



**SAVONIA**

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

# YHTEISÖLLINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU

Toimintaohjeiden laatiminen ja käyttöönotto Kuopion  
yliopistollisen sairaalan päivystyksen hoitotyöntekijöille

TEKIJÄ: Jutta Kakkinen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Jutta Kakkinen	
Työn nimi Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu - Toimintaohjeiden laatiminen ja käyttöönotto Kuopion yliopistollisen sairaalan päivystyksen hoitotyöntekijöille	
Päiväys	2.11.2020
Sivumäärä/Liitteet	61/4
Ohjaaja(t) Teija Korhonen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion yliopistollisen sairaalan päivystys	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Terveydenhuoltoalalla suurin osa hoitotyöntekijöistä tekee epäsäännöllistä vuorotyötä, joka on tutkimusten mukaan kuormittavaa. Hyvällä työvuorosuunnittelulla voidaan vähentää vuorotyön aiheuttamia haittoja ja tukea henkilöstön hyvinvointia ja työssä jaksamista. Tutkimuksissa on todettu yhteisöllisen työvuorosuunnittelun edistävän työhyvinvointia lisäämällä työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa omiin työaikoihinsa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS) päivystyksen hoitotyöntekijöille pelisäännöt ja toimintamalli yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa varten. Tavoitteena oli, että laadittuja pelisääntöjä hyödynnetään hoitotyöntekijöiden työvuorosuunnittelussa ja uuden työvuorosuunnittelumallin onnistuneessa käyttöönotossa työyhteisössä. Tavoitteena oli myös hoitotyöntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen omiin työvuoroihinsa ja sitä kautta työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen parantaminen.</p> <p>KYS:n päivystyksessä oli tarve uudelle toimintamallille työvuorosuunnitteluun hoitotyöntekijöiden tyytymättömyyden vuoksi. Tämä opinnäytetyö tehtiin kehittämistyönä, jossa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toimintaohjeiden laatiminen ja käyttöönotto etenivät suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheiden kautta. Suunnitteluvaiheessa perehdyttiin aiempaan tutkimustietoon, kartoitettiin pelisääntöihin liittyviä tarpeita hoitotyöntekijöiltä sekä muokattiin pelisääntöjä pienryhmätyöskentelyssä. Suunnitteluvaiheen tuloksena laadittiin valmiit pelisäännöt yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käynnistämistä varten. Toteutusvaiheessa kehittämistyön tuotos, eli pelisäännöt otettiin käyttöön yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käynnistyessä. Arviointivaiheessa työyhteisöön luotujen pelisääntöjen toimivuutta arvioitiin laadullisella tutkimuksella. Aineisto kerättiin lähettämällä hoitotyöntekijöille sähköpostitse kysely.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena työyhteisöön kehitettiin uudenlainen työvuorosuunnittelun malli. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu käynnistettiin työyhteisössä onnistuneesti ja arviointivaiheessa suoritetun kyselyn tulosten perusteella todettiin, että tämä lisäsi hoitotyöntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omiin työvuoroihinsa. Tämän taas todettiin edistävän työn ja yksityiselämän yhteensovittamista ja parantavan hoitotyöntekijöiden työtyytyväisyyttä.</p>	
Avainsanat	
Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu, työhyvinvointi	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals			
Author(s) Jutta Kakkinen			
Title of Thesis Self-scheduling – Development and implementation of guidelines for nursing professionals at Kuopio University Hospital Emergency Department			
Date	November 2, 2020	Pages/Appendices	61/4
Supervisor(s) Teija Korhonen			
Client Organisation /Partners Kuopio University Hospital, Emergency Department			
<p>Abstract</p> <p>In the health care sector, most nursing professionals work irregular shifts, which studies have found to be stressful. Good shift planning can reduce the inconvenience caused by shift work and support staff well-being and coping at work. Studies have found that self-scheduling promotes well-being at work by increasing an employee's ability to influence their own working hours.</p> <p>The purpose of this thesis was to develop and implement guidelines for self-scheduling to nursing professionals at Kuopio University Hospital Emergency Department. The aim was to utilize the developed guidelines in the self-scheduling of nursing professionals and in the successful introduction of a new shift planning model in the work community. The aim was also to increase the opportunities for nursing professionals to influence their own shifts and thereby improve well-being and coping at work.</p> <p>There was a need for a new shift planning model in KUH Emergency Department due to the dissatisfaction of nursing professionals. This thesis was carried out as a development work, in which the development and implementation of self-scheduling guidelines progressed through the planning, implementation and evaluation phases. In the planning phase, the previous research data were examined, the needs of nursing professionals related to the guidelines were mapped, and the guidelines were modified in small group work. As a result of the planning phase, ready-made guidelines were drawn up for launching self-scheduling. In the implementation phase, the output of the development work, ie the guidelines, was introduced at the start of self-scheduling. In the evaluation phase, the effectiveness of the guidelines created in the work community was assessed by a qualitative study. The data was collected by sending a questionnaire to the nursing professionals by e-mail.</p> <p>As a result of the development work, a new type of shift planning model was developed for the work community and self-scheduling was successfully launched. Based on the results of a survey conducted during the evaluation phase, it was found that this increased the opportunities for nursing professionals to influence their own shifts. This, in turn, was found to promote work-life balance and improve job satisfaction for nursing professionals.</p>			
Keywords			
Self-scheduling, well-being at work			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	TYÖHYVINVOINTI .....	7
3	TYÖVUOROSUUNNITTELU.....	11
3.1	Työvuorosuunnitteluun vaikuttava lainsäädäntö .....	11
3.2	Vuorotyön erityispiirteet työvuorosuunnittelussa .....	13
3.3	Henkilöstöjohtamisen rooli työvuorosuunnittelussa.....	14
4	YHTEISÖLLINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU.....	16
4.1	Siirtyminen yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun .....	16
4.2	Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pelisäännöt .....	18
5	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS .....	19
5.1	KYS Päivystys .....	19
6	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	22
6.1	Pelisääntöjen suunnittelu.....	23
6.2	Pelisääntöjen käyttöönotto .....	25
6.3	Pelisääntöjen toimivuuden arviointi .....	27
6.3.1	Aineistonhankinta ja tutkimukseen osallistujat.....	28
6.3.2	Aineiston analyysi.....	29
6.3.3	Pelisäännöt yhteisöllisen työvuorosuunnittelun onnistumisen edistäjänä ja estäjänä .....	32
6.3.4	Pelisääntöjen kehittäminen tulosten perusteella .....	35
7	POHDINTA.....	36
7.1	Kehittämistyön prosessin ja tuotoksen arviointi .....	36
7.2	Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus .....	40
7.3	Ammatillinen kasvu .....	44
7.4	Kehittämistyön hyödynnettävyys ja kehittämisideat.....	45
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	47
	LIITE 1: INFOTILAISUUS KYS PÄIVYSTYKSEN HOITOTYÖNTEKIJÖILLE .....	51
	LIITE 2: YHTEISÖLLISTÄ TYÖVUOROSUUNNITTELUA KOSKEVAT TOIMINTAOHJEET .....	53
	LIITE 3: SÄHKÖPOSTIKYSELY PELISÄÄNTÖJEN ARVIOIMISTA VARTEN .....	57
	LIITE 4: UUDET YHTEISÖLLISTÄ TYÖVUOROSUUNNITTELUA KOSKEVAT TOIMINTAOHJEET .....	58

## 1 JOHDANTO

Sairaanhoitajat ovat yksi ammattiryhmä, joista on tällä hetkellä eniten työvoimapulaa. Sairaanhoitajien työttömyys on vähäistä, ja tämän vuoksi kelpoisuusehdot täyttävää työvoimaa ei välttämättä ole riittävästi saatavilla. Sairaanhoitajapulan lisäksi osa hoitajista on päättänyt siirtyä ammatistaan toisiin tehtäviin. Myös väestön ikääntyminen kasvattaa työntekijöiden tarvetta sosiaali- ja terveyspalveluissa. On arvioitu, että vuoteen 2025 mennessä sosiaali- ja terveysalalla on 20 000–60 000 työntekijän vaje, selittyen osittain ikääntyvän työvoiman siirtymisestä eläkkeelle. (Flinkman, Leino-Kilpi ja Salanterä 2014, 46–47; Kuntatyönantajat 2020, 10; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 17.)

Hoitohenkilöstön ikääntyminen ja uhkaava työvoimapula pakottavat miettimään keinoja, joilla työntekijät saadaan pidettyä työelämässä mahdollisimman pitkään. Lisäksi terveydenhuoltoala tulisi saada niin houkuttelevaksi, että sinne hakeuduttaisiin myös tulevaisuudessa. Sosiaali- ja terveysalalla keskeinen asia työn kehittämiseksi on nimenomaan työhyvinvoinnin parantaminen. Yksi tärkeä tekijä työhyvinvoinnin kannalta on työn hallinta, jolla voidaan tarkoittaa työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja työoloihin sekä osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Yksi tärkeä työn hallinnan osa-alue on työajan hallinta, joka tarkoittaa, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihinsa. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 4, 49; Häggman-Laitila 2014, 158; Manka ja Manka 2016, 107; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 17.)

Terveydenhuoltoalalla suurin osa hoitotyöntekijöistä tekee epäsäännöllistä vuorotyötä. Työaikojen kehittämisen haasteena on vuorotyön epäsäännöllisyyden lisäksi kuormittavat työvuorojärjestelyt sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Tutkimuksissa on todettu yhteisöllisen työvuorosuunnittelun lisäävän yksilön työajan hallintaa. Vaikutusmahdollisuudet omiin työaikoihin lisääntyvät, ja tämän myötä työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen helpottuu ja työssä jaksaminen paranee. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu voi olla myös yksi keino lisätä työpaikan houkuttelevuutta. (Häggman-Laitila 2014, 157–158; Karhula, Puttonen, Vuori, Sallinen, Hyvärinen, Kalakoski, ja Härmä 2011, 7; Sinivaara ja Aschan 2008, 114–115.)

Onnistuneen yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton edellytyksiä ovat keskusteleva työyhteisö sekä yhteisesti sovitut toimintaohjeet, eli pelisäännöt. Pelisäännöt ohjaavat työvuorosuunnittelua ja niiden avulla voidaan turvata tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen työvuorosuunnittelussa. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 50–52; Härmä ym. 2019, 52; Mäki ym. 2014, 78–79.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS) päivystys. Immosen (2013, 21) mukaan työvuorosuunnitteluun liittyvä tyytymättömyys on ollut joissakin työyhteisöissä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun aloittamisen taustalla. KYS:n päivystyksessä työsuojelun tekevästä kyselystä vuonna 2017 yhtenä kehitettävänä asiana esiin nousi nimenomaan työvuorosuunnittelu. Kuormittavina tekijöinä koettiin esimerkiksi iltavuorosta aamuvuoroon tuleminen sekä vaikutus-

mahdollisuuksien puute omiin työvuoroihin. Kyselyssä nousi esiin myös fyysisiä oireita, kuten uniongelmia. (Päivystyksen osastokokous 2017-11-02.) Tämän vuoksi työyhteisössä oli tarve lähteä kehittämään uudenlaista mallia työvuorosuunnitteluun, ja tämän uudenlaisen työvuorosuunnittelumallin onnistuneen käyttöönoton mahdollistamiseksi työyhteisössä oli tarve luoda hoitotyöntekijöille yhteiset pelisäännöt.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS) päivystyksen hoitotyöntekijöille pelisäännöt ja toimintamalli yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa varten. Tavoitteena on, että laadittuja pelisääntöjä hyödynnetään hoitotyöntekijöiden työvuorosuunnittelussa ja uuden työvuorosuunnittelumallin onnistuneessa käyttöönotossa työyhteisössä. Tavoitteena on myös hoitotyöntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen omiin työvuoroihinsa ja sitä kautta työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen parantaminen.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Työelämä, työn tekemisen tavat ja myös työvoima muuttuvat koko ajan. Se, miten työntekijät voivat työssä ja työelämässä, vaikuttaa yksilön hyvinvointiin, organisaation tuottavuuteen sekä yhteiskunnan sosiaaliseen kestävyys. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 9–10.) Sosiaali- ja terveysministeriön (2019, 9) työympäristön ja työhyvinvoinnin linjausten tavoitteena on, että työurat pitenevät ja ihmiset jatkavat työssään nykyistä kauemmin. Tämä edellyttää, että työ on vetovoimaista ja turvallista, ja se edistää työntekijän terveyttä ja hyvinvointia sekä työ- ja toimintakykyä.

Utraisen (2009, 25) mukaan työhyvinvoinnin käsite on vaikeasti hallittava ja tieteellisesti puutteellisesti määritelty. Käsitteenä työhyvinvointi on kuitenkin vakiintunut suomalaisen tieteelliseen tutkimukseen. Yksi työhyvinvoinnin myönteinen kuvaaja on työtyytyväisyys. Työtyytyväisyys kuitenkin kuvaa lähinnä sitä, kuinka paljon työntekijät pitävät työstään, eli se kuvastaa myönteisiä työasenteita. Työhyvinvointia voisi ajatella ennemminkin olotilana, yksilöllisenä hyvinvoinnin kokemuksena rajattuna työhön. Sen voidaan ajatella muodostuvan henkilöön itseensä liittyvistä tekijöistä, fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista työssä sekä työympäristöön kuuluvista tekijöistä, kuten työoloihin ja työturvallisuuteen liittyvistä asioista. (Immonen 2013, 9; Suonsivu 2011, 42–43; Surakka 2009, 101–102; Utrainen 2009, 25; Viitala 2014, 171.)

Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn sekä houkuttelevuuteen työnantajana (Puttonen, Hasu ja Pahkin 2016, 6). Se on siis keskeinen tekijä uusien työntekijöiden rekrytoitaessa ja myös työntekijöiden pysymisessä työyhteisössä. Tilastokeskuksen (2014-11-26, 1–2) työolotutkimuksesta käy ilmi, että vuonna 2013 nykyiseen työhönsä tyytyväisiä oli vajaa 30 % haastatelluista palkansaajista. Matalia tuloksia oli erityisesti kehittymismahdollisuuksien osalta sekä mahdollisuudessa vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Näillä seikoilla näyttäisi olevan käänteinen yhteys henkisen väsymyksen kokemiseen ja haluttomuuteen lähteä töihin: mitä paremmaksi työntekijät kokevat vaikutus- ja kehittymismahdollisuutensa, sitä harvemmin töihin lähtö tuntuu vastenmieliseltä (Sutela, Pärnänen ja Keyriläinen 2019, 302). Yleiseen työtyytyväisyyteen näyttäisi selvimmin vaikuttavan kehittymismahdollisuudet työssä, sekä työtehtävien sisältö ja ammattitaidon arvostus (Sutela ym. 2019, 321).

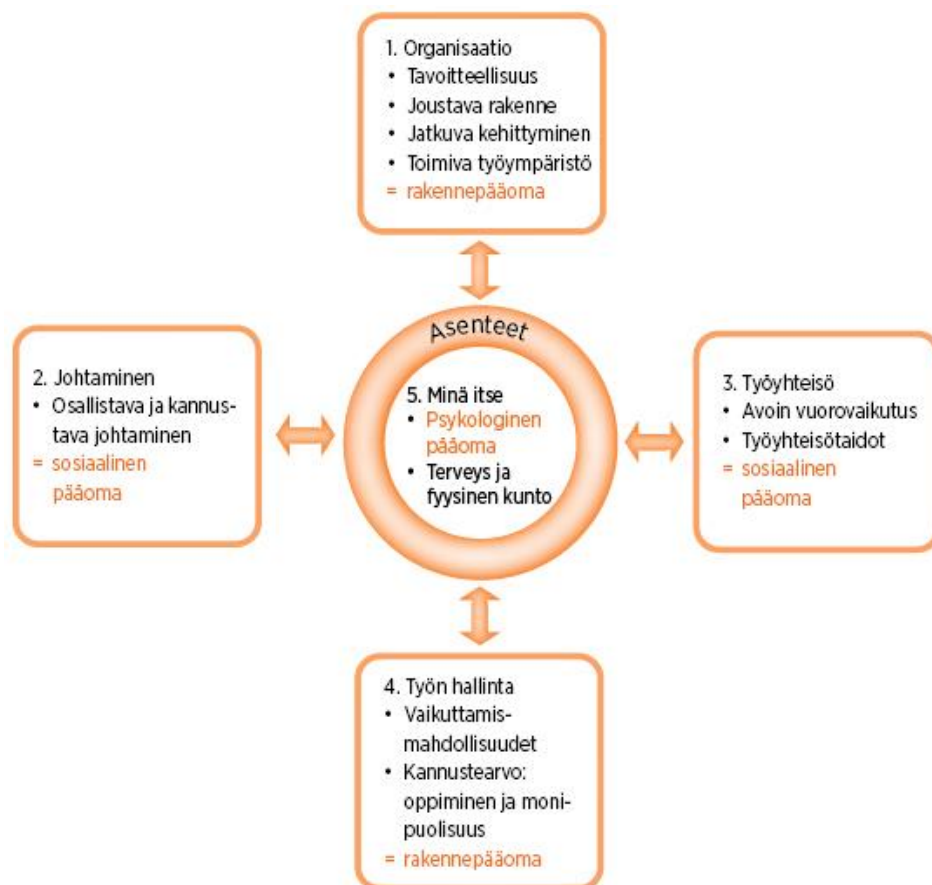
Hinno (2012, 36–37) totesi tutkimuksessaan hoitotyön toimintaympäristöllä olevan merkittävä vaikutus sairaanhoitajien ammatissa ja organisaatiossa pysymiseen. Hyvään hoitotyön toimintaympäristöön kuuluvat esimerkiksi riittävä henkilöstömitoitus, hoitajien osallistuminen päätöksentekoon ja hoitajien autonomia työssään. Myös työn hallinnan on todettu olevan yksi tärkeä tekijä työhyvinvoinnin ja sitä kautta työssä pysymisen kannalta. Työn hallinta tarkoittaa työntekijän mahdollisuutta osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä mahdollisuutta vaikuttaa oman työn sisältöön sekä työoloihin. Työn hallintaan kuuluu lisäksi työntekijän vaikutusmahdollisuus omiin työaikoihinsa ja -vuoroihinsa. (Flinkman ym. 2014, 57; Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 49; Häggman-Laitila 2014, 158.)

Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan se muuttuu työhön liittyvien kuormitus- ja voimavaratekijöiden keskinäisen tasapainon vaikutuksesta, johon vaikuttavat esimerkiksi työpaikan, työyhteisön ja

työn sisällön muutokset. Tilastokeskuksen Työolotutkimus 2018 osoittaa, että palkansaajista yli puolet kokee vakavan työuupumuksen selkeänä vaarana. Työuupumusta kuvaavat työntekijän emotionaalinen väsymys, työstä etääntyminen, jaksamattomuus sekä negatiivinen suhtautuminen itseen ja omaan ammattitaitoon. Keskeisiä työuupumukselle altistavia seikkoja ovat työn ylikuormittavuus, jatkuva kiire ja vuoro- ja yötyö. (Häggman-Laitila 2014, 143–144; Puttonen ym. 2016, 6; Sutela ym. 2019, 345.)

Terveydenhuoltoalalla työ on vastuullista, usein kiireellistä ja fyysiset sekä psyykkiset vaatimukset ovat suuret (Karhula ym. 2011, 7). Buxel (2011, 947) toteaa tutkimuksessaan, että 70 % tutkimukseen osallistuneista hoitajista ei usko pystyvänsä työskentelemään nykyisessä ammatissaan yli 55-vuotiaana työn fyysisten vaatimusten vuoksi. Häggman-Laitilan (2014, 144) mukaan sairaanhoitajista yli 20 % kärsii korkea-asteisesta uupumuksesta. Fyysisen ja psyykkisen kuormittavuuden lisäksi vaikutusmahdollisuudet työmäärään ja kiireeseen koetaan vähäisiksi.

Työhyvinvointia voidaan tarkastella voimavaralähtöisen mallin kautta, jossa voimavaratekijät muodostuvat rakennepääomasta, sosiaalisesta pääomasta ja psykologisesta pääomasta (kuvio 1). Rakennepääoma antaa perustan hyvinvoinnille ja puitteet työn sujumiselle. Sen muodostavat organisaation kulttuuri ja toimintatavat sekä työn sisältö ja vaikutusmahdollisuudet. Sosiaaliseen pääomaan, eli yhteisön henkiseen tilaan, vaikuttavat johtamisen laatu sekä työyhteisön ilmapiiri. Psykologinen pääoma muodostuu työntekijän omista voimavaroista, asenteista, sekä henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista. (Manka 2014, 93; Manka ja Manka 2016, 76–77.)



KUVIO 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka ja Manka 2016, 76).



**Rakennepääomaan** vaikuttavat organisaation toimintatapa sekä työn hallinnan mahdollisuus. Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsestään, vaan se vaatii strategista suunnittelua, toimenpiteitä sekä toiminnan jatkuvaa arviointia. Hyvinvoivan organisaation tunnusmerkkejä ovat tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittäminen sekä turvallinen ja toimiva työympäristö. Työhyvinvointia tulisi kehittää organisaation tavoitteista käsin, eikä erillisenä toimintana, sillä henkilöstön hyvinvointi tukee parhaimmillaan organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Manka 2014, 93; Manka ja Manka 2016, 80–81.)

Työn hallinta on yksi merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kannalta. Työn hallinnan tunne tarkoittaa mahdollisuutta vaikuttaa oman työnsä sisältöön, työoloihin ja pelisääntöihin. Työn hallinta on myös itsenäisyyttä, jolloin mittarina toimii se, kuinka paljon työ tarjoaa vapauttaa ja valtaa aikatauluttamisessa tai menettelytavoista päättämisessä. Yksi tärkeä työn hallinnan osa-alue on työajan hallinta, joka tarkoittaa, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihinsa. Työajan hallinnalla on myönteisiä vaikutuksia työntekijän jaksamiseen ja hyvinvointiin. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 49; Häggman-Laitila 2014, 158; Manka ja Manka 2016, 107.)

**Sosiaalista pääomaa** työyhteisössä synnyttävät yhteisöllisyys sekä yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus. Työyhteisöllä tarkoitetaan työpaikan henkilöiden muodostamaa kokonaisuutta. Yhteisöllisyyttä tarkastellaan tässä tapauksessa työyhteisöön perustuen. Työyhteisössä yhteisöllisyys on kiinteästi työhön liittyvää toimintaa, ja muodostuu ihmisten välille jokaisessa pidempään toimineessa työyhteisössä. Se on työyhteisön henkinen tila, joka määrittää ihmisten käyttäytymistä toisiaan kohtaan. Yhteisöllisyys ilmenee esimerkiksi äänenkäyttönä, vaitiolona, välittämisenä tai välinpitämättömyytenä. Se kuuluu myös kielellä, jota työyhteisössä puhutaan. Kielellinen ja ajatuksellinen samankaltaisuus työyhteisössä on tärkeää, sillä yhteisen kielen kautta voi tuntea kuuluvansa yhteisöön. (Manka ja Manka 2016, 132–133; Paasivaara ja Nikkilä 2010, 12–17.)

Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa kahteen osaan, työntekijöiden keskinäisiin sekä esimiehen ja työntekijöiden välisiin suhteisiin. Yhteisöllisyyttä edistävät niin kutsutut työyhteisötaidot, joita ovat esimerkiksi perustehtävän tekeminen ja omasta osaamisesta huolehtiminen, reiluus ja kohteliaisuus, aktiivinen auttaminen, yhteistyö työkavereiden ja esimiesten kanssa, mielipiteen ilmaisu sekä myönteisen ilmapiirin edistäminen. Hyvinvoiva työyhteisö lisää työntekijöiden motivaatiota ja terveyden sekä työhyvinvoinnin kasvamista. Hyvinvoivan työyhteisön merkkejä ovat korkea työhön ja organisaatioon sitoutuminen, keskimääräistä vähäisemmät poissaolot sekä henkilöstön vaihtuvuus. Hyvässä työyhteisössä korostuvat yhteisölliset arvot, avoin vuorovaikutus, sujuva ja aktiivinen toiminta yhteiseksi hyväksi sekä me-henkisyys. Hyvässä johtamisessa taas painottuvat oikeudenmukaisuus, luottamus, tasapuolisuus sekä työntekijöiden oikeuksien kunnioittaminen. Työntekijöiden ja esimiehen välisen kommunikaation tulisi olla rakentavaa ja vastavuoroista. (Manka 2014, 94–95; Manka ja Manka 2016, 132–133; Paasivaara ja Nikkilä 2010, 38; Suonsivu 2011, 59.)

