

TYÖVUOROSUUNNITTELUN OSALLISTAVA KEHITTÄMINEN TORNION KOTIHOIDOSSA

Korpi Maija

Opinnäytetyö
Sosiaali-, terveys-, liikunta-ala
Terveysten edistäminen
Geronomi (ylempi AMK)

2020

Sosiaali- terveys- ja liikunta-ala
Terveystyön edistäminen
Geronomi (ylempi AMK)

Tekijä(t)	Maija Korpi	Vuosi	2020
Ohjaaja(t)	Satu Elo		
Toimeksiantaja	Tornion kaupunki, kotihoito		
Työn nimi	Työvuorosuunnittelun osallistava kehittäminen Tornion kotihoidossa		
Sivu- ja liitemäärä	57 + 3		

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää osallistavilla menetelmillä työvuorosuunnittelua kotihoidossa. Tavoitteena oli parantaa työhyvinvointia ottamalla henkilökunta mukaan työvuorosuunnittelun kehittämiseen työyhteisössä. Käytännössä uudistettiin työvuorosuunnittelua näyttöön perustuvan tiedon avulla niin, että se lisäsi työvuorosuunnittelun merkitystä työhyvinvoinnin osatekijänä. Opinnäytetyössä perehdyttiin teoreettisesti työhyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen, jossa keskityttiin henkilöstön johtamiseen, yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoon ja sen merkitykseen työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio oli Tornion kotihoito. Ergonomisten työvuorojen suunnitteluun osallistui hoitajia (n=9) jokaisesta kotihoidon tiimistä. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotointiin osallistui yksi tiimi, johon kuului kahdeksan hoitajaa. Aineistot analysoitiin laadullista sekä määrällistä menetelmää hyödyntäen. Opinnäytetyössä haettiin vastauksia kysymyksiin, miten näyttöön perustuvaa tietoa yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta hyödynnetään pilotoinnissa, millaisia kokemuksia osallistujilla oli osallisuudesta pilotointivaiheessa ja miten yhteisöllinen työvuorosuunnittelu lisäsi työhyvinvointia.

Aikaisemmista tutkimuksista sekä kirjallisuudesta nousi esille, että yleisin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton syy oli työhyvinvoinnin parantaminen. Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan ergonominen työvuorosuunnittelu lisäsi henkilökunnan työssä jaksamista ja yhteisöllinen työvuorosuunnittelu mahdollisti työn sekä vapaa-ajan yhteensovittamisen paremmin. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu antoi työntekijöille mahdollisuuden osallistua omien työvuorojen suunnitteluun.

Opinnäytetyön tuloksiin perustuen näyttöön perustuvaa tietoa voidaan hyödyntää yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottamisessa. Yhteisöllistä työvuorosuunnittelua ohjaavat yhteisesti sovitut pelisäännöt sekä muut reunaehdot. Työyhteisön kehitysmuutokset, toisten työntekijöiden ja työyhteisön toimivuuden huomioiminen nousivat esille pilotoinnin aikana. Organisaation sekä esimiesten tuki on erittäin tärkeää muutoksessa uuden toimintamallin käyttöönotossa ja siinä onnistumisessa.

Asiasanat: työvuorosuunnittelu, työaikaergonomia, työhyvinvointi, johtaminen

Author(s)	Maija Korpi	Year	2020
Supervisor(s)	Satu Elo		
Commissioned by	City of Tornio, home care		
Subject of thesis	Participatory development of shift planning in Tornio`s home care		
Number of pages	57 + 3		

The purpose of the thesis was to develop shift planning in home care using participatory methods. The aim was to improve well-being at work by involving staff in the development of shift planning. In practice, work shift planning is reformed using evidence-based information so that it increases the importance of shift planning as a component of well-being at work. The thesis was theoretically studied in the promotion of well-being at work and health, which focused on the management of personnel, the introduction of community shift planning and its importance for well-being at work.

The target organisation of the thesis was Tornio`s home care. Ergonomic shifts were designed with nurses from each home care team (n=9). One team consisting of eight nurses participated in the pilot of community shift planning. The data were analysed using a qualitative and quantitative method. The thesis sought answers to questions, how evidence-based information on collaborative scheduling is used in piloting, what experiences the participants had in the pilot phase and how collaborative shift planning improved well-being at work.

Previous researches and literature revealed that the most common reason for introducing community shift planning is to improve well-being at work. According to the results of this thesis, ergonomic shift planning increased the well-being of the staff at work, the community-based shift planning made it possible to better coordination of work and leisure. Community shift planning allows employees to plan their own shifts.

Based on the results of the thesis, evidence-based information could be used to implement community shift planning. Community shift planning was guided by commonly agreed rules of the game and other preconditions. The development-friendly atmosphere of the work community and the consideration of the functioning of other employees and the work community were raised during the piloting process. The support of the organisation and managers is crucial to the change in the implementation and success of the new approach.

Key words: shift planning, working time ergonomics, well-being at work, leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TYÖHYVINVOINTI JA TERVEYDEN EDISTÄMINEN TYÖSSÄ.....	3
2.1	Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	3
2.2	Terveyden edistäminen hoito- ja vuorotyössä	6
2.3	Ergonominen työaikajärjestelmä tukemassa työhyvinvointia	8
3	YHTEISÖLLINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU	11
3.1	Osaamisen kehittäminen työyhteisössä.....	11
3.2	Osallistava yhteisöllinen työvuorosuunnittelu	13
3.3	Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mahdollisuudet	15
3.4	Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun merkitys työhyvinvointiin	17
4	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	20
4.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	20
4.2	Opinnäytetyön tutkimuskysymykset.....	20
5	MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS.....	21
5.1	Tiedonhaun kuvaus	21
5.2	Kohdeorganisaation ja sen nykytilan kuvaus	22
5.3	Kehittämiprojektin toteuttaminen Demingin mallin mukaisesti	24
5.4	Osallistavat menetelmät kehittämisessä.....	25
5.4.1	Learning café -työpajat.....	26
5.4.2	Pilotoinnin toteutuksen kuvaus Demingin mallin mukaisesti	28
5.4.3	Webropol kysely työvuorosuunnittelun pilotoinnista	33
5.5	Kehittämisprosessin kuvaus	33
6	TULOKSET	35
6.1	Työvuorosuunnittelun kehittäminen	35
6.2	Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun hyvät käytännöt	35
6.3	Kokemukset osallisuudesta pilotointivaiheessa	40
6.4	Osallistavan työvuorosuunnittelun vaikutukset työhyvinvointiin	42
7	OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS.....	46

7.1	Eettiset lähtökohdat	46
7.2	Luotettavuus	47
8	POHDINTA	49
8.1	Kehittämistehtävän johtopäätöksiä	49
8.2	Jatkotutkimus – ja kehittämisaiheita	50
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	57

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Osallistujien kokemuksia osallisuudesta työvuorosuunnittelun pilotointivaiheessa 41

Taulukko 2. Osallistavan työvuorosuunnittelun vaikutukset työhyvinvointiin 45

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät (Mukaillen Manka 2012) 3

Kuvio 2. Ilmarisen työkykytalon kokonaisvaltainen näkökulma hyvinvointiin ja jaksamiseen (Työterveyslaitos 2019) 9

Kuvio 3. Yhtenäisten käytäntöjen kehittäminen (Hotus 2019) 13

Kuvio 4. Laadun kehittämisen kehä Demingin laatuympyrää mukaillen (Laaksonen ym. 2017) 24

Kuvio 5. Vastaus kysymykseen, miten ja miksi työvuorosuunnittelua kehitetään. 2.1.2020 27

Kuvio 6. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu – prosessi (Mukaillen CGI Titania Sähköinen asiointi) 31

Kuvio 7. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämisprosessi 34

Kuvio 8. Työkokemus Kivirannan tiimissä 36

Kuvio 9. Olen saanut riittävästi koulutusta yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotoinnissa 36

Kuvio 10. Olen saanut tarvittaessa riittävästi tukea opinnäytetyön tekijältä 37

Kuvio 11. Työyhteisön pelisäännöt yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa 38

Kuvio 12. Osallisuus työyhteisön toiminnan kehittämisessä vaikuttaa työhyvinvointiin 39

Kuvio 13. Työyhteisön toiminnan kehittäminen vaikuttaa myös omien työyhteisötaitojen kehittymiseen 40

Kuvio 14. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin 42

Kuvio 15. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu toimii mielestäni hyvin myös kotihoidossa 43

Kuvio 16. Osallistavalla yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla on vaikutusta työssä jaksamiseen 44

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysministeriön työhyvinvointia sekä työterveyttä koskevan julkaisun mukaan työpaikan toiminnot työn ja muun elämän yhteensovittamisen parantamiseksi vaikuttavat myönteisesti sekä työntekijän hyvinvointiin että työpaikan toimintaan. Erityisesti työaikaan liittyvillä järjestelyillä, esimiehiä kouluttamalla ja työntekijöiden omia selviytymiskeinoja vahvistamalla on mahdollisuus parantaa työn ja muun elämän yhteensovittamista ja sitä kautta vaikuttaa positiivisesti henkilöstön työhyvinvointiin ja yrityksen tuottavuuteen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 16.) Härmän ym. (2019) mukaan työaikojen joustavuus, epäsäännöllisyys ja monimuotoisuus ovat lisääntymässä Suomessa. Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työnantajan on erikseen selvitettävä ja tunnistettava työajoista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät. (Härmä ym. 2019, 3.) Työhyvinvoinnin kokonaisuuden muodostaa työ ja sen mukana mielekkyys, turvallisuus, terveys ja hyvinvointi. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu työyhteisössä kaikille, niin työnantajalle kuin työntekijöille, sillä jokaisella on oikeus voida hyvin omalla työpaikallaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.)

Tornion kotihoidon työntekijöille järjestettiin kevään – syksyn 2019 aikana tiimeissä kuulemistilaisuuksia työhyvinvointiin liittyen ja niiden perusteella nousi työvuorosunnittelu yhdeksi kehittämiskohteeksi. Tämä kehittämiskohde valittiin opinnäytetyön aiheeksi, sillä se on paitsi käytännönläheinen ja työelämälähtöinen, se on myös ajankohtainen, koska 1.1.2020 on tullut voimaan 872/2019 uusi työaikalaki, joka koskee jaksotyön piirissä olevaa kotihoitoa. Uudessa työaikalaisissa ylityön enimmäismäärän sijasta säädetään työajan enimmäismäärästä, säännöksiä yötyön ja jaksotyöajan teettämisestä on päivitetty sekä vuorokausilepoa koskevaa säännöstä on muutettu. Yleistyöajasta poikkeava vuorotyö toteutetaan Suomessa pääsääntöisesti ns. jaksotyönä, jossa työaika tasataan joko kahden tai kolmen viikon jaksoissa. Työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä ovat täsmennykset koskien vuorokausilepoa, joka on vuorojen välillä 11 tuntia. Yövuoroja voi olla korkeintaan viisi peräkkäin. (Työaikalaki 872/2019.) Lähihoidajan näkökulmasta uusi työaikalaki koskee erityisesti asioita, jotka vaikuttavat työterveyteen ja -turvallisuuteen (Super 2020).

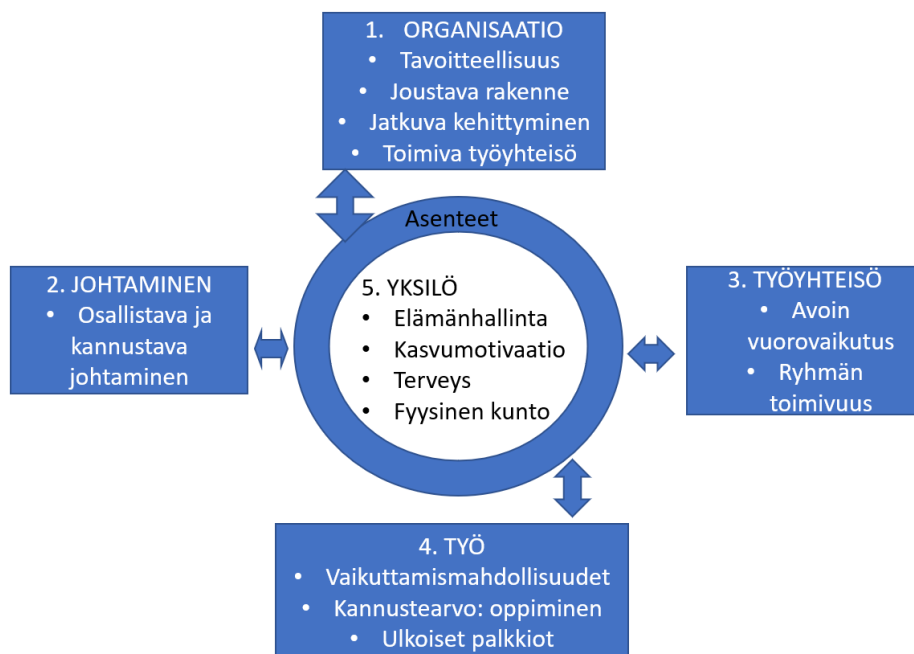
Hakolan ym. (2010) mukaan vuorotyön vaikutuksista terveyteen on paljon tutkimustietoa. Oireiden ja sairauksien taustalla on fysiologisten vuorokausirytmien häiriintyminen epäsäännöllisissä työaikajärjestelyissä. Rytmien häiriintymisellä on myös psykologisia sekä sosiaalisia vaikutuksia, sillä vuorotyön sosiaalinen eriaikaisuus näkyy työn ja muun elämän yhteensovittamisen ongelmina. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 19; Repo ym. 2015, 36.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli osallistavilla menetelmillä kehittää työvuorosuunnittelua Tornion kaupungin kotihoidossa. Tavoitteena oli parantaa työhyvinvointia ottamalla henkilökunta mukaan työvuorosuunnittelun kehittämiseen työyhteisössä. Virolaisen (2009) ja Martelan & Jarenkon (2014) mukaan osallisuus on ihmisen työhyvinvoinnin kannalta keskeistä, sillä se lisää työn merkityksellisyyden kokemista ja ylläpitää sisäistä motivaatiota (Virolainen 2009, 26; Martela & Jarenko 2014, 40). Henkilöstöä jokaisesta kotihoidon tiimistä osallistettiin Learning café- työpajoihin suunnittelemaan työvuoropohjia ergonomisiksi ja yksi tiimi osallistui yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotointivaiheeseen. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Tornion kaupungin kotihoito. Kaupungin alueella on 11 kotihoidon aluetta eli tiimiä, joissa työskentelee yhteensä noin 155 terveydenhuollon ammattilaista. Työyksiköissä on jo tehty omia työhyvinvoinnin edistämiseen liittyviä projekteja ja kehittämistyötä ja nyt kotihoidon työvuorosuunnittelua halutaan uudistaa.

2 TYÖHYVINVOINTI JA TERVEYDEN EDISTÄMINEN TYÖSSÄ

2.1 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Rauramon (2009) mukaan työhyvinvoinnin ydin on työssä ja työpaikan työhyvinvointijärjestelmän muodostaa työorganisaatio eli johto ja esimiehet yhdessä työntekijöiden kanssa (Rauramo 2009, 1). Mankan (2012) mukaan työhyvinvointi on hyvin laaja käsite, sillä se kehittyy arjen kokemuksesta työyhteisössä ja se kohdistuu (Kuvio 1) esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin tai johtamiseen (Manka 2012, 76).



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät (Mukaillen Manka 2012)

Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjausten tavoitteena on, että työurat pitenevät ja ihmiset jaksavat työssään terveempinä nykyistä kauemmin. Tämä tarkoittaa sitä, että nuoret työntekijät voivat siirtyä työelämään saumattomasti, työurien keskivaiheissa ei synny pitkiä poissaoloja työkyvyttömyyden takia, eivätkä työurat pääty ennenaikaisesti työkyvyttömyyteen. Tärkeä edellytys työurien pitenemiselle on, että ihmisten kykyä, halua sekä mahdollisuuksia tehdä työtä parannetaan huomioimalla työntekijän hyvinvointi ja terveyden edistäminen työssä. Työn tulee olla vetovoimaista ja turvallista, sen tulee edistää sekä terveyttä että työ- ja

toimintakykyä. Hyvä, terveellinen työympäristö edistää työntekijöiden hyvinvointia, vaikka työn sisältö, työntekemisen tavat, muodot sekä työvoima muuttuvat. Työelämässä työpaikan toiminnot työn sekä muun elämän yhteensovittamisen parantamiseksi vaikuttavat myönteisesti sekä työntekijän hyvinvointiin että työpaikan toimintaan. Erityisesti työaikaan liittyvillä järjestelyillä, esimiehiä kouluttamalla ja työntekijöiden omia selviytymiskeinoja vahvistamalla on mahdollisuus parantaa työn sekä muun elämän yhteensovittamista ja sitä kautta vaikuttaa positiivisesti henkilöstön työhyvinvointiin. Se, millaista työelämä on ja miten työelämässä voidaan, vaikuttaa yksilöiden hyvinvoinnin lisäksi organisaatioiden tuottavuuteen ja kilpailukykyyn sekä yhteiskunnan sosiaaliseen kestävyYTEEN. (Sosi-aali- ja terveysministeriö 2019, 9, 10, 16.)

Henkilöstön johtaminen on yksi vaativimmista ja haasteellisimmista lähijohtajan tehtävistä myös työhyvinvoinnin kehittämisessä, sillä ihmisten johtamisessa tarvitaan tietoa, taitoa ja kykyä ymmärtää erilaisia työyhteisön vuorovaikutustaitoja, havainnoida vallitsevaa kulttuuria ja ilmapiiriä sekä kykyä toimia erilaisissa ristiriitatilanteissa oikeudenmukaisella ja eettisesti kestäväällä tavalla (Laaksonen ym. 2017, 168). Revon ym. (2015) mukaan yhteisöllisyydestä kannattaa huolehtia, sillä sosiaaliset suhteet vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin jopa 90-prosenttisesti ja taloudelliset sekä muut aineelliset resurssit vaikuttavat ilmapiiriin vain kymmenen prosentin verran (Repo ym. 2015, 17). Työhyvinvoinnin perustana ovat tasa-arvoiset työyhteisöt, joissa toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen ja syrjimättömyys. Kokemus hyvinvoivasta työpaikasta vaikuttaa työntekijän motivaatioon, sitoutumiseen, luottamuksen syntymiseen, terveyteen ja stressin hallintaan sekä työtyytyväisyyteen ja työn imuun. Henkilöstön kokema työtyytyväisyys ja hyvä työkyky parantavat työn laatua, lisää asiakastyytyväisyyttä sekä parantaa työn ja organisaation tulosta. Tästä syntyy hyvän kehityksen kehä, joka vaikuttaa työelämän laatuun sekä auttaa henkilöstöä jaksamaan ja jatkamaan pidempään työssä. (Sosi-aali- ja terveysministeriö 2009:17, 45; Repo ym. 2015, 17-18.)

