



Annukka Marjala

TYÖVUOROSUUNNITTELUN MALLIN KEHITTÄMINEN KOLMIVUOROTYÖHÖN SALLAN TERVEYSKESKUKSEN VUODEOSASTOLLA

TYÖVUOROSUUNNITTELUN MALLIN KEHITTÄMINEN KOLMIVUOROTYÖHÖN SALLAN TERVEYSKESKUKSEN VUODEOSASTOLLA

Annukka Marjala
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen-
ja johtamisen koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen- ja johtamisen koulutusohjelma

Tekijä(t): Marjala Annukka Sari Marjatta

Opinnäytetyön nimi: Työvuorosuunnittelun mallin kehittäminen kolmivuorotyöhön Sallan kunnan terveyskeskuksen vuodeosastolla

Työn ohjaaja(t): Lea Rissanen TtT ja Kati Utriainen TtT

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2011

Sivumäärä: 49 + 11 liitesivua

Tämä opinnäytetyö on osa Sallan kunnassa toteutettavaa Euroopan Unionin Euroopan sosiaali-rahaston Hyvinvointivalmennushanketta 2008-2011. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimiva työvuorosuunnittelun käytäntö Sallan kunnan terveyskeskuksen vuodeosaston kolmivuorotyötä tekeväälle hoitohenkilökunnalle. Työ tehtiin toimintatutkimuksena. Tarkoituksena oli edistää hoitohenkilökunnan hyvinvointia, joka vaikuttaa hoitotyön laatuun. Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelminä käytettiin kirjallisuuskatsausta, puolistrukturoitua tiedonkeruulomaketta, valmiiseen aineistoon perehtymistä ja kehittäjän omia kenttämuistiinpanoja. Työvuorosuunnittelun kehittäminen toteutettiin huomioiden osaston perustehtävä ja esimiehen vastuu työvuorosuunnittelusta.

Kehittämistyön aikana työyhteisössä kehitettiin yhteistoiminnallisesti työvuorosuunnitteluun kiertävä mallipohja, jossa yövuorot ja vapaapäivät ovat valmiiksi merkittyinä. Kehitettyä mallipohjaa kokeiltiin kaksitoista viikkoa käytännössä ja todettiin se tietyin ehdoin toimivaksi. Kehittämistyöhön kuuluvan teorian tiedon ja käytännössä kokeilemisen yhdistämisellä saatiin kehitettyä työvuorosuunnittelun malli, jota voidaan hyödyntää soveltuvin osin muissa, työaikamuodoiltaan samankaltaisissa sosiaali- ja terveysalan yksiköissä.

Asiasanat: Hyvinvointi, suunnittelu, vuorotyö, hoitotyö, toimintatutkimus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Health and Social Care Development and Management

Author(s): Marjala Annukka Sari Marjatta
Title of thesis: Planning of Model for Three-shift Rota
Supervisor(s): Lea Rissanen TtT and Kati Utriainen TtT
Term and year when the thesis was submitted: Spring 2011 Number of pages: 49+11

This study is a part of the project called "Prosperity Coaching 2008-2011" funded by the European Union European Social Fund.

The aim of this study was to produce an appropriate rotation model for the nursing staff working three shifts. The purpose was to improve the well-being of nurses and in that way the quality of nursing also gets better.

The action research was understood as a strategic approach in the study. The main research methods were a literature review, semi-structured data collection forms and the writer's own field notes.

The result of this study is a new model of shift planning. The new model was tested twelve weeks by nurses and it worked in certain terms.

The model can also be used in other similar situations or working conditions.

Keywords: Well-being, planning, shift work, nursing, action research

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TYÖVUOROSUUNNITTELU JA HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI	8
3 TOIMINTATUTKIMUS LÄHESTYMISTAPANA TYÖVUOROSUUNNITTELUN KEHITTÄMISESSÄ.....	10
4 TYÖVUOROSUUNNITTELUN KEHITTÄMISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	13
4.1 Sallan kunnan terveystakeskuksen vuodeosasto	13
4.2 Työvuorosuunnittelun lähtötilanne	14
4.3 Työvuorosuunnittelun sähköinen ohjelma.....	15
5 TYÖVUOROSUUNNITTELUN KEHITTÄMISPROSESSI	17
5.1 Kirjallisuuskatsaus	17
5.2 Työvuorosuunnittelua ohjaava lainsäädäntö ja sopimukset	20
5.3 Työyhteisön reuna-ehdot työvuorosuunnittelulle.....	24
5.3.1 Työnantajan reuna-ehdot työvuorosuunnittelulle	24
5.3.2 Työntekijöiden reuna-ehdot työvuorosuunnittelulle.....	27
5.4 Työvuorosuunnittelun mallipohjan kehittäminen	30
5.5 Työvuorosuunnittelun mallipohjan kokeileminen.....	34
6 TYÖVUOROSUUNNITTELUN MALLI	37
7 POHDINTA	39
7.1 Kehittämistyön tulosten arviointi	39
7.2 Eettiset näkökohdat ja luotettavuus	42
7.3 Kehittämistyön prosessin arviointi.....	43
LÄHTEET	45
LIITTEET	50

1 JOHDANTO

Suomen hallitus on antanut joulukuussa 2007 periaatepäätöksen terveyden edistämisen politiikkaohjelmasta (Sosiaali- ja terveysministeriö, Terveyden edistämisen politiikkaohjelma, hakupäivä 23.11.2010). Sallan kunnassa toteutettava Euroopan Unionin Euroopan sosiaalirahaston Hyvinvointivalmennushanke 2008-2011 vastaa ohjelmassa esitettyihin vaikuttavuustavoitteisiin. Hyvinvointivalmennushanke kuuluu Euroopan sosiaalirahaston osittain rahoittamat projektit (ESR) - ohjelmaan kaudella 2007-2013. Projektin toimintalinja on työmarkkinoiden toimintaa edistävien osaamis-, innovaatio- ja palvelujärjestelmien kehittäminen. (Hyvinvointia elämään, hakupäivä 23.11.2010.)

Sallan kuntastrategian vision mukaan Sallan kunnan tehtävänä on tarjota ”Hyvä elämä kuntalaisille” (Sallan kuntastrategia 2010, hakupäivä 23.11.2010). Strateginen valinta visioon pääsemiseksi on psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistäminen hyvinvointivalmennuksella, joka tukee niin elinkeinoelämän kuin kuntalaisten hyvinvointia.

Hyvinvointivalmennushankkeella on tarkoitus vastata yhteisöllisen välittämisen haasteisiin, jotka ovat nousseet keskusteluun taloudellisten arvojen määrittäessä organisaatioiden ja ihmisten välisiä suhteita ja toimintaa. Alueellisesta näkökulmasta hyvinvointivalmennus on Sallalle mahdollisuus, joka tukee alueellista elämää luontaisesti. Hankkeen tavoitteena on edistää kestävä elämäntapaa, yhteiskuntaa ja tulevaisuutta. Yksilön hyvinvoinnin turvaaminen ja edistäminen on perustana sille, että myös omasta toimintaympäristöstä otetaan vastuuta ja sitä kautta laajemmin koko yhteiskunnasta ja ympäristöstä. (Hyvinvointia elämään, hakupäivä 23.11.2010.)

Osana hyvinvointivalmennushanketta on Sallan kunnan terveyskeskuksen vuodeosaston henkilökunnan hyvinvointia kehitetty toimintatutkimuksellisilla menetelmillä. Yhdeksi henkilökunnan hyvinvointiin vaikuttavaksi osa-alueeksi muodostui työvuorosunnittelu. Työvuorosunnittelun on haluttu olevan tasapuolisempaa, kuin nykyisessä tilanteessa. Hyvinvointivalmennushankkeesta nousseet työvuorosunnittelun kehittämissideat ovat perusta opinnäytetyölle.

Tämä opinnäytetyö on jatkoa vuodeosastolla työskentelevän henkilökunnan hyvinvoinnin kehittämiseksi ja osa hyvinvointivalmennushanketta. Opinnäytetyö toteutetaan työelämän kehittämistehtävänä, jonka tavoitteena on tuottaa toimiva työvuorosunnittelun käytäntö Sallan kunnan ter-

veyskeskuksen vuodeosaston kolmivuorotyötä tekeväille hoitohenkilökunnalle. Mikäli uusi, edellistä tapaa paremmin toimiva käytäntö suunnitella työvuoroja kehittyy työn aikana toimivaksi, niin siitä kehitetään malli, jota voidaan hyödyntää soveltuvin osin muissa työaikamuodoiltaan samankaltaisissa yksiköissä. Tarkoituksena on, että toiminnan muutos edistää hoitohenkilökunnan hyvinvointia, joka vaikuttaa hoitotyön laatuun. Kehittämistyö ankkuroidaan aikaisempaan tutkittuun tietoon. Työvuorosuunnittelua kehitettäessä huomioidaan työntekijät aktiivisesti osallistuvina ihmisinä, jotka haluavat ja pystyvät yhdessä toimimalla kehittämään nykypäivään sopivia toimintamalleja. Työvuorosuunnittelun kehittäminen toteutetaan huomioiden osaston perustehtävä ja esimiehen vastuu työvuorosuunnittelusta.

2 TYÖVUOROSUUNNITTELU JA HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI

Tämän kehittämistyön keskeisiä käsitteitä ovat työvuorosuunnittelu ja hyvinvointi. Työvuorosuunnittelulla tarkoitetaan työnjohdollista suunnitelmaa, jolla rajataan henkilöstön työaika ja vapaa-aika organisaation perustehtävän hoitamisen kannalta tarkoituksenmukaisimmalla tavalla. Työvuorosuunnitelmalla määritetään henkilöstön työaika ja vapaa-aika. Työajalla tarkoitetaan työ- tai virkasuhteessa olevan henkilön päivittäistä tai viikoittaista aikaa, jolloin hän tekee työtehtäviensä mukaista työtä ja on työpaikalla työnantajan käytettävissä. Työajan ulkopuolinen aika on henkilön vapaa-aikaa. Työvuorosuunnittelu on työnjohdollinen väline, jonka avulla osaston perustehtävää hoidetaan. Perustehtävästä riippuu montako perushoitajaa ja sairaanhoitajaa tarvitaan aamu- iltaja yövuoroon. Vuodeosaston perus- ja sairaanhoitajien työ on epäsäännöllistä kolmivuorotyötä, joka on jaksotyöaika. Työaikamuoto asettaa omat rajoituksensa työvuorosuunnittelulle. (Työaikalaki 9.8.1996/605, hakupäivä 23.11.2010.)

Kehittämistyön alkuvaiheessa, etsiessäni aiemmin tutkittua tietoa työvuorosuunnittelusta kirjallisuuskatsauksen avulla olen käyttänyt käsitettä työhyvinvointi. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kokonaisuutta, jossa tarkastellaan samanaikaisesti työn, terveyden, hyvinvoinnin ja turvallisuuden elementtejä. Tarkastelun näkökulmina voivat olla työolot, hyvinvointikokemukset ja työstä saatava palkkio. Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin niin, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa ympäristössä ja työyhteisössä. (Anttonen & Räsänen 2009, 17-19.)

Hyvinvointi on psykologista onnellisuutta laajempi käsite, joka kattaa kaiken sen, mikä on hyvää ihmiselle. Hedonististen teorioiden mukaan hyvinvointi on nautintoa, jossa miellyttävät kokemukset voittavat epämiellyttävät. Toisaalta hyvinvointi voidaan nähdä tuloksena, joka syntyy halujen tyydyttämisestä. Hyvinvointi voidaan käsittää subjektiivisena onnellisuutena, johon sisältyy tyytyväisyys omaa elämää kohtaan. Hyvinvointi voidaan nähdä itsensä toteuttamisena, jolloin oman itsen toteuttaminen tuo hyvinvoinnin ihmiselle. (Mattila 2009, hakupäivä 29.11.2010). Dienerin ja Biswas-Dienerin (2008, 6) mukaan hyvinvoinnin ja hyvän elämän kokemuksessa on kyse siitä, että elämme merkityksellisellä, kiinnostavalla, palkitsevalla ja nautittavalla tavalla. Edellytyksenä tällaiselle elämälle he näkevät tyytyväisyyden ja onnellisuuden elämää kohtaan, henkisyiden, mielekkyyden, positiiviset asenteet ja tunteet, rakastavat sosiaaliset suhteet, kiinnostavat toiminnot ja työt, elämän arvojen ja tavoitteiden saavuttamisen, fyysisen- ja mielenterveyden, sekä ma-

teriaalisen omaisuuden perustarpeiden tyydyttämiseen (Diener & Biswas-Diener 2008, 6). Tässä työssä käytetään hyvinvoinnin käsitettä , koska työvuorosuunnittelun muutoksessa ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi näyttelee merkittävää roolia. Työvuorosuunnittelu vaikuttaa ihmisen vapaa-ajan määräytymiseen ja toimiva työvuorosuunnitelma mahdollistaa entistä paremmin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen.

3 TOIMINTATUTKIMUS LÄHESTYMISTAPANA TYÖVUOROSUUNNITTELUN KEHITTÄMISESSÄ

Toimintatutkimus ymmärretään tässä kehittämistyössä strategiseksi lähestymistavaksi työvuorosuunnittelun kehittämisessä ja tutkimuksellisen osan kehittämiseen liittäväksi menetelmäksi (Heikkinen 2001, 137). Lähestymistapana on kriittinen toimintatutkimus, jossa työvuorosuunnittelun valtasuhteita muuttamalla pyritään kriittisen reflektion ja työntekijöiden osallistumisen avulla demokraattiseen suuntaan (Carr & Kemmis 1986, 202-204; Linturi 2000, hakupäivä 10.11.2010; Räsänen 2002, hakupäivä 10.11.2010). Kehittämistehtävässä käytetään tutkimus- ja aineistonkeruumenetelminä kirjallisuuskatsausta, puolistrukturoitua tiedonkeruulomaketta, valmiiseen aineistoon perehtymistä ja kehittäjän omia kenttämuistiinpanoja (katso taulukko 1).

TAULUKKO 1. Toimintatutkimuksen tutkimuskysymykset, tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät, ja tulokset.

Tutkimuskysymys	Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä	Tulos
Miten hoitajien kolmivuorotyön työvuorosuunnittelua on tutkittu työhyvinvoinnin näkökulmasta ja miten esimiehen vastuuta työhyvinvoinnista on tutkittu?	Kirjallisuuskatsaus	Tutkimusnäyttöön perustuva suositeltava tapa toteuttaa työvuorosuunnittelua
Miten lainsäädännöllä ohjataan työvuorosuunnittelua?	Valmiiseen aineistoon perehtyminen	Lainsäädännön reunaehdot työvuorosuunnittelulle
Mitkä ovat työyhteisön reunaehdot työvuorosuunnittelulle?	Puolistrukturoitu tiedonkeruulomake	Työyhteisön reunaehdot työvuorosuunnittelulle
Miten reunaehtojen mukainen työvuorosuunnittelun mallipohja kehitetään?	Kehittäjän omat kenttämuistiinpanot	Työvuorosuunnittelun mallipohjan kehittäminen
Miten kehitetty mallipohja toimii käytännössä?	Kehittäjän omat kenttämuistiinpanot	Työvuorosuunnittelun mallipohjan kokeileminen
Miten työvuorosuunnittelun mallia pystytään hyödyntämään samankaltaisissa yksiköissä?		Työvuorosuunnittelun malli

Kriittinen (emansipatorinen) toimintatutkimus perustuu kriittisen teorian filosofiseen perinteeseen. Kriittisellä toimintatutkimuksella pyritään vapautumaan perinteisistä ajatusmalleista, tutkija on mukana muutoksessa aktiivisena muutosagenttina tasavertaisessa reflektoinnissa tutkittavien kanssa. Tutkimus on lähestymistapa, joka korostaa demokraattisia periaatteita ja sallii osallistujan vaikuttaa tai jopa määrätä oman elämänsä ja työnsä olosuhteista, sekä kehittää yhteisesti kriittisiä epätasa-arvoa, riippuvuutta ja riistämistä ylläpitäviä sosiaalisia oloja kohtaan. (Carr & Kemmis 1986, 202-204.) Työvuorosuunnittelun kehittämisessä on pyritty eroon perinteisistä ajatusmalleista. Perinteisesti osastonhoitaja on toteuttanut työvuorosuunnittelun. Kehittämistyön aikana kaikki mukana olevat työntekijät saavat demokraattisen mahdollisuuden osallistua työvuorosuunnittelun kehittämiseen. Osastonhoitaja on kehittämisajan vastannut työvuorosuunnittelusta työaikalain säädösten mukaisesti, mutta työntekijät ovat saaneet hoitaa käytännön suunnittelutyön. (Työaikalaki 9.8.1996/605, hakupäivä 23.11.2010).

Riippumatta toimintatutkimuksen määrittelijästä, yhteistä toimintatutkimuksessa on tutkimusprosessin eteneminen syklisesti kriittisen reflektion sisältyessä jokaiseen tutkimusvaiheeseen (Carr & Kemmis 1986, 186; Heikkinen & Jyrkämä 1999, 36; Kuula 1999, 218; Kiviniemi 1999, 63). Toimintatutkimusta kuvataan kehänä, jossa toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. Laittamalla useita toimintatutkimuksen kehiä (syklejä) peräkkäin syntyy etenevä spiraali. (Carr & Kemmis 1986, 186; Heikkinen & Jyrkämä 1999, 36.) Aloittelevan tutkijan on hyvä erottaa syklit toisistaan, jotta toimintatutkimuksellinen ote säilyisi läpi tutkimuksen (Heikkinen ym 2007, 81). Opinnäytetyö noudattaa toimintatutkimuksen spiraalimallia.

Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa työelämän kehittämistehtävässä mahdollisti erilaisten tutkimusmenetelmien valinnan, joka oli oleellista toteuttaessani työelämän kehittämistehtävää. Kehittämistehtävän edetessä tutkimuksellisen lähestymistavan piti olla niin joustava, että pystyin välittömästi jonkin käytännön ongelman ilmaantuessa käyttämään juuri siihen tarvittavaa tutkimusmenetelmää, ja siihen toimintatutkimus antoi mahdollisuuden. (Heikkinen ym 2007, 37.) Tutkimusmenetelmät on valittu sen mukaan, minkälaista tietoa tutkimuksen eri vaiheissa on tarvittu kehittämistyön etenemiseen (katso taulukko 1). Yhteistä niin toimintatutkimukselle, kokemukselliselle oppimiselle, kuin refleктоivalle toiminnallekin on reflektion ja toiminnan syklinen kehä.

Heikkisen ym. mukaan toimintatutkimus on oman työn kehittämistä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Toimintatutkija on aktiivinen vaikuttaja ja toimija, ei ulkopuolinen objektiivinen tarkkailija. Hänen tehtävänä on olla muutoksen käynnistäjä ja rohkaista ja voimaannuttaa ihmisiä

tarttumaan asioihin, jotta niitä voitaisiin kehittää heidän omalta kannaltaan paremmiksi. Toimintatutkija pyrkii kehittämään osallistujien tietoja, käytännöllistä osaamista ja asiantuntemusta. (Heikinen 2007, 17, 19-22.) Carrin ja Kemminsin (1986, 162) kriittisen toimintatutkimuksen määrittelyssä tutkijan ja tutkittavien suhteen perustana on yhteistyö ja aktiivinen yhteinen osallistuminen. Kuula näkee tutkijan roolin tasavertaisena tutkittavien kanssa. Tutkija ei saa olla auktoriteettiasemassa tutkittavien suhteen, eikä dominoida tutkittavaa kohdetta. Tutkijalla tulee olla kykyä ja taitoa hallita tutkimuksen sosiaalinen konteksti. (Kuula 1999, 218.) Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa on mahdollistanut sen, että roolini on opinnäytetyön eri vaiheissa ollut erilainen.