**Psykologista pääomaa** voidaan kuvata neljällä ulottuvuudella, jotka ovat itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys. Itseluottamus ilmenee esimerkiksi omiin onnistumisen mahdollisuuksiin uskomisena. Toiveikkuuteen taas liittyy tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamiseen tähtäävä

toiminta. Optimismi puolestaan viittaa myönteisiin tulevaisuudenodotuksiin ja selitysmalleihin. Sitkeys taas merkitsee yrittämistä haasteista huolimatta. Psykologisella pääomalla on merkitystä käyttäytymisessä työpaikalla sekä työntekijöiden suoriutumisessa. Sen on todettu olevan yhteydessä tyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja vähäisempiin poissaoloihin. Psykologisen pääoman on todettu myös ennustavan vähäisempiä lopettamisaikkeitä työssä. (Manka 2014, 99–100; Manka ja Manka 2016, 158–159.) Myös työvuorosuunnittelulla on merkitystä työhyvinvointiin, ja hyvällä työvuorosuunnittelulla voidaan tukea henkilöstön hyvinvointia ja työssä jaksamista.

### 3 TYÖVUOROSUUNNITTELU

Työvuorosuunnittelu kuuluu yksikön toiminnan kokonaissuunnitteluun. Työvuorosuunnittelulla tarkoitetaan työvuoroluettelon laatimista ja sen lähtökohtana on yksikön toiminnan tarkoituksenmukainen ja tehokas järjestäminen. Periaatteena on, että henkilöstöä tulisi olla työssä oikea määrä oikeaan aikaan, huomioiden toiminnalliset huiput ja hiljaiset hetket. Perinteisessä työvuorosuunnittelussa tärkeänä on pidetty suunnittelun tasapuolisuutta, eli kaikille työntekijöille on esimerkiksi suunniteltu yhtä paljon yövuoroja, iltavuoroja ja viikonloppuvapaita. Perinteisessä työvuorosuunnittelumallissa osastonhoitaja tai hänen valtuuttamansa henkilö laatii työvuoroluettelon jokaiselle työntekijälle koko tasoittumisjakson ajalle. Lopullinen vastuu työvuoroluettelosta on kuitenkin aina työnantajan edustajalla. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 14, 50, 63, 65; Surakka 2009, 93.)

Työvuoroluettelo on laadittava kirjallisesti kaikkeen työaikalain alaiseen työhön ja annettava työntekijälle tiedoksi viimeistään viikkoa ennen työvuoron alkamista. Työvuoroluettelosta on käytävä ilmi työntekijän säännöllisen työajan alkamis- ja päättymisajankohdat sekä lepoaikojen ajankohdat. Työvuoroluettelo on sitova ja sitä voidaan muuttaa vain työntekijän suostumuksesta tai perustellusta syystä, joka on toiminnan kannalta välttämätön. Työvuoroluettelo on laadittava niin pitkälle ajanjaksolle kuin mahdollista. (Työaikalaki 2019, §30.) Puhekielessä työvuoroluetteloa kutsutaan tavallisesti työvuorosuunnitelmaksi, joten jatkossa tässä työssä käytetään nimitystä työvuorosuunnitelma.

Hyvä työvuorosuunnittelu tukee henkilöstön hyvinvointia ja työssä jaksamista sekä huomioi työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Hyvään työvuorosuunnitteluun liittyy myös työaikojen suunnittelu juuri kyseiseen työhön ja työntekijöille sopiviksi. Tämän lisäksi hyvä työvuorosuunnittelu toteutetaan huomioiden taloudelliset ja tuotannolliset seikat sekä työaika säätelevien lakien ja virka- ja työehtosopimusten asettamat reunaehdot. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 49; Surakka 2009, 100.)

#### 3.1 Työvuorosuunnitteluun vaikuttava lainsäädäntö

Työnantajalla on oikeus päättää työn, työvuorojen ja työajan järjestämisestä. Työvuorojen ja työajan suunnitteluoikeus ja -velvollisuus perustuvat työaikalakiin (872/2019) ja alakohtaiseen työehtosopimukseen, jotka velvoittavat kaikkia työnantajia. Suomessa työaika säädelään työaikalaisissa sekä EU-tasolla työaikadirektiivillä (88/2003). Työvuorosuunnitteluun vaikuttaa myös Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES).

Euroopan työaikadirektiivi (88/2003) velvoittaa Euroopan Unionin jäsenvaltioita. Se toimii perustana kansallisille työaika koskeville laeille asettaen vähimmäisvaatimukset kansalliselle lainsäädännölle. Direktiivissä säädetään työntekijöiden lepoajoista, yötyöstä, vuorotyöstä ja työaikajärjestelyistä. Sen tavoitteena on terveyden ja turvallisuuden parantaminen työssä.

Suomen työaikalaisissa (872/2019) säädetään minimistandardit vuorokausilevölle, viikkolevölle, keskimääräiselle viikkotyöajalle sekä yötyölle. Suomen työaikalakia sovelletaan työsopimuksen tai virkasuhteen perusteella tehtävään työhön, jollei toisin säädetä. (Työaikalaki 2019, §1, §5–§8, §25, §28.)

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES) on kunta-alan suurin sopimusala ja sen suurimpia ammattiryhmiä ovat esimerkiksi sairaanhoitajat, lähihoitajat ja sosiaalialan ohjaajat. Kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta sovelletaan pääsääntöisesti kuntien ja kuntayhtymien palkansaajiin. Sen perusteella määräytyvät esimerkiksi työaikojen pituudet työtehtävien laadun ja määrän mukaan. Kunta tai kuntayhtymä valitsee työaikalain ja työ- ja virkaehtosopimusten rajoissa työaikajärjestelmän, joka toiminnan ja työtehtävien suorittamisen kannalta on tarkoituksenmukaisin. Kuntien yleiset työaikamuodot ovat yleistyöaika, toimistotyöaika ja jaksotyöaika. (KVTES 2018-2019.)

Jaksotyöaika voidaan soveltaa työaikalain 7 §:ssä mainituissa töissä ja toimintayksiköissä, joita ovat esimerkiksi pääosan vuorokaudesta toimivat sosiaali- ja terveystyöpalvelut. Työaikalain mukaan säännöllinen työaika on enintään kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa. Jaksotyöajassa säännöllinen työaika saadaan kuitenkin järjestää niin, että se on kolmen viikon pituisena ajanjaksona enintään 120 tuntia tai kahden viikon pituisena ajanjaksona enintään 80 tuntia. Jaksotyössä vuorokautista tai viikoittaista työaika ei ole määritelty, myöskään vuorokautisen ja viikoittaisen ylityön erottelu ei ole mahdollista. Kolmea viikkoa pidempää tasoittumisjaksoa voi käyttää vain silloin, kun se on toiminnan kannalta tarpeen ja perusteltua. (KVTES 2018-2019, III luku §9; Työaikalaki 2019, §5-§7.)

KVTES:n mukaan työaika tulee järjestää niin, että työntekijällä on kerran viikossa vähintään 35 tuntia kestävä keskeytymätön vapaa-aika. Tämä voidaan järjestää keskimäärin 35 tunniksi 14 vuorokauden ajanjakson aikana, mutta vapaa-ajan tulee olla kuitenkin vähintään 24 tuntia viikossa. Työvuoroja saa teettää peräkkäin enintään seitsemän. Uusi työaikalaki (872/2019) astui voimaan 1.1.2020 ja tällä kumottiin vuoden 1996 työaikalaki (605/1996). Merkittävä muutos oli lainsäätös peräkkäisten yövuorojen määrästä jaksotyössä sekä vuorokausilepoa koskeva lainsäätös. Vuoden 1996 työaikalain mukaan yötyötä sai teettää esimerkiksi jaksotyössä, jolloin työntekijällä sai työvuoroluettelon mukaisesti teettää peräkkäin enintään seitsemän työvuoroa yötyötä. Uuden säännöksen mukaan yötyötä saa teettää peräkkäin viisi työvuoroa ja tämän jälkeen työntekijälle on annettava vähintään 24 tunnin yhtenäinen vapaa. Vuorokausilepoa koskeva säännös puolestaan muuttui siten, että kaikissa työaikamuodoissa vuorokausilepo on lähtökohtaisesti 11 tuntia aiemman 9 tunnin sijaan. Jaksotyössä vuorokausilepo voidaan kuitenkin lyhentää yhdeksään tuntiin työn järjestelyihin liittyvistä syistä. Lyhennetyn vuorokausilevon korvaava lepoaika on kuitenkin annettava työntekijälle yhdenjaksoisena seuraavan vuorokausilevon yhteydessä tai jos tämä ei ole työn järjestelyistä johtuvista painavista syistä mahdollista, vähintään 14 vuorokauden kuluessa. (KVTES 2018-2019, III luku §24; Työaikalaki 2019, §8 ja §25; Työaikalaki 1996, §26, §27 ja §29.)

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työolosuhteita työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennaltaehkäistä ja torjua muun muassa työstä johtuvia työntekijöiden henkisen terveyden haittoja. Lain mukaan esimerkiksi työajoista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät on järjestelmällisesti selvitettävä ja arvioitava niiden merkitys työntekijän turvallisuudelle ja terveydelle. Keskeisiä arvioitavia tekijöitä lain mukaan ovat esimerkiksi työajan kesto, peräkkäisten työvuorojen toistuvuus, mahdollisuus riittävään palautumiseen työpäivän aikana ja niiden välillä sekä työhön sidonnaisuuden aiheuttama kokonaiskuormitus. (Työterveyslaitos 2015; Työturvallisuuslaki 2002, §1 ja §10.)

### 3.2 Vuorotyön erityispiirteet työvuorosuunnittelussa

Terveydenhuoltoalalla suurin osa hoitotyöntekijöistä tekee epäsäännöllistä vuorotyötä (Karhula ym. 2011, 7). Työaikalain (872/2019) mukaan vuorotyöllä tarkoitetaan sellaista työtä, jossa vuorot vaihtuvat säännöllisesti ja muuttuvat ennakolta sovituin ajanjaksoin. Epäsäännöllinen vuorotyö on tutkimusten mukaan kuormittavaa (De Martino, Abreu, Barbosa ja Teixeira 2013; Flo, Pallesen, Magerøy, Moen, Grønli, Nordhus ja Bjorvatn 2012; Härmä, Karhula, Ropponen, Koskinen, Turunen, Ojajärvi, Vanttola, Puttonen, Hakola, Oksanen ja Kivimäki 2019; Karhula ym. 2011; Pryce 2016). Erityisen raskaana koetaan työvuoroyhdistelmät, jossa iltavuoroa seuraa aamuvuoroon tulo, jolloin työvuorojen väliin jää liian vähän lepoaikaa. Vuoro- ja yötyön vaikutuksista terveyteen on paljon tutkimustietoa. Näiden on todettu olevan yhteydessä lukuisiin sairauksiin ja oireisiin, kuten unihäiriöihin, ruoansulatusoireisiin, mielenterveysoireisiin sekä sydän- ja verenkiertoelinten sairauksiin. Epäsäännöllisissä työaikajärjestelyissä fysiologinen vuorokausirytmii häiriintyy ja fyysisten oireiden lisäksi sillä on myös psykologisia ja sosiaalisia vaikutuksia. Vuorotyön sosiaalinen eriaikaisuus näkyy erityisesti työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen pulmina. (De Martino ym. 2013, 765–767; Flo ym. 2012, 4–8; Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 19; Pryce 2016, 17–21; Surakka 2009, 93.)

Vuorotyötä tekevillä on päivätyötä tekeviä useammin vaikeuksia yhdistää työ ja muu elämä. Erityisesti iltavuorojen lisääntyminen lisää vaikeuksia työn ja muun elämän yhteensovittamiselle. Myös yötyön on todettu lisäävän työn ja muun elämän yhteensovittamisen vaikeuksia. Lisäksi sillä on todettu olevan yhteyttä väsymisen oireisiin vapaapäivinä, unettomuuteen sekä lyhyiden sairauspoissaolojen lisääntymiseen. Tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että yötyö voi vapaaehtoisuuteen perustuessaan lisätä työtyytyväisyyttä. Myös lyhyet työvuorovälit ja pitkät työviikot ovat yhteydessä moneen vuorotyön haittoihin ja riskeihin, ja niiden on todettu lisäävän selkeästi lyhyiden sairauspoissaolojen ilmenemistä. (Galatsch, Derycke ja Hasselhorn 2013, 2; Härmä ym. 2019, 63–64, 72; Åkerstedt ja Kecklund 2016, 322.)

Työaika vaikuttaa siis moneen hyvinvoinnin osa-alueeseen, kuten terveyteen sekä työn ja muun elämän tasapainoon. Tyytymättömyys työaikoihin voi aiheuttaa jopa ammatista lähtemistä. Työssä jaksamista ja työkykyä voidaan kuitenkin ylläpitää toimivilla ja terveyttä tukevilla työajoilla. Työuran eri vaiheissa voi olla erilaisia tarpeita: nuorilla ja aikuisilla, erityisesti pienten lasten vanhemmilla korostuu työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen tarve, keski-ikässä tarvitaan palautumista edistäviä työaikoja ja ikääntyvillä työntekijöillä yksilölliset työaikaratkaisut edistävät työssä pysymistä. (Galatsch ym. 2013, 1; Puttonen ym. 2016, 25.)

Työterveyslaitoksen (2018-10-03) julkaisema tutkimus osoittaa, että vuorotyön haittoja voidaan vähentää hyvällä työvuorosuunnittelulla. Esimerkiksi lyhyiden vuorovälien ja yövuorojen vähentämisellä voidaan parantaa vireyttä. Myös arkea kuormittavien pitkien työviikkojen sekä ilta- ja viikonlopputyön osuuksien muutoksilla voidaan edistää työn ja muun elämän yhteensovittamista. Työvuorosuunnittelussa olisi työntekijän jaksamisen kannalta hyvä soveltaa vuorotyön ergonomisia periaatteita, joita ovat muun muassa säännöllisyys, eteenpäin kiertävä järjestelmä, riittävät lepoajat vuoro-

jen välillä ja yhtenäiset vapaajaksot. (Härmä ym. 2019, 20, 66–67; Surakka 2009, 100; Työterveyslaitos 2018-10-03; Työterveyslaitos 2015.) Työterveyslaitos (2015) on julkaissut suositukset työaikojen kuormituksen arvioimiseksi, jossa kuormitustasot määräytyvät yksittäisistä kuormitustekijöistä ja niiden toistuvuudesta. Kuvioon 2 on koottu työaikojen kuormituksen arvioinnin suosituksessa ilmeviä asioita. Suositusten tavoitteena on tunnistaa kriittiset kuormitustekijät sekä tukea työaikojen ergonomista suunnittelua.

Kuormitustekijä	Kunnossa	Kohonnut kuormitus
Kahden vapaapäivän välinen työjakso	≤ 40 tuntia	≥ 40 tuntia Toistuvia yli 48 tunnin työjaksoja tulee välttää
Työvuoron pituus	≤ 10 tuntia	> 10 tuntia
Peräkkäiset työvuorot	3–5 kpl	≤ 2 kpl tai ≥ 6 kpl
Peräkkäiset iltavuorot	0–3 kpl	≥ 4 kpl
Peräkkäiset yövuorot	0–2 kpl	≥ 3 kpl
Peräkkäisten työvuoron välinen vapaa-aika	yli 11 tuntia	≤ 11 tuntia yli 2 kertaa/3 vk
Yövuorojen jälkeisen vapaajakson pituus	≥ 48 tuntia	< 48 tuntia
Viikonloppuvapaiden määrä	2–3 kpl/3 vk	≤ 1 kpl/3 vk
Yksittäiset vapaapäivät	0–1 kpl/3 vk	≥ 2 kpl/3 vk
Työaikatoiveet	toteutunut	ei toteutunut

KUVIO 2. Työaikojen kuormituksen arviointi (Työterveyslaitos 2015).

### 3.3 Henkilöstöjohtamisen rooli työvuorosuunnittelussa

Henkilöstöjohtamisen avulla huolehditaan siitä, että työyksikössä on sen toiminnan ja tavoitteiden kannalta riittävästi oikeanlaista ja osaavaa henkilöstöä. Henkilöstöjohtaminen voidaan Viitalan (2014, 20) mukaan jakaa karkeasti johtajuuteen, työelämän suhteiden hoitamiseen sekä henkilöstövoimavarojen johtamiseen (human resource management, HRM). Johtajuudella tarkoitetaan päivittäisen työn johtamista, eli toimia, joilla työntekijöitä muun muassa valitaan, ohjataan, palkitaan, arvioidaan ja kannustetaan. Lisäksi päivittäisen työn johtamiseen liittyy organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen. Työelämän suhteiden hoitamiseen sisältyy työnantajan ja työntekijöiden välisen suhteiden hoito, jonka tärkeitä osa-alueita ovat työehtosopimusten määräysten hallinta ja noudattaminen, yhteistoiminta sekä ristiriitojen käsittely. Henkilöstövoimavarojen johtamisesta voidaan käyttää myös nimitystä henkilöstöressurssien johtaminen. Molemmilla käsitteillä tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän ja laadun säätelyyn, osaamisen varmistamiseen sekä työhyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon. (Mäki, Liedenpohja ja Parikka 2014, 40–41; Viitala 2014, 20–21.)

Henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuuluu henkilöstösuunnittelu, joka on yksi keskeinen osa esimiehen työtä. Sen tarkoituksena on määritellä ja turvata organisaation strategian sekä yksikön toiminnan edellyttämä määrällinen ja laadullinen henkilöstön kokonaistarve. Tarkoituksena on myös ennakoita toiminnan edellyttämiä henkilöstökustannuksia. Suunnittelun pohjana on käsitys toimialan tulevaisuudesta sekä organisaation tavoitteista ja niihin tarvittavista voimavaroista. (Mäki ym. 2014, 40; Viitala ja Jylhä 2019, 256.) Yksi tärkeä henkilöstövoimavarojen johtamisen strateginen työkalu on työvuorosuunnittelu. Työvuorosuunnitelman avulla varmistetaan, että jokaisessa työvuorossa on riittävä määrä työntekijöitä ja tietyn tasoista osaamista potilasturvallisuuden takaamiseksi. Kohdentamalla henkilöstöresurssit oikein toimivan työvuorosuunnittelun avulla, voidaan vaikuttaa myös yksikön kustannuksiin, sillä yleensä henkilöstökulut ovat yksikön suurin menoerä. (Drake 2013, 801; Lammintakanen 2015, 238; Silvestro ja Silvestro 2008, 96–99.)

Työvuorosuunnittelu on monimutkaista ja vaativaa työtä. Siinä on huomioitava useita asioita, kuten työntekijöiden toiveet, vuosilomat ja muut vapaat, erilaiset koulutustilaisuudet sekä työntekijöiden määrä ja osaamisen taso eri vuoroissa. Toimivalla työvuorosuunnittelulla on tärkeä merkitys johtamisen, yksikön toiminnallisuuden sekä henkilöstön motivaation näkökulmasta. Vaikuttavuudestaan huolimatta se on kuitenkin koettu aliarvostetuksi tehtäväksi, ja jopa epämiellyttäväksi, traumaattiseksi ja stressiä aiheuttavaksi työksi. Monissa terveydenhuoltoalan yksiköissä onkin siirrytty perinteisestä työvuorosuunnittelusta kohti osallistavampia toimintatapoja, kuten yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. (Drake 2014, 801, 805; Mäki ym. 2014, 78–79; Silvestro ja Silvestro 2008, 97–99.)

## 4 YHTEISÖLLINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU

Työvuorojen suunnittelutapaa, jossa työntekijät suunnittelevat itse omat työvuoronsa yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa, kutsutaan yhteisölliseksi työvuorosuunnitteluksi. Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa jokaisella työntekijällä on vapaus ja vastuu suunnitella omat työvuoronsa, huomioiden työntekijän yksilölliset tarpeet, työyksikön toiminta, yhteisesti sovitut pelisäännöt sekä muut työvuorosuunnittelun reunaehdot. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun lähtökohtana on töiden sisältö ja työn organisoinnin toimivuus sekä henkilöstöresurssien optimaalinen käyttö. Sen tavoitteena on parantaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omiin työaikoihinsa helpottaen työn ja yksityiselämän yhteensovittamista epäsäännöllisistä työaikajärjestelyistä huolimatta. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 49–50; Hjelmmann 2018-11-14; Häggman-Laitila 2014, 157; Mäki ym. 2014, 78–79.) Synonyymeinä yhteisölliselle työvuorosuunnittelulle käytetään myös työaika-autonomiaa, työvuorolistojen itsesuunnittelua, osallistuvaa tai autonomista työvuorosuunnittelua. Kansainvälisessä kirjallisuudessa yhteisöllistä työvuorosuunnittelua kuvaillaan esimerkiksi sanoilla self-scheduling ja self-rostering (Albertsen, Garde, Nabe-Nielsen, Hansen, Lund ja Hvid 2013; Bailyn, Collins ja Song 2007; Hung 2002; Silvestro ja Silvestro 2000; Van der Veen, Hurink, Schutten ja Uijland 2014; Wang ja Wang 2009).

Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa lähdetään liikkeelle työntekijöiden työaikamielityksistä. Periaatteena on, että jokainen työntekijä laittaa ehdotuksensa omista työvuoroistaan ja vapaapäivistään käytössä olevaan työvuorosuunnittelujärjestelmään. Reunaehtoina henkilökohtaisten mielityksien ja työvuorojen toteuttamiselle asettavat yksikössä tarvittava osaaminen ja miehitystarve. Miehityksellä tarkoitetaan työntekijöiden määrää ja osaamisen tasoa jokaisessa työvuorossa. Lisäksi omien työvuorojen suunnittelussa on huomioitava muiden työaikamielitykset. Yli- tai alimiehitystilanteessa tulee soveltaa tasapuolisuus- ja oikeudenmukaisuussääntöjä ja tarvittaessa jokaisen on tehtävä kompromisseja. Viime kädessä vastuu työvuorosuunnitelmasta ja suunniteltujen vuorojen muuttamisesta on aina työyksikön esimiehellä. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 67, 72–73; Häggman-Laitila 2014, 157–158; Silvestro ja Silvestro 2008, 96; Van der Veen ym. 2014, 190.)

### 4.1 Siirtyminen yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun

Yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta on tutkimusten mukaan todettu olevan monia hyötyjä sekä yksilön, työyhteisön, että työnantajan kannalta. Yksi merkittävä hyöty tutkimusten mukaan nimenomaan yksilön näkökulmasta on ollut työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistämisen helpottuminen yksilöllisempien työvuorojen myötä. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun on todettu lisänneen työntekijän vaikutusmahdollisuuksia omiin työaikoihinsa. Tämän taas on todettu olevan yhteydessä parempaan koettuun terveydentilaan sekä vähäisempiin sairauspoissaoloihin. Myös työmotivaation on todettu lisääntyneen yhteisöllisen työvuorosuunnittelun myötä. Työyhteisön näkökulmasta yhteisöllisen työvuorosuunnittelun on todettu vaikuttavan työyhteisön ilmapiiriin positiivisesti. Sen on todettu edistävän yhteisöllisyyttä sekä lisäävän koko työyhteisön hyvinvointia esimerkiksi lisäämällä vuorovaikutusta ja avoimuutta. Myös työpaikan vetovoimaisuuden on todettu lisääntyneen yhteisöllisen työvuorosuunnittelun myötä. Esimiehen näkökulmasta ajatellen yhteisöllinen työvuorosuunnittelu vapauttaa



esimiehen aikaa muihin tehtäviin. (Albertsen ym. 2014, 272; Bailyn ym. 2007, 72–73; Harikkala 2013, 33–39; Hietala ja Malin 2016, 21; Härmä ym. 2019, 47; Immonen 2013, 22.)