Johtamisella tuetaan ja ohjataan sekä mahdollistetaan tavoitteellinen toiminta. Organisaation onnistumiseen vaikuttavat taloudelliset, sosiaaliset sekä inhimilliset resurssit. Inhimillisten voimavarojen johtamisen tavoitteena on kehittää menettelytapoja ja toimintoja edistämään niin yksilöllistä kuin organisaatioidenkin tyytyväisyyttä molempien tarpeiden, tavoitteiden ja päämäärien pohjalta. Inhimillisten voimavarojen johtamisen eri alueiden moninaisilla tehtävillä onkin pyritty

parantamaan työympäristöä, ottamaan huomioon työyhteisöjen vuorovaikutukseen, terveyteen ja laatuun liittyvät asiat sekä henkilöstön, koulutuksen, palkkauksen ja hyödyn tehokkuuteen liittyvät seikat. Osaamista tulee johtaa ja johtamista tarvitaan myös osaamisen kehittämisessä, jotta organisaatio ja työyhteisö voivat pysyä jatkuvassa muutoksessa muun kehityksen mukana ja lisäksi johtajan tehtävänä on rakentaa ilmapiiriä, joka mahdollistaa kehittymisen jokaiselle. (Repo ym. 2015,12; Laaksonen ym. 2017, 175–177.)

Työyhteisössä luottamus ja yhteistyö sekä työntekijöiden korkea osaaminen ja heidän taitojensa täysipainoinen käyttäminen ovat työelämän vahvuuksia, joiden varaan on hyvä rakentaa työhyvinvointia (Repo ym. 2015, 17; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 9). Osaamisen johtaminen on oleellinen osa myös turvallisen ja laadukkaan palvelutoiminnan johtamista. Osaamisen johtamista tarvitaan, jotta jokaisen työntekijän osaaminen saadaan hyödynnettyä optimaalisesti ja organisaatio voi päästä haluttuun tavoitteeseen. Osaamisen johtaminen on iso kokonaisuus, jossa esimiehen on hallittava ja ohjattava organisaatiossaan olevaa tietoa, taitoa ja kokemusta. Osaamisen johtaminen vaatii joustavaa toimintakulttuuria ja motivoivaa esimiestä. Yksilöllä itsellään on vastuu osaamisestaan käytännössä, mutta organisaation tehtävänä on luoda mahdollisuudet, olla tukena edistämässä tyytyväisyyttä tarpeiden, tavoitteiden sekä päämäärien pohjalta. (Laaksonen ym. 2017, 167,174–176.)

Työyhteisöjen tuloksellinen toiminta ja hyvinvointi edellyttävät esimiehen vastuun, velvollisuuksien ja oikeuksien lisäksi myös alaisen vastuun, velvollisuuksien ja oikeuksien tärkeyden ymmärtämisen merkitykselliseksi työyhteisön toiminnan kannalta. Alaisen vastuun, velvollisuuksien ja oikeuksien korostaminen kuvaa suhtautumista alaiseen täysivaltaisena työyhteisön jäsenenä. (Aarnikoivu 2008, 79; Mönkkönen ym. 2010, 147–148.) Työterveyslaitos kuvaa toimivassa työyhteisössä olevan yhteinen päämäärä ja tavoite, johon pyritään. Työpaikalla on yhteisesti sovitut pelisäännöt ja niitä noudatetaan. (Työterveyslaitos 2019.) Hyvä johtaminen ja työyhteisön toimintaa ohjaavat selkeät pelisäännöt edistävät sosiaalista pääomaa ja tukevat hyvää yhteistyötä (Repo ym. 2015, 18).

Jokainen työntekijä tietää omat tehtävänsä, työt ja vastuut ovat selkeästi tiedossa. Toimintatavat on sovittu yhdessä ja päätöksenteko on läpinäkyvää ja mahdolliset ristiriidat otetaan nopeasti käsittelyyn. Hyvässä työyhteisössä myös

esimiestyö on oikeudenmukaista ja tasapuolista. (Työterveyslaitos 2019.) Päivittäisjohtamisessa erottuu neljä eri roolia, jotka ovat vastuu arjen toiminnasta, muutosten hallinta, ihmisistä huolehtiminen ja itsensä johtaminen. Lisäksi hyvän työyhteisön piirteitä ovat tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, toimiva vuorovaikutus, sopivasti kuormittavat työtehtävät ja kannustava ilmapiiri. Toimivassa työyhteisössä on samaan aikaan sekä turvallista että terveellistä työskennellä. (Repo ym. 2015, 17; Työturvallisuuskeskus 2019.)

2.2 Terveyden edistäminen hoito- ja vuorotyössä

Työllä on tärkeä rooli ihmisen hyvinvoinnin ja terveyden edistäjänä. Se on monelle ihmiselle pääasiallinen toimeentulon lähde ja lisäksi sillä on tärkeä rooli esimerkiksi sosiaalisten kontaktien ja itsensä toteuttamisen kannalta. Riittävä toimeentulo on vahvasti yhteydessä terveyteen ja hyvinvointiin. Työolosuhteet kuten fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset työympäristötekijät vaikuttavat merkittävästi työssäkäyvien ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin sekä oleellisesti työurien pituuteen. Erilaiset erovaisuudet työolosuhteissa vaikuttavat myös sosioekonomisiin terveyseroihin. (Koponen ym. 2018, 22.)

Terveyden edistämistä ohjataan lainsäädännöllä. Perustuslaki (73/1999) velvoittaa julkista valtaa turvaamaan kansalaisille hyvinvointia ja edistämään väestön terveyttä. Myös kuntalaki (365/1995) edellyttää kuntaa edistämään asukkaidensa hyvinvointia. Kansanterveyslaissa (928/2005) veloitetaan kuntia järjestämään terveyteen liittyviä monipuolisia palveluita sekä muutenkin seuraamaan väestön terveydentilan kehitystä väestöryhmittäin. Terveydenhuoltolaki (1326/2010) velvoittaa edistämään ja ylläpitämään väestön terveyttä ja hyvinvointia. Lain mukaan terveyden edistäminen kuvataan yksilöön, väestöön, yhteisöihin ja elinympäristöön kohdistuvana erilaisena toimintana, jonka tavoitteena on terveyden, toimintakyvyn ja hyvinvoinnin lisääminen sekä terveysongelmien ehkäiseminen ja väestöryhmien välisten terveyserojen kaventaminen. Yksilötasolla terveyden edistämisen tarkoituksena on ihmisten tietoisuuden lisääminen oman elämäntyyliinsä ja ympäristönsä arviointiin sekä terveyden hallintaan. (Kivelä 2019, 24.)

Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjauksissa on otettu huomioon myös kansalliset ja kansainväliset näkemykset työelämän muutoksesta ja sen vaikutuksista työturvallisuuteen ja -terveyteen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 9).

Vuorotyön haittojen ehkäisy kohdistuu niin työaikajärjestelyihin kuin työntekijäänkin. Vuorotyörasitusta voidaan vähentää työajan organisoinnilla, esimerkiksi kehittämällä työvuorojärjestelmää. Työaikojen kehittämisessä on huomioitava monia näkökulmia, kuten työn ja vapaa ajan rytmitys, työaikojen joustavuus, työolojen kohentaminen, riskien ja vaarojen vähentäminen sekä lainsäädäntö ja sopimuskäytännöt. (Hakola ym. 2010, 19–20; Repo ym. 2015, 36.) Terveystieteiden edistämällä tarkoitetaan kaikkea toimintaa, jonka tarkoituksena on terveyden, toimintakyvyn ja hyvinvoinnin lisääminen. Se on tietoista vaikuttamista terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin kuten elintapoihin ja elämänhallintaan, elinoloihin ja elinympäristöön sekä palvelujen saatavuuteen ja niiden toimivuuteen. Ihmisten terveyskäyttäytymiseen pyritään vaikuttamaan elämäntapamuutoksilla niin, että ehkäistävissä olevat sairaudet kuten diabetes, kohonnut verenpaine, osa syöpätaudeista ja tartuntataudit vähenisivät. Yksilön elämäntapavalinnoilla on suuri merkitys oman terveytensä kannalta. (Kuntaliitto 2020.)

Työelämässä on monia piirteitä, jotka altistavat sairastumiselle. Tällaisia ovat fyysisten riskien ohella muun muassa työn vaativuus ja joustamattomuus, vähäiset vaikuttamismahdollisuudet, koettu epäoikeudenmukaisuus sekä kiusaaminen ja vähäinen sosiaalinen tuki. (Hakanen 2004, 133; Repo ym. 2015, 22; Koponen ym. 2018, 22; Härmä ym. 2019, 13.) Työvuorosuunnittelulla voidaan vaikuttaa hoitajien lepoon, palautumiseen ja työhyvinvointiin (Sakomaa 2014, 35; Repo ym. 2015, 36; Hirvonen 2018, 40; Härmä ym. 2019).

Vuorotyön haasteita voi vähentää ergonomisella työvuorosuunnittelulla. Vuorotyöstä johtuvat negatiiviset vaikutukset terveyteen ja hyvinvointiin ovat tunnettuja. Tutkimusten mukaan terveysongelmat käsittävät unihäiriöitä, uupumusta, ruuan-sulatushäiriöitä, emotionaalisia ongelmia sekä stressiperäisiä sairauksia. (Bambra ym. 2008; Sallinen ym. 2010.) Vuorotyön terveyshaitat vaikuttavat elimistön biologisten vuorokausirytmien häiriintymiseen (Bambra ym. 2008; Härmä ym. 2019). Työskentely yöllä sekoittaa elimistön fysiologisia säätelyjärjestelmiä sekä unirytmisiä. Univaje aiheuttaa väsymystä ja riittämätön palautuminen lisäävät ta-

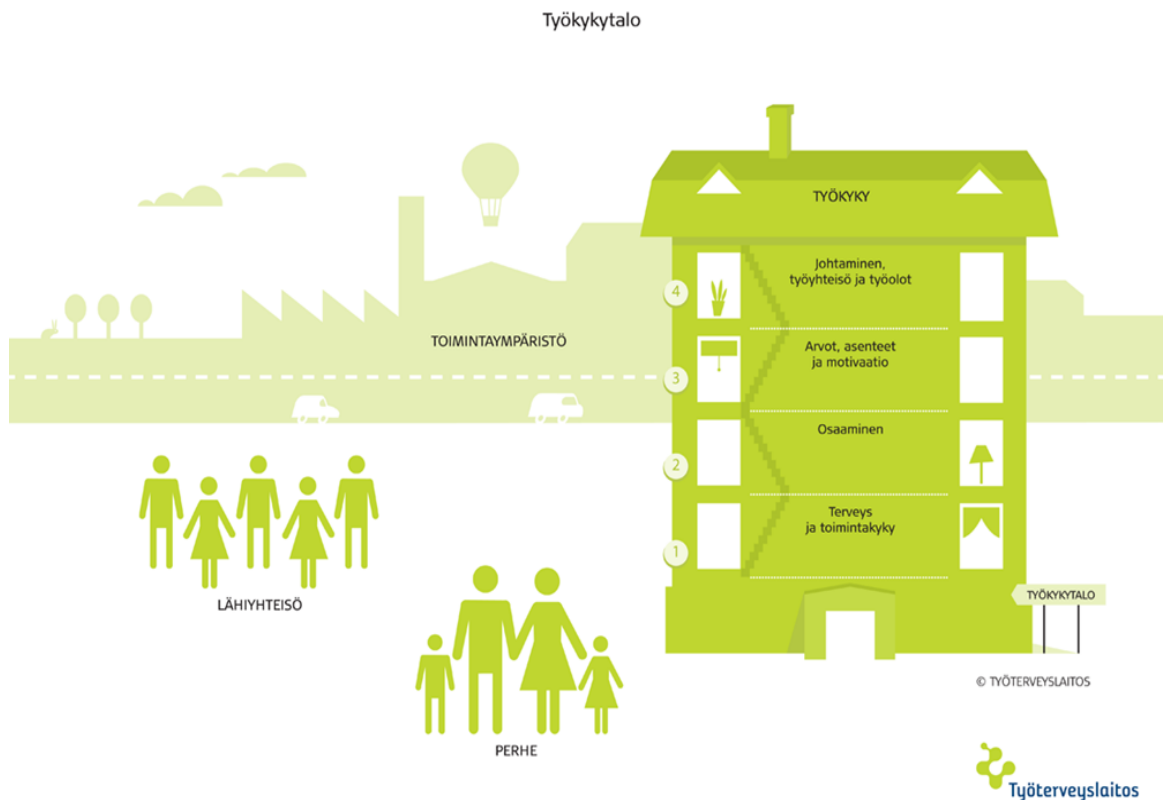
paturmariskien mahdollisuutta vuorotyössä sekä pidemmällä aikavälillä todennäköisyyttä sairastua sydän- ja verenkiertoelimistön sairauksiin, naisilla riski sairastua rintasyöpään kasvaa. Tietyt piirteet vuorotyössä, kuten lyhyet työvuorovälit sekä ilta- ja yötyö, voivat lisätä sairauspoissaoloja. (Härmä ym. 2019, 11.) Työn ja muun elämän yhteensovittaminen tuottaa monille perheille suuria ongelmia. Erityisesti työn koetaan vaikeuttavan täysipainoista kotielämää. (Bambra ym. 2008; Hakanen 2014, 133; Härmä ym. 2019.)

2.3 Ergonominen työaikajärjestelmä tukemassa työhyvinvointia

Ergonomisen työvuorojärjestelmän piirteitä ovat säännöllisyys, nopea, eteenpäin kiertävä järjestelmä, 8–10 tunnin työvuorot ja vähintään 11 tunnin vapaa työvuorojen välillä. Eteenpäin kiertävä työvuorosuunnittelu tarkoittaa, että työvuorot alkavat aamuvuoroista, sen jälkeen on iltavuorot ja viimeisenä on yövuorot. Myös työvuorojen, työjakson pituus sekä vapaajaksot ovat osa työaikaergonomiaa. Mitä säännöllisempi työvuorojärjestelmä on, sitä helpompi sitä on ennakoida sekä sovittaa yhteen muun elämän kanssa. Eteenpäin kiertävä työvuorosuunnittelu vähentää uniongelmia ja parantaa työssä jaksamista. (Hakola ym. 2010, 24–25.) Sosiaali- ja terveysministeriön (2019) linjauksessa vuoteen 2030 saakka, tavoitteena on, että työnteen eri muodoista riippumatta työnteko olisi kaikilla työpaikoilla terveellistä ja turvallista (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 10).

Ergonomisen työaikajärjestelmän tavoitteena on työntekijöiden, hyvinvoinnin, toimintakyvyn ja terveyden edistäminen sekä työn ja levon sopiva vuorottelu (Hakola ym. 1994; Härmä 2000; Sakomaa 2014; Härmä ym. 2019). Ergonomisesti suunnitellut työvuorot mahdollistavat työntekijälle riittävän lepoajan työstä palautumiseen. Näin suunnitellun työajan tavoitteena on huomioida työntekijän työkyky sekä hyvinvointi niin työaikana kuin vapaalla. (Hakola ym. 2010, 24–25.) Myös Kauhasen mukaan työkyky ei ole irrallaan työntekijää ympäröivästä elämästä, sillä perhe ja lähipiiri voivat vaikuttaa myös yksilön työkykyyn monin eri tavoin elämänsä aikana. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on noussut keskeiseksi tekijäksi, sillä käytännössä näiden yhteensovittaminen tapahtuu pääasiassa työaikaseikkojen kautta. (Kauhanen 2016, 25.)

Kauhasen (2016) mukaan työkyky on työhyvinvoinnin perusta. Muutokset eri työkyvyn osa-alueilla, fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen terveyden osa-alueilla vaikuttavat työkykyyn. (Kauhanen 2016, 28.) Työkykyä voidaan kuvata nelikerroksisena talona (Kuvio 2). Terveys ja toimintakyky ovat sen ensimmäinen kerros. Fyysinen toimintakyky, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys muodostavat yhdessä työkyvyn perustan. Osaamisen perustana toisessa kerroksessa ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Tämän kerroksen merkitys on viime vuosina korostunut, koska uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita syntyy jatkuvasti kaikilla toimialoilla, siksi tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen, niin sanottu elinikäinen oppiminen, on tärkeää. Kolmannessa kerroksessa kohtaavat työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen, myös arvot, asenteet sekä motivaatio ovat kolmannessa kerroksessa. Johtaminen, työyhteisö ja työolot on talon neljännessä kerroksessa, joka kuvaa konkreettisesti työpaikkaa, työtä ja työoloja, työyhteisöä ja organisaatiota. Myös esimiestyö ja johtaminen ovat keskeinen osa neljännen kerroksen toimintaa. Kaikki talon kerrokset tukevat toisiaan, sillä työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. (Työterveyslaitos 2019.)



Kuvio 2. Ilmarisen työkykytalon kokonaisvaltainen näkökulma hyvinvointiin ja jaksamiseen (Työterveyslaitos 2019)

Tutkimusten mukaan (Hakola ym. 1994; Härmä 2000; Sallinen ym. 2010; Härmä ym. 2019) ergonomisten työvuorojen käytön on todettu lisäävän hyvinvointia niin työssä kuin vapaa-aikana. Tutkimusnäyttö vuorotyön riskeistä painottuu työhön, jossa yövuorojen lisäksi on tyypillisesti myös aamu-, päivä- tai iltavuoroja. (Härmä ym. 2019, 72.) Hakasen (2004) tutkimuksen perusteella nimenomaan työstä kotiin suuntautuva kuormitus on positiivisessa yhteydessä työuupumukseen, kun taas kodista työhön suuntautuva kuormitus ei ole tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä työuupumukseen. Tutkimuksessa työoloilla on selvästi suurempi merkitys työhyvinvoinnille kuin muun elämän kuormituksilla. Lisäksi työolot ovat muun elämän kuormituksia hieman vahvemmin yhteydessä myös elämään tyytyväisyyteen. (Hakanen 2004, 118, 122.) Tulokset viittaavat myös siihen, että työntekijät eivät yleisesti ottaen tunnista erillisiä työ- ja yksityiselämän kuormituksia kotona sekä työssä vaan heidän joustavuutensa ja haavoittuvaisuutensa hyvinvoinnin häiriöille riippuu työelämän sekä muun elämän roolien ja kuormitusten samanaikaisista vaikutuksista. (Hakanen 2004, 129; Chunta 2020.)

Työyhteisön hyvinvointi on niin työnantajan kuin työntekijänkin vastuulla, sillä työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla tapahtuu aina johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä (Puttonen, ym. 2016, 6; Sosiaali- ja terveysministeriö 2020). Kauhasen (2016) mukaan työhyvinvointi voidaan jakaa useisiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin, joilla kaikilla on vaikutus työhyvinvoinnin tasoon. Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat yksilön terveys ja työkyky, työympäristö, osaaminen sekä kehittymismahdollisuus, työn mitoitus, organisointi, työyhteisötaidot, sosiaaliset suhteet sekä johtaminen ja tiedonkulku. (Kauhanen 2016, 23.) Myös Työturvallisuuskeskuksen mukaan hyvän työyhteisön piirteitä ovat tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, toimiva vuorovaikutus, sopivasti kuormittavat työtehtävät, turvallisuus, kohtuullinen työmäärä ja kannustava ilmapiiri. Selkeät tavoitteet ja työn tasapuolinen johtaminen ja organisointi ohjaavat toimintaa. (Repo ym. 2015, 21; Työturvallisuuskeskus 2019.)

3 YHTEISÖLLINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU

3.1 Osaamisen kehittäminen työyhteisössä

Osaaminen ja työhyvinvointi tukevat toinen toisiaan, sillä työhyvinvointia lisää tunne omasta osaamisesta ja pystyvyydestä, kun taas osaamisen kehittämistä voidaan pitää työhyvinvoinnista huolehtimisena. Esimiehen olisi hyvä luoda ympäristö, jossa luovuus sekä rohkea kokeileminen kuuluvat arkipäiväiseen toimintaan työyhteisössä. (Kupias ym. 2014, 183.) Toimiva työyhteisö tukee työhyvinvointia ja terveyttä, kannustaa uuden oppimiseen, lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tuloksellisuutta työyhteisössä (Manka 2012, 115). Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia työyhteisön hyvinvoinnista, johon kuuluu toimivat työskentelyolosuhteet ja kannustava ilmapiiri. Hyvänä mittarina työhyvinvoinnille voidaan pitää sitä, kuinka mielellään työntekijät päivittäin tulevat töihin. Hyvinvointiin työssä vaikuttavat olennaisesti myös onnistumiset, joilla on motivoiva vaikutus työn tekemiseen, kehittämiseen sekä yksilön kehittymiseen työssä. (Kupias ym. 2014, 178–180, 183; Manka 2016, 39.)

Henkilöstön osallistaminen työvuorosuunnittelun kehittämisessä on osaamisen kehittämistä työyhteisössä. Tässä opinnäytetyössä pilotin tarkoituksena on selvittää työyhteisölle, kuinka hyvin mahdollinen järjestelmä sopii työyhteisöön ja sen aikana tehdään varsinaisesta käyttöönotosta suunnitelma. Uuden toimintamallin käyttöönotto sujuu helpommin, kun työyhteisössä on jo sen käyttöönotossa henkilöitä, jotka osaavat käyttää järjestelmää. Myös muutosvastarinta alenee, kun jo pilottivaiheessa on otettu loppukäyttäjät huomioon ja he ovat voineet vaikuttaa uuden toimintamallin kehittämiseen. (Collapick 2018.)

Laaksosen ym. (2017) mukaan työ sinällään toimii myös oppimisympäristönä, sillä työssä oppimisessa keskeistä on yhteistoimintaan perustuva oppiminen, tiimioppiminen sekä kokemuksista oppiminen. Tiimioppimisessa keskitytään kehittämään tiimien toimintaa, joka on yksi oppivan organisaation tavoite. Henkilöstön kehittämisen keinoja ovat koulutukset, itseopiskelu, työnkierto, kouluttajana/pehdyttäjänä toimiminen, työnohjaus, jokapäiväinen johtaminen ja kehityskeskustelut. Henkilökunnan osaamisen kehittämisen tulisi perustua tarveanalyysiin ja osaamisvajeen tunnistamiseen. (Laaksonen ym. 2017, 179, 227, 229.)

Kupiaksen ym. (2014) mukaan yksittäisten työntekijöiden osaamista voidaan kehittää myös antamalla heille uusia sekä haastavia työtehtäviä. Osaaminen kehittyykin erityisesti silloin, kun opastaa tai kouluttaa työkavereita. Kun työntekijä opastaa muita, hän joutuu miettimään omaa osaamistaan uudella tavalla, asiaan tulee myös paneuduttua tarkemmin jo opastuksen suunnitteluvaiheessa, näin asia selkenee ja syvenee entisestään. Parhaimmillaan omat tiedot ja taidot rikastuvat uusilla näkökulmilla keskusteluissa opastettavan kanssa. (Kupias ym. 2014, 101.) Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotossa voidaan hyödyntää myös työkaverin antamaa koulutusta.

Osallistavan työvuorosuunnittelun lähtökohtana on työn organisoinnin toimivuus. Tavoitteena on työn tehokkuuden parantaminen sekä mahdollisuus työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Koko työyhteisö on vastuussa työyksikön toiminnan sujuvuudesta sekä työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tasapuolisesta huomioimisesta. Osallistavan työvuorosuunnittelukäytännön onnistumisen edellytyksenä ovat selvät pelisäännöt, tavoitteet ja johdon sekä henkilöstön välinen luottamus. (Hakola ym. 2010, 50.)

Yksi Tornion kotihoidossa meneillään oleva osaamisen kehittäminen on taitovaihto työkierrossa. Työkierrolla (tai työnkierrolla ja henkilökierrolla) tarkoitetaan työsuhteen aikana tapahtuvaa siirtymistä määräaikaisesti toisiin tehtäviin, tavoitteena osaamisen kehittäminen. Kunnarin (2017) mukaan työkierto voidaan toteuttaa joko omassa yksikössä tai toisessa yksikössä, mutta yleensä kuitenkin saman työnantajan palveluksessa. Työkierron tavoitteena on lisätä osaamista, joustavuutta, työhyvinvointia sekä parantaa Tornion kotihoidon tiimien välistä yhteistyötä sekä avoimuutta. Tavoitteena on lisätä kotihoidon tiimien yhteisöllisyyttä ja auttaa näkemään oma tiimi osana suurempaa kokonaisuutta, mikä lisää organisaation näkökulmasta joustavuutta. Taitovaihto työkierrossa auttaa työssä jakamisesta, se virkistää ja kasvattaa ammatillisesti sekä tukee työyhteisön kehittymistä. Hoitajan taitovaihto jakso on yhden vuoden pituinen ja jokaisesta tiimistä osallistuu yksi hoitaja kerrallaan taitovaihtoon. (Kunnari 2017, 8.) Taitovaihtoa hyödynnetään myös yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotossa sekä sen kehittämisessä Tornion kotihoidossa.

Työvuorosuunnittelun uudistaminen yhteisölliseksi on myös osaamisen ja yhteisten käytäntöjen kehittämistä työyhteisössä. Laaksosen ym. (2017) mukaan

näyttöön perustuvan toiminnan toteuttaminen (Kuvio 3) perustuu tavoitteisiin sekä tiettyihin edellytyksiin vahvistaa toimintaa kehittämällä. Näytön perustana oleva tieto toiminnan kehittämisestä koostuu sekä kokemusperäisestä tiedosta että tutkitusta tiedosta, jossa yhdistyvät kokemus, asiantuntijuus, asiakkaan näkemys, paras saatavilla oleva tutkimustieto ja -näyttö sekä resurssit. (Laaksonen ym. 2017, 44.)



Kuvio 3. Yhtenäisten käytäntöjen kehittäminen (Hotus 2019)

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä hyödynnetään parasta kokemusperäistä ja tutkittua tietoa. Kun organisaatiossa on tehty päätös jonkin näyttöön perustuvan käytännön käyttöönotosta, on lähiesimiehellä erityinen vastuu näyttöön perustuvan toiminnan vakiinnuttamiseksi työyksikössä. (Laaksonen ym. 2017, 48; Hotus 2019; Elo 2020,4.)

3.2 Osallistava yhteisöllinen työvuorosuunnittelu

Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on työaika-autonomiaa, jossa työntekijät suunnittelevat omat työvuoronsa yhdessä tiimin toisten työntekijöiden kanssa. Jokaisen työntekijän velvollisuus ja mahdollisuus on osallistua työvuorojen suunnitteluun. Yhteisöllistä työvuorosuunnittelua ohjataan yhteisesti sovitulla pelisäännöllä, työaikalaililla, virka- ja työehtosopimuksilla sekä paikallisilla sopimuksilla.

Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu helpottaa työn sekä vapaa-ajan yhteensovittamista ja lisää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan työaikaan sekä edistää työhyvinvointia. (Baileyn ym. 2007; Hakola ym. 2010; Laaksonen ym. 2017; Mähönen 2019.)

Hoitajien työoloihin sekä hyvinvointiin vaikuttaa monia asioita, kuten riittävä henkilöstö, osallistuva suunnittelu, johdon tuki sekä arvostus, palkka ja etuudet, työtehtävät sekä työvuorojärjestelyt sekä mahdollinen edistyminen uralla. Kokemus työaikojen ja vuorojärjestelyjen hallinnasta lisää tyytyväisyyttä ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työvuoroihin voi voimaannuttaa. (Hakola ym. 2010, 10.) Yksilön tasolla osallisuus on kokemus, joka syntyy silloin, kun ihminen tuntee kuuluvansa itselle merkitykselliseen ryhmään tai yhteisöön. Yhteisössä osallisuus ilmenee jäsenten keskinäisenä luottamuksena ja arvostuksena sekä mahdollisuutena vaikuttaa yhteisössään. (THL 2019.)

Työntekijän osallistumista omaan työvuorosuunnitteluunsa kutsutaan yhteisölliseksi työvuorosuunnitteluksi eli työaika-autonomiaksi (Hakola ym. 2010, 49). Osallisuus on ihmisen työhyvinvoinnin kannalta hyvin keskeistä, sillä jo käsitys siitä, että on ylipäätään mukana jossain itseään isommassa, on osa työn merkityksellisyyden kokemista sekä tärkeä sisäisen motivaation ylläpitäjä. (Virolainen 2009, 26; Martela ym. 2014, 40.) Omaa työtä suurempien kokonaisuuksien hahmottaminen taas tukee työn hallintaa. Työn mielekkyyden kannalta on tärkeää päästä osaltaan vaikuttamaan sen tekemiseen liittyviin rakenteisiin sekä suhteisiin. Toisaalta osallistavan strategian perusideana onkin hyödyntää joukkojen kokemusta ja viisautta, sillä eri ihmiset ja toiminnot katsovat ja kokevat asiat omista näkökohdistaan hyvin eri tavoin, eikä yhdellä taholla – edes koko organisaation johtoryhmällä – voi yksin olla optimaalisinta käsitystä asiaan. (Virolainen 2009, 26.)

Baileyn ym. (2007) mukaan yhteisöllisellä työvuorosuunnittelumallilla on myönteisiä, mutta myös kielteisiä vaikutuksia työntekijöihin sekä esimiehiin. Se mahdollistaa työntekijöiden suunnitella itse omat työvuoronsa yhteistyössä omassa työyhteisössä. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu vastuuttaa työntekijät yhdessä laatimaan työvuorosuunnitelman resurssien ja työvuorojen mukaan. Työvuorosuunnittelu toteutetaan yhteisöllisesti eli kaikki työntekijät osallistuvat vastuullisesti

suunnitteluun sovittuja pelisääntöjä noudattaen. Tämä toiminta kehittää neuvottelutaitoja, avoimuutta sekä työyhteisötaitoja työyhteisössä, vähentää esimiehelle tulevia työvuorojen muutospyyntöjä ja tarvittaessa myös esimies ohjaa suunnittelussa. Baileyn ym. (2007) tutkimuksen mukaan myönteiset vaikutukset tulevat esiin vain silloin, kun yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan. Mikäli työvuorojen suunnittelu toteutuu vain joidenkin työntekijöiden omien pyrkimysten edistämiseen, ei yhteisöllinen työvuorosuunnittelu onnistu. Lisäksi haasteena on henkilöstön suuri vaihtuvuus, osaamisen varmistaminen jokaiseen vuoroon sekä työntekijöiden erilaiset työaikamieltymykset. (Baileyn ym. 2007.)

3.3 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mahdollisuudet

Yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla tarkoitetaan, että työntekijät suunnittelevat omat työvuoronsa yhdessä tiimin toisten työntekijöiden kanssa. Työvuorosuunnittelu lähtee siitä, että työajat suunnitellaan siihen työhön, mitä tehdään ja työntekijöille, jotka työtä tekevät. Yhteisöllistä työvuorosuunnittelua ohjataan yhteisesti sovitulla pelisäännöllä, työaikalalla, virka- ja työehtosopimuksilla sekä paikallisilla sopimuksilla. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu helpottaa työn ja vapaaajan yhteensovittamista ja lisää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan työaikaan sekä edistää työhyvinvointia. (Hakola ym. 2010; Jussila ym. 2017; Laaksonen ym. 2017; Mähönen 2019.)

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tavoitteena on työn organisoinnin toimivuus, niin tehokkuuden parantaminen kuin myös työntekijän työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuus, epäsäännöllisistä työaikajärjestelyistä huolimatta. (Hakola ym. 2010, 50.) Työaika-autonomiassa koko työyhteisö on vastuussa yksikön toiminnan sujuvuudesta ja työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta huomioimisesta. Työntekijöiden mielestä on voimaannuttavaa vaikuttaa työvuorosuunnittelulla omaan työhön ja oman vapaaajan yhteensovittamiseen (Bambra ym. 2008; Jussila ym. 2017; Härmä ym. 2019; Chunta 2020). Tutkimusten mukaan (Baileyn ym. 2007; Hakola ym. 2010; Sakomaa. 2014; Jussila ym. 2017; Härmä ym. 2019) työhyvinvointivaikutuksiltaan autonominen työvuorosuunnittelu koetaan positiiviseksi työssä jaksamisen, työn mielekkyyden ja työvuorojen tasapuolisuuden kannalta.

Työyhteisöjen tuloksellinen toiminta ja hyvinvointi edellyttävät esimiehen vastuun, velvollisuuksien ja oikeuksien lisäksi myös alaisen vastuun, velvollisuuksien ja oikeuksien tärkeyden ymmärtämisen merkitykselliseksi työyhteisön toiminnan kannalta sekä huolehtia yksittäisten työntekijöiden yksilöllisestä osaamisen kehittamisestä. (Aarnikoivu 2008, 79, Kupias ym. 2014, 87.) Työntekijöiden osallistaminen uuden toiminnan suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin vaikuttavat sisäiseen motivaatioon ja työn merkityksellisyyden kokemukseen sekä mahdollisuuden vaikuttaa yhteisössään (Bailyn ym. 2007; Jussila ym. 2017).

Yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun eli työaika-autonomiaan ei voida siirtyä täysin suoraan teoriasta käytäntöön, sillä yhtenäistä osallistuvan työvuorosuunnittelun menetelmää ei ole valmiina. Käytettävissä on erilaisia keinoja ja kokeiluja, joiden avulla voidaan arvioida ja kehittää yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. (Hakola ym. 2010, 51.) Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toiminnan onnistumiseen vaikuttavat yksilöiden valmiudet ja suhtautuminen sekä työilmapiiri. Kielteisiä asenteita pyritään muokkaamaan tiedottamisella ja keskustelemalla. Parhaiten yhteisöllinen työvuorosuunnittelu onnistuu sellaisissa yksiköissä, joissa on vakiintunut työyhteisö ja työyhteisössä on vakiintunut yhdessä tekemisen ja päättämisen tapa. (Hakola ym. 2010, 53–54.)

Työntekijän tehtävänä osana työyhteisöä on huolehtia omalta osaltaan terveellisen ja turvallisen työn toteutumisesta, osallistua työyhteisön toiminnan kehittämiseen sekä toteuttaa yhdessä sovittuja muutoksia myös työvuorojen laatimisessa. Parhaimmillaan myös terveyden edistäminen työpaikalla on jatkuvaa ja joustavaa yhteistyötä työyhteisössä sekä työympäristön ja toimintatapojen kehittämistä. (TTL 2019.) Pilotin tarkoituksena on selventää työyhteisölle, kuinka hyvin mahdollinen järjestelmä sopii työyhteisöön ja sen aikana tehdään varsinaisesta käytöstä suunnitelma. Uuden toimintamallin käyttöönotto sujuu helpommin, kun työyhteisössä on jo sen käyttöönotossa henkilöitä, jotka osaavat käyttää järjestelmää. Myös muutosvastarinta alenee, kun jo pilottivaiheessa on otettu lopukäyttäjät huomioon ja he ovat voineet vaikuttaa uuden toimintamallin kehittämiseen. (Collapick 2018.)

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto vaatii huolellisen suunnitelman pilotoinnin aikataulusta, ohjeistuksesta, pelisäännöistä ja käytännöistä. Käyttöönotossa on oleellista, että ohjeistus ja pelisäännöt muuttuvat ja kehittyvät ajan

myötä. Pelisääntöjen noudattaminen on tärkeää ja työyhteisötaidot, kuten yhteistyö, vuorovaikutustaidot joustavuus ja avoimuus, ovat hyvin tärkeitä koko yhteisöllisen työvuorosuunnittelun prosessissa. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu edellyttää yhteisiä käsitteitä, ajattelumalleja ja tavoitteita. (Hakola 2010, 51.)

Jussilan ym. (2017) tutkimuksen mukaan yhdessä sovitut pelisäännöt varmistavat tasapuolisuuden, mikä edellyttää myös esimiesten osallisuutta työvuorosuunnittelussa. Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa on keskeistä työaikojen suunnitteluun sovittujen pelisääntöjen rajoissa siihen työhön sopiviksi, mitä ollaan parhaillaan tekemässä, ja niille työntekijöille, jotka työtä tekevät. Työvuorosuunnittelua aloitettaessa on tärkeää osallistaa ja perehdyttää työntekijät uuden toiminnan suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. Esimiehen tehtäväksi jää varmistaa reilun ja tasapuolisen toiminnan toteutus.

Tiimin sisäinen perehdyttäminen ja työnopastus on tärkeää ja sillä varmistetaan, että myös yksittäiset työntekijät saavat tarpeeksi tukea silloin, kun he sitä tarvitsevat. Olipa sisäisen kehittämisen keino mikä tahansa, yleinen oppimisilmapiiri vaikuttaa paljon siihen, miten kehittymiseen tiimissä suhtaudutaan. Itse oppimisessa on tärkeää omien kokemusten reflektointi sekä toinen toisilta oppimisessa dialogisuus sekä palautteet. (Kupias ym. 2014, 98, 221, 224, 228; Repo ym. 2015, 11.) Työssä onnistumista voidaan pitää mahdollisuutena vaikuttaa, oppia uutta, tehdä hyödyllistä ja laadukasta työtä hyvässä työilmapiirissä, ylpeyden tunnetta itsestä, muista ja omasta työyhteisöstä sekä palautetta hyvin tehdystä työstä. Palautetaidot kuuluvat työelämässä välttämättömiin vuorovaikutustaitoihin. Oppiminen on myös sosiaalinen prosessi. (Kupias ym. 2014, 181; Repo ym. 2015, 16; Laaksonen ym. 2017, 180.)

3.4 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun merkitys työhyvinvointiin

Hyvinvointiin vaikuttavat henkilön omaan elämään liittyvät tekijät sekä työhön liittyvät tekijät sekä näiden tärkeiden osa-alueiden onnistunut yhteen sovittaminen (Bambra 2008; Puttonen, ym. 2016, 6). Hyvinvointi näkyy henkilön toiminnassa omassa työyhteisössä ja se vaihtelee työhön liittyvien kuormitus- ja voimavaroiteijöiden keskinäisen tasapainon vaikutuksesta (Puttonen ym. 2016, 6; Chunta

2020.) Sosiaali- ja terveysministeriön (2019) linjauksessa vuoteen 2030 saakka korostetaan työntekijöiden ja työnantajan välistä kehittämissyhteistyötä työpaikoilla niin, että lisätään osallisuutta kaikkien toimijoiden kesken tehostamalla myös toimijoiden yhteenkuuluvuutta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 10).

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on työelämän laatua parantavaa työnantajan ja koko henkilöstön välistä yhteistyötä. Työhyvinvoinnin merkityksen tunnistaminen ja sen kehittäminen on hyvä keino ylläpitää työntekijöiden työkykyä. Työhyvinvoinnin kehittäminen edistää henkilöstön jaksamista ja parantaa heidän mahdollisuuttaan pysyä pitempään työssä. Työhyvinvoinnin merkitys kasvaa myös muutostilanteissa, jolloin ihmisten johtamisen taidot ratkaisevat muutoksen onnistumisen organisaatiossa. Menettelytavat vaikuttavat oikeudenmukaisuuden kokemukseen, joka vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja työn hallinnan tunteeseen muutostilanteissa. (Kuntatyönantajat 2007; Repo ym. 2015, 4.)

Yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun siirtyminen on uudenlainen muutos toiminnassa, johon tarvitaan sen onnistumiseksi organisaation johdon tuki. Lähiesimiehen yhtenä tehtävänä on tukea ja opastaa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutuksessa. (Hakola ym. 2010, 53; Repo ym. 2015, 36.) Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun onnistumiseen vaikuttavat sekä työilmapiiri että yksilöiden valmiudet ja suhtautuminen uuteen toimintatapaan. Päätöksenteon tulee perustua luottamukseen tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta (Hakola ym. 2010, 54.) Työvuorosuunnittelun kehittymistä on myös seurattava ja arvioitava, miten se näkyy työntekijöiden kokemana hyvinvointina ja asiakaspalautteina toiminnasta. (Hakola ym. 2010, 57; Repo ym. 2015, 36.) Jussilan ym. (2017) tutkimuksessa työntekijät huomasivat parannusehdotuksia yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käytössä suunnitellessaan työvuorojaan. Autonomiseen työvuorosuunnitteluun ei ole olemassa tutkittuja ohjeita, vaan työntekijät yhdessä suunnittelevat työvuoronsa organisaation tarpeiden sekä omien tarpeidensa mukaan. Työvuorosuunnitelma perustuu voimassa olevaan virka- ja työehtosopimukseen sekä lakiin siten, että työvuorojen tulee olla kaikkien työntekijöiden terveyttä sekä hyvinvointia ylläpitäviä ja tukevia.

Suomessa Työaikalaki (Työaikalaki 872/2019, 1.1.2020) sekä virka- ja työehtosopimus (KVTES) ohjaavat julkisella puolella työvuorosuunnittelua. Lakia sovelletaan sekä työ- että virkasuhteen perusteella tehtävään työhön. Työajoilla on kokonaisvaltainen vaikutus työntekijän työhyvinvointiin ja työkykyyn (Hakola ym. 2010; Härmä ym. 2010; Repo ym.2015, 36; Härmä, ym. 2019; TTL 2019).

Härmän ym. (2019) tutkimuksen mukaan yhteisöllinen työvuorosuunnittelu vähentää alkavia sairauspoissaoloja 6–10 prosenttia työyksikkötasolla. Se myös selvästi paransi työn sekä muun elämän yhteensovittamisen kokemusta. Hyvät vaikutusmahdollisuudet työvuorosuunnitteluun eivät poikkileikkaustasolla olleet voimakkaasti yhteydessä työaikaergonomiaan, vaan ne lisäsivät viikonlopputyötä sekä työvuorojen pituuden vaihtelua, mutta toisaalta vähensivät pitkiä työvuorajaksoja. Lyhyisiin työvuoroväleihin hyvät vaikutusmahdollisuudet eivät vaikuttaneet. Lisäksi vaikutusmahdollisuuksilla omaan työhön ja työaikoihin on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Esitetyt tulokset perustuvat laajoihin, Kunta-alan seurantatutkimuksen kysely- sekä rekisteriaineistoihin ja liitettyihin päivittäisiin työaika- ja sairauspoissaolotietoihin. Tutkimuksen työaika- ja sairauspoissaolotiedot saatiin hankkeeseen osallistuneiden organisaatioiden käyttämästä Tita^{nia}®-vuorosuunnitteluohjelmistosta vuosilta 2008–2017, yli 150 000 työntekijältä. (Härmä ym. 2019, 58, 73.)

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

4.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on osallistavilla menetelmillä kehittää työvuorosuunnittelua kotihoidossa. Tavoitteena on parantaa työhyvinvointia ottamalla henkilökunta mukaan kehittämään työvuorosuunnittelua työyhteisössä. Käytännössä uudistetaan työelämän työvuorosuunnittelutapoja näyttöön perustuvan tiedon avulla niin, että se lisää työvuorosuunnittelun merkitystä työhyvinvoinnin osatekijänä.

4.2 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset

Opinnäytetyö sisältää kaksi vaihetta, jossa ensimmäisen vaiheen tarkoituksena oli osallistaa työntekijät suunnittelemaan kiertäviä työvuoropohjia ergonomisiksi ja keskustelemaan, miten työvuorosuunnittelua kehitetään. Toisessa vaiheessa pilotoitiin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toimivuutta yhdessä kotihoidon tiimissä ja kuvataan tiimin henkilöiden kokemuksia osallisuudesta työvuorosuunnittelun kehittämisessä ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin. Ensimmäisen vaiheen tutkimuskysymyksillä on tarkoitus kartoittaa kehittämiskohdetta ja toisen vaiheen tutkimuskysymyksillä on tarkoitus kuvata työntekijöiden kokemuksia osallisuudesta työvuorosuunnittelun pilotointivaiheessa sekä saada tietoa työvuorosuunnittelun vaikutuksista työhyvinvointiin.

1. vaiheen tutkimuskysymykset:

1. Miten ja miksi työvuorosuunnittelua kehitetään? (kuvattu teoriaosassa)
2. Mitkä ovat yhteisöllisen työvuorosuunnittelun hyvät käytännöt? (kuvattu teoriaosassa ja tulososassa)

2. vaiheen tutkimuskysymykset:

1. Millaisia kokemuksia osallistujilla on osallisuudesta pilotointivaiheessa?
2. Miten yhteisöllinen työvuorosuunnittelu lisää työhyvinvointia kotihoidossa? pilottiin osallistuneiden arvioimana

5 MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

5.1 Tiedonhaun kuvaus

Tutkimustyön tulee olla käytännönläheistä, työelämälähtöistä sekä ajankohtaista. Työelämän tutkimuksellisuutta kuvaa ammatillisuus, eli tutkitaan asioita, jotka kuuluvat omaan ammattiin. Tutkimuskohteina ovat työelämän käytännöt, jotka kaipaavat kehittämistä, muuttamista, ylläpitämistä tai uusien käytäntöjen luomista. Työelämän tieteellisen tutkimuksen tavoite on teorian, kokemuksen ja ammattikäytänteiden yhdistäminen sekä uuden tiedon tuottaminen. Aikaisempaa tutkimustietoa voidaan hyödyntää uuden toiminnan kehittämisessä sekä tiedon soveltamisessa uudella tavalla. (Vilka 2015, 17, 32.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kuvaileva kirjallisuuskatsaus, jota käytetään, kun halutaan kuvata tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman monipuolisesti. Katsauksen tulokset on kuvattu teoriaosassa. Kangasniemen ym. (2013) mukaan kuvaileva kirjallisuuskatsaus on tutkimusmenetelmä aikaisemman tiedon kokoamista, kuvailua ja jäsentynyttä tarkastelua tutkimusta varten. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on aineistolähtöistä ja ymmärtämiseen tähtäävää tutkitun ilmiön kuvausta. (Kangasniemi ym. 2013, 300.) Salmisen (2011) mukaan kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yksi yleisimmin käytetyistä kirjallisuuskatsauksen perustyypeistä, jota voi luonnehtia yleiskatsaukseksi ilman tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä. Käytetyt aineistot ovat laajoja, aineiston valintaa eivät rajaa metodiset säännöt, sillä kuvaileva katsaus toimii itsenäisenä metodina. Tutkittava ilmiö pystytään kuitenkin kuvaamaan laaja-alaisesti ja tarvittaessa tarkastelemaan tutkitavan ilmiön ominaisuuksia. Lisäksi tutkimuskysymykset ovat väljempiä kuin systemaattisessa katsauksessa. (Salminen 2011, 6–9.) Kuvailevan otteen mukaisesti tarkasteluun hyväksyttiin tutkimuksia, joissa oli erilaisia metodologisia lähtökohtia. Niitä pyrittiin arvioimaan täsmällisesti ja kriittisesti tutkimuskysymyksien näkökulmasta.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin näyttöön perustuvan toiminnan tehtävässä järjestelmällisesti haettua tutkimusaiheeseen liittyvää tutkimustietoa. Tutkimustietoa haettiin sähköisistä tietokannoista, Cinahl, PubMed, JBI, Melinda, Medic, Google Scholar ja Arto. Aiheeseen haettiin 15 kotimaista tai kansainvälistä tutkimusartik-

kelia oman opinnäytetyön aiheeseen liittyen. Tiedonhaussa hakusanoina käytettiin seuraavia: työhyvinvointi, työaika, vuorotyö, jaksotyö, työvuoro, työaikaergonomia, yhteisöllinen, työvuorosuunnittelu, käyttöönotto, johtaminen ja terveyden edistäminen. Englanninkieliset hakusanat olivat well-being at work, working time, working time autonomy, shift work, self-scheduling, leadership, health care. Tehtävässä huomioitiin artikkeleissa esitetyt tutkimustulokset sekä tutkimusmenetelmät sekä monipuolisuus, luotettavuus sekä ajantasaisuus. Aiheesta löytyi paljon tutkimuksia, tehtävään valittiin mahdollisimman uusia tutkimuksia ja englanninkielisistä juuri tähän aiheeseen liittyvä tieto.

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kartoittaa, miten aihetta on aikaisemmin tutkittu ja kuinka tutkittua tietoa voidaan hyödyntää tekeillä olevassa tutkimuksessa. Kirjallisuuskatsauksessa perehdytään aiemmin julkaistuihin tieteellisiin julkaisuihin, artikkeleihin sekä tutkimuksiin ja lähdeviittausten perusteella lukija voi halutessaan tarkistaa tietoja alkuperäisistä kirjoituksista ja arvioida niiden hyödyntämistä tutkimuksessa. Kirjallisuuskatsaus vaatii tutkitun tiedon kriittistä arviointia, tulkintaa ja tutkimukseen kerätään vain aiheeseen liittyvä tieto. Tutkimuksen viitekehys osoittaa, miltä osin aiempi tutkimustieto on niin menetelmällisesti kuin sisällöllisesti merkityksellinen tutkimustyön näkökulmasta. (Hirsivaara ym. 2009, 121.)

5.2 Kohdeorganisaation ja sen nykytilan kuvaus

Kohdeorganisaatio on Tornion kotihoito, jossa työskentelee sairaanhoitajia, lähihoitajia sekä kodinhoitajia. Tornion kaupungin kotihoidossa on 11 kotihoitoaluetta eli tiimiä. (Tornio 2020.) Kohdeorganisaatiossa kehitetään työvuorosuunnittelua. Kotihoidon työvuorosuunnittelusta vastaa kaksi kotihoidon ohjaajaa. Käytössä on Titania työvuorosuunnittelun ohjelmisto, joka on kehitetty työvuorojen systemaattiseen suunnitteluun sekä seurantaan terveydenhuolto- ja hoiva-aloilla sekä kotipalveluissa. Kotihoidon ohjaajat huolehtivat kotihoidon alueiden eli tiimien henkilöstön sijaisjärjestelyistä ja työvuoroista, työn jakamisesta mobiiliin ja työajan tasaisesta mobiilissa. Käytössä on CGI- Mukana optimointijärjestelmä. Kotihoito Mukana on mobiilissa oleva toiminnanohjausratkaisu kotihoidon hoitajille sekä

monipuolinen suunnittelutyökalu esimiestyössä. Kotihoito Mukana on selainkäyttöinen suunnittelu- ja raportointityökalu, jolla ohjataan sekä seurataan hoitajien työtä. Mobiilisovelluksen avulla hoitajalla on aina ajantasainen työlista mobiilissa mukana ja työtuntien kirjaus ja työmääräysten kuittaus onnistuvat vaivattomasti. Hoitajalla on mahdollisuus kirjata sekä päivittää asiakastietoja mobiililaitteella asiakkaan kotona.

Kehittämistyön lähtötilanteessa kotihoidon työvuorosuunnittelussa oli käytössä seitsemän kiertävää ergonomista työvuoropohjaa. Viikonloppuvapaat olivat pysyviä, muut vuorot voivat muuttua suunnittelun tarpeen mukaisesti. Työntekijöillä on ollut sopimuksen mukaan mahdollisuus yhteen vuoron vaihtoon vahvistettujen suunnitelmien jälkeen. Useampaan vuoron vaihtoon on ollut kuitenkin tarvetta, eikä aina kaikkia toiveita ole saatu toteutettua. Revon ym. (2015) mukaan vuoro-työ aiheuttaa työntekijöille säännölliseen työrytmiin verrattuna ylimääräistä kuormitusta (Repo ym. 2015, 36). Hakolan ym. (2010) mukaan työvuorosuunnittelulla on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Vuorotyötä tekevien työntekijöiden työvuorosuunnittelussa on paljon enemmän huomioitavia asioita kuin päivätyötä tekevillä. Sosiaali- ja terveysalalla työaika on pääosin kolmivuorotyötä, kotihoidossa on kaksivuorotyö, joka sekin kuormittaa työntekijöitä. Haastavaa on myös sovittaa vuoro-työ yhteen yksityiselämän kanssa. Hyvässä työvuorosuunnittelussa tulee huomioida terveys, turvallisuus, taloudelliset ja tuotannolliset asiat sekä henkilöstön omat tarpeet ja toiveet. (Hakola ym. 2010, 49; Härmä ym. 2019.)

Kohdeorganisaatiossa Hyvinvointipalvelujen toimialajohtajana toimii perusturva-johtaja sosiaali- ja terveyslautakunnan alaisuudessa. Hyvinvointipalvelut jakautuvat kolmeen palvelualueeseen, jotka ovat terveyspalvelut, sosiaalipalvelut ja vanhus- ja hoitopalvelut. Vanhus- ja hoitopalveluiden toiminnasta vastaa palvelualuepäällikkö. Kotihoito kuuluu vanhus- ja hoitopalveluiden alaisuuteen, kotihoidon toiminnasta vastaa kotihoidon osastonhoitaja. Kotihoidon yhteisenä tehtävänä on mahdollistaa asiakkaan asuminen omassa kodissaan mahdollisimman pitkään. Toimintaa ohjaavia arvoja ovat asiakkaan itsemääräämisoikeus, yksilöllisyys, voimavara- lähtöisyys, osallisuus, oikeudenmukaisuus, turvallisuus sekä hoidon jatkuvuus. (Kotihoidon laadunhallinnan ja potilas- / asiakasturvallisuuden suunnitelma 12/2013.)

5.3 Kehittämiprojektin toteuttaminen Demingin mallin mukaisesti

Työvuorosunnittelun osallistava kehittäminen toteutettiin Demingin mallin mukaisesti. Laaksonen ym. (2017) mukaan laadun ja toiminnan kehittämisessä on yleisesti hyväksytty laatuympyrä, nimeltään Demingin ympyrä (Kuvio 4), jossa vaihe vaiheelta toisiaan seuraavat laadun sekä toiminnan kehittämisen vaiheet (Laaksonen ym. 2017, 76). PDSA-ajatusmalli (Demingin ympyrä) on muutoksen avain, jonka sykli (plan-do-study-act), tarkoittaa toistuvia askelia, joiden avulla toiminnan suorituskykyä aina parannetaan. Siinä luodaan uutta tietoa kokeilemalla ja iteroimalla. Iteroiminen tarkoittaa menetelmää, jossa samaa työvaihetta toistetaan niin kauan, kunnes toistot halutaan lopettaa. (Torkkola 2015, 39.)



Kuvio 4. Laadun kehittäminen Demingin laatuympyrää mukailien (Laaksonen ym. 2017)

Plan-Do-Check-Act muodostaa ympyrän, missä ongelmanratkaisu/kehittäminen tehdään ensin suunnitellen ja sitten toteuttaen. Näiden jälkeen tarkistetaan tulokset ja sen jälkeen tulosten mukaan tehdään tarvittavat korjaukset. (Kehittämismenetelmät 2020.)

Laaksonen ym. (2017) mukaan suunnitteluvaiheessa määritellään laadukkaan toiminnan sisältö kirjallisesti prosessiksi, eli hyvin toimivan työn sisältö kirjataan riittävän yksityiskohtaisesti sarjaksi toimia, jollaisia niiden pitäisi olla (Laaksonen ym. 2017, 76). Torkkolan (2015) mukaan tavanomaisessa toiminnassa suunnittelu tarkoittaa toteutustapaa, miten muutos toteutetaan käytännössä sen sijaan, että pidettäisiin muutosta vain hypoteesina, joka pitää todistaa käytännössä oi-

keaksi, ennen kuin se otetaan vakiintuneeseen käyttöön (Torkkola 2015, 39). Hypoteesi tarkoittaa teorioista johdettua tai aikaisemman tutkimuksen perusteella esitettyä ennakoitua ratkaisua tai selitystä tutkittavaan ongelmaan (KAMK 2020).

Toimintavaiheessa testataan, onko toiminta määriteltyjen laatuprosessien mukaista. Toimintavaiheessa havaitaan useita korjaustarpeita sekä työn sisällön kehittämisen suhteen että myös prosessikuvauksiin, joissa hyvin tehdyn työn sisältö on määriteltyinä. Tarkistusvaiheessa määritellään havaittujen poikkeamien mallit, määrät ja syyt sekä valmistellaan erilaisia kehittämistoimenpiteitä. (Laaksonen ym. 2017, 76.)

Laatupuutteet korjataan laadunkorjausvaiheessa. Seuraavana vaiheena on laatu järjestelmän kriteerien päivitys ja uusi suunnittelukierros. Esimerkiksi hoitotyön sisältö kehittyi laatu ympyrän kierron aikana, lisäksi myös laadun kehittämisen kannalta tärkeät prosessikuvaukset kehittyivät. Silti prosessikuvaukset voivat olla sisällöltään tavoitteelliset ja kunnianhimoiset, vaikka ne eivät vielä vastaisi sitä sekamelskaa, mitä työ todellisuudessa voi olla. Jokaisella kierroksella pyritään vähentämään konkreettisen työn sekavuutta ja kehittämään sekä työn sisältöä, että osoittamaan aina oma vastuutaho tekemiselle. (Laaksonen ym. 2017, 76–77.) Ympyrää kierretään toistuvasti ja tavoitteena on, että jokaisen kierroksen jälkeen ollaan lähempänä tavoitetta. Olennaista on, että parannusta tehdään jatkuvasti pienissä erissä, korjataan oletuksia ongelmasta tai korjataan oletuksia ratkaisusta osana prosessia ja jatkuvaan oppimiseen nojautuen. Menetelmällä voidaan ratkaista vaikeitakin ongelmia tai kehittää toimintatapaa. (Kehittämismenetelmät 2020.)

5.4 Osallistavat menetelmät kehittämisessä

Osallistamisella tarkoitetaan työntekijöiden ottamista mukaan kehittämään omia kiertäviä työvuoroja ergonomisiksi työpajoissa, keskustelemaan työvuorosuunnittelun kehittämisestä sekä sen pilotointivaiheeseen liittyvistä prosesseista. Kiertävien työvuoropohjien muokkaaminen ergonomiseksi toteutettiin Learning café -työpajoissa. Ojasalon ym. (2015) ja Savolaisen (2019) mukaan Learning café -menetelmä on hyvä niin isoille kuin pienemmillekin ryhmille, kun käsiteltävänä on monta asiaa samanaikaisesti. Valittua teemaa ideoidaan eri näkökulmista useassa erillisessä pienryhmässä. Menetelmä opettaa tekemään yhteisiä ratkaisuja.

Toisten näkemyksiä voi kommentoida ja kyseenalaistaa, mutta tärkeää on myös ryhmän yhteisen mielipiteen löytäminen. Tekniikka työpajatyöskentelyssä itsensä luo ja vahvistaa myös osallistujien hyvän olon tunnetta, sillä menetelmässä keskustellaan ja siinä on mahdollisuus omien näkemysten selittämiseen ja yhteisen ymmärryksen löytämiseen. (Ojasalo ym. 2015, 162; Savolainen 2019.)

Pilotoimalla kehitettiin työvuorosuunnittelua yhteisölliseksi eli autonomiseksi työvuorosuunnitteluksi. Pilotilla tarkoitetaan testijaksoa, jonka aikana kokeillaan uutta toimintamallia työyhteisössä. Pilotin aikana kerätään aktiivisesti palautetta pilottiryhmiltä, miten uudet toimintamallit ja työkalut sen toteuttamiseksi toimivat. Kokemuksen tuoman palautteen avulla voidaan tehdä muutoksia niin järjestelmään kuin toimintamalliinkin. (Collapick 2018.) Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on työaika-autonomiaa, jossa työntekijät suunnittelevat omat työvuoronsa yhdessä tiimin toisten työntekijöiden kanssa. Pilotoinnissa hyödynnetään näyttöön perustuvaa tutkittua tietoa.

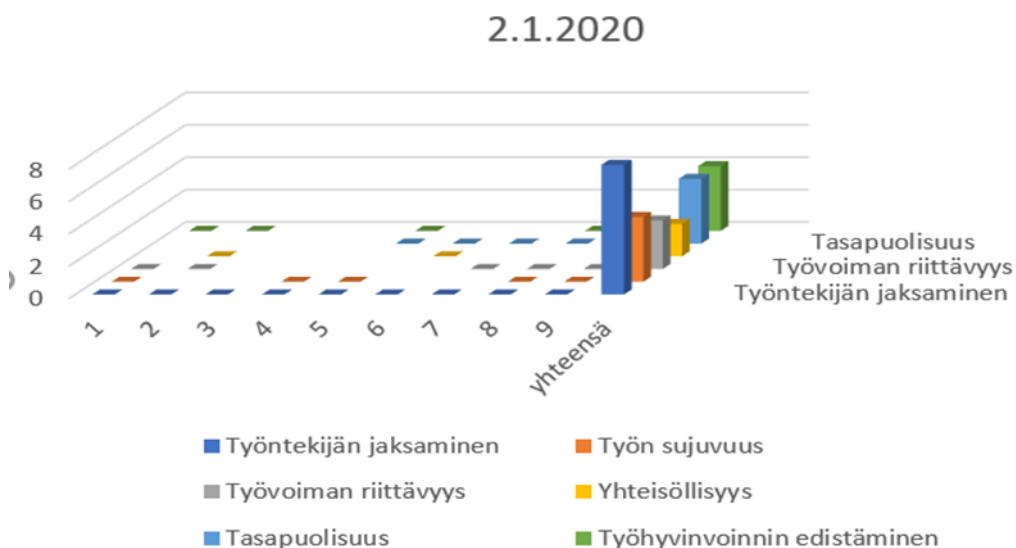
5.4.1 Learning café -työpajat

Kehittäminen aloitettiin 2.1.2020. Learning café -työpajaan oli kutsuttu 11 osallistujaa, yksi hoitaja jokaisesta kotihoidon alueelta eli tiimistä. Paikalle saapui 9 hoitajaa, heistä muodostettiin kolme ryhmää. Tilaisuuteen osallistui myös osastonhoitaja, kaksi kotihoidon ohjaajaa sekä luottamusmies, joista muodostettiin asiantuntijaryhmä vastaamaan mahdollisiin kysymyksiin työvuorosuunnitteluun liittyen. Hoitajat olivat saaneet heille lähetetyssä sähköisessä kutsussa materiaalia ja ohjeistusta kehittämistyön kohteesta. Ennakkomateriaali sisälsi ohjeistuksen tutustua työaikalakiin 872/2019 ja alustavaan ergonomiseen kiertävään työvuoropohjaan. Tavoitteena oli osallistujille lähetetyn ennakkomateriaalin pohjalta järjestää 2.1.2020 yksi ergonomisen työvuorosuunnitelmapohjan kehittämiseen perustuva työpaja.

Osallistujille lähetettiin (Liite 1) 16.12.2019 sähköpostilla ohjeistus materiaaliin tutustumisesta sekä kutsu (Liite 2) 2.1.2020 Tornion kotihoidon hallinnon neuvottelutiloissa pidettävään työpajaan. Ajankohdan soveltuvuutta oli tiedusteltu alustavasti jo etukäteen ja tehtävänä oli ergonomisten työvuoropohjien suunnittelu ja

muokkaus työpajan olosuhteisiin mukailtua Learning café -menetelmää hyödyn-
täen. Jokaisessa pöydässä keskusteltiin kehitettävästä teemasta eri näkökul-
mista eli kiertävien työvuoropohjien muokkaamisesta ergonomisiksi. Ojasalon
ym. (2015) mukaan Learning café -menetelmä on prosessina selkeä ja siinä kes-
kitytään joidenkin teemojen tai kysymysten ratkaisuun ryhmässä. Toiminta aloi-
tettiin jakaantumalla pienryhmiin pöytäkunnittain. Prosessin edetessä pöytäryh-
mien jäsenet vaihtavat pöydästä toiseen, jolloin uusi pöydän ympärille muotoutu-
nut ryhmä pohtii aiempia tuotoksia ja jatkaa niiden ideoimista. (Ojasalo ym. 2015,
162; Savolainen 2019.) Kehitettävänä olivat ergonomiset työvuorot huomioiden
uuden työaikalain 872/2019, joka koskee jaksotyön piirissä olevaa kotihoitoa.
Syntyneet ideat kirjattiin paperille keskustelun edetessä. Osallistujat vaihtoivat
pöytäryhmää, mutta kunkin pöydän vetäjä jäi paikalleen kirjaamaan seuraavan
ryhmän ideat ylös. Vetäjä tiivisti ryhmälle edellisten pohdinnat ja ryhmässä jatket-
tiin ideointia. Tämän jälkeen keskusteltiin ja valittiin toteuttamiskelpoiset ideat jat-
kokehittelyyn, tässä tapauksessa ehdotukset ergonomisista työvuoroista.

Learning café -työpajassa 2.1.2020 keskusteltiin myös työvuorosuunnittelun ke-
hittämisestä yhteisölliseksi ja kehittämisen toteuttamisesta pilotoimalla se ensin
yhdessä tiimissä. Osallistujat vastasivat (Kuvio 5) kirjallisesti kysymykseen: Miksi
ja miten työvuorosuunnittelua kehitetään? Sovittiin toinen työpaja 14.1.2020.



Kuvio 5. Vastaus kysymykseen: Miten ja miksi työvuorosuunnittelua kehitetään?

Learning café -työpajassa 14.1.2020 olivat osallistujat sisäistäneet paremmin er-
gonomiset työvuorot ja uuden työaikalain 872/2019 vaikutukset työvuorojen

suunnitteluun. Työpajoissa päädyttiin siihen tulokseen, ettei nykyisellä kiertävällä työvuoropohjalla saada täysin suosituksen mukaista ergonomista työvuorosuunnitelmaa. Osastonhoitaja ilmoitti, että myöhemmin keväällä tullaan lisäämään henkilöstöä kotihoitoon ja silloin suositusten mukaisen ergonomisemman suunnitelman käyttöönotto mahdollistuu. Tässä työpajassa todettiin, että uudella työaikalalla 872/2019 on vaikutuksia työvuorojen suunnitteluun. Molemmista työpajoissa hoitajat osallistuivat innokkaasti omien tulevien työvuoropohjien suunnitteluun. Learning café -työpajassa työskentelyssä toteutui työelämän tutkimuksellisuutta kuvaava ammatillisuus ja kohteena oli työelämän käytäntöjen kehittäminen ja ylläpitäminen. Ojasalon ym. (2015) mukaan tämä menetelmä lisää tietoa kyseessä olevasta asiasta ja opettaa tekemään myös yhteisiä ratkaisuja (Ojasalo ym. 2015, 162; Savolainen 2019.). Ergonomisten työvuorojen kehittämisen lisäksi on tarkoituksena kehittää myös työvuorosuunnittelua yhteisölliseksi eli autonomiseksi työvuorosuunnitteluksi.

5.4.2 Pilotoinnin toteutuksen kuvaus Demingin mallin mukaisesti

Työpajojen jälkeen toteutettiin pilotointi Demingin mallin mukaisesti, jonka aikana kokeiltiin uutta toimintamallia työyhteisössä. Pilotin aikana kerättiin aktiivisesti palautetta tiimiltä siitä, miten yhteisöllisyys, tasapuolisuus, sovitut pelisäännöt sekä työkalut toimivat yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä. Kokemuksen tuoman palautteen avulla voitiin tehdä muutoksia niin järjestelmään kuin toimintamalliinkin. Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa noudatetaan oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta kaikkia työntekijöitä kohtaan. Torniossa on jo käytössä manuaalisesti toteutettava yhteisöllinen työvuorosuunnittelu muissa pienemmissä työyksiköissä, tarkoituksena oli nyt pilotoida sen toimivuutta myös kotihoidossa.

Suunnitteluvaiheessa määriteltiin laadukkaan toiminnan sisältö kirjalliseksi prosessiksi, jonka avulla kuvattiin, miten toiminta käytännössä järjestetään. Henkilöstö on tärkeä sosiaali- ja terveydenhuollon strateginen voimavara ja toiminnan keskeinen menestystekijä. Henkilöstövoimavarojen kehittämisellä voidaan vaikuttaa paljon asiakaskeskeisten palveluiden kehittämiseen, henkilöstön hyvin-

vointiin työssä sekä toiminnan laatuun ja tuloksellisuuteen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009:17, 11.) Yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta ja siihen siirtymisen toimintamalleista ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin on tehty useita aikaisempia tutkimuksia (Härmä ym. 2019; Jussila ym. 2017; Sakomaa 2014; Bambra ym. 2008). Hakola ja Kalliomäki-Levanto (2010, 51) kirjoittavat, että suoraa mallia työaika-autonomiaan siirtymisestä ei ole. Jokaisessa työyhteisössä sovitaan yhteiset pelisäännöt, joiden mukaan yhdessä toimitaan.

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotoinnista pidettiin suunnittelupalaveri 24.2.2020, johon osallistui kotihoidon osastonhoitaja, kotiutusohjaaja sekä kaksi kotihoidon ohjaajaa. Palaverissa käsiteltiin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun prosessi, työaikalain 872/2019 tuomat muutokset sekä luotiin yhteiset pelisäännöt pilotointivaiheeseen. Yhteiset pelisäännöt ohjeistivat yhteisöllistä työvuorosuunnittelua koskien vuorojen vaihtojen lukumäärää, resurssien oikein kohdentamista, tasapuolisuutta, aikataulutusta sekä työaikaergonomiaa. Aluksi pilotoivaksi tiimiksi valittiin Torpin tiimi, sillä siellä työntekijät olivat jo edellisillä listoilla toivoneet omia suunniteltuja vuoroja suunnitelman pohjaksi. Torpin tiimissä ei ollut alkavalla jaksolla vakituisia työntekijöitä, siksi pilotointi siirrettiin Kivirannan tiimiin. Suunnitelman mukaan koulutus yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotoinnista pidettiin 5.3.2020 ja pilotointi aloitettiin Kivirannan tiimissä.

Toteutusvaiheessa testattiin, onko toiminta määriteltyjen laatuolosuhteiden mukaista. Tornion kotihoidon osallistavaan työvuorosuunnittelun kehittämiseen osallistui Kivirannan tiimi pilotoimaan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa. Henkilökunta koulutettiin 5.3.2020 ja samana päivänä aloitettiin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotointi, joka kesti kaksi suunnittelujaksoa. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu toteutettiin manuaalisena suunnitteluna, jossa oli pohjalla kiertävät työvuorot, joihin työntekijät saivat suunnitella muutoksia yhteisten pelisääntöjen pohjalta. Kiertävissä työvuoropohjissa oli huomioitu työn toteuttamiseen tarvittavat resurssit, työajan organisointi, sekä mahdolliset poissaolot. Hakolan ym. (2010) mukaan työaika-autonomiaan ei voida siirtyä täysin suoraan teoriasta käytäntöön, sillä yhtenäistä osallistuvan työvuorosuunnittelun menetelmää ei ole valmiina. Käytettävissä on erilaisia keinoja sekä kokeiluja, joiden avulla voidaan arvioida ja kehittää yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. (Hakola ym. 2010, 51.)

Koulutukseen osallistui Kivirannan tiimistä viisi työntekijää, kotihoidon osastonhoitaja, kotihoidonohjaaja sekä opinnäytetyön tekijä. Tiimin kolme työntekijää ei osallistunut koulutukseen, koska he eivät olleet paikalla. Koulutuksessa käsiteltiin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottamisen toiminnan suunnittelu, pelisäännöt, reunaehdot sekä prosessin kuvaus. Yhteisöllistä työvuorosuunnittelua ohjataan työaikailla, virka- ja työehtosopimuksilla sekä paikallisilla sopimuksilla sekä yhteisesti sovitulla pelisäännöllä. Yhteiset pelisäännöt ohjeistivat yhteisöllistä työvuorosuunnittelua koskien vuorojen vaihtojen lukumäärää, resurssien oikein kohdentamista, tasapuolisuutta, aikataulutusta sekä työaikaergonomiaa. Hakola ym. (2010) kirjoittaa, että yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toiminnan onnistumiseen vaikuttavat yksilöiden valmiudet, suhtautuminen sekä työilmapiiri. Kielteisiä asenteita pyritään muokkaamaan tiedottamisella sekä keskustelemalla. (Hakola ym. 2010, 53–54.) Hakasen ym. (2019) mukaan työyhteisössä huolellisesti suunnitellut toimintatavat ja parhaatkaan mallit eivät riitä ilman vuorovaikutusta, keskustelua sekä yhdessä tekemistä ja kehittämistä (Hakanen 2019, 52).

Lähiesimiehellä on keskeinen vaikutus niin tuottavuuden kuin työhyvinvoinnin näkökulmista työyhteisössä. Hyvä esimies ymmärtää oman roolinsa työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtajana, ja häntä kiinnostavat työhyvinvointiin vaikuttavat asiat. Hän on yhtä kiinnostunut alaistensa yksilöllisistä tarpeista kuin työyksikkönsä ilmapiiristä innostua ja kehittää työtään jatkuvasti. (Savolainen ym. 2013, 27; Hakanen ym. 2019, 52.) Hakolan ym. (2010) mukaan yhteisöllinen työvuorosuunnittelu onnistuu parhaiten sellaisissa yksiköissä, joissa on vakiintunut työyhteisö ja työyhteisössä on vakiintunut yhdessä tekemisen ja päättämisen tapa (Hakola ym. 2010, 54).

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun prosessi (Kuvio 6) aloitettiin suunnitelmapohjan tekemisestä. Työvuorosuunnittelija pohjusti suunnitelmaehdotuspohjan tiedot suunnittelu- ja laskentasovellus Titaniasta, josta työntekijöille nousi vuorot kiertävästä suunnitelmapohjasta. Suunnittelija julkaisi suunnitelmaehdotuspohjan. Suunnitelmapohja tallennettiin tiimin verkkokansioon, johon työntekijät tekivät omat suunnitelmat määrättyjen ohjeiden ja pelisääntöjen mukaisesti. Työvuorosuunnittelija tarkasti ja hienosäätöi työvuorot työntekijöiden suunnitelmasta Titanian suunnittelu- ja laskentasovelluksella.

Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on työaika-autonomiaa, jossa työntekijät suunnittelevat omat työvuoronsa yhdessä tiimin toisten työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden osallistuminen omien työvuorojen suunnitteluun mahdollisti sekä työn ja muun elämän yhdistämisen näkökulmat käytäntöön. Tyypillisesti tässä vaiheessa havaitaan useita korjaustarpeita sekä työn sisällön kehittämisen suhteen kuin myös prosessikuvauksiin, joissa hyvin tehdyn työn sisältö määritellään. (Hakola ym. 2010, 49.) Kun työvuorosuunnittelija on hienosäätänyt suunnitelmatiedot, julkaistaan valmiit suunnitelmat normaalin käytännön mukaisesti.



Kuvio 6. Yhteisöllinen työvuorosuunnitteluprosessi (Mukaillen CGI Titania Sähköinen asiointi)

Kivirannan tiimin henkilöstö otti innokkaana vastaan pilotointitehtävän. Kehittämistyön sisältöön kuului luonnollisesti opinnäytetyön tekijän toimiminen ohjaajana ja opastajana yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotoinnissa. Koska paikalla oli tiimin kahdeksasta työntekijästä viisi henkilöä, lupautui yksi työntekijöistä kouluttamaan poissaolevat henkilöt. Myöhemmin varmistettiin, olivatko kaikki saaneet tarpeeksi koulutusta pilotointivaiheen toteuttamiseen. Vastauksena saatiin tieto, että tiimiläiset olivat kouluttaneet poissaolevat.

Tarkistusvaiheessa määriteltiin havaittujen poikkeamien määrät sekä niiden syyt ja valmisteltiin niille konkreettisia kehittämistoimenpiteitä. Kivirannan tiimi oli tässä vaiheessa kirjannut ylös eri vaiheiden toteuttamisen aikana tulleet mahdolliset kehittämissuhteet. Kivirannan tiimin työntekijät havaitsivat parannusehdotuksia yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käytössä. Parannusehdotuksia tuli sekä työvuorojen kehittämisestä, että suunnitelmapohjan sähköisestä muodosta.

Pilotoinnin ensimmäisen jakson aikana kartoitettiin työyhteisössä pilotoinnin etenemistä. Kehitettävää löytyi verkossa olevan työvuoropohjan toimivuudesta. Työvuorojen kautta työntekijät osallistuivat vuorovaikutteisesti yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen. Avoin vuorovaikutus työyhteisössä helpotti uusien toimintatapojen käyttöönottoa sekä uuden asian omaksumista. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu mahdollisti myös sen, että jokainen sai sanoa oman mielipiteensä asiaan. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu vaikutti jokaiseen työyhteisön jäseneseen sekä toimintatapaan. Yhteisten pelisääntöjen mukaan toimiminen loi tasapuolisen ja oikeudenmukaisen tavan toimia.

Alustavat kiertävät työvuoropohjat näyttivät helpottavan yhteistä manuaalista työvuorojen suunnittelua. Mielenkiinnolla seurattiin, esiintyykö Kivirannan tiimissä samanlaisia yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämisen piirteitä kuin toiminnan näyttöön perustuvissa tutkimuksissa on tullut esiin. Hakolan ym. (2010) mukaan yhteisen toiminnan onnistumiseen vaikuttavat myös työyhteisön työilmapiiri, yksilöiden valmiudet ja suhtautuminen uuteen asiaan. Yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun siirtyminen onnistuu parhaiten tiimissä, jossa työyhteisö on vakiintunut ja työyhteisöllä on rutinoitunut yhdessä tekemisen ja päättämisen tapa. (Hakola ym. 2010, 53, 55.) Kivirannan tiimissä oli hyvä yhdessä tekemisen meininki ja pilotointi oli edennyt Demingin ympyrää mukaillen.

Toimintavaiheessa kerättiin mahdolliset laatupuutteet ja ne korjattiin laadunkorjausvaiheessa. Seuraavana vaiheena oli laatujärjestelmän kriteerien päivitys ja uusi suunnittelukierros. Laatu puutteet, joita oli verkkokansion toimivuudessa ja poissaolojen siirtymisessä työvuoropohjaan, korjattiin ja pilotoinnin toinen vaihe käynnistyi parannetulla versiolla. Työvuoropohja tallennettiin Kivirannan tiimin verkkokansioon, jonne tiimiläiset tekevät työvuorosuunnittelun muutokset ja työvuorosuunnittelija sai ne sieltä reaaliaikaisena käyttöönsä. Kivirannan tiimiläisistä huomasi heidän innokkuutensa toimintamallin kehittämisestä. Haastattelin myös kotihoidon ohjaajaa, joka teki tiimiläisten työvuorot. Hänen mielestään työvuorojen tekeminen oli selkiytynyt ja työvuorojen muutospyyntöjä vahvistettujen vuorojen jälkeen ei ollut tullut. Työvuoroja tiimissä ei ole muutettu niin paljon kun pelisääntöjen mukaan se olisi ollut mahdollista. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun prosessi Demingin laatu ympyrää mukaillen jatkui toiminnan myötä Kivirannan tiimissä.

5.4.3 Webropol kysely työvuorosuunnittelun pilotoinnista

Webropol on kyselytyökalu, jonka avulla voi tehdä kyselyt ja saada niistä monipuoliset raportit vastaajamääristä riippumatta (Webropol 2020). Käyttäjien kokemustiedon saaminen työvuorosuunnittelun pilotoinnista oli tärkeää, jotta pystyttiin selvittämään työntekijöiden kokemuksia pilotoinnin toimivuudesta sekä saada arvio yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käytettävyydestä kotihoidossa. Kysymyksillä selvitettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin; ”Miksi ja miten työvuorosuunnittelua kehitetään?”, ”Mitkä ovat yhteisöllisen työvuorosuunnittelun hyvät käytännöt?”, ”Millaisia kokemuksia osallistujilla on osallisuudesta pilotointivaiheessa?” ja ”Miten yhteisöllinen työvuorosuunnittelu lisää työhyvinvointia?” Käyttäjäkoke-
musta mitattiin sähköisen Webropol-kyselyn kautta heti pilotointivaiheen jälkeen ajalla 21.4.–1.5.2020. Se lähetettiin kaikille pilotointiin osallistuville työntekijöille (n=8). Kaikki vastasivat kyselyyn. Sähköisen kyselyn yksi tärkeä tulos oli henkilöstön kokemus osallisuudesta yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotointivaiheessa. Kehittämistehtävän tuloksena voidaan suositella käytettävien osallistavien menetelmiä työvuorosuunnittelun kehittämisessä toimivan yhteistyön tukemiseksi ja työhyvinvoinnin ja ammatillisten taitojen lisäämiseksi työyhteisössä.

5.5 Kehittämisen prosessin kuvaus

Kehittämisen prosessi (Kuvio 7) aloitettiin ideointivaiheesta. Kevään–syksyn 2019 aikana työhyvinvointiin liittyvissä kuulemistilaisuuksissa oli esitetty tarve työvuorosuunnittelun kehittämisestä kotihoidossa. Kehittäminen eteni kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijät osallistuivat suunnittelemaan kiertäviä työvuoropohjia ergonomisiksi ja keskustelemaan, miten työvuorosuunnittelua kehitetään. Toisessa vaiheessa pilotoitiin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toimivuutta yhdessä kotihoidon tiimissä. Webropol kyselyllä mitattiin kokemuksia pilotointivaiheen osallisuudesta työvuorosuunnittelun kehittämisessä ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin. Kehittämishanke kohdentuu yleensä tavalla tai toisella työelämän kehittämiseen ja tarkoituksena on saada aikaan jonkinlainen muutos parempaan. Kyselyn perusteella osallisuuden kokemus tähän pilotointiin sekä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen tuntui tiimiläisistä mielekkäältä kokemukselta. Vaikutusmahdollisuudet omiin työvuoroihin auttoivat työn

sekä muun elämän yhteensovittamista ja tukivat näin työhyvinvointia. Kehittämissuunnitelmaa suunniteltaessa on syytä kartoittaa sekä pysähtyä pohtimaan, mitä työyhteisössä hankkeelta odotetaan ja mitä nämä odotukset merkitsevät työyhteisön arjessa.



Kuvio 7. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämisprosessi.

Hyvin tehty kehittämistyö luo työhyvinvointia niin yksilölle kuin koko yhteisöllekin, sillä työ- ja toimintakyky kasvavat onnistumisten kautta. Esimiestyöllä on suuri merkitys työyksikön työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Työntekijöille pitää antaa henkilökohtaista aikaa, ottaa puheeksi huolestuttava muutos, johtaa tiedon perusteella sekä ymmärtää esimiestyön mahdollisuudet käytännön työssä. Ne ovat osaamista, jonka avulla esimies voi vaikuttaa positiivisesti työyksikössään. Lisäksi työyksikössä jokaisella jäsenellä pitää olla aito osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuus oman ja työyksikön työn kehittämiseen. (Savolainen ym. 2013, 27, Flade ym. 2015; Hakanen ym. 2019, 52.)

6 TULOKSET

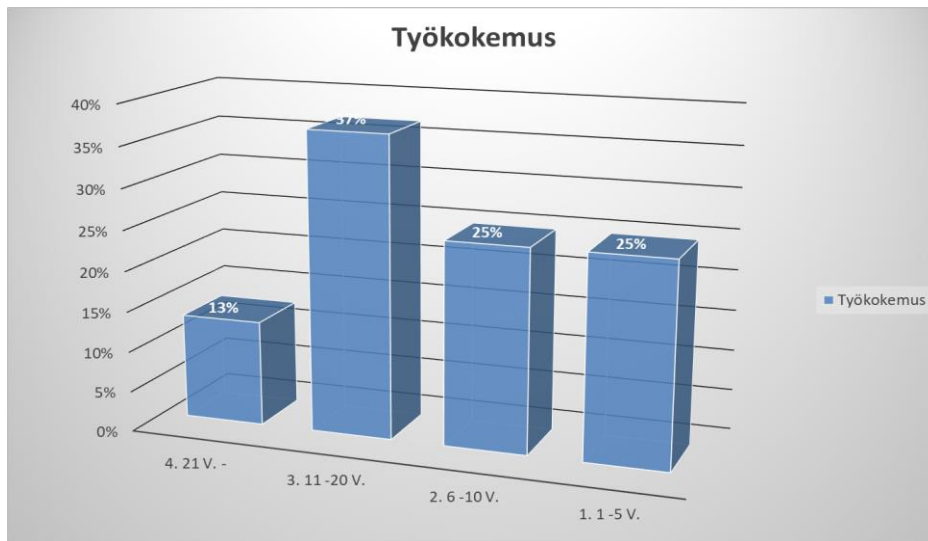
6.1 Työvuorosuunnittelun kehittäminen

Tornion kotihoidon työntekijöille järjestettiin kevään ja syksyn 2019 aikana tiimeissä kuulemistilaisuuksia työhyvinvoinnista ja niiden perusteella kehittämis-kohteeksi nousi työvuorosuunnittelu. Työvuorosuunnittelun kehittäminen toteutettiin osallistavilla menetelmillä kahdessa eri vaiheessa. Tavoitteena oli parantaa työhyvinvointia ottamalla henkilökunta mukaan kehittämään työvuorosuunnittelua työyhteisössä. Käytännössä uudistettiin työelämän työvuorosuunnittelutapoja näyttöön perustuvan tiedon avulla niin, että se lisäsi työvuorosuunnittelun merkitystä työhyvinvoinnin osatekijänä. 2.1. 2020 pidetyssä Learning café -työpajassa kysyttiin ”Miksi ja miten työvuorosuunnittelua kehitetään?” Vastauksissa korostui työvuorosuunnittelun merkitys työhyvinvointiin. Työntekijän jaksaminen, työn sujuvuus, työvoiman riittävyys, yhteisöllisyys sekä tasapuolisuus tulivat esille vastauksissa.

6.2 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun hyvät käytännöt

Yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta saatuja käyttöönottamisen kokemuksia hyödynnettiin pilotoinnin aloittavan tiimin valinnassa sekä koulutuksessa. Pilotointivaiheeseen valittiin tiimi, jossa on vakituinen henkilöstö (n=8) paikalla koko pilotointivaiheen ajan. Kivirannan tiimin (Kuvio 8) jäsenistä 13 prosentilla oli työkokemusta yli 21vuotta ja 37 prosentilla työkokemusta oli 11-20 vuotta. Työntekijöistä puolet olivat olleet työssä alle 11 vuotta. Kaikilla työntekijöillä oli osaaminen toimia yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotointivaiheessa kotihoidon tiimeissä. Pilotointivaiheen työvuorosuunnittelun osallistava kehittäminen toteutettiin Demingin mallin mukaisesti. Toiminnan sisältö määriteltiin kirjallisesti prosessiksi suunnitteluvaiheessa. Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa oli keskeistä työaikojen suunnitteleminen sovittujen pelisääntöjen rajoissa, osallistaminen sekä perehdyttäminen työntekijät uuden toiminnan suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. Webropol-kysely henkilöstölle tehtiin pilotointijakson päättymisen jäl-

keen. Kysely käsitteli yhteisöllisen työvuorosunnittelun käyttöönottoa ja toimivuutta työyhteisössä, osallisuuden kokemusta pilotointivaiheessa sekä yhteisöllisen työvuorosunnittelun vaikutuksia työhyvinvointiin.



Kuvio 8. Työkokemus Kivirannan tiimissä.

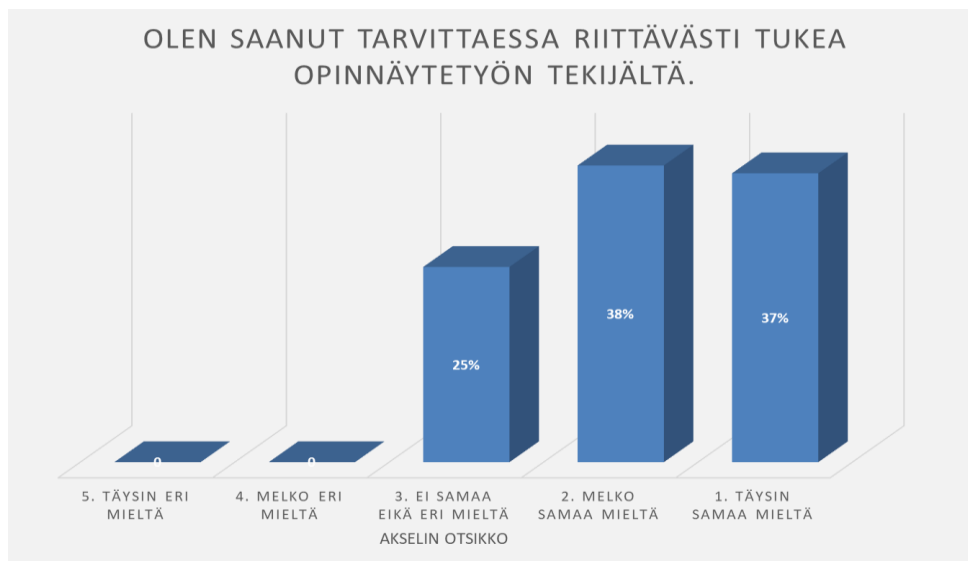
Koulutus toteutettiin näyttöön perustuvaa tietoa hyödyntäen ja kehittäminen eteni vaihe vaiheelta Demingin mallin suunnitelman mukaisesti. Koulutuksessa käsiteltiin yhteisöllisen työvuorosunnittelun käyttöönottamisen toiminnan suunnittelu, pelisäännöt, reunaehdot ja prosessin kuvaus. Yhteisöllistä työvuorosunnittelua ohjataan yhteisesti sovitulla pelisäännöillä, työaikalaila, virka- ja työehtosopimuksilla sekä paikallisilla sopimuksilla.



Kuvio 9. Kokemus koulutuksen riittävydestä työvuorosunnittelun pilotoinnissa.

Koulutuksen riittävyyden osalta (Kuvio 9) tiimiläiset vastasivat 25 prosenttisesti täysin samaa mieltä ja vastaajista puolet oli melko samaa mieltä koulutuksen riittävyydestä. Yksi henkilö oli melko erimieltä asiasta ja yhdellä vastaajalla ei ollut mielipidettä. Koulutuksen riittävyydestä arvioinnit jakautuivat, sillä osa vastaajista oli saanut koulutuksen omalta tiimiläiseltä. Koulutuksen lisätarpeesta oli tiedusteltu pilotoinnin aikana ja vastauksena siihen oli, että kaikki kokivat silloin koulutuksen riittäväksi.

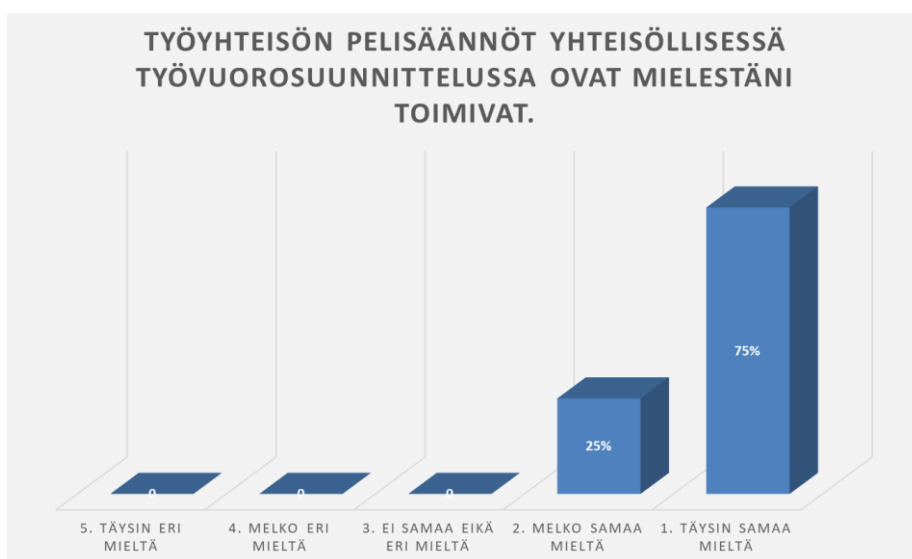
Tiimiläisten saama tuki opinnäytetyön tekijältä (Kuvio 10). Koulutukseen osallistuneet olivat tyytyväisempiä kuin ne, jotka eivät olleet mukana koulutuksessa. Koulutukseen osallistuneet kokivat saaneensa riittävästi tukea pilotointivaiheen toiminnassa. Kyselyn tuloksen mukaan on tärkeää, että kaikille järjestetään riittävä koulutus ja kaikkien osaaminen varmistetaan. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto työyhteisössä vaatii ensin huolellisen suunnitelman muu-
tosta varten ja pilotin aikana huolellisen osaamisen varmistamisen. Myös esimiesten tulisi olla mukana tukemassa ja kannustamassa muutokseen ja uuteen toimintamalliin.



Kuvio 10. Kokemus riittävästä tuesta pilotointivaiheessa.

Työyhteisön pelisäännöt yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa olivat toimivat (Kuvio 11). Osallistavan työvuorosuunnittelukäytännön onnistumisen edellytyksenä ovat selvät pelisäännöt, jotka ohjaavat toimintaa. Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa koko työyhteisö on vastuussa toiminnan sujuvuudesta. Yhteiset

pelisäännöt ohjeistivat yhteisöllistä työvuorosuunnittelua koskien vuorojen vaihtojen lukumäärää, resurssien oikein kohdentamista, tasapuolisuutta, aikataulutusta sekä työaikaergonomiaa. Koulutuksessa käytiin selkeästi läpi yhteiset pelisäännöt pilotointivaiheen toimivuudesta ja oikeudenmukaisesta toiminnasta ja ne hyväksyttiin tiimin koulutustilaisuudessa. Lisäksi keskusteltiin työvuorosuunnittelun merkityksestä työntekijän jaksamisen, työn sujuvuuden, työvoiman riittävyyden, yhteisöllisyyden, tasapuolisuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmista.

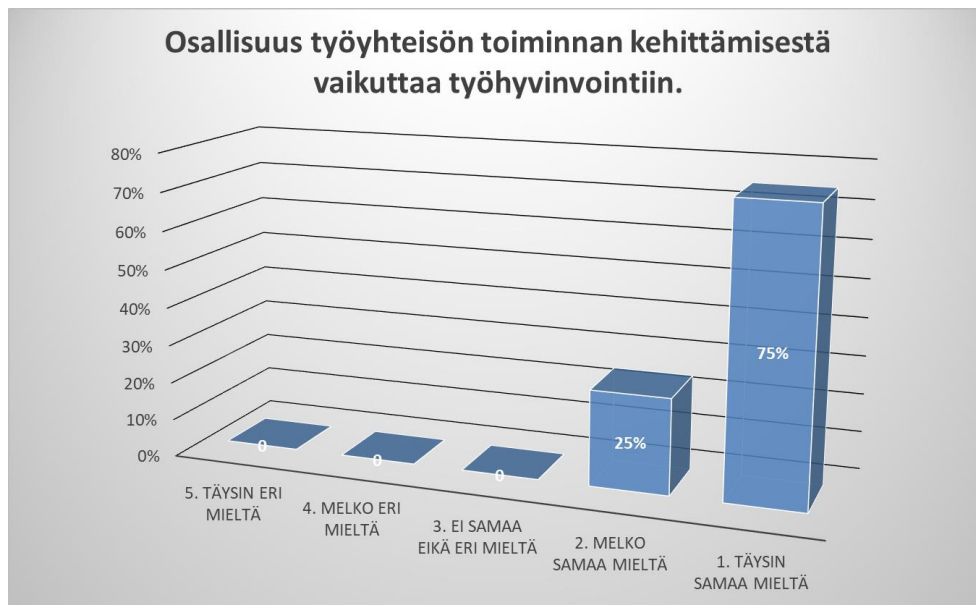


Kuvio 11. Työyhteisön pelisäännöt yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa.

Vastaajista valtaosa 75 prosenttia ($n=6$) oli täysin samaa mieltä pelisääntöjen toimivuudesta ja loput 25 prosenttia, ($n=2$) oli melko samaa mieltä. Työvuorosuunnitteluun oli varattu tarpeeksi aikaa. Työntekijät olivat vaihtaneet keskenään vuoroja tarpeen mukaisesti. Kukaan työntekijä ei ollut käyttänyt kaikkia vuoronvaihtomahdollisuuksia. Neljä työntekijää ei ollut vaihtanut vuoroja ollenkaan koko pilotoinnin aikana. Kaikki työntekijät kokivat hyväksi mahdollisuuden vaihtaa vuoroja tarvittaessa. Covid-19 pandemia oli vaikuttanut vuorojen vaihtamisen tarpeeseen, siksi pilotointi ei anna oikeaa kuvaa vuorojen vaihtamisesta normaaliin tilanteeseen verrattuna. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu näytti myös henkilöstön tarpeen suunnitellulle jaksolle, näin voitiin varmistaa myös työvoiman riittävyys. Yhtenä työvuorosuunnittelun kehittämisen toiveena oli työvoiman riittävyyden varmistaminen.

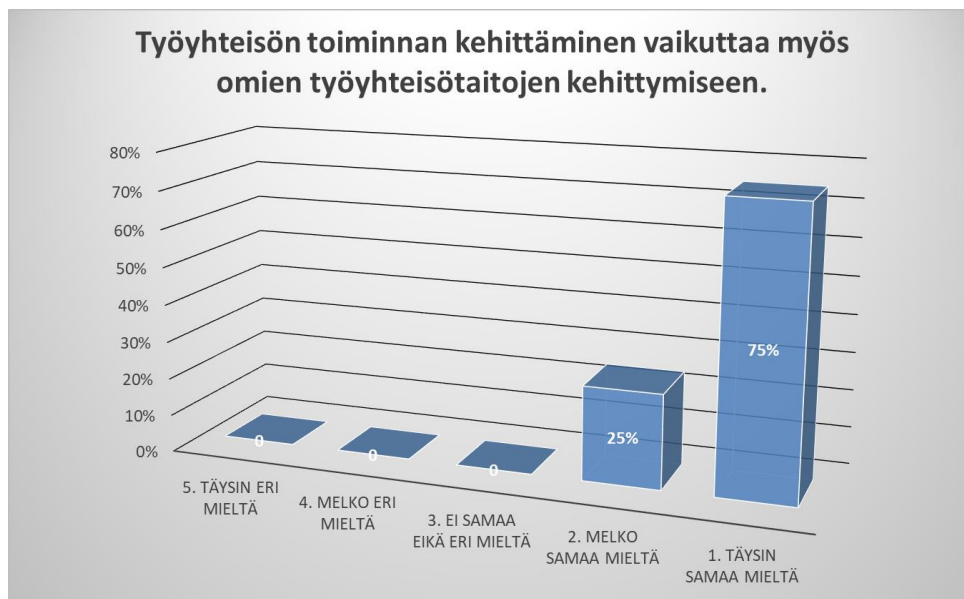
Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun prosessi näyttöön perustuvan tiedon mukaisesti oli toteutunut pilotointivaiheessa Kivirannan tiimissä erittäin hyvin. Työvuorojen suunnittelija oli poiminut Titaniasta pohjan tulevasta työvuorojaksosta ja se oli tallennettu tiimin omaan verkkokansioon. Tiimiläiset olivat tehneet sovittujen pelisääntöjen mukaan muutoksia työvuoroihin. Ohjaaja oli poiminut suunnitelmaehdotuksen tiimin verkkokansioista ja noudattanut sovittuja pelisääntöjä työvuorojen muutoksista ja hienosäätänyt työvuorosuunnitelman. Suunnittelijan julkaiseman uuden työvuorosuunnitelman ja vahvistettujen työvuorojen jälkeen ei muutospyyntöjä työvuoroihin pilotoinnin aikana ollut tullut.

Vastaajista suurin osa oli täysin samaa mieltä siitä, että osallisuus työyhteisön kehittämisestä vaikutti työhyvinvointiin (Kuvio 12). Työntekijän tehtävänä osana työyhteisöä oli huolehtia omalta osaltaan terveellisen sekä turvallisen työn toteutumisesta. Osallistua työyhteisön toiminnan kehittämiseen sekä toteuttaa yhdessä sovittuja muutoksia myös työvuorojen laatimisessa. Pilotointivaiheeseen osallistuminen koettiin tiimissä vastuullisena sekä mielekkäänä tehtävänä. Osallisuus työvuorosuunnittelussa mahdollisti työntekijän vaikuttamisen, tasapuolisuuden ja yhteisöllisyyden toteutumiseen.



Kuvio 12. Osallisuus työyhteisön toiminnan kehittämisestä vaikuttaa työhyvinvointiin.

Suurin osa tiimiläisistä oli sitä mieltä, että työyhteisön toiminnan kehittäminen vaikutti myös omien työyhteisötaitojen kehittymiseen (Kuvio 13). Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toimivuus edellytti hyviä työyhteisötaitoja. Se edellytti myös ergonomisen työvuorosuunnittelun tuntemusta, jota tässä kehittämistehtävässä harjoiteltiin työpajoissa, kun muutettiin kiertävät työvuoropohjat ergonomisiksi. Tasapuolinen ja oikeudenmukainen työvuorosuunnittelu vaati henkilöstöltä hyviä vuorovaikutustaitoja, joustavuutta ja toisten huomioon ottamista. Osallistamalla työntekijät työyhteisön kehittämiseen kehittyivät myös työntekijöiden näkemykset työvoiman riittävydestä sekä työntekijöiden jaksamisesta työssä.



Kuvio 13. Työyhteisön toiminnan kehittäminen vaikuttaa myös omien työyhteisötaitojen kehittymiseen.

6.3 Kokemukset osallisuudesta pilotointivaiheessa

Työntekijöiden kokemusta omasta osallisuudestaan tässä pilotoinnissa on mitattu Ilmarisen kehittämän ns. Työkyvyn talo -mallin perusteella (Kuvio 2), joka on tutkimukseen (TTL 2019) perustuva yhteenveto niistä tekijöistä, joiden tiedetään keskeisesti vaikuttavan työkykyyn. Jokainen pilotointiin osallistunut oli vastannut haastattelussa omakohtaisesti osallisuuden kokemuksesta työvuorosuunnittelun kehittämisessä. Tulokset osallistujien kokemuksista osallisuudesta kerättiin kyselyn avoimen kysymyksen vastauksista (Taulukko 1).

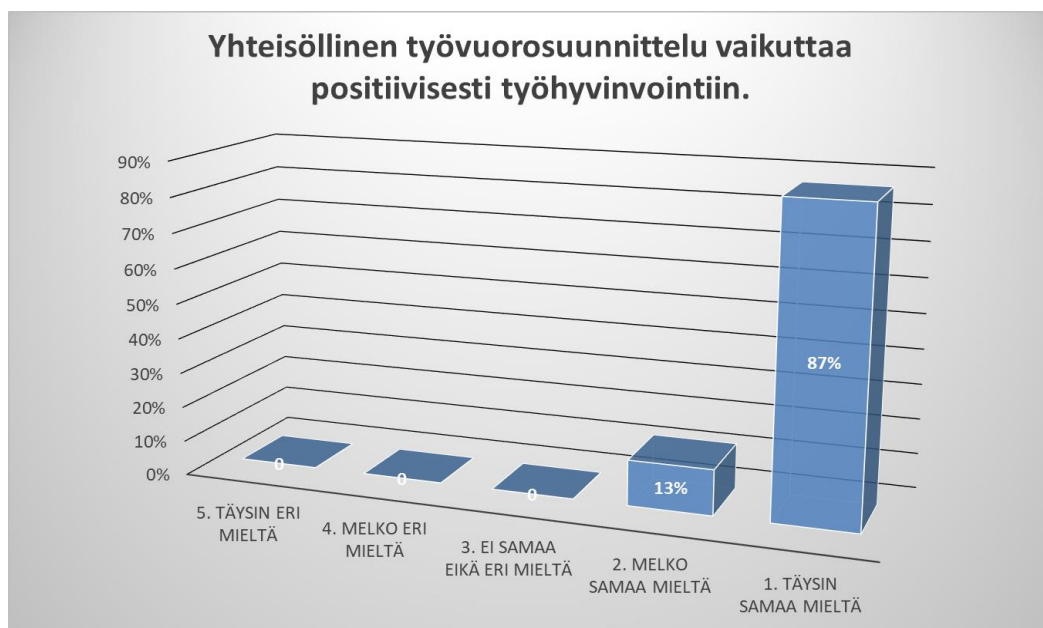
Taulukko 1. Osallistujien kokemuksia osallisuudesta työvuorosuunnittelun pilotointivaiheessa.

Osallisuuden ulottuvuus	Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu
<p>Johtaminen, työyhteisö ja työolot</p> <ul style="list-style-type: none"> • työpaikka • työ • työolot 	<ul style="list-style-type: none"> • vastuullinen työyhteisössä toimiminen, yhteisöllisyys, työilmapiiri • vaikuttamismahdollisuudet, turvallisuus, merkityksellisyys, työn ilo, työhyvinvointi, terveys • osallistuminen kehittävään toimintaan työyhteisössä
<p>Työn ja muun elämän yhteensovittaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • arvot • asenteet • motivaatio 	<ul style="list-style-type: none"> • työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen, tyytyväisyys • työyhteisön arvojen mukainen toiminta • vastuullinen työyhteisössä toimiminen • sisäinen ja ulkoinen motivaatio • omat asenteet kohdillaan • kannustaminen, yhteistyö
<p>Osaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • ammatilliset tiedot ja taidot • työyhteisötaidot 	<ul style="list-style-type: none"> • ammatilliset tiedot ja taidot, elinikäinen oppiminen • vaikuttaminen toiminnan parantamiseen • työyhteisötaitojen kehittäminen
<p>Terveys ja toimintakyky</p> <ul style="list-style-type: none"> • fyysinen toimintakyky • psyykinen toimintakyky • sosiaalinen toimintakyky • terveys 	<ul style="list-style-type: none"> • osallisuus vaikuttavassa toiminnassa, merkityksellisyys • työyhteisön toiminnan kehittäminen, työhyvinvointi • omiin työvuoroihin vaikuttaminen, työssä jaksaminen • oman ja työelämän yhteen sovittaminen, terveyden edistäminen

Taulukossa 1 tuodaan esille osallistujien kokemuksia osallisuudesta työvuoro-suunnittelun pilotointivaiheessa. Osallistajat kokivat, että osallistamisella oli vaikutusta toimintaan, he kokivat sen merkitykselliseksi ja vaikuttavan työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen sekä terveyden edistämiseen. Osallisuudella oli vaikutuksia myös työntekijän omaan osaamiseen ja sen kautta toiminnan parantamiseen sekä työyhteisöjen kehittämiseen. Osallisuus vaikutti arvojen mukaiseen toimintaan työyhteisössä, sillä oli vaikutusta sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon sekä yhteistyöhön. Osallisuuden kokemus vaikutti kehittävään toimintaan työyhteisössä, turvallisuuteen, työniloon, hyvinvointiin ja terveyteen. Osallistajat kokivat merkityksellisiksi asioiksi mahdollisuuden työn sekä muun elämän yhteen sovittamisen ja vaikuttamisen omiin työvuoroihin.

6.4 Osallistavan työvuoro-suunnittelun vaikutukset työhyvinvointiin

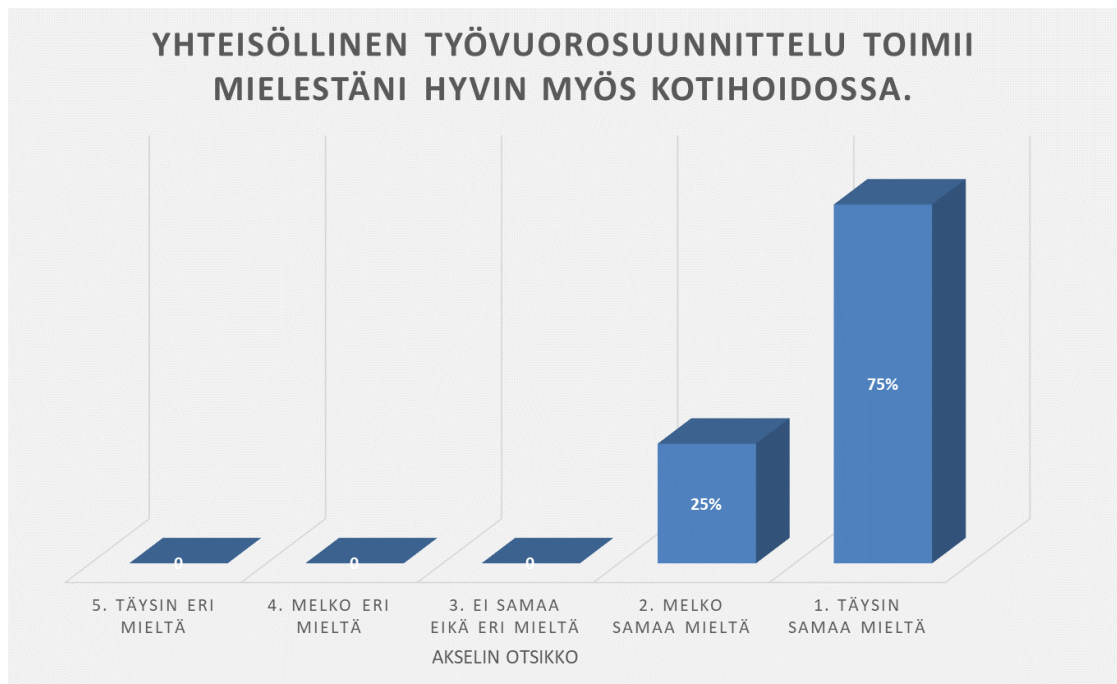
Työyhteisölle suunnatun kyselyn mukaan Kivirannan tiimissä koettiin yhteisöllinen työvuoro-suunnittelu mielekkäänä sekä yhteishenkeä parantavana toimintana (Kuvio 14). Tavoitteena oli saada kaikille työntekijöille mielekkäät työlistat huomioiden työssä jaksamisen sekä muun elämän yhteensovittamisen. Työvuorojen vaihtamisesta oli hyviä kokemuksia. Työyhteisö koettiin toimivaksi ja työyhteisön ilmapiiriä kuvattiin luottamukselliseksi.



Yhteisöllisen työvuoro-suunnittelun positiivinen vaikutus työhyvinvointiin (Kuvio 14).

Kyselyssä työntekijät vastasivat, että oli hyvä, kun terveyden edistäminen ja toimintakyky huomioitiin työvuorosuunnittelussa. He kokivat myös hyvänä tiimin osaamisen hyödyntämisen työyhteisön kehittämisessä. Kotihoito koettiin yleensäkin hyvänä työpaikkana.

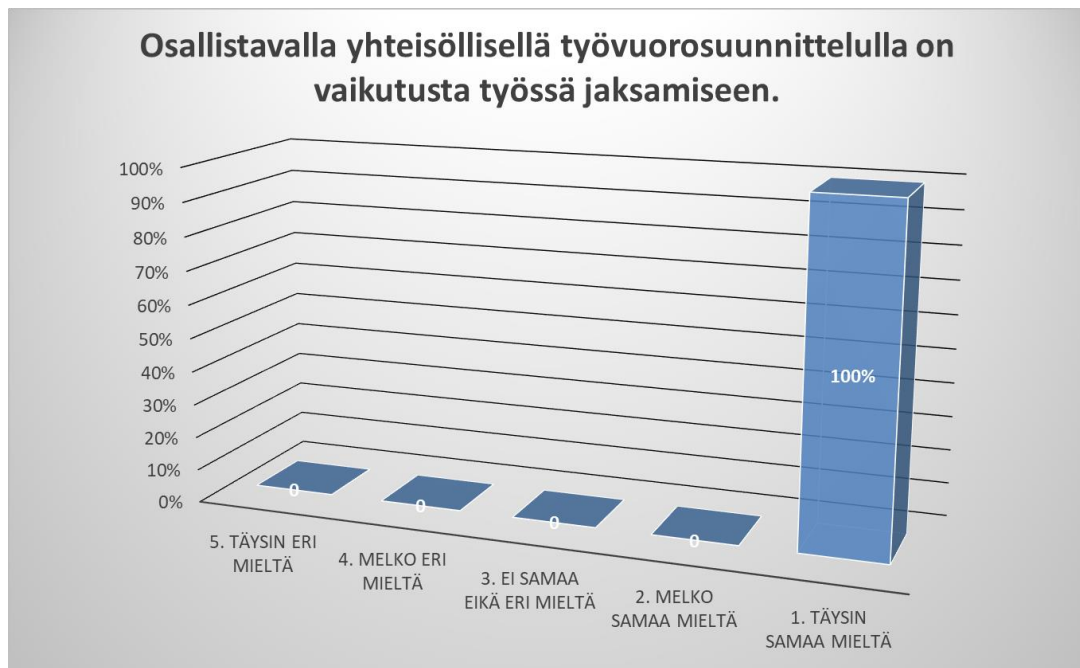
Mielipiteeseen yhteisöllinen työvuorosuunnittelu toimii mielestäni hyvin myös kotihoidossa (Kuvio 15). Kyselyssä vastasi 75 %, (n=6) täysin samaa mieltä ja 25 %, (n=2) melko samaa mieltä asiasta. Vaikutusmahdollisuudet omiin työvuoroihin auttoivat työn sekä muun elämän yhteensovittamisessa ja tukivat näin myös työssä jaksamista.



Kuvio 15. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu toimii mielestäni hyvin myös kotihoidossa.

Väittämään osallistavalla yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla on vaikutusta työssä jaksamiseen, vastasivat kaikki vastaajat täysin samaa mieltä 100%, (n=8). (Kuvio 16). Koko yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämisprosessiin työntekijät suhtautuivat myönteisesti ja toivoivat sen kokonaisuutena olevan työhyvinvointia tukeva. Kukaan ei ollut vastaan työvuorosuunnittelun kehittämisprosessia

vaan sen uskottiin tukevan työssä jaksamista, tuovan mahdollisuuden sovittaa paremmin yhteen työn sekä vapaa-ajan. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu antoi työntekijöille myös mahdollisuuden osallistua omien työvuorojen suunnitteluun. Osallistava yhteisöllinen työvuorosuunnittelu vaikutti työntekijän jaksamiseen, sillä voi varmistaa työvoiman riittävyyden, se vaikutti tasapuolisuuteen sekä työn sujuvuuteen. Lisäksi se on yhteisöllinen ja edistää työhyvinvointia.



Kuvio 16. Osallistavalla yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla on vaikutusta työssä jaksamiseen.

Kivirannan tiimin työntekijät kokivat hyväksi manuaalisesti toteutettavan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pohjalla olevan kiertävän työvuoropohjan, sillä sen mukaan he pystyivät suunnittelemaan vuoroja myös seuraaville jaksoille. Työvuorosuunnittelussa he kokivat mieleiseksi mahdollisuuden osallistua omien vuorojen muokkaamiseen omaan elämäntilanteensa sopiviksi. Osallistava yhteisöllinen työvuorosuunnittelu oli vastannut hyvin työvuorosuunnittelun kehittämisen tarpeeseen Tornion kotihoidossa.

Osallistavan työvuorosuunnittelun vaikutukset työhyvinvointiin (Taulukko 2).

Osallistava yhteisöllinen työvuorosuunnittelu	Vaikutukset työhyvinvointiin
Vaikutus työntekijöiden jaksamiseen	Työhyvinvointia lisäävä
Työn sujuvuus	Toimiva ja avoin työyhteisö
Riittävä työvoima työvuoroissa	Vaikutus omaan jaksamiseen, sopiva työmäärä
Yhteisöllinen malli	Tasapuolinen sekä vastuullinen toimintakulttuuri
Tasapuolisuus	Vaikuttaminen omaan ja muun työyhteisön toimivuuteen
Työhyvinvoinnin edistäminen	Vaikuttaminen vapaa aikaan sekä omiin työvuoroihin
Terveysten edistäminen	Levon ja työn tasapainoisuus, jaksaminen työssä

Mielekkääksi koettiin myös osallistuminen ja perehtyminen uuden toiminnan suunnitteluun, toteuttamiseen ja sen arviointiin. Hakasen ym. (2019) mukaan henkilöstön hyvinvointia ja työmotivaatiota muutoksissa voidaan edistää huomioiden työntekijät muutoksia koskevassa päätöksenteossa (Hakanen ym. 2019, 53). Myös yhteisöllisen työvuorosuunnittelun haasteet oli huomioitu ja niistä keskusteltu koulutusvaiheessa, sillä Bailey ym. (2007) tutkimuksessa tuli esille myös kielteisiä vaikutuksia yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallissa. Mikäli työvuorosuunnittelu toteutetaan vain joidenkin työntekijöiden omien pyrkimysten edistämiseksi, ei yhteisöllinen työvuorosuunnittelu onnistu. Lisäksi haasteena on henkilöstön suuri vaihtuvuus, osaamisen varmistaminen jokaiseen vuoroon sekä työntekijöiden erilaiset mieltymykset työaikoihin.

7 OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

7.1 Eettiset lähtökohdat

Opinnäytetyössä on huomioitu eettiset näkökulmat. Tutkimuksen eettisenä lähtökohdana on aiheen valinta. Aito kiinnostus kehittää työelämän käytäntöjä, jotka työntekijöiden näkökulmista kaipaavat kehittämistä, muuttamista, ylläpitämistä tai jopa uusien käytäntöjen luomista. Aihe on työyhteisön tarpeista lähtöisin ja työyhteisö on osallistunut sen kehittämiseen. Tutkimusprosessi on ollut läpinäkyvää. Tässä työssä osallistamisella tarkoitetaan työntekijöiden ottamista mukaan kehittämään omia kiertäviä työvuoroja ergonomisiksi työpajoissa ja keskustelemaan työvuorosuunnittelun kehittämisestä sekä sen pilotointivaiheeseen liittyvistä prosesseista.

Hoitajia osallistui vapaaehtoisesti kehittämään työvuoroja ergonomisiksi sekä keskustelemaan työvuorosuunnittelun kehittämisestä jokaisesta kotihoidon tiimistä. Hirsijärven ym. (1997) mukaan lähtökohdana tutkimuksessa tulee olla ihmisarvon kunnioittaminen. Itsemääräämisoikeutta kunnioitetaan antamalla ihmisille mahdollisuus päättää, haluavatko he osallistua tutkimukseen (Hirsijärvi ym. 1997, 25). Tutkimuksessa tulee noudattaa tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittamisen lisäksi vahingoittamisen välttämistä sekä huomioida tietosuoja (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2018, 8). Kiertävien työvuoropohjien muokkaaminen ergonomiseksi toteutettiin Learning café -työpajoissa, joissa vallitsi luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri. Ojasalon ym. (2015) ja Savolaisen (2019) mukaan Learning café -menetelmä on hyvä niin isoille kuin pienemmillekin ryhmille, kun käsiteltävänä on monta asiaa samanaikaisesti. Valittua teemaa ideoidaan eri näkökulmista useassa erillisessä pienryhmässä. Menetelmä opettaa tekemään yhteisiä ratkaisuja.

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotointivaiheeseen osallistui yksi tiimi, jossa kokeiltiin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toimivuutta. Kajaanin ammattikorkeakoulun ohjeen mukaan opinnäytetyöltä edellytetään rehellisyyttä ja läpinäkyvyyttä. Eettisyys ilmenee opinnäytetyöhön osallistuvien suhtautumisessa asioihin, joihin he prosessin aikana osallistuvat. Eettisyys tarkoittaa koko opinnäytetyöprosessin aikana tehtyjä valintoja perusteluineen aiheen valinnasta, kohteena olevien asioiden sekä henkilöiden kunnioittamiseen aina tulosten soveltamiseen

saakka. Lisäksi arkietiikan toteuttaminen ilmenee sovittujen pelisääntöjen ja sopimusten noudattamisena. (KAMK 2020.) Pilotointivaiheella tarkoitetaan testijaksoa, jonka aikana kokeillaan uutta toimintamallia työyhteisössä. Pilotin aikana kerätään aktiivisesti palautetta pilottiryhmältä, miten uudet toimintamallit sekä työkalut sen toteuttamiseksi toimivat. Kokemuksen tuoman palautteen avulla voidaan tehdä muutoksia niin järjestelmään kuin toimintamalliinkin. (Collapick 2018.)

7.2 Luotettavuus

Vilkan (2015) mukaan kehittämistyön tulee olla käytännön läheistä, työelämälähtöistä sekä ajankohtaista. Työelämän tutkimuksellisuutta kuvaa ammatillisuus, eli tutkitaan asioita, jotka kuuluvat omaan ammattiin. Tutkimuskohteina ovat työelämän käytännöt, jotka kaipaavat kehittämistä, muuttamista, ylläpitämistä tai uusien käytäntöjen luomista. Työelämän tutkimuksen tavoite on teorian, kokemuksen sekä ammattikäytänteiden yhdistäminen. (Vilka 2015, 17.) Kehittämisen perustana on teoreettinen tieto ja tietoperustan osalta aikaisempaa tutkimustietoa haettiin kirjallisuuskatsauksen menetelmää mukaillen. Tulokset päädyttiin raportoimaan teoriaosuudessa. Kangasniemen ym. (2013) mukaan kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa aineiston riittävyyden määrää tutkimuskysymyksen laajuus. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on aikaisemman tiedon kuvaamiseen käytetty ilmiölähtöinen ja ymmärtämiseen tähtäävä menetelmä. Aineiston luotettava valinta ja analyysi ovat aineistolähtöistä ja ne tapahtuvat osittain samanaikaisesti. Aineiston valinnassa huomioidaan jokaisen alkuperäistutkimuksen rooli suhteessa tutkimuskysymykseen vastaamiseen, eli miten ne täsmentävät, jäsentävät, kritisoiivat tai avaavat tutkimuskysymystä. (Kangasniemi ym. 2013, 295.)

Yhteisössä osallisuus ilmenee jäsenten keskinäisenä luottamuksena, arvostuksena sekä mahdollisuutena vaikuttaa yhteisössään. (THL 2020.) Kohdeorganisaatiossa on muutettu kiertävät työvuoropohjat ergonomisiksi tammikuussa 2020. Jokaisesta tiimistä on osallistunut vapaaehtoisesti yksi hoitaja yhteiseen suunnitteluun ja työvuorolistojen muokkaamiseen. Työelämän tutkimuksen tavoite on teorian, kokemuksen sekä ammattikäytänteiden yhdistäminen omassa työyhteisössä. Ojasalon ym. (2015) mukaan aineiston keruu Learning café -menetelmällä on mieluisa, sillä tekniikka itsessään luo ja vahvistaa myös osallistu-

ijen hyvän olon tunnetta, sillä menetelmässä keskustellaan, siinä on mahdollisuus omien näkemysten selittämiseen sekä yhteisen ymmärryksen löytämiseen. Learning café -menetelmä on prosessina selkeä, sillä siinä keskitytään joidenkin teemojen tai kysymysten ratkaisuun ryhmässä. (Ojasalo ym. 2015, 162; Savolainen 2019.) Menetelmä olikin mieluinen, opetti yhteisten ratkaisujen tekemistä, aineisto valmistui ja se hyväksyttiin samassa tilaisuudessa.

Tutkimus toteutettiin noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä koko tutkimuksen ajan. Esimiehet ja luottamusmiehet olivat mukana tilaisuudessa. Menetelmiin liittyvät eettiset tekijät, tietosuoja sekä vapaaehtoisuus on huomioitu työnantajan kanssa yhteistyössä. Opinnäytetyön tekijä on toiminut kehittämistyössä pilotoivan tiimin ja kotihoidon ohjaajan kanssa tiiviissä yhteistyössä. Arenen (2018) ohjeen mukaan tutkimus tulee toteuttaa suunnitelmallisesti ja opinnäytetyötä tehtäessä on oltava huolellinen, rehellinen ja avoin sekä kunnioitettava muiden tutkijoiden työtä (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2018, 8).

Tässä työssä on kuvattu tutkimuskohde ja esitetty selkeästi tutkimuskysymykset. Kehittämisprosessin eri vaiheet sekä aineistonkeruu on kuvattu opinnäytetyössä. Koko yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämisprosessiin työntekijät suhtautuivat myönteisesti ja he uskoivat sen kokonaisuutena olevan työhyvinvointia tukeva. Vesterisen (2019) mukaan eettisyyttä kehittämishankkeessa voi tarkastella toimeksiantajan näkökulmasta sekä käyttäjälähtöisyydestä. Käyttäjien toiveiden kuuleminen varmistaa sen, että kehittäminen lähtee todellisesta tarpeesta. Se tuo myös perusteen kehittämistyölle. (Vesterinen 2019, 31–32.) Minulla oli tutkimusaiheesta aikaisempaa tietoa, koulutusta sekä kokemusta työvuorosuunnittelusta. Lisäksi haastattelin omaa verkostoa, jossa vastaava toiminta oli käytössä. Lähi-verkoston positiiviset kokemukset yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toimivuudesta, oman esimiehen kannustava tuki ja innostunut pilotoiva tiimi rohkaisivat ja kannustivat minua tutkijana. Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut minulle mieluisaa sekä merkityksellistä.

8 POHDINTA

8.1 Kehittämistehtävän johtopäätöksiä

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton kannalta tärkeitä asioita ovat työyhteisön pysyvän henkilöstön opastaminen uuden toimintamallin käyttöönotossa, henkilöstön ohjaus sekä koulutus prosessin aikana, toimivat pelisäännöt, organisaation tuki, selkeä aikataulutus, oman esimiehen tuki sekä työyhteisötaidot. (Bailyn ym. 2007; Hakola ym. 2010; Laaksonen ym. 2017; Mähönen 2019.) Näyttöön perustuvan tiedon mukaan yhteisöllinen työvuorosuunnittelu otetaan käyttöön työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseksi. Työntekijöiden motivaatio, jaksaminen sekä sitoutuminen työhön paranee, kun heillä on mahdollisuus osallistua omien työvuorojensa suunnitteluun. (Bailyn ym. 2007; Hakola ym. 2010; Laaksonen ym. 2017; Härmä ym. 2019; Mähönen 2019.) Härmän ym. (2019) laadullisen tutkimuksen perusteella yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotossa korostui työyhteisön kyky yhteisölliseen toimintaan, erityisesti kyky keskustella yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pelisäännöistä ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen. Myös esimiehet olivat saaneet positiivista palautetta henkilöstöltä etenkin henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista työaikoihin sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista helpottavista vaikutuksista. (Härmä ym. 2019, 69.)

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella näyttöön perustuvaa tietoa voitiin hyödyntää yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotoinnissa. Näyttöön perustuva tieto vaikuttaa myös pilotoivan työyhteisön innokkuuteen kokeilla uutta toimintamallia, sillä tutkimustiedon mukaan uudesta toimintamallista on työyhteisölle hyötyä. Virolaisen (2009) mukaan osallisuus on yksilön työhyvinvoinnin kannalta hyvin keskeistä, se luo työn merkityksellisyyden kokemusta sekä ylläpitää sisäistä motivaatiota (Virolainen 2009, 26). Osallistavat menetelmät työvuorosuunnittelun kehittämisessä ovat mielestäni hyvin toimivat. Kyselyn mukaan tiimiläiset kokivat osallistumisen tärkeään kehittämistyöhön mieluisana tehtävänä. Toiminta koettiin tiimin yhteishenkeä parantavaksi, sillä yhteistyössä tiimissä saadaan kaikille mielekkäät työllistat huomioiden työssäjaksaminen sekä muun elämän yhteensovittaminen. Vuorojen vaihdokset olivat toteutuneet pilotoinnin aikana hyvässä hengessä, kaikkien toiveet oli huomioitu. Työyhteisö koettiin toimