



Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutuminen

Työntekijöiden kokemuksia

Jenni Hänninen

Johanna Mäyränpää

OPINNÄYTETYÖ
21.11.2019

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen (ylempi AMK)

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen (ylempi AMK)

HÄNNINEN, JENNI & MÄYRÄNPÄÄ, JOHANNA:
Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutuminen
Työntekijöiden kokemuksia

Opinnäytetyö 60 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Marraskuu 2019

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisesta TAYS:n sisätautien vastuualueen sekä keuhko-, iho-, ja allergia vastuualueen vuodeosastoilla. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat, miten työntekijät ymmärtävät yhteisöllisen työvuorosuunnittelun, miten työntekijät kokevat yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutuvan tällä hetkellä ja mitä yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa pitäisi kehittää? Opinnäytetyön aihetta tarkasteltiin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä tutkimustietoa ja muodostaa kehitysehdotuksia, joiden avulla osastonhoitajat voivat kehittää yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toimivuutta edelleen. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Opinnäytetyön tulosten perusteella työntekijät ymmärtävät yhteisöllisen työvuorosuunnittelun olevan omista tarpeista lähtevää, työyhteisön tarpeet huomioon ottavaa sekä yhteistyössä tehtävää työvuorosuunnittelua. Tulosten perusteella työntekijät kokevat yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa olevan sen toteutumista edistäviä, että estäviä tekijöitä. Työntekijät toivat esiin myös esimiehen merkittävän roolin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisessa.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että yhteisöllinen työvuorosuunnittelu toteutuu vaihtelevasti. Yhteisöllistä työvuorosuunnittelua pidettiin tärkeänä ja sitä halutaan kehittää. Sovittujen suunnittelukäytäntöjen kertaaminen ja kehittäminen sekä työvuorosuunnitteluohjelmiston kehittäminen nousivat yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämisen kohteiksi.

ABSTRACT

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

HÄNNINEN, JENNI & MÄYRÄNPÄÄ, JOHANNA:
Realisation of the Communal Rota Planning
Experienced by Employees

Master's thesis 60 pages, appendices 7 pages
November 2019

The aim of this thesis was to examine and describe employees' experiences of the realization of the communal rota planning in the wards of lung, skin, allergy diseases and internal medicine in the Tampere University Hospital. The purpose was to produce information for wards' managers to improve the rota planning towards the sense of community.

The study was qualitative in the nature and the data were collected through questionnaires sent via email to the employees working at the target wards. The data were analyzed using content analysis.

The results showed that employees understand the communal rota planning is based on their own needs, considering the needs of the work community and collaborative rota planning. Employees felt that there are both promotive and inhibitory factors in the realization of the communal rota planning. The supervisors' role in the implementation of communal rota planning was also highlighted.

It can be stated that the communal rota planning is realized in various ways. The findings indicated that communal rota planning was considered important and desirable to be developed. It would be interesting to examine and describe supervisor's experiences of the communal rota planning and their sense of annoyance in doing it.

Key words: communal rota planning, rota planning, human resource management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	8
3	TARKOITUS, TUTKIMUSONGELMAT JA TAVOITTEET	9
4	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	10
4.1	Kirjallisuuskatsaus ja tiedonhaku	10
4.2	Henkilöstöjohtaminen	11
4.3	Työvuorosuunnittelu	13
4.4	Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu	14
5	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	20
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus	20
5.2	Aineiston kerääminen	21
5.3	Aineiston analyysi	22
6	TULOKSET	25
6.1	Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun ymmärtäminen	25
6.1.1	Omista tarpeista lähtevä työvuorosuunnittelu	25
6.1.2	Työyhteisön tarpeet huomioiva työvuorosuunnittelu	26
6.1.3	Yhteistyössä tehtävä työvuorosuunnittelu	27
6.2	Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutuminen	27
6.2.1	Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumista edistävät tekijät	28
6.2.2	Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumista estävät tekijät	30
6.2.3	Esimiehen merkitys yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa	32
6.3	Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittäminen	33
6.3.1	Sovittujen suunnittelukäytäntöjen kertaaminen ja kehittäminen	34
6.3.2	Työvuorosuunnitteluohjelmiston kehittäminen	35
7	POHDINTA	37
7.1	Tulosten tarkastelu	37
7.1.1	Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun ymmärtäminen	37
7.1.2	Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutuminen	38
7.1.3	Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittäminen	42
7.2	Opinnäytetyön eettisyys	44

7.3 Opinnäytetyön luotettavuus.....	46
7.4 Johtopäätökset.....	48
LÄHTEET	51
LIITTEET	54
Liite 1. Kirjallisuuskatsaus.....	54
Liite 2. Saatekirje	57
Liite 3. Kyselylomake (sähköinen).....	58

1 JOHDANTO

Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu-sanalla käytetään usein termiä työaika-autonomia. Työaika-autonomialla tarkoitetaan sitä, että työntekijällä ja työyhteisöllä on työvuorosuunnittelussa itsemääräämisoikeus. Eli tällöin työntekijälle annetaan mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa oman työvuorolistansa suunnitteluun. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49.) Käsitteenä autonomia tarkoittaa vapautta ja vastuuta. Toimiessaan autonomisesti henkilö on itse vastuussa ja tietoinen teoistaan. (Sinivaara & Aschan 2008, 103.) Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tavoitteena on työn ja muun elämän yhteensovittaminen (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50).

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun idea ei ole uusi. Ensimmäisen yhteisöllistä työvuorosuunnittelua koskevan artikkelin kirjoitti vuonna 1963 Jenkinson kertonakseen menetelmän käytöstä lontoolaisessa St. Georgen sairaalassa. Jenkinsonin koettiin kuitenkin olevan ideoineen aikaansa edellä eikä idea herättänyt laajempaa kiinnostusta. Vasta 1980-luvulla yhteisöllinen työvuorosuunnittelu alkoi kiinnostaa suurempaa yleisöä ja sitä alettiin ottamaan käyttöön useissa eri sairaaloissa ympäri maailmaa. (Hung 2002, 37; Bailyn, Collins & Song 2007, 72.)

Työvuorosuunnittelu on yksi suurimmista haasteista sairaaloissa. Sellaisen työvuorosuunnitelman laatiminen, joka täyttää samanaikaisesti osaston henkilöstötarpeen, hoitajien henkilökohtaiset tarpeet sekä ergonomiset kriteerit, on haastavaa. Usein esimiehet pitävät osaston tarpeita muita tärkeämpinä, jonka lisäksi esimiesten ja työntekijöiden työvuoroja koskeva kommunikaatio on usein puutteellista. Tämä voi johtaa työntekijöiden väsymiseen, poissaolojen lisääntymiseen ja työmoraalin laskemiseen. Yhteisöllistä työvuorosuunnittelua pidetään ratkaisuna näihin ongelmiin. (Hung 2002, 37.)

Epäsäännölliset työajat ovat osa hoitotyötä ja vaikuttavat sekä työntekijän että potilaan hyvinvointiin. Työaika-autonomia eli yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on hoitoalan nykysuuntaus ja se on esimiehen ja henkilöstön välistä yhteistä toimintaa. Työn laadulliset, että määrälliset ulottuvuudet vaikuttavat asenteisiin työtä ja työaikoja kohtaan. Laadullisia tekijöitä ovat työajan hallintaan vaikuttavat asiat

kuten mahdollisuus vaikuttaa ja valita työvuorojen sijoittumisen työvuoroluetteloon. Määrällisiä tekijöitä ovat toteutunut työaika suhteessa työaikamieltymyksiin. Työaika-autonomiassa tarvitaan yhteisiä pelisääntöjä ja se edellyttää yhteistointia. Työvuorosuunnittelussa voi syntyä ristiriitoja ja niiden voittamiseksi on tehtävä kompromisseja. Tarvittaessa esimiehen on annettava tukea ja ohjausta henkilöstölle työvuorosuunnittelun teossa. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 8–9, 49–50, 52.)

Monet henkilöstöjohtamisen toiminnot ovat oleellisia henkilöstön jaksamisen kannalta. Näitä keskeisiä toimintoja ovat muun muassa henkilöstön mitoitus, henkilöstövoimavarojen kohdentaminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen ja henkilöstön kannustamismuodot. Hyvä henkilöstöjohtaminen on joustavaa, luottamusta herättävää ja oikeudenmukaista. (Sinkkonen & Taskinen 2005, 91.) Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on henkilöstövoimavarojen määrän ja ominaisuuksien varmistaminen. Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan myös henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista. (Suonsivu 2011, 135.) Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan, että henkilöstöä on riittävästi töissä oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa ja siinä huomioidaan toiminnalliset huiput ja hiljaiset hetket. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 65.)

Valitsimme opinnäytetyön aiheen Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin tarjoamista tutkimusaiheista. Opinnäytetyön kohderyhmä on Tampereen yliopistollisen sairaalan (TAYS) toimialue 1. Toimialueeseen 1 kuuluu kuusi vuodeosastoa, joissa työntekijät toteuttavat yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Aiheen ajankohtaisuus ja henkilökohtaiset kokemukset aiheesta, innostivat meitä tarttumaan aiheeseen. Myös se, että tutkimus on tilaustyö, motivoi ja antaa työlle merkityksen. Aikaisempia tutkimuksia yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta on tehty paljon, mutta näissä näkökulmana on usein ollut työhyvinvointi. Valitsimme työhön henkilöstöjohtamisen näkökulman, koska halusimme tarkastella aihetta harvemmin käytetystä näkökulmasta. Opintojen kannalta oli myös tärkeää valita johtamisen näkökulma opinnäytetyöhön.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Opinnäytetyön toimintaympäristönä ja toimeksiantajana on Tampereen yliopistolaisen sairaalan toimialue 1, joka on sisätautien sekä keuhko-, iho- ja allergiasairauksien vastuualue (Toimialue 1, 2018). Opinnäytetyön kohderyhmänä on kuusi toimialue 1:llä toimivaa vuodeosastoa, joissa tällä hetkellä toteutetaan yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Nämä vuodeosastot henkilöstömäärineen on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Toimialue 1:een kuuluvat vuodeosastot, henkilöstörakenne ja yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottovuosi. (Tiedot kerätty sähköpostikyselyllä helmikuussa 2019).

Osasto	Henkilöstörakenne	Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottovuosi
Sisätautien ja reumakeskuksen vuodeosasto (SIRE)	3 perushoitajaa 30 sairaanhoitajaa apulaisosastonhoitaja osastonhoitaja	2010
Munuaiskeskuksen vuodeosasto (MUNV)	24 sairaanhoitajaa osastonhoitaja	2015
Infektiovuodeosasto (INFV)	1 perushoitaja 29 sairaanhoitajaa osastonhoitaja	2016
Päivystysosasto (SPÄI)	1 perushoitaja 33 sairaanhoitajaa apulaisosastonhoitaja osastonhoitaja	2009
Keuhkosairauksien vuodeosasto (KEI1)	32 sairaanhoitajaa asiantuntijahoitaja apulaisosastonhoitaja osastonhoitaja	2014
Keuhko- ja ihosairauksien vuodeosasto (KEI2)	2 perushoitajaa 27 sairaanhoitajaa asiantuntijahoitaja apulaisosastonhoitaja osastonhoitaja	2013

3 TARKOITUS, TUTKIMUSONGELMAT JA TAVOITTEET

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisesta TAYS:n sisätautien vastuualueen sekä keuhko-, iho- ja allergiavastuualueen vuodeosastoilla.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten työntekijät ymmärtävät yhteisöllisen työvuorosuunnittelun?
2. Miten työntekijät kokevat yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutuvan tällä hetkellä?
3. Mitä yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa pitäisi kehittää?

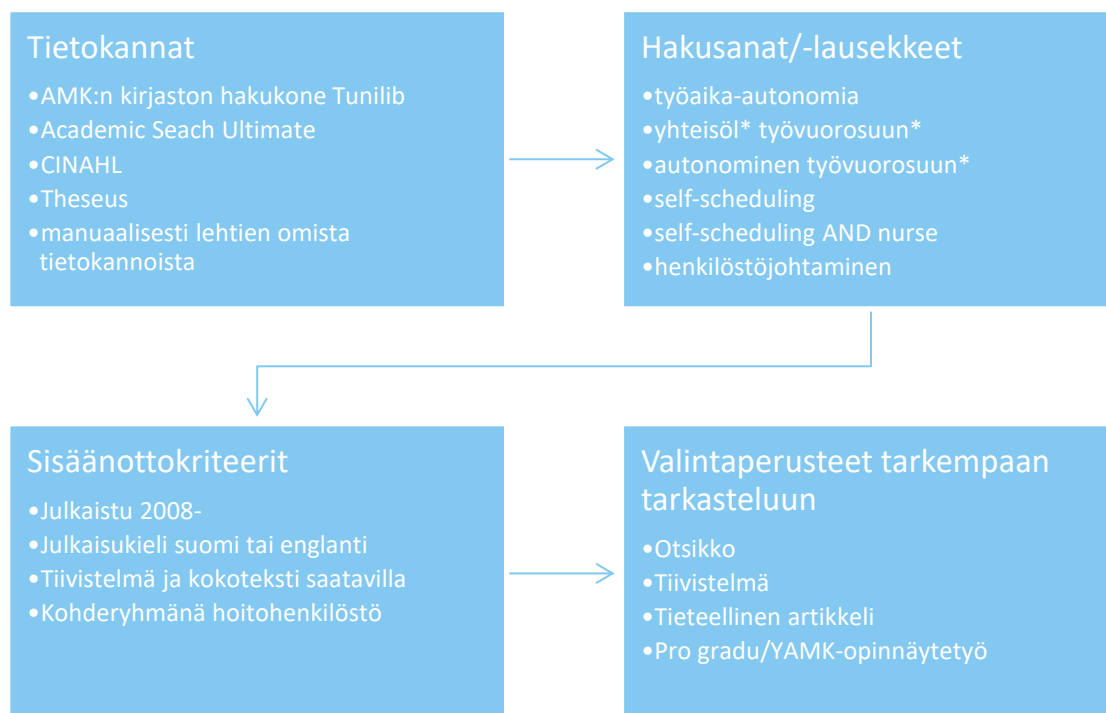
Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kerätä tutkimustietoa ja muodostaa kehitysehdotuksia, joiden avulla osastonhoitajat voivat kehittää yhteisöllistä työvuorosuunnittelua eteenpäin niin, että se hyödyttää sekä työntekijää että työyhteisöä.

4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

4.1 Kirjallisuuskatsaus ja tiedonhaku

Opinnäytetyön teoreettisiin lähtökohtiin perehtyminen aloitettiin tekemällä opinnäytetyön aiheeseen pohjautuva kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksen avulla voitiin luoda näkemys siitä, millaisia tutkimuksia opinnäytetyön aiheesta on jo olemassa.

Kirjallisuuskatsausta varten tehtiin tietokantahakuja (Academic Search Ultimate, CINAHL, Theseus) käyttämällä hakusanoina tai hakulausekkeina kuviossa 1 mainittuja sanoja tai lauseita. Aikarajaukseksi valittiin 2008-nykyhetki. Mukaan valittiin kuitenkin muutamia vanhempia artikkeleita, jos niissä käsiteltiin aihealueen kannalta olennaisia asioita. Aiheeseen liittyviä kotimaisia tieteellisiä artikkeleita tietokannoista ei löytynyt, jonka vuoksi kotimaisiksi lähteiksi valittiin YAMK-tasoisia opinnäytetöitä ja pro graduja. Aineiston laajentamiseksi tehtiin ulkomaisten hoitoalan ammattilehtien tietokannoissa haku hakusanalla ”self-scheduling”, jonka kautta löydettiin muutama aiemmissa haussa löytymättä jäänyt artikkeli tarkempaan tarkasteluun.



KUVIO 1. Tiedonhaun toteuttaminen.

Eri muodoissa toteutettavaa työvuorosuunnittelua on vuosien saatossa tutkittu paljon, mutta viimeisen 10 vuoden aikana tutkimukset ovat suuntautuneet enemmän suunnittelussa käytettävään teknologiaan. Lähes kaikki kirjallisuuskatsausta varten läpikäydyt artikkelit ja muu aineisto käsitteli yhteisöllistä työvuorosuunnittelua työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tästä syystä opinnäytetyöhön valittiin henkilöstöjohtamisen näkökulma. Lisäksi opintojen kannalta oli tärkeää valita johtamisen näkökulma opinnäytetyöhön. Kirjallisuuskatsauksessa löydetty tutkimukset löytyvät liitteestä 1.

Opinnäytetyön teoreettiseksi lähtökohdiksi valittiin henkilöstöjohtaminen, työvuorosuunnittelu ja yhteisöllinen työvuorosuunnittelu. Opinnäytetyössä selvitetään työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumista. Tulosten perusteella pyritään muodostamaan kehitysehdotuksia, joiden avulla osastonhoitajat voivat kehittää yhteisöllistä työvuorosuunnittelua eteenpäin niin, että se hyödyttää sekä työntekijää että työyhteisöä.

4.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, ylläpitoa, motivointia, palkitsemista ja kehittämistä (Kauhanen 2012, 17). Henkilöstöjohtamisella varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima. Henkilöstöjohtaminen kattaa kaiken sen toiminnan, mikä liittyy työntekijäpuolen sekä työntekijäpuolen pelisääntöjen kehittämiseen ja ihmisten johtamiseen. Henkilöstöjohtamisella varmistetaan myös työvoiman riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. (Viitala 2013, 21.)

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen. Nämä ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen sekä johtajuus ja esimiestyö. Johtajat ja esimiehet toteuttavat monella tavalla henkilöstöjohtamista käytännössä. Tähän kuuluvat muun muassa työntekijöiden valitseminen, palkitseminen, ohjaaminen, motivoiminen ja kannustaminen. (Viitala 2013, 20–21.)

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on saada yritykseen haluttuja henkilöitä ja motivoimalla sekä kannustamalla pitää nämä henkilöt yrityksessä. Henkilöstöjohtaminen on sekä yksilöiden että ryhmien johtamista. Henkilöstöjohtamiseen kuuluvat prosessien johtaminen, päätöksenteko, valta- ja vastuukysymykset. Käytännön henkilöstöjohtamiseen ja esimiestyöhön kuuluvat palaverikäytännöt, palautteen antaminen, motivointi, delegointi ja tiedonkulku. Esimiehen suhde alaisiin sekä esimiestyön vaikutus työyhteisön toimivuuteen kuuluvat henkilöstöjohtamiseen. (Österberg 2014, 127.) Henkilöstöjohtamisen alueeseen kuuluu lisäksi erilaisten päivittäisten ongelmien ratkaisua ja tarpeisiin vastaamista. Esimiehellä on tässä erityisen tärkeä rooli organisaation kaikilla tasoilla. (Viitala 2013, 35.)

Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan myös henkilöstövoimavarojen ominaisuuksien ja määrän varmistamista (Suonsivu 2011, 135). Henkilöstöjohtamisen linjaukset laaditaan henkilöstöstrategian avulla. Henkilöstöstrategialla avulla pyritään siihen, että oikeat ihmiset ja osaaminen sekä oikeanlainen kehittäminen tukee organisaation strategian toteutumista. (Surakka ym. 2008, 109.)

Osastonhoitajien henkilöstöjohtamisen osaamista on tutkittu Väisäsen (2009) tutkimuksessa. Tutkimustuloksista käy ilmi, että osastonhoitajilla on monipuolista henkilöstöjohtamisosaamista hoitotyön alueella. Ajankohtaisten ilmiöiden integrointi henkilöstöjohtamisosaamiseen ja erilaiset muutokset ovat osastonhoitajien työssä keskeisessä roolissa. (Väisänen 2009, 68.) Päivittäisjohtaminen on osastonhoitajan ensisijainen työ ja sen avulla organisoidaan työyksikön toimintaa ja toteutetaan organisaatiossa sovittuja suunnitelmia (Surakka ym. 2008, 70).

Organisaatiot tarvitsevat helppokäyttöisiä ja monipuolisia henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiä, jotka tukevat hyvää henkilöstövoimavarojen suunnittelua ja johtamista (Kauhanen 2012, 37). Tietojärjestelmien kehitys on mahdollistanut sen, että henkilöstötyö on siirtynyt enemmän esimiehille (Viitala 2013, 20–21).

Kehittyneitä ja luotettavia järjestelmiä sekä selkeitä toimintamalleja ja pelisääntöjä tarvitaan henkilöstöjohtamisen toiminnan tueksi. Näiden kehysten ja linjausten avulla turvataan henkilöstön asema ja oikeudenmukainen kohtelu. (Viitala 2013, 23.) Osastonhoitajat kokivat Väisäsen (2009) tutkimuksen mukaan, että

henkilöstö tarkastelee heidän toimintaansa tasavertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden kautta. Osastonhoitajan tulee johtaa tasapuolisesti, yksilöllisesti ja oikeudenmukaisesti (Surakka ym. 2008, 70). Osastonhoitajien päätöksiä ohjaa Väisäsen (2009) tutkimuksen mukaan oikeudenmukaisuus. Tasavertaisuus tuli esiin muun muassa työskentelynä henkilöstön kanssa sekä vuosiloma- ja työvuorosuunnittelussa. (Väisänen 2009, 44.)

4.3 Työvuorosuunnittelu

Hoitoalalla työaikojen tulee noudattaa työaikadirektiiviä, työaikalakia sekä alakohtaisia virka- ja työehtosopimuksia. Näiden lisäksi työvuoroja suunniteltaessa on huomioitava työsopimus-, työturvallisuus- ja työterveyshuoltolaki sekä pyritävä mahdollisuuksien mukaan toteuttamaan vuorotyön ergonomisia suosituksia. Työvuoroja suunniteltaessa tulisi huomioida toiminnan tehokas ja tarkoituksenmukainen järjestäminen. Hyvän ja toimivan työvuorosuunnittelun tulisi olla toimintaa kehittävää ja tasapuolista. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 13–14.) Johdaminen on työaikajärjestelyissä tärkeässä roolissa, koska työnantaja määrää työajat. Valveutunut esimies huomioi toiminnallisten ja taloudellisten seikkojen lisäksi työntekijöidensä terveyden ja hyvinvoinnin. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 29.)

Työvuorosuunnittelulla pyritään tukemaan henkilöstön jaksamista ja hyvinvointia. Työntekijät kokevat iästään riippumatta jakso- eli niin sanotun kolmivuorotyön ajoittain tai jatkuvasti rasittavaksi. Sairaalan toiminnan kannalta jaksotyö on kuitenkin välttämätöntä. Työnantajan pyrkimyksenä on tukea työntekijän hyvinvointia etsimällä uusia työvuorosuunnittelumalleja huomioiden samalla myös työyksiköiden toiminnan edellyttämät vaatimukset. (Unkila ym. 2008, 7.)

Työntekijän koetaan jaksavan paremmin, jos työvuorosuunnittelussa noudatetaan vuorotyön ergonomisia periaatteita työvuorojen, työjaksojen ja lepoaikojen sijoittamisessa. Ergonomisen työvuorosuunnittelun tavoitteena on taata, että työntekijällä on mahdollisuus riittävään vapaa-aikaa ja uneen. Tällä tavoin pyritään auttamaan työntekijän palautumista työpäivän tai työjakson jälkeen varmistamalla, että työvuorojen väliin jää tarpeeksi aikaa levolle. (Hakola & Kalliomäki-

Levanto 2010, 24–25.) Työaikaergonomisen työvuorosuunnittelun koetaan lisäävän työntekijöiden tyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Samalla tavalla suunnitellut työvuorot eivät kuitenkaan sovi kaikille, koska kaikki eivät sopeudu yötyöhön ja toisille ne ovat mieluisia työvuoroja. Elämäntilanne vaikuttaa työvuorotoiveisiin, koska perheen yhteisen ajan ja työyksikön tarpeiden yhteensovittaminen on haasteellista. (Unkila ym. 2008, 14.)

Työaikakysymyksissä olisi tärkeää antaa työntekijöiden osallistua ja olla mukana päätöksenteossa. On kuitenkin muistettava varmistaa, että työntekijän toiveet ja työyhteisön tarpeet eivät ohita vuorotyön ergonomisia suosituksia. Työvuorosuunnittelussa tulisi suosia sellaisia menetelmiä ja keinoja, joista ei pidemmällä aikavälillä synny liikaa kuormitusta tai aiheudu terveysriskejä. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 28.) Työntekijöiden toiveena voi esimerkiksi saada tehdä pidempien vapaiden toivossa pidempiä työvuorajaksoja, vaikka se ei olisi työergonomisesti suositeltavaa (Unkila ym. 2008, 14).

Suomessa on kehitetty työaika-autonomiiaa ja tulosten on koettu olevan myönteisiä. Työaika-autonomiassa työntekijät suunnittelevat itse työvuoronsa sovittujen pelisääntöjen ja lakisääteisten reunaehtojen puitteissa. Reunaehdot turvaavat potilaslähtöisyyden, hoitotyön turvallisuuden ja jatkuvuuden. Osastonhoitaja vastaa suunnittelun lopputuloksen toimivuudesta huomioiden nämä hoito- ja potilasturvallisuuteen liittyvät reunaehdot. Osastonhoitajan rooli työvuorosuunnittelussa on muuttunut suunnittelijasta yhteisölliseen suunnitteluun ohjaavaksi. (Surakka ym. 2008, 136).

4.4 Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu

Yhteisöllisyys on määrätietoista ja motivoitunutta pyrkimystä hankkia asioita, joita organisaatiossa työskentelevät yksilöt ja yhteisöt tarvitsevat voidakseen kehittyä ja toimia paremmin (Jäppinen 2012, 19). Yhteisöllisyys voi olla virallista ja epävirallista vuorovaikutusta työyhteisön ja organisaation sisällä. Yhteisöllisyys ei aina ole näkyvää ja kuuluvaa. Se voi olla niin sanottua ”yhteen hiileen puhaltamista” ja se voi ylittää organisaation rajat. Tavoitteena on yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 9.)

Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi työyhteisö tarvitsee yhteisöllisyyttä. Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys ovat toisiaan tukevia työelämän ulottuvuuksia. Yhteisöllisyydestä syntyy työilmapiiri, jota kehitetään osana työyhteisön kehittämistoimintaa. Johdolla ja johtamiskäytännöillä yhdessä henkilöstön kanssa, on vaikutusta yhteisöllisyyden toteutumiseen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 19.) Heikkilän (2006) tutkimuksen mukaan, työntekijöiden ja osastonhoitajan välinen sujuva yhteistyö sekä ammattitaitoinen esimiestyö tukevat yhteisöllistä johtajuutta. Tutkimuksen mukaan johtajuus koettiin yhteisöllisyyden muodostamisessa ja ylläpitämisessä tärkeäksi tekijäksi. (Heikkilä 2006, 2,48.) Yhteisöllisyyden toteutumiseksi työyhteisön on usein muutettava toimintatapojaan ja perinteisestä johtavuudesta on luovuttava. Esimiehen on uskallettava jakaa valtaa ja ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoprosessiin. Työntekijöitä tulisi rohkaista ratkaisemaan ongelmia ja sovittelemaan asioita keskenään. (Teahan 1998, 365.)

Yhteisöllistä työvuorosuunnittelua kutsutaan työaika-autonomiaksi. Työaika-autonomialla tarkoitetaan sitä, että työvuorosuunnittelussa työntekijöille ja työyhteisöllä on itsemääräämisoikeus. Tällöin työntekijöillä on mahdollisuus itse osallistua omaan työvuorosuunnitteluunsa. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tavoitteena on työn ja muun elämän yhteensovittaminen. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49–50). Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu nähdään usein keinona taata työntekijöiden pysyvyys. Mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihinsa antaa samalla työntekijöille enemmän vastuuta työstään. Tämä lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä henkilökohtaista kasvua. Henkilöstö, joka ymmärtää paremmin käytettävissä olevia henkilöstömääriä ja työvuorosuunnitteluprosessia, haluaa tehdä vähemmän viime hetken vuoromuutoksia tai vapaapäiviä. (Bluett 2008, 12).

Työn organisoinnin toimivuus ja töiden sisältö luovat lähtökohdat yhteisölliselle työvuorosuunnittelulle. Rajat yhteisölliselle työvuorosuunnittelulle tulee työaika-laista, työ- ja työehtosopimuksista sekä organisaation toiminnasta. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50.) Työyksikön toiminnan sujuvuudesta sekä työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta huomioimisesta on vastuussa koko työyhteisö. Yksilöllisiä tarpeita ja haluja ei voida toteuttaa rajoittomasti, joten yhteisöllinen työvuorosuunnittelu tarvitsee toimiakseen yhdessä

laaditut pelisäännöt. Pelisääntöjen avulla turvataan jokaisen yksittäisen työntekijän perusoikeudet ja toiminnan sujuvuus. (Sinivaara & Aschan 2008, 103.)

Teahanin tutkimuksessa havaittiin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pienentävän osastonhoitajien ja hoitohenkilökunnan välistä kuilua. Tämän koettiin lisäävän työntekijöiden työmoraalia. Työntekijät tekivät yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton jälkeen enemmän yhteistyötä keskenään ja työyhteisö muuttui sosiaalisemmaksi. Työhön liittyviä ongelmia ratkaistiin aiempaa enemmän työntekijätasolla, jolloin osastonhoitajille jäi enemmän aikaa muille hallinnollisille tehtäville. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun myötä myös henkilöstön vaihtuvuus väheni huomattavasti, koska työntekijät tunsivat voivansa vaikuttaa entistä enemmän omiin työvuoroihinsa. (Teahan 1998, 366.)

Samanlaisia tuloksia oli havaittavissa myös Bailynin (2007) tutkimuksessa. Työntekijät kokivat pystyvänsä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun avulla kontrolloimaan paremmin ajankäyttöään ja hoitamaan potilaita paremmin. Vuorojen vaihtamistoiveet vähenivät helpottaen osaston esimiehen työtä. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöä ei kuitenkaan tässä työyhteisössä jatkettu, koska henkilökunta ei kokenut olevansa valmis yhteisölliseen toimintaan sen positiivisista vaikutuksista huolimatta. Työyhteisön jäsenet eivät osanneet muodostaa tasapainoa omien ja osaston tarpeiden välille, vaan suunnittelivat työvuoronsa oman mieltymyksensä mukaan sovituista säännöistä piittaamatta. (Bailyn, Collins & Song 2007, 72.)

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun on koettu vähentävän työntekijöiden psyykkistä rasittuneisuutta. Työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa omiin työvuoroihinsa helpotti työn ja yksityiselämän yhteen sovittamista. Tämän seurauksena vuorotyön haitat koetaan vähemmän raskaiksi ja töissä jaksetaan paremmin. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu ei kuitenkaan varsinaisesti vaikuta hoitotyön kuormittavuuteen, joten työntekijät saattavat edelleen kokea työn fyysisesti ja psyykkisesti kuormittavana. (Sinivaara & Aschan 2008, 101–102.)

Yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys vaativat motivaatiota, sitoutumista ja joustamista omista tavoitteista. Näin on mahdollista saavuttaa yhteiset tavoitteet. Työyhteisössä kannattaa sopia yhteiset pelisäännöt, jotta yhdessä tekeminen voi

onnistua. Yhteiset pelisäännöt ovat toimintatapoja ja periaatteita, joiden mukaan työyhteisö tulisi toimia. Parkkosen (2017) tutkimustulosten mukaan, osallisuutta työvuorosuunnitteluun heikentää se, että henkilöstöllä ei ole ollut mahdollista vaikuttaa työvuorosuunnittelun sääntöjen laatimiseen (Parkkonen 2017, 91).

Vuorovaikutuksen tulisi olla avointa ja yhdessä sopimisen kautta on mahdollista sopia siitä, mitä tehdään ja kuinka toimitaan yhdessä rakentavasti. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 9, 115.) Immosen (2013) tutkimuksen mukaan, työvuorosuunnittelun pelisääntöjen suunnittelu katsottiin työyhteisön yhteiseksi asiaksi. Siksi oli tärkeää, että mahdollisimman moni pääsee osallistumaan suunnitteluun. (Immonen 2013, 45.)

Yhteisöllisyyden rakentamisessa johtajan rooli on tärkeä. Johtajan vastuulla on, että työyhteisö toimii mahdollisimman hyvin kokonaisuutena. Johtajan tehtävänä on ylläpitää keskustelua siitä, miten parhaaseen käytäntöön päästään. (Paasi-vaara & Nikkilä 2010, 154.) Erityisen tärkeänä Immosen (2013) tutkimuksessa pidettiin sitä, että esimies on sitoutunut ja innostunut työaika-autonomiasta ja yhteisistä pelisäännöistä (Immonen 2013, 46). Pelisäännöt ovat hyviä esimiehen työkaluja, joilla esimies voi ohjata työyhteisön vuorovaikutusta toivottuun suuntaan (Järvinen 2013, 130).

Pelisäännöt antavat pohjan yhteisön hyvinvoinnille ja monille yhteisön toiminnoille. Pelisäännöt ovat välttämättömiä ja antavat yhteisölle raamit. (Jäppinen 2012, 92.) Jussilan, Heikkilän ja Sandelinin (2017) tutkimuksessa röntgenhoitajat epäilivät ennen autonomisen työvuorosuunnittelun alkamista, että tasapuolisuus ja vuorotoiveet eivät toteudu autonomisessa työvuorosuunnittelussa. Lisäksi epäilyksiä nousi siitä, kuinka yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan ja kuinka osaaminen huomioidaan autonomisessa työvuorosuunnittelussa. Röntgenhoitajat toivoivat myös esimieheltä aktiivista roolia työvuorojen suunnittelun kontrolloinnissa. (Jussila, Heikkilä & Sandelin 2017 4,7–8.)

Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa työvuorosuunnittelu on siirtynyt esimiehiltä työntekijöille. Työntekijöille annetaan valtaa ja vastuuta suunnitella työvuoronsa ottaen huomioon koko työyhteisö sekä osaston toiminta. (Sinivaara & Aschan 2008, 109.) Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa esimiehen rooli muuttuu

työvuorojen suunnittelijasta ja toteuttajasta valmentajaksi eli yhteisöllistä suunnittelua ohjaavaksi. Esimiehen tehtävänä on tukea ja ohjata henkilöstöä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun onnistumisessa. Tämän myötä työntekijät kokevat lähijohtamisen ja päätöksenteon oikeudenmukaisuuden lisääntyneen. (Sinivaara & Aschan 2008, 101–103.) Barret ja Holme kirjoittivat vuonna 2018 julkaistussa artikkelissaan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun onnistumisen avaimeksi kannustavan esimiehen, joka uskaltaa tarvittaessa tehdä työyhteisön kannalta tärkeitä muutoksia työvuorolistoihin, vaikka työvuorosuunnittelu tapahtuukin pääasiassa työntekijävetoisesti (Barret & Holme 2018, 265).

Rönnerbergin ja Larssonin (2010) mukaan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun hyvinä puolina pidetään sitä, että se antaa työntekijälle vaikuttamismahdollisuuksia ja se on aina henkilökohtaista. Heidän mukaansa esimieslähtöisesti toteutettu työvuorosuunnittelu on työlästä ja voi aiheuttaa konflikteja työyhteisöön. (Rönnerberg & Larsson 2010, 38, 48.) Heikkilän (2006) tutkimuksen mukaan siirtyminen työaika-autonomiseen työvuorosuunnitteluun lisäsi työyhteisön vuorovaikutellisuutta sekä työntekijöiden vastuuta ja vastuullisuutta. (Heikkilä 2006, 2, 48.) Yhteisöllistä työvuorosuunnittelua toteuttavissa yksiköissä työntekijät kokevat vastuunsa lisääntyneen siitä, että jokaisessa työvuorossa olisi riittävä määrä osaavaa henkilökuntaa. Työntekijät joutuvat perehtymään tarkemmin virka- ja työehtosopimukseen. (Unkila ym. 2008, 14.)

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun onnistumisen edellytyksenä on Hakolan ja Kalliomäki-Levannon (2010) mukaan se, että tavoitteet ja pelisäännöt ovat selvät kaikille ja että johdon ja henkilöstön välillä vallitsee luottamus (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50). Rönnerberg ja Larsson (2010) havaitsivat Ruotsissa toteutetun pilottihankkeen aikana, että yhteisöllinen työvuorosuunnittelu tarvitsee onnistuakseen yhteistyö- ja kommunikointitaitoja kaikilta työvuorosuunnitteluun osallistujilta henkilöiltä (Rönnerberg & Larsson 2010, 38).

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun hankaluutena on Rönnerbergin ja Larssonin (2010) mukaan se, kuinka kaikki työntekijät kyetään huomiomaan tasapuolisesti. Jokaisella työntekijällä tulisi olla samanlainen mahdollisuus saada toiveensa toteutetuksi. (Rönnerberg & Larsson 2010, 48.) Työntekijöiden tasapuolinen huomiointi nousi esiin myös Teahanin tutkimuksessa. Työntekijöiden mielestä tiettyjä

työntekijöitä suosittiin eikä objektiivisuus ja reiluus toteutunut lopullisessa listassa. Työntekijät eivät ymmärtäneet, että jokaisen työntekijän toiveita ei voida joka kerta toteuttaa. (Teahan 1998, 366.) Barret ja Holme (2018) pitivät haastavimpana asiana yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa nimeen omaan sitä, jos työntekijät pitävät itsesuunnittelemaansa työvuorolistaa ainoana oikeana eivätkä halua joustaa toiveissaan työyksikön toiminnan takaamiseksi. Työntekijän ja työyksikön tarpeiden keskellä taiteileva esimies kokee usein olevansa hankalassa asemassa. (Barret & Holme 2018, 265.)

5 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuskohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 161.) Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa ymmärrettävän ja kokonaisvaltaisen kuvauksen ilmiöstä ja se tapahtuu sanallisesti (Kananen 2017, 34). Kvalitatiivista tutkimusta käytetään tunteiden, käyttäytymisen ja kokemuksien tutkimiseen. Laadullinen tutkimus on hyödyllinen, kun tutkitaan muutosta tai konflikteja. (Holloway & Galvin 2016, 3.)

Totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta ei ole laadullisen tutkimuksen tavoite. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on näyttää esimerkiksi ihmisen toiminnasta jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. (Vilkkä 2015, 120.) Etukäteen ei voida määritellä kuinka paljon tai millaista tietoa kerätään. Aineistoa kerätään, kunnes tutkimusongelma ratkeaa tai ilmiö ymmärretään. (Kananen 2017, 35.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan ihmistä tiedon keruun lähteenä. Tutkimuksen kohdejoukon valinta on tarkoituksenmukaista ja tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta sekä löytää tai paljastaa tosiasioita. (Hirsjärvi ym. 2014, 161, 164, 181.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa teorian merkitys on ilmeinen ja sitä tarvitaan. Teoria ja viitekehys muodostuvat käsitteistä ja niiden välisistä merkityssuhteista. Tutkimusta ohjaava metodologia ja se mitä tutkittavasta asiasta jo tiedetään, muodostavat tutkimuksen viitekehyksen. Laadullinen tutkimus ei voi olla teoriatonta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18–19.)

Valitsimme kvalitatiivisen menetelmän opinnäytetyöhön, koska haluamme kerätä työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kiinnostus on siinä, kuinka ihmiset näkevät ja kokevat reaalimaailman (Kananen 2017, 36). Tavoitteena on, että tutkimustulosten avulla osastonhoitajat voivat kehittää yhteisöllistä työvuorosuunnittelua toimivammaksi. Tutkimustulokset antavat myös työntekijöille tietoa, kuinka toteuttaa

yhteisöllistä työvuorosuunnittelua paremmin. Kvalitatiivisen tutkimuksen tärkeä tehtävä on lisätä tutkittavien tietämystä asiasta. Tämä vaikuttaa tutkittavien ajattelu- ja toimintatapoihin asian suhteen myös tutkimuksen jälkeen. (Vilkkä 2015, 121.)

5.2 Aineiston kerääminen

Yleisimpiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentointeihin perustuva tieto. Näitä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman tai tutkimusresurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Menetelmän valintaa ohjaa yleensä se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään (Hirsjärvi ym. 2014, 185.)

Aineiston keruumenetelmäksi valitsimme sähköisen kyselylomakkeen, koska se on meille käytännön syistä helpoin toteuttaa. Kyselytutkimuksen etuna on, että sillä voidaan kysyä monia asioita. (Hirsjärvi ym. 2014, 195). Kyselylomakkeessa on strukturoituja kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä on tavoitteena saada kuvailevaa ja tarkentavaa tietoa tutkittavasta asiasta. Arviointeja ja perusteluita voidaan kysyä avoimilla kysymyksillä (Hirsjärvi ym. 2014, 197.) Kyselylomaketta varten luimme aikaisempia tutkimuksia aiheesta. Kysymyksille täytyy löytyä perustelu tutkimuksen viitekehyksestä eli jo asiasta tiedetystä tiedosta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Sähköinen kyselylomake luotiin E-lomake-editori-ohjelmiston avulla. Kyselylomakkeen rakenne muodostettiin tutkimuskysymysten pohjalta. Taustatietoina vastaajilta kysyttiin työskentelyosastoa, jotta voitiin varmistaa, että jokaiselta kohdeosastolta vastattiin kyselyyn. Lisäksi taustatietoina kysyttiin vastaajan ammatinimikettä. Avoimia kysymyksiä lomakkeessa oli 10, joissa työntekijöitä pyydettiin kuvaamaan omin sanoin aihealueeseen liittyviin aiheisiin. Aineiston keruussa käytetty kyselylomake löytyy liitteestä 3.

Aineiston kerääminen toteutettiin 15.4.-5.5.2019 välisenä aikana sähköisen kyselylomakkeen avulla. Osastonhoitajille lähetettiin sähköpostitse saatekirje ja kyselylomakkeen vastauslinkki. He toimittivat saatekirjeen (Liite 2.) ja vastauslinkin edelleen kyselyn kohderyhmään kuuluville työntekijöille. Osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat rajattiin kohderyhmän ulkopuolelle. Kyselyyn vastasi 28 työntekijää. Jokaiselta kohdeosastolta kyselyyn vastasi vähintään yksi henkilö, joiltakin osastoilta useampi työntekijä. Kyselyyn vastanneista 27 oli sairaanhoitajia ja yksi oli perushoitaja.

5.3 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa kerättyä aineistoa on mahdollista analysoida useammalla eri tavalla, mutta tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on analysoida kyselylomakkeella kerättyä aineistoa sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on tutkimusaineiston kuvaamista sanallisesti. (Vilkkä 2015, 163.) Sisällönanalyysin avulla analysoidaan kerättyä aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Sisällön analyysin tavoitteena on kuvata kerättyä aineistoa tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Aineisto järjestetään johtopäätösten tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.)

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen kerätty aineisto pelkistetään eli siitä karsitaan tutkimusongelman kannalta epäolennainen informaatio pois hävittämättä tärkeää informaatiota. Pelkistämistä varten aineisto tiivistetään tai pilkotaan osiin, jonka jälkeen se ryhmitellään uudelleen johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Tiivistämistä ja ryhmittelyä ohjaavat tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Ryhmittelyn tuloksena muodostuu käsitteitä, luokitteluja tai teoreettinen malli, joiden avulla pyritään ymmärtämään merkityskokonaisuuksia (kuvio 2). Tulokinnassa käytetään apuna teoreettista viitekehystä ja analyysiä jatketaan vertailemalla löydettyjä merkityskokonaisuuksia aiempaan tutkimus- ja teorian tietoon. (Vilkkä 2015, 165–171.) Hajanaisestä aineistosta pyritään siis luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122).



KUVIO 2. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108).

Tässä opinnäytetyössä sisällönanalyysi aloitettiin lukemalla sähköisesti kerätyt vastauslomakkeet huolellisesti läpi ja annetuista vastauksista etsittiin tutkimuskysymyksiin liittyviä lauseita. Löydetyt alkuperäisilmaisut lajiteltiin tutkimuskysymysten pohjalta kolmeen osaan, jonka jälkeen aloitettiin alkuperäisilmaisujen pelkistäminen. Alkuperäisilmaisuja löydettiin aineistoista 99 kappaletta, joista muodostui edelleen 106 pelkistettyä ilmaisuja. Aineistosta löydettyistä alkuperäisilmauksissa esiintyi jonkin verran toistoa, joten näitä hieman eri muodossa ilmaistuja samaa tarkoittavia lauseita jätettiin pelkistämisyvaiheessa pois alkuperäisilmaisujen joukosta.

Pelkistetyistä ilmauksista pyrittiin löytämään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia ja luokitella ne niiden perusteella alaluokkiin. Alaluokkia muodostui analyysissä yhteensä 21 kappaletta. Tämän jälkeen alaluokista muodostettiin yläluokkia, joita muodostui 8 kappaletta. Taulukossa 2 on esimerkkejä tehdystä luokittelusta.

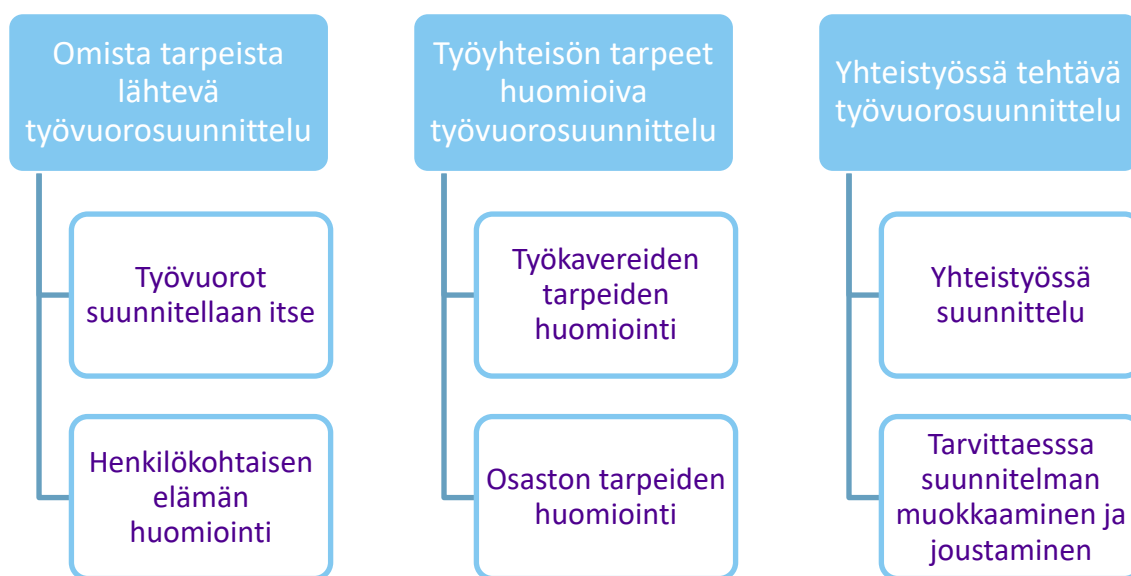
TAULUKKO 2. Esimerkkejä sisällönanalyysissä tehdyistä luokitteluista.

Alkuperäis-ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
"Työvuorot suunnitellaan alustavasti itse pohjaan, missä näkyy muidenkin työvuorot"	Työvuorot suunnitellaan itse pohjaan	Työvuorot suunnitellaan itse	Omista tarpeista lähtevä työvuorosuunnittelu
"Saa suunnitella omat vuorot ja vapaat, toki muita työkavereita ajatellen."	Saa suunnitella omat vuorot ja vapaat		
"Suunnittelun avulla voin parhaiten mahdollistaa vapaa-ajan tarpeet. Harrastusmahdollisuudet paremmat."	Vapaa-ajan tarpeiden huomiointi	Henkilökohtaisen elämän huomiointi	
"Voi itse suunnitella vuorojaan, oman elämän ja työn yhteensovittaminen helpompaa."	Oman elämän ja työn yhteensovittaminen helpompaa		
"Työvuorot suunnitellaan huomioiden myös muiden toiveet ja pyritään tasa-arvoisuuteen työvuorojen kanssa."	Huomioidaan muiden toiveet suunniteltaessa omaa listaa	Työkavereiden tarpeiden huomiointi	Työyhteisön tarpeet huomioiva työvuorosuunnittelu
"Voin suunnitella omat työvuoroni huomioiden osaston toiminta."	Omien työvuorojen suunnittelu huomioiden osaston toiminta	Osaston tarpeiden huomiointi	

6 TULOKSET

6.1 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun ymmärtäminen

Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksia sen pohjalta, kuinka työntekijät ymmärtävät yhteisöllisen työvuorosuunnittelun. Sisällönanalyysin avulla aineistosta muodostui yläluokiksi omista tarpeista lähtevä, työyhteisön tarpeet huomioiva ja yhteistyössä tehtävä työvuorosuunnittelu (kuvio 3).



KUVIO 3. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun ymmärtäminen, ylä- ja alaluokat.

6.1.1 Omista tarpeista lähtevä työvuorosuunnittelu

Aineiston perusteella työntekijät toivat esiin, että yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa työvuorot saa suunnitella itse, jolloin kyetään huomioimaan myös henkilökohtainen elämä. Tällöin työntekijä voi suunnitella omat vuoronsa tai vapaansa itselleen parhaimman toteutumisen mukaan tai itselleen sopivimpien vuorojen pohjalta. Työvuoroja suunnitellessa huomioidaan myös muut työyhteisön jäsenet.

Saa suunnitella omat vuorot ja vapaat, toki muita työkavereita ajatellen.

Itse suunniteltu lista mahdollistaa työntekijän vapaa-ajan tarpeet eli työn ulkopuolisen elämän. Työntekijät sanovat, että oman elämän ja työn yhteensovittaminen on helpompaa, kun työvuorolistasta saa suunnitella itse. Työntekijällä on mahdollisuus mieleisten vuorojen tekeminen esimerkiksi elämäntilanteen perusteella. Työvuorosuunnittelussa pitäisi työntekijöiden mielestä muistaa huomioida myös jokaisen yksilöllisyys ja henkilökohtaiset tarpeet. Vuoroja suunniteltaessa on huomioitava jokaisen osaamistaso.

Se on sitä, että työvuoroja suunnitellaan yhdessä kunkin työntekijän henkilökohtaisten tarpeiden ja osaamisen mukaan, ja pitäisikin huomioida työntekijän yksilöllisyys ja elämäntilanne.

6.1.2 Työyhteisön tarpeet huomioiva työvuorosuunnittelu

Aineiston pohjalta nousi esiin, että työntekijöiden mielestä yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on työyhteisön tarpeet huomioivaa. Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa pyritään huomiomaan omaa listaa suunniteltaessa työkavereiden suunnitelmat ja tarvittaessa joustetaan omista suunnitelmista. Hyvin onnistuneessa listasuunnittelussa huomioidaan omaa listaa suunniteltaessa mahdollisuuksien mukaan kaikkien työyhteisössä työskentelevien toiveet ja tarpeet.

Jokainen työyhteisön jäsen suunnittelee itse omat työvuoronsa ottaen huomioon myös työyhteisön muiden työntekijöiden toiveet.

Osaston tarpeita huomioidaan tarkastelemalla koko työyksikön tilannetta ja katsoamalla, että jokaisessa työvuorossa on riittävästi väkeä. Työvuorot suunnitellaan työyhteisön toimivuudeksi. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi katsoa omaa listaa suunnitellessaan puuttuuko jostain työvuorosta tekijä, ja onko jossakin vuorossa jo liikaa työntekijöitä. Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa työntekijä voi suunnitella omat työvuoronsa niin kuin haluaa, mutta huomioiden samalla, että osaston vahvuus säilyy hyvänä. Omia työvuoroja suunniteltaessa pyritään huomioimaan osaston toiminta.

Työvuorot suunnitellaan työyhteisön toimivuudeksi. Jokainen laittaa vuoronsa ja katsoo voiko tarvittaessa tehdä muun vuoron kun olisi suunnitellut ennen vuoron vahvistamista, jos vuorosta puuttuu ja toinen vuoro jo täynnä.

6.1.3 Yhteistyössä tehtävä työvuorosuunnittelu

Työntekijöiden mielestä yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on ennen kaikkea yhteistyössä tehtävää työvuorosuunnittelua. Tavoitteena on suunnitella yhdessä tekijöitä tasaisesti joka vuoroon ja vuorojen vajaamiehitys huomioidaan jo suunnitteluvaiheessa. Vuoroista ja niiden vaihtamisesta keskustellaan keskenään. Työvuorot suunnitellaan yhteistyössä ja työvuorot sovitellaan yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Tällä tavoin toimimalla varmistetaan, että työvuorolistaan ei tule paljon muutoksia sen valmistuttua. Jokainen työntekijä näkee kaikkien työyhteisössä olevien työntekijöiden listat ja voi omaa listaa suunniteltaessa huomioida koko työyhteisön tilannetta.

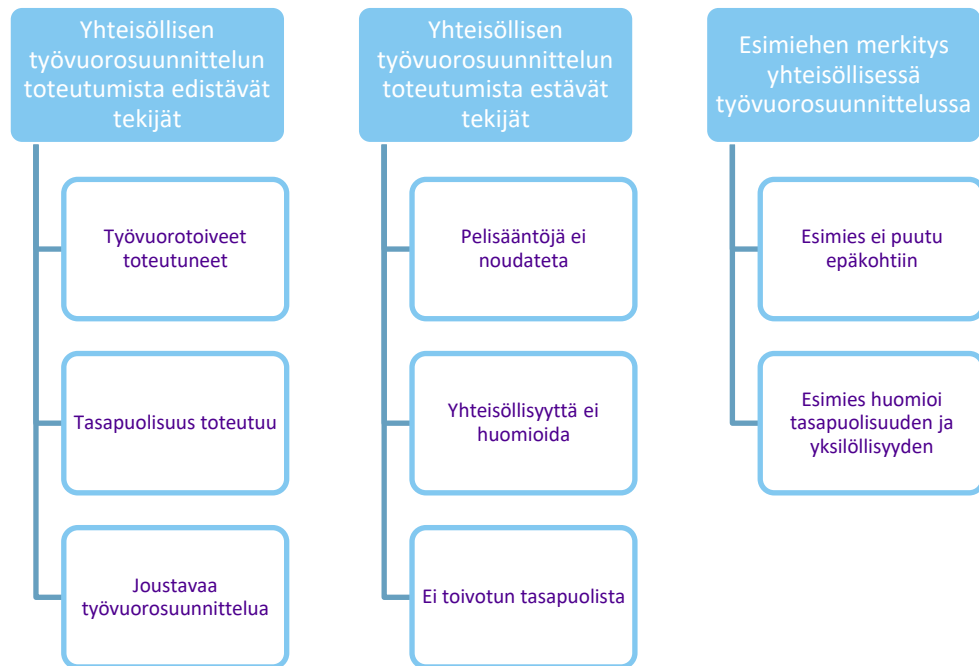
Otamme huomioon suunnittelussa missä vuoroissa on vajaamiehitys ja pyrimme jo suunnitteluvaiheessa ettei listaan tulisi paljon muutoksia sen valmistuttua. Keskustelemme keskenämme ja vaihdamme vuoroja.

Yhteistyössä tehtävään työvuorosuunnitteluun kuuluu myös valmius muuttaa omaa suunnitelmaansa tai joustaa tarvittaessa omasta suunnitelmastaan. Osa työntekijöistä sanoi palaavansa omaan listaansa useampaan kertaan ja muuttavansa vuorojaan tarpeen mukaan. Muiden suunnitelmia tulisi käydä katsomassa ja muuttaa omaa suunnitelmaa tarvittaessa. Vuoroissa tulisi joustaa jo suunnitteluvaiheessa. Ennen listan lukitsemista olisi hyvä käydä katsomassa voisiko itse vielä tasoittaa työvuorojaan. Pyrkimyksenä on, että työvuorot jakautuvat tasapuolisesti.

Tarkoituksena on käydä vielä ennen listan lukitsemista katsomassa voisiko itse vielä tasoittaa työvuoroja.

6.2 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutuminen

Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksia yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisen osalta. Sisällönanalyysin perusteella aineistosta muodostui yläluokiksi yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumista edistävät sekä estävät tekijät. Kolmanneksi yläluokaksi muodostui esimiehen merkitys yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisessa (kuvio 4).



KUVIO 4. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutuminen, ylä- ja alaluokat.

6.2.1 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumista edistävät tekijät

Tutkimustuloksista nousi esiin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumista edistäviä tekijöitä. Näitä ovat suunniteltujen työvuorojen toteutuminen suunnitellusti, tasapuolisuuden toteutuminen sekä joustavuus yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa.

Työvuorojen toteutuminen suunnitellusti

Tutkimustulosten mukaan työntekijät kokevat yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisen edistäväksi tekijäksi sen, kun omat työvuorotoiveet ovat toteutuneet suunnitellusti tai suunniteltuihin vuoroihin ei tule paljoa muutoksia tai muutoksia tulee vain harvoin. Työvuorojen julkaisun jälkeen työvuoroja vaihdetaan vain erittäin harvoin. Työntekijät kokevat, että ajan kuluessa yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on tullut sujuvammaksi ja toteutuu siten myös paremmin.

Melko hyvin. Melkein aina saa sellaiset listat kuin on suunnitellutkin.

Useimmiten omat toiveet menneet läpi ja suunnitelluissa työvuoroissa vain vähän vaihtelua suunniteltuun.

Omiin mieltymyksiin sopivat vuorot ja niiden toteutuminen koetaan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun edistäväksi tekijäksi. Tärkeäksi asiaksi mainitaan myös se, että saa suunnitella itselle ergonomisesti sopivan työvuorolistan ja voi huomioida suunnittelussa oman elämäntilanteen.

Henkilöt saavat hyvin pitkälti tehdä sellaisia vuoroja jotka itselle siihen hetkeen sopii esim. joku tykkää tehdä enempi yövuoroja kun taas toinen aamuja, joku toista enempi arkivuoroja kuin viikonloppuja jne.

Saa suunnitella itselleen työaikaergonomisesti ja elämäntilanteeseen sopivimman listan.

Tasapuolisuuden toteutuminen

Tasapuolisuuden toteutuminen tukee yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumista. Työntekijät toivat useasti esiin, että varsinkin pyhätöiden jakautuminen taiseisesti tukee yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Myös yövuorojen tasapuolinen toteutuminen mainittiin osassa vastauksista tärkeäksi yhteisöllistä työvuorosuunnittelua tukeväksi asiaksi. Tasapuolisuuden toteutumista työvuorosuunnittelussa toivottiin sekä työntekijöiden puolelta että varsinkin esimiehen taholta. Esimiehen rooli tasapuolisuuden toteutumisessa oli vastausten perusteella merkittävä.

Vastauksista käy ilmi, että pyhätöiden määrää ei ole rajoitettu ja siihen kaivataan tiukempia pelisääntöjä. Työntekijät tuovat esiin myös sen, että täysin tasapuolinen työvuorolista ei ole mahdollinen, jolloin jonkun suunnitelma saattaa muuttua enemmän kuin toisen. Tämä kuitenkin hyväksytään.

Listantekijät tasaavat vuoroja niin että ne eivät ole epäreiluja esimerkiksi pyhävuorojen suhteen.

Täysin tasapuolinen on mahdoton, aina jonkun suunnitelma saattaa muuttua vähän enemmän kuin toisen.

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutuminen koettiin yhdessä vastauksessa myös niin tärkeäksi, että se motivoi pysymään kyseisessä työpaikassa.

En vaihtaisi työpaikkaani juuri siitä syystä, että täällä työvuorojen toteutuminen onnistuu varsin hyvin toiveiden mukaan.

Joustavuuden toteutuminen

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumista edistäväksi tekijäksi koettiin myös joustavuus. Joustavuuteen työvuorosuunnittelussa liitettiin muiden työntekijöiden vuorojen huomioiminen sekä osaston toimintaan liittyvät tekijät kuten työvuorojen henkilöstöresurssit ja osaaminen. Työvuorosuunnitteluun palataan ja tarvittaessa omia työvuoroja muutetaan.

suunnittelussa otetaan toiset huomioon ja ollaan tarvittaessa valmiita joustamaan ja vaihtamaan omaa vuoroa.

Jokainen pyrkii itsekin katsomaan listaa suunnitellessa, ettei yksittäisille päiville kerry liikaa henkilökuntaa.

Joustavuuden koettiin sujuvoittavan henkilökohtaisten menojen sulautumista työvuorojen lomaan. Kokemusta oli myös siitä, että osa työntekijöistä joustavat ja vaihtavat vuoroja oma-aloitteisesti ja toiset otetaan kohtalaisen hyvin huomioon omia vuoroja suunnitellessa.

6.2.2 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumista estävät tekijät

Pelissäöntöjen noudattamattomuus ja yhteisöllisyyden sekä osaamisen huomioimatta jättäminen nousivat vastauksista yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumista estäviksi tekijöiksi. Työntekijöiden kokemusten perusteella merkittävämmäksi esteeksi yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisessa nousi yhteisöllisyyden kokonaisvaltainen huomioimatta jättäminen.

Työntekijät toivat esiin, että parhaita vuoroja valikoidaan harkitusti ja suunnittelussa huomioidaan vaan omat tarpeet. Työvuoroja ei käydä muuttamassa ja sovitut työvuorosuunnittelun pelisääntöjä ei noudateta. Työntekijät kokevat myös, että pelisäännöt eivät ole kaikille samat ja suunnittelutapoja on monia. Esimiehen rooli ja toiminta koetaan tärkeäksi pelisääntöjen toteutumisen kannalta. Esimieheltä toivotaan enemmän ohjausta ja tasapuolisuutta pelisääntöjen noudattamiseen.

Osa työntekijöistä ei kuitenkaan välitä toisten suunnitelmista, vaan laittaa aina esim. joka vkl:lle yövuorot.

Tietyt ihmiset keräävät "kermat kakun päältä". Ja tämä on myös esimieslähtöinen ongelma.

Työntekijöiden vastausten perusteella yhteisöllistä työvuorosuunnittelua on joskus vaikea toteuttaa osaamisvajeen takia. Työvuorosuunnittelussa ei tarpeeksi aina huomioida osaamista ja tämä näyttäytyy etenkin valvontaosaajien huomioimisessa työvuorojen suunnittelussa. Työntekijät tuovat esiin myös sen että, uusia työntekijöitä on aloittanut paljon, jolloin osaamistasoa on vaikea toteuttaa työvuorosuunnittelussa.

vaikea toteuttaa yhteisöllistä työvuorosuunnittelua koska osaamisvajetta ajoittain

valvontaosaajien riittävästä määrästä huolehtiminen tuottaa vähän päänsäivaa.

Tasapuolisuuden näkökulmasta yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisen estävinä tekijöinä on se, että vuoroja ei uskalleta suunnitella "plussille" vaikka se voi tehdä omasta työvuorolistasta haastavan. Työntekijöiden kokemusten perusteella nopeimmat ehdit valitsemaan parhaimmat vuorot ja näitä vuoroja ovat etenkin pyhävuorot. Vastauksista nousi esiin myös se, että usein samat työntekijät pyrkivät valitsemaan "rahakkaat" vuorot tai toisaalta välttelevät tiettyjä vuoroja tai päiviä. Työntekijät toivovat myös, että suunniteltaisiin kokonaisia viikonloppuja eikä vain pitkiä sunnuntaipäiviä.

Yövuorot menevät melkein first comes first-periaatteella, ihmiset eivät oikein uskalla suunnitella listoja "plussalle" vaan jos jotkut yöt ovat jo täynnä, laittavat he sinne suoraan missä on miinusta, vaikka täynnä olevat yöt olisivat heille paremmat.

Yövuorojen suhteen tasapuolisuutta halutaan siihen, kuinka ne jakautuvat työntekijöiden kesken. Työntekijät kokevat, että yövuorot eivät aina jakaudu tasaisesti, vaan toiset valitsevat aina esimerkiksi viikonloppuyöt. Myös se, että kaikki eivät tee yövuoroja koetaan epätasapuoliseksi. Muutamassa vastauksessa tuotiin esiin, että työn luonteen mukaisesti kaikkien täytyisi tehdä yövuoroja, jollei siihen ole esimerkiksi terveydellistä estettä.

listojen tekijöiden tulisi katsoa öitä ja erityisesti viikonloppuöitä tasaisesti, sillä osastolla on muutamia, jotka suunnittelevat itselleen joka viikonlopulle yövuorot.

Yövuoroja kaikki eivät haluaisi tehdä ja osaa tekee enemmän. Mielestäni kaikkien pitäisi, joilla ei ole työterveyden antamaa todistusta siitä, ettei yövuoroja tarvitse tehdä. Tämä on kuitenkin 3-vuorotyötä.

Eräässä vastauksesta käy ilmi, että esimerkiksi joululistalle ei tarkoituksella laiteta omia vuoroja, vaan odotetaan, että toiset laittavat omat vuoronsa ensin. Tämä aiheuttaa sen, että omia vuoroja ei enää mahdu joulun päiviin. Pelisääntöihin kuitenkin kuuluu, että joulusta on vuoro vuosin töissä ja vapaalla. Tämä edistää tasapuolisuutta.

6.2.3 Esimiehen merkitys yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisen kannalta esimiehen merkitys ja rooli koetaan merkittäväksi. Esimiehen rooli korostuu etenkin työvuorosuunnittelun pelisääntöjen noudattamisen sekä tasapuolisuuden toteutumisessa. Esimiehen toivotaan puuttuvan työvuorosuunnittelun epäkohtiin sekä huolehdittavan tasapuolisuuden ja yksilöllisyyden toteutumisesta.

Merkittäväksi yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisen esteeksi johtamisen näkökulmasta koetaan se, että esimies ei puutu tarpeeksi tiukasti siihen, että pelisääntöjä ei noudateta. Työntekijät kokevat, että esimies ei aina jopa uskalla puuttua etenkin pyhävuorojen ”saalistajiin” vaan sallii pelisääntöjen vastaiset vuorot.

Esimiehen tulisi pitää tasapuolisuudesta kiinni, mutta ilmeisesti hänellä ei ole siihen resursseja tai rohkeutta puuttua yksittäisten henkilöiden toimintaan listasuunnittelussa.

Aineiston perusteella esimiehen merkitys tasapuolisuuden toteutumisessa yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa on tärkeä. Esimies huolehtii myös lopulta siitä, että vuoroissa on riittävästi työntekijöitä sekä huomioi lisäksi tarvittavan osaamistason. Esimiehen toivotaan tasaavan erityisesti pyhä ja viikonloppuvuorot. Työntekijöiden kokemuksen mukaan, tämä toteutuu vaihtelevasti. Työntekijät kokevat, että yhteisöllinen työvuorosuunnittelu toteutuu parhaiten silloin, kun esimiehen ei tarvitse juurikaan muuttaa työvuorolistaa ja voi toimia lähinnä työvuorosuunnittelua ohjaavana henkilönä.

Ohjaavana ja koordinoivana tekijänä, joka huolehtii pelisääntöjen toteutumisesta ja työpanoksen tasaisesta jakautumisesta silloin kun tämä ei toteudu työntekijöiden osalta

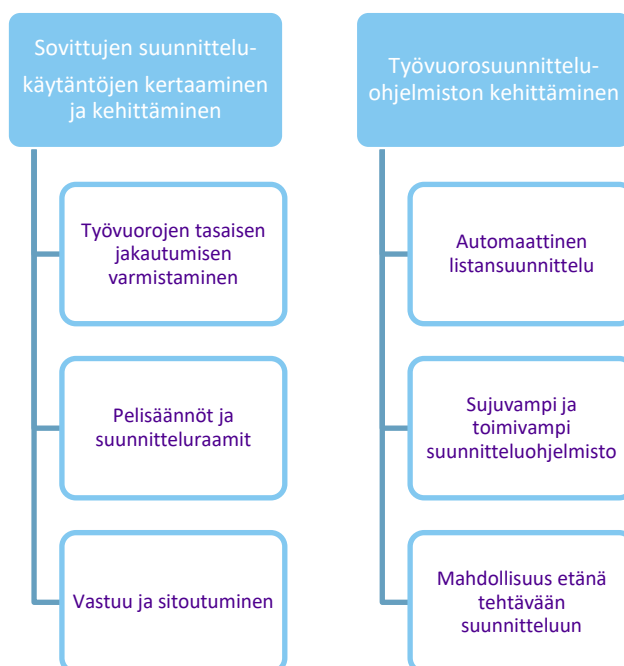
Esimies varmistaa että osaaminen on kohdallaan ja että tasapuolisuus toteutuisi

Eräässä vastauksessa tuotiin esille myös se, että jos vuoroissa on huomioitu osaaminen ja tarvittava työntekijä määrä, on esimiehen vaikea lähteä muuttamaan sitä, vaikka se ei olisi kaikille työntekijöille tasapuolinen. Vastausten perusteella käy ilmi, että esimiehen koetaan ottavan melko hyvin huomioon työntekijöiden yksilöllisyys ja mahdolliset rajoitteet työvuorojen suhteen. Terveydelliset syyt huomioidaan ja mahdollisuuksien mukaan myös työntekijöiden erilaiset mieltymykset työvuorojen suhteen.

Jos työntekijämäärät sekä osaaminen ovat kunnossa, niin osastonhoitajan on vaikea lähteä muuttamaan työvuoroja, vaikka suunnitelma ei olisi-kaan kaikilta osin tasapuolinen.

6.3 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittäminen

Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksia yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämisen osalta. Sisällönanalyysin pohjalta aineistosta muodostui kaksi yläluokkaa. Nämä yläluokat ovat sovittujen suunnittelukäytäntöjen kertaaminen ja kehittäminen sekä työvuorosuunnitteluohjelmiston kehittäminen (kuvio 5).



KUVIO 5. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittäminen, ylä- ja alaluokat.

6.3.1 Sovittujen suunnittelukäytäntöjen kertaaminen ja kehittäminen

Aineistosta muodostui työntekijöiden ehdottamina kehittämiskohteina työvuorojen tasaisen jakautumisen varmistaminen, pelisäännöt ja suunnitteluraamit sekä vastuu ja sitoutuminen. Työvuorojen tasapuolinen jakautuminen nousi useamman työntekijän vastauksessa esiin. Varsinkin pyhävuorojen tasaisesti jakautumisesta työntekijöiden kesken oltiin huolissaan. Työvuorojen jakautumisesta tulisi työntekijöiden mielestä keskustella enemmän esimerkiksi osastotuntien yhteydessä ja lisätä muutenkin näkyvyyttä työvuorojen jakautumisesta.

Työvuorojen tasapuolisuutta, esimerkiksi pyhäeuroajan suhteen. Näkyvyyttä tarvitsisi lisää. Asiasta tulisi keskustella vähintään kerran kuussa osastotunneilla.

Työntekijät kaipaivat yhteisten pelisääntöjen kertausta ja kertausta siitä, kuinka suunnittelu toimii. Joissakin yksiköissä oli tarve sopia koko työyksikön kesken yhteiset säännöt yhteisölliselle työvuorosuunnittelulle. Aineistosta nousi esiin myös tarve yhteisille työvuorosuunnittelupalaverille. Työvuorosuunnittelun raameja toivottiin myös selkeämmiksi.

Sopimalla yhteiset säännöt koko työyksikön kesken, yhteisiä palaveria, tms., joissa sovitaan työvuorosuunnittelusta.

Suunnittelulistoihin haluttiin vastausten perusteella muutoksia. Listojen toivottiin olevan pidemmän aikaa auki ja että listoja olisi kerralla enemmän auki, jotta olisi mahdollisuus suunnitella elämänsä ja työtään pidemmällä aikavälillä. Osa työntekijöistä haluaisi tietää työvuorojaan enemmän etukäteen tämänhetkisen yhden kolmen viikon mittaisen listan sijaan.

Listoja pitäisi olla enemmän auki kerrallaan, jotta elämänsä ja työtään voisi suunnitella pidemmällä aikavälillä.

Eräs työntekijä toi esiin mielenkiintoisen asian vastuusta ja sitoutumisesta. Hänen mielestään kaikki listansuunnittelijat tulisi sitouttaa työvuorolistojen suunnitteluun ja tasaamiseen. Jokaisen työntekijän tulisi myös osaltaan ottaa vastuuta työvuorojen tasaamisesta jo ennen osastonhoitajan tai apulaisosastonhoitajan tekemää lopullista tasausta.

Kaikki listansuunnittelijat pitäisi sitouttaa suunnitteluun ja sen tasaamiseen, jokaisen pitäisi osaltaan ottaa vastuuta siitä, että työvuorot saadaan mahdollisimman tasan jo ennen oh:n tai aoh:n lopullista tasaamista.

6.3.2 Työvuorosuunnitteluohjelmiston kehittäminen

Aineistosta nousi esiin ajatus automaattisesta listansuunnittelusta. Toivottiin ohjelmaa, joka suunnittelee valmiin listan työntekijän toiveiden pohjalta huomioiden samalla osaston miehityksen ja muiden työntekijöiden tarpeet. Esiin tuotiin ajatus myös ohjelmiston laatimasta työvuororungosta, johon työntekijät voisivat tehdä vuoronvaihtoja ja hienosäätöä.

Ohjelma, johon syötetään toiveet, ja joka huomioi osaston miehityksen ja tarpeet. Ohjelma suunnittelee valmiin listan. Ohjelma voisi antaa valmiin rungon, johon voisi tehdä esimerkiksi vaihtoja ja hienosäätöä.

Nykyisin käytettävästä työvuorojen suunnitteluohjelmistosta löytyi kehitettävää käytettävyydessä ja viestien välityksessä. Toimivampi ohjelma helpottaisi työntekijöiden mielestä työvuorosuunnittelua. Suunnitteluohjelmiston koettiin olevan vanhanaikainen ja kankea. Työvuorosuunnitelman toivotaan olevan ajan tasalla henkilöstöhallinnan järjestelmän kanssa. Lisäksi lomien ja muiden poissaolojen toivotaan näkyviin suunnittelurajaan. Suunnittelupohjaan toivottiin vaihtoehtoa ”Ei iltaa” tai ”Ei aamua”, koska välillä on tilanteita, että työntekijällä on tärkeä meno illalla ja hän voisi tehdä joko aamuvuoron tai olla vapaalla. Tällä hetkellä ei ole mahdollista laittaa kahta vaihtoehtoa suunnittelupohjaan.

Tällä hetkellä ohjelma, jossa työvuorot toivotaan, sekä ohjelma, jolla esimies suunnittelee vuorot on vanhanaikainen ja kankea, tämän suhteen toivoisi myös kehitystä työvuorosuunnittelun helpottamiseen.

Työntekijät toivoivat myös mahdollisuutta käyttää pilvipalvelussa olevaa suunnittelupohjaa, joka mahdollista listasuunnittelun tekemisen etänä esimerkiksi kotoa käsin loma-aikoina tai vapaapäivinä.

Suunnittelupohja voisi olla joissain pilvipalvelussa, johon olisi pääsy myös kotoa loma-aikoina yms.

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisesta. Tarkoituksena oli kerätä tutkimustietoa ja muodostaa niiden pohjalta kehitysehdotuksia, joiden avulla osastonhoitajat voivat kehittää yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toimivuutta edelleen. Tässä kapaleessa käsitellään johtopäätökset sekä pohdinta tuloksista.

7.1.1 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun ymmärtäminen

Opinnäytetyön tulosten perusteella yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on työntekijöiden mielestä omista tarpeista lähtevää, työyhteisön tarpeet huomioivaa sekä yhteistyössä tehtävää työvuorosuunnittelua. Suunnittelemalla työvuorolistansa itse työntekijät kokevat voivansa suunnitella vuoronsa ja vapaansa heille itselleen parhaimman toteutumisen mukaan tai itselleen sopivimpien vuorojen mukaan. Työntekijöiden mielestä yhteisöllinen listasuunnittelu huomioi heidän henkilökohtaisen elämänsä ja mahdollistaa vapaa-ajan tarpeet eli työn ulkopuolisen elämän.

Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa työntekijälle annetaan mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihinsa. Hakolan ja Kalliomäki-Levannon (2010) mukaan oman työn hallinnalla on suuri merkitys työhyvinvointiin. Työn hallintaan voidaan katsoa sisältyvän työntekijän mahdollisuus osallistua omaan työhönsä liittyvään päätöksentekoon sekä vaikuttaa omiin työaikoihinsa. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun voidaan näin ollen katsoa olevan työntekijälle yksi keino hallita työtään. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tavoitteena on työn ja muun elämän yhteensovittaminen. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49–50.) Rönnerbergin ja Larssonin (2010) mukaan yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on aina henkilökohtaista ja antaa työntekijälle vaikuttamismahdollisuuksia (Rönnerberg & Larsson 2010, 38).

Opinnäytetyön tulosten perusteella työntekijät tiedostivat, että suunniteltaessa työvuorolistoja yhteisöllisesti, täytyy suunniteltaessa omaa listaa huomioida myös työyhteisön tarpeet. Työyhteisön tarpeita työntekijöiden mielestä ovat työkavereiden toiveet ja tarpeet sekä osaston tarpeet. Hakolan ja Kalliomäki-Levannon (2010) mukaan juuri työn organisointi ja töiden sisältö luo lähtökohdat yhteisölliselle työvuorosuunnittelulle (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50). Bluett (2008) havaitsi omassa tutkimuksessaan, että yhteisöllistä työvuorosuunnittelua toteuttavassa työyksikössä henkilöstö näkee listoja tehdessään sillä hetkellä käytävissä olevan henkilöstömäärän, eivätkä tästä syystä useinkaan halua tehdä viimehetken vuoromuutos- tai vapaatoiveita (Bluett 2008, 12).

Opinnäytetyön tulosten mukaan työntekijät kokevat yhteisöllisen työvuorosuunnittelun olevan ennen kaikkea yhteistyössä tehtävää työvuorosuunnittelua. Suunniteltaessa yhteisöllisesti työvuoroja tulisi vuoroista ja niiden vaihtamisesta pysyä keskustelemaan työyhteisössä avoimesti. Tähän yhteistyöhön kuuluu työntekijöiden mielestä myös kyky muuttaa omaa omaan suunnitelmaansa tarvittaessa. Ruotsissa vuonna 2010 toteutetussa pilottihankkeessa huomattiin, että toimiakseen yhteisöllinen työvuorosuunnittelu vaatii työntekijöiltä yhteistyö- ja keskustelutaitoja (Rönnerberg & Larsson 2010, 38).

7.1.2 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutuminen

Opinnäytetyön tulosten perusteella työntekijät kokevat yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutuvan vaihtelevasti. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisen kokemuksiin kuuluivat sekä työvuorosuunnittelua edistäviä, että estäviä tekijöitä. Esimiehen merkitys koettiin myös tärkeäksi yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisessa.

Opinnäytetyön tulosten mukaan työntekijät kokevat, että yhteisöllistä työvuorosuunnittelua edistäviä tekijöitä ovat omien vuorojen toteutuminen suunnitellusti ja että työvuorosuunnittelu on tasapuolista. Myös Hartonin (2000) tutkimustuloksissa todetaan, että työvuorosuunnittelu toteutuu silloin, kun saa suunnitella omat työvuorot omien toiveiden mukaisesti ja kun nämä vuorot myös toteutuvat (Hartton ym. 2000, 12).

Opinnäytetyön tulosten perusteella yhteisöllistä työvuorosuunnittelun toteutumista tukee myös se, että omiin mieltymyksiin ja itselle ergonomisesti sopivat vuorot toteutuvat. Koettiin myös, että oman elämäntilanteen huomioiminen työvuorosuunnittelussa on tärkeää. Jääskeläisen (2013) mukaan, tärkeänä koetaan mahdollisuus suunnitella omaan rytmiin sopivat vuorot, jolloin esimerkiksi työn ja vapaa-ajan yhdistäminen on helpompaa (Jääskeläinen 2013, 32–33). Myös Hyvösen (2014) tutkimustulokset tukevat tämän opinnäytetyön tuloksia yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisen kokemuksista. Hyvösen mukaan työaika-autonomialla voidaan vaikuttaa työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen, kun on mahdollisuus suunnitella oman elämän kannalta sopivia vuoroja. (Hyvönen 2014, 47.)

Opinnäytetyön tuloksissa työntekijät toivat esiin, että tasapuolisuuden toteutuminen yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa ilmeni etenkin pyhävuorojen jakautumisena tasapuolisesti. Työntekijät korostivat etenkin esimiehen roolia tasapuolisuuden toteuttajana mutta myös työntekijöiden omaa roolia pidettiin tärkeänä tasapuolisuuden huomioimisessa.

Immosen (2013) tutkimustulosten mukaan tasapuolisuuden huomioiminen koettiin tärkeäksi työvuorosuunnittelussa. Tasapuolisuuden huomioimista työvuorosuunnittelussa kaivattiin sekä esimieheltä että työntekijöiltä ja sitä toivottiin erityisesti tiettyjen työvuorojen kohdalla. (Immonen 2013, 37.) Nämä tutkimustulokset ovat samankaltaiset kuin tässä opinnäytetyössä. Myös Hyvösen (2014) tutkimustuloksissa todetaan, että tasapuolisuutta koetaan, kun halutut vuorot jakautuvat tasaisesti (Hyvönen 2014, 43).

Opinnäytetyön eräässä vastauksessa tuotiin esiin myös yhteisöllisen työvuorosuunnittelun merkitys työpaikan houkuttelevuuden näkökulmasta. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu koettiin työpaikassa pysymistä motivoivaksi tekijäksi. Myös Parkkosen (2017) tutkimuksessa nousi esiin se, että toimiva työvuorosuunnittelu voi lisätä työpaikan houkuttelevuutta (Parkkonen 2017, 70).

Joustavuus koettiin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumista edistäväksi tekijäksi opinnäytetyön tulosten perusteella. Joustavuuteen kuuluu muiden työntekijöiden vuorojen huomioiminen sekä osaston toimintaan liittyvien tekijöiden

huomioiminen työvuorosuunnittelussa. Immosen (2013) tutkimustuloksista käy esiin, että yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumista edistää toisten työntekijöiden huomioonottaminen ja joustaminen. Tärkeänä pidettiin sitä, että annetaan toisten työntekijöiden tehdä sellaisia työvuoroja kuin heille itselle parhaiten sopii. (Immonen 2013, 29.)

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumista estäviksi tekijöiksi nousi tämän opinnäytetyön tulosten mukaan pelisääntöjen noudattamattomuus ja osaamisen sekä yhteisöllisyyden huomioimatta jättäminen. Työntekijöiden kokemusten mukaan vuoroja valikoidaan, suunnittelussa huomioidaan vain omat tarpeet eikä pelisääntöjä noudateta sovitusti. Myös Immosen (2013) tutkimuksesta ilmenee, että pelisääntöjen noudattamattomuus näkyy siten, että työvuorosuunnittelussa huomioidaan vain omat toiveet. Tutkimuksen mukaan tällä on myös vaikutusta työilmapiiriin ja työyhteisön toimivuuteen. (Immonen 2013, 31.) Samansuuntaisia tutkimustuloksia sai Jääskeläinen (2013) tutkimuksessaan. Siinä yhteisöllisyyden puute näkyi pelisääntöjen noudattamattomuutena ja tiettyjen työvuorojen välttelmisellä. Tämä aiheutti sen, että toiset joutuivat joustamaan enemmän kuin toiset. (Jääskeläinen 2013, 33.)

Tämän opinnäytetyön tuloksissa tuotiin ilmi myös se, että osaamisen huomioiminen vaikeutti joskus yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumista. Jussilan ym. (2017) tutkimuksessa esiin tuli huoli siitä, kuinka toisaalta työvuorotoiveet, että osaaminen huomioidaan työvuorosuunnittelussa (Jussila ym. 2017, 8).

Tässä opinnäytetyössä vastaajat korostivat pelisääntöjen noudattamisen tärkeyttä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisessa. Parkkosen (2017) tutkimustuloksista nousi mielenkiintoinen näkökulma esiin koskien työvuorosuunnittelun pelisääntöjä. Siinä vastaajat kokivat, että erilaisia sääntöjä ja reunaehtoja oli jo niin paljon, että ne saattoivat jopa heikentää yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteuttamista. (Parkkonen 2017, 65.)

Tasapuolisuuden näkökulmasta yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumista estävänä tekijänä mainittiin se, ettei vuoroja uskalleta suunnitella ”plussille” vaikka se olisi oman listasuunnittelun kannalta hyvä. Koskisen ja Vokkolaisen

(2010) tutkimustulokset tukevat tämän opinnäytetyön tuloksia. Tutkimustuloksista selviää, että työntekijöiden mukaan pelkoa oli siitä, että nopeimmin vuorot suunnitelleet saivat kyseiset vuorot ja muut ne, mitä jää jäljelle. (Koskinen & Vokkolainen 2010, 34.)

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisen tärkeänä tekijänä tässä opinnäytetyössä mainittiin esimies. Esimiehen rooli ja merkitys korostui etenkin työvuorosuunnittelun pelisääntöjen ja tasapuolisuuden toteutumisessa. Parkkonen (2017) tutkimustuloksista ilmenee, että esimies ja työvuorojen suunnittelija suosivat joitakin työntekijöitä listasuunnittelussa (Parkkonen 2017, 76). Tämän opinnäytetyön tuloksissa, samanlaisia kokemuksia tuotiin esiin. Koettiin, että esimies ei aina puutu tiettyjen vuorojen ”saalistajiin” vaan sallii heille pelisääntöjen vastaiset vuorot.

Opinnäytetyön tuloksista nousi esiin, että esimieheltä toivottiin tasapuolisuutta etenkin pyhä- ja yövuorojen suhteen, koska nämä vuorot jakautuivat helposti epätasapuolisesti. Jussilan ym. (2017) tutkimustulosten mukaan esimieheltä toivottiin aktiivista roolia työvuorojen suunnittelun kontrolloinnissa, jotta tasapuolisuus työvuorosuunnittelussa toteutuisi. (Jussila ym. 2017, 6.) Samanlaisia tuloksia on saanut Hyvönen (2014) tutkimuksessaan, missä vastanneet kokivat tasapuolisena sen, että halutut vuorot jakautuvat tasaisesti niitä haluavien kesken (Hyvönen 2014, 43).

Esimiehen tehtävänä on myös huolehtia siitä, että vuoroissa on riittävästi työntekijöitä ja osaamista. Tämä nousi esiin opinnäytetyön aineistosta. Hyvösen (2014) tutkimustuloksissa todettiin, että osastonhoitajan tekemiä muutoksia työvuorosuunnitteluun pidettiin oikeudenmukaisena, koska hänellä on viimekädessä vastuu henkilökunnan riittävydestä ja osaamisen tason turvaamisesta. (Hyvönen 2014, 40.)

Myös yksilöllisyyden huomioimista työvuorosuunnittelussa toivottiin esimieheltä. Esimieheltä kaivattiin terveydellisten syiden ja mahdollisten rajoitteiden huomioimista työvuorolistan viimeistelyssä. Myös työntekijöiden erilaisten mieltymyksien huomioiminen mahdollisuuksien mukaan, tuotiin tämän opinnäytetyön vastauk-

sisä esiin. Tämä nousi myös Hyvösen (2014) tutkimuksessa ilmi. Siinä tutkimukseen vastanneet halusivat esimieheltä tukea ja ymmärrystä henkilökohtaisten ja yksilöllisten tarpeiden huomioimisessa. (Hyvönen 2014, 43.)

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutuessa, esimiehen rooli koettiin työvuorosuunnittelua ohjaavana sekä koordinoivana henkilönä. Immosen (2013) tutkimustuloksista nousi esiin, että esimiehen rooli yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa koettiin tukea antavaksi. Tärkeänä koettiin myös se, että esimies on aktiivinen koko suunnitteluprosessin ajan sekä seuraa suunnittelun etenemistä. (Immonen 2013, 27.) Väisänen (2009) toteaa tutkimuksessaan, että osastonhoitajat ylläpitävät keskustelua pelisäännöistä. Avoin keskustelu sekä yhdessä sovitut asiat mahdollistavat sitoutumisen pelisääntöihin. (Väisänen 2009, 47.)

Tämän opinnäytetyön tuloksissa kaivattiin esimieheltä jämäkkää, tasapuolista sekä oikeudenmukaista johtamistyyliä. Tämä korostui etenkin pelisääntöjen noudattamisen seuraamisessa sekä puuttumisena tiettyjen työntekijöiden listansuunnittelun. Aaltosen (2018) tutkimustulosten mukaan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto vaikutti myös esimiehen johtamistyyliin. Kokemusten mukaan, esimiehen johtamistyyli parani ja muuttui työntekijöitä kannustavaksi. Lisäksi tasapuolisuus parantui yhteisöllisen työvuorosuunnittelun aikana. (Aaltonen 2018, 37.)

7.1.3 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittäminen

Työntekijöiden vastausten pohjalta voitiin muodostaa yhteisölliselle työvuorosuunnittelulle kaksi kehittämiskohdetta. Nämä kehittämiskohteet olivat sovittujen suunnittelukäytäntöjen kertaaminen ja kehittäminen sekä työvuorosuunnitteluohjelmiston kehittäminen.

Huoli työvuorojen tasapuolisesta jakautumisesta tuli esiin sekä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisessa, että työntekijöiden ehdottamissa kehittämisskohteissa. Työvuorojen tasaisesta jakautumisesta toivottiin käytävän enemmän keskustelua ja näkyvyyttä työvuorojen jakautumisesta tulisi lisätä. Sekä Rönnerbergin ja Larssonin (2010) että Teahanin (1998) tutkimuksissa oli havaittu, että yksi

yhteisöllisen työvuorosuunnittelun hankaluuksista on työntekijöiden tasapuolinen huomioiminen ja työvuorojen tasainen jakaantuminen. (Rönnberg & Larsson 2010, 48; Teahan 1998, 366.)

Vastuunottaminen ja sitoutuminen yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun tuli esiin tämän opinnäytetyön tuloksissa yhtenä työntekijöiden ehdottamana kehittämis-kohteena. Työvuorojen tasapuolista jakautumista edesauttaisi se, että kaikki työyhteisössä työvuorosuunnittelua tekevät sitoutuisivat ja ottaisivat vastuuta suunnittelun onnistumisen ja sääntöjen noudattamisen suhteen. Sinivaaran ja Aschanin (2008) tutkimuksessa todettiin, että työyksikön toiminnan sujuvuudesta sekä työntekijöiden tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta huomioimisesta on vastuussa koko työyhteisö. Työntekijöille annetaan valtaa ja vastuuta. (Sinivaara & Aschan 2008, 103–109.) Unkilan (2008) mukaan yhteisöllistä työvuorosuunnittelua toteuttavissa työyksiköissä työntekijät kokevat vastuunsa lisääntyneen erityisesti sen myötä, että he haluavat varmistaa, että jokaiseen työvuoroon saadaan riittävästi henkilökuntaa (Unkila ym. 2008, 14).

Pelisäännöt koettiin yhteisöllisten työvuorosuunnittelun onnistumisen kannalta tärkeiksi ja joissakin yksiköissä koettiin tarvetta sopia koko työyhteisön kesken yhteiset pelisäännöt yhteisölliselle työvuorosuunnittelulle sekä selkeämmät työvuorosuunnitteluraamit. Immosen (2013) tutkimuksesta käy ilmi, että yhdessä suunnitelluilla pelisäännöillä turvattiin tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Yleiset reunaehdot kuten työaika-laki ja paikalliset sopimukset otettiin myös huomioon yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa. Pelisääntöjen keskeneräisyys vaikutti myös niiden noudattamiseen. (Immonen 2013, 23.) Russellin ym. (2012) tutkimustuloksissa suositeltiin sitä, että on tärkeää ottaa työntekijät mukaan suunnittelemaan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun sääntöjä, koska sillä voidaan välttää negatiiviset asenteet ja sitoutumattomuus yhteisöllistä työvuorosuunnittelua kohtaan. (Russell, Hawkins & Arnold 2012, 409.)

Yksi työntekijöistä toivoi automaattisen listansuunnittelun käyttöönottoa. Automaattista listansuunnittelua voidaan toteuttaa monilla eri variaatioilla, mutta sen ei kuitenkaan voida katsoa olevan yhteisöllistä. Robidoux käsitteli vuonna 2011 julkaisemassaan artikkelissa automaattista listansuunnittelua. Automaattisen lis-

tansuunnittelun tavoitteena oli vähentää esimiesten työvuorosuunnitteluun käyttämää aikaa. Työntekijä pystyi syöttämään ohjelmistoon vapaatoiveensa ja ilmoittamaan mieleisensä vuororakenteen. Varsinainen suunnittelutyö tapahtui ohjelmiston toimesta ennalta määrättyjen reunaehtojen perusteella. (Robidoux 2011, 41–42.) Myös Brennan (2014) on käsitellyt artikkelissaan automaattista listansuunnittelua. Automaattisen työvuorosuunnittelun todettiin vähentämään työntekijöiden väsymystä ja takaamaan sovittujen pelisääntöjen noudattamisen. (Brennan 2014, 24.)

7.2 Opinnäytetyön eettisyys

Kaikissa tutkimuksissa on eettisiä kysymyksiä. Etiikka yhdistyy hyvään tekemiseen sekä haittojen välttämiseen. Asianmukaisia eettisiä periaatteita soveltamalla voidaan ehkäistä ja vähentää haittoja. Eettinen vastuu laadullisessa tutkimuksessa on jatkuva prosessi. (Orb, Eisenhauer & Wynaden 2001, 93, 96.) Tutkimusetiikka on hyvä tieteellinen tapa, joka määrittää yleisesti sovitut pelisäännöt tutkimuskohteeseen, toimeksiantajiin, yleisöön ja rahoittajiin. Se myös määrittää pelisäännöt kollegoiden suhteen. (Vilkkä 2015, 228.) Tieteellinen tutkimus on eettisesti luotettavaa ja hyväksyttävää ja sen tulokset ovat uskottavia, jos tutkimus on tehty hyvän tieteellisen käytännön keinoin (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6).

Hyvässä tieteellisessä tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Tieteellisessä tutkimuksessa käytetään eettisesti kestäviä tiedonhaku-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä ja tuloksia julkaistaessa noudatetaan avoimuutta ja vastuullisuutta. Muiden tutkijoiden saavutukset ja työt otetaan kunnioitettavasti huomioon. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Tutkimuksen eettinen kestävyys on myös tutkimuksen luotettavuuden toinen puoli ja eettisyys liittyy myös tutkimuksen laatuun. Tutkimussuunnitelman laadusta on huolehdittava. Valitun tutkimusasetelman on oltava sopiva ja raportoinnin on oltava hyvin tehty. Tutkimusaiheen eettiseen pohdintaan kuuluu, kenen ehdoilla aihe on valittu ja miksi tutkimus tehdään. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 127, 129.)

Tutkimusetiikka voidaan jakaa sen mukaan, mitkä ovat ne kohteet, joita tarkastellaan. Tutkimusetiikka liittyy aineiston hankintaa ja tutkittavien suojaan liittyvistä tekijöistä, tieteen sisäisistä asioista sekä tieteellisiin vaikutuksiin ja käyttöön liittyvistä kysymyksistä. (Kuula 2011, luku1.) Ihmisille on annettava mahdollisuus päättää, osallistuvatko he tutkimukseen. Henkilöiden suostumus tulee hankkia ja päätettävä millaista tietoa heille annetaan (Hirsjärvi ym. 2014, 25).

Saatekirje voi vaikuttaa koko tutkimuksen onnistumiseen, vaikka sen osallisuutta harvoin mielletään osaksi tutkimusta ja sen arviointia. Saatekirjeen perusteella tutkittavat arvioivat tutkimusta ja sen perusteella tutkittavat arvioivat, osallistuvatko tutkimukseen. Saatekirjeen tavoitteena on vakuuttaa ja motivoida tutkimuskohde tutkimuksesta. (Vilkka 2015, 189.)

Opinnäytetyön kaikissa vaiheissa on eettisiin valintoihin kiinnitetty huomiota ja niitä pohdittu. Opinnäytetyön aihe valittiin TAYS:n tarjoamista tutkimusaiheista. Tutkimusaihe oli noussut osastojen omista tarpeista, joten se antoi opinnäytetyölle tärkeän merkityksen. Tämän lisäksi aihe oli kiinnostava ja ajankohtainen myös nykypäivän työelämässä. Ohjaava opettaja hyväksyi tutkimussuunnitelman, minkä jälkeen Pirkanmaan sairaanhoitopiiri myönsi tutkimusluvan.

Aineiston keruumenetelmä oli sähköinen kyselylomake ja sen yhteydessä vastaajille lähetettiin saatekirje. Saatekirjeessä kerrottiin opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteesta mahdollisimman tarkasti, mikä helpotti vastaanottajan päätöstä kyselyyn osallistumisesta. Saatekirjeen lopussa oli opinnäytetyön tekijöiden yhteystiedot, jotta vastaanottajalla oli mahdollisuus kysyä lisätietoja opinnäytetyöstä.

Saatekirjeessä kerrottiin, että kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Opinnäytetyössä käytettiin muutamia suoria lainauksia tulososiossa mutta valinnat oli tehty niin, ettei vastaajan henkilöllisyyttä voida tunnistaa. Kyselylomakkeessa kysyttyä työskentelyosastoa käytettiin vain varmistukseksi siitä, että jokaiselta kohdeosastolta vastattiin kyselyyn. Tuloksia ei käyty osastotasolla läpi vaan niitä käsiteltiin kokonaisuutena.

Opinnäytetyön prosessissa on huomioitu hyvän tieteellisen kirjoittamisen tavat. Aikaisempia tutkimuksia on käsitelty ja huomioitu kunnioitettavasti opinnäytetyön eri vaiheissa. Opinnäytetyön kirjoittamisessa on noudatettu Tampereen ammattikorkeakoulun kirjallisen työn ohjeita. Opinnäytetyön prosessissa on noudatettu avoimuutta ja rehellisyyttä sekä kirjoittamisessa on pyritty selkeyteen.

7.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Mahdollisimman luotettavan tiedon tuottaminen tutkittavasta ilmiöstä on tieteellisen tutkimuksen tarkoitus. Luotettavuuden arvioinnissa selvitetään, kuinka totuudenmukaista tutkimustieto on. Tutkimustoiminnan ja tieteellisen tiedon hyödyntämisen kannalta on luotettavuuden arviointi välttämätöntä. (Kylmä & Juvakka 2014, 127.) Virheiden syntymistä pyritään välttämään tutkimuksessa mutta silti tulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat. Tutkimuksen luotettavuutta pyritään arvioimaan kaikissa tutkimuksissa. Monia mittaus- ja tutkimustapoja voidaan käyttää tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. (Hirsjärvi ym. 2014, 231.)

Laadullisen tutkimuksen yleisillä luotettavuuskriteereillä voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Näitä luotettavuuskriteereitä ovat: uskottavuus, vahvistettavuus, siirrettävyys ja refleksiivisyys. Tutkimustulosten on vastattava tutkimukseen osallistuneiden käsityksiä tutkimuskohteesta. (Kylmä & Juvakka 2014, 128.) Tämän opinnäytetyön uskottavuutta vahvistaa se, että opinnäytetyöllä saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja opinnäytetyön tavoitteeseen päästiin suhteellisen hyvin. Tutkijan tarkka selostus tutkimuksen tekemisestä, lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tarkkuutta vaaditaan kaikissa tutkimuksen vaiheissa ja on kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti aineiston tuottamisen olosuhteet. (Hirsjärvi ym. 2014, 232.)

Opinnäytetyön luotettavuutta on pyritty lisäämään sillä, että kaikki opinnäytetyön vaiheet on raportoitu mahdollisimman tarkasti. Opinnäytetyön aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla ja analyysin kaikkiin vaiheisiin käytettiin runsaasti aikaa. Sisällönanalyysin luotettavuutta lisää se, että sisällönanalyysia on ollut tekemässä kaksi henkilöä. Tällä pyrittiin myös siihen, että mahdolliset omat ennak-

koasenteet ja kokemukset eivät vaikuttaisi sisällönanalyysin tekemiseen. Luotettavuuteen voi lisäksi vaikuttaa myös se, että toisella opinnäytetyön tekijällä on kokemusta yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta sekä työntekijänä että esimiehenä. Tavoitteena kuitenkin on ollut, ettei tämä ole vaikuttanut tutkimusprosessiin. Tutkimuksen tekijän omat lähtökohdat sekä ennakkoluulot voivat vaikuttaa aineistoon ja tutkimusprosessiin. Tekijän on pystyttävä arvioimaan kuinka nämä ovat vaikuttaneet tutkimusprosessiin eri vaiheissa. (Mays & Pope, 2000, 51.)

Jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on uniikki, joten käytännössä samanlaista tutkimusta ei voi toistaa (Vilka 2015, 197). Tutkimuksessa on annettava riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, jolloin tutkimustulokset tulevat selkeämmiksi ja ymmärrettäviksi. Raportin tulee olla selkeä kuvaus tutkimusprosessista ja tutkitusta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 141.)

Opinnäytetyön aineistonkeruu menetelmäksi valittiin sähköinen kyselylomake, koska tämä oli käytännön syistä helpoin tapa toimia. Luotettavuuteen voi vaikuttaa se, että haastattelun avulla olisi voinut saada monipuolisempaa ja tarkempaa tietoa vastaajilta. Opinnäytetyön luotettavuutta voi heikentää myös se, että aikataulullisista syistä kyselylomaketta ei ehditty testaamaan etukäteen. Esitestauksen tulosten perusteella kysymyksiä olisi voinut tarkentaa tai muuttaa. Tämä olisi voinut vaikuttaa aineiston laatuun. Sisällönanalyysi vaiheessa havaittiin lisäksi se, että kysymys pelisääntöjen sisällöistä ei tuottanut lisäarvoa aineistolle.

Kyselylomakkeeseen vastasi suhteellisen pieni joukko koko kohderyhmästä. Siitä huolimatta kokoon saatiin kohtalaisen runsaasti sisältörikasta aineistoa. Suorilla lainauksilla pyrittiin vahvistamaan tuloksia. Tämä tehtiin kuitenkin niin, että niistä ei voi tunnistaa vastaajaa. Tutkimustulosten siirrettävyys riippuu siitä, kuinka samankaltainen tutkittu ympäristö on (Tuomi & Sarajärvi 2013, 138). Tämän opinnäytetyön tuloksia on verrattu aikaisempiin tutkimuksiin ja niiden tutkimustuloksiin. Vertailun perusteella voidaan todeta, että tämän opinnäytetyön tulosten siirrettävyys voi olla mahdollista toiseen samankaltaiseen toimintaympäristöön.

7.4 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisesta. Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä tutkimustietoa ja niiden pohjalta muodostaa kehitysehdotuksia osastonhoitajille. Kehitysehdotusten avulla osastonhoitajat voivat kehittää yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toimivuutta.

Kokemukset yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisesta koetaan vastausten perusteella melko samankaltaisiksi. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu ymmärretään sekä omiin että työyhteisön tarpeisiin vastaavana työvuorosuunnitteluna. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun koetaan toimivan joiltakin osin hyvin mutta vastaajat toivat esiin myös tekijöitä, jotka estävät yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumista. Esimiehen rooli koettiin tärkeänä osana yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisessa ja vastauksista saatiin myös tietoa, kuinka yhteisöllistä työvuorosuunnittelua voisi kehittää paremmin toimivaksi.

Keskeisenä teemana yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisen kannalta nousi yhteiset pelisäännöt. Vastausten perustella voidaan todeta, että pelisäännöt ja niiden noudattaminen koettiin merkittäväksi tekijäksi, jotta yhteisöllinen työvuorosuunnittelu voisi toteutua ihanteellisesti. Yhteiset pelisäännöt olivat usealla vastaajalla tiedossa mutta käytännössä niitä ei aina noudatettu. Toisaalta niiden noudattaminen ei aina onnistunut, vaikka pyrkimys siihen olisi ollut. Työyhteisöissä koettiin olevan henkilöitä, jotka jopa tietoisesti tekijät työvuorosuunnittelua pelisääntöjen vastaisesti.

Esimiehen rooli koettiin myös merkittävänä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisen kannalta. Vastausten perusteella on helppoa todeta, että johtaminen ja esimiehen oma toiminta antaa pohjan ja mahdollisuuden yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumiselle. Esimiehen on saatava työyhteisö sitoutumaan ja motivoitumaan siihen, että yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pelisääntöjä noudatetaan ja olla itse myös sitoutunut tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Esimiehen on johdettava työyhteisöä siten, että yhteiset tavoitteet sekä pelisään-

nöt ovat kaikille selvät. Avoin, keskusteleva työyhteisö sekä säännölliset osastokokoukset antavat mahdollisuuden työvuorosuunnittelun toteutumiselle yhteisöllisesti.

Työntekijät kokevat, että yhteisöllistä työvuorosuunnittelua tarvitaan. Toimiessaan se antaa mahdollisuuden työntekijöiden suunnitella sellaiset vuorot, mitkä ovat heille yksilöllisesti sopivimmat sekä osaston toiminnan kannalta optimaaliset. Yhteisöllistä työvuorosuunnittelua halutaan kehittää toimivammaksi ja aineistosta nousi esiin kehittämis ehdotuksia. Pelisäännöt, tasapuolisuus sekä vastuu ja sitoutuminen ovat yhteisöllisen työvuorosuunnittelun rakennusaineekset. Siksi ei ole yllättävää, että juuri nämä asiat nousivat aineistosta kehittämisen kohteiksi. Näiden osa-alueiden kehittämiseen tarvitaan esimieheltä selkeää ja tavoitteellista johtamista. Esimiehen on annettava palautetta, motivoida ja ohjata työntekijöitä siten, että yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on vastuullista ja siihen sitoudutaan. Pelisääntöjen säännöllinen kertaaminen ja niiden kehittäminen nousi selkeäksi keinoksi saada työvuorosuunnittelu toimimaan yhteisöllisesti.

Huomioitavaa oli myös se, että työvuorosuunnitteluohjelmistoon kaivattiin uudistusta ja joustavuutta. Työvuorosuunnitteluohjelmiston kehittäminen on iso prosessi ja vaatii jopa ohjelmiston vaihtamista kokonaan. Tämä tuskin on yksikkötasolla mahdollista, joten sen kehittäminen ja uudistaminen vaatii koko organisaation sitoutumista asiaan.

Opinnäytetyöllä saatiin tärkeää ja kokemusperäistä tietoa siitä, miten yhteisöllinen työvuorosuunnittelu toteutuu tällä hetkellä työntekijöiden kokemusten mukaan. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun ymmärtäminen ja kehittämis ehdotukset nousivat opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti aineistosta esiin. Opinnäytetyön tuloksista osastonhoitajat saavat tärkeää ja konkreettista tietoa siitä, miten yhteisöllistä työvuorosuunnittelua voisi kehittää toimivammaksi sekä työyhteisön että osaston toiminnan kannalta.

Opinnäytetyön tulosten perusteella yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämisen osa-alueiksi nousivat sovittujen suunnittelukäytäntöjen eli pelisääntöjen kertaaminen ja kehittäminen sekä työvuorosuunnitteluohjelmiston kehittäminen. Yh-

teisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisen kannalta keskeisimmäksi ja tärkeimmäksi teemaksi muodostui pelisäännöt. Yhdessä sovittuihin pelisääntöihin sisältyy kaikki yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisen kannalta merkitykselliset tekijät.

Yhteisten pelisääntöjen kertaaminen ja kehittäminen on jatkossa tärkeää. Pelisääntöjen kertaaminen ja kehittäminen tulisi tapahtua säännöllisesti. Säännölliset osastokokoukset tai lyhyemmät tuokiot työvuorosuunnittelusta, auttavat työntekijöitä pelisääntöjen muistamisessa ja niiden noudattamisessa. Pelisääntöjä on tärkeä myös kehittää siten, että ne tukevat tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Keskustelun lisääminen sekä työntekijöiden kesken että esimiehen kanssa parantaa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumista.

Työvuorosuunnitteluohjelmiston kehittäminen nousi tulosten perusteella yhdeksi kehittämisehdotukseksi. Työvuorosuunnitteluohjelmistoa tulisi kehittää siten, että se olisi toimivampi ja monipuolisempi. Työvuoroja olisi hyvä voida suunnitella myös kotona ja valittavia vuorovaihtoehtoja voisi olla enemmän. Lisäksi työvuorolistoja voisi olla kerralla enemmän suunnittelussa, jolloin työvuoroja voisi suunnitella pidemmälle.

Jatkotutkimusaiheina voisi tutkia miten esimiehet kokevat yhteisöllisen työvuorosuunnittelun omasta näkökulmasta. Tutkimuksen näkökulmana voisi olla työvuorosuunnittelun kuormittavuuden kokemukset esimiehen roolissa. Toisena jatkotutkimusaiheena voisi tutkia ja verrata erilaisia työvuorosuunnitteluohjelmistoja ja kuinka ne tukevat yhteisöllistä työvuorosuunnittelua.

LÄHTEET

- Aaltonen, M. 2018. Työaika-autonomia Someron terveystieteiden keskuksen vuodeosastoilla hoitohenkilökunnan kokemana. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Hämeen ammattikorkeakoulu. YAMK. Opinnäytetyö.
- Bailyn, L., Collins, R. & Song, Y. 2007. Self-scheduling for hospital nurse: an attempt and its difficulties. *Journal of Nursing Management* (15), 72–77.
- Barrett, R. & Holme, A. 2018. Self-rostering can improve work-life balance and staff retention in the NHS. *British Journal of Nursing* 27 (5), 264–265.
- Brennan, N. 2014. Better scheduling technology leads better patient care. *Nursing Management* December 2014 45 (12), 23–24.
- Berg, M. 2018. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu Akaan terveystieteiden keskuksen sairaalan Urjalan osastolla. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Hämeen ammattikorkeakoulu. YAMK. Opinnäytetyö.
- Bluett, L. 2008. Self-scheduling: Facilitate, don't control. *Nursing Management* 39 (6), s. 12, 14, 54.
- Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosuunnittelu hoitoalalla. 1.-2.painos. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Harton, B., Marshburn, D., Kuykendall, J., Poston, C. & Mears, D. 2000. Self-scheduling: Help or hindrance. *Nursing Management* 2012 43(1), 10–12.
- Heikkilä, A. 2006. Yhteisöllisyys työaika-autonomiasta toteuttavissa työyksiköissä työntekijöiden kokemana. Hoitotieteen laitos. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holloway, I., & Galvin, K. 2016. *Qualitative Research in Nursing and Healthcare*. 4. edition. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Hung, R. 2002. A Note on Nurse Self-Scheduling. *Nursing Economics* 20 (1), 37–39.
- Hyvönen, J. 2014. Työaika-autonomia sairaalahoitohenkilöstön kokemana. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Immonen, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Hoitotieteen laitos. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Jussila, A.-L., Heikkilä, H. & Sandelin, P. 2017. Autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtyminen kolmivuorotyötä tekevässä päivystävässä röntgenyksikössä. *Klininen radiografiatiede* 14 (1), 4–10.

Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Juva: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2013. Ammattina esimies. 5.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Jääskeläinen, M. 2013. Työvuorosuunnittelukäytännön ja ergonomisten työaikojen toteutuminen työaika-autonomiassa. Lääketieteen laitos. Kansanterveystieteen ja kliinisen ravitsemustieteen yksikkö. Itä-Suomen yliopisto. Opinnäytetutkielma.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Suomen yliopistopaino Oy.

Kauhanen, J.2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. E-kirja. Alma Talent Oy.

Kaunisto, S. 2017. Kohti yhteisöllistä työvuorosuunnittelua- Kehittämishanke. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Hämeen ammattikorkeakoulu. YAMK. Opinnäytetyö.

Koskinen, M. & Vokkolainen, M. 2010. Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. YAMK. Opinnäytetyö.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. E-kirja. Vastapaino.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2014. Laadullinen terveystutkimus.1.-3. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Mays, N. & Pope, C. 2000. Assessing quality in qualitative research. British Medical Journal 320 (1), 51.

Mäkisalo- Ropponen, M. 2016. Kohti yhdessä tekemisen kulttuuria. Tampere: Tmi Raija Airaksinen/Draamatyö.

Orb, A., Eisenhauer, L. & Wynaden, D. 2001. Ethics in qualitative research. Journal of Nursing Scholarship 33 (1), 93,96.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J.2010 Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. 1.painos. Helsinki: Kustannus- Osakeyhtiö Kotimaa/Kirjapaja.

Parkkonen, O. 2017. Henkilöstön osallisuus työvuorosuunnittelussa. Kokemuksia ja kompleksisuutta. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Pro gradu -tutkielma.

Robidoux, L. 2011. Automated employee scheduling: Welcome to the future. Nursing Management December 2011 42 (12), 41–43.

Russel, E., Hawkins, J. & Arnold, K. 2012. Guidelines for Successful Self-scheduling on Nursing Units. The Journal of Nursing Administration. 42 (9), 408–409.

- Rönnberg, E. & Larsson, T. 2009. Automating the self-scheduling process of nurses in Swedish healthcare: a pilot study. *Health Care Management Science* 13, 35–53.
- Sinivaara, M. & Aschan, H. 2008. Työaika-autonomia – Yhteisöllinen työvuoro-suunnittelumalli. Teoksessa Koponen, L. & Hopia, H. (toim.) *Hoitotyön vuosikirja 2008. Vetovoimainen terveydenhuolto*. Suomen Sairaanhoidajaliitto ry, 101–106.
- Sinkkonen, S. & Taskinen, H. 2005. Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa. Teoksessa Vuori, J. (toim.) 2005. *Terveys ja johtaminen, terveystieteiden hallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä*. Helsinki: WSOY.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIPress.
- Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T. 2008. *Osastonhoitaja ja johtaminen*. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Teahan, B. 1998. Implementation of a self-scheduling system: a solution to more than just schedules! *Journal of Nursing Management* 6 (5), 361–368.
- Toimialue 1. 2018. Www-sivu. Päivitetty 8.1.2018. Luettu 20.1.2019. https://www.tays.fi/fi-FI/Sairaanhoidopiiri/Organisaatio/Toimialue_1
- Toimialue 1:n osastonhoitajien sähköpostikysely. 2019. Luettu: 17.2.2019.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. Painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta.2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettu 10.9.2019. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Unkila, R., Bergroth, U., Talonen, K., Mattila, E., Hiidenhovi, H., Julin, A-M., Kuronen, M., Salmela, L., Tuomisto, E., Ruoranen, R., Heino, H., Thomanssen, A-M., Kaihlaniemi-Liukko, K. & Kotiniitty, T. 2008. Uudet työvuorot, parempi työhyvinvointi. Pirkanmaan sairaanhoidopiirin julkaisu 5/2008.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Väisänen, L. 2009. ” Herkkyyttä olla läsnä”. Osastonhoitajien kokemuksia henkilöstö-johtamisosaamisestaan. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4.uudistettu painos. Helsinki: Helsingin Kauppakamari.

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsaus.

1(3)

Tutkimuksen tekijät, julkaisuvuosi, tutkimuksen nimi	Tavoite, menetelmä, kohderyhmä	Keskeiset tulokset
Barrett, R. & Holme, A. 2018. Self-rostering can improve work-life balance and staff retention in the NHS.	Kirjallisuuskatsaus sähköisestä työvuorosuunnittelusta	Hoitotyön johtajien kokemat vaikeudet työvuorosuunnittelun uudistamisessa ovat monitahoisia, koskevat monia sidosryhmiä, kuten hoitajia ja potilaita. Ratkaisut henkilöstön työn ja vapaa-ajan tasapainon parantamiseksi ja osastojen vaatimusten kohtaamiseksi huomioimalla samalla johtajiston antamat ohjeet kestävään kehitykseen, voidaan saavuttaa autonomisen työvuorosuunnittelun avulla.
Berg, M. 2018. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu Akaan terveystieteiden keskusurjalassa	Kvantitatiivinen. Tutkimusavusteinen kehittämisprosessi. Tavoitteena oli luoda yhteisöllisen työvuorosuunnittelun malli. Akaan terveystieteiden keskusurjalassa, Urjalan osaston hoitohenkilökunta Kyselylomake. Kysely tehtiin ensin lähtötilanteessa ja sen jälkeen, kun yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toimintamalli oli ollut käytössä noin vuoden. Tulosten vertailu.	Toimintamalli ei ole vielä valmis. Se kuitenkin koettiin myönteisenä muutoksena. Hoitohenkilökunnan keskinäistä luottamusta ja rakentavaa keskustelua tulisi kehittää jatkossa.
Heikkilä, A. 2006. Yhteisöllisyys työaika-autonomiasta toteuttavissa työyksiköissä työntekijöiden kokemana.	Kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisyydestä työyksiköissä, jotka olivat siirtyneet toteuttamaan työaika-autonomiaan pohjautuvaa työvuorosuunnittelua. Aineisto kerättiin kaksivaiheisella teemahaastattelulla. Haastatteluun osallistuivat hoitajat, jotka olivat mukana Työaika-autonomia-hankkeessa. Aineisto analysoitiin sisällysanalyysillä.	Tuloksista syntyi kuvaus yhteisöllisyydestä työaika-autonomiasta toteuttavissa työyksiköissä. Siirtyminen työaika-autonomiasta perustuvaan työvuorosuunnitteluun lisäsi työyhteisöjen vuorovaikutellisuutta, työntekijöiden vastuuta ja vastuullisuutta. Työaika-autonomia lisäsi työhyvinvointia. Yhteisöllisyyttä tukeva johtajuus tuli esiin työntekijöiden ja osastonhoitajan välisenä sujuvana yhteistyönä.

Tutkimuksen tekijät, julkaisuvuosi, tutkimuksen nimi	Tavoite, menetelmä, kohderyhmä	Keskeiset tulokset
Immonen, A. 2013. Hoito-työntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen.	Kvalitatiivinen. Tarkoituksen kuvata hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta. Tarkoituksena oli kuvata työaika-autonomian merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Kahden organisaation sairaanhoitajia ja lähi- ja perushoitajia. Teemahaastattelu yksilöhaastatteluna. Induktiivinen sisällönanalyysi.	Työntekijöiden, työyhteisön ja esimiehen aktiivisuus korostui työaika-autonomian kehittämisessä. Kehitysmönteinen ilmapiiri ja toisten työntekijöiden huomioiminen sekä johtamisen tärkeys nousi esiin. Työyhteisön yhteisöllisyys ilmeni kehitysmönteisyytenä.
Jussila, A.-L., Heikkilä, H. & Sandelin, P. 2017. Autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtyminen kolmivuorotyötä tekevässä päivystävässä röntgenyksikössä	Tutkimuksen tarkoituksena kuvata päivystävän röntgenyksikön röntgenhoitajien suhtautumista työvuorosuunnitteluun ennen autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymistä ja kokemuksia siihen siirtymisen jälkeen kolmivuorotyötä tekevässä röntgenyksikössä. Tavoitteena tuottaa tietoa autonomisen työvuorosuunnittelun edelleen kehittämiseksi tavoiteltaessa röntgenhoitajien työvuorosuunnittelun autonomiaa, työhyvinvointia, kollegiaalisuutta ja tasapuolisuutta. Laadullinen tutkimus. Sähköinen kysely ennen autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymistä ja toinen kysely yhdeksän kuukautta siihen siirtymisen jälkeen. Kohderyhmänä yliopistollisen sairaalan päivystysröntgenin röntgenhoitajat.	Röntgenhoitajat sekä epäilivät että odottivat autonomista työvuorosuunnittelua. Autonominen työvuorosuunnittelua toteuttaminen aiheutti ongelmia mutta myös sujuvoitti työvuorosuunnittelua. Kokemusten perusteella syntyi kehittämis ehdotuksia. Autonominen työvuorosuunnittelu vaikutti positiivisesti työhyvinvointiin. Tulosten perusteella nousi huoli siitä, että ensimmäisenä työvuoronsa suunnittelevat saivat parhaimmat vuorot ja myöhemmin suunnittelevat saivat loput vuorot. Yhdessä suunnitellut pelisäännöt mahdollistivat tasapuolisuuden ja tämä edellytti esimiesten osallisuutta autonomisessa työvuorosuunnittelussa.
Kaunisto, S. 2017. Kohti yhteisöllistä työvuorosuunnittelua- kehittämisprojekti	Kehittämisprojektin arviointivaihe. Tavoitteena ottaa yhteisöllinen työvuorosuunnittelu käyttöön. Kvantitatiivinen. Someron kotihoidon työntekijät. Strukturoitu kyselylomake. Aineisto analysoitiin Webropol-ohjelmistolla.	Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu oli antanut paremmat mahdollisuudet vaikuttaa omiin työvuoroihin. Työaikojen kuormitustekijöitä seurattiin paremmin suunnitteluvaiheessa.

Tutkimuksen tekijät, julkaisuvuosi, tutkimuksen nimi	Tavoite, menetelmä, kohderyhmä	Keskeiset tulokset
Parkkonen, O. 2017. Henkilöstön osallisuus työvuorosuunnittelussa. Kokemuksia ja kompleksisuutta.	Kvantitatiivinen tutkimus. HYKS Akuutin hoitohenkilökunta päivystyspoliklinikoilla ja valvontaosastoilla. Tarkoituksena kuvata henkilöstön kokemuksia perinteisestä ja osallistuvasta työvuorosuunnittelusta. Tarkoituksena löytää kehittämistarpeita- ja ehdotuksia työvuorosuunnitteluun. Strukturoitu kyselylomake, missä oli myös avoimia kysymyksiä. Aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmalla ja avoimet vastaukset kvalitatiivisesti sisällönanalyysillä.	Henkilöstön osallisuus työvuorosuunnittelussa ei toteutunut riittävästi. Sääntöjä ja reunaehdoja oli paljon, mikä vaikeutti työvuorosuunnittelua. Työvuorosuunnitteluun toivottiin lisää osallisuutta ja henkilökunta voisi enemmän olla reunaehtojen ja sääntöjen kehittämisessä mukana
Rönnerberg, E. & Larsson, T. 2009. Automating the self-scheduling process of nurses in Swedish healthcare: a pilot study.	Pilotti-tutkimus, kvantitatiivinen, esikartoitus, ruotsalainen vuodeosasto. Tavoitteena tutkia onko mahdollista luoda autonomisen työvuorosuunnittelun avuksi optimointityökalua, joka loisi henkilökunnan toiveiden pohjalta toimivan työvuorosuunnitelman. Tutkimusta varten oli luotu matemaattinen malli, jonka avulla luotiin osastolle henkilökunnan toiveiden perusteella valmiita työvuorolistoja.	Tutkimuksessa käytetty prototyypityökalu kykeni luomaan pilottiosastolle toimivia työvuorolistoja. Työkalun havaittiin vähentävän esimiesten työvuorojen suunnitteluun käyttämää aikaa. Tutkimustulosten perusteella todettiin, että jatkopäätelmien tekemiseksi matemaattista mallia on yleistettävä ja testattava useammalla osastolla.
Teahan, B. 1998. Implementation of a self-scheduling system: a solution to more than just schedules!	Autonomisen työvuorosuunnittelumallin kuvaus. Amerikkalaisen sairaalan vuodeosasto.	Autonominen työvuorosuunnittelu vähensi esimiehen ja työntekijöiden välistä kiilua. Poissaolot ja niistä aiheutuneet kustannukset vähenivät. Työntekijöiden vaihtuvuus väheni. Malli otettiin käyttöön myös muissa yksiköissä.
Väisänen, L. 2009. "Herkkyttä olla läsnä". Osastonhoitajien kokemuksia henkilöstöjohtamisosaamisestaan.	Saada tietoa millaisena osastonhoitajat kuvaavat johtamisosaamistaan henkilöstönäkökulmasta sekä millaisena osastonhoitajat kuvaavat henkilöstöjohtamisosaamiseen liittyviä ajankohtaisia ilmiöitä hoitotyön arjessa. Laadullinen tutkimus. Psykiatrian, operatiivisen ja konservatiivisen tulosalueiden osastonhoitajat. Teemahaastattelu. Laadullinen sisällönanalyysi.	Hoitotyön johtaminen on laaja-alaista ja monitieteellistä osaamista. Henkilöstöjohtaminen on moniulotteista osaamista. Osastonhoitajat ovat valmentajia ja tukijoita. Mahdollistavat henkilöstön työelämä -ja ammatillista osaamista.

Liite 2. Saatekirje

Arvoisa viestin vastaanottaja

Opiskelemme Sosiaali- ja terveysalan johtamista Tampereen ammattikorkeakoulussa. Teemme opinnäytetyötä aiheesta ”Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutuminen. Työntekijöiden kokemuksia.” Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisesta tällä hetkellä toimialue 1 vuodeosastoilla. Tavoitteenamme on kerätä tutkimustietoa ja muodostaa kehitysehdotuksia, joiden avulla osastonhoitajat voivat kehittää yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toimivuutta edelleen.

Pyydämme Sinua vastaamaan kyselyymme koskien yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Vastaamalla annat arvokasta tutkimustietoa opinnäytetyötämme varten ja samalla olet mukana vaikuttamassa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja ne ovat vain opinnäytetyön tekijöiden luettavissa. Kyselyyn vastataan nimettömänä eikä vastaajan henkilöllisyyttä voida tunnistaa vastausten perusteella.

Opinnäytetyön arvioidaan valmistuvan syksyllä 2019 ja sen tulokset esitellään kohdeorganisaatiossa syksyllä 2019 myöhemmin sovittavalla tavalla. Opinnäytetyö julkaistaan Theseuksessa.

Kysely toteutetaan sähköisesti alla olevan linkin kautta. Vastausaikaa on 5.5.2019 saakka.

(kyselylomakkeen linkki)

Jos haluat lisätietoa opinnäytetyöhöemme tai kyselyyn liittyen, voit ottaa yhteyttä sähköpostilla.

Ystävällisin terveisin,

Johanna Mäyränpää

Johanna.mayranpaa@tuni.fi

Jenni Hänninen

jenni.hanninen@tuni.fi

Liite 3. Kyselylomake (sähköinen)

Vastaajan taustatiedot

1(3)

Millä osastolla työskentelet?

- ☐ Sisätautien ja reumakeskuksen vuodeosasto (SIRE)
- ☐ Munuaiskeskuksen vuodeosasto (MUVN)
- ☐ Infektiovuodeosasto (INFV)
- ☐ Päivystysosasto (SPÄI)
- ☐ Keuhkosairauksien vuodeosasto (KEI1)
- ☐ Keuhko- ja ihosairauksien vuodeosasto (KEI2)

Mikä on ammattinimikkeesi?

- ☐ perushoitaja
- ☐ sairaanhoitaja

Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu

Kerro omin sanoin mitä yhteisöllinen työvuorosuunnittelu mielestäsi on.

Kuvaile miten yhteisöllisyys mielestäsi näkyy osastonne työvuorosuunnittelussa.

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutuminen

2(3)

Millaiset pelisäännöt osastollasi on?

Kerro miten osastollasi on sovittu yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pelisäännöistä.

Kerro omin sanoin, miten koet yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutuvan osastollasi.

Kerro tasapuolisuuden näkökulmasta, kuinka yhteisöllinen työvuorosuunnittelu mielestäsi toteutuu osastollasi.

3(3)

Kuvaile yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tasapuolisuuteen liittyviä haasteita.

Kerro millaisena näet esimiehen roolin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisessa.

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittäminen

Miten yhteisöllistä työvuorosuunnittelua tulisi mielestäsi kehittää?

Mitä muuta haluaisit sanoa yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun liittyen?

Kiitos vastauksistanne!