**Yksilön kannalta** tarkasteltuna yhteisöllinen työvuorosuunnittelu antaa paremman mahdollisuuden vaikuttaa omiin työvuoroihin, kuin perinteinen työvuorosuunnittelu. Työntekijöiden työaikatoiveet voivat vaihdella työuran eri aikoina, sillä opiskelu, perhe ja vapaa-aika painottuvat eri tavoin elämänsä eri vaiheissa. Ihanteellista vuorotyötä tai yhtä, kaikille soveltuvaa työaikamallia tuskin on mahdollista suunnitella. On kuitenkin mahdollista löytää sellaisia ratkaisuja, jotka toimivat mahdollisimman hyvin sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu lisää joustavuutta työvuorosuunnittelussa ja auttaa yksityiselämän ja työn yhteensovittamista sekä lisää oman elämän hallinnan tunnetta. (Albertsen ym. 2014, 272; Bailyn ym. 2007, 72; Häggman-Laitila 2014, 158; Härmä ym. 2019, 67.)

**Työyhteisön kannalta** yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla voi olla positiivinen vaikutus työyhteisön kommunikaatioon. Työaikojen kehittäminen edellyttää avointa keskustelua ja työyhteisön sitoutumista uuteen toimintaan. Hyvää vointia ja voimaantumista edistävän työyhteisön ilmapiiri on avoin ja myönteinen. Se on lisäksi luottamuksellinen, positiivinen, ryhmän jäseniä kunnioittava, luova, motivoiva, suvaitsevainen, hienotunteinen ja tasa-arvoinen. Keskustelevaa ilmapiiriä vaalitaan ja palautetta annetaan rakentavasti kasvotusten. Työaikojen kehittäminen ja uuden työaikamallin käyttöönotto vaikuttavat koko työyhteisöön. Uudenlaiset työaikatratkaisut toimivat parhaiten silloin, kun niissä on huomioitu sekä työyksikön että työntekijöiden tarpeet. Tähän tarvitaan osallistavaa suunnittelua, eli ratkaisut tulisi löytää esimiesten ja työntekijöiden yhteisten keskustelujen kautta. (Bailyn ym. 2007, 73; Mäki ym. 2014, 76, 79; Mäkisalo-Ropponen 2014, 121.)

**Esimiehen kannalta** tarkastellen yhteisöllisen työvuorosuunnittelun on todettu tukevan johtamista esimerkiksi henkilöstön kokeman päätöksenteon ja lähijohtamisen oikeudenmukaisuuden osalta. Myös esimiehen työvuorosuunnitteluun käyttämän ajan on todettu vähentyneen ja aikaa vapautuneen työyksikön kehittämiseen. Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa esimiehen rooli muuttuu työvuorojen suunnittelijasta enemmänkin suunnittelua ohjaavaksi valmentajaksi, pelisääntökeskustelujen ohjaajaksi ja työvuorosuunnitelman hyväksyjäksi. Esimiehen tehtävänä on vastata henkilöstöressurssien tehokkaasta käytöstä ja varmistaa, että työvuorosuunnitelman kokonaisuus on toimiva ja tukee työyksikön toiminnan tavoitteiden saavuttamista. (Härmä ym. 2019, 52; Sinivaara ja Aschan 2008, 107, 111, 115.)

Yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun siirryttäessä jokaisen yksikön on käytävä läpi oma kehitysprosessinsa. Esimiehen tulee huolehtia, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa tähän kehittämistyöhön. Uudet työaikatratkaisut voivat herättää työntekijöissä epäilyjä ja muutosvastarintaa, ja esimiehellä on tärkeä rooli yhteisöllisen työvuorosuunnittelun ja työyhteisön jatkuvan kehittymisen mahdollistajana. Kyse on toimintakulttuurin muutoksesta, joka vaatii täyden tuen esimiehiltä. Toimintakulttuurin muutos on aina haastavaa ja prosessiin tulee varata aikaa useita kuukausia. Uusien mallien hyväksyntä edellyttää työyhteisössä keskustelua ja kompromissiratkaisuja,

joilla saadaan parannuksia sekä työyksikölle että työntekijöille. Se edellyttää myös osallistavaa johtamista ja avointa kommunikaatiota ja keskustelua työyhteisössä. (Härmä ym. 2019, 52; Järvinen 2020, 163; Sinivaara ja Aschan 2008, 115; Surakka 2009, 97.)

#### 4.2 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pelisäännöt

Onnistuneen yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton edellytyksiä ovat keskusteleva työyhteisö sekä yhteisesti sovitut pelisäännöt. Ennen toiminnan aloittamista työyhteisössä tulee keskustella avoimesti työvuorosuunnittelun tavoitteista sekä sopia yhteisistä toimintaohjeista, eli pelisäännöistä, joiden puitteissa työvuorosuunnittelu toteutetaan. Pelisääntöjen avulla voidaan turvata tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen työvuorosuunnittelussa. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 50–52; Härmä ym. 2019, 52; Mäki ym. 2014, 78–79.)

Pelisäännöt tulisi luoda aina uuden toiminnan alkaessa, ja tarvittaessa myös määritellä uudelleen toiminnan vakiinnuttua. Pelisäännöt ovat merkittävässä roolissa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun onnistumisessa ja niitä laatiessa tulee huomioida työyksikön mahdolliset erityispiirteet. Pelisäännöiksi mielletään esimerkiksi yövuorojen ja viikonloppuvapaiden määrä, poikkeavien vuorojen määrä ja ehdottomien toiveiden merkitseminen. (Häggman-Laitila 2014, 157; Immonen 2013, 23; Surakka 2009, 98.)

Pelisäännöt koskevat koko työyhteisöä. Niissä sovitaan yhteiset toimintaperiaatteet esimerkiksi kommunikoinnista, ongelmatilanteissa toimimisesta, vuoro-toiveiden lukumäärästä, tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta sekä lomalla olijoiden huomioinnista ja järjestelyistä suunnittelussa. Lisäksi täytyy sopia muun muassa suunnitteluaikeista, viikonlopputöiden määrästä ja yksilöllisten tarpeiden huomioinnista. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 52; Härmä ym. 2019, 51.)

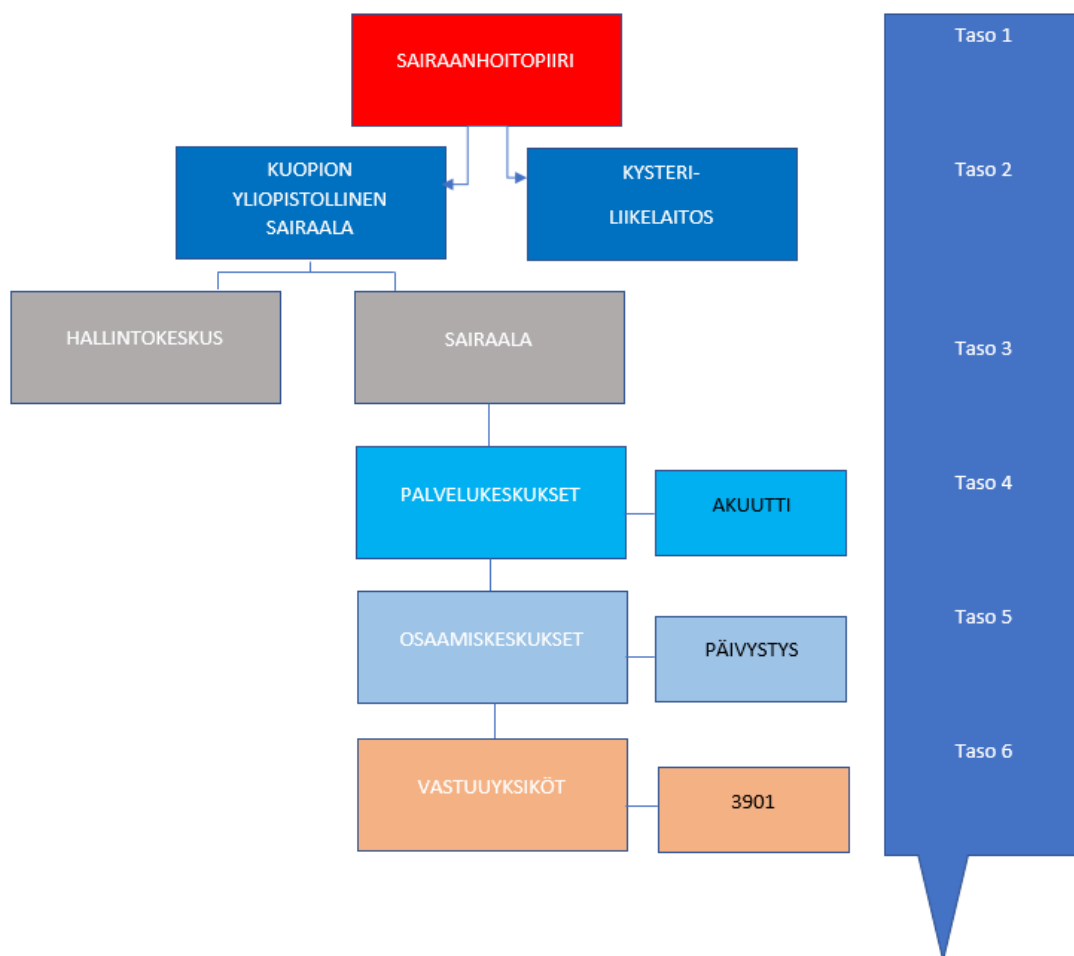
Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa tukena voidaan käyttää myös listaneuvottelijaa, josta tässä työssä käytetään nimitystä listavahti. Listavahtina voi toimia jokainen työntekijä vuorollaan. Listavahdin rooliin ja tehtäviin voidaan sisällyttää esimerkiksi työvuorosuunnittelun koordinointi ja pelisääntöjen noudattamisesta huolehtiminen. Listavahdin tehtäviin voi kuulua myös työvuorosuunnittelun valmistumisen valvominen määräaikaan mennessä. (Härmä ym. 2019, 51; Sinivaara ja Aschan 2008, 107, 109.)

## 5 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS) päivystyksen hoitotyöntekijöille pelisäännöt ja toimintamalli yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa varten. Tavoitteena on, että laadittuja pelisääntöjä hyödynnetään hoitotyöntekijöiden työvuorosuunnittelussa ja uuden työvuorosuunnittelumallin onnistuneessa käyttöönotossa työyhteisössä. Tavoitteena on myös hoitotyöntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen omiin työvuoroihinsa ja sitä kautta työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen parantaminen.

### 5.1 KYS Päivystys

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS) päivystys. Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin Kuopion yliopistollinen sairaala jakautuu organisatorisesti hallintokeskukseen ja sairaalaan (kuvio 3). Sairaalassa on kuusi palvelukeskusta, jotka jakautuvat edelleen osaamiskeskuksiin ja vastuuyksiköihin. Päivystys (3901) kuuluu näistä palvelukeskus Akuuttiin. KYS:n erikoissairaanhoidon päivystys on tarkoitettu erittäin kiireellisen avun tarpeessa oleville potilaille, joiden hoito ei voi odottaa seuraavaan päivään. Yöaikaan Pohjois-Savon perusterveydenhuollon päivystyshoitoa vaativat potilaat hoidetaan myös KYS:n päivystyksessä. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2020-02-13; Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri s.a.)



KUVIO 3. Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin organisaatiokaavio (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2020-02-13).

Kuopion yliopistollisen sairaalan toimintojen suunnittelua määrittää Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin strategia. Strategisina tavoitteina vuosille 2017–2022 mainitaan laadukas ja vaikuttava hoito kilpailukykyisesti, huippuosaamisen edistäminen ja potilaan parhaaksi toimiminen. Visiona on olla Suomen vetovoimaisin yliopistollinen sairaala. Missiona taas on potilaiden oleminen osaavissa ja turvallisissa käsissä kotoa kotiin. (KYS s.a., 1–5.)

Ensimmäinen tavoite on laadukas ja vaikuttava hoito kilpailukykyisesti. Tarkoituksena on tuottaa KYS:ssa erikoissairaanhoidon perustasoiset sekä erityisen vaativat palvelut niin, että ne ovat Suomen laadukkaimmat ja helposti saatavissa. Palveluja tarjotaan myös maakunnan ulkopuolelle kilpailukykyisesti. Tämä tavoite sisältää myös hyvän toimintaympäristön luomisen ammattilaisille sekä korkeatasoisen tutkimustoiminnan mahdollistamisen. Toinen tavoite, huippuosaamisen edistäminen, pitää sisällään toiminnan jatkuvan parantamisen, tutkimuksen keskittämisen kärkialoille sekä profiloitumisen kansainvälisesti merkittäväksi toimijaksi. Lisäksi tarkoituksena on olla Suomen vetovoimaisin terveydenhuollon työnantaja. Kolmas tavoite, potilaan parhaaksi, tarkoittaa potilaan hyvinvoinnin edistämistä. Toiminta ilmenee potilaalle sujuvana hoitoprosessina sekä lääketieteellisesti laadukkaana ja tarkoituksenmukaisena hoitojen oikea-aikaisena toteutuksena. (KYS s.a., 3–5.)

KYS:n toimintaa ohjaavat arvot ovat potilaslähtöisyys, ammattitaito, työhyvinvointi ja hyvä kohtelu. Potilaslähtöisyyden tulee olla keskeinen osa päivittäistä toimintaa ja potilaiden tulee osallistua omaan hoitoonsa yhä enemmän. Ammattitaito taas nähdään keskeisenä menestymisen edellytyksenä. Työhyvinvointi on nostettu keskeiseksi kehitettäväksi osa-alueeksi strategiakauden aikana. Työhyvinvoinnin nähdään heijastuvan myös ilmapiiriin ja potilaiden sekä työtovereiden hyvään kohteluun. (KYS s.a., 2.)

KYS:n päivystyksen hoitotyöntekijöiden tyytymättömyys työvuorosuunnitteluun nousi esille työsuojelun tekemästä kyselystä vuonna 2017. Omien vaikutusmahdollisuuksien puute oli yksi tärkeimmistä kuormittavista tekijöistä (Päivystyksen osastokokous 2017-11-02). Tämän vuoksi työyhteisössä haettiin lähteä kehittämään uudenlaista työvuorosuunnittelun mallia.

KYS:n päivystyksen hoitohenkilökuntaan kuuluu osastonhoitaja, kaksi apulaisosastonhoitajaa, 75 vakituista ja noin 10–15 määräaikaista sairaanhoitajaa, 17 lääkintävahtimestaria ja 1 perushoitaja (Savelainen 2019-11-13). Päivystyksessä on hoitotyöntekijöitä aamuvuorossa 14, iltavuorossa 16 ja yövuorossa 9. Erilaisia työvuoroja on työyksikössä käytössä 11. Työvuorojen alkamisaikoja on porrastettu toiminnan mukaan. KYS:n päivystyksessä vuorotyö toteutetaan jaksotyönä, jossa työaikaa tasataan kolmen viikon jaksoissa.

KYS:n päivystyksen työvuorosuunnittelussa käytetään Titania-ohjelmistoa. Tähän ohjelmistoon on sairaanhoitajille määritetty etukäteen osaamisprofiili sen mukaan, missä tehtävissä hän pystyy työskentelemään päivystyksessä. Työvuorosuunnittelujärjestelmään on myös määritetty minimitarpeet kaikista osaamisryhmistä sekä kokonaisresursseista vuorokohtaisesti. Ennalta määritetyt miehitys- ja osaamistarpeet ohjaavat päivystyksen työvuorosuunnittelua. Hoitotyöntekijöiden työvuorosuunnit-

telu on aiemmin toteutettu apulaisosastonhoitajien sekä asiaan perehdytetyn sairaanhoitajan toimesta. Käytännössä on ollut, että jokainen työntekijä saa esittää rajatun määrän toiveita kolmen viikon työjaksolle Titania-työvuorosunnittelujärjestelmään.

## 6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Kehittämistoiminta on yläkäsite sellaiselle toiminnalle, jonka perusteella syntyy uusi asia. Se pitää sisällään kehittämisen ideologiset lähtökohdat, säännöt ja sitoumukset. Kehittämistoiminta luo käytännön kehittämishankkeelle käsitteellisen kehyksen, jonka ohjaamana hanketta viedään eteenpäin. (Salonen 2013, 7; Toikko ja Rantanen 2009, 18.) KYS:n päivystyksen yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toimintaohjeiden laatiminen ja käyttöönotto toteutettiin kehittämistyönä. Kehittämisprosessi muodostuu erilaisista tehtäväkokonaisuuksista, jotka kirjallisuudessa jäsenetään ja nimetään hie-man toisistaan poikkeavasti. Tässä opinnäytetyössä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pelisääntöjen kehittäminen eteni suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheiden kautta (taulukko 1). (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015, 22; Toikko ja Rantanen 2009, 56 ja 64.)

TAULUKKO 1. Kehittämistyön prosessin vaiheet.

Vaihe	SUUNNITTELU	TOTEUTUS	ARVIOINTI
<b>Aika</b>	lokakuu 2018 - toukokuu 2019	kesäkuu 2019 - lokakuu 2019	marraskuu 2019 - tammi- kuu 2020
<b>Tapahtumat</b>	<p>Työyhteisön päätös yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun siirtymisestä.</p> <p>Aiempaan tutkimustietoon perehtyminen.</p> <p>Infotilaisuus hoitotyöntekijöille yhteisöllisen työvuorosuunnittelun prosessista.</p> <p>Pelisääntöihin liittyvien tarpeiden kartoittaminen hoitotyöntekijöiltä.</p> <p>Yhteenveto pelisääntöjen toiveista.</p> <p>Alustavien pelisääntöjen laatiminen.</p> <p>Pelisääntöjen muokkaaminen pienryhmätyöskentelyssä.</p> <p>Pelisääntöjen kirjoitus lopulliseen muotoonsa.</p>	<p>Hoitotyöntekijöiden koulutusten suunnittelu ja aika- taulukon laatiminen.</p> <p>Hoitotyöntekijöiden koulut- taminen.</p> <p>Pelisääntöihin tutustumi- nen.</p> <p>Yhteisöllisen työvuoro- suunnittelun käynnistämi- nen.</p>	<p>Pelisääntöjen arviointiin käytettävän aineiston ke- rääminen, eli kyselyn lä- hettäminen hoitotyönteki- jöille.</p> <p>Aineiston analysointi.</p> <p>Pelisääntöjen kehittäminen kyselyn tulosten perus- teella pienryhmätyöskente- lyssä.</p> <p>Pelisääntöjen lopullinen muokkaus.</p> <p>Päivitettyjen pelisääntöjen käyttöönotto.</p> <p>Vastuun siirtäminen yhtei- söllisen työvuorosuunnitte- lun kehittämisestä päivys- tyksen vastuuryhmälle.</p>
<b>Tulos</b>	Valmiit pelisäännöt yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käynnistämistä varten	Pelisääntöjen käyttöönotto	<p>Pelisääntöjen toimivuuden arviointi</p> <p>Pelisääntöjen kehittäminen ja päivitettyjen pelisääntö- jen käyttöönotto</p>

## 6.1 Pelisääntöjen suunnittelu

**Kehittämistyö alkaa kehittämiskohteen löytämisestä.** Se kohdentuu yleensä työelämän kehittämiseen ja tarkoituksena on saada aikaan jonkinlainen muutos. Uudistamisperustaisessa kehittämistyössä etsitään uutta usein erilaisia rajapintoja kohtaamalla ja sen tavoitteena voi olla esimerkiksi toimintaprosessien uudistaminen. Kun kehittämisen kohde on selvillä, määritellään alustavat tavoitteet projektille. Tässä vaiheessa tavoitteiden asettaminen on kuitenkin vain suuntaa antavaa, sillä yleensä aiheesta ei vielä ole riittävästi tietoa, jotta lopullista kehittämistehtävää voitaisiin määrittää. (Ojasalo ym. 2015, 23–24.) Immosen (2013, 21) mukaan työvuorosuunnitteluun liittyvä tyytymättömyys on ollut joissakin työyhteisöissä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun aloittamisen taustalla. KYS:n päivystyksessä työsuojelun tekemästä kyselystä vuonna 2017 yhtenä kehitettävänä asiana esiin nousi nimenomaan työvuorosuunnittelu. Kuormittavina tekijöinä koettiin esimerkiksi iltavuorosta aamuvuoroon tuleminen sekä vaikutusmahdollisuuksien puute omiin työvuoroihin. Kyselyssä nousi esiin myös fyysisiä oireita, kuten uniongelmia. (Päivystyksen osastokokous 2017-11-02.)

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun aloittamisesta työyhteisössä sovittiin päivystyksen osastokokouksessa lokakuussa 2018. Tässä vaiheessa olimme jo sopineet päivystyksen esimiesten kanssa perehtymisestäni sairaanhoitajien työvuorosuunnitteluun. Marraskuussa 2018 teimme yhdessä päivystyksen esimiesten kanssa päätöksen, että päävastuu yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämisprosessin läpi viemisestä on minun vastuullani. Alkuvaiheessa osallistuin kehittämisprosessiin päivystyksen työntekijänä.

**Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen on vuorossa tiedonhaku.** Tässä vaiheessa perehdytään olemassa olevaan teoreettiseen tietoon, sillä tutkimuskirjallisuus auttaa ymmärtämään kehittämiskohteen ja aihepiiriä sekä rajaamaan ja määrittämään kehittämisen tavoitteita. On tärkeää perehtyä aiheeseen liittyviin aiempiin kehittämishankkeisiin ja tutkimuksiin, sillä niistä voi saada tietoa, kuinka vastaavia hankkeita on aiemmin viety läpi tai mitä tuloksia on saatu. Tuloksia voi usein hyödyntää suoraan myös omassa kehittämistyössä. Tähän vaiheeseen liittyy myös näkökulman löytäminen omaan kehittämistyöhön, josta katsoen työssä edetään. (Ojasalo ym. 2015, 24, 28–30.) Tässä vaiheessa etsin tietoa aiheesta aiemmin tehdyistä tutkimuksista. Erityisesti kiinnostuksen kohteena olivat haasteelliseksi koetut tilanteet ja asiat yhteisöllisen työvuorosuunnittelun aloittamisessa. Tutkimuksista nousi selkeästi esille pelisääntöjen tarpeellisuus, joka tässä vaiheessa täsmentyi kehittämistehtävän aiheeksi.

**Aiheeseen tutustumisen jälkeen pidin päivystyksen hoitotyöntekijöille infotilaisuuden** yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta tammikuussa 2019 (liite 1). Näitä saman sisältöisiä infotilaisuuksia oli samana päivänä kaksi, ja molempiin oli varattu aikaa puoli tuntia. Tilaisuuksiin osallistuvat kyseisenä päivänä työvuorossa olevat hoitotyöntekijät. Tässä tilaisuudessa kerroin ensin keräämäni tutkimustietoa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun hyödyistä ja haitoista, sekä esimerkkejä yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun liittyvistä ongelmakohdista. Tämän jälkeen kävin läpi yhteisöllisen työvuorosuunnittelun prosessia ja sen etenemistä työyhteisössä. Tilaisuuden tarkoitus oli olla vuoro-

vaikutteinen, ja hoitotyöntekijöillä oli mahdollisuus esittää kysymyksiä ja kommentteja koko tilaisuuden ajan. Kirjasin kaikki aiheeseen liittyvät kysymykset sekä ehdotukset ylös tarkastellakseni niitä myöhemmin. **Infotilaisuuden jälkeen kartoitin hoitotyöntekijöiden mielipiteitä ja toiveita pelisääntöihin liittyen** sähköpostitse suunnatun kyselyn avulla. Tämän kyselyn toteutin päivystyksen työntekijänä, osana päivystyksen kehittämistyötä, ja tämän vuoksi kyselylle ei haettu tutkimuslupaa. Tarkoituksena oli laatia alustavat pelisäännöt näiden kyselyssä esiin nousseiden mielipiteiden pohjalta.

Kerätyn tiedon avulla määritellään tarkempi kehittämistehtävä ja rajataan kehittämisen kohde. Tähän vaiheeseen kuuluu pohtia tarkasti, mihin kehittämisellä pyritään sekä perustella tavoite mahdollisimman konkreettisesti. Tämän pohtiminen on myös kehittämistyön onnistumisen arvioinnin kannalta erittäin tärkeää, sillä arviointia on hankala tehdä ilman selkeitä mittareita. Jos kehittämisestä muuttuu kehittämisprosessin edetessä, se kirjataan ylös ja täsmennetään sen saavuttamisen arvioinnin kriteerit. (Ojasalo ym. 2015, 32–33; Toikko ja Rantanen 2009, 57.) Kehittämisestä tarkoituksiksi muodostui yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pelisääntöjen laatiminen sekä toiminnan käynnistäminen. Tässä vaiheessa kehittämisestä tarkentui myös opinnäytetyöprosessiksi ja laajeni toiminnan käynnistämiseen.

Tietoperusta jäsentää aihepiiriä ja antaa pohjan kehittämistyön suunnittelulle ja toteutukselle. Tietoperustassa käsitteet sekä niiden väliset suhteet tulevat määritellyiksi. Tietoperustassa kuvataan siis aihealueeseen liittyvät keskeisimmät teoriat sekä tuoreimmat tutkimustulokset. Seuraava askel on lähestymistavan valinta, jonka määrittää kehittämisestä. Kehittämishankkeessa voi kuitenkin olla piirteitä useasta lähestymistavasta, sillä ne ovat osin päällekkäisiä. Lähestymistavan määrittämisen jälkeen on menetelmien valinnan aika. Kehittämisessä käytetään hyvin monenlaisia menetelmiä, sillä eri menetelmillä saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa ja monia näkökulmia. Menetelmiä valitessa keskeisintä on pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin sitä käytetään. (Ojasalo ym. 2015, 36–37, 40.)

Maaliskuussa 2019 kokosin sähköpostitse saatuja vastauksia pelisääntöjen toiveista. Kävin vastaukset tarkasti läpi, ja poimin sieltä kaikki pelisääntöihin liittyvät toiveet ylös. Vastauksista ilmeni toiveita esimerkiksi listan suunnittelun järjestykseen, pyhätöiden määrään, tärkeiden toiveiden määrään ja erikoisvuoroihin liittyen. **Hahmottelin alustavat pelisäännöt näiden toiveiden pohjalta.** Hoitotyöntekijöiden vastauksista kävi myös ilmi, että yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun liittyy tässä vaiheessa paljon kysymyksiä ja epäselvyyksiä. Tämän vuoksi koin tarpeellisenä laatia pelisääntöjen lisäksi yleistä ohjeistusta työvuorosuunnitteluun, kuten työaikalain asettamia reunaehtoja työvuorosuunnittelulle. Kirjasin ylös kaikki nämä vastauksista nousseet kysymykset sekä eriävät näkemykset pelisääntöihin liittyen. Tämän jälkeen kävimme alustavat pelisäännöt läpi päivystyksen esimiesten kanssa ja lisäksi keskustelimme prosessin etenemisestä ja vaiheista. Keskustelimme myös vastauksissa esiin nousseista aiheeseen liittyvistä koulutustarpeista sekä suunnittelimme koulutusten sisältöä ja aikataulua sekä koko prosessin etenemisen aikataulua.



Päivystyksessä hoitohenkilökuntaa on paljon, ja hoitajien osaamisen taso vaihtelee, mutta tietynlainen osaamisprofiili vaaditaan kuitenkin jokaisessa työvuorossa. Tämä aiheutti omalla tavallaan haasteita pelisääntöjen luomiseen. Huhtikuussa 2019 päätimme monien pelisääntöihin liittyvien epäselvyyksien vuoksi, että alustavat pelisäännöt muokataan lopulliseen muotoonsa hoitotyöntekijöistä koostuvassa pienryhmätyöskentelyssä. Tällainen työskentely on yksi asiantuntijatyön kehittämisessä tyypillisesti käytetty yhteisöllinen menetelmä. Työntekijöiltä kysyttiin halukkuutta osallistua pienryhmätyöskentelyyn, ja lopulliseen pienryhmään valikoitui 5 hoitotyöntekijää. Ryhmään valittiin mahdollisimman eri tasoisia päivystyksen osaajia, jolloin saataisiin mahdollisimman kattavasti esille eri näkökulmia sekä saavutettaisiin kaikkien hoitotyöntekijöiden näkökulmasta tasapuolinen lopputulos. Ennen pienryhmätyöskentelyä kirjasin ylös pienryhmätyöskentelyssä ratkaistavia asioita. Näitä asioita olivat esimerkiksi, kuinka listavahdit päätetään, millaisia valtuuksia listavahdilla on, jaetaanko henkilökunta suunnittelussa useampaan ryhmään, kuinka lomalla tai sairauslomalla olevien työntekijöiden työvuorosuunnittelusta huolehditaan, mikä on ehdottomien työvuorotoiveiden määrä ja missä järjestyksessä vuoroja suunnitellaan.

**Pienryhmätyöskentely toteutettiin fasilitoituna kokouksena.** Fasilitointi sanana tarkoittaa ryhmäprosessien helpottamista (Kantojärvi 2012, 9). Fasilitaattorin tehtävänä on mahdollistaa ryhmän paras mahdollinen toiminta käyttäen tilanteeseen sopivia työkaluja. Fasilitaattori auttaa ryhmää työskentelemään yhdessä, ja vie ryhmää tuloksellisesti kohti ratkaisuja kuitenkin puuttumatta asia sisältöön. (Kantojärvi 2012, 11; Nummi 2018, 32, 35.) Kokouksen alussa esittelin ryhmälle kokouksessa päätettävät asiat. Nämä asiat käytiin yksitellen läpi, ja ryhmä keskusteli eri vaihtoehdoista, kunnes päädyttiin kaikkia tyydyttävään ratkaisuun. Lopuksi kävin asiat ja niihin päätetyt ratkaisut vielä suullisesti läpi ennen kokouksen päättämistä. Näiden pienryhmätyöskentelyssä saatujen ratkaisujen perusteella muokkasin pelisäännöt yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käynnistämistä varten lopulliseen muotoonsa toukokuussa 2019 (liite 2). Tämän jälkeen lopulliset pelisäännöt laitettiin kaikille hoitotyöntekijöille luettavaksi.

## 6.2 Pelisääntöjen käyttöönotto

Kehittämistoiminnan toteutusvaiheeseen liittyy konkreettinen tekeminen sekä pohtiva ja analysoiva taso, joka edellyttää konkreettisen toiminnan seuranta. Tähän prosessin loppuvaiheeseen tulisi suunnata aikaa ja resursseja, jotta tavoitteena olevat työelämän hyödylliset muutokset saadaan toteutettua. Toteutusvaiheessa alkuperäistä suunnitelmaa voidaan joutua muuttamaan tavoitteen saavuttamiseksi, sillä projekti elää koko ajan. (Ojasalo ym. 2015, 25 ja 46–47; Toikko ja Rantanen 2009, 59–60 ja 65.) **Kesäkuussa 2019 suunnittelimme yhteisöllisen työvuorosuunnittelun aloitukseen liittyvien koulutusten lopullista sisältöä ja aikataulua** yhteistyössä päivystyksen esimiesten kanssa. Lisäksi yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton aikataulua muokattiin työyksikön tarpeista käsin. Lopullinen koulutusten sekä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun aloituksen aikataulu annettiin hoitotyöntekijöille tiedoksi sähköpostitse.

Ohjauksen ja koulutuksen merkitys korostuu yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottovaiheessa. Ohjausta tarvitaan käyttöönottovaiheessa pidemmän aikaa ja sitä tarvitaan säännöllisesti,

sillä esimerkiksi kokonaisuuden hahmottaminen ja työyhteisön toimivuuden huomioiminen kehittyvät pikkuhiljaa. Ohjauksen puute käyttöönottovaiheessa taas aiheuttaa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun huonoa toteutumista, ja esimerkiksi työyhteisön toimivuutta ei tällöin välttämättä osata huomioida suunnittelussa. (Immonen 2013, 22–23.) **Työntekijöille järjestettiin elo- ja syyskuussa koulutusta** yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun liittyen. Koulutuskertoja oli yhteensä kolme, kestoaan 1,5 tunnin mittaisia, ja nämä kaikki olivat saman sisältöisiä. Koulutustilaisuudessa oli ulkopuolinen asiantuntija luennoimassa työaikalainsäädännöstä. Koulutuksissa käytiin lisäksi minun johdollani läpi pelisääntöjä ja niihin liittyviä kysymyksiä. Koulutuksissa hoitotyöntekijöille myös näytettiin konkreettisesti miltä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pohja näyttää ja miten se toimii. Lisäksi asiasta on keskusteltu avoimesti työyhteisössä koko prosessin ajan ja työntekijöille on tiedotettu aikatauluista ja prosessin etenemisestä ajantasaisesti.

**Oleellinen osa toteutusvaihetta on kehittämistyön tuotoksen käyttöönotto.** Tällöin pyritään varmistamaan, että tulokset ovat hyödynnettävissä tai levitettävissä. Toteutusvaiheessa prosessissa syntynyt kehitystulos tulisi siis olla tiivistetty selkeäksi kokonaisuudeksi. Kehittämistyöstä tulisi raportoida koko kehittämisprosessin ajan ja jakaa tuloksia prosessin aiemmissakin vaiheissa. Prosessin loppuraportoinnissa pääpaino on yleensä kehittämistehtävän, tietoperustan ja kehittämisprosessin tarkassa kuvaamisessa sekä aikaansaannosten arvioinnissa. (Ojasalo ym. 2015, 46–47; Toikko ja Rantanen 2009, 60 ja 65.) Kehittämistyön tuloksena syntynyt tuotos, eli pelisäännöt otettiin käyttöön yhteisöllisen työvuorosuunnittelun alkaessa lokakuussa 2019.

KYS:n päivystyksen työvuorosuunnittelussa käytetään Titania-ohjelmistoa. Se on kehitetty työvuorojen systemaattiseen suunnitteluun ja seurantaan muun muassa terveydenhuoltoalalle. Titania sähköinen asiointi taas on kehitetty tukemaan ergonomista ja yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Siinä työntekijät voivat viedä työvuoronsa suoraan selainsovelluksen kautta Titania-järjestelmään ja valmiit listat voidaan julkaista sähköisinä. Titania-ohjelmisto mahdollistaa miehitys- ja osaamistarpeen määrittelyn, jolloin työvuorosuunnittelua ohjaavat toiminnan aiheuttama tarve sekä henkilöstön osaaminen ja pätevyys. Sähköisessä asiointissa jokainen käyttäjä näkee oman suunnitelmaehdotuksensa lisäksi yksikön muiden työntekijöiden suunnitelmaehdotukset sekä määritetyt resurssitarpeet. Ohjelmisto tukee suunnittelemaan työvuoroja toiminnan tarpeiden ja yksikön pelisääntöjen mukaisesti sekä huomioimaan myös esimiehen antamia viestejä ja ohjeita. (CGI 2019; Härmä ym. 2019, 22.)

Yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun liittyvien asioiden, kuten työtovereiden tarpeiden, osaamistarpeiden ja erilaisten sovittujen periaatteiden huomioiminen on vaativa ja pitkä oppimisprosessi. Osaamistarpeiden arvioinnissa auttaa työvuorokohtaisesti määritelty osaamistarve esimerkiksi koulutuksen ja kokemuksen mukaan. Tämän lisäksi henkilöstö voidaan ryhmitellä erilaisiin osaamisryhmiin. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 72–73.) Päivystyksessä on hoitotyöntekijöitä aamuvuorossa 14, iltavuorossa 16 ja yövuorossa 9. Heistä suurin osa on sairaanhoitajia. Jokaiselle sairaanhoitajalle on määritelty Titania työvuorosuunnitteluohjelmaan osaamisprofiili, missä tehtävissä hän pystyy päivystyksessä työskentelemään. Erilaisia osaamisprofiileja ovat vastaavaohitajataitoiset, triagetaitoiset ja lastenpäivystyksessä työskentelevät. Näitä osaajia tarvitaan joka vuorossa tietty määrä. Minimimäärät

kaikkia osaamisryhmiä on määritelty työvuorosuunnitteluohjelmaan. Lisäksi joka vuoroon on määritelty minimimäärä tarvittavia sairaanhoitajia yhteensä.

Erlaisia työvuoroja on työyksikössä käytössä 11. Työvuorojen alkamisaikoja on porrastettu toiminnan mukaan. Pelisääntöjä laadittaessa sovittiin, että työvuorosuunnitelmaan merkitään vain aamu-, ilta- ja yövuorot niille tarkoitetuilla työvuorokoodeilla. Yksikössä on käytössä myös erikoisvuoroja, kuten työvuorot klo 10–18 ja 15–23. Näiden käytöstä sovittiin, että tällaisen vuoron voi suunnitella etukäteen ehdottomasti sen tarvitessaan, jolloin taas mahdollistetaan työvuorojen suunnittelu omiin tarpeisiin sopivaksi. Työvuorolistan hienosäätövaihe sovittiin jäävän edelleen esimiesten tehtäväksi. Tämä vaihe käsittää esimerkiksi ennalta määriteltyjen sijoitusten suunnittelun työvuorolistoille, työtuntien tasaamisen, koulutusten suunnittelun sekä erikoisvuorojen suunnittelun.

**Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu käynnistettiin KYS:n päivystyksessä 23.10.2019.** Työvuorosuunnitteluun on Hakolan ja Kalliomäki-Levannon (2010, 56–57) mukaan varattava riittävästi aikaa, alussa enemmän, ennen kuin yhteinen vastuu ja ymmärrys kasvavat. KYS:n päivystyksen hoitotyöntekijöille annettiin listan ensimmäisen vaiheen suunnitteluun aikaa hieman vajaa kaksi viikkoa. Tässä ajassa työvuorolistalle oli suunniteltava yövuorot, viikonloppujen työvuorot sekä priorisoidut toiveet, joita jokaisella työntekijällä sai olla kolme kappaletta kolmen viikon ajanjaksolle. Toisen vaiheen suunnittelu aloitettiin 4.11.2019. Tässä vaiheessa työvuorolistalle suunniteltiin loput työvuorot työyksikön pelisääntöjen ja toiminnan mukaisesti. (Savelainen 2019-11-13.) Tähän vaiheeseen aikaa oli kaksi viikkoa, jonka jälkeen työvuorolistan hienosäätövaihe aloitettiin työyksikön esimiesten toimesta. Valmis työvuorolista julkaistiin 22.11.2019.

### 6.3 Pelisääntöjen toimivuuden arviointi

**Kehittämisen prosessin viimeinen vaihe on projektin päättäminen ja arviointi.** Projektilla tulee olla selkeä päätöspiste ja projektin aikana esiin nousseet kehitysehdotukset tulisi jatkossa projektoida erikseen. Arviointi kohdistuu sekä kehittämisen prosessiin että sen tuotoksiin ja sen tarkoituksena on osoittaa, miten kehittämistyössä onnistuttiin. Arvioinnissa tietoa kerätään suunnitelmallisesti ja kerättyä tietoa analysoidaan. Tulosten pohjalta arvioidaan kehittämistoimien vaikutuksia ja kehittämisen etenemistä määritettyihin kriteereihin verrattuna. Kehittämistyön lopputulosta arvioitaessa kriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi lopputuloksen merkittävyyttä, helppokäyttöisyyttä, sovellettavuutta ja toistettavuutta. Tähän vaiheeseen kuuluu myös jatkoideoiden esittäminen. (Ojasalo ym. 2015, 26, 47–48; Toikko ja Rantanen 2009, 65.)

Tässä työssä pelisääntöjen toimivuuden arviointi toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata hoitotyöntekijöiden kokemuksia pelisääntöjen toimivuudesta yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa heti niiden käyttöönoton jälkeen. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa, jota voidaan käyttää pelisääntöjen ja yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen. Tutkimuskysymys oli: Miten pelisäännöt edistävät tai estävät yhteisöllisen työvuorosuunnittelun onnistumista?

### 6.3.1 Aineistonhankinta ja tutkimukseen osallistujat

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta tarkoittaa, että kehittämisessä sovelletaan tutkimuksen tietoa. Se siis yhdistää konkreettisen kehittämistoiminnan ja tutkimuksellisen lähestymistavan toisiinsa. Tutkimuksellisuuden avulla kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät otetaan huomioon kattavammin ja suunnitelmallisemmin, jolloin myös kehittämistyön tulokset ovat paremmin perusteltavissa. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tuotetaan tietoa, joka on tyypillisesti luonteeltaan käytännöllistä ja sen tehtävänä on tukea kehittämistoimintaa. Tiedon tuottamisessa kysymyksenasettelut nousevat käytännön toiminnasta. Tässä apuna toimivat tutkimukselliset menetelmät, jolloin voidaan korostaa kehittämistoiminnan tutkimuksellista luonnetta. Pääpaino on kuitenkin sanalla kehittämistoiminta, ja tavoitteena on aina konkreettinen muutos. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero on pääasiassa toiminnan päämäärissä eli siinä, halutaanko tuottaa ilmiöistä uutta teoriaa vai saada aikaan myös käytännön parannuksia. (Ojasalo ym. 2015, 19–21; Toikko ja Rantanen 2009, 19–22.) Tässä kehittämistyössä kerättiin tutkimusaineisto kehittämistyön tuotoksen arviointia varten.

Kehittämishankkeessa tiedonhankintamenetelmät, dokumentointi ja käsittely eli analyysi muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Tuotettujen aineistojen ja materiaalien esittelyn on oltava riittävän selkeä, mutta käsittely- ja analyysitavat eivät ole yhtä perusteellisesti esitettyjä kuin tutkimuksellisessa opinnäytetyössä. Esimerkiksi kyselyissä ei haeta syy-seuraussuhteita tilastollisin menetelmin kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa, vaan kuvailu ja vertailu riittävät, kuitenkin metodikirjallisuutta hyödyntämällä. (Salonen 2013, 24–25.)

Kehittämistyön tutkimusaineiston keräämiselle haettiin lupa KYS:n ohjeiden mukaisesti. Opinnäytetyö kohdistui yhteen palvelukeskukseen, joten opinnäytetyön luvan myönsi palvelukeskus Akuutin ylihoitaja Tarja Poikkeus. Lupahakemuksessa kuvattiin opinnäytetyötä lyhyesti ja sovittiin tuotoksen käyttöoikeuden luovuttamisesta KYS:lle. Hakemuksen liitteeksi laitettiin opinnäytetyön suunnitelma, jossa kuvattiin tarkemmin esimerkiksi opinnäytetyön tarkoitus, tutkimustehtävä sekä opinnäytetyön toteutus.

Tämän kehittämistyön tuotoksen arviointiin käytettävä aineisto kerättiin lähettämällä henkilökunnalle kysely 25.11.2019 (liite 3). Kysely lähetettiin kaikille päivystyksen hoitotyöntekijöille, yhteensä vastaanottajia oli 86. Kysely lähetettiin hoitotyöntekijöille sähköpostitse heti ensimmäisen yhteisöllisen työvuorolistan julkaisun jälkeen. Hoitotyöntekijöitä pyydettiin vastaamaan omin sanoin kolmeen avoimeen kysymykseen. Myös esimerkkejä pyydettiin kertomaan kysytyihin teemoihin liittyen. Vastauksia pyydettiin 9.12. mennessä, eli aikaa kyselyyn vastaamiseen oli kaksi viikkoa. Vastauksia tuli määräaikaan mennessä 10 kappaletta. Kysely lähetettiin vielä toiseen kertaan saman sisältöisenä 10.12.2019. Vastausaika jatkettiin vielä viikolla, vastauksia pyydettiin 17.12. mennessä. Tämän jälkeen vastauksia saatiin vielä 4 kappaletta määräaikaan mennessä. 20.12.2019 saatiin vielä yksi vastaus, joka otettiin myös mukaan tutkimukseen. Vastauksia saatiin yhteensä siis 15 kappaletta. Näistä vastauksista 13 kappaletta oli sairaanhoitajilta ja 2 lääkintävahtimestareilta.

### 6.3.2 Aineiston analyysi

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää esimerkiksi ihmisten käyttäytymistä, mielipiteitä ja motivaatiota. Laadulliset tutkimukset rakentuvat aiheesta aiemmin tehdyistä tutkimuksista, empiirisistä aineistoista ja tutkijan omasta ajattelusta. (Jyväskylän yliopisto 2015-04-23; Puusa ja Juuti 2020, 56; Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009, 5.; Shuttleworth ja Wilson 2008.)

Kehittämistoiminnassa laadullista aineistoa tarkastellaan kehittämisen kysymyksenasetteluista käsin; ei ole tarkoituksenmukaista analysoida kaikkea aineistoihin sisältyvää informaatiota, eli kehittämisaineistojen analyysit ovat usein pinnallisempia kuin perinteiset tutkimusanalyysit (Toikko ja Rantanen 2009, 140). Tässä työssä aineisto oli tekstimuodossa, ja se kerättiin suoraan sähköpostitse saaduista vastauksista. Analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia, joka on perusanalyysimenetelmä laadullisessa tutkimuksessa.

Sisällönanalyysilla aineisto pyritään järjestämään tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää informaatiota. Siinä aineisto käydään ensin läpi ja merkitään ne asiat, joista juuri kyseisessä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Tämän jälkeen kerätään merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta, jonka jälkeen aineisto teemoitetaan ja tyyppitellään. Teemoittelussa on kyse laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä eri aihepiirien mukaan. Tyyppittelyssä aineisto taas ryhmitetään tietyiksi tyypeiksi, jolloin esimerkiksi tiettyjen teemojen sisältä etsitään näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja näistä muodostetaan eräänlainen yleistys eli tyyppiesimerkki. Käytännössä analyysiprosessi on monivaiheinen, ja vaiheet voivat esiintyä samanaikaisesti. Sisällönanalyysin avulla aineistosta luodaan mielekäs, selkeä ja yhtenäistä informaatiota sisältävä kokonaisuus, jonka avulla tutkija voi tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa 2020, 144; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 87–93.)

Laadullista aineistoa voidaan analysoida joko induktiivisesti eli aineistolähtöisesti tai deduktiivisesti eli teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä analyysissa teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta, käsitteitä yhdistellään ja näin saadaan vastaus tutkimustehtävään. Teoriaohjaavassa analyysissa käsitteet taas tuodaan valmiina, ja aineiston luokittelu perustuu aiempiin käsitejärjestelmiin. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 91, 95, 98.) Tämän kyselyn aineistoa lähdettiin analysoimaan induktiivisesti eli aineistolähtöisesti, jolloin analyysissa edetään yksittäisistä havainnoista yleiseen (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 91).

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa karkeasti kolmeen vaiheeseen: aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 91). Redusoinnissa eli aineiston pelkistämässä analysoitavasta aineistosta karsitaan tutkimuksen kannalta epäolennainen pois. Tämä voi tapahtua esimerkiksi siten, että aineisto kirjoitetaan auki, ja siitä etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Aineiston pelkistämistä ohjaa siis tutkimustehtävä, joka auttaa rajaamaan aineistoa. Yksi tapa on tutkimusaihetta

koskevien asioiden ja lauseiden pelkistäminen yksittäisiksi ilmaisuiksi. (Puusa 2020, 148; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 91–92.) Tässä työssä analyysi aloitettiin aineiston pelkistämällä. Luin aineiston tarkasti läpi useampaan kertaan, ja etsin tutkimuksen kannalta kaikki oleelliset ilmaukset. Nämä alkuperäisilmaukset kirjoitin ylös erilliseen taulukkoon ja tämän jälkeen tein niistä pelkistettyjä ilmauksia (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.

<b>Alkuperäinen ilmaisu</b>	<b>Pelkistetty ilmaisu</b>
Ohjelma niin yksinkertainen, että helppo seurata miten vuorot alkavat täyttyä	Ohjelma yksinkertainen käyttää
Pelissäntöjen haasteisiin kuuluu mielestäni näiden selkeä noudattaminen, tähän liittyen tulee olla selkeää kuka pelissäntöjen noudattamisesta vastaa reaaliaikaisesti	Tulee olla selkeää, kuka vastaa pelissäntöjen noudattamisesta
Pelissännöt on toki oltava, mutta mielestäni keskusteleva ilmapiiri pitäisi olla	Pitäisi olla keskusteleva ilmapiiri
Ikävä huomata miten osa vahtii toisten työvuoroja, mm. pyhätuntien määrää	Toisten työvuoroja vahditaan

Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään samankaltaisuuden mukaan ja yhdistetään luokiksi. Alaluokat nimetään käsitteellä, joka kuvaa luokan sisältöä. Luokitteluvaiheessa aineisto tiivistyy, kun yksittäisiä tekijöitä sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Tässä vaiheessa luodaan myös jo alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa 2020, 149; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 92.) Tässä työssä aineiston ryhmittelyssä pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ja samankaltaiset ilmaisut ryhmiteltiin ja yhdistettiin alaluokiksi, jotka nimettiin ilmiön ominaisuuden mukaan (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Esimerkki aineiston ryhmittelystä.

<b>Pelkistetty ilmaisu</b>	<b>Alaluokka</b>
Vuorojen vaihtamisesta on helppo keskustella Pitäisi olla keskusteleva ilmapiiri	Kommunikaation avoimuus
Pyhätuntien tasapuolinen jakautuminen on haaste Joustamisen tulee olla tasapuolista	Tasapuolisuus työvuorosuunnittelussa
Työntekijöiden jaksamista ja työhön vaikuttamista voidaan edistää Pääsee itse enemmän vaikuttamaan	Työhyvinvoinnin parantuminen

Seuraava vaihe on aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja sen perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahoinnissa muodostetaan yhtenäisten käsitteiden avulla kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 93.) Tässä työssä käsitteet ryhmiteltiin ensin alaluokiksi, jonka jälkeen alaluokat yhdistettiin yläluokiksi ja nimettiin luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä (taulukko 4). Näiden luokkien muodostamista ohjasi tutkimustehtävä.

TAULUKKO 4. Esimerkki aineiston abstrahoinnista.

<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>
Työvuorolistan suunnittelun toimivuus Työvuorojen suunnittelujärjestys Pelisääntöjen noudattamisen valvonta	Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu pelisääntöjen mukaan
Työvuorolistan suunnittelun seuraaminen Tasapuolisuus työvuorosuunnittelussa Haasteet joustamisessa	Työyhteisön tarpeiden huomiointi työvuorosuunnittelussa

### 6.3.3 Pelisäännöt yhteisöllisen työvuorosuunnittelun onnistumisen edistäjänä ja estäjänä

Aineistosta muodostui neljä yläluokkaa kuvaamaan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun onnistumista edistäviä ja estäviä tekijöitä, 1) yhteisöllinen työvuorosuunnittelu pelisääntöjen mukaan, 2) pelisääntöjen merkitys yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa, 3) työyhteisön tarpeiden huomiointi työvuorosuunnittelussa ja 4) omien tarpeiden huomiointi työvuorosuunnittelussa (kuvio 4).



KUVIO 4. Tutkimusaineistosta muodostuneet ylä- ja alaluokat.



## **Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu pelisääntöjen mukaan**

Ensimmäisen työvuorolistan suunnittelu oli onnistunut ja työvuorot oli saatu suunniteltua sovitun aikataulun puitteissa. Työntekijät kokivat työvuorojen suunnittelun Titania-työvuorosuunnittelujärjestelmään positiivisena ja helppokäyttöisenä.

*”Ensimmäinen lista saatiin vain pienillä muutoksilla vuorot täytettyä.”*

Työvuorojen suunnittelujärjestyksestä oli hieman eriäviä näkemyksiä. Osa koki, että yövuorojen merkitseminen ensin on selkeä tapa aloittaa työvuorolistan suunnittelu. Osa taas oli sitä mieltä, että yövuorojen suunnittelu ensin rajoittaa liikaa työvuorojen suunnittelua. Osa työntekijöistä toivoi, että työvuorolistalle saisi suunnitella kaikki työvuorot kerralla.

*”Toivon että koko lista avattaisiin heti, eli ei ensin yövuorojen ja prioriteettien laittamista; on helppompaa muokata omia vuorojaan jos kaikki on auki.”*

Työntekijät ehdottivat sairaanhoitajien jakamista pienempiin suunnitteluryhmiin työvuorolistan suunnittelun kehittämiseksi. Lisäksi he toivoivat selkeitä ohjeita esimerkiksi vuoronvaihtojen ilmoittamiseen.

*”Selkeät ohjeet minne mahdollisista vuoronvaihtoista jne laitettaisiin.”*

Työntekijät kokivat tärkeänä, että esimiehet kunnioittavat työntekijöiden suunnitelmia autonomian toteutumisen turvaamiseksi työvuorosuunnittelussa. Lisäksi he toivoivat esimiehiltä puuttumista pelisääntörikkomuksiin.

*”Jos on niitä, jotka vain tekevät vuoronsa eivätkä seuraa listan elämistä, pitäisi esimiesten puuttua asiaan heti.”*

Haasteelliseksi työntekijät kokivat pelisääntöjen toteutumisen valvomisen. Osalle oli myös epäselvää, kuka vastaa pelisääntöjen noudattamisesta.

*”Haasteisiin kuuluu, kuinka näitä pelisääntöjä valvotaan että nämä toteutuvat.”*

Työntekijät toivoivat listavahdin roolia työvuorosuunnittelussa selkeytettävän. Tärkeäksi he kokivat listavahdin osuuden työvuorosuunnittelun tasapuolisuuden toteutumisessa.

*”Listavahdit hyvin huolehtivat tasapuolisuudesta.”*

## **Pelisääntöjen merkitys yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa**

Pelisäännöt olivat työntekijöiden mielestä ehdottoman tärkeät yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa, ja ne olivat toimineet työyhteisössä hyvin. Lisäksi työntekijät kokivat pelisääntöjen olevan selkeät ja kattavat.

*”Pääsääntöisesti pelisäännöt yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa ovat ehdottomia ja näistä on vain hyviä kokemuksia.”*

Työntekijöiden mielestä pelisäännöt toivat selkeät linjat työvuorosuunnitteluun ja ohjasivat henkilöstön toimintaa työvuorosuunnittelussa. He olivat myös sitä mieltä, että liian tiukat säännöt voisivat hankaloittaa työvuorojen suunnittelua.

*”Pelisäännöt antavat raamit työvuorojen suunnitteluun ja työvuorojen tasapuoliseen jakautumiseen.”*

Pelisääntöjen noudattaminen alusta asti oli työntekijöiden mielestä tärkeää. He myös kokivat, että pelisääntöihin vaikuttamisen mahdollisuus auttaisi niihin sitoutumisessa.

*”Olisi hyvä oppia jo näin alussa oikeat pelisäännöt ja että jokaisen on pidettävä niistä kiinni.”*

Työyhteisössä oli ollut haasteita pelisääntöjen noudattamisessa. Työntekijät kokivat, että kaikki eivät noudata työvuorosuunnittelussa sovittuja ohjeita.

*”Pelisääntöjä ei noudateta kaikkien osalta, esim. jotkut merkanneet kaikki vuoronsa toiveina.”*

Pelisääntöjen kehittämiseksi työntekijät ehdottivat ytimekkäämpiä pelisääntöjä, jolloin ne olisi helppo sisäistää. Lisäksi he toivoivat, että pelisääntöjen toimivuutta arvioitaisiin ajoittain.

*”Ehkä vielä tarkennusta pelisäännöistä, käydään ajoittain läpi vaikka osastotunnilla miten listan teko sujuu.”*

### **Työyhteisön tarpeiden huomiointi työvuorosuunnittelussa**

Työntekijät toivat ilmi avoimen kommunikaation merkityksen yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa. Osa oli sitä mieltä, että vuorojen vaihtamisesta oli ollut helppo keskustella työyhteisössä. Osa toivoi vielä avoimempaa keskustelua työvuorosuunnittelusta.

*”Mielestäni keskusteleva ilmapiiri pitäisi olla.”*

Yhteisöllisyydessä oli koettu myös haasteita. Osa työntekijöistä oli kokenut keskustelun työvuorosuunnittelusta vielä puuttuvan. Myös negatiivista suhtautumista työvuorosuunnitteluun sekä toisten työvuorojen vahtimista oli tullut esille.

*”Suhtautuminen työvuorosuunnitteluun osalla hyvin nihkeää.”*

Työntekijät toivat esille tasapuolisuuden työvuorosuunnittelussa. He pitivät tärkeänä sekä työvuorojen tasapuolista jakautumista että tasapuolisuuden toteutumisen seuraamista. Erityisesti rahakkaampien vuorojen, kuten pyhätöiden, jakautuminen tasapuolisesti mietittyi vastaajia. Näiden vuorojen tasapuolisuuden turvaamiseksi työntekijät ehdottivat esimerkiksi pyhätöiden määrän rajoittamista ja minimimäärän sopimista kaikille.

*”Ehkä tulisi miettiä, että pyhinä ei tehtäisi pitkää päivää, jos halukkaita töihin on muutenkin.”*

Työntekijät näkivät työvuorolistan suunnittelun seuraamisen tärkeänä. He odottivat kaikkien seuraavan työvuorolistaa säännöllisesti ja myös muokkaavan omia vuorojaan työyhteisössä sovittujen resurssitarpeiden mukaisesti.

*”Työvuoroja tulisi suunnitella omatoimisesti jos huomaa että jossakin vuorossa on vajausta/ylibuukausia.”*

Työvuorosuunnittelussa joustamisessa oli koettu haasteita. Työntekijät kokivat, että toiset joustavat enemmän omissa työvuoroissaan ja toiset vain pakon edessä. He toivoivat myös joustamista seurattavan.

*”Kaikki eivät jousta omissa työvuoroissaan niin kuin pitäisi.”*

Työntekijöiden mielestä erilaiset osaamisprofiilit toivat haasteita työvuorosuunnitteluun. Erityisesti erikoisvuorojen oli koettu jakautuvan epätasa-arvoisesti.

*”Pätevyyssasiat toisaalta harmittaa, esim. vastaavataitoinen saa harvemmin tasapuolisesti erikoisvuoroja.”*

### **Omien tarpeiden huomiointi työvuorosuunnittelussa**

Työntekijät toivat esille työvuoroihin vaikuttamisen mahdollisuuden. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun myötä työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihinsa aiempaa enemmän. Työvuoroja oli mahdollista suunnitella omien tarpeiden ja mieltymysten mukaan.

*”Tunne siitä, että itse pystyy enemmän vaikuttamaan työvuoroihin ja millaisia työputkia jaksaa milläkin listalla tehdä.”*

Työhyvinvoinnin oli koettu parantuneen yhteisöllisen työvuorosuunnittelun myötä. Työntekijät kokivat omiin työvuoroihin vaikuttamisen mahdollisuuden helpottavan työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Myös omaan työhön vaikuttamisen tunne edisti työntekijöiden jaksamista.

*”Työtyytyväisyys paranee, kun pääsee itse enemmän vaikuttamaan.”*

#### **6.3.4 Pelisääntöjen kehittäminen tulosten perusteella**

Tulosten valmistuttua pidimme vielä yhteistyöpalaverin hoitotyöntekijöistä koostuvan pienryhmän kanssa tammikuussa 2020. Kyselyn tulosten pohjalta keskustelimme pelisääntöjen muokkaustarpeista, ja tämän jälkeen muokkasimme pelisääntöjä vielä vastaamaan paremmin työyhteisön tarpeita (liite 4). Ensimmäiseksi muutoksia tehtiin työaikalain uudistukseen liittyen. Työvuorojen väliin jäävää lepoaikaa sekä peräkkäisten työvuorojen määrää muutettiin uuden lain mukaiseksi. Listavahdin tehtäviä haluttiin tarkentaa. Pelisäännöissä haluttiin korostaa listavahdin aktiivista toimintaa sekä henkilökunnalle viestittämistä työvuorosuunnitteluun liittyen. Lisäksi listavahdin tehtäviin lisättiin pelisääntöjen noudattamisen seuraaminen ja tarvittaessa pelisääntörikkomuksiin puuttuminen. Listan suunnittelun järjestyksestä sovittiin niin, että listalle suunnitellaan ensin yövuorot sekä priorisoidut toiveet ja vasta tämän jälkeen loput vuorot. Myös pyhätöiden tasapuolista jakamista haluttiin korostaa pelisäännöissä. Kyselyssä esiin nousseista kehittämistarpeista vastuuryhmän tehtäväksi jäi keskustelun virittäminen joustamisen seuraamisen tarpeellisuudesta, ja kuinka jatkossa huolehditaan työvuorojen tasapuolisesta jakautumisesta. Myös viestintäkanavan kehittäminen työvuorosuunnitteluun liittyvään viestimiseen jäi vastuuryhmän tehtäväksi. Vastuuryhmän tehtäväksi sovimme lisäksi jatkossa pelisääntöjen päivittämisen. Pelisääntöjä muokataan työyhteisössä tarvittaessa yhteisellä sopimuksella.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Kehittämistyön prosessin ja tuotoksen arviointi

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli laatia työyhteisöön pelisäännöt ja toimintamalli yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa varten. Tavoitteena oli, että laadittuja pelisääntöjä hyödynnetään hoitotyöntekijöiden työvuorosuunnittelussa ja uuden työvuorosuunnittelumallin onnistuneessa käyttöönotossa työyhteisössä. Tavoitteena oli myös hoitotyöntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen omiin työvuoroihinsa ja sitä kautta työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen parantaminen.

Tämä kehittämistyö sai alkunsa organisaation tarpeista käsin. Työyhteisössä oli tarve kehittää käytännön toimintaa, eli työvuorosuunnittelua, ja kehittämistyö antoi hyvän mahdollisuuden tälle käytännön toiminnan parantamiselle. Ojasalon ym. (2015, 19) mukaan tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten esimerkiksi organisaation kehittämistarpeista käsin. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on yleensä käytännön ongelmien ratkaisu ja uusien käytäntöjen tuottaminen. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero on pääasiassa toiminnan päämäärissä eli siinä, halutaanko tuottaa ilmiöistä uutta teoriaa vai saada aikaan myös käytännön parannuksia.

Kehittämistyön tuloksena kehitettiin työyhteisöön uudenlainen toimintamalli työvuorosuunnitteluun. Ojasalon ym. (2015, 29, 68) mukaan tällaisessa kehittämistyössä painottuu yhteistyö organisaation kanssa ja usein onkin hyvin oleellista tuntee perusteellisesti tuotoksen käyttäjien tarpeet. Kehittämistyön toimintaympäristö oli minulle tuttu ja tein työntekijöiden kanssa tiivistä yhteistyötä koko kehittämisprosessin ajan.

Toimivien työaikatarkaisujen menestyksellä käyttöönotto työyhteisössä vaatii tukea johdolta, tiedottamista, eri tahojen osallistumista kehittämisprosessiin, hankkeen aikataulutusta, toiminta- ja työaikatilanteen kartoitusta, kokeilujaksoa sekä vaikutusten seuranta ja arviointia. Lisäksi muutostavainta sekä uuteen toimintatapaan sitoutumista helpottaa, jos siihen on voinut vaikuttaa kehittämisvaiheessa. Yhteisen suunnittelun kautta kaikki ymmärtävät, miksi tapoja muutetaan ja mitä hyötyä muutoksella tavoitellaan. (Lehtonen, Tuomivaara, Rantala, Känsälä, Mäkilä, Jokela, Könnölä, Kaisti, Suomi, Isomäki ja Ylitolva 2015, 22; Heikkilä 2016, 31; Työterveyslaitos 2007, 54–55.) Tämän vuoksi tässä kehittämistyössä käytettiin osallistavaa suunnittelua, joka tarkoittaa sitä, että työntekijät osallistuvat aktiivisesti uuden toimintamallin suunnitteluun (Heikkilä 2016, 26). Osallistavan suunnittelun tilanteen kartoituksessa voidaan käyttää konkreettisena menetelmänä kyselyä, jolla saadaan kartoitettua kokonaiskuva työyhteisön tilasta ja toiveista (Työterveyslaitos 2007, 55). Tässä kehittämistyössä hoitotyöntekijöiden toiveita pelisääntöihin liittyen kartoitettiin sähköpostikyselyllä ennen pelisääntöjen laatimista.

Kysely pelisääntöjen toiveista suoritettiin osana päivystyksen kehittämistyötä, joten tälle kyselylle ei haettu erikseen lupaa. Suurimmaksi haasteeksi kyselyn toteuttamisessa osoittautui saatujen vastausten vähäinen määrä. Näistä saaduista vastauksista ilmeni kuitenkin selkeästi, että yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun liittyy paljon epäselvyyksiä. Jälkikäteen ajatellen tämä ilmiselvä tiedon puute saattoi olla yksi syy vähäiseen vastausmäärään, eli hoitotyöntekijät eivät ehkä tienneet mitä tässä kyselyssä olisi voinut tuoda esille tai eivät osanneet ilmaista toiveitaan. Yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta puhuttiin ja tiedotettiin työyhteisössä aktiivisesti koko prosessin ajan, mutta kyselyn aikaan olisi voinut olla hyödyllistä pitää hoitotyöntekijöille esimerkiksi aiheeseen liittyviä lyhyitä infoja päivittäin.

Vähäinen vastausmäärä, sekä vastauksista ilmenneet hoitotyöntekijöiden ristiriitaiset toiveet ja näkemykset hankaloittivat tässä vaiheessa pelisääntöjen kirjoittamista. Omat haasteensa pelisääntöjen kirjoittamiselle muodosti myös suuri hoitotyöntekijöiden määrä sekä osaamisen tason vaihtelu, sillä päivystyksessä täytyy olla aina ennalta määritetty määrä tietyntasoista osaamista jokaisessa vuorossa. Vastausten perusteella oli kuitenkin selkeää, että pelisääntöihin tarvitaan myös yleistä ohjeistusta työvuorosuunnitteluun. Tämän lisäksi vastauksista ilmenneet epäselvyydet auttoivat hahmottamaan millaista koulutusta hoitotyöntekijöille tulisi järjestää ennen yhteisöllisen työvuorosuunnittelun aloittamista.

Esiin nousseiden haasteiden vuoksi päätimme yhdessä päivystyksen esimiesten kanssa, että pelisäännöt muokataan lopulliseen muotoonsa hoitotyöntekijöistä koostuvassa pienryhmätyöskentelyssä. Tähän ratkaisuun päädyttiin sen vuoksi, että osallistaminen työtapana mahdollistaa välittömän palautteen saamisen sekä toimii alustana uuden tiedon syntymiselle (Heikkilä 2016, 30). Ennen pienryhmätyöskentelyä kirjoitin ylös, mitä asioita on yhdessä ratkaistava ennen kuin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pelisäännöt voidaan kirjoittaa lopulliseen muotoonsa. Laitoin myös hahmottelemani pelisäännöt pienryhmälle tutustuttaviksi ennen tapaamista. Ryhmään haettiin ja valittiin mahdollisimman eri tasoisia päivystyksen osaajia. Tämän tarkoituksena oli tasapuolisen lopputuloksen saavuttaminen kaikkien hoitotyöntekijöiden näkökulmasta: jokainen osallistuja sai tuoda esille omat näkemyksensä ja tietonsa, ja näistä ajatuksista koottiin yhteinen näkemys, joka mielestäni edusti hyvin kaikkia hoitotyöntekijöitä.

Etukäteen tutustuin erilaisiin ryhmätyöskentelytapoihin ja ideoihin, ja lopulta päätin toteuttaa ryhmätyöskentelyn fasilitoituna kokouksena. Fasilitoinnissa sisällön tuottamisesta vastaavat kokoukseen osallistujat, ja fasilitaattorin tehtävänä on avustaa ryhmän työskentelyä puuttumatta asiasisältöön (Kantojärvi 2012, 11). Tämän työskentelytavan valitsin, koska tarkoituksena oli, että ryhmä löytää itse ratkaisut käsiteltäviin asioihin. En halunnut omien mielipiteideni vaikuttavan pelisääntöjen lopputulokseen, vaan tarkoituksena oli löytää ratkaisut, jotka ovat toimivia tuotoksen loppukäyttäjille. Valitsemani työskentelytapa osoittautui toimivaksi, ja ryhmätyöskentelyssä saimme ratkaistua pelisääntöihin liittyvät epäselvyydet. Ilman ryhmässä muodostettua yhteistä näkemystä pelisäännöt olisivat todennäköisesti muokkautuneet enemmän omiin mielipiteisiin perustuviksi, sillä olisin joutunut ratkaisemaan pelisääntöihin liittyvät kysymykset itse. Tämän pienryhmätyöskentelyn jälkeen muokkasinkin pelisäännöt lopulliseen muotoonsa.

Pelissäännöt ovat erittäin merkittävässä asemassa kehittämisprosessissa ja ne tulee luoda juuri kyseiseen työyksikköön sopiviksi (Surakka 2009, 98). Tässä kehittämistyössä työyhteisöön yhteistyössä hoitotyöntekijöiden kanssa luotujen pelisääntöjen toimivuutta yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa arvioitiin kehittämisprosessin arviointivaiheessa. Aineisto kerättiin lähettämällä hoitotyöntekijöille sähköpostitse kysely. Aineistonkeruun menetelmää valitessani kävin pohdintaa lähinnä haastattelun ja kyselyn välillä. Tämä pelisääntöjen toimivuuden arviointi oli vain yksi osa kehittämistyötäni, joten tämän vuoksi halusin valita vähemmän aikaa vievän menetelmän. Tulin lopulta siihen tulokseen, että työhöni sopivin tiedonkeruun menetelmä on kysely, koska haastattelun heikkoutena kyselyyn verrattuna on esimerkiksi aika, sillä haastattelu on hyvin paljon aikaa vievä aineistonkeruun muoto (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 74).

Kysely lähetettiin kaikille hoitotyöntekijöille, eli yhteensä vastaanottajia oli 86. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 15 kappaletta. Vastausten vähäinen määrä oli yllätys, sillä lähtökohtana kehittämistyölle oli hoitotyöntekijöiden tyytymättömyys työvuorosuunnitteluun. Kysely lähetettiin heti ensimmäisen yhteisöllisesti suunnitellun työvuorolistan julkaisemisen jälkeen. Etukäteen ajattelin, että kyselyyn innostuttaisiin vastaamaan paremmin asian ollessa ajankohtainen. Ehkä tilanne oli kuitenkin vielä liiankin tuore, ja hoitotyöntekijöille ei ollut muodostunut riittävää käsitystä uudesta työvuorosuunnittelun toimintamallista. Vastauksia olisi voitu saada enemmän pidemmän ajan päästä, kun uudesta työvuorosuunnittelumallista on enemmän kokemusta. Hoitotyöntekijöitä myös informoitiin kyselystä etukäteen ja asiasta puhuttiin työyhteisössä koko ajan prosessin edetessä. Ehkä vastauksia olisi kuitenkin saatu enemmän, jos olisin käynyt työyhteisössä myös paikan päällä informoimassa kyselystä.

Kyselyn tavoitteena oli saada tietoa, jota voidaan käyttää pelisääntöjen ja yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen. Haasteena oli tutkimusaineiston niukkuus, mutta aineistosta saatiin kuitenkin vastaus tutkimuskysymykseen. Aineiston tuloksista muodostui neljä yläluokkaa kuvaamaan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun onnistumista edistäviä ja estäviä tekijöitä, jotka olivat yhteisöllinen työvuorosuunnittelu pelisääntöjen mukaan, pelisääntöjen merkitys yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa, työyhteisön tarpeiden huomiointi työvuorosuunnittelussa ja omien tarpeiden huomiointi työvuorosuunnittelussa.

**Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu pelisääntöjen mukaan.** Kyselyssä nousi esiin hoitotyöntekijöiden kokevan tärkeänä sen, että esimiehet kunnioittavat työntekijöiden suunnitelmia autonomian toteutumisen turvaamiseksi työvuorosuunnittelussa. Lisäksi esimiehiltä toivottiin puuttumista pelisääntörikkomuksiin. Listavahdin osuus koettiin tärkeäksi työvuorosuunnittelun tasapuolisuuden toteutumisessa. Myös Immosen (2013, 27–28) tutkimuksessa todettiin merkityksellisenä tekijänä esimiehen aktiivinen osallistuminen suunnitteluprosessiin sekä suunnitelman etenemisen seuraaminen. Esimiehen odotettiin myös noudattavan yhteisesti sovittuja pelisääntöjä. Luottamuksen puutteena koettiin esimiehen tekemät suuret muutokset suunniteltuun työvuorolistaan.

**Pelisääntöjen merkitys yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa.** Pelisäännöt olivat työntekijöiden mielestä ehdottoman tärkeitä yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa. Heidän mielestään pelisäännöt toivat selkeät linjat työvuorosuunnitteluun ja ohjasivat henkilöstön toimintaa työvuorosuunnittelussa. Pelisääntöjen noudattaminen alusta asti oli työntekijöiden mielestä tärkeää. Saman tyyppisiä tuloksia on kuvannut myös Immonen (2013, 23–24) omassa tutkimuksessaan. Hän totesi pelisääntöjen olevan erityisen tärkeitä työvuorosuunnittelun tukena, sillä niiden avulla voidaan turvata tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen. Myös Härmä ym. (2019, 52) toteavat yhteisesti sovittujen pelisääntöjen olevan yksi merkittävä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun onnistuneen käyttöönoton edellytys.

Työntekijät kokivat, että pelisääntöihin vaikuttamisen mahdollisuus auttaisi niihin sitoutumisessa. Myös Heikkilän (2016, 31) mukaan loppukäyttäjien osallistaminen suunnitteluun auttaa uuteen toimintamalliin sitoutumisessa. Toisaalta työyhteisössä oli koettu myös haasteita pelisääntöjen noudattamisessa: työntekijät kokivat, että kaikki eivät noudata työvuorosuunnittelussa sovittuja ohjeita. Bailyn, Collins ja Song (2007, 75) ovat todenneet omassa tutkimuksessaan pelisääntöjen noudattamatta jättämisen aiheuttavan ristiriitoja työyhteisössä.

**Työyhteisön tarpeiden huomiointi työvuorosuunnittelussa.** Työntekijät toivat ilmi avoimen kommunikaation merkityksen yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa. Osa oli sitä mieltä, että vuorojen vaihtamisesta oli ollut helppo keskustella työyhteisössä, toisaalta osa työntekijöistä toivoi vielä avoimempaa keskustelua työvuorosuunnittelusta. Yhteisöllisyyttä ja keskustelua kuitenkin kaivattiin työvuorosuunnittelun onnistumiseksi. Manka ja Manka (2016, 132) toteavat, että sosiaalinen pääoma on yksi työhyvinvointiin vaikuttava voimavaroitekiä, jota työyhteisössä synnyttää yhteisöllisyys. Hyvässä työyhteisössä korostuu ennen kaikkea avoin vuorovaikutus.

Työntekijät toivat myös esille tasapuolisuuden ja joustamisen työvuorosuunnittelussa. Tärkeänä pidettiin erityisesti rahakkaampien työvuorojen tasapuolista jakautumista. Joustamisen haasteet ilmenivät siinä, että osan koettiin joustavan omissa työvuoroissaan enemmän ja osan vain pakon edessä. Myös Immosen (2013, 37) tutkimuksessa on noussut esiin tasapuolisuuden toteutumisen tärkeys työyhteisössä. Tasapuolisuutena ajatellaan esimerkiksi tiettyjen työvuorojen jakautumista kaikkien halukkaiden kesken. Hakola ja Kalliomäki-Levanto (2010, 50) toteavat työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tasapuolisen huomioimisen olevan koko työyhteisön vastuulla. Immonen (2013, 29) totesi tutkimuksessaan myös joustamisen vaikuttavan edistävästi yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun. Tärkeää onnistumisen kannalta on kaikkien työntekijöiden sitoutuminen ja osallistuminen.

**Omien tarpeiden huomiointi työvuorosuunnittelussa.** Yhtenä kehittämistyön tavoitteena oli hoitotyöntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen omiin työvuoroihinsa ja sitä kautta työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen parantaminen. Kyselyssä todettiin, että työvuoroihin vaikuttamisen mahdollisuuden koettiin lisääntyneen ja työvuoroja oli mahdollista suunnitella omien tarpeiden ja mieltymysten mukaan aiempaa enemmän. Tämä taas oli helpottanut työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Elämänhallinnan tunteen lisääntyminen ja omaan työhön vaikuttamisen tunne edisti työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden jaksamista. Samantyyppisiä tuloksia on kuvattu myös aiemmissa

tutkimuksissa. Hoitohenkilökunta on kokenut yhteisöllisen työvuorosuunnittelun lisäävän työhyvinvointia. Lisäksi mahdollisuus suunnitella itselle sopivia vuoroja on koettu tärkeänä, ja tämän taas mahdollistavan paremmin työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen. Omien työvuorojen suunnittelu antaa myös mahdollisuuden vaikuttaa omaan jaksamiseen jaksottamalla työ- ja vapaapäivät itselle sopivasti. (Bailyn, Collins ja Song 2007, 74; Immonen 2013, 32–33.)

Yhteenvetona kehittämistyön tuloksista voisi todeta, että hoitotyöntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä kehittämistyön tuotokseen, eli työyhteisöön luotuihin pelisääntöihin. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu käynnistettiin työyhteisössä onnistuneesti, ja tutkimuksessa todettiin sen lisänsen hoitotyöntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työvuoroihinsa, ja tätä kautta helpottaneen työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Tutkimuksessa nousi esiin myös haasteita, joten työvuorosuunnitteluprosessia on jatkossakin seurattava ja arvioitava. Tämä edellyttää riittävää kirjaamista kaikista tehdyistä muutoksista, päätöksistä ja niiden vaikutuksista. Seurantaan varten tulisi myös päättää sopivat mittarit, kuten työntekijöiden hyvinvointi ja suorat mielipiteet työvuorojärjestelyjen tasapuolisuudesta (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 57). Tutkimuksessa esiin nousseista kehittämistarpeista vastuuryhmän tehtäväksi jäi keskustelun virittäminen joustamisen seuraamisen tarpeellisuudesta, ja kuinka jatkossa huolehditaan työvuorojen tasapuolisesta jakautumisesta. Myös viestintäkannan kehittäminen työvuorosuunnitteluun liittyvään viestimiseen jäi vastuuryhmän tehtäväksi. Vastuuryhmän tehtäväksi sovimme lisäksi jatkossa pelisääntöjen päivittämisen. Pelisääntöjä tarkennetaan työyhteisössä tarvittaessa yhteisellä sopimuksella.

## 7.2 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuvat sekä tieteen tekemisen että yritysmaailman eettiset säännöt. Kehittämistyön tavoitteiden tulisi olla korkean moraalin mukaisia, työ tehdä huolellisesti, rehellisesti ja tarkasti ja sen seurausten tulisi olla käytäntöä hyödyttäviä. (Ojasalo ym. 2015, 48.) Salosen (2013, 12) mukaan tutkimuksellinen kehittämistoiminta nojautuu käsitteisiin, niiden määrittelyyn ja käytön ymmärtämiseen osana kehittämistyötä. Ojasalon ym. (2015, 22) mukaan tutkimuksellisuus kehittämistyössä ilmenee erityisesti järjestelmällisyytenä, tiedon hankintana, analyttisyytenä, kriittisyytenä ja uuden tiedon luomisena ja jakamisena.

**Järjestelmällisyys** kehittämistyössä tarkoittaa, että kehittäminen ei koostu vain satunnaisista toimenpiteistä, vaan valinnat perustellaan ja dokumentoidaan (Ojasalo ym. 2015, 22). Tässä työssä kehittämisprosessi eteni selkeiden, toisiaan seuraavien vaiheiden mukaisesti. Jokaisessa vaiheessa olen ottanut huomioon ne asiat, mitkä olivat tärkeitä tehdä ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Kaikissa vaiheissa tehdyt valinnat ja käytetyt menetelmät olen perustellut ja dokumentoinut työssä selkeästi. Nämä valitsemani työskentelymenetelmät perustuvat tutkittuun tietoon.

**Tiedon hankinnalla** tarkoitetaan sekä tutkitun että käytännön tiedon hankkimista kehittämisen tueksi (Ojasalo ym. 2015, 22). Toikko ja Rantanen (2009, 22) toteavat, että tutkimuksellisten asetelmien ja tiedontuotannon avulla kehittämistoiminnan tulokset voidaan esittää käsitteellisessä muodossa, jolloin niitä voidaan helpommin arvioida yleisen merkityksen kannalta ja välittää tulokset



myös laajempaan keskusteluun. Tässä kehittämistyössä olen soveltanut aiemmin tutkittua, ajantasaista tietoa käytännön kehittämistoimintaan. Aloin hakemaan tutkittua tietoa heti kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen esimerkiksi yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottovaiheeseen liittyneistä haasteista, henkilöstön kokemuksista yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin sekä esimerkkejä erilaisiin yksiköihin luoduista pelisäännöistä ja niiden toimivuudesta. Tutkitun tiedon perusteella olen muodostanut kehittämistyön tietoperustan ja määrittänyt työn keskeiset käsitteet.

**Analyttisyydellä** tarkoitetaan erilaisten näkökulmien tunnistamista, erittelemistä ja luomista erilaisia menetelmiä käyttämällä (Ojasalo ym. 2015, 22). Tässä työssä käsitejärjestelmä jäsentää kehittämistyötä. Kehittämistyön suunnittelua ja toteuttamista on ohjannut kehittämistyön tietoperusta, jonka olen muodostanut tutkittuun tietoon perustuen. Kehittämistyön toteutuksessa olen käyttänyt erilaisia menetelmiä. Pelisääntöjä laatiessa olen hankkinut tietoa työntekijöiltä sähköpostitse, jolloin jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus ilmaista luottamuksellisesti oma mielipiteensä. Lisäksi olen käyttänyt menetelmänä pienryhmätyöskentelyä, johon haettiin henkilökunnan keskuudesta vapaaehtoisia työntekijöitä, eli kaikilla oli samanlainen mahdollisuus osallistua tähän työskentelyyn. Pienryhmä koostui erilaisen osaamisprofiilin työntekijöistä, jotta mahdollisimman erilaisia näkökulmia tulisi otettua huomioon pelisääntöjä luotaessa ja saataisiin muodostettua kaikkia hoitotyöntekijöitä mahdollisimman hyvin edustava näkemys. Ryhmätyöskentelyn menetelmäksi valikoitui fasilitoiva kokouskäytäntö, sillä oli tärkeää, etteivät henkilökohtaiset mielipiteeni päässeet vaikuttamaan ryhmätyöskentelyn lopputulokseen. Arviointivaiheessa olen käyttänyt laadullista tutkimusta kehittämistyön tuotoksen arviointia varten.

**Kriittisyys** taas tarkoittaa hankitun tiedon, erilaisten näkökulmien, omien valintojen sekä prosessin ja tulosten arviointia (Ojasalo ym. 2015, 22). Tässä työssä olen tutustunut ja suhtautunut tutkittuun tietoon kaikissa vaiheissa kriittisesti. Eri tiedon lähteistä olen pyrkinyt erottamaan kehittämistyön kannalta oleelliset näkökulmat ja soveltamaan niitä käytännön kehittämistyöhön. Myös kehittämisprosessia ja sen tuloksia olen arvioinut kriittisesti. Arviointivaiheessa olen hyödyntänyt laadullista tutkimusta, jonka avulla keräsin tietoa tuotoksen käyttäjiltä, eli hoitotyöntekijöiltä kehittämistyön tuotoksen arviointia ja kehittämistä varten.

**Uuden tiedon luominen ja jakaminen** tarkoittaa prosessin ja lopputuloksen tarkkaa dokumentointia sekä tiedon levittämisestä huolehtimista (Ojasalo ym. 2015, 22). Tässä kehittämistyössä olen perustellut, dokumentoinut ja arvioinut tekemiäni valintoja, kehittämisprosessia ja kehittämistyön tuloksia tarkasti. Olen tiedottanut hoitotyöntekijöille kehittämistyön etenemisestä koko prosessin ajan ja asioista on keskusteltu avoimesti työyhteisössä. Olen huolehtinut myös valmiin tuotoksen välittämisestä kaikille hoitotyöntekijöille heti sen valmistuttua.

Tässä kehittämistyössä olen käyttänyt laadullista tutkimusta kehittämistyön tuotoksen arviointiin. Tieteellinen tutkimus tulee suorittaa hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia ovat: 1) Tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen, eli rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden noudattaminen tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa

ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja sen tulosten arvioinnissa 2) Tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisten ja eettisesti kestävien tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien soveltaminen tutkimuksessa 3) Muiden tutkijoiden työn ja saavutusten kunnioittaminen ja heidän julkaisuihinsa viittaaminen asianmukaisella tavalla 4) Tutkimuksen suunnittelun, toteutuksen ja raportoinnin toteuttaminen tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla 5) Tarvittavien tutkimuslupien hankkiminen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 6, 8–9; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Koko tämän kehittämistyön aikana olen noudattanut hyvän tieteellisen käytännön toimintatapoja eli rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Kehittämistyön tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti, ja myös muiden tutkijoiden julkaisuihin on viitattu asianmukaisella tavalla. Kehittämistyön tutkimusaineiston keräämiselle olen hakenut luvan KYS:n päivityksen ohjeiden mukaisesti. Kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista. Kyselyyn osallistujia informoitiin asianmukaisesti. Kyselystä saadut tiedot käsiteltiin luottamuksellisesti ja tulokset kuvattiin anonymisti. Kaikissa kyselyn vaiheissa on turvattu vastaajien nimettömänä pysyminen. Kyselyn vastaajilta ei pyydetty erikseen kirjallista suostumusta, vaan sähköpostitse saatu vastaus kyselyyn tulkittiin suostumukseksi.

**Eettisyyden lisäksi kehittämistyössä tulee huolehtia luotettavuudesta.** Luotettavuus on tieteellisen tiedon tunnusmerkki ja laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään usein vakuuttavuuden käsitettä. Kehittämistoiminnassa luotettavuus taas tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta, eli syntyvän tiedon tulee olla hyödyllistä. (Toikko ja Rantanen 2009, 121–122.) Yhdeksi luotettavuuden näkökulmaksi kehittämistyössä voisi siis nostaa työyhteisön toiminnan kehittämisen. Luotettavuuden näkökulmasta arvioiden onnistuneen kehittämistoiminnan tuloksena tulisi onnistua kehittämään uusi, toimivampi käytäntö työyhteisöön. Tämän kehittämistyön tuloksena työyhteisössä otettiin käyttöön uusi työvuorosuunnittelumalli, jonka tavoitteena oli hoitotyöntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen omiin työvuoroihinsa ja sitä kautta työhyvinvoinnin parantaminen. Arviointivaiheessa suoritetusta laadullisesta tutkimuksesta saatiin tietoa, jonka avulla työyksiköön luotuja pelisääntöjä kehitettiin edelleen. Tutkimuksen tulosten perusteella uuden työvuorosuunnittelumallin voidaan todeta olevan hoitotyöntekijöiden näkökulmasta arvioiden aiempaa työvuorosuunnittelumallia toimivampi.

**Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta** voidaan arvioida joko laadullisen tutkimuksen yleisten luotettavuuskriteerien tai laadullisen tutkimuksen prosessin eri vaiheiden kautta (Kylmä ja Juvakka 2007, 127, 130). Seuraavaksi olen tarkastellut tutkimuksen luotettavuutta näistä molemmista näkökulmista luodakseni mahdollisimman kattavan näkemyksen tutkimukseni luotettavuudesta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi uskottavuutta, vahvistettavuutta, refleksiivisyyttä ja siirrettävyyttä (Kylmä ja Juvakka 2007, 127). **Uskottavuuteen** liittyy tutkimusraportissa kuvattujen tutkimustulosten tulkintojen osuvuus, eli niiden tulisi vastata tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksiä tutkimuskohteesta. Uskottavuutta lisää se, että tutkija pyrkii tutkimuksen aikana tunnistamaan omaa subjektiivisuuttaan. Uskottavuuden käsitteessä on siis kysymys siitä, missä määrin tutkimuksen tulokset voidaan hyväksyä tosiksi (Aaltio ja Puusa

2020, 169–172; Kylmä ja Juvakka 2007, 128). Tässä kehittämistyössä saadut tulokset ovat yhteneväisiä muiden aiempien saman aihepiirin tutkimusten kanssa. Raportin perusteella tulee ilmi, että tutkimus on toteutettu asianmukaisesti tieteellisiä käytänteitä noudattaen. Uskottavuutta olen myös pyrkinyt lisäämään tunnistamalla ja erottamalla omat ajatukseni vastaajien ajatuksista. Tähän olen käyttänyt keinona esimerkiksi tuomalla raporttiin suoria lainauksia tukemaan omia tulkintojani.

**Vahvistettavuus** liittyy koko tutkimusprosessiin. Ajatuksena on, että tutkija pitäisi koko prosessin ajan päiväkirjaa, jonka avulla tulisi lopulta luoda kuvaus siitä, miten tuloksiin ja johtopäätöksiin on päädytty. Tämän kuvauksen perusteella lukijan tulisi pystyä seuraamaan prosessin kulkua pääpiirteissään. **Refleksiivisyys** taas edellyttää tutkimusentekijän olevan tietoinen omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä. (Kylmä ja Juvakka 2007, 129.) Olen pyrkinyt lisäämään tutkimuksen vahvistettavuutta kirjaamalla kaikissa prosessin vaiheissa tapahtumat tarkasti ylös. Olen raporttia kirjoittaessani palannut näihin muistiinpanoihin, ja pyrkinyt luomaan loogisesti etenevän, kattavan kuvauksen tutkimusprosessista. Ilman näitä muistiinpanoja olisi ollut haasteellista yrittää kirjoittaa pelkän muistin varassa. Refleksiivisyyttä olen pyrkinyt lisäämään analyyttisellä ja kriittisellä ajattelutavalla. Olen pyrkinyt tiedostamaan omat ajatukseni ja mielipiteeni aiheesta, ja pitämään ne erillään tutkimuksen tuloksista.

**Siirrettävyys** tarkoittaa pohdintaa siitä, voisivatko tutkimustulokset olla mahdollisia jossakin toisessa tutkimusympäristössä ja voisiko aihetta tutkia siellä uudelleen (Aaltio ja Puusa 2020, 172). Siirrettävyyttä olen pyrkinyt työssäni lisäämään tekemällä päättelyni läpinäkyväksi tuloksia tulkittaessa. Tähän olen pyrkinyt kertomalla vaiheista yksityiskohtaisesti ja esimerkkien kautta. Olen kuvannut tutkimukseen myös tutkimusympäristön sekä osallistujat tarkasti.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös tarkastelemalla tutkimusprosessin eri vaiheita esimerkiksi seuraavien kohtien mukaisesti: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkijana, aineiston keruu ja tutkimuksen kesto, tutkimuksen tiedonantajat, aineiston analyysi ja tutkimuksen raportointi (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 121–122). **Tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen** tulisi kuvata ilmiötä, jota ollaan tutkimassa ja miksi (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 122). Tässä kehittämistyössä olen kuvannut tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen selkeästi ja kattavasti. Tutkimusaineisto kerättiin kehittämistyön tuotoksen arviointia varten. Tarkoituksena oli kerätä tietoa, miten kehittämistyön tuotos, eli yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pelisäännöt ovat edistäneet tai estäneet yhteisöllisen työvuorosuunnittelun onnistumista. Tutkimustiedon perusteella oli tarkoitus kehittää pelisääntöjä entistä toimivammiksi.

**Omat sitoumukset tutkijana** tarkoittaa pohdintaa siitä, miksi tämä tutkimus on tutkijalle tärkeä, mitä olettamuksia on ollut tutkimusta aloittaessa ja ovatko ajatukset muuttuneet (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 122). Aihe oli minulle merkityksellinen, sillä koin tärkeänä päästä kehittämään työvuorosuunnittelua ja hoitotyöntekijöiden työhyvinvointia työyhteisössä. Olin itse työntekijänä työyhteisössä kehittämisen prosessin alkaessa, mutta prosessin edetessä työpaikkani vaihtui. Toisaalta tämä toi hieman haasteita yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottovaiheeseen, sillä alkuperäinen ajatus oli, että toimisoin mentorina työyhteisössä koko prosessin aloituksen ajan. Asia ratkaistiin työyhteisössä

kuitenkin niin, että vastuu siirrettiin erilliselle vastuuryhmälle sekä päivystyksen esimiehille. En osaa sanoa olisiko läsnäoloni tuonut hoitotyöntekijöille erilaisia kokemuksia käyttöönottovaiheeseen. Toisaalta taas koen, että työyksikön vaihtuminen on antanut minulle uuden näkökulman aiheeseen, ja olen voinut tarkastella aihetta sekä tutkimustuloksia huomattavasti objektiivisemmin, koska en ole itse ollut prosessissa mukana käyttäjänä.

**Aineiston keruusta** tulisi kuvata miten aineiston keruu on tapahtunut menetelmänä, sekä aineiston keruuseen liittyneet erityispiirteet ja mahdolliset ongelmat sekä **tutkimuksen kesto**, eli millaisella aikataululla tutkimus on tehty. **Tutkimuksen tiedonantajista** tulisi kuvata millä perusteella tiedonantajat valittiin, miten heihin otettiin yhteyttä ja montako tiedonantajaa tutkimuksessa on. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 122). Tässä kehittämistyössä on kuvattu tarkasti aineiston keruu, tutkimuksen kesto sekä tutkimuksen tiedonantajat. Aineisto kerättiin lähettämällä kaikille päivystyksen hoitotyöntekijöille sähköpostitse kysely, joka löytyy kehittämistyöstä liitteenä. Kyselyllä oli kaikkiaan 86 vastaanottajaa. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 15 kappaletta. Jälkikäteen ajatellen kyselyn lähettämisen yhteydessä olisi voinut olla hyödyllistä käydä työyhteisössä paikan päällä kertomassa kyselystä. Näin vastausprosentti olisi voitu mahdollisesti saada isommaksi. Niukasta vastausprosentista huolimatta aineistosta saatiin kuitenkin vastaus tutkimuskysymykseen.

**Aineiston analyysi** sisältää kuvauksen siitä, miten aineisto analysoitiin ja miten tuloksiin ja johtopäätöksiin tultiin (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 122). Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi on pyritävä mahdollisimman tarkkaan analyysin raportointiin. Analyysiprosessin etenemistä voidaan havainnollistaa esimerkkien avulla. (Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen ja Kanste 2011, 140.) Tässä työssä analyysiprosessia on kuvattu tarkasti vaihe vaiheelta. Lisäksi jokaista vaihetta ja analyysiprosessin etenemistä on havainnollistettu esimerkein. Myös aineiston analyysin kuvauksessa olen pyrkinyt perusteluihin ja yksityiskohtaisuuteen.

**Tutkimuksen raportoinnissa** tulee käydä ilmi, miten tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 122). Suorien lainauksien sisällyttäminen raporttiin auttaa lukijaa seuraamaan päättelyketjun etenemistä (Aaltio ja Puusa 2020, 176). Tässä työssä tulosten raportoinnissa on käytetty suoria lainauksia aineistosta lisäämään raportin luotettavuutta. Raportoinnissa on huolehdittu siitä, että yksittäistä vastaajaa ei voi tunnistaa suorien lainausten perusteella.

### 7.3 Ammatillinen kasvu

Kompetenssit ovat osaamiskokonaisuuksia, jotka kuvaavat opiskelijan valmiuksia, kykyjä ja ominaisuuksia suoriutua ammattiin kuuluvista työtehtävistä. Ammattikorkeakouluissa käytössä olevat yleiset kompetenssit perustuvat eurooppalaiseen tutkintojen ja osaamisen kahdeksanportaiseen viitekehukseen, jonka tarkoituksena on muun muassa osaamistasojen vertailtavuus. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon yleiset kompetenssit ovat määritelty tasolle 7, ja ne sisältävät oppimisen taidot, eettisen osaamisen, työyhteisöosaamisen, innovaatio-osaamisen ja kansainvälisyysosaamisen. Tutkinto-ohjelmakohtaiset kompetenssit taas muodostavat ammatillisen asiantuntijuuden kehittymisen

perustan. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelman kompetenssit on kuvattu kolmen teeman avulla, jotka ovat johtamisosaaminen, kehittämisosaaminen ja asiantuntijuus. Opinnäytetyö lisää osaamista jokaisella kompetenssin osa-alueella. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2020.) Seuraavaksi olen kuvannut ammatillista kehittymistäni opinnäytetyön tekemisen aikana näiden tutkinto-ohjelman kompetenssien mukaisesti.

**Johtamisosaamisen** osa-alueella opinnäytetyön tekeminen on kehittänyt erityisesti kokonaisvaltaista tilanteiden ja työprosessien suunnittelemisen, ohjaamisen ja hallinnan osaamistani. Päätöksentekokykyyni on kehittynyt prosessin aikana. Kehittämistyön tekeminen vaatii aikaa ja sitoutumista. Kehittämistyön prosessi on ollut pitkä, ja matkan varrella on tullut paljon muutoksia. Kaikki nämä muutokset ovat omalla tavallaan kasvattaneet ammatillista osaamistani ja itsevarmuuttani sekä myös suhtautumistani asioihin. Olen oppinut joustavuutta sekä muuttamaan suunnitelmia tarvittaessa tarkoitusta paremmin vastaaviksi.

**Kehittämisaamiseni** on kehittynyt opinnäytetyöprosessin aikana mielestäni kaikkein eniten. Erityisesti kehittämishaasteiden tunnistamiseen, niihin vastaamiseen sekä kehittämisprosessien toteuttamiseen olen saanut valtavan paljon lisää osaamista. Kehittämistyö on edistänyt ammatillista kasvuani erityisesti vahvistamalla projektityöskentelytaitoja sekä ajanhallinta- ja organisointitaitoja. Myös projektin hallinnan taitoni sekä tiimityötaitoni ovat vahvistuneet. Tämän onnistuneen kehittämisprosessin jälkeen minulla on uskallusta osallistua erilaisiin kehittämishankkeisiin myös työelämässä.

**Asiantuntijuuden** näkökulmasta arvioiden olen oppinut erityisesti kehittämään työyhteisöä soveltamalla monitieteistä tietoperustaa. Olen myös oppinut etsimään näyttöön perustuvaa tutkittua tietoa kehittämistyön tietoperustaksi. Tiedon syventämisen ja soveltamisen kautta olen saanut paljon tietoa työhyvinvointiin vaikuttavista asioista sekä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun vaikutuksista työhyvinvointiin. Olen oppinut myös hyödyntämään omaa oppimistani osana työyhteisössä tapahtuvaa kehittämistä. Kehittämistyön tekeminen on kehittänyt tietopohjaani, edistänyt työelämälähtöistä ongelmaratkaisutaitoani sekä ammatillista kasvuani. Lisäksi olen oppinut käyttämään osallistavaa työtettä.

#### 7.4 Kehittämistyön hyödynnettävyys ja kehittämisideat

Kehittämistyön viimeinen vaihe on arviointi, jonka tarkoituksena on osoittaa, miten kehittämistyössä onnistuttiin (Ojasalo ym. 2015, 47). Tämän kehittämistyön tuloksena työyhteisöön kehitettiin uudenlainen työvuorosuunnittelun malli. Kehittämistyön tuotoksena laadittiin toimintaohjeet, eli pelisäännöt, yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa varten. Tutkimuksessa todettiin pelisääntöjen tuovan selkeät linjat työvuorosuunnitteluun ja ohjaavan hoitotyöntekijöiden työvuorosuunnittelua. Lisäksi kehittämistyön avulla onnistuttiin lisäämään hoitotyöntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omiin työvuoroihinsa sekä tätä kautta helpottamaan työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Tämä taas osaltaan lisäsi hoitotyöntekijöiden työtyytyväisyyttä.

Kehittämistoiminnan yleiseen merkittävyyteen vaikuttaa muun muassa kehittämisteeman ajankohtaisuus. Aiheen merkityksellisyyttä yhteiskunnallisesti tai tieteenalan sisäisesti voi olla vaikea arvioida. Merkittävyyttä ei tarvitse kuitenkaan arvioida ainoastaan yleisen merkittävyyden kautta, sillä yhtä hyvä kehittämistoiminnan tavoite voi olla esimerkiksi yksittäisen työyhteisön kehittäminen. (Toikko ja Rantanen 2009, 57–58; Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009, 7–8.) Tässä kehittämistyössä aiheen valinta tehtiin työyhteisön tarpeista käsin ja työn tarkoituksena oli yksittäisen työyhteisön toiminnan kehittäminen. Aiheenvaihdossa ja työn tekemisessä on painotettu nimenomaan kehittämisen näkökulmaa, joka on työn kohteena olevan työyhteisön näkökulmasta merkittävä.

Kehittämistyön aihe on myös yhteiskunnallisesti merkityksellinen ja ajankohtainen, sillä uhkaava työvoimapula sosiaali- ja terveysalalla pakottaa miettimään keinoja, joilla työntekijät saadaan pidettyä työelämässä mahdollisimman pitkään. Työhyvinvoinnin parantaminen on nimenomaan yksi keskeinen asia työn kehittämisessä, sillä se vaikuttaa olennaisesti työntekijöiden pysymiseen työyhteisössä (Puttonen ym. 2016, 6). Aula Research toteutti Tehyn toimeksiannosta syyskuussa 2020 kyselytutkimuksen, jonka mukaan sekä alalla pysymisessä että alan vetovoimassa on suuria ongelmia (Tehy ry 2020-10-01). Tutkimuksen mukaan alan vaihtoa aktiivisesti suunnittelee 48 % vastaajista. Vastaajista 35 % kokee työhyvinvointinsa huonoksi ja jopa 43 % ei usko jaksavansa sosiaali- ja terveysalan työtehtävissä työuransa loppuun saakka. Syitä tähän ovat esimerkiksi vähäinen henkilökuntamäärä, työn henkinen ja fyysinen kuormittavuus sekä vaikeus sovittaa vuorotyö muuhun elämään.

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun avulla voidaan lisätä joustavuutta työvuorosuunnittelussa ja helpottaa hoitotyöntekijöiden yksityiselämän ja työn yhteensovittamista. Yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun siirtyminen edisti myös kehittämistyön kohteena olevan työyhteisön työtyytyväisyyttä. Näkemykseni mukaan tätä kehittämistyötä on mahdollista hyödyntää myös muissa työyksiköissä, joissa on tarkoitus siirtyä yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun. Kehittämistyön tuotoksena laaditut pelisäännöt voivat toimia ohjenuorana ja esimerkkinä työyhteisön tarpeisiin laadittaville pelisäännöille.

Tämän kehittämistyön arviointivaiheessa tehty tutkimus suoritettiin heti yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käynnistämisen jälkeen. Tässä uuden toimintamallin alkuvaiheessa kaikki yhteisöllisen työvuorosuunnittelun vaikutukset eivät välttämättä ole tiedossa, sillä uuden toimintamallin vakiintumiseen menee aikaa. Jatkossa olisikin hyödyllistä tutkia kuinka uuden toimintamallin käyttöönotto on vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin. Lisäksi olisi hyödyllistä selvittää onko esimiesten aikaa vapautunut muihin tehtäviin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun myötä. Lisäksi olisi kiinnostavaa selvittää kokemuksia myös esimiesten näkökulmasta yhteisöllisen työvuorosuunnittelun hyödyistä ja haitoista.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AALTIO, Iris ja PUUSA, Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Julkaisussa PUUSA, Anu ja JUUTI, Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja.
- ALBERTSEN, Karen, GARDE, Anne Helene, NABE-NIELSEN, Kirsten, HANSEN, Åse Marie, LUND, Henrik ja HVID, Helge 2013. Work-life balance among shift workers: results from an intervention study about self-rostering. *International archives of occupational and environmental health* 87, 265–274.
- BAILYN, Lotte, COLLINS, Robin ja SONG, Yang 2007. Self-scheduling for hospital nurses: an attempt and its difficulties. *Journal of Nursing Management* 15, 72–77.
- BUXEL, Holger 2011. Was pflegekräfte unzufrieden macht. *Deutsches Ärzteblatt* 108(17), 946–948.
- CGI 2019. Titania – Työvuorojen suunnittelu- ja seurantaratkaisu. [Viitattu 2019-11-13.] Saatavissa: <https://www.cgi.fi/fi/tuoteratkaisut/titania>
- DE MARTINO, Milva Maria Figueiredo, ABREU, Ana Cristina Basto, BARBOSA, Manuel Fernando Dos Santos ja TEIXEIRA, João Eduardo Marques 2013. The relationship between shift work and sleep patterns in nurses. *Ciência & Saúde Coletiva* 18(3), 763–768.
- DRAKE, Robert G. 2014. The nurse rostering problem: from operational research to organizational reality? *Journal of advanced nursing* 70(4), 800–810.
- EUROOPAN PARLAMENTIN JA NEUVOSTON DIREKTIIVI 2003/88/EY. Työaikadirektiivi. [Viitattu 2019-10-06.] Saatavissa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/fi/ALL/?uri=CELEX:32003L0088>
- FLINKMAN, Mervi, LEINO-KILPI, Helena ja SALANTERÄ, Sanna. 2014. Työyhteisön keinot pitää nuoret sairaanhoitajat työpaikassa ja ammatissa. Julkaisussa RANTA, Iiri ja TILANDER, Eva (toim.) Hoitotöiden vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Porvoo: Bookwell Oy.
- FLO, Elisabeth, PALLESEN, Ståle, MAGERØY, Nils, MOEN, Bente Elisabeth, GRØNLI, Janne, NORDHUS, Inger Hilde ja BJORVATN, Bjørn 2012. Shift work disorder in nurses – Assessment, prevalence and related health problems. *PLoS ONE* 7(4), 1–10.
- GALATSCH, Michael, DERYCKE, Hanne ja HASSELHORN, Hans Martin 2013. Effects of requested, forced and denied shift schedule change on work ability and health of nurses in Europe. Results from the European NEXT-study. *BMC Public Health* 13, 1–10.
- HAKOLA, Tarja ja KALLIOMÄKI-LEVANTO, Tiina 2010. Työvuorosuunnittelu hoitoalalla. Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Helsinki: Työterveyslaitos.
- HARIKKALA, Laura 2013. Työaika-autonomiamalli TYKS Vakka-Suomen sairaalan yhteispäivystykseen. Turun ammattikorkeakoulu. Kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2019-05-02.] Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/57087/Harikkala\\_Laura.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/57087/Harikkala_Laura.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- HEIKKILÄ, Janni 2016. TOOLBOX-Osallistavan suunnittelun työkalupakki tietotyöympäristöjen muutosprosesseihin. Tampereen teknillinen yliopisto. Arkkitehtuurin laitos. Diplomityö. [Viitattu 2020-09-27.] Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/123456789/23955/heikkila.pdf?sequence=3>
- HIETALA, Virve ja MALIN, Pia 2016. Työaika-autonomia terveydenhuollossa. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Metropolia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Opinnäytetyö. [Viitattu 2019-05-04.] Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117159/hietala\\_virve.pdf;jsessionid=7A2FBFB868C3BE80A7CAC575102992B?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117159/hietala_virve.pdf;jsessionid=7A2FBFB868C3BE80A7CAC575102992B?sequence=1)
- HINNO, Saima 2012. The professional practice environment. Hospital nurses' perspectives in three European countries. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Akateeminen väitöskirja. [Viitattu 2020-10-5.] Saatavissa: [https://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-0751-6/urn\\_isbn\\_978-952-61-0751-6.pdf](https://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-0751-6/urn_isbn_978-952-61-0751-6.pdf)

- HJELMMAN, Maria 2018-11-14. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu vähentää vuorotyön haittoja [verkkoaineisto]. [Viitattu 2019-03-18.] Saatavissa: <https://www.cgi.fi/fi/blogi/yhteisollinen-tyovuoro-suunnittelu-vahentaa-vuorotyon-haittoja>
- HUNG, Rudy 2002. A note on nurse self-scheduling. *Nursing economics* 20(1), 37–39.
- HÄGGMAN-LAITILA, Arja 2014. Sairaanhoidajan työhyvinvointi ja johtaminen. Julkaisussa RANTA, Iiri ja TILANDER, Eva (toim.) *Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot*. Porvoo: Bookwell Oy.
- HÄRMÄ, Mikko, KARHULA, Kati, ROPPONEN, Annina, KOSKINEN, Aki, TURUNEN, Jarno, OJAJÄRVI, Anneli, VANTTOLA, Päivi, PUTTONEN, Sampsa, HAKOLA, Tarja, OKSANEN, Tuula ja KIVIMÄKI, Mika 2019. Työaikojen muutosten ja kehittämisinterventioiden vaikutukset työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja työhön osallistumiseen. Tampere: Juvenes Print Oy.
- IMMONEN, Aila 2013. Hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 2019-05-02.] Saatavissa: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20130549/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20130549.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20130549/urn_nbn_fi_uef-20130549.pdf)
- JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO 2015-04-23. Laadullinen tutkimus [verkkoaineisto]. [Viitattu 2019-03-21.] Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- JÄRVINEN, Pekka 2020. Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. E-kirja.
- KANTOJÄRVI, Piritta 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. E-kirja.
- KARHULA, Kati, PUTTONEN, Sampsa, VUORI, Marko, SALLINEN, Mikael, HYVÄRINEN, Hanna Kaisa, KALAKOSKI, Virpi ja HÄRMÄ, Mikko 2011. Työstressi ja uni hoitotyössä. Työstressin ja työaikajärjestelyjen vaikutukset uneen, kuormittumiseen ja toimintakykyyn terveydenhuoltoalan ammattilaisilla. Tampere: Juvenes Print – Tampereen Yliopistopaino.
- KUNTATYÖNANTAJAT 2020. Uudistuva johtaminen. Sote-johtamisen kehittämisteemoja ja kokemuksia. Helsinki: Kirjapaino Punamusta Oy.
- KVTES 2018-2019. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. [Viitattu 2019-05-04.] Saatavissa: <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2018>
- KYLMÄ, Jari ja JUVAKKA, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. E-kirja.
- KYNGÄS, Helvi, ELO, Satu, PÖLKKI, Tarja, KÄÄRIÄINEN, Maria ja KANSTE, Outi 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 23(2), 138–148.
- KYS s.a. KYSin strategia 2017–2022. [Viitattu 2020-01-29.] Saatavissa: <https://www.psshp.fi/documents/7796350/7868509/KYSin+strategia.pdf/a267f06a-8ca2-4371-8f56-d499dc977cf5>
- LAMMINTAKANEN, Johanna 2015. Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Julkaisussa LAMMINTAKANEN, Johanna ja RISSANEN, Sari (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Sanna Pro Oy.
- LEHTONEN, Teijo, TUOMIVAARA, Seppo, RANTALA, Ville, KÄNSÄLÄ, Marja, MÄKILÄ, Tuomas, JOKELA, Tero, KÖNNÖLÄ, Kaisa, KAISTI, Matti, SUOMI, Samuli, ISOMÄKI, Minna ja YLITOLVA, Marko 2014. Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Turku: Painosalama Oy.
- MANKA, Marja-Liisa 2014. Työnilo – pää(n)asia. Julkaisussa RANTA, Iiri ja TILANDER, Eva (toim.) *Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot*. Porvoo: Bookwell Oy.
- MANKA, Marja-Liisa ja MANKA, Marjut 2016. Työhyvinvointi. E-kirja.
- MÄKI, Tiina, LIEDENPOHJA, Anna-Maija ja PARIKKA, Ulla-Riitta 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- MÄKISALO-ROPPONEN, Merja 2014. Yksilön vastuu omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Julkaisussa RANTA, Iiri ja TILANDER, Eva (toim.) *Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot*. Porvoo: Bookwell Oy.



- NUMMI, Pepe 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja. 9 avainhetkeä. E-kirja.
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja.
- PAASIVAARA, Leena ja NIKKILÄ, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Nord Print Oy.
- POHJOIS-SAVON SAIRAANHOITOPiIRI 2020-02-13. Organisaatio. Organisaatiokaavio 2020. [Viitattu 2020-09-17.] Saatavissa: <https://intra.pssh.fi/Sairaanhoitopiiri/organisaatio>
- POHJOIS-SAVON SAIRAANHOITOPiIRI s.a. Päivystyspoliklinikka. Esittely. [Viitattu 2019-03-26.] Saatavissa: <https://intra.pssh.fi/Ty%C3%B6tilat/sairaala/akuutti/paivystyspoliklinikka/Sivut/esittely.aspx>
- PRYCE, Cheryl 2016. Impact of shift work on critical care nurses. The Canadian journal of critical care nursing 27(4), 17–21.
- PUTTONEN, Sampsa, HASU, Mervi ja PAHKIN, Krista 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Tampere: Juvenes Print.
- PUUSA, Anu 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Julkaisussa PUUSA, Anu ja JUUTI, Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja.
- PUUSA, Anu ja JUUTI, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Julkaisussa PUUSA, Anu ja JUUTI, Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja.
- PÄIVYSTYKSEN OSASTOKOKOUS 2017-11-02. Muistio 2.11.2017. Sijainti: Kuopio: Kuopion yliopistollisen sairaalan SYKe [intranet]. Päivystyspoliklinikka. Asiakirjat.
- SAARANEN-KAUPPINEN, Anita ja PUUSNIEKKA, Anna 2009. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-opikirja. [Viitattu 2019-03-31.] Saatavissa: [https://moodle.savonia.fi/pluginfile.php/442827/mod\\_resource/content/2/KvaliMOTV.pdf](https://moodle.savonia.fi/pluginfile.php/442827/mod_resource/content/2/KvaliMOTV.pdf)
- SALONEN, Kari 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Tampere: Suomen yliopistopaino – Juvenes Print Oy.
- SAVELAINEN, Päivi 2019-11-13. Työvuorosunnittelusta [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Jutta Kakkinen. [Viitattu 2019-11-13.]
- SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU 2020. Opetussuunnitelmat. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (YAMK). [Viitattu 20-10-2020.] Saatavissa: <https://portal.savonia.fi/amk/fi/opiskelijalle/opetussuunnitelmat?yks=KS&krtid=1186&tab=2>
- SHUTTLEWORTH, Martyn ja WILSON, Lyndsay T 2008-09-14. Qualitative research design [verkkoaineisto]. [Viitattu 2019-03-21] Saatavissa: <https://explorable.com/qualitative-research-design>
- SILVESTRO, Rhian ja SILVESTRO, Claudio 2000. An evaluation of nurse rostering practices in the National Health Service. Journal of advanced nursing 32(3), 525–535.
- SILVESTRO, Rhian ja SILVESTRO, Claudio 2008. Towards a model of strategic roster planning and control: an empirical study of nurse rostering practices in the UK National Health Service. Health services management research 21, 93–105.
- SINIVAARA, Maria ja ASCHAN, Hanna 2008. Työaika-autonomia – Yhteisöllinen työvuorosunnittelumalli. Julkaisussa KOPONEN, Leena ja HOPIA, Hanna (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2008. Vetovoimainen terveydenhuolto. Sairaanhoitajaliitto.
- SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ 2019. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. [Viitattu 17.9.2020.] Saatavissa: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM\\_3\\_2019\\_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- SUONSIVU, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Tampere: UNIpress.

- SURAKKA, Tuula 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla. Näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- SUTELA, Hanna, PÄRNÄNEN, Anna ja KEYRILÄINEN, Marianne 2019. Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus.
- TILASTOKESKUS 2014-11-26. Työolotutkimus 2013. [Viitattu 2019-03-08.] Saatavissa: [https://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot\\_2013\\_2014-11-26\\_fi.pdf](https://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_fi.pdf)
- TEHY RY 2020-10-01. Kysely tehyläisille 2020. [Viitattu 2020-11-01.] Saatavissa: [https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/muu\\_dokumentti/tehyn\\_kysely\\_erikoissairaanhoidosta\\_-\\_aula\\_reseach\\_id\\_14936.pdf](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/muu_dokumentti/tehyn_kysely_erikoissairaanhoidosta_-_aula_reseach_id_14936.pdf)
- TOIKKO, Timo ja RANTANEN, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. E-kirja.
- TUTKIMUSEETTINEN NEUVOTTELUKUNTA 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. [Viitattu 2019-10-25.] Saatavissa: [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf)
- TUTKIMUSEETTINEN NEUVOTTELUKUNTA 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [Viitattu 2020-08-23.] Saatavissa: [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- TYÖAIKALAKI. L 1996/605. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2019-05-04.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605#L1>
- TYÖAIKALAKI. L 2019/872. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2019-10-06.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>
- TYÖTERVEYSLAITOS 2007. Toimivat ja terveet työajat. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- TYÖTERVEYSLAITOS 2015. Suositukset työaikojen kuormituksen arvioimiseksi kunta-alalla. [Viitattu 2019-05-02.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/Suosituksset-tyoajkojen-kuormituksen-arvioimiseksi-kunta-alalla.pdf>
- TYÖTERVEYSLAITOS 2018-10-03. Vuorotyön haitat kuriin työaikojen hyvällä suunnittelulla [verkkoaineisto]. Tiedote 34/2018. [Viitattu 2019-03-08.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/vuorotyön-haitat-kuriin/>
- TYÖTURVALLISUUSLAKI. L 2002/738. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2019-05-04.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- UTRIAINEN, Kati 2009. Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Oulun yliopisto. Terveystieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. [Viitattu 2019-05-02.] Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514291128.pdf>
- VAN DER VEEN, Egbert, HURINK, Johann, SCHUTTEN, Marco ja UIJLAND, Suzanne 2014. A flexible iterative improvement heuristic to support creation of feasible shift rosters in self-rostering. *Annals of operations research* 239, 189–206.
- VIITALA, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. E-kirja.
- VIITALA, Riitta ja JYLHÄ, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja.
- WANG, Zhiguo ja WANG, Chun 2009. Automating nurse self-rostering: A multiagent systems model. 2009 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, 4422–4425.
- ÅKERSTEDT, Torbjörn ja KECKLUND, Göran 2016. What work schedule characteristics constitute a problem to the individual? A representative study of Swedish shift workers. *Applied Ergonomics* 59, 320–325.

## LIITE 1: INFOTILAISSUUS KYS PÄIVYSTYKSEN HOITOTYÖNTEKIJÖILLE

## Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu

### Mitä hyötyä yksilölle? Otteita eräästä opinnäytetyöstä, systemaattinen kirjallisuuskatsaus työaika-autonomiaan liittyen

- Vaikutusmahdollisuus omiin työvuoroihin
  - Esim. työpäivän pituus, työvuorojärjestelyt, työaika- ja päättymisajankohdat, vapaiden ajankohta
- Työajanhallinta lisää itseohjautuvuutta ja voimaantumisen tunnetta
- Yksilölliset tarpeet voidaan huomioida paremmin
  - Vaikuttaa työvuorosuunnitelmia koskevien valitusten ja vuoronvaihtopyyntöjen vähenemiseen

### Hyödyt jatkuu

- Mahdollistaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen ja paremman elämänhallinnan
  - Positiivinen vaikutus omaan ajanhallintaan → vaikuttaa oman jaksamisen lisääntymiseen
- Mahdollistaa (?) työvuorojen saamisen pidemmälle eteenpäin
  - Helpottaa oman elämän järjestämistä, esim. harrastukset ja muut menot
- Yksilön kokemus vuorotyön aiheuttamien haittojen, työn kuormittavuuden ja psyykkisen kuormittavuuden vähenemisestä
  - Oman jaksamisen lisääntyminen

### Hyödyt jatkuu

- Lisää vastuuta ja vastuullisuutta
  - Nostaa työmotivaalia ja -motivaatiota
- Neuvottelu- ja vuorovaikutustaitojen parantuminen
- Positiiviset vaikutukset fyysiseen tilaan, mm. terveyteen ja virkeyteen
- Esimiehen ajan vapautuminen muihin tehtäviin
- Eli kokonaisvaltaiset vaikutukset henkilökunnan työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen

### Entäs haitat? Otteita opinnäytetyöstä..

- Aineistosta nousi esiin myös negatiivisia asioita, mutta hyödyn määrä haittoihin oli suurempi
- Haittojen tiedostaminen tärkeää käyttöönotettaessa, jotta niiden ennaltaehkäisyyn voidaan vaikuttaa
- Muutama esimerkki ongelmakohtista:
  - Työyhteisöltä edellytetään hyvää vuorovaikutusta ja keskustelutaitoja
  - Liian tiukat pelisäännöt → luovuudelle ja joustavuudelle jää vähemmän tilaa
  - Yhteisöllisyyden puute ja pelisääntöjen noudattamatta jättäminen
  - Uusien työntekijöiden perehdytys työvuorosuunnitteluun

### Suunnitteluvaihe 1) Yhteinen päätös

- Tutustuminen
  - Jokainen tutustuu yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun liittyvään materiaaliin → kaikilla tulee olla käsitys, mihin ollaan ryhtymässä
    - Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu = työaika-autonomia → jokainen suunnittelee omat työvuoronsa yhteisesti sovitujen pelisääntöjen ja muiden reunaehtojen puitteissa
    - Tarkoituksena luoda materiaalikansio päivystyksen työiloihin, jonka sisältöön jokainen voi henk.koht. perehtyä
- Sitoutuminen
  - Kaikkien sitoutuminen ja osallistuminen on tärkeää yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumisen kannalta

### 2) Nykytilan kuvaus

- Toiminnan ja työvuorojen keskinäinen yhteys
  - Keskustelua käytävä työyksikössä toiminnan ja työvuorojen välisestä yhteydestä
    - Tärkein lähtökohta työvuorosuunnittelussa on, että henkilöstöä on työssä oikeaan aikaan oikea määrä
- Henkilökohtaisten työaikatarpeiden kartoitus
  - Sen jälkeen, kun työvuorosuunnittelua on tarkasteltu työyksikön toiminnan näkökulmasta, on hyvä käydä keskustelua myös henkilökohtaisista toiveista ja tarpeista työaika- ja vuorojen suhteen

### 3) Pelisääntöjen sopiminen

- Työvuorosuunnittelun perusteiden läpikäynti
  - Kaikkien työntekijöiden on ymmärrettävä riittävän hyvin KVTES ja työaikalaki sekä ergonomisten työaika- ja vuorojen vaikutus työhyvinvointiin → materiaaleihin perehtyminen
- Pelisääntöjen laatiminen
  - Yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun siirtyminen edellyttää aina kehittämistyötä
  - Yhteisten pelisääntöjen ja reunaehtojen laatiminen on yksi keskeisimmistä työaika-autonomian onnistumisen edellytyksistä. Työyhteisö keskustelee työvuorosuunnittelun pelisääntöistä!

## Pelissäntöjen sopiminen jatkuu

- Pelissännöt liittyvät esimerkiksi seuraaviin asioihin:
  - Henkilöstövahvuus ja osaaminen eri työvuoroissa
  - Työvuorojen alkamis- ja päättymisajat
  - Työvuorojen ja viikonloppuvapaiden jakautuminen työntekijöiden kesken
    - Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus
  - Yksilölliset työajat ja vuorojärjestelyt
  - Ehdottomien toiveiden (eli toiveiden, joita esimerkiksi listavastaavat eivät saa muuttaa neuvottelematta asianosaisen kanssa) määrä ja merkitsemistapa
  - Työvuorosuunnittelun käytäntöä, eli sitä milloin, missä ja miten työvuorosuunnittelu konkreettisesti tapahtuu

## Pelissäntöjen sopiminen jatkuu

- Valta ja vastuu?
  - KVTE:n mukaan esimies vastaa työvuorosuunnittelusta, mutta yhdessä on hyvä sopia siitä, kuka saa muuttaa työvuoroja tarvittaessa

## 4) Uudistukset liittyen työaikoihin ja toimintoihin

- Karttoitusvaiheen loppuksi päivitetään mahdolliset muutokset työvuorosuunnittelun periaatteisiin
- Yhdessä sovitut pelissännöt ja reunaehdot kirjataan ja saatetaan koko henkilökunnalle tiedoksi

## Käyttöönottovaihe

- Henkilökuntamäärältään suurissa yksiköissä henkilökunta on tarpeen jakaa osaamisen tai työnkuvan perusteella ryhmiin
- Työaika-autonomian käyttöönotto voidaan tehdä vaiheittain aloittaen pilottiryhmällä ja lisäämällä ryhmien määrää toiminnan vakiintuessa (?)
- Tarkoitus meillä ottaa käyttöön ensi syksynä (?)

## Käyttöönottovaihe jatkuu

- Työvuorosuunnitteluvaiheessa työntekijät suunnittelevat työvuoronsa käytössä olevaan sovellukseen sovitut säännöt ja reunaehdot huomioiden → Titania
- Jokaisella on oikeus, mutta myös velvollisuus tehdä työvuorosuunnitelma. Kaikki työntekijät voivat laittaa mieltymistään mukaiset vuorot.
- Autonominen työvuorosuunnittelu ei tarkoita, että viimeisenä työvuoronsa suunnitteleva hoitaja saa vain jäljelle jääneet vuorot.
- Työvuorojen päällekkäisyyksistä ja puutoksista neuvotellaan. Työvuoroista neuvottelu on haavoittuvaisiin vaihe työaika-autonomian toteutumisessa. → Työyhteisöltä vaaditaan vuorovaihtus- ja keskustelutaitoja. Jokainen työntekijä kantaa myös omalta osaltaan vastuuta yksikön toiminnan turvaamisesta.
- Työvuorojen suunnittelulle sovitaan aikataulu. Suunnittelu- ja neuvotteluvaiheelle varataan riittävästi aikaa. Jokaisen tulee olla tietoinen siitä, mihin mennessä suunnitelma pitää olla tehtynä.

## Käyttöönottovaihe jatkuu

- Jokaiselle työvuorojaksolle nimetään listavastaava. Listavastaava voi olla kiertävä, jolloin jokainen saa mahdollisuuden toimia vastuullisena sovitteijana.
  - Listavastaava seuraa suunnittelua ja valvoo että suunnitelma etenee sovitussa aikataulussa.
  - Listavastaava tarkistaa listan ja huomauttaa mahdollisista puutoksista ja päällekkäisyyksistä.
  - Listavastaava voi ehdottaa vuoronvaihtoja, mutta hänellä ei ole oikeutta vaihtaa kenenkään vuoroja.
  - Listavastaavia tarvitaan useita, jos henkilökunta on jaettu ryhmiin suunnittelun helpottamiseksi.
  - Osastonhoitaja lopuksi tarkistaa listan ja valvostaa työvuorosuunnitelman. Esimiehellä on vastuu osaston toiminnan turvaamisesta ja henkilöstön riittävästä sekä oikeus muuttaa työvuoroja.

## Arviointivaihe

- Yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun siirtyminen on muutosprosessi, johon kuuluu haasteita ja yllätyksiä, työskentelytieteen muuttuminen vaatii aikaa ja harjoittelua
- Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun ensimmäisen vuoden aikana on syytä arvioida säännöllisin väliajoin työvuorosuunnittelun toteutumista, sillä käytäntö voi osoittaa, että jokin pelissäntö kaipaa tarkennusta.
- Yhteisöllisen työvuorosuunnitteluun liittyy usein myös vastustamista ja pelissäntöjen noudattamatta jättämistä, joten työyhteisön on aika ajoin hyvä kerrata työvuorosuunnittelun periaatteita

## Arviointivaihe jatkuu

- Autonomisen työvuorosuunnittelun arvioinnissa on tärkeää kiinnittää huomiota pelissäntöjen noudattamiseen ja niiden toimivuuteen, työvuorojen tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen jakautumiseen.
- Perusteellisen arvioinnin jälkeen henkilökunnan kanssa yhdessä pohditaan mahdollisia muutostarpeita.
- Arviointivaiheessa punnitaan myös työaika-autonomian tuomat hyödyt suhteessa haasteisiin ja yhdessä päätetään toiminnan jatkamisesta.

## LIITE 2: YHTEISÖLLISTÄ TYÖVUOROSUUNNITTELUA KOSKEVAT TOIMINTAOHJEET

### Yleiset ohjeet

- Kaikki vuorot suunnitellaan yksikön toiminnan mukaan
  - o jokaiseen vuoroon suunniteltava tarvittava määrä työntekijöitä, huomioitava myös osaamisalueet  
→ nämä minimiit määritetty listapohjaan
- Listaa on katsottava toistuvasti omien vuorojen suunnittelun jälkeen, sillä tilanne elää koko ajan
  - o katsotaan myös kokonaisuutta, ei pelkästään omia työvuoroja
  - o toisten suunnitelmia kunnioitetaan
- Jokainen sitoutuu noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä
  - o jos joku ei noudata, asiasta neuvotellaan ja pelisääntöihin perehdytään
  - o esimiehellä oikeus puuttua pelisääntörikkomuksiin
- Työvuorot suunnitellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti
  - o kaikki joustavat tarvittaessa vuorollaan
    - joustamista aloitetaan seuraamaan tarvittaessa
  - o suunnittelulla haetaan mahdollisuutta jokaisen suunnitella omaa jaksamista tukevat työvuorot
- Ehdottomat ja useamman päivän peräkkäiset pankkivapaat sovitaan oh:n kanssa
  - o yksittäisiä ehdotuksia saldovapaista voi laittaa; toteutuvat mahdollisuuksien mukaan
- Suunnittelun taustalla työaikalaki sekä KVTES
  - o Työvuoron pituus:
    - maksimissaan seitsemän työvuoroa peräkkäin ja sen jälkeen vuorojen väli 24h
    - työvuorojen väli vähintään 9h
  - o Viikkolepo:
    - kerran viikossa vähintään 24 tuntia kestävä keskeytymätön vapaa-aika
- Jokainen huomioi suunnittelussa edellisen listan
  - o esim. ettei tule liian monta vuoroa peräkkäin
- Pelisäännöt näkyvillä sähköisessä suunnittelussa, samoin määräajat työvuorosuunnittelulle
  - o jokainen huolehtii suunnittelusta määräaikojen puitteissa
  - o jos joku ei suunnittele työvuorojaan (tietoisesti), hänelle jää ”jämät”, eli saa tyytyä jäljelle jääviin vuoroihin
- Työvuorosuunnitteluun ei erillistä aikaa
  - o mahdollista tehdä työpaikalla, esim. vuoronvaihteessa
  - o mahdollista suunnitella myös kotoa käsin

### Listavahdin toimintaa koskevat ohjeet

- Jokainen toimii vuorollaan listavahtina
  - listavahteja 2/lista
  - kiertävät vuorot
    - esimiehet suunnittelevat listavahtivuorot etukäteen ja ilmoittavat sähköpostitse
  
- Listavahdin oikeudet ja velvollisuudet:
  - listavahdilla ei ole oikeutta muuttaa toisten työvuoroja kysymättä
  - listavahti toimii neuvottelijana ja seuraa listan suunnittelua → huomauttaa tarvittaessa, jos vuoroissa puutteita/ylimääräisiä työntekijöitä
    - listavahti ei ole työvuorosuunnittelija, eli jokaisella on vastuu suunnitella omat työvuoronsa kokonaisuus huomioiden
  - työvuorosuunnittelusta neuvotellaan ensisijaisesti listavahdin kanssa
  - listavahdilla velvollisuus hoitaa tehtävänsä
    - tarvittaessa esimies puuttuu asiaan

### Esimiesten tehtävät

- Esimiehellä on oikeus tehdä tarvittavat työvuoromuutokset suunnitelmaan
  - viime hetken muutoksia ei oteta enää suunnittelussa vastaan, vaan vuorot vaihdetaan julkaisun jälkeen
  - ainoastaan esimiehellä oikeus muuttaa työvuorosuunnitelmaa
  
- Esimiehet vahvistavat työvuorot
  - jos lista on työntekijöiden toimesta suunniteltu viimeistelyä vaille valmiiksi, esimiehet vahvistavat listan mahdollisimman pian
    - tämä mahdollistaa työvuorojen saamisen aiemmin
  
- Esimiehet huolehtivat lomalla/sairauslomalla olevien sekä sijaisten työvuorosuunnittelusta
  - toiveet voi ilmoittaa esimiehelle
  - jokaisella mahdollisuus myös suunnitella listaa itse kotoa käsin halutessaan
  
- Esimiehet tasaavat tunnit ja laittavat tarvittavat sijoitukset listalle

## Listan konkreettinen suunnittelu

- Listapohjaan laitetaan esimiesten toimesta lomat, U- ja K-päivät

### **Vaihe1**

- Listaan suunnitellaan yövuorot, viikonloput ja muut pyhät, sekä merkataan tärkeät toiveet
  - o tähän vaiheeseen aikaa 1 viikko
- Tärkeimmät toiveet merkataan eri väreillä
  - o 3 priorisoitua toivetta
  - o 4 muuta toivetta
  - o priorisoituja toiveita ei muuteta kysymättä työntekijältä
- Yövuorot:
  - o Öitä voi tehdä enemmän, jos haluaa
  - o Jos ei halukkaita yövuoron tekijöitä, niin sitten kaikki tekevät tarvittaessa (paitsi jos on lääkarintodistus)
- Viikonloput ja pyhätyöt:
  - o Pitkiä päiviä ei pelkäästään sunnuntaille
  - o Jotka haluavat olla töissä, laittavat viikonloput ensin
    - tämän jälkeen jaetaan ne tarpeen ja vuorotteluperiaatteen mukaan muille (koskee kaikkia pyhiä)
    - jos halukkaita viikonloppujen tekijöitä paljon, jaetaan pyhätyöt tasaisesti
  - o vähintään 1 vkl vapaa/3 viikkoa
- Ensimmäisen vaiheen jälkeen työvuoroja ei vielä vahvisteta, sillä seuraavassa vaiheessa voi olla tarpeellista muuttaa vuoroja

### **Vaihe 2**

- Jokainen merkitsee työvuorosuunnitelmaan loput haluamansa vuorot
  - o listaan suunnitellaan aamu-, ilt- ja yövuorot
    - halutessaan ehdottomasti esimerkiksi 15-23 tai 10-18 vuoron, sen voi merkata listapohjaan
  - o tähän vaiheeseen aikaa 2 viikkoa
- Listat työaikalain puitteissa
  - o viikkolepo ja vuorojen välit niin kuin pitää
- Periaatteessa 3-vuorotyö, mutta listan salliessa voi vuoroja tehdä omien mieltymysten mukaan
  - o ei liian tiukkaa määrää esim. aamujen/iltojen/öiden määrälle
  - o jos ei halukkaita jonkun vuorojen tekoon löydy, niin sitten vuorot jaetaan tasaisesti
    - jokainen tekee tarvittaessa oman osansa aamuista/illoista/öistä/viikonlopuista, eli tasa-puolisuus!
- Pitkiä päiviä edelleen mahdollista tehdä enemmän halutessaan
- Suunnitteluvaiheessa listan saa suunnitella max 4 tuntia yli tai ali

Pelissäntöjen päivittäminen ja muut asiat

- yhteisöllinen työvuorosuunnittelu aloitetaan näillä pelissäntöillä
  - o katsotaan toiminnan sujuvuutta 1–2 listaa, jonka jälkeen pelissäntöjä muokataan tarvittaessa
- jatkossa pelissäntöjä muutetaan tarvittaessa yhteisellä sopimuksella
- osastotunnilla käsitellään työvuorosuunnitteluun liittyviä asioita tarvittaessa

Työvuorokoodit

- A 7–15
- F 10–18
- J 12–20
- I 13.30–12.30
- O 15–23
- Y 21–7.15
- R 7–21.30
- X 16–7.15
- V vapaa
- / -saldovapaa



### LIITE 3: SÄHKÖPOSTIKYSELY PELISÄÄNTÖJEN ARVIOIMISTA VARTEN

Viestin otsikko: Pyyntö osallistua tutkimukseen yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun liittyen

Hei,

Teen YAMK-opinnäytetyötä yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun liittyen. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on nyt käynnistetty päivystyksessä 23.10.2019.

Toimintaohjeiden, eli pelisääntöjen luominen yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa varten oli yksi osa opinnäytetyötäni. Seuraavassa vaiheessa arvioin pelisääntöjen toimivuutta työvuorosuunnittelussa.

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa kokemuksianne pelisääntöjen toimivuudesta yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa. Saadun tiedon avulla on tarkoitus kehittää pelisääntöjä edelleen.

Opinnäytetyön kyselyn suorittamiselle on saatu palvelukeskus Akuutin ylihoitaja Tarja Poikkeukselta opinnäytetyönlupa.

Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista ja kyselyyn vastaaminen katsotaan suostumukseksi tutkimukseen.

Kaikki saadut vastaukset analysoidaan luottamuksellisesti, eikä vastaajan henkilöllisyys tule esille missään vaiheessa kyselyä. Vastaukset tulevat ainoastaan kehittämistyöstä vastaavien esimiesten ja vastuuhenkilöiden käyttöön nimettöminä. Tutkimus julkaistaan YAMK-opinnäytetyönä.

Pyydän sinua vastaamaan omin sanoin seuraaviin kysymyksiin. Voit kertoa myös esimerkkejä kysytyihin asioihin liittyen.

- 1) Millaisia myönteisiä kokemuksia sinulla on pelisäännöistä ja niiden toimivuudesta?
- 2) Onko työvuorojen suunnittelun aikana noussut esiin pelisääntöihin liittyviä haasteita?
- 3) Millaisia kehittämissuhteita sinulla olisi yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun ja erityisesti pelisääntöihin liittyen?

Voit lähettää vastauksesi minulle sähköpostitse. Pyydän sinua vastaamaan viimeistään 9.12.2019 mennessä.

Sinun mielipiteesi ja kokemuksesi on todella tärkeä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämiseksi päivystyksessä.

Lisätietoja:

Jutta Kakkinen

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen tutkinto-ohjelma (YAMK)

Savonia-ammattikorkeakoulu

TYK19KY

jutta.kakkinen@kuh.fi

## LIITE 4: UUDET YHTEISÖLLISTÄ TYÖVUOROSUUNNITTELUA KOSKEVAT TOIMINTAOHJEET

### Yleiset ohjeet

- Kaikki vuorot suunnitellaan yksikön toiminnan mukaan
  - o jokaiseen vuoroon suunniteltava tarvittava määrä työntekijöitä, huomioitava myös osaamisalueet
    - nämä minimiit määritetty listapohjaan
- Listaa on katsottava toistuvasti omien vuorojen suunnittelun jälkeen, sillä tilanne elää koko ajan
  - o katsotaan myös kokonaisuutta, ei pelkästään omia työvuoroja
  - o toisten suunnitelmia kunnioitetaan
- Jokainen sitoutuu noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä
  - o jos joku ei noudata, asiasta keskustellaan ja pelisääntöihin perehdytään
  - o esimiehellä oikeus puuttua pelisääntörikkomuksiin
- Työvuorot suunnitellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti
  - o kaikki joustavat tarvittaessa vuorollaan
    - joustamista aloitetaan seuraamaan tarvittaessa
  - o suunnittelulla haetaan mahdollisuutta jokaisen suunnitella omaa jaksamista tukevat työvuorot
- Ehdottomat ja useamman päivän peräkkäiset pankkivapaat sovitaan oh:n kanssa
  - o yksittäisiä ehdotuksia saldovapaista voi laittaa; toteutuvat mahdollisuuksien mukaan
- Suunnittelun taustalla työaikalaki sekä KVTES
  - o Työvuoron pituus:
    - maksimissaan seitsemän työvuoroa peräkkäin ja sen jälkeen vuorojen väli 24 h
    - maksimissaan viisi yövuoroa peräkkäin ja sen jälkeen vuorojen väli 24 h
    - työvuorojen väli vähintään 11 h
    - pitkän työvuoron (yli 10 h) jälkeen työvuorojen väli vähintään 13 h
  - o Viikkolepo:
    - kerran viikossa vähintään 24 tuntia kestävä keskeytymätön vapaa-aika
- Jokainen huomioi suunnittelussa edellisen listan
  - o esim. ettei tule liian monta vuoroa peräkkäin
- Pelisäännöt näkyvillä sähköisessä suunnittelussa, samoin määräajat työvuorosuunnittelulle
  - o jokainen huolehtii suunnittelusta määräaikaisten puitteissa
  - o jos joku ei suunnittele työvuorojaan (tietoisesti), hänelle jää ”jämät”, eli saa tyytyä jäljelle jääviin vuoroihin
- Työvuorosuunnitteluun ei erillistä aikaa
  - o mahdollista tehdä työpaikalla, esim. vuoronvaihteessa
  - o mahdollista suunnitella myös kotoa käsin

### Listavahdin toimintaa koskevat ohjeet

- Jokainen toimii vuorollaan listavahtina
  - o listavahteja 2/lista
  - o kiertävät vuorot
    - esimiehet suunnittelevat listavahtivuorot etukäteen ja ilmoittavat sähköpostitse
  
- Listavahdin oikeudet ja velvollisuudet:
  - o listavahti toimii neuvottelijana ja seuraa listan suunnittelua aktiivisesti
    - viestittää tarvittaessa henkilökunnalle, jos vuoroissa puutteita/ylimääräisiä työntekijöitä
    - listavahti ei kuitenkaan ole työvuorosuunnittelija, eli jokaisella on vastuu suunnitella omat työvuoronsa kokonaisuus huomioiden
  - o listavahti seuraa pelisääntöjen noudattamista
    - oikeus huomauttaa pelisääntörikkomuksista
  - o työvuorosuunnittelusta neuvotellaan ensisijaisesti listavahdin kanssa
  - o listavahdilla velvollisuus hoitaa tehtävänsä
    - tarvittaessa esimies puuttuu asiaan

### Esimiesten tehtävät

- Esimiehellä on oikeus tehdä tarvittavat työvuoromuutokset suunnitelmaan
  - o viime hetken muutoksia ei oteta enää suunnittelussa vastaan, vaan vuorot vaihdetaan julkaisun jälkeen
  - o ainoastaan esimiehellä oikeus muuttaa työvuorosuunnitelmaa
  
- Esimiehet vahvistavat työvuorot
  - o jos lista on työntekijöiden toimesta suunniteltu viimeistelyä vaille valmiiksi, esimiehet vahvistavat listan mahdollisimman pian
    - tämä mahdollistaa työvuorojen saamisen aiemmin
  
- Esimiehet huolehtivat lomalla/sairauslomalla olevien sekä sijaisten työvuorosuunnittelusta
  - o toiveet voi ilmoittaa esimiehelle
  - o jokaisella mahdollisuus myös suunnitella listaa itse kotoa käsin halutessaan
  
- Esimiehet tasaavat tunnit ja laittavat tarvittavat sijoitukset listalle

## Listan konkreettinen suunnittelu

- Listapohjaan laitetaan esimiesten toimesta lomat, U- ja K-päivät

### **Vaihe1**

- Listaan suunnitellaan yövuorot sekä priorisoidut toiveet
  - o yövuorot suunnitellaan käyttämällä työvuorokoodia X tai Y
  - o jokaisella saa olla kolme prioriteettiä 1 toivetta, joita ei muuteta kysymättä työntekijältä
  - o tähän vaiheeseen aikaa 1 viikko
- Prioriteetti 3 vaihtoehtoa voi käyttää työnantajan velvoittamiin tehtäviin
  - o kirjoitettava viestikenttään tarkemmat tiedot työvuorosta, esim. koulutusajankohta
- Yövuorot:
  - o öitä voi tehdä enemmän, jos haluaa
  - o vähintään yksi päivävuoro oltava jolla listalla
  - o jos ei halukkaita yövuoron tekijöitä, niin sitten kaikki tekevät tarvittaessa (paitsi jos on lääkärintodistus)
- Ensimmäisen vaiheen jälkeen työvuoroja ei vielä vahvisteta, sillä seuraavassa vaiheessa voi olla tarpeellista muuttaa vuoroja

### **Vaihe 2**

- Jokainen merkitsee työvuorosuunnitelmaan loput haluamansa vuorot
  - o listaan suunnitellaan aamu-, ilta- ja yövuorot
    - päivävuoroissa voi käyttää erikoisvuorojen koodeja
    - erikoisvuorot jaetaan tasapuolisesti niitä haluavien kesken
  - o tähän vaiheeseen aikaa 2 viikkoa
- Viikonloput ja pyhätyöt:
  - o pitkiä päiviä ei suunnitella pelkästään sunnuntaille
  - o jos halukkaita viikonloppujen tekijöitä paljon, jaetaan pyhätyöt tasaisesti
  - o kaikki pyhät jaetaan tarpeen ja vuorotteluperiaatteen mukaan tasapuolisesti
  - o vähintään 1 vkl vapaa/3 viikkoa
- Listat työaikalain puitteissa
  - o viikkolepo ja vuorojen välit niin kuin pitää
- Periaatteessa 3-vuorotyö, mutta listan salliessa voi vuoroja tehdä omien mieltymysten mukaan
  - o ei liian tiukkaa määrää esim. aamujen/iltojen/öiden määrälle
  - o jos ei halukkaita jonkun vuorojen tekoon löydy, niin sitten vuorot jaetaan tasaisesti
    - jokainen tekee tarvittaessa oman osansa aamuista/illoista/öistä/viikonlopuista, eli tasapuolisuus
- Pitkiä päiviä edelleen mahdollista tehdä enemmän halutessaan
- Suunnitteluvaiheessa listan saa suunnitella max 4 tuntia yli tai ali

Pelissäntöjen päivittäminen ja muut asiat

- Osastotunneilla käsitellään työvuorosuunnitteluun liittyviä asioita tarvittaessa
- Työvuorosuunnittelusta ja pelissäntöistä, sekä niiden noudattamisesta keskustellaan työyhteisössä avoimesti
- Jatkossa nimetty vastuuryhmä huolehtii pelissäntöjen päivityksestä
  - o pelissäntöjä muutetaan tarvittaessa yhteisellä sopimuksella