S: 6

BAILYN, L., COLLINS, R. & SONG, Y. 2005. Implementation of a Self-Scheduling System for Hospital Nurses: Guidelines and Pitfalls. The Journal of Nursing Management 2007, 15, 72-77. [Viitattu 2019-2-12]. Saatavissa: <http://web.mit.edu/workplacecenter/docs/wpc0019.pdf>. S: 5-7

CGI. 2013. Titania. [Viitattu 2019-8-13]. Saatavissa: https://www.cgi.fi/sites/default/files/files_fi/Brochures_publications/titania-tyovuoronsuunnittelu.pdf.

ENGESTRÖM, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteista. Helsinki: Painatuskeskus.

ENGESTRÖM, Y. 1998. Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita. Edita. Helsinki. S: 124-125.

ENGESTRÖM, Y. 2002. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita Prima Oy. S: 91; 128; 135-144; 146-148

ESSOTE. 2017a. Hallintosäätö. [Viitattu 2019-5-28]. Saatavissa: <https://www.essote.fi/wp-content/uploads/sites/2/2016/01/hallintosaanto-010917-alkaen.pdf>. S: 1-5

ESSOTE. 2017b. Talousarvio 2018. [Viitattu 2019-5-28]. Saatavissa: <https://www.essote.fi/wp-content/uploads/sites/2/2016/01/talousarvio-2018-taloussuunnitelma-2018-2020.pdf>. S:15-16

ESSOTE. 2018. Ensihoito. [Viitattu 2019-5-29]. Saatavissa: <https://www.essote.fi/asiakkaalle/palvelut/ensihoito/>.

ESSOTE. 2019a. Essoten organisaatiokaavio 2019. [Viitattu 2019-9-25]. Saatavissa: <https://www.essote.fi/tietoa-meista/hallinto-ja-paatoksenteko/organisaatio/>.

ESSOTE. 2019b. Ensihoidon palvelutasopäätös ajalle 1.1–31.12.2019. [Viitattu 2019-5-29]. Saatavissa: https://www.essote.fi/wp-content/uploads/sites/2/2019/01/ensihoitopalvelun_palvelutasopaato_s_2019.pdf.

ESSOTE. 2019c. Tutkimus- ja kehittämistoiminta. [Viitattu 2019-9-10]. Saatavissa: <https://www.essote.fi/ammattilaiselle/ammattilainen/tutkimus-ja-kehittamistoiminta/iita>

EU:N TYÖTERVEYS- JA TYÖTURVALLISUUSDIREKTIIVIT 2019. 2019. [Viitattu 2019-8-13]. Saatavissa: <https://osha.europa.eu/fi/safety-and-health-legislation/european-directives>.

HAKOLA, T. & KALLIOMÄKI-LEVANTO, T. 2010. Työvuorosuunnittelu hoitoalalla. Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Helsinki: Työterveyslaitos. S: 3-12; 13-14; 19-23; 49-50; 56-57; 63-66; 70-77

HEIKKILÄ, H. 2014. Työaika-autonomialla ergonomiaa ja itseohjautuvuutta työvuorosuunnitteluun. Röntgenhoitajien kokemuksia autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisestä kolmivuorotyötä tekevässä yksikössä. Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Oulun ammattikorkeakoulu. S: 39

HIETALA, H., KAIVANTO, K. & SCHÖN, E. 2019. Uusi työaikalaki käytännössä. Helsinki: Alma Talent Oy. S: 21-22

HYVÖNEN, J. 2014. Työaika-autonomia sairaalalahenkilöstön kokemana. Pro gradu- tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. 2014. [Viitattu 2019-6-19]. Saatavissa: http://publications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20141426/urn_nbn_fi_uef-20141426.pdf. S: 64

HÄNNINEN, S. 2019. Essote:n ensihoito. Sähköpostiviesti 25.9.2019. Vastaanottaja: S. Vyyryläinen. Essote:n ensihoitoesimiehen lähettämä julkaisematon Essote:n ensihoidon organisaatiokaavio.

HÄRMÄ, M., KARHULA, K., ROPPONEN, A., KOSKINEN, A., TURUNEN, J., OJAJÄRVI, A., VANTTOLA, P., PUTTONEN, S., HAKOLA, T., OKSANEN, T. & KIVIMÄKI, M. 2019. Työaikojen muutosten ja kehittämisinterventioiden vaikutukset työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja työhön osallistumiseen. Tampere: Juvenes Print Oy. S: 11; 29-40; 22-23; 29-40; 51-70

IMMONEN, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Pro gradu- tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. 2013. S: 31-32; 45

JOYCE, K., PABAYO, R., CRITCHLEY, JA. & BAMBRA, C. 2010. Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing. [Viitattu 2019-6-10]. Saatavissa: Cochrane Database of Systematic Reviews 2010, Issue 2. Art. No.: CD008009.DOI: 10.1002/14651858.CD008009.pub2. S: 1-2

JÄRVINEN, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. E-kirja. Alma Talent verkkokirjahylly. Helsinki: Talentum Media Oy.

- KARHULA, K. 2015. Association of job strain with sleep and psychophysiological recovery in shift working health care professionals. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Tampere: Juvenes Print. [Viitattu 2019-6-10]. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153231/associat.pdf?sequence=1>. S: 108-109
- KIISKI, A. 2014. Säilytä työnjohto-oikeutesi työvuorosuunnittelussa. Oikeustapaukset 2/2014. Kuntatyönantajat. [Viitattu 2019-8-15]. Saatavissa: <https://www.kuntatyonantajalehti.fi/2014/2/sailyta-tyonjohto-oikeutesi-tyovuorosuunnittelussa>.
- KONING, C. 2014. Does Self-scheduling Increase Nurses' Job Satisfaction? An Integrative Literature Review. School of Nursing Faculty of Human and Social Development. University of Victoria. [Viitattu 2019-2-11]. Saatavissa: https://dspace.library.uvic.ca/bitstream/handle/1828/5243/Koning_Claré_MN_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y. S: 23-27
- LEINONEN, R. 2018. Sisällönanalyysi. [Viitattu 2019-8-15]. Saatavissa <https://www.spoken.fi/sisallönanalyysi/>.
- LISKI, A. 2012. Autonominen työvuorosuunnittelu ja työhyvinvointi Kaupin sairaalassa. Pro gradu-tutkielma. Hallintotiede. Tampereen yliopisto. S: 16
- MIETTINEN, J. 2008. Vuorotyö ja terveys. Duodecim, artikkeli. [Viitattu 2019-5-28]. Saatavissa: <http://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/avaa?artikkeli=ttl00526>.
- OAMK. PK- yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. [Viitattu 2019-8-12]. Saatavissa: <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>.
- PARTINEN, M. 2012. Epäsäännöllinen työaika ja vuorotyö. Teoksessa Lääkärikirja Duodecim. (toim.) AIROLA, K., HUTTUNEN, M., JALANKO, H., LUMIO, J., MUSTAJOKI, P., SAARELMA, O., TEIKARI, M. & TIITINEN, A. [Viitattu 2019-8-12]. Saatavissa: https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk01013. https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk01013.
- PEKKARINEN, L. & PEKKA, T. 2016. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2016. Kevan tutkimuksia 1/2016. [Viitattu 2019-8-12]. Saatavilla <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2016.pdf>. S: 26-31
- RAIVIO, R. 2017. Hoidon jatkuvuus perusterveydenhuollossa. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim. 133(17):1563-1569. [Viitattu 2019-8-15] Saatavilla: <https://www.duodecimlehti.fi/lehti/2017/17/duo13890>.
- SAARANEN-KAUPPINEN, A. & PUUSNIEKKA, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 2019-8-12]. Saatavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html.

SAARINEN, M. 2011. Työsuhteen pelisäännöt. Helsinki: Talentum Media. S: 257-258; 358-363

SALONEN, K., ELORANTA, S., HAUTALA, T. & KINOS, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy. [Viitattu 2019-5-29]. Saatavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>. S: 43-46

SINIVAARA, M., KASANEN, R., KOIVUMÄKI, M. & HAKOLA, T. 2007. Työaika-autonomia lisäsi hyvinvointia hoitotyössä. Teoksessa LEPPÄNEN, A. JA TAKALA, E-P (toim.). Työ ja ihminen 2/2007. Työterveyslaitos. S: 173-178

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ. 2017. Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalveluista, muistio. [Viitattu 2019-5-29]. Saatavissa: https://stm.fi/documents/1271139/5228951/STM_as_ensihoitopalvelusta_PM_2.pdf/4a8570a7-b7e1-40fd-8700-cb8dadd70535/STM_as_ensihoitopalvelusta_PM_2.pdf.pdf.

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ. 2018. Ensihoito. [Viitattu 2019-5-29]. Saatavissa: <http://stm.fi/ensihoito>.

SUOMEN RISKIENHALLINTAYHDISTYS. 2012. Nelikenttäanalyysi- SWOT. [Viitattu 2019-8-15]. Saatavissa: <https://www.pk-rh.fi/tools/swot.html>.

THL. 2018a. THL:n Sairastavuusindeksi. [Viitattu 2019-6-18]. Saatavissa: <http://www.terveytemme.fi/sairastavuusindeksi/>.

THL. 2018b. Tiedosta arviointiin. Tavoitteena paremmat palvelut. Asiantuntija-arvio. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 2019-6-18]. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136032/Etela%cc%88-Savo%20asiantuntija-arvio%20-%20simlaatioharjoitus%20keva%cc%88t%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. S: 3-4

TOIKKO, T. & RANTANEN, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisssessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press. S: 31; 41-44; 117-126

TOPPINEN-TANNER, S., BERGBOM, B., FRIMAN, R., ROPPONEN, A., TOIVANEN, M., UUSITALO, H., WALLIN, M. & VANHALA, A. 2016. Työ ja elämä. Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Työterveyslaitos. [Viitattu 2019-5-29]. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131549/Ty%c3%b5%20ja%20el%c3%a4m%c3%a4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. S: 29-30

TUOMI, J. & SARAJARVI, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi. S: 103-108

TUTKIMUSEETTINEN NEUVOTTELUKUNTA. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [Viitattu 2019-9-10]. Saatavissa: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. S: 6-7

TYÖAIKADIREKTIIVI 2003/88. [Viitattu 2019-8-13]. Saatavissa: <https://osha.europa.eu/fi/legislation/directives/directive-2003-88-ec>.

TYÖAIKALAKI 1996/605. Annettu Naantalissa 9.8.1996. [Viitattu 2019-8-12]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>.

TYÖTERVEYSLAITOS. 2015. Tutkimustuloksia. [Viitattu 2019-5-28]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoterveyslaitoksen-vuosi-2015/tutkimustuloksia/>.

TYÖSUOJELU. 2016. Vuorotyö. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. [Viitattu 2019-5-28]. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tietoa-meista/asiointi/luvat-ja-ilmoitukset/vuorotyö>.

VIITALA, R. 2013. Henkilöstö johtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy. S: 342-343; 345-346

VIRKKUNEN, J., AHONEN, H., SCHAPP, M. & LINTULA, L. 2010. Toimintakonseptin yhteisen kehittämisen mahdollisuus. Tykes. [Viitattu 2019-9-10]. Saatavissa: <https://docplayer.fi/2439766-Raportteja-70-toimintakonseptin-yhteisen-kehittamisen-mahdollisuus-toimintakonseptin-yhteisen-kehittamisen-mahdollisuus-helsinki-2010.html>. S: 57-60

VYAS, M. 2012. Shift work and cardiovascular events: systematic review and meta-analysis. The University of Western Ontario. [Viitattu 2019-6-10]. Saatavissa: <https://ir.lib.uwo.ca/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1766&context=etd>. S: 88-89

LIITE 1: KYSELY ALKUVAIHEEN ANALYYSIÄ VARTEN

Tervehdys!

Opiskelen Savonia-ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylemmää ammattikorkeakoulu tutkintoa. Osana opintojani teen opinnäytetyön, jonka aiheena on yhteisöllisen työvuoronsuunnittelun kehittäminen Essote:n ensihoitopalveluihin. Opinnäytetyötäni Essote:lla ohjaa ensihoitoesimies Satu Hänninen.

Tarkoitukseni on kehittää Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymän (Essote:n) ensihoitopalveluun toimiva yhteisöllinen työvuorosuunnittelu. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu pilotoidaan Essote:n ensihoidon yhteen asemaryhmään, joka käsittää asemapaikat Kangasniemi, Pieksämäki ja Joroinen. Tavoitteena on kehittää työvuorosuunnittelu sellaiseksi, että se voidaan laajentaa sittemmin käytettäväksi koko Essote:n ensihoitopalveluihin.

Tässä vaiheessa toivoisin sinulta ajatuksia ja kokemuksia nykyisestä työvuorosuunnittelusta. Tarkoitukseni on kartoittaa työvuorosuunnittelun nykytilaa, lähinnä ongelmia ja kehittämistarpeita. Vastaathan minulle sähköpostitse osoitteeseen tit-ta.vyrylainen@essote.fi viimeistään 5.4.2019.

Voit pohdiskella vapaamuotoisessa vastauksessasi esimerkiksi seuraavia asioita:

- Oletko tyytyväinen nykyiseen työvuorosuunnitteluun?
- Oletko tyytyväinen tehtyihin työvuorolistoihin?
- Voitko mielestäsi nykyään vaikuttaa siihen missä työvuoroissa työskentelet?
- Huomioidaanko henkilökohtaiset vapaatoiveesi työvuorosuunnittelussa?
- Huomioidaanko elämäntilanteesi työvuorosuunnittelussa?
- Mahdollistaako nykyinen työvuorosuunnittelu työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen?
- Onko työvuorolistallasi liikaa peräkkäisiä päivä-, yö- tai viikonloppuvuoroja?
- Onko työvuorolistallasi liian usein yksittäisiä vapaapäiviä?
- Onko työvuorosuunnittelumielestäsi tasapuolista ja oikeudenmukaista?

Saadut vastaukset käsitellen sekä taltion luottamuksellisesti ja hävitän aineiston asianmukaisesti analysoinnin jälkeen.

Vastauksestasi kiittäen;

Susanna

Susanna Vyryläinen

Savonia-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma, sairaanhoitaja (YAMK)

Opiskelijanumero 17083

LIITE 2: KYSELY YHTEISÖLLISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN TOIMIVUUDESTA

Tervehdys!

Opiskelen Savonia-ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylemmää ammattikorkeakoulu tutkintoa. Osana opintojani teen opinnäytetyön, jonka aiheena on yhteisöllisen työvuoronsuunnittelun kehittäminen Essote:n ensihoitopalveluihin. Opinnäytetyötäni Essote:lla ohjaa ensihoitoesimies Satu Hänninen.

Tarkoituksena on kehittää Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymän (Essote:n) ensihoitopalveluun toimiva yhteisöllinen työvuoronsuunnittelu. Tavoitteena on kehittää työvuoronsuunnittelu sellaiseksi, että se voidaan laajentaa käytettäväksi koko Essote:n ensihoitopalveluihin. Yhteisöllinen työvuoronsuunnittelu pilotoitiin Essote:n ensihoitopalvelujen pohjoiseen asemaryhmään.

Tässä vaiheessa toivoisin sinulta ajatuksia ja kokemuksia yhteisöllisestä työvuoronsuunnittelusta. Tarkoitukseni on kartoittaa yhteisöllisen työvuoronsuunnittelun toimivuutta, ongelmia, kehittämistarpeita sekä sen tuomia positiivisia asioita. Vastaathan kyselyyn 18.8.2019 mennessä.

Saadut vastaukset käsittelen sekä taltion luottamuksellisesti ja hävitän aineiston asianmukaisesti analysoinnin jälkeen. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti.

Vastauksista kiittäen;

Susanna

Susanna Vyyryläinen

Savonia-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma, sairaanhoitaja (YAMK)

Opiskelijanumero 17083

KYSYMYKSET:

1. Miten yhteisöllinen työvuoronsuunnittelu on mielestäsi toiminut/toteutunut yksikössäsi?
2. Mitä positiivista koet yhteisöllisen työvuoronsuunnittelun tuoneen sinulle tai työyhteisöllesi?
3. Mitä kehitettävää yksikössäsi toimivassa yhteisöllisessä työvuoronsuunnittelussa on?

LIITE 3: KEHITTÄMISENPROSESSIN ETENEMINEN

Kehittävän työntutkimuksen vaiheet	Vaiheiden kuvaus kehittävän työntutkimuksen mukaisesti	Yhteisöllisen työvuorosunnittelun kehittämisen prosessin eteneminen kehittävän työntutkimuksen vaiheiden mukaisesti
<p>ENSIMMÄINEN VAIHE</p> <p>Kehittämistyön alkuvaiheiden kuvaus</p>	<p>Ensimmäisessä eli kehittämistyön alkuvaiheessa työyhteisössä on vakiintunut toimintatapa, jonka muutoksen ja kehittämisen tarve ei ole vielä tarpeeksi selkeä. Tässä vaiheessa voidaan kuitenkin havaita selkeitä merkkejä muutoksen tarpeellisuudesta. Työyhteisössä on voitu jo pidempään käydä keskusteluja työhön liittyvästä ongelmasta ja siihen on voitu etsiä erilaisia ratkaisuja. Kehittävä työntutkimus käynnistyy alkuperäisen toimintatavan kartoituksella, jonka myötä saadaan tietoa alkutilasta ja sen ongelmista. Tässä vaiheessa kehitettävää työntutkimusta tavoitteena on työn nykytilan ongelmien kuvaus sekä tutkimuksen kohteen rajaaminen (Engeström 2002, 128; Engeström 2004, 130-133.)</p>	<p>Tammikuussa 2019 kartoitettiin mahdollisuuksia yhteisöllisen työvuorosunnittelun aloittamiseksi organisaatiossamme.</p> <p>Ensimmäinen palaveri yhteisöllistä työvuorosunnittelua koskien pidettiin 18.01.2019. Palaverissa käytiin läpi Titanian sähköisen asiointin erityispiirteitä sekä pohdimme, millaisia tausta-asetuksia ja pelisääntöjä tarvittaisiin uuden toimintamallin onnistumiseksi.</p> <p>Seuraava palaveri oli 06.03.2019. Palaverissa käsiteltiin Titanian tausta-asetusten muokkamista Essote:n ensihoitopalveluihin sopivaksi.</p> <p>Kolmas tapaaminen kehitystyön puitteissa oli 26.03.2019. Tällöin kyseessä oli koulutus Titanian sähköisen asiointiin liittyen.</p> <p>Seuraava Titanian sähköistä asiointia koskeva koulutus oli 15.04.2019. Tällöin koulutuksen sisältö käsitteli enimmäkseen sitä, kuinka Titanian sähköisen asiointin tausta-asetuksia voidaan muokata niin, että ohjelma palvelisi parhaiten juuri sitä työyhteisöä, jossa sitä käytetään.</p> <p>Ensimmäinen kysely tehtiin 24.03.-05.04.2019 ennen yhteisöllisen työvuorosunnittelun pilotointia. Tarkoituksena oli kartoittaa, millaisia ongelmia ja kehittämistarpeita työntekijät kokivat vanhassa työvuorosunnittelussa</p>
<p>TOINEN VAIHE</p> <p>Toiminnassa todettujen ristiriitojen analyysi</p>	<p>Toinen vaihe eli toiminnassa todettujen ristiriitojen analyysi sisältää uuden toimintamallin työstämistä aikaisemman toiminnan sisällä ratkaisuksi sen ristiriitoihin. Näiden ristiriitojen ratkaiseminen edellyttää sitä, että se saa käyttöönsä eväitä, joilla häiriöitä ja niiden aiheuttajia voidaan eritellä. Tässä vaiheessa kehitettävää työntutkimusta tavoitteena on tunnistaa ristiriidat ja löytää laadullisesti uusia ratkaisuja (Engeström 2002, 135-144.)</p>	<p>Huhti- ja toukokuussa 2019 tehtiin alkutila-analyysi ja sen pohjalta SWOT-analyysi.</p>

<p>KOLMAS VAIHE</p> <p>Uuden toimintamallin suunnitteleminen</p>	<p>Kolmas vaihe eli uuden toimintamallin suunnitteleminen pitää sisällään nykyvaiheen ristiriitoihin ratkaisujen suunnittelua ja kehittämistä. Tässä vaiheessa kokeillaan ja kehitetään mm. uusia välineitä, käsitteitä, sääntöjä ja yhteistyömuotoja. Suunnittelun myötä pyritään koko toimintatavan muutoksen käynnistämiseen kokeilua hyödyntämällä. Suunnitteluvaiheen tavoitteena on tuottaa konkreettinen kuvaus uudesta toimintamallista (Engeström 2002, 146-148)</p>	<p>Henkilöstölle toimitettiin sähköpostiin koulutusmateriaalia 29.4.2019 Titanian sähköisestä asiainnista ja yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta.</p> <p>Koulutus Kangasniemen asemapaikalla 7.5.2019.</p> <p>Koulutus Joroisten asemapaikalla 8.8.2019.</p> <p>Koulutukset Pieksämäen asemapaikalla 6.-13.5.2019.</p>
<p>NELJÄS VAIHE</p> <p>Uusi toimintamalli otetaan käyttöön työyhteisössä</p>	<p>Neljännessä vaiheessa uusi toimintamalli otetaan käyttöön, jonka avulla sitä testataan ja rikastetaan. Tässä vaiheessa uutta toimintamallia muokataan toimivaksi. Käyttöönotto vaiheeseen liittyvät törmäykset uuden ja vanhan toimintatavan välillä, kun uusi toimintatapa kilpailee vanhan toimintatavan kanssa. Ristiriitojen ratkomisen kautta uusi toimintamalli muuttuu uudeksi käytännöksi, laajenee, vakiintuu ja alkaa tuottaa uusia ulokkeita eri suuntiin (Engeström 1995, 149; Engeström 2002, 91.)</p>	<p>WhatsApp-ryhmä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun avuksi luotiin toukokuussa 2019</p> <p>Essote:n ensihoitopalvelujen pohjoinen asemaryhmä aloitti yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toukokuussa 2019. Ensimmäiset työvuorosuunnitelma ehdotukset 14.5.- 26.05.2019</p> <p>Seuraavat listat olivat auki suunnitelmaehdotusten tekoa varten 24.6-7.7.2019</p> <p>Seuraavat listat olivat auki suunnitelmaehdotusten tekoa varten 5.-18.8.2019.</p>
<p>VIIDES VAIHE</p> <p>Uuden toimintatavan arviointi ja vakiinnuttaminen</p>	<p>Viides vaihe eli uuden toimintatavan arviointi ja vakiinnuttaminen on kehittävän työntutkimuksen viimeinen vaihe. Tähän vaiheeseen siirtyminen edellyttää sitä, että uusien ja vanhojen toimintatapojen välillä vallinneet ristiriidat on pystytty ratkaisemaan. Tässä vaiheessa uusi toimintatapa vakiinnutetaan ottamalla se käyttöön systemaattisesti ja laajalaisesti. Uuden toimintatavan vakiintumisen myötä mahdollistuu sen arvioiminen. Arvioinnissa keskeisenä kohteena ovat uuden toimintatavan konkreettiset vaikutukset, koko muutostyön prosessi ja sen syklin ja interventioiden läpiviennit organisaatiossa. Arvioinnin aikana työyhteisön jäsenet voivat arvioida muutoksia itsessään sekä työyhteisössään. Arvioinnin tavoitteena on saada tietoa uuden toimintatavan vaikutuksista ja kehittämisprosessin kulusta. (Engeström 1995, 149-154; Engeström 2002, 91-91.)</p>	<p>Puhelin palaveri pidettiin ensihoitoesimiehen ja kehittämistehtävästä vastaavan henkilön välillä 12.6.2019. Tarkoitus oli pohtia, kuinka uusi työvuorosuunnittelumalli oli lähtenyt toimiin ja millaisia asioita kehittämisen kannalta olisi tärkeää huomioida.</p> <p>Toinen palaveri yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toimintaa koskien pidettiin 30.7.2019.</p> <p>Kyselyn yhteisöllisen työvuorosuunnitteluun osallistuneille henkilöille 5.8.-18.8.2019. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää henkilöstön kokemuksia yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta alkuvaiheessa.</p> <p>20.8.2019 työnantajan toimesta tehty kyllä/ei kysely henkilöstölle halukkuudesta jatkaa yhteisöllistä työvuorosuunnittelua.</p> <p>Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotti päättyi elokuussa 2019 ja uusi toimintamalli vakiintui Essote:n ensihoitopalvelun pohjoiseen asemaryhmään.</p>

		Uusi toimintamalli laajennetaan Essote:n ensi- hoitopalvelun koko alueelle 10/19- 10/20.
--	--	---