Työskentelen sairaanhoitajana vuodeosastolla, jossa kehittämistyö toteutettiin. Opinnäytetyö on toteutettu työelämän kehittämistehtävänä, jossa aineiston hankinnan osalta roolini on ollut tutkija. Käynnistin käytännön kehittämistyön konkreettisen muutoksen ja toimin muutoksen eteenpäin viejänä pyrkien kehittämään osallistujien tietoja ja osaamista. Vastuu kehittämistyön etenemisestä on koko kehittämistyön ajan ollut minulla. Roolini työvuorosuunnittelun uuden, tässä kehittämistyössä kokeillun, toimintatavan kehittämisessä oli aikomaani laajempi ja vastuullisempi. Roolini muodostui tässä vaiheessa yhteistoiminnallisen kehittämistyön muutosprosessin ohjaajaksi. Huolimatta tasaveroisesta asemastani työyhteisön hierarkiassa tunsin itseni ajoittain ulkopuoliseksi tarkkailijaksi, joka on itsereflektiossa tärkeää. Varsinaisessa käytännön toiminnan syklistä, eletessä uudella tavalla suunniteltua työvuorosuunnitelmaa, olin tasaveroisessa suhteessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa.

Toimintatutkimuksessa yhdistyvät teoria ja käytäntö. Tutkimuksen tehtävänä on muuttaa todellisuutta sitä tutkimalla ja tutkia todellisuutta sitä muuttamalla. Näin tuotetaan tietoa käytäntöjen kehittämiseksi. Toimintatutkimus eroaa kehittämisestä siinä, että sen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja saattaa se julkisesti arvosteltavaksi. Tavoitteenani on ollut kehittää työvuorosuunnittelun käytäntöä toimivammaksi kokeilemalla uutta tapaa suunnitella vuoroja, jolloin prosessin aikana on syntynyt uutta tietoa, joka opinnäytetyönä toteutettuna saatetaan julkisesti arvosteltavaksi.

4 TYÖVUOROSUUNNITTELUN KEHITTÄMISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Terveydenhuollon järjestämisvastuu on kunnissa, ja riittävät palvelut järjestetään väestön ja potilaan tarpeen perusteella. Kunta määrittää palveluverkon, suunnittelee tuotantotavat, valvoo toiminnan laatua sekä seuraa väestön sosiaali- ja terveyspalvelutarvetta. Palvelut järjestetään asiakas huomioiden vaikuttavasti ja tarvelähtöisesti. (Sosiaali- ja terveysministeriö. Toimiva terveyskeskus – toimenpideohjelma, hakupäivä 30.11.2010.)

Sallan kuntastrategian vision mukaan Salla on vuonna 2010 Barentsin väylän kaupan ja kulttuurin kansainvälinen kohtaustapa, jonka menestys perustuu muun muassa osaaviin ihmisiin. Kunnan olemassaolon tarkoituksena on taata kuntalaisille edellytykset hyvään elämään. Tähän pyritään tarjoamalla laadukkaat peruspalvelut ja mahdollisuuksien mukaan yksilöllisiä palveluita. Tavoitteena on tarjota työtä, koulutusta ja terveyttä virikkeellisessä ja viihtyisässä ympäristössä. (Sallan kuntastrategia 2010, hakupäivä 30.11.2010.)

Sallassa sosiaali- ja terveystoimen tehtävänä on tuottaa peruspalvelut, jotka ylläpitävät ja edistävät kuntalaisten terveyttä, sosiaalista turvallisuutta, oman elämän hallintaa, toimintakykyisyyttä ja hyvinvointia. Perusterveydenhuollosta vastaa terveyskeskuksen johtava lääkäri. (Salla, Sosiaali- ja terveystoimi, hakupäivä 30.11.2010)

4.1 Sallan kunnan terveyskeskuksen vuodeosasto

Sallan kunnan terveyskeskuksen vuodeosaston toiminta on julkisen hallinnon alaista toimintaa. Salmisen mukaan hallinto on toimintaa, jolla asiat saadaan tehdyksi. Julkisen hallinnon suurin tehtäväalue on hyvinvointipalvelut, joiden toteuttamisessa kunnilla on suuri vastuu (Salminen 2008, 11-13). Organisaatioilla on perustehtävä, jonka hoitaminen on työvuorosuunnittelun pohjana. Vuodeosaston toiminnan tavoitteena on tarjota laadukasta ja yksilöllistä hoitoa akuutti- ja pitkäaikaispotilaille kuntouttavaa työtettä käyttäen. Osastolla on 34 potilaspaikkaa, joista tällä hetkellä noin 1/3 on pitkäaikaispaikkoja ja 2/3 akuuttipaikkoja. Osastolla työskentelee osastonlääkäri, osastonhoitaja, 11 sairaanhoitajaa (joista kaksi kuuluu varahenkilöstöön), yhdeksän lähihoitajaa, terveyskeskusavustaja ja koko terveyskeskuksessa kuusi laitosapulaista. Vuodeosasto on jaettu potilashuoneiden mukaan kahteen ryhmään (RYHMÄ 1 ja 2). Aamu ja iltavuoroissa kummassakin ryhmässä on vastuuhoidtaja, joka on pääsääntöisesti sairaanhoitaja. Yövuorossa ryhmäjako ei

ole ja vastuuhoitajana toimii vuorossa oleva sairaanhoitaja. Työvuoroteknisesti (työvuorosuunnitelmassa) on sovittu, että pääsääntöisesti RYHMÄ 1:n sairaanhoitaja hoitaa virka-ajan ulkopuolisen päivystyksen.

Henkilökuntamitoitus vuodeosastolla on seuraavanlainen: maanantaista perjantaihin aamuvuoroon (klo 07-13/15) suunnitellaan vähintään kaksi sairaanhoitajaa ja viisi perushoitajaa. Viikonloppujen aamuvuoromiehitys on vähintään kaksi sairaanhoitajaa ja neljä perushoitajaa. Iltavuoromitoituksessa (klo 13-21) on kaksi sairaanhoitajaa ja kaksi lähihoitajaa. Yövuoromitoituksena (klo 20.30-07.15) on sairaanhoitaja ja perushoitaja työpari.

Vuodeosaston toiminnan luonne muuttui marraskuussa 2005, kun arki-ilta- ja yöpäivystys siirtyi Kemijärvelle Sairaala Lapponiaan ja Sallaan jäi viikonloppupäivystys. Sallaan valmistui syksyllä 2009 uusi palvelukoti. Aiemmin pitkäaikaispotilaita oli vuodeosastolla noin puolet ja nykyisin vain 1/3. Tämä muutti työn luonnetta akuutimpaan suuntaan. Seuraava toiminnan muutos tapahtui kesäkuussa 2010, kun viikonloppupäivystys siirtyi Sallasta Sairaala Lapponiaan. Valtioneuvosto käynnisti keväällä 2005 Paras-hankkeen kunta- ja palvelurakenteen uudistamiseksi. Hankkeen toteuttamista ohjaava, mahdollistava puitelaki tuli voimaan vuoden 2007 helmikuussa ja on voimassa vuoden 2012 loppuun. Uuden kuntarakenteen tavoitteena ovat elinvoimaiset ja toimintakykyiset kunnat, jotka kehittävät aluettaan aktiivisesti ja järjestävät palvelut tehokkaasti. Yhteiskunnan muutokset ja PARAS-hankkeen velvoitteet muuttavat vuodeosaston tehtäväkuvaa. Lapissa ei ole vielä pystytty muodostamaan puitelain edellyttämän asukasmäärän kattavia sosiaali- ja terveystalouksia. (Puitelain keskeinen sisältö, hakupäivä 30.11.2010.) Vuodeosaston henkilökunta elää yhteiskunnallisten muutosten mukana ja osana niitä. Selkeää toimintalinjaa ja tavoitteita on vaikea hahmottaa. Ennen kuin ehditään muokata työtapoja vastaamaan muuttunutta tilannetta, niin tilanne voi muuttua jälleen.

4.2 Työvuorosuunnittelun lähtötilanne

Perinteisesti osaston työvuorosuunnitelma on tehty suunnitteleamalla kolmen viikon jakso siten, että suunnitelma on ollut viikkoa ennen edellisen jakson loppumista valmis. Työvuorosuunnittelussa on noudatettu työaikalakia ja muita suunnittelua ohjaavia säännöksiä, esimerkiksi paikallisia sopimuksia. Työvuorosuunnitelma on karkeasti noudattanut kaavaa ilta (13-21)-aamu (07-15), iltanaamu, pätäkä ja yövuoro (07.00-11.30 ja samana iltana 20.30 yövuoroon, joka on kestänyt seuraavaan aamuun 07.15). Työvuorosuunnitelmassa on ollut yhden päivän vapaita, viikonloppuva-

paita epätasaisesti ja monta peräkkäistä työpäivää ilman vapaapäiviä. Työvuorosuunnittelu ei ole ollut järjestelmällistä tasapuolista toimintaa, joka on aiheuttanut henkilökunnassa tyytymättömyyttä. Sijaispula ja työntekijöiden erilaiset toiveet työvuorojen suhteen ovat aiheuttaneet sen, että työvuorosuunnittelussa on viime vuosina otettu aikaisempaa enemmän huomioon työntekijöiden erilaiset tarpeet. Työvuorosuunnittelu on toteutettu ennen kehittämistyötä vuodeosaston esimiehen, osastonhoitajan toimesta, jonka työnkuvaan ja vastuu-alueeseen työvuorosuunnittelu kuuluu.

Hyvinvointivalmennushankkeen aikana on kerätty paljon materiaalia henkilökunnan hyvinvointiin liittyvistä asioista ja niistä yksi osa-alue oli työvuorosuunnittelu. Tästä aineistosta olen erottanut ne asiat, joihin henkilökunta halusi työvuorosuunnittelussa muutosta (katso liite 2). Työvuorosuunnittelun on haluttu olevan tasapuolisempaa, kuin nykyisessä tilanteessa. Tällä tarkoitetaan sitä, että vuorojen määrä, niiden sijoittelu, viikonloppuvapaat, työvuorotoiveiden toteutumiset ja aikana tai rahana annettavat yötyönaikahyvitykset jakaantuisivat tasan työntekijöiden kesken. Tämän lisäksi on haluttu, että yksittäisten vapaapäivien sijasta työvuorosuunnitelmassa olisi kaksi peräkkäistä vapaapäivää. Työvuorosuunnitelman jaksoa on haluttu pidentää kolmesta viikosta kuuteen viikkoon ja peräkkäisten työvuorojen määrä on haluttu rajoittaa mielellään viiteen, maksimissaan kuuteen vuoroon.

4.3 Työvuorosuunnittelun sähköinen ohjelma

Sallan terveystieteiden vuodeosastolla on käytössä sähköinen työvuorosuunnittelun ohjelma (MD-Titania). Osastonhoitaja opetti minua käyttämään ohjelmistoa ja yövuorojen aikana opettelin ohjelmiston käyttöä itsenäisesti ohjekansion avulla. Työvuorosuunnittelun ohjelmiston käyttöön ja työaikalainsäädäntöön olen perehtynyt osallistumalla työnantajan mahdollistamana Finnish Consulting Group Oy:n järjestämään koulutukseen: Jaksotyön työvuorosuunnittelun perusteet ja jaksotyö joustavana työaikajärjestelmänä. Kouluttajina toimivat Kunnallisen työmarkkinalaitoksen ja sähköisen työvuorosuunnitteluohjelmisto - Titanian kouluttajat.

Koulutuksessa perehdyttiin jaksotyöhön työaikamuotona, työaikalain ja Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimusten pohjalta. Koulutukseen sisältyi työvuorosuunnittelun perussääntöjä ja määräyksiä, sekä tiettyjä erikoistilanteita, esimerkiksi keskeytyneiden (vuosi-, sairausloma jne) jaksotyön suunnittelua. Lisäksi koulutukseen sisältyi tietoa siitä, miten Titania-ohjelma palvelee käytännön suunnittelutyössä ja mitä tilastotietoja se tuottaa toiminnan suunnittelun tueksi. Koulutukses-

sa painotettiin esimiehen vastuuta suunnitella työvuorot organisaation toiminnan tarpeen pohjalta. Koulutuksessa painotettiin myös tasapuolisuutta työntekijöiden välillä suunniteltaessa työvuoroja. Tasapuolisuuden takaamiseksi työvuorosuunnittelussa suositeltiin käytettäväksi kiertävää työvuorosuunnitelmaa (katso liite 1), johon ohjelmisto antaa mahdollisuuden.

Kiertävässä työvuorosuunnitelmassa valmiiksi suunnitellut vuorot kiertävät systemaattisesti jokaisella työntekijällä vuorollaan (katso liite 1). Sähköisessä ohjelmistossa on kiertävän työvuorosuunnitelman käyttömahdollisuus, jossa järjestelmä hakee automaattisesti oikealle työntekijälle seuraavan vuorossa olevan jakson työvuorot. Tällöin esimiehen aikaa säästyy, eikä työaikajaksoja tarvitse suunnitella alusta kolmen viikon välein. Tällaisessa toimintamallissa esimiehen tehtävänä on muun muassa työtuntien hienosäätö, sekä lomien ja työvapaiden vaikutusten huomioiminen

työvuorosuunnitelmaan.

5 TYÖVUOROSUUNNITTELUN KEHITTÄMISPROSESSI

Aaltola ja Syrjälä määrittelevät toimintatutkimuksen prosessiksi, jonka päämääränä on asioiden muuttaminen ja kehittäminen entistä paremmiksi. Toiminnan kehittäminen ei pääty entistä parempaan toimintatapaan, vaan kehittäminen on jatkuva prosessi. Keskeistä näkemyksessä on uudella tavalla ymmärretty prosessi. Toimintatutkimus ei pyri kuvaamaan asioita, vaan sillä pyritään muuttamaan todellisuutta. Todellisuuden muuttaminen tapahtuu käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutuksessa. (Aaltola ja Syrjälä 1999, 18.) Työvuorosuunnittelun kehittämisessä pyritään kehittämistyön prosessin aikana muuttamaan todellisuutta saattamalla kirjallisuuskatsauksella esiintuotu tutkittu tieto vuorovaikutukseen käytännön suunnittelutyön kanssa.

5.1 Kirjallisuuskatsaus

Yhtenä tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt kirjallisuuskatsausta. Kirjallisuuskatsauksella etsin vastausta kysymykseen: Miten hoitajien kolmivuorovuorotyön työvuorosuunnittelua on tutkittu työhyvinvoinnin näkökulmasta ja miten esimiehen vastuuta työhyvinvoinnista on tutkittu?

Elektronisen haun tietokannoista toteutin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen ohjeiden mukaan. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tieteellinen tutkimusmenetelmä, jolla kerätään olemassa olevaa tietoa, arvioidaan kerätyn tiedon laatua ja yhdistellään tuloksia rajatusta ilmiöstä. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tutkimusprosessi rakentuu kumulatiivisesti niin, että jokainen vaihe on nimettävissä ja rakentuu järjestelmällisesti edelliseen vaiheeseen. (Hannula ja Kaunonen 2006, 22). Tarkoin määritelty tutkimusprosessi auttaa välttämään aineiston valikoitumisesta johtuvaa harhaa (Metsämuuronen 2005, 38). Perustavoitteena on tehdä mahdollisimman kattava haku. Alustavan haun suoritin 14.1.2010 hakukoneista LINDA, MEDIC ja CINAHL hakusanoilla shift work, rota planning, job satisfaction ja head nurse (katso liite 9). Kirjallisuuskatsauksen ollessa yksi osa opinnäytetyötäni, minun oli huomioitava ajankäyttöresurssit ja tutkimukseen valitun aineiston saatavuus. Täten kattavuuden sijasta tässä kirjallisuuskatsauksessa korostuu järjestelmällisyys ja toistettavuus. (Autti-Rämö ja Grahn 2007, 48.)

Määritin kirjallisuuskatsaukseen mukaan otettaville tutkimuksille kriteerit, joiden mukaan tutkimukset valittiin. Katsauksessa etsittiin tieteellisiä julkaisuja, joissa on tutkittu vaikuttaako työvuorosuunnittelu kolmivuorotyötä tekevien hoitajien työhyvinvointiin. Erilaiset kolmivuorotyötä tekevien hoitajien työaikakokeiluista laaditut tieteelliset julkaisut kuuluivat katsaukseen. Siihen kuuluivat myös tieteelliset julkaisut, joissa tarkasteltiin osastonhoitajan tai muun hoitajien esimiehen vastuuta hoitajien työhyvinvoinnista. Kirjallisuuskatsaukseen otettiin mukaan 2000-luvulla tehtyjä tieteellisiä julkaisuja.

Perehdyin otsikkojen perusteella yhteensä 60 julkaisuun, joista seitsemän löytyi muun kuin elektronisen haun kautta. Näistä julkaisuista valitsin hakuehtojen mukaisesti julkaisut, jotka täyttivät asettamani kriteerit ja vastasivat tutkimuskysymyksiin. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset (6 kpl) kirjasin taulukkomuotoon, jossa on tutkimus ja tekijät, tutkimuksen tarkoitus, aineisto ja keskeisimmät tutkimustulokset (katso liite 1). Opinnäytetyössä toteutetun kirjallisuuskatsauksen tulosten tulkinnassa ei ole käytetty sisällön analyysiä, koska tutkimuskysymyksiin löytyi vastaus tekemällä tuloksista yhteenveto.

Kolmivuorotyön työvuorosuunnittelua on tutkittu työhyvinvoinnin näkökulmasta. Valitsemani julkaisut tukevat ajatustani siitä, että vuorotyö aiheuttaa negatiivisia terveysvaikutuksia, normaalista päivätyöstä poikkeavaa väsymistä ja vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Julkaisuissa todetaan myös, että työvuorosuunnittelulla pystytään vaikuttamaan työntekijöiden kokemaan ja tutkituun työhyvinvointiin. Ratkaisuna toimivalle työvuorosuunnittelulle näiden julkaisujen mukaan toimisi autonominen ergonominen työvuorosuunnittelu (katso kuvio 1).

Ennakoitavuus (=työvuorosuunnitelma laaditaan mahdollisimman pitkäksi ajaksi)

Nopea, eteenpäin kiertävä järjestelmä (esimerkiksi aamu-, ilta-, yövuoro, tai aamu-, aamu-, ilta-, yövuoro, tai aamu-, aamu-, ilta-, ilta-, yövuoro)

Vuoron pituus 8-10 tuntia

Vuorojen välille 10-12 tunnin vapaa

Yhtenäiset vapaajaksot, myös viikonloppuisin (käytännössä suositetaan kahden päivän peräkkäisiä vapaita, yksittäisten vapaapäivien sijaan)

Vuoroja ei ositeta (esimerkiksi ei suositella ennen yövuoroa lyhyttä aamuvuoroa, "pätkävuoroa")

KUVIO 1. Kirjallisuuskatsauksen mukaan ergonomialla työvuorosuunnittelussa tarkoitetaan seuraavia asioita

Työvuorosuunnittelussa autonomialla tarkoitetaan sitä, että työntekijät suunnittelevat itse vuoronsa. Kansainvälinen ergonomiajärjestö (IEA) määrittelee ergonomian tieteenalaksi, joka tutkii ihmisen ja järjestelmän vuorovaikutusta ja ammattialaksi, joka soveltaa teoriaa, periaatteita, dataa ja metodeja suunnitteluun ihmisten hyvinvoinnin ja järjestelmän suorituskyvyn optimoimiseksi. IEA jakaa ergonomian fyysiseen, kognitiiviseen ja organisatoriseen ergonomiaan. Työvuorosuunnittelu ja työhyvinvointi kuuluvat organisatorisen ergonomian tutkimusalueisiin. (International Ergonomics Association 2010, hakupäivä 2.12.2010.)

Liian lyhyen työstä palautumisajan katsotaan tutkimusten mukaan olevan kaikista haitallisinta ihmisen fyysiselle terveydelle (Koivumäki ym 2005, 11; Samaha ym 2007, 221; Korompeli ym 2009, 1-10; Paukkonen ym 2007, 6). Tällä tarkoitetaan työvuorojen väliin jäävää vapaa-aikaa. Hoitoalalla (verrattuna esimerkiksi teollisuuteen) iltavuoron jälkeen tullaan aamuvuoroon, jolloin yöni jää vajaaksi. Iltavuoron jälkeisen yön aikana autonominen hermosto ei ehdi elpyä riittävästi ja seuraavan työpäivän aamuna hormonaalinen kuormitus on korkeammalla kuin aamuvuoron jälkeen.

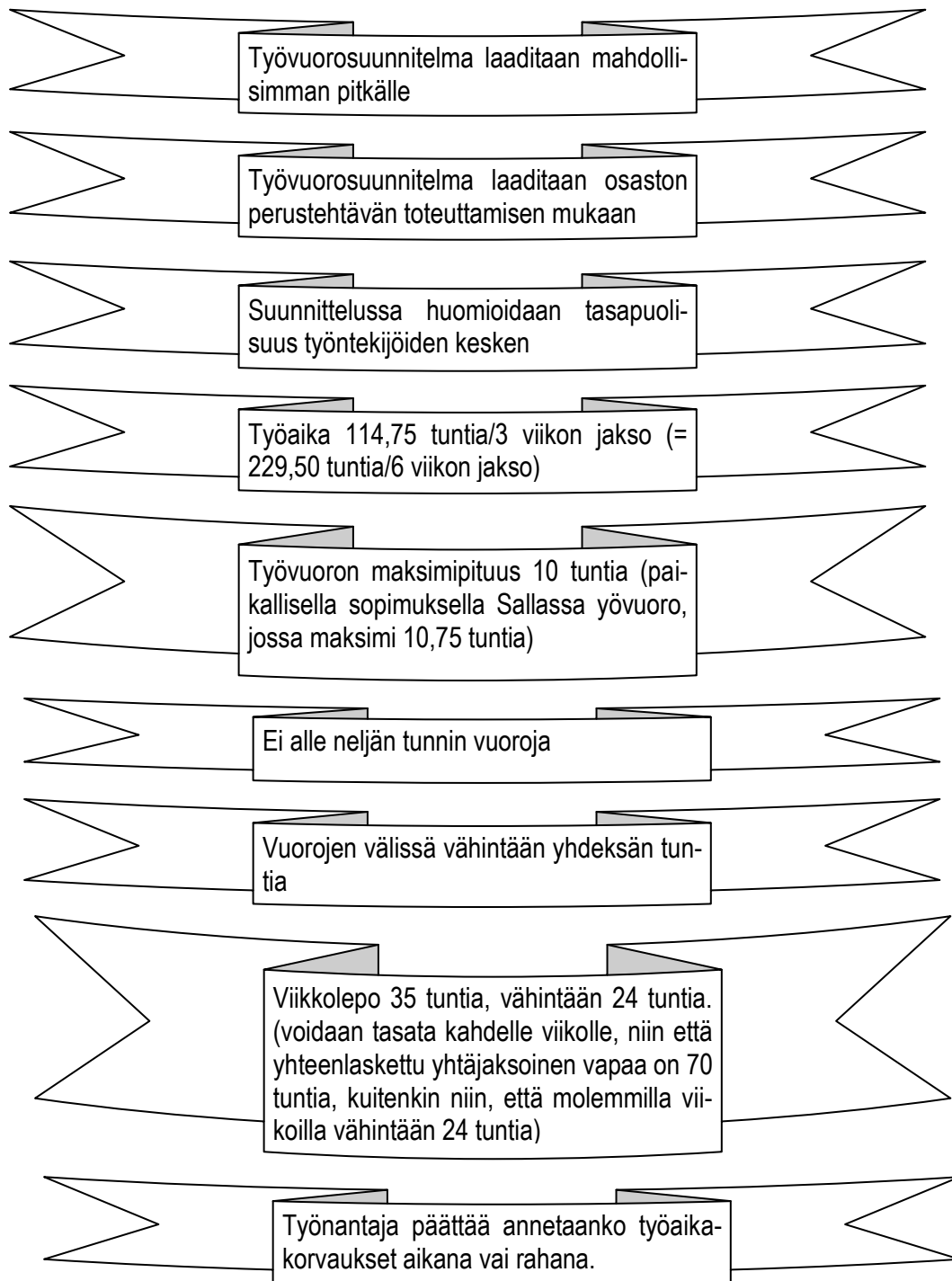
Vaikka vuorojärjestelmiin sopeutuminen on yksilöllistä, niin välittömästi iltavuoroa seuraava aamuvuoro lisää ylikuormittumisen riskiä. Sama ilmiö toistuu hoitoalalla yleisesti käytössä olevassa lyhyessä aamuvuorossa samana päivänä olevan yövuoron kanssa (= työvuorot klo 7.00-11.30 ja 20.30-07.15), vuorojen väliin jäävä aika täyttää lain vähimmäismäärän, mutta ei ole ihmisen fyysiselle palautumiselle riittävä aika. (Paukkonen ym 2007,6; Korompeli ym 2009, 1-10.)

Kivimäen ym (2003, 28) mukaan hoitotyöntekijöiden osallisuuden lisääminen parantaa työhyvinvointia. Koivumäki ym (2005, 10-13) ovat kehittäneet osallistavan johtamisen ja kokemuksellisen oppimisen avulla autonomisen työvuorosuunnittelun mallin. Näiden tulosten perusteella autonomia ergonomisen työvuorosuunnittelu on suositeltava tapa toteuttaa työvuorosuunnittelua, koska se lisää työntekijöiden osallisuuden kautta hyvinvointia, joka taas heijastuu organisaation toimintaan tehokkuutta lisäävästi.

Esimiehen vastuuta työhyvinvoinnista on tutkittu, mutta en löytänyt vastauksen siihen, onko tutkittu sitä, miten työntekijät kokevat esimiehen vaikuttavan heidän hyvinvointiinsa työvuorosuunnittelulla. Tosin en asettanut tutkimuskysymystäköän sillä tavoin, että olisin edellä mainittuun vastauksen löytänyt. Valituista julkaisuista näkyy, että autonomian lisääminen työvuorosuunnitteluun lisää työntekijöiden työhyvinvointia. Tästä päättelen, että esimiehen salliessa autonomian lisäämisen työvuorosuunnitteluun, hän vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin.

5.2 Työvuorosuunnittelua ohjaava lainsäädäntö ja sopimukset

Toimintatutkimus kehittämistehtävän lähestymistapana antaa mahdollisuuden käyttää erilaisia tiedonkeruumenetelmiä. Toimintatutkimukseen sisältyy valmiin aineiston käyttömahdollisuus. Lainsäädäntöön tutustumisessa olen käyttänyt valmista aineistoa tutkimuksessa hyväkseni perehtymällä siihen ja erottamalla siitä kehittämistehtävässä tarvittavat reuna-ehdot työvuorosuunnittelulle (katso kuvio 2). Työvuorosuunnittelun reuna-ehdoilla tarkoitetaan asioita, määräyksiä, lakeja ja sopimuksia, jotka rajoittavat ja ohjaavat työvuorosuunnittelua. Reuna-ehdot määrittävät, mihin työvuorosuunnittelun seikkoihin työpaikalla pystytään vaikuttamaan. Reuna-ehdot määrittävät esimerkiksi työvuoron pituudesta, työvuorojen välissä olevan vapaa-ajan pituudesta, viikkolevon määrästä ja työvuorojen sijoittelusta. Lainsäädännön määräykset eivät ole ainoita työvuorosuunnittelua määrittäviä ehtoja. Niiden lisäksi on työvuorosuunnittelua koskevia paikallisia sopimuksia ammattiyhdistysten ja työnantajan välillä esimerkiksi yövuoron pituudesta.



KUVIO 2. Lainsäädännön, kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen, sekä paikallisten sopimusten asettamat reuna-ehdot työvuorosuunnittelulle

Lainsäädäntö ja paikalliset sopimukset ammattiyhdistysten ja työnantajan välillä asettavat reunaehdot työvuorosuunnittelussa sille, mitä ja miten työvuorosuunnittelua pystytään kehittämään. Työaikalaissa säädetään työaikoihin liittyvistä asioista. Työaikalaissa työvuorosuunnitelmasta käytetään nimitystä työvuoroluettelo. Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen III luvussa 30 §:ssä todetaan, että työnantajan on etukäteen laadittava työvuoroluettelo työaikalain alaisia töitä varten, riippumatta siitä, mitä työaikamuotoa käytetään. Työvuoroluettelosta tulee käydä ilmi muun muassa säännöllisen työajan alkamisen ja päättymisen, sekä tiettyjen erikseen määrättyjen lepoaikojen ajankohdat. Työvuoroluettelosta täytyy edellisen lisäksi pystyä seuraamaan työn raskittavuustekijöiden jakaantumista, töiden tasapuolista ja tarkoituksenmukaista jakautumista, sekä vapaapäivien antamista ja toteutumista. Työaikalaissa on määrätty toimialoittain, mihin työaikajärjestelmään henkilöstö kuuluu. (Työaikalaki 9.8.1996/605, hakupäivä 23.11.2010; Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES), hakupäivä 1.1.2.2010.)

Työnantajalla on työsopimuslain mukaan työnjohto-oikeus, direktio-oikeus, jolla hän johtaa työtä. Työnantaja valitsee ja päättää direktiovallalla mitä työaikajärjestelmää työntekijöiden työvuorosuunnittelussa noudatetaan. Työnantaja on velvollinen ottamaan huomioon, mitä työaikalaissa ja kunnallisessa yleisessä virka- ja työehtosopimuksessa (KVTES) työaikajärjestelmistä määrätään. Tähän kehittämistyöhön osallistuneet Sallan vuodeosaston työntekijät kuuluvat jaksotyöaikajärjestelmään. Direktio-oikeuden mukaan työnantaja päättää mitä, miten, missä, mihin aikaan ja ketkä työtä tekevät. Työnjohtovallan laajuus on tapauskohtaista ja sopimuksenvaraista, jolloin siitä voidaan sopia tarkemmin työehtosopimuksessa (TES). (Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES), hakupäivä 1.1.2.2010; Työsopimuslaki 26.1.2001/55, hakupäivä 23.11.2010.)

Jaksotyöaikajärjestelmän erottaa muista työaikamuodoista se, että jaksotyössä säännöllisen työajan pituus on määritelty työaikajakson mukaan ja työvuorojen pituudet ja työajat eri viikoilla vaihtelevat. KVTES:n III luvun 26 §:n 1 momentin soveltamisohjeessa sekä 5:ssä momentissa esitetään pyrkimys siitä, että myös jaksotyössä pyrittäisiin viisipäiväiseen työviikkoon ja antamaan sama määrä vapaapäiviä työntekijöille viikonloppuisin. Arkipyhän työaikaa vastaava vapaa-aika voidaan antaa työajan lyhennyksenä tasoittumisjaksolla, eikä arkipyhää tarvitse korvata antamalla kokonaista päivää vapaaksi. Työaikajaksot ovat pääsääntöisesti kahden tai kolmen viikon mittaisia. Jaksojen pituutta voi muuttaa tilapäisesti tai pysyvästi, silloin kun se on toiminnan tai henkilöstön toiveiden mukaan perusteltua. Työvuoroluettelo on suunniteltava niin pitkälle ajanjaksolle kuin mahdollista. Työvuoroluettelo on työaikalain 37 §:n mukainen asiakirja, joka tulee täyttää pykälässä esitetyt vaatimukset työaikakirjanpidolle ja palkanlaskennalle. Työvuoroluettelo toimii

myös dokumenttina tapahtuneista asioista esimerkiksi vastuukysymyksiä selvitellessä. Työvuoroluettelossa tulee huomioida tasapuolisuus, jolla tarkoitetaan sitä, että samanluonteisissa töissä on työpäiviä ja lepoaikoja koskevissa määräyksissä pyrittävä yhdenmukaisuuteen. Tämä ei poissulje suunnittelussa huomioitavaa työntekijän omasta halusta syntyvää tarvetta tehdä tietynlaisia vuoroja. (Työaikalaki 9.8.1996/605, hakupäivä 23.11.2010; Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES), hakupäivä 1.1.2.2010.)

Työaikalaissa jaksotyön säännöllinen työaika saadaan suunnitella kolmessa viikossa enintään 120:n tunnin pituiseksi, kunnallisessa yleisessä virka- ja työehtosopimuksessa (KVTES) on sovittuna, että kolmen viikon säännöllinen työaika on 114,75 tuntia, joka toimii ylityörajana. Lisätyörajaa tarvitaan silloin, kun suunniteltu jakso keskeytyy joko suunnitellusti tai äkillisesti tai jakson aikana on arkipyhävapaita. Lisätyöraja määräytyy keskeytyspäivien mukaan. Lisätyöstä maksetaan yksinkertainen korvaus, kun taas ylityöstä on korvaukset erikseen. Jaksotyötä tekeville lisätyötä voi muodostua vain arkipyhäjaksoilla tai osa-aikatyössä. (Työaikalaki 9.8.1996/605, hakupäivä 23.11.2010; Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES), hakupäivä 1.1.2.2010.)

KVTES:n III luvun 12 §:n 1 momentissa yleisesti tavoiteltavana käytäntönä pidetään työpäivän/vuoron yhtäjaksoisuutta, mutta jos toiminnan kannalta on välttämätöntä, niin työpäivä/vuoro voidaan jakaa useampaan osaan, jolloin täytyy huomioida vuorokausilevon riittävyys. Vuorokausilepo, eli työvuorojen väliin jäävä vapaa-aika tulisi olla mielellään vähintään yhdeksän tunnin mittainen, työaikalain mukaan tietyin ehdoin minimissään viiden tunnin pituinen. Jaksotyöaikajärjestelmässä työpäivä voi olla maksimissaan 10 tunnin pituinen. Paikallisilla sopimuksilla voidaan sopia työvuorojen poikkeuksellisesta pituudesta, kuitenkin niin että lain asettama 15 tunnin pituus ei ylity. Sallassa on sovittu työnantajan ja kahden ammattijärjestön (SUPER ja TEHY) kesken poikkeuksellisen pituisesta yövuorosta terveyskeskuksen vuodeosastolla, sopimuksen mukaan yövuoron pituus voi olla 10,75 tuntia. (Työaikalaki 9.8.1996/605, hakupäivä 23.11.2010; Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES), hakupäivä 1.1.2.2010.)

5.3 Työyhteisön reuna-ehdot työvuorosuunnittelulle

Työyhteisön työvuorosuunnittelun kehittämiseen tarvittavat reuna-ehdot muodostuvat niin työnantajan, kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Työnantajan reuna-ehdot muodostuivat keskusteluisa vuodeosaston työvuorosuunnittelusta vastaavan osastonhoitajan kanssa. Kehittämistyö on syntynyt työntekijöiden ideoista koskien työvuorosuunnittelua (katso liite 2). Työntekijöiden yhteiset reuna-ehdot muodostuivat tiedonkeruulomakkeen tulosten (katso liite 3 ja 4) ja osastotunneilla keskustelun tuloksena.

5.3.1 Työnantajan reuna-ehdot työvuorosuunnittelulle

Työnantajan asettamien reuna-ehdojen löytymiseen (katso kuvio 3) olen käyttänyt avoimen dialogin piirteitä sisältävää keskustelua osastonhoitajan kanssa. Keskustelujen tarkoituksena oli selvittää, miten työvuorosuunnittelun muutos toteutettaisiin ja mihin asioihin esimies antaa työntekijöille luvan työvuorosuunnittelun kehittämisessä. Hankamäen (2003, 31) mukaan dialogissa tutkijan pitäisi sulkea pois käytännölliset intressinsä ja olla luottamuksellisessa, tunnustuksellisessa ja kumppanuuteen verrattavissa olevassa suhteessa toiseen ihmiseen. Ojasen mukaan avoin dialogi vaatii tutkijalta rohkeutta omaan kokemiseen, sekä avointa ja kiinnostunutta toisen kuuntelua. Avoimessa dialogissa olennaista on kahden persoonan vuorovaikutuksellinen suhde, jossa oleminen merkitsee ihmiseksi kasvamista. Dialogi on erityinen keino tuoda ajattelu esille turvallisessa ympäristössä. (Ojanen 2000, 60-64.)

Lupa tasavahvaan miehitykseen jokaisena viikonpäivänä

Yötyön aika/rahahyvityksen käytöstä päättää osastonhoitaja

Työajanlyhennykset toteutetaan pääsääntöisesti lauantaisin, sunnuntaisin ja arkipyhin

Pätkättömän yövuoron tekijällä on 5 pvä/3vko vapaata ja pätkällisen tekijällä 6 pvä/3vko. (Pätkävuoro= samana aamuna, ennen yövuoroa oleva lyhyt aamu- vuoro klo 07.00-11.30)

KUVIO 3. Työnantajan reuna-ehdot työvuorosuunnitteluun

Keskustelun pohjana työnantajan reuna-ehtoja haettaessa käytettiin hyvinvointivalmennushankkeessa esiin nousseita työvuorosuunnittelun kehittämideoita (katso liite 2), lainsäädännön ja paikallisten sopimusten reuna-ehtoja (katso kuvio 2), sekä kirjallisuuskatsauksen (katso kuvio 1) ja Kunnallisen työmarkkinalaitoksen osin järjestämässä koulutuksessa suosittellemaa tapaa suunnitella työvuoroja (katso liite 1). Lehtovaaran (1996, 52-53) mukaan avoin dialogi on yhteyttä, jota yksilön tahto, ajattelu tai esiymmärrys ei vääristä. Lähtökohtaisesti ajatuksemme (osastonhoitajan ja minun) työvuorosuunnittelun muutoksen toteuttamisesta on ollut erilainen. Kehittämistyön alussa halusin, että työpaikallamme kokeiltaisiin autonomista ergonomista työvuorosuunnittelua, niillä ehdoin kuin kirjallisuuskatsauksessa on esitetty (katso kuvio 1). Osastonhoitajan lähtökohtana työvuorosuunnittelun kehittämiselle oli ajatus kiertävästä listasta (katso liite 1), jota Kunnallisen työmarkkinalaitoksen osin järjestämässä koulutuksessa suositettiin käytettäväksi työvuorosuunnittelun välineenä.

Ojasen (2000, 66-69) mukaan avoimen dialogin käyttöön liittyy olennaisena osana kriittinen reflektio. Reflektointi tarkoittaa sitä, että ihminen etäännyttää itsestään ja katselee omaa toimintaansa ja ajatteluaan uudesta näkökulmasta (Heikkinen & Jyrämä 1999, 36). Boud, Keogh ja Walker (1985, 7-40) erottavat reflektioprosessissa kolme vaihetta: 1. kokemuksen muistelemisen ja sen tapahtumien pohdinta itsekriittisesti, 2. aikaisemman kokemuksen tunteiden tunnistaminen, 3. kokemuksen (toiminnan, ajatusten ja tunteiden) uudelleenarviointi. Reflektio on tutkiskelevaa vuoropuhelua oman itsensä ja ympäröivän todellisuuden kanssa ja sen avulla otetaan etäisyyttä ja lähestytään problemaattista tilannetta uudesta näkökulmasta. Reflektion avulla ihminen oppii toteuttamaan itseensä kohdistuvaa ajattelua, tavoitteena itsetiedostus ja sen kautta henkinen kasvu. Se on syvällistä ajattelua, jonka avulla ihminen tutkii oman ajattelunsa merkityssuhteita. Ihmisen itsensä luomien merkitysten tulkinta tapahtuu kokemusten reflektoinnin ja aidon dialogin kautta. Kuitenkaan reflektio ei ole pelkkää ajattelua, vaan myös tiedonhallinnan keino, jonka päämääränä on oman toiminnan ymmärtäminen. Kriittisen reflektion käyttö edellyttää käyttäjältään valmiuden muutokseen, jota oppiminen edellyttää. Menetelmän käyttäjällä täytyy olla reflektiokykyä, eli taipumusta tietoiseen ja syvälliseen ajatteluun, sekä ymmärrystä pysähtymisen ja arvioinnin merkitykselle reflektiivisessä oppimisessa. Reflektiivisellä työhön suhtautumisella, yksilössä tapahtuu teoreettisen ja henkilökohtaisen tietojärjestelmän yhdentyminen, joka tarkoittaa teorian ja käytännön yhdistymistä. (Ojanen 2000, 71-85.)

Osastonhoitajan työuran aikana syntynyt kokemus oli, että yötyöstä syntyvä aika/rahaohyötyksen käyttö aiheuttaa epätasa-arvon tunteita työntekijöissä. Työnjohtovallan käyttäminen korvauksen

muodossa antaa kuitenkin työvuorosuunnitelman laatijalle liikkumatilaa suunnitella toimintaa organisaation toiminnan tarpeen mukaan. Työvuorosuunnittelun muutoksessa päädyttiin siihen, että osastonhoitaja säilyttää työaikalaissa määritellyn työnjohtovaltansa yötyön korvauksista päätettäessä.

Kehittämistyön aikana oli tarkoitus muuttaa aamuvuorojen henkilökuntamitoitus tasaiseksi koko viikolle. Tämän muutoksen tarkoituksena oli valmistautua tulevaan toiminnan muutokseen, jonka vaikutuksia ei voitu ennalta tietää. Kehittämistyön käytännön kokeiluvaihe sijoittui kesälle, jolloin viikonloppupäivystys siirtyi Sallasta Sairaala Lapponiaan Kemijärvelle. Tässä vaiheessa keskusteluissa eli ajatus kiertävästä työvuorosuunnitelmasta. Ajattelimme, että mallipohjan kehittäminen olisi helpompi toteuttaa henkilökuntamitoituksen ollessa samanlainen jokaisena viikonpäivänä. Aiemmin viikonloppujen aamuvuoroissa oli pienempi miehitys, kuin viikolla.

Vuoro/jaksotyössä työvuorot ovat keskenään eripituisia, jolloin tunteja voidaan tasata työajanlyhennyksen keinoin. Työajanlyhennyksillä tarkoitetaan työvuoroa, joka päättyy tai alkaa normaalia poikkeavana kellonaikana, jolloin työvuoron pituus on normaalia vuoroa lyhyempi. Yötyön aikana syntyvää aikahyvitystä voidaan käyttää työajan lyhennyksiin. Taloudellisuuden ja osaston toiminnan näkökulmasta työajanlyhennykset kannattaa toteuttaa niinä päivinä, kun tuntien tekeminen on normaalia kalliimpaa (viikonloput, arkipyhät). Työajanlyhennykset toteutetaan hienosäätönä työvuorosuunnitelmaan tasapuolisesti työntekijöiden kesken.

Aiemmin työpaikalla oli sovittuna, että osa työntekijöistä niin halutessaan sai valita, ettei tee pätkävuoroa ennen yövuoroa, samalla oli sovittu, että tämän tavan valitsijat saavat viisi vapaapäivää kuuden sijasta kolmen viikon jaksossa. Vapaa-päivien väheneminen johtuu miehityksen tarpeesta, aamuvuorojen tekoon ei muuten jää tarpeeksi tekijöitä. Tämä tapa toimia on ollut tasapuolinen lukuun ottamatta sitä, että kaikille halukkaille pätkättömiä yövuoroja ei ole pystytty suunnittelemaan. Tässä vaiheessa sovittiin, että vanhalla sopimuksella jatketaan, kuitenkin niin, että kaikilla halukkailla on mahdollisuus uudessa mallissa valita pätkättömät yövuorot.

5.3.2 Työntekijöiden reuna-ehdot työvuorosuunnittelulle

Keskustelujen pohjalta sovimme osastonhoitajan kanssa, että kehitettävän työvuorosuunnittelun toteuttamistavan valintaan otettaisiin työyhteisö mukaan. Työntekijöiden osallistumista kehittämistoimintaan on tutkittu paljon. Tutkimustulosten (vrt Loppela 2004, Casey 1999, Syvänen 2003) mukaan työntekijöiden osallistuminen kehittämistoimintaan lisää hyvinvointia. Johtajat, jotka antavat alaitensa osallistua kehittämistoimintaan lisäävät hyvinvointia ja näin ollen myös yrityksen tehokkuutta. Tässä työssä toteutetun työvuorosuunnittelun muutoksen idea on syntynyt työyhteisössä ja työyhteisö on ollut kehittämässä uutta kokeiltavaa mallia alusta lähtien. Caseyn (1999, 4-10) mukaan osallistava johtaminen ja organisaatioiden madaltaminen mahdollistavat nopeamman reagoinnin asioihin, sekä antavat työntekijälle mahdollisuuden kehittää ja käyttää taitojaan monipuolisesti. Osallistava johtaminen mahdollistaa vastuun ottamista ja sitoutumista organisaatioon entistä hierarkkista rakennetta paremmin. Opinnäytetyön kehittämismenetelmänä on ollut toimintatutkimus, joka on antanut mahdollisuuden osallistaa työntekijöitä työvuorosuunnittelun muutokseen.

Keskustelimme avoimesti osastotunneilla ja tarkensimme, työvuorosuunnittelun kehittämisen suuntaa. Osastotunti on nimitys osaston kuukausittaiselle henkilökuntapalaverille, jossa käsitellään työhön liittyvät uudet asiat ja mahdolliset pulmakohdat. Tavallisesta käytännöstä poiketen kehittämistyöhön liittyviä osastotunteja järjestettiin aina kaksi, jolloin mahdollisimman moni työntekijä pääsi niihin osallistumaan. Valmistelin osastotunneille kirjallisen materiaalin, johon työntekijät saivat mahdollisuuden tutustua jo ennen osastotuntien toteuttamista. Kirjallisessa materiaalisissa olivat mukana kirjallisuuskatsauksen suosittelema tapa suunnitella työvuoroja (katso kuvio 1) ja esimiehen reuna-ehdot työvuorosuunnittelun muutokselle (katso kuvio 3). Lisäksi käsiteltiin hyvinvointivalmennushankkeessa esiin nousseet työvuorosuunnittelun kehittämisasiat (katso liite 2), lainsäädännön ja paikallisten sopimusten reuna-ehdot (katso kuvio 2) ja Kunnallisen työmarkkinalaitoksen suositteleman kiertävän listan toimintatapa (katso liite 1).

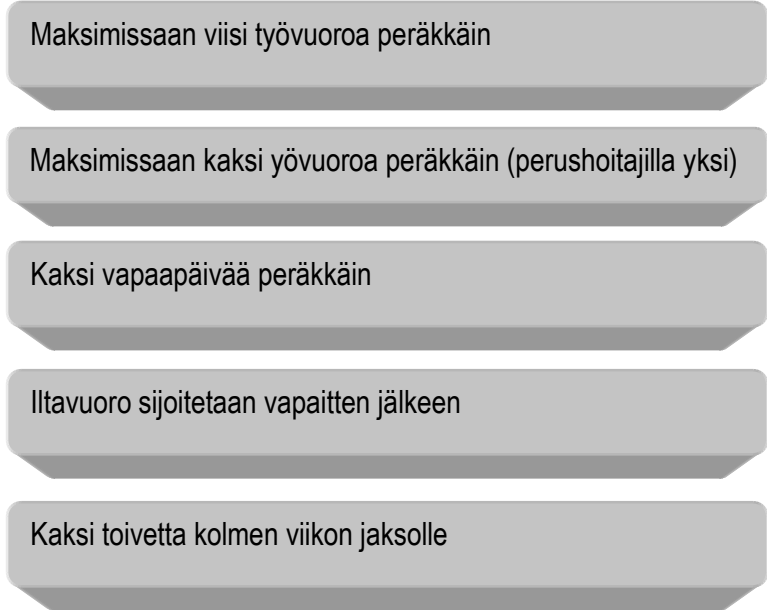
Osastotunneilla syntyi hyviä keskusteluja, joissa ehkä osin muutosvastarinnan avulla saatiin näkyväksi pelkojen kautta suunnittelussa huomioitavia asioita. Keskusteluissa työntekijöillä oli erilaisia toiveita koskien tulevaa työvuorosuunnittelun muutosta. Työyhteisön yhteisenä pelkona tuli esiin aiemmin saavutettujen etujen mahdollinen menettäminen muutoksen myötä. Aiemmin osa työntekijöistä oli tehnyt poikkeavia vuoroja, mutta kaikilla ei ole ollut samaa mahdollisuutta. Epäselvää oli, millä mallilla työvuorosuunnittelua lähdetäisiin kehittämään. Kiertävän listan ajatusta

kritisoitiin siitä, että kaikille eivät sovi samanlaiset työvuorot ja työvuorotoiveiden pelättiin jäävän jäykän valmiiksi suunnitellun järjestelmän jalkoihin. Osa työntekijöistä oli kiinnostunut ergonomisista työvuoroista, sekä niiden todetuista vaikutuksista terveyteen, jaksamiseen ja hyvinvointiin.

Heikkisen ja Jyrkämän mukaan toimintatutkimukseen liittyy erilaisten tutkimusperinteiden piirteitä. Yleensä toimintatutkimus mielletään laadulliseksi lähestymistavaksi, vaikka se voi sisältää kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien lisäksi myös kvantitatiivisia menetelmiä. Voidaankin sanoa että toimintatutkimus on lähestymistapa, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia tutkimusmenetelmiä. Aineistonkeruussa voidaan käyttää kyselyitä, haastatteluita, havainnointia, asiakirjoja tai muuta kirjallista materiaalia. (Heikkinen ja Jyrkämä 1999, 55.) Osastotuntien keskustelujen perusteella kehittämistyön etenemiseen tarvittiin tarkempaa tietoa siitä, mitkä asiat henkilökunta halusi työvuorosuunnittelun reuna-ehtoiksi. Kenttämuistiinpanojen mukaan perushoitajat halusivat hieman erilaisia reuna-ehtoja kuin sairaanhoitajat; esimerkiksi enemmän arkivapaita.

Työntekijöiden työvuorosuunnittelulle asettamien reuna-ehtojen tarkentamiseen laadin tiedonkeruulomakkeen (katso liite 3), johon kaikki kehittämistyöhön osallistuvat vastasivat. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2004, 243) mukaan määrällisen tutkimuksen selosteesta tulee ilmetä ainakin tutkimuskohde, välineistö, tutkimuksen kulku ja aineiston analyysimenetelmät. Tässä opinnäytetyössä kvantitatiivinen tiedonkeruulomake toimi yhtenä tiedonkeruunmenetelmänä sisältyen toimintatutkimukselliseen lähestymistapaan. Lomakkeella haettiin spesifejä tarkennuksia työvuorosuunnittelun muutoksen reuna-ehtoiksi ja kysymyksenasettelu ohjasi vastamaan viiteen kuudesta kysymyksestä numeerisesti, jolloin analyysitavaksi ei sopinut sisällön analyysi. Tarkoituksena oli saada demokraattisesti enemmistön mielipide näkyviin. Tämä onnistui laskemalla vastaukset yhteen. Tulokset altistettiin vielä kahdella osastotunnilla työyhteisön arvioitaviksi.

Osastolla on 12 sairaanhoitajaa ja yhdeksän perushoitajaa, jotka osallistuivat työaika- ja vuorotonsa perusteella työvuorosuunnittelun kehittämiseen. Osastonhoitaja ei ole mukana listauksessa, koska hänellä on säännöllinen päivätyö. Kyselyn toteuttamisen aikana kaksi sairaanhoitajaa oli pois töistä ja heidän sijaisinaan toimi kaksi perushoitajaa, jotka ovat vastanneet kyselyyn. Kyselyyn vastasi 10 sairaanhoitajaa ja 11 perushoitajaa (katso liite 4). Kyselyn tuloksena saatiin selville työntekijöiden asettamat reunaehdot työvuorosuunnittelulle (katso kuvio 4).



KUVIO 4. Työntekijöiden reuna-ehdot työvuorosuunnitteluun

Tiedonkeruulomakkeen tulosten perusteella perus- ja sairaanhoitajat eivät halua kokeilla ergonomista työvuorosuunnittelua vuorojen sijoittelun suhteen. Vastanneiden joukosta enemmistön mielipide 76% on se, että iltavuoro sijoitetaan vapaitten jälkeen. Perushoitajista yli puolet 60% piti sopivana toiveiden määränä kolmen viikon työvuorosuunnittelun jaksolle kahta toivetta. Sairaanhoitajista 40% piti sopivana toiveiden määränä kolmen viikon jaksolle kahta toivetta, 30% halusi toiveita olevan kolme. Vastanneiden joukosta puolet 50% pitää kahta toivetta kolmen viikon jaksossa suotavana. Perus- ja sairaanhoitajien enemmistöjen mielipiteessä oli eroa maksimissaan olevien peräkkäisten yövuorojen määrässä. Muuten enemmistöjen mielipide oli molemmissa ammattiryhmissä samankaltainen (katso liite 4). Avoimeen kysymykseen: ”Muita toiveita?” sairaanhoitajista on vastannut kaksi ja perushoitajista kolme. Sairaanhoitajien vastauksissa halutaan viikonloppuvapaa kolmen viikon välein kaikille säännöllisesti ja pätkättömät yövuorot. Perushoitajien vastauksissa halutaan lisää henkilökuntaa aamuvuoroihin, pätkättömät yövuorot ja säilyttää työvuorojen sijoittelussa iltavuoro->aamuvuoro järjestys. Avoimeen kysymykseen tuli viisi vastausta, ja jokaisen vastauksen antajana on yksi työntekijä.

5.4 Työvuorosunnittelun mallipohjan kehittäminen

Tiedonkeruun jälkeen kävimme osastonhoitajan kanssa keskustelua työvuorosunnittelun muutoksesta. Keskustelun tarkoituksena oli kerättyjen tietojen pohjalta tehdä päätös, millä tavalla työvuorosunnittelun muutosta lähdettäisiin toteuttamaan. Loppelan (2004, 121-127) väitöskirjan mukaan työntekijöiden itse laatimat kehittämissuunnitelmat ovat toimivia koska työntekijöille syntyy tunne siitä, että heidän mielipiteitään arvostetaan ja he saavat itse vaikuttaa omiin työasioihinsa. Keskusteluissa päädyttiin siihen, että kehittäisimme kiertävän työvuorosunnitelman mallipohjan, johon on valmiiksi merkitty vain yövuorot ja vapaa-päivät (katso taulukko 2), joita henkilökunnalla on niin halutessaan vapaus vaihtaa keskenään. Edellä kuvattu mallipohja on kompromissi autonomisesta ja kiertävästä työvuorosunnitelmasta (katso liite 1). Mallipohjassa toteutuu tasapuolisuus työntekijöiden kesken, kun jokainen vuorollaan tekee jokaisen rivin. Kuitenkin mallipohjan käyttö mahdollistaa yksilöllisyyden siinä, että kaikki vuorot ovat vaihdettavissa. Tällaista työvuorosunnitelman mallipohjaa käytettäessä esimies on varmistanut tasapuolisuuden työvuorojen jaossa työntekijöiden kesken, mutta työntekijät voivat mieltymystensä mukaan vaihdella vuoroja.

TAULUKKO 2. Kiertävän työvuorosunnitelman mallipohjan idea

	m	t	k	t	p	l	s	m	t	k	t	p	l	s	m	t	k	t	p	l	s
	a	i	e	o	e	a	u	a	i	e	o	e	a	u	a	i	e	o	e	a	u
ri- vi1	L				Y		V	L					Y		V	L					Y
ri- vi2		V	L					Y		V	L					Y		V	L		
ri- vi3			Y		V	L				Y			V	L					Y		V

Tässä esimerkkitaulukossa Y= yövuoro, V=vapaa ja L=viikkolepo. Työntekijöitä on kolme, joista kukin vuorollaan tekee jokaisen rivin (=jakson) ja sitten alusta uudelleen (työntekijä NRO 1 tekee työtä kolme viikkoa RIVIN 1 mukaan, jonka jälkeen hän tekee seuraavat kolme viikkoa työtä RIVIN 2 mukaan, sitten RIVIN 3, sitten alusta RIVILTÄ 1 uudestaan, työntekijä NRO2 aloittaa RIVILTÄ 2->3->1->2, työntekijä 3 aloittaa RIVILTÄ 3->1->2->3 jne) Vapaapäivien (V ja L) määrä on 5-6 riippuen rivistä. Rivillä 2 on kuusi vapaapäivää, jotta tunnit tulevat täyteen sillä rivillä voidaan käyttää edellisellä jaksolla (=rivillä) syntynyttä yötyön aikahyvitystä tai siltä riviltä voidaan poistaa yksi vapaapäivä.

Seuraavana työvaiheena oli kiertävän työvuorosunnitelman mallipohjan laadinta. Tarkoituksena oli, että kaikki työntekijät voivat laatia mallipohjia ja osastotunneilla valitaan yksi mallipohja käytännön kokeiluvaiheeseen. Loppelan (2004, 121-127) väitöskirjassa työntekijät kokevat ennen kaikkea yhteisen keskustelun, avoimuuden lisääntymisen ja yhteisen asioista sopimisen myötä konkreettisten työolosuhteiden parantuneen. Sovittiin, että kokeilun aikana käytetään ns. tuplalis-toja, suunniteltaisiin kaksi kolmen viikon jaksoa kerralla. Tasoittumisjakso olisi kokeilun ajan kui-

tenkin kolme viikkoa. Sovittiin myös, että seuraavilla osastotunneilla esittelen kiertävän työvuoro-suunnitelman mallipohjan ajatuksen (katso taulukko 2) työntekijöille ja käymme läpi tiedonkeruulomakkeen tulokset (katso liite 4). Sovimme myös, että osastotunneilla päätettäisiin, miten aamu- ja iltavuorot kiertävään mallipohjaan sijoitettaisiin.

Kiviniemen (1999, 63) mukaan työtään kehittävässä yhteisössä pyritään hyödyntämään aineistonkeruuvaiheista saatavaa palautetta meneillään olevan toiminnan muuttamiseksi ja uusien toimintakäytäntöjen kokeilemiseksi. Osastotunneilla esittelin uudelleen ergonomisen työvuoro-suunnittelun perusteet ja perustelin iltavuoron sijoitusta tutkitun tiedon perusteella (katso kuvio 1), jotta olisimme sopineet työyhteisössä sen sijoittuvan ergonomisen ajattelun mukaisesti ennen yövuoroa. Työyhteisö päätti osastotunneilla, että tiedonkeruulomakkeen tulosten mukaisesti etusijajärjestys iltavuoron sijoitusta mietittäessä olisi vapaapäivän jälkeen. Etusijajärjestyksessä toisena olisi ennen yövuoroa oleva iltavuoro. Samalla sovittiin, että kolmen viikon jaksoille voisi esittää kaksi toivetta ja kuuden viikon jaksoille neljä.

Näiden osastotuntien jälkeen sovimme osastonhoitajan kanssa muutamasta tarkennuksesta henkilökuntamitoitukseen; kiertävään mallipohjaan suunniteltaisiin 12:lle sairaanhoitajalle ja yhdeksälle perushoitajalle työaikajaksorivit, joissa kahdelle sairaanhoitajariville ei suunniteltaisi yövuoroja. Tämä siitä syystä, että sairaanhoitajien sijaisina toimivat perushoitajat, jolloin esimerkiksi sairaus- tai vuosilomien aikana olisi helpompaa suunnitella työvuoroja ja kiertävä mallipohja voisi kuitenkin toimia mahdollisimman vähillä muutoksilla. Mallipohjien kehittämistä varten tulostettiin työntekijöille tyhjiä kolmen viikon jaksoissa olevia työvuoro-suunnitelmalomakkeita, joihin yövuoroja ja vapaapäiviä voisi alkaa suunnitella (katso liite 5).

Kuula (1999, 218) kuvaa toimintatutkimuksen yhteydessä tutkimusprosessia suunnittelun, toiminnan ja toiminnan arvion sykleinä. Saaduilla reuna-ehdoilla (katso kuvat 1-4) oli tarkoitus kehittää kiertävän työvuoro-suunnitelman mallipohjia, joissa olisi yövuorot ja vapaapäivät merkittynä (katso taulukko 2). Alkuperäisen suunnitelman mukaan kaikkien työntekijöiden oli tarkoitus suunnitella mallipohjia. Todellisuudessa mallipohjien kirjallinen suunnittelutyö jäi minulle. Syynä tähän olivat osaksi käytettävät aikaresurssit. Osaston toiminnan vuoksi ei ollut mahdollista irrottaa henkilökuntaa perustehtävän suorittamisesta suunnittelutyöhön. Toisekseen minulla ei ollut riittävää asiantuntemusta kouluttaa henkilökuntaa mallipohjien suunnitteluun, koska opettelin sitä itsekin. Tyypillistä toimintatutkimuksellista prosessia on, että suunnitelmaa voidaan muuttaa kesken tutkimuksen, kun arvioinnin kautta huomataan, ettei joku tapa toimi.

Kiviniemen (1999, 63) mukaan toimintatutkimus nähdään usean vaiheen kautta tapahtuvana toiminnan prosessimaisena kehittämisenä. Työntekijät osallistuivat aktiivisesti koko suunnitteluprosessin ajan mallipohjien kehittämiseen. Vaihtoehtoisia mallipohjia, joissa yövuorot ja vapaapäivät olivat valmiina, syntyi prosessin aikana yhteensä 38 kappaletta. Kyseessä oli työyhteisön yhteinen kehittämisprosessi, vaikkakin minä olin se, joka mallipohjien suunnittelun saatoin kirjalliseen muotoon. Tutkimuksessa syklit eivät välttämättä ole selkeitä toisistaan irrotettavia kokonaisuuksia, vaan ne etenevät spiraalissa samanaikaisesti, päällekkäin ja lomittain (Kiviniemi 1999, 63).

Heikkinen ym (2007, 117-123) kuvaavat toimintatutkimuksen spiraalikehää siten, että toimintaa havainnoimalla ja kriittisesti reflektoidulla tehdään uusi suunnitelma toimintaa varten, kokeillaan uutta toimintatapaa, josta saadaan uusia havaintoja, joiden pohjalta toimintaa taas kehitetään ja niin edelleen. Toimintatutkimuksen edetessä sykleittäin jokainen työvuorosuunnitelman mallipohjaehdotus on ollut työyhteisössä arvioitavana. Arviointi on tapahtunut kriittisen reflektion avulla ja siitä saadun palautteen kautta on mallipohjan työstäminen jatkunut siihen saakka, kunnes vaihtoehtoisia pohjia on ollut kaksi, joista on tehty demokraattisella päätöksellä osastotunneilla lopullinen valinta käytännössä kokeiltavaksi mallipohjaksi.

Suunnitteluprosessissa voidaan erottaa kuusi vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa suunnitellut mallipohjat olivat karkeita luonnostelmia, joissa yritin ottaa reuna-ehdot huomioon siinä vielä onnistumatta. Suurin ongelma ensimmäisen vaiheen mallipohjissa (9kpl) olivat yhden päivän vapaat ja jaksojen vaihtumisen epätasaisuus; jakson vaihtuessa tuli liian monta työpäivää ennen peräkkäin ilman vapaapäiviä. Jaksojen vaihtuessa kierto ei toiminut jouhevasti. Jälkeenpäin näitä listoja katsoessa reuna-ehdojen jäsentymättömyys näkyy mallipohjissa.

Toisessa vaiheessa pyrin karsimaan ensimmäisen vaiheen heikkoudet työyhteisöltä saamani palautteen perusteella. Syvennyin uudelleen myös reuna-ehdoin (katso kuvat 1-4), joiden mukaisesti työvuorosuunnittelua on tarkoitus kehittää. Seuraavissa vaihtoehdoissa toteutuvat kahden päivän vapaat ja jaksot vaihtuvat joustavasti, mutta aamuvuoroissa on miehitys ongelma. Pohjissa on myös muita ongelmia, jotka työntekijät huomasivat ja antoivat minulle palautetta (katso liite 6).

Kolmannessa suunnitteluvaiheessa kehitettiin kaksi vaihtoehtoista mallipohjaa, jossa yövuoron viikonpäivä vaihtui, tasainen viiden päivän rytmi toistui ja viikonloppuvapaat kiersivät. Työyhteisön huomaama ongelma mallipohjissa oli siinä, että yövuorojen työpari pysyi samana. Lähes jokai-

sessä yövuorossa oli sama sairaanhoitaja ja perushoitaja. Tämän jälkeen kehitettiin kaksi mallipohjaa, jossa yövuoron työpari vaihtui, mutta siinä ongelmaksi muodostuivat yhden päivän vapaat ja epätasainen työ- ja vapaapäivien rytmitys.

Neljännessä suunnitteluvaiheessa, johon kuului kymmenen vaihtoehtoista mallipohjaa, saatiin kaksi vaihtoehtoista tapaa saada kiertävä mallipohja toimivaksi. Suurimpana erona pohjien välillä oli se, että toisessa kiersivät viikonloppuvapaat ja toisessa yövuorojen viikonpäivä vaihtui systemaattisesti. Niissä vaihtoehtoissa, joissa viikonloppuvapaat kiersivät säännöllisesti, viikonlopun aamuvuorojen miehitys oli pienempi (kuusi), kuin niissä joissa yövuorot vaihtuivat tasaisesti..

Viidennessä suunnitteluvaiheessa keskityin perushoitajien mallipohjan osalta säilyttämään yövuoron viikonpäivien systemaattisen vaihtumisen (ensimmäisellä viikolla maanantai, toisella viikolla tiistai, kolmannella viikolla keskiviikko jne) ja maksimissaan kuuden peräkkäisen työpäivän rytmin. Sairaanhoitajien osalta pyrin viikonloppuvapaiden tasaiseen kiertoon (esimerkiksi niin, että joka viides viikonloppu suunniteltaisiin vapaaksi). Nämä asiat olivat sellaisia, joista olin saanut työyhteisöltä edellisessä vaiheessa palautetta. Perushoitajien osalta tasainen maksimissaan kuuden työpäivän rytmi ja viikonpäivien vaihtuminen yövuoroissa onnistui siten, että mallipohjan viimeinen, yhdeksäs rivi jätettiin yövuorottomaksi. Viiden mallipohja- vaihtoehdon jälkeen, tässä vaiheessa lopputuloksena syntyi kaksi mallipohjaa. Nämä pohjat erosivat toisistaan viikonloppujen aamuvuorojen miehityksessä siten, että toisessa oli enemmän työntekijöitä aamuvuorossa kuin toisessa. Tiedossa ei vielä ollut, kuinka aiemmin opinnäytetyössä kuvaamani toiminnan muutos vaikuttaisi viikonloppujen aamuvuoron miehitykseen, joten se oli otettava huomioon. Seuraavaksi keskustelimme osastonhoitajan kanssa tulevasta toiminnan muutoksesta, joka ajoittuisi uuden suunnitelman käyttöönoton kanssa samoihin aikoihin. Sovimme, että työntekijöiden toiveita viikonloppuvapaiden osalta kunnioitettaisiin ja suunnittelua jatkettaisiin pienemmällä viikonloppujen aamuvuoro-miehityksellä. Mikäli toiminnan muutos edellyttäisi, muuttaisimme valittua mallipohjaa vastaamaan toiminnan muutoksen aiheuttamaa henkilökuntamitoituksen muutosta.

Kuudennessa suunnitteluvaiheessa päädyimme kahdeksan vaihtoehtoisen mallipohjan perusteella kahteen lopulliseen vaihtoehtoon. Näistä kahdesta vaihtoehtoista valittaisiin mallipohja, jota testattaisiin käytännössä. Mallipohjiin kirjattiin valintaa varten ammattiryhmittäin mitä eroa niissä on toiseen pohjaan verrattuna ja millä tiheydellä tietyt työvuoroasiat toistuvat kummassakin mallipohjassa (katso liite 7 ja 8).

5.5 Työvuorosuunnittelun mallipohjan kokeileminen

Suunnitteluvaiheen tuloksena oli kaksi työyhteisön suunnittelemaa vaihtoehtoista mallipohjaa (katso liite 7 ja 8), joissa toteutuivat kaikki reuna-ehdot. Mallipohjat esiteltiin osastotunneilla. Esitelyn jälkeen työntekijöillä oli mahdollisuus tutustua mallipohjiin kaksi viikkoa, jonka jälkeen toinen mallipohja valittiin osastotunnilla demokraattisesti äänestämällä käytännön kokeiluun (katso liite 7). Samalla sovittiin, että jos kokeiluvaiheen aikana tapahtuva toiminnanmuutos aiheuttaisi henkilökuntamitoitukseen muutoksia, niin tarvittavat muutokset työvuorosuunnitteluun tehtäisiin kesken kokeilun. Tarkensimme aikataulua kokeilun toteuttamisen suhteen.

Järjestettiin kaksi osastotuntia, joissa suunniteltiin miten aamu- ja iltavuorot valittuun mallipohjaan sijoitettaisiin, sekä tarkennettiin käytännön kokeilun aikataulua. Kehittämistyön käytännön kokeilusyklejä, joissa valitun mallipohjan toimivuutta on testattu, on ollut kaksi. Kummankin syklin pituus on ollut kuusi viikkoa. Syklien aikana mallipohjan toimivuutta on arvioitu refleктоimalla.

Ensimmäisessä kokeiluvaiheen syklissä merkitsimme yhdessä osastonhoitajan kanssa valittuun mallipohjaan lomat, työvuorotoiveet, koulutuspäivät ja työvapaat, lisäksi laitoimme lyhytaikaisten sijaisten vuorot valmiiksi työvuorosuunnitelman pohjaan. Henkilökunnalle tulostettiin valittu pohja; siihen tehtyine muutoksineen, jonka jälkeen henkilökunnalla oli mahdollisuus kahden viikon ajan vaihdella yövuoroja ja vapaapäiviä keskenään. Tämän jälkeen tarkistettiin, että vaihdoista huolimatta työvuoroissa on säilynyt tarvittava miehitys. Tarkoituksena oli, että lisäksi tarkistustyössä olisi ollut aina kaksi henkilökunnasta valittua tarkistajaa, jokainen työntekijä vuorollaan, mutta aikaresurssien vuoksi tämä ei toiminut.

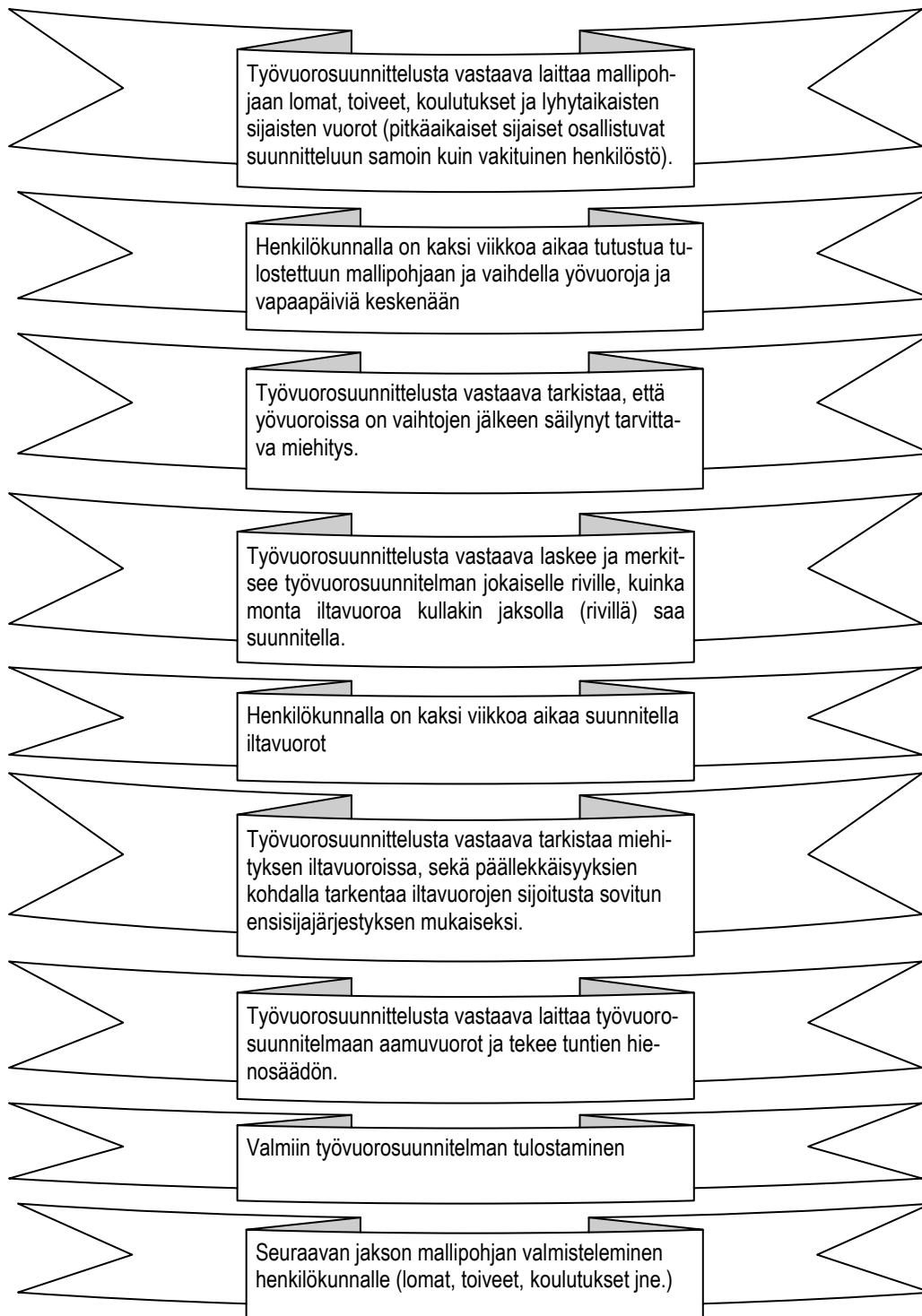
Käytännön mitoituksen tarkistustyö kummassakin syklissä tapahtui yövuorojeni aikana, jolloin työparina ollut perushoitaja tarkisti mitoitusta kanssani. Tulevaisuutta ajatellen, ehkä paras tapa tarkistaa mitoitusta olisi linkittää se kuuluvaksi tietyn yövuoron tehtäviin, jolloin tarkistusvuoro kiertäisi automaattisesti kaikilla työntekijöillä. Henkilökuntamiehityksen tarkistamisen jälkeen tarkistamisvuorossa oleva työpari laskee jokaiselle riville iltavuorojen määrän. Ensimmäisen ja toisen kokeiluvaiheen sykleissä laskin iltavuorojen määrän yövuorossa olleen perushoitaja työparini kanssa.

Työyksikössä, jossa kokeilu toteutettiin, iltavuorojen määrä vaihtelee siitä syystä, että sairaanhoitajien sijaisia ei ole saatavilla, jolloin heidän sijaisinaan toimivat perushoitajat. Iltavuorojen mää-

rän vaihtelu johtuu siitä, että poissaolevalle sairaanhoitajalle alun perin suunnitellut ilt- ja yövuorot täytyy jakaa jäljellä oleville sairaanhoitajille. Edellä kuvatulla tavalla tehtäessä myös vakituisen perushoitajien iltavuorojen määrä vaihtelee työaikajaksoittain, jos halutaan, että sairaanhoitajan sijaiseksi tulevalle perushoitajalla on muitakin kuin aamuvuoroja työvuorosuunnitelmassa. Työaikalainsäädännön mukaan sijaisia on lähtökohtaisesti kohdeltava tasaveroisesti vakituisen henkilökunnan kanssa työvuoroja suunniteltaessa, mutta yksikön toiminnallisten syiden vuoksi sijaisen työvuorot voivat poiketa muun henkilökunnan vuoroista. Tällainen syy voi olla esimerkiksi se, että aamuvuoroihin tarvitaan lisähenkilökuntaa.

Henkilökunnalla oli kaksi viikkoa aikaa merkitä iltavuorojen paikat työvuorosuunnitelman pohjaan. Henkilökunnalle annettiin myös mahdollisuus edelleen tämänkin kaksiviikkoisen aikana vaihdella niin halutessaan yövuoroja ja vapaapäiviä keskenään. Käytännössä työntekijöillä oli kummassakin syklissä mahdollisuus suunnitella neljän viikon ajan niin halutessaan vaikka kaikki työvuorot ja vapaapäivät itselle sopiviksi yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa. Iltavuorojen merkitsemisen jälkeinen miehityksen tarkistaminen oli haastavaa, koska päällekkäisyyksiä oli ensimmäisessä syklissä paljon. Tällöin katsottiin kenellä on sovittu etusijajärjestyksen mukaan etusija merkitsemälleen vuorolle. Mikäli etusijajärjestyksen ehto ei toteutunut kenelläkään, niin työvuorosuunnittelusta vastaava ratkaisi miehitysongelman itsenäisesti. Tulevaisuutta ajatellen näissä tilanteissa olisi ihanteellista, jos henkilökunta pystyisi keskenään keskustelemalla pääsemään yhteisymmärrykseen vuorojen jaosta niin, että tarkistusvuorossa ei tulisi niin paljon päällekkäisyyksiä. Kokeiluvaiheen toisessa syklissä oli jo huomattavaa kehittymistä tapahtunut siinä, että päällekkäisyyksiä ei ollut enää niin paljoa. Ajan kanssa, harjoittelemalla, työyhteisön jäsenet oppivat katsomaan työvuorosuunnitelmaa kokonaisuutena, jolloin päällekkäisyyksien määrä vähenee ja työvuorojen suunnittelu helpottuu.

Iltavuorojen merkinnän jälkeisen miehityksen tarkistamisen jälkeen lisäsin osastonhoitajan kanssa työvuorosuunnitelmaan aamuvuorot. Tämän jälkeen tehtiin työtuntien hienosäätö, jossa huomioitiin työajanlyhennykset. Tämän jälkeen työvuorosuunnitelma on valmis tulostettavaksi ja samaan aikaan valmistellaan (lomat, työvapaat yms.) seuraavan jakson mallipohja valmiiksi. Toinen kokeiluvaiheen sykli noudatti ensimmäisen vaiheen sykliä tehtäväjärjestyksineen (katso kuvio 5).



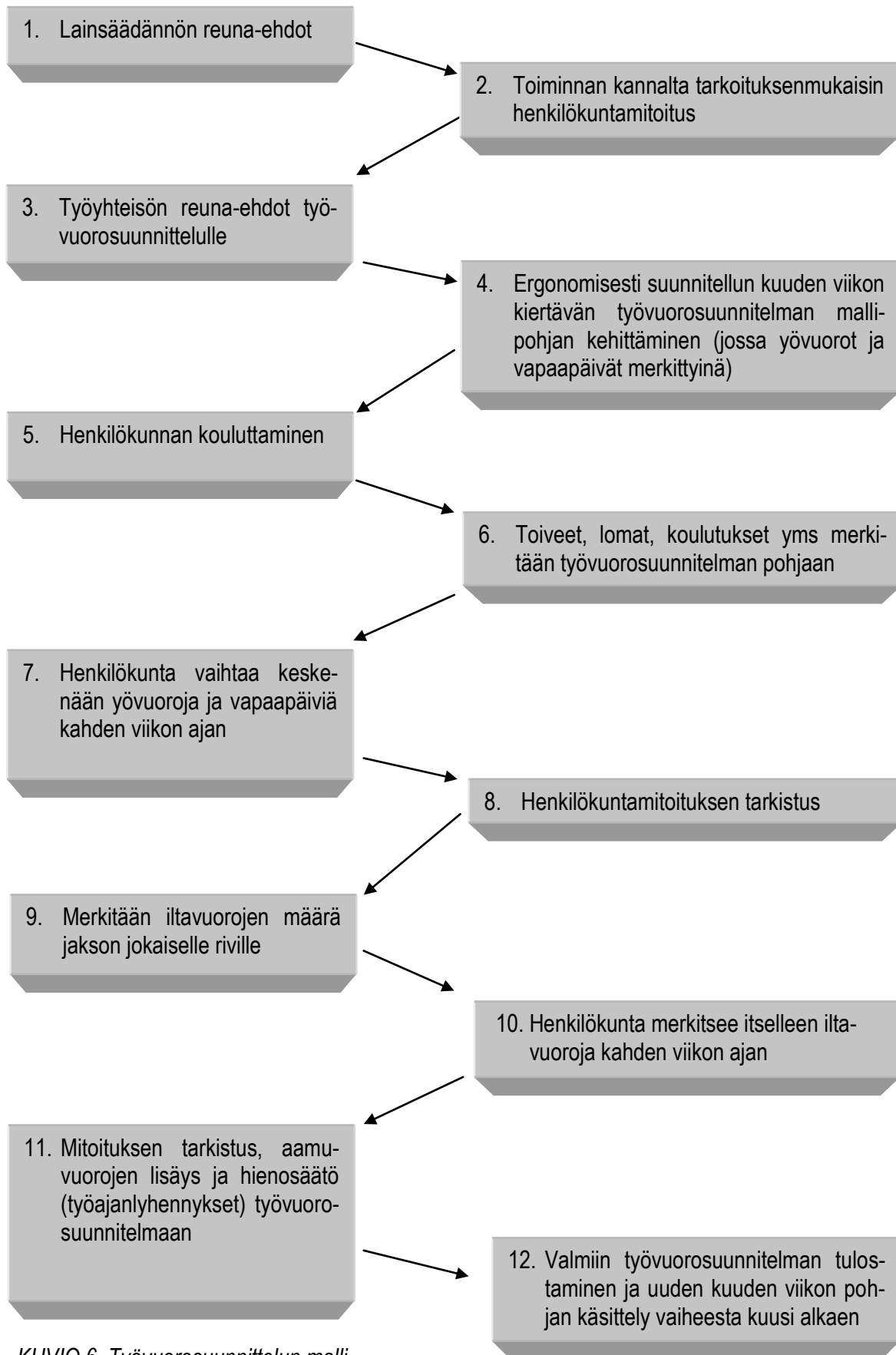
KUVIO 5. Kehitetyn työyksikkökohtaisen mallipohjan käyttö tehtäväjärjestyksineen

Opinnäytetyöhöni liittyvän kehittämistyön päätyttyä on kehittämistä päätetty edelleen jatkaa. Päätös työvuorosunnittelun kehittämisen jatkosta tehtiin demokraattisesti osastotunneilla ja uutta työvuorosunnittelun mallia päätettiin kokeilla vuoden 2010 loppuun saakka (neljä kuukautta eteenpäin), vaikka opinnäytetyöhöni liittyvä kehittämistehtävä loppuikin toiseen sykliin.

6 TYÖVUOROSUUNNITTELUN MALLI

Heikkisen ym. (2007, 22) mukaan toimintatutkimuksen yksi päämäärä on käytännön hyöty. Opin-
näytetyössä käytännön hyötyä tavoiteltiin kehittämällä työvuorosuunnitteluun malli (katso kuvio
6). Työvuorosuunnittelun malli on kehitetty vaiheittain; tutkimusnäytön, lainsäädäntöön perehty-
misen ja työyhteisön työvuorosuunnittelulle asettamien reuna-ehtojen mukaisesti kehitettiin kier-
tävä työvuorosuunnitelman mallipohja. Jokaisessa sosiaali- ja terveysalan kolmivuorotyön yksi-
kössä on työssä eri määrä henkilökuntaa. Yksiköissä on erilaiset perustehtävät ja sen mukaisesti
tarve omanlaiselle henkilökuntamitoitukselle. Tästä syystä Sallan terveyskeskuksen vuodeosast-
on työyhteisön asettamia reuna-ehtoja työvuorosuunnittelulle ei voida sellaisenaan yleistää mui-
hin yksiköihin. Nämä reuna-ehdot voivat kuitenkin toimia apuvälineenä siinä, mihin asioihin kan-
nattaa kiinnittää huomiota, kun muissa yksiköissä aletaan suunnitella työyksikkökohtaista työvuoro-
suunnitelman mallipohjaa. Mallipohjaa kokeiltiin käytännössä Sallan vuodeosastolla kahden-
toista viikon ajan. Työyksikkökohtaisen mallipohjan käytännön kokeilun tulosten perusteella pys-
tyttiin kehittämään työvuorosuunnittelun malli, jota voidaan hyödyntää soveltuvin osin muissa sa-
mankaltaisissa kolmivuorotyön yksiköissä.

Yksiköissä, joissa toimii jo autonominen työvuorosuunnittelu, ei ole tarkoituksenmukaista kokeil-
lakaan tätä mallia työvuorosuunnitteluun. Yksiköissä, joissa työntekijät ovat kiinnostuneita työvuoro-
suunnittelun kehittamisestä, ja joissa halutaan panostaa työntekijöiden hyvinvointiin, voidaan
suositella tämän mallin kokeilemista käytännön työvuorosuunnitteluun. Työvuorosuunnittelun mal-
lin käyttäminen edellyttää, että yksiköllä on työvuorosuunnittelusta vastaavan esimiehen lupa ko-
keilulle. Mallin käyttäminen edellyttää myös sitä, että työyksiköstä joku/jotkut työntekijät ovat kiin-
nostuneita kehittämään tämän mallin käyttöön tarvittavan työyksikkökohtaisen mallipohjan. Tä-
män mallin kokeileminen ja muokkaaminen oman työyksikön toiminnan ja henkilökunnan hyvin-
voinnin kannalta toimivaksi voi olla ensimmäinen askel kohti kirjallisuudessa perusteltua autono-
mista ergonomista työvuorosuunnittelua. Työyksiköissä, joissa ei ole vielä kokemusta laaja-
alaisesta kehittämistyöstä voidaan muokata työvuorosuunnittelua alkuun pienin askelin ja tämän
mallin käytön myötä päästä henkilökunnan hyvinvointia lisääviin työvuorosuunnittelun käytäntöi-
hin. Henkilökunnan kehittyessä työvuorosuunnittelussa voidaan työvuorosuunnitelman laatimi-
seen käytettävää aikaa mahdollisesti lyhentää.



KUVIO 6. Työvuorosuunnittelun malli

7 POHDINTA

Sallan kunnan terveystieteiden osaston vuodeosasto oli kehittämisprosessin alussa pysähtyneisyyden tilassa oleva organisaatio, jolloin asioihin reagoitiin takertumalla vanhoihin toimintamalleihin (Juuti & Virtanen 2009, 25). Kehittämisprosessin aikana vuodeosastolla oltiin tilassa, (jota Juuti ja Virtanen kuvaavat organisaation kiehunta-tilaksi) jossa oli runsaasti uudistumisen halua, mutta aluksi uudistumisen suunta ja menetelmät erosivat toisistaan. Kiehunta-vaihe syntyi tilanteesta, jossa haettiin pois pysähtyneisyyden tilasta. (Juuti & Virtanen 2009, 25-26.) Juutin ja Virtasen (2009, 27) mukaan muutos voi olla tarkkaan suunniteltu rationaalinen prosessi tai suunnittelematon anarkistinen prosessi. Tässä työssä toteutettu työvuorosuunnittelun muutos oli suunniteltu prosessi.

Opinnäytetyön aihe on valittu yhdessä työyhteisön kanssa, jonka työvuorosuunnittelua prosessin aikana on kehitetty. Aihevalinta on osa työpaikalla jo aiemmin aloitettua hankemuotoista hyvinvoinnin kehittämistä, joka on linjassa valtakunnallisten kehittämisstrategioiden kanssa. Opinnäytetyö kiinnittyy aiempiin hankkeisiin ja vastaa yhteiskunnallisen tilanteen muutokseen, jossa hierarkioita madalletaan ja työntekijät nähdään aktiivisina, osallistuvina ihmisinä. Tutkitun tiedon perusteella hoitohenkilökunnan hyvinvointia voidaan tukea vuorotyön työaikajärjestelyillä. Kaikissa sosiaali- ja terveysalan yksiköissä ei ole vielä käytössä henkilökunnan hyvinvointia tukevia työvuorosuunnittelun malleja. Opinnäytetyön aihe on siis ajankohtainen. Kehittämistyö on ollut merkityksellinen kehittäjän asiantuntijuuden kasvun kannalta, suurin anti on ollut tutkitun ja käytännön tiedon yhdistäminen toimivaksi kokonaisuudeksi.

7.1 Kehittämistyön tulosten arviointi

Tämän opinnäytetyön konkreettinen tulos on työvuorosuunnittelun malli. Lisäksi tuloksena voidaan tarkastella toiminnan muutoksen vaikutusta hoitohenkilökunnan hyvinvointiin, sekä sen vaikutuksia hoitotyöhön. Tämän kehittämistyön tuloksena työyhteisössä on demokraattisesti kehitetty uusi toimintamalli toimintatutkimuksellisella otteella havainnoinnin, arvioinnin ja toiminnan sykleissä. Työntekijät osallistuivat aktiivisesti ja pystyivät yhdessä toimimalla kehittämään nykypäivään sopivan toimintamallin. Osaston perustehtävän toteuttamisen huomioiminen tarkoitti kehittämistyön aikana sitä, että mallipohjaa kehitettäessä noudatettiin toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisinta henkilökuntamitoitusta. Jokainen kehittämistyön vaihe ja etenemissuunta on hyväksytty esimiehellä, jonka vastuu-alueeseen työvuorosuunnittelu kuuluu. Kehittämistyön ank-

kuroiminen aiemmin tutkittuun tietoon näkyy valmiiseen aineistoon perehtymisenä, joka näyttäytyy konkreettisesti työvuorosuunnittelun reuna-ehtojen muotoutumisena käytännön kehittämistyötä ohjaaviksi ehdoiksi.

Kehittämistyön tuloksena on syntynyt työvuorosuunnittelun malli, jota voidaan hyödyntää muissa työaikamuodoltaan samankaltaisissa sosiaali- ja terveysalan yksiköissä. Tavoiteltavana tapana suunnitella työvuoroja voidaan pitää tutkitun tiedon perusteella autonomista ergonomista tapaa. Varsinainen työntekijöiden autonomian toteuttaminen työvuorosuunnittelussa on haasteellista niissä tilanteissa, joissa työntekijät eivät ole aiemmin perehtyneet työvuorosuunnitteluun. Tämä voi olla yksi syy siihen, että tutkittuun näyttöön perustuva autonominen työvuorosuunnittelun malli ei ole levinnyt laajemmin käytännön tasolle. Tämän kehittämistyön perusteella voidaan suositella ergonomisesti suunniteltua kiertävän työvuorosuunnitelman mallipohjan kehittämistä työyksiköihin. Työvuorosuunnittelun mallipohjaa käytettäessä autonomisuus on riippuvainen työntekijöiden valmiudesta siihen. Tässä työssä kehitetyllä työvuorosuunnittelun mallilla työnantaja varmistaa tasapuolisuuden työntekijöiden kesken, mutta antaa työntekijöille mahdollisuuden heidän omien valmiuksiensa ja mieltymystensä mukaisesti muokata työvuorosuunnitelmaa henkilökuntamitoituksen sallimissa rajoissa.

Hart ja Bond kirjoittivat Lewinin ja Harwoodin osoittaneen, että työntekijöiden demokraattisella osallistumismahdollisuudella on selkeä yhteys työtyytyväisyyteen, työmoraaliin ja tuottavuuteen. Lisäksi tutkimustuloksena näkyi, että demokraattinen osallistuminen on suotavampaa kuin autoritaarinen johtaminen. (Hart & Bond 1995, 17-19.) Tämän perusteella työvuorosuunnittelun kehittäminen on edistänyt henkilökunnan hyvinvointia, koska he ovat saaneet kehittää uuden työvuorosuunnittelun käytännön; kiertävän työvuorosuunnitelman mallipohjan, sekä kokeilla sitä käytännössä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimiva työvuorosuunnittelun käytäntö Sallan kunnan terveyskeskuksen vuodeosaston kolmivuorotyötä tekeväälle hoitohenkilökunnalle.

Syväsén (2003, 273) mukaan johtamisessa ilmenee ongelmia mm autoritaarisuuden ja johtajakeskisyyden muodossa. Tämä näkyy pyrkimyksenä muovata työ rutiineilla ja ns. talon tavoilla samankaltaiseksi ja työntekijät tasapäisiksi. Muutokset koetaan vaikeina, ja vanhoista käytänteistä, sekä toimintatavoista on vaikea luopua. Muutosvastarinta on yleistä ja omia käytänteitä ei pystytä asettamaan kriittisen tarkastelun kohteeksi. (Syväsen 2003, 271-276.) Huolimatta luonnollisesta muutosvastarinnasta kehittämistyön aikana, opinnäytetyölle asetetut tavoitteet on saavutettu. Hoitohenkilökunta pystyi yhdessä kehittämään toimivan työvuorosuunnittelun käytännön

omaan yksikköön. Uusi käytäntö suunnitella työvuoroja kehittyi niin toimivaksi, että siitä pystyttiin kehittämään työvuorosuunnittelun malli.

Syväsen (2003, 273) mukaan tehokas johtaminen voi olla demokraattista, jolloin tuotannon keskeisenä tekijänä nähdään ihminen ja siitä syystä hyvinvointi on ratkaisevan tärkeää tehokkuuden, menestymisen ja laadun kannalta. Hyvinvointia on myös se, että työntekijä saa riittävän lepoajan työvuorojen välissä. Hoitohenkilöstö kehitti työvuorosuunnittelua, jolloin kiinnostus omaa työtä kohtaan ja vaikutusmahdollisuudet työn ja muun elämän yhteensovittamiseen kasvoivat. Syväsen (2003, 271) väitöskirjassa todetaan, että hyvinvoiva työntekijä on tehokkaampi kuin huonosti voiva, joka näkyy työn ja palveluiden laadussa. Tämän perusteella vuodeosaston henkilökunnan hyvinvoinnin lisääntyessä hoitotyön laatu on parantunut.

Loppelan väitöskirjan johtopäätöksinä työyhteisön kehittymiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen nousivat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työpaikan asioihin, sekä vastuun saaminen ja uusien asioiden oppiminen. Väitöskirjassa nämä asiat koettiin työmotivaatiota ja hyvinvointia lisääviksi tekijöiksi. (Loppela 2004, 201-207.) Kehittämistyön prosessin aikana työyhteisön jäsenet ovat olleet kehittämässä uutta työvuorosuunnittelun mallia. Tämä osallistuminen, uusien asioiden oppiminen, vuorovaikutuksen lisääntyminen ja vastuun kasvaminen ovat edistäneet hyvinvointia.

Toimintatutkimus nähdään yhteiskuntaan vaikuttavana ja sitä muuttavana kehittämismenetelmänä. Toimintatutkimuksen vaikutuksen tulee ulottua tutkittavan ryhmän ulkopuolelle, jolla varmistetaan tutkimuksen poliittinen ja yhteiskuntaan vaikuttava ulottuvuus. Kriittisessä toimintatutkimuksessa pyritään ihmisen vapautumiseen, valtaistumiseen ja osallistumiseen. Päämääränä on tasa-arvo, emansipaatio (vapautuminen) ja yksilöiden vapaa itsemääräämisoikeus. Kriittinen toimintatutkimus suuntautuu yhteiskunnallisten ja ideologisten valtarakenteiden muuttamiseen demokraattiseen suuntaan, tämä tapahtuu tutkittavien yksilöiden tietoisuuden lisäämisellä kriittisen reflektion kautta. (Carr ja Kemmis 1986, 202-204; Linturi 2000, hakupäivä 10.11.2010; Räsänen 2002, hakupäivä 10.11.2010) Tässä kehittämistyössä työntekijöitä on osallistettu työvuorosuunnittelun kehittämiseen ja heidän tietoisuuttaan työvuorosuunnittelusta on lisätty tutkitulla tiedolla. Kehittämistyön aikana on liikuttu demokraattisempaan suuntaan lähtötilanteesta, jossa esimies suunnitteli työvuorot.

Kenttämuistiinpanojen perusteella valtasuhteiden muuttaminen työvuorosuunnittelussa ei ole sujunut kitkattomasti. Osa työntekijöistä ei ole halunnut käyttää kehittämistyön aikana annettua val-

taa vaikuttaa työvuorosuunnitteluun. Työntekijöillä on erilaisia taustoja ja erilaisia oppimiskokemuksia aiemmasta elämästään, suhtautuminen muutokseen ja valtasuhteiden muuttamiseen on ollut riippuvainen työntekijöiden henkilökohtaisesta menneisyydestä ja sen muokkaamasta tavasta suhtautua nykyhetkeen. Ihmisen henkilökohtaisista ominaisuuksista riippuu, millaisena ihminen kokee kehittämisen, nähdäänkö muutos mahdollisuutena vai uhkana. Juutin ja Virtasen (2009, 118) mukaan muutoksen aiheuttamat tunteet määräytyvät henkilön aikaisempien kokemusten ja nykyisen elämäntilanteen perusteella. Ihminen, joka arvostaa ja rakastaa itseään realistisella tavalla pystyy kunnioittamaan myös muita ja hyväksymään ihmisten erilaisuuden (Toskala 1992, 109-110).

7.2 Eettiset näkökohdat ja luotettavuus

Carr ja Kemmis (1986, 202-204) ovat jakaneet Habermasin tiedonintressiteoriaa mukaillen toimintatutkimuksen kriittiseen, praktiseen ja tekniseen suuntaukseen. Habermasin tiedonintressiteoria on hänen tapansa tarkastella elämismaailman kokemusten organisoitumista yhteiskunnalliseksi tiedoksi. Suuntaukset eroavat toisistaan siinä pyritäänkö vaikuttamaan tehokkuuteen, itseymmärrykseen vai perinteisistä ajatusmalleista vapautumiseen. Suuntauksissa myös tutkijan roolilla ja tutkittavien ja tutkijan välisellä suhteella on eroa. (Carr ja Kemmis 1986, 202-204.) Työvuorosuunnittelun kehittämisellä on pyritty työntekijöiden itseymmärryksen edistämiseen ja perinteisistä työvuorosuunnitteluun liittyvistä ajatusmalleista vapautumiseen. Perinteisen ajatusmallin mukaan esimies toteuttaa työvuorosuunnittelua, kehittämistyön aikana työntekijät ovat osallistuneet siihen. Työntekijöillä on kehittämistyön aikana ollut mahdollisuus omien valmiuksiensa mukaisesti edistää itseymmärrystään.

Aaltolan ja Syrjälän mukaan tiede on perinteisesti korostanut totuuden tavoittelua. Totuus on saatu esille testaamalla tieteen väitteitä todeksi. Näiden tosien väitteiden on nähty kuvaavan maailmaa, jota on eritelty tosiasioina. Tutkijan tehtävänä on ollut tuottaa totuudellista, pätevää tietoa maailmasta. Käsitys tieteestä ja tieteellisestä totuudesta on jatkuvan keskustelun alla. Tutkijan tulee tuoda esille omat lähtökohdansa ja ymmärryksensä tieteellisen tekstin totuudellisuudesta ja rajallisuudesta. (Aaltola ja Syrjälä 1999, 12.) Tässä opinnäytetyössä on kokeiltu käytännössä tutkitun tiedon yhdistämistä käytännön toimintaan. Kehittämistyön ankkuroiminen aiemmin tutkittuun tietoon näkyy valmiiseen aineistoon perehtymisenä, joka näyttäytyy konkreettisesti työvuorosuunnittelun reuna-ehtojen muotoutumisena käytännön kehittämistyötä ohjaaviksi ehdoiksi.

Heikkisen ja Jyrkämän mukaan toimintatutkimuksen kriteerit täyttyvät jos tutkija toimii yhteisössä, jonka toimintaa kriittisesti reflektoiden kehitetään, analysoidaan toiminnan historiaa, kehitetään vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä tuotetaan toiminnasta uutta tietoa ja teorioita (Heikkinen ja Jyrkämä 1999, 25). Opinnäytetyö täyttää edellä kuvattut kriteerit, jolloin toimintatutkimuksellisen lähestymistavan valinta tulee perusteltua. Luotettavuus on pyritty varmistamaan altistamalla jokainen kehittämisvaihe työyhteisön arvioitavaksi, joka on ominaista toimintatutkimukselliselle kehittämistyölle. Luotettavuuteen on pyritty myös kuljettamalla teoreettisia lähtökohtia läpi työn kehittämisprosessin osana.

7.3 Kehittämistyön prosessin arviointi

Kehittämistehtävästä saatu tieto on ollut koko prosessin ajan julkisesti arvosteltavissa työyhteisössä ja opintoihini liittyen oppilaitoksessa. Opinnäytetyön loppuraportin valmistuttua julkinen arvostelu laajenee. Kuula (1999, 10-11) näkee toimintatutkimuksen olevan yleensä työyhteisön tai organisaation kehittämisprosessi, joka onnistuakseen vaatii koko työyhteisön osallistumista, sekä yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen edistämistä. Kiviniemen mukaan toimintatutkimuksellinen lähestymistapa edellyttää tutkittavalta yhteisöltä valmiutta muutokseen, yksilöiltä itsensä kehittämiseen ja oman toiminnan arvioivaan tarkasteluun (1999, 65). Kehittämistyön prosessin aikana työyhteisön yhteistoiminta ja vuorovaikutus ovat lisääntyneet. Työyhteisössä oli valmiutta työvuorosuunnittelun muutokseen ja työyhteisön jäsenillä oman toiminnan arvioivaan tarkasteluun.

Juutin ja Virtasen (2009, 46-49) mukaan prosessikonsultaation avulla päästään pois päämääräkeskeisyydestä ja opitaan arvostamaan matkalla oloa. Prosessin avulla opitaan kuuntelemaan omaa sisäistä puhetta, hyväksymään erilaisuutta, sekä luomaan yhteistä luottamusta (Juuti & Virtanen 2009, 49). Tämän perusteella työvuorosuunnittelun kehittämisprosessi on ollut oppimiskokemus työyhteisössämme, jossa keskustelukuluttuurilla ei ole ollut kovin suurta roolia aiemmin. Esimies mahdollisti työvuorosuunnittelun kehittämisprosessin ja systemaattisella työvuorosuunnittelulla on pystytty entistä tapaa paremmin turvaamaan yksikön perustehtävän edellyttämät riittävät henkilökuntaresurssit työvuoroihin. Johtajan kyky tukea sairaanhoitajia, ja turvata riittävä henkilökunta ja resurssit lisää työhyvinvointia (Wade, Osgood, Avino, Bucher, Bucher, Foraker, French & Sirkowski 2008). Tämän perusteella voidaan päätellä, että kehittämisprosessi on edistänyt työntekijöiden hyvinvointia.

Koko ihmisen elämä on pyrkimystä itsemääräämisen lisäämiseen. Työssä autonomia tarkoittaa sitä, että töiden organisointitapa, rakenne ja sisältö ovat sellaisia, että työntekijät voivat suunnitella, säädellä ja kontrolloida omaa työtään. (Vartiainen 1994, 106.) Työvuorosuunnittelun autonomia lisääntyi kehittämistyön aikana. Oppimisen tavoitteen ollessa selkeä ja konkreettinen puhutaan teknisen oppimisen intressistä, jolloin oppimiskokemus on elämyksellisesti merkityksellinen (Varila 1991, 91). Muutosvastarintaa esiintyi kehittämisprosessin aikana siten, että kaikki työntekijät eivät sitoutuneet työvuorosuunnittelun kehittämiseen. Sitoutumattomuus näkyi siinä, että he eivät suunnitelleet itselleen sovitussa aikatauluissa työvuoroja, jotka olisi pitänyt suunnitella. Tämä ratkaistiin prosessin aikana siten, että työvuorosuunnittelusta vastaava suunnitteli puuttuvat vuorot. Tulevaisuudessa tämä voidaan ratkaista siten, että esimies käyttää direktiovaltaansa määrittelemällä työvuorojen suunnittelun osaksi työtehtäviä. Toisaalta Keski-Luopa näkee asian niin, että tulevaisuudessa esimiehet joutuvat laskeutumaan alaisten kanssa tasa-arvoisempaan suhteeseen, etsimään neuvottelutien käskemisen sijaan. Tämä johtuu yhteiskunnallisesta murroksesta, jossa ollaan siirtymässä modernista maailmasta postmoderniin (Keski-Luopa 2005, 15).

LÄHTEET

Aaltola, J. & Syrjäjä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa H. Heikkinen & R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus, 11-24.

Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.) 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Autti-Rämö, I. & Grahn, R. 2007. Kirjallisuushaku. Teoksessa M. Mäkelä, M. Kaila, K. Lampe & M. Teikari (toim.) Menetelmien arviointi terveydenhuollossa. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino, 46-61.

Boud, D. & Keogh, R. & Walker, D. 1985. Reflection: Turning Experience into Learning. London: Kogan Page.

Carr, W. & Kemmis, S. 1986. Becoming critical: Education, knowledge and action research. London: Falmer.

Casey, C. 1999. "Come, join our family": discipline and integration in corporate organizational culture. Journal Article. Human Relations (HR), 52(2), 155-78.

Diener, E. & Biswas-Diener, R. 2008. Rethinking happiness: The science of psychological wealth. Malden MA: Blackwell Publishing.

Hankamäki, J. 2003. Dialoginen filosofia – Teoria, metodi ja politiikka. Helsinki: Yliopistopaino.

Hannula, L. & Kaunonen, M. 2006. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus osana hoitotyön suosituksen laadintaa - esimerkkinä imetysohjaus. Sairaanhoidaja 12 (06), 21-24.

Hart, E. & Bond, M. 1995. Action Research for health and social care. A guide to practice. USA: Open University Press.

Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa H. Heikkinen & R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus, 25-56.

Heikkinen, H. 2001. Toimintatutkimus – Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Heikkinen, H., Rovio, E & Syrjäla, L (toim.). 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi. Jyväskylä: Gummerus.

Hyvinvointia elämään. 2010.. Hakupäivä 23.11.2010, <http://hyvinvointivalmennus.fi/cgi-bin/wafnet3.pl?id=208&kid=1>.

International Ergonomics Association. 2010. What is Ergonomics. Hakupäivä 2.12.2010, http://www.iea.cc/01_what/What%20is%20Ergonomics.html.

Juuti, P & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Keski-Luopa, L. 2005. "Ettemme olisi kuin lampaat..." – Johtaminen postmodernissa organisaatiossa. Teoksessa H. Hyyppä, L. Keski-Luopa & S. Ruotsalainen (toim.) "Ettemme olisi kuin lampaat...". Syventäviä tekstejä organisaatioiden psykodynaamikasta ja tutkivasta työotteesta. Oulu: Metanoia Instituutti.

Kivimäki, R., Karttunen, A. & Yrjänheikki, L. 2004. Hoitotyöntekijä työssään ja ympäristössään – uusia näkökulmia tasapainoiseen työelämään. Työntekijöiden elämäkokonaisuuden tukeminen työssä selviytymisen ja työelämän laadun parantajana. Hakupäivä 13.1.2010, <http://pre20090115.stm.fi/hm1092903750418/passthru.pdf>.

Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa H. Heikkinen & R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena, 63–83.

Koivumäki, M., Aschan, H., Kasanen, R., Sinivaara, M., & Vihersalo, M. 2005. Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia. Tutkimus- ja kehittämishanke HYKS, Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin vanhusten palvelussa. Loppuraportti. Hakupäivä 13.1.2010. <http://www.hus.fi/default.asp?path=1,28,820,2179,14961,10195>.

Korompele, A. Sourtzi, P., Tzavara, C. & Velonakis, E. 2009. Rotating shift-related changes in hormone levels in intensive care unit nurses. Hakupäivä 13.1.2010, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cin20&AN=2010262124&site=ehost-live>.

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES). 2010. Kunnallinen työmarkkinalaitos – Sopimukset – KVTES. Hakupäivä 1.12.2010, http://www.kuntatyonantajat.fi/modules/page/show_page~id~F2E9EC801DCF45A38E1C32DF5210C0A1~tabletarget~data_1~MENU_2_activeclicked~C012AE7214D942A5BCEC012DBCED5AB3~MENU_2_open~true~pid~578ADA88F3A24ABE9F16D748636C3D06~layout~kt2006.asp.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Tampere: Vastapaino.

Lehtovaara, J. 1996. Kokonaisena ihmisenä avoimessa yhteydessä Toiseen. Teoksessa J. Lehtovaara & R. Jaatinen (toim.) Dialogissa. Osa 2 : Ihmisenä ihmisyhteisössä. Tampereen yliopisto.

Linturi, H. 2000. (päiv 26.3.2003). Toimintatutkimus. NexusDelfix 2004, kokonaisuudesta Futunet & Internetix. Hakupäivä 10.11.2010, http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C:D=61566&C:selres=61566.

Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ - keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Tampere: Tampere University Press.

Mattila, A. 2009. Terveyskirjasto. Hyvinvoinnin teoriat. Onnentaidot. Hakupäivä 29.11.2010, http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=ont00039.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ojanen, S. 2000. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian kehittelyä. Saarijärvi: Palmenia-kustannus.

Paukkonen, M., Pohjonen, T., Hakola, T., Lindholm, H., Sistonen, H. & Simoila, R. 2007. Terveet työajat – kehittämis- ja tutkimushankkeen loppuraportti. Hakupäivä, http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/520263004a179f38b781ff3d8d1d4668/Terveet_työajat_07%5B1%5D.pdf?MOD=AJPERES.

Puitelain keskeinen sisältö. 2006. Kunta- ja palvelurakennemuutos. Kuntatiedon keskus. Hakupäivä 30.11.2010, http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;55264;55275;82183;100320;113643.

Räsänen, R. 2002. Toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen kautta interkulttuuriseen opettajankoulutukseen Oulun yliopistossa kokonaisuudesta Oulun yliopiston kirjasto. 2002. Interkulttuurinen opettajankoulutus: Utopiasta todellisuudeksi toimintatutkimuksen avulla. Hakupäivä 10.11.2010, <http://herkules oulu.fi/isbn9514268075/html/t1089.html>.

Salla, Sosiaali- ja terveystoimi. 2010. Hakupäivä 30.11.2010, <http://www.salla.fi/Resource.phx/sivut/sivut-salla/kansio2/sosiaali/index.htm>.

Sallan kuntastrategia 2010. 2010. Hakupäivä 30.11.2010, <http://www.kuusamo.fi/dman/Document.phx/~sivut-salla/Asuminen/Sallan+kuntastrategia>.

Salminen, A. 2008. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. 2. painos. Helsinki: Edita.

Samaha, E., Lal, S., Samaha, N. & Wyndham, J. 2007. Psychological, lifestyle and coping contributors to chronic fatigue in shift-worker nurses. Hakupäivä 14.1.2010, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cin20&AN=2009640557&site=ehost-live>.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Toimiva terveyskeskus – toimenpideohjelma. Hakupäivä 30.11.2010, http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=41254&name=DLFE-4602.pdf.

Syvänen, S. 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista. Esimerkkikohteena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat yhteisöt. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenus Print.

Toskala, A. 1992. Itsetuntemus ja johtajuus. Jyväskylä: Odeco.

Työaikalaki 9.8.1996/605. 1996. FINLEX – Ajantasainen lainsäädäntö. Hakupäivä 23.11.2010, <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. 2001. FINLEX – Ajantasainen lainsäädäntö. Hakupäivä, 23.11.2010, <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Wade, G., Osgood, B., Avino, K., Bucher, G., Bucher, L., Foraker, T., French, D. & Sirkowski, C. 2008. Influence of organizational characteristics and caring attributes of managers on nurses' job enjoyment. Hakupäivä 14.1.2010, <http://www.ingentaconnect.com/content/bsc/jan/2008/00000064/00000004/art00006>.

Varila, T. 1991. Näkökulmia henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstökoulutukseen. Helsinki: Valti-onhallinnon kehittämiskeskus.

Vartianen, M. 1994. Työn muutoksen työvälineet. Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät. Tampere: Otatieto Oy.

LIITTEET

Kiertävän listan esimerkkipohja	LIITE 1
Hyvinvointivalmennushankkeen kehittämisideat	LIITE 2
Tiedonkeruulomake työntekijöiden asettamien työvuorosuunnittelun reuna-ehtojen hakemista varten	LIITE 3
Työntekijöiden työvuorosuunnittelulle asettamien reuna-ehtojen tarkentamiseen laaditun tiedonkeruulomakkeen tulokset	LIITE 4
Esimerkki suunnitteluun tulostetusta tyhjästä mallipohjasta	LIITE 5
Kehittämisprosessin aikainen keskeneräinen esimerkkimallipohja	LIITE 6
LISTANPOHJA 1. ”Perushoitajien yöt kiertää lista”	LIITE 7
LISTANPOHJA 2. ”Viikonloppuvapaat kiertää lista”	LIITE 8
Kirjallisuuskatsauksen elektroninen tiedonhaku	LIITE 9
Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset	LIITE 10

Kiertävän listan esimerkkipohja

Kiertävän listan esimerkkipohjassa on suunniteltuna viidelle työntekijälle vuorot. Esimerkki listaa luetaan siten, että työntekijä NRO 1 tekee työtä kolme viikkoa RIVIN 1 mukaan, jonka jälkeen hän tekee seuraavat kolme viikkoa työtä RIVIN 2 mukaan, sitten RIVIN 3, sitten RIVIN 4, sitten RIVIN 5, sitten alusta uudelleen RIVILLE 1 jne. Työntekijä NRO2 aloittaa RIViltä 2-> rivi3->rivi->4->5->rivi1->2. Työntekijä NRO 3 aloittaa riviltä 3->4->5->1->2->3 jne (katso taulukko 3).

TAULUKKO 3. Kiertävän Listan Esimerkkipohja

	m	ti	k	t	p	l	s	m	ti	k	t	p	l	s	m	ti	k	t	p	l	s
	a		e	o	e	a	u	a		e	o	e	a	u	a		e	o	e	a	u
ri- vi1	A	A	A	I	Y		V	V	A	A	I	I	Y		V	V	A	I	I	I	Y
ri- vi2		V	V	A	A	I	I	Y		V	V	A	A	A	I	Y		V	V	A	A
ri- vi3	I	I	Y		V	V	A	A	I	I	Y		V	V	A	A	I	I	Y		V
ri- vi4	V	A	A	I	I	Y		V	V	A	A	I	I	Y		V	V	I	A	I	I
ri- vi5	Y		V	V	A	A	A	I	Y		V	V	A	A	I	I	Y		V	V	V

Hyvinvointivalmennushankkeen kehittämisideat

- Tasapuolisuus (vuorojen määrä, niiden sijoittelu, viikonloppuvapaat, työvuoroitoiden toteutukset ja aikana, tai rahana annettavat yötyönaikahyvitykset jakaantuisivat tasan työntekijöiden kesken)
- Vapaapäivät (yksittäisten vapaapäivien sijasta työvuorosuunnitelmassa olisi kaksi peräkkäistä vapaapäivää)
- Työaikajakso (jaksoa haluttaisiin pidentää kolmesta viikosta kuuteen viikkoon)
- Työpäivien peräkkäinen määrä (määrä on haluttu rajoittaa mielellään viiteen, maksimissaan kuuteen vuoroon)

KUVIO 7. Kehittämisideat

**Tiedonkeruulomake työntekijöiden asettamien työvuorosuunnittelun
reuna-ehtojen hakemista varten**

REUNA-EHTOJEN HAKEMINEN

Oletko

PH

SH

Montako työvuoroa haluat maksimissaan peräkkäin?

Montako yövuoroa haluat maksimissaan peräkkäin?

Montako vapaata haluat mieluiten peräkkäin?

(Jos pätkättömät yöt niin 5vp/3vkon lista, jos pätkälliset niin 6 pvä/3 vkon lista)

Kummalla tavalla haluaisit näistä kahdesta vaihtoehdosta iltavuoron sijoittuvan työvuorolistaan

1. Ennen yövuoroa?
2. Vapaitten jälkeen?

Montako työvuorotoivetta mielestäsi maksimissaan olisi suotavaa toivoa 3 viikon listassa?

Muita toivomuksia?

Työntekijöiden työvuorosuunnittelulle asettamien reuna-ehtojen tarkentamiseen laaditun tiedonkeruulomakkeen tulokset

TAULUKKO 4. Puolistrukturoidun tiedonkeruulomakkeen tulokset.

Peräkkäisten työvuorojen määrä	ph:sta (henkilöä)	ph:sta (prosenttia)	Peräkkäisten työvuorojen määrä	sh:sta (henkilöä)	sh:sta (prosenttia)
4	1	9%	5	7	70%
5	6	55%	6	1	10%
6	4	36%	7	2	20%
Yövuorot maksimissaan	ph:sta (henkilöä)	ph:sta (prosenttia)	Yövuorot maksimissaan	sh:sta (henkilöä)	sh:sta (prosenttia)
1 yö	6	55%	1 yö	4	40%
2 yötä	5	45%	2 yötä	6	60%
Peräkkäiset vapaapäivät	ph:sta (henkilöä)	ph:sta (prosenttia)	Peräkkäiset vapaapäivät	sh:sta (henkilöä)	sh:sta (prosenttia)
2 pvä	9	82%	2pvä	8	80%
3 pvä	2	18%	3pvä	2	20%
Iltavuoron sijoitus	ph:sta (henkilöä)	ph:sta (prosenttia)	Iltavuoron sijoitus	sh:sta (henkilöä)	sh:sta (prosenttia)
ennen yövuoroa	3	27%	ennen yövuoroa	2	20%
vapaitten jälkeen	8	73%	vapaitten jälkeen	8	80%
Toiveet	ph:sta (henkilöä)	ph:sta (prosenttia)	Toiveet	sh:sta (henkilöä)	sh:sta (prosenttia)
tyhjä	1	9%	yksi	1	10%
yksi	2	18%	kaksi	4	40%
kaksi	6	55%	kolme	2	20%
kolme	1	9%	viisi	1	10%
kuusi	1	9%	kuusi	1	10%

Esimerkki suunnitteluun tulostetusta tyhjästä mallipohjasta

TAULUKKO 5. Tyhjä suunnittelumallipohja

	ma	ti	ke	to	pe	la	su	ma	ti	ke	to	pe	la	su	ma	ti	ke	to	pe	la	su	
sh1																						
sh2																						
sh 3																						
sh4																						
sh5																						
sh 6																						
sh7																						
sh8																						
sh 9																						
sh																						
10																						
sh																						
11																						
sh																						
12																						

	ma	ti	ke	to	pe	la	su	ma	ti	ke	to	pe	la	su	ma	ti	ke	to	pe	la	su	
ph1																						
ph2																						
ph 3																						
ph4																						
ph5																						
ph 6																						
ph7																						
ph8																						
ph 9																						

Mallipohjien alaosassa oli maininta: ”Suunnittele niin, että 1-2 sh:lle (=sairaanhoitajalle) ei tule öitä mahdollisten sl:n (=sairauslomien) vuoksi, jos PH (=perushoitaja) tuuraa.”

Kehittämisen aikainen keskeneräinen esimerkkimallipohja

Esimerkki listan pohjaa on kommentoitu seuraavasti: ”viikonloppuvapaat kiertämään, yöt kierto, samat yöt toistuu listalla, sh:lta ensimmäiset 16 viikkoa putkeen töitä= neljä kuukautta, viikonlopputyöt tasaisiksi, yöt kiertämään, tasainen rytmi on hyvä, tietää vapaansa ennakkoon”. Kiertävillä yövuoroilla työyhteisö tarkoittaa sitä, että jos työntekijä tekee jakson ensimmäisellä viikolla maanantaina yövuoron, niin seuraavan yövuoron pitäisi olla tiistaina jne. Miehitys on ilta- ja yövuoroissa oikea. Aamuvuoroissa pitäisi olla vähintään kaksi sairaanhoitajaa ja viisi perushoitajaa, joka tapauksessa vähintään seitsemän työntekijää, mieluummin kahdeksan, joista vähintään kaksi on sairaanhoitajaa. Viikonlopun aamuvuoromiehitykseen oli esimiehen lupa noudattaa arki-aamujen mitoitusta, mutta viikonlopun aamuvuoroissa on oltava vähintään kaksi sairaanhoitajaa ja neljä perushoitajaa.

TAULUKKO 6. Kehittämisen aikainen keskeneräinen esimerkkimallipohja

	ma	ti	ke	to	pe	la	su	ma	ti	ke	to	pe	la	su	ma	ti	ke	to	pe	la	su
sh1				Y		V	V				Y		V	V					V	V	
sh2			Y		V	V			Y		V		V					V	V		
sh3		Y		V	V				Y		V	V					V	V			
sh4	Y		V	V				Y		V	V					V	V				Y
sh5		V	V				Y		V	V				Y		V	V				
sh6	V	V				Y		V	V				Y		V	V					
sh7	V	V			Y		V	V				Y		V	V						
sh8	V	V						V	V						Y		V	V			Y
sh9	V	V							V	V						Y		V	V		
sh10				V	V						V	V					Y		V	V	
sh11					V	V						V	V					Y		V	V
sh12						V	V	V						V	V				Y		V

	m	ti	ke	to	pe	la	su	m	ti	ke	to	pe	la	su	m	ti	ke	to	pe	la	su	
ph1				Y		V	V				Y		V	V				Y		V	V	
ph2	V				Y		V	V			Y		V	V	V				Y		V	V
ph3	V	V				Y		V	V				Y		V	V				Y		
ph4	V	V					Y		V	V						V	V					Y
ph5		V	V					Y		V	V				Y		V	V				
ph6			V	V					Y		V	V				Y		V	V			
ph7		Y		V	V						V	V				Y		V	V			
ph8			Y		V	V	V							Y		V	V					
ph9	Y		V	V					Y		V	V						V	V			
miehitys yövuoroissa	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+
miehitys ilta- vuoroissa	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+
miehitys aamuvuoroissa	4+	3+	6+	4+	4+	4+	5+	4+	4+	5+	5+	4+	5+	5+	5+	5+	4+	5+	4+	5+	6+	
sh + ph = yht	2=	2=	2=	3=	3=	3=	2=	2=	3=	3=	3=	3=	2=	3=	3=	2=	2=	2=	2=	3=	3=	
	6	5	8	7	7	7	7	6	7	8	8	7	7	8	8	7	6	7	6	8	9	

LISTANPOHJA 1. ” Perushoitajien yöt kiertää lista”

Perushoitajat:

- Viikonloppuvapaita on vähän
- Yöt kiertävät tasaisesti ma->ti->ke-> jne
- Pyhätoita enemmän kuin toisessa listassa
- Tasainen kierto
- Kolme yksittäistä vapaata puolen vuoden aikana, kaikki yövuoron jälkeen
- Neljä kertaa puolen vuoden aikana kolmen päivän vapaaputki
- Kolme kuuden päivän työputkea puolen vuoden aikana

Sairaanhoitajat:

- Viikonloppuvapaita paljon, pyhätoita vähemmän
- Kolme kertaa kolmen päivän vapaaputki ja kerran neljän päivän vapaaputki kahdeksan kuukauden aikana
- Kymmenen yksittäistä vapaata kahdeksan kuukauden aikana, joista neljä yövuoron jälkeen
- Viisi kertaa kuuden päivän työputki kahdeksan kuukauden aikana

Listanpohja 2:een verrattuna perushoitajat:

- Pyhätoita enemmän
- Tasainen kierto
- Enemmän lyhyempiä työputkia
- Vähemmän viikonloppuvapaita
- Yöt kiertää tasaisemmin

Listanpohja 2:een verrattuna sairaanhoitajat:

- Enemmän viikonloppuvapaita
- Vähemmän pyhätoita

TAULUKKO 7. Listanpohja 1. ” Perushoitajien yöt kiertää lista”

	ma	ti	ke	to	pe	la	su	ma	ti	ke	to	pe	la	su	ma	ti	ke	to	pe	la	su	
sh1	L			Y		L	V					Y		V	L	V						
sh2	L					Y	V	L	V					V				Y		L	V	
sh3					Y		L	V	L					Y		L	V				Y	
sh4	L	V						V			Y		L	V					Y			L
sh5	L						Y		L	V					Y		L	V				
sh6		Y		L	V	V	V						Y		L							Y
sh7		L	V					Y		L						V					L	V
sh8						L	V			Y		L	V				Y		L	V		
sh9			Y		L	V							L	V		Y		L				
sh10	Y		L						Y		L	V	V								L	V
sh11			L			V	V					L	V					L	V			
sh12			L	V	V					L				V							L	V

	m	a	ti	ke	to	pe	la	su	m	a	ti	ke	to	pe	la	su	m	a	ti	ke	to	pe	la	su
ph1	Y		L	V					Y		L	V							Y		L	V		
ph2					Y		L	V	L				Y		V	L						Y		
ph3	L	V						Y		L	V					Y		L	V				L	V
ph4		Y		L						Y		L	V						Y				L	V
ph5					Y		L	L						Y		L	V	V						Y
ph6		L						Y		L	V					Y		L	V					
ph7			Y		L	V				Y				L	V	V			Y					L
ph8	L					Y		L	V						Y		L	V						
ph9		L	V						L	V	V								L	V				
miehi-	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+	1+
tys	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
yövu-																								
roissa																								
miehi-	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	2+
tys	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
iltavu-																								
roissa																								
miehi-	4+	5+	4+	6+	5+	3+	3+	5+	5+	5+	7+	5+	3+	3+	6+	5+	6+	5+	6+	5+	6+	3+	3+	
tys	3=	3=	3=	3=	4=	3=	3=	2=	2=	2=	2=	3=	3=	3=	2=	3=	1=	3=	3=	3=	3=	3=	3=	
aamu-	7	8	7	9	9	6	6	7	7	7	9	8	6	6	8	8	7	8	9	6	6	6	6	
vu-																								
roissa																								
sh																								
+																								
ph																								
= yht																								

LISTANPOHJA 2. "Viikonloppuvapaat kiertää lista"

Perushoitajat:

- Viikonloppuvapaat kiertävät viiden viikon välein (noin kerran kuukaudessa)
- Kahdeksan yksittäistä vapaapäivää puolen vuoden aikana, joista seitsemän yövuoron jälkeen
- Yöt eivät kierrä viikonpäiväjärjestyksessä, mutta jokainen tekee vuorollaan jokaisen rivin
- Kaksi kertaa kolmen päivän pituinen vapaaputki puolen vuoden aikana
- Kuusi kuuden päivän työputkea puolen vuoden aikana
- Riveillä, joissa on kuusi vapaapäivää ja suorat yövuorot voidaan käyttää yötyön aikahyvitystä tai saa tehdä pätkät ja ottaa rahana
- Riveillä, joilla on viisi vapaapäivää ja suorat yövuorot voi tehdä pätkät ja lisätä vapaapäivän huomioiden kokonaisuuden (=sellaiseen kohtaan, jossa väki riittää)

Sairaanhoitajat:

- Viikonloppuvapaat kiertävät viiden viikon välein (noin kerran kuukaudessa)
- Kymmenen yksittäistä vapaata kahdeksan kuukauden aikana, joista neljä yövuoron jälkeen
- Yöt eivät kierrä järjestyksessä
- Yksi neljän päivän ja kaksi kolmen päivän vapaaputkea kahdeksan kuukauden aikana
- Viisi kuuden päivän työputkea kahdeksan kuukauden aikana

Listanpohja 1:een verrattuna perushoitajat:

- Viikonloppuvapaat kiertää
- Pyhätoita vähemmän
- Epätasaisempi rytmi

Listanpohja 1:een verrattuna sairaanhoitajat:

- Viikonloppuvapaat kiertävät säännöllisesti
- Pyhätoita enemmän
- Viikonloppuvapaita vähemmän

TAULUKKO 8. Listanpohja 2. "Viikonloppuvapaat kiertää lista"

	ma	ti	ke	to	pe	la	su	ma	ti	ke	to	pe	la	su	ma	ti	ke	to	pe	la	su
sh1	L			Y		L	V					Y	L	V	L						
sh2	L				Y	V	L						Y		L					L	V
sh3						Y		L	V	L			V	L						Y	
sh4	L	V						V			Y		L	V					Y		L
sh5	L						Y		L	V					Y		L	V			
sh6		Y		L	V	V	V				L		Y		L						Y
sh7		L	V					Y		L						V		Y		L	V
sh8					V				Y		L	V				Y		L	V		
sh9			Y		L	V							L	V		Y		L			
sh10	Y		L	V					Y		L	V						L			
sh11			L			V	V				L	V						L	V		
sh12			L	V	V					L					V					V	L

	m	ti	ke	to	pe	la	su	m	ti	ke	to	pe	la	su	m	ti	ke	to	pe	la	su
ph1				Y		L	V		Y		L	V	V		Y		L				
ph2		Y		L						Y		L	V				Y			L	V
ph3					Y		L	V					Y		L	V	V				Y
ph4		L				Y		L	V				L	V						Y	
ph5	L	V						Y		L				Y		L	V				
ph6	Y		L			L	V					Y		L				Y			L
ph7	V						Y		L	V					Y		L			L	V
ph8			Y		L	V						V					Y		L	V	
ph9				L	V						Y		L	V				L	V		
miehitys yövuoroissa	1+ 1	1+ 1	1+ 1	1+ 1	1+ 1	1+ 1	1+ 1	1+ 1	1+ 1	1+ 1	1+ 1	1+ 1	1+ 1	1+ 1	1+ 1	1+ 1	1+ 1	1+ 1	1+ 1	1+ 1	1+ 1
miehitys iltavuoroissa	2+ 2	2+ 2	2+ 2	2+ 2	2+ 2	2+ 2	2+ 2	2+ 2	2+ 2	2+ 2	2+ 2	2+ 2	2+ 2	2+ 2	2+ 2	2+ 2	2+ 2	2+ 2	2+ 2	2+ 2	2+ 2
miehitys aamu- vuoroissa sh + ph=yht	4+ 3= 7	6+ 3= 9	4+ 4= 8	5+ 3= 8	4+ 3= 7	4+ 2= 6	4+ 2= 6	5+ 3= 8	6+ 3= 9	4+ 3= 7	5+ 4= 9	5+ 2= 7	5+ 1= 6	4+ 2= 6	4+ 4= 8	5+ 3= 8	7+ 2= 9	5+ 3= 8	5+ 3= 8	4+ 2= 6	4+ 2= 6

Kirjallisuuskatsauksen elektroninen tiedonhaku

TAULUKKO 9. Elektroninen tiedonhaku

Tietokanta	Hakusanat	Rajaukset	Hakutulos
Linda	shift work, rota planning, job satisfaction head nurse	monikenttähaku kaikki sanat peräkkäiset sanat kyllä kaikki kielet aineisto, ei rajausta vain e-aineisto vuosilta 2000-,	2
Medic	“shift work”, “rota planning”, “job satisfaction” ”head nurse”	vuosilta 2000- OR ja AND tekijä/otsikko/asiasanat vuosilta 2005- kaikki kielet vain koko tekstit väitöskirjat	315 7
Cinahl	“shift work”, “rota planning”, “job satisfaction” ”head nurse”	vuosilta 2005- SmartText Searching Abstract Available Advanced Nursing Practise vuosilta 2008- Subject Major Heading vuosilta 2005-	0 56777 1731 716 44

Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset

TAULUKKO 10. Valitut tutkimukset

Tutkimus	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja menetelmät	Keskeiset tulokset
Koivumäki, Aschan, Kasanen, Sinivaara, Vihersalo. 2005. Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia. Tutkimus- ja kehittämishanke. Loppuraportti.	Etsiä ratkaisu terveydenhuoltoalalla työskentelevien epäsäännöllistä vuorotyötä tekevien kuormittaviin työaikoihin.	Projekti. Osallistava johtaminen ja kokemusellinen oppiminen. Ennen ja jälkeen kyselyt. n=360, Suomi	Kehitettiin työaika-autoni omiaan perustuva työvuorojen suunnittelukäytäntö.
Kivimäki, Karttunen, Yrjänheikki. 2003. Hoitotyöntekijä työssään ja ympäristössään – uusia näkökulmia tasapainoiseen työelämään.	Työhyvinvointia tukevien käytäntöjen kehittäminen	Toimintatutkimus, 8 työyhteisöä, teemahaastatteluja, kyselylomakkeet, vuorovaikutteinen kehittämisprosessi.	Hoitotyöntekijöiden osallisuuden lisääminen parantaa työhyvinvointia tukevien käytäntöjen kehittämistä.
Kankaanranta. 2009. Factors influencing physicians and nurses labour supply decisions	Analysoida mitkä seikat vaikuttavat lääkäreiden ja sairaanhoitajien työpaikan valintaan ja työpaikalla pysymiseen	Kyselytutkimus. Väitöskirja. National postal survey.	Rahapaikan lisäksi työhyvinvointi vaikuttaa työssäpysymiseen.
Samaha, E. Lal, Samaha, N. Wyndham. 2007. Psychological, lifestyle and coping contributors to chronic fatigue in shift-worker nurses.	Selvittää vuorotyötä tekevien sairaanhoitajien väsymyksen syitä.	Kysymyslomakkeet n=111 vuorotyötä tekevää sairaanhoitajaa Australiassa	Huono unen laatu aiheuttaa merkittävästi väsymystä.
Korompi, Sourti, Tzavara, Velonakis. 2009. Rotating shift-related changes in hormone levels in intensive care unit nurses.	Selvittää vaikuttaako työvuorosuunnittelun muutos epäsäännöllistä vuorotyötä tekevien sairaanhoitajien hormonitasoihin.	Verikokeiden analysointi n=32 kreikkalaista sairaanhoitajaa	Ergonomiset työvuorolistat ja hoitajien "mieltyneiden" huomioiminen vähentävät vuorotyön haitallisia vaikutuksia terveyteen
Paukkonen, Pohjonen, Hakola, Lindholm, Simoila. 2007. Terveet työntekijät -kehittämis- ja tutkimushankkeen loppuraportti.	Tuottaa terveellisempiä työvuorojärjestelyjä hoitajien epäsäännölliseen vuorotyöhön.	Ergonomia-analyysit vuorotyökyselyt työfysiologiset mittaukset. n=75	Ergonominen suunnittelu on hoitotyöhön suositeltava vuorosuunnittelun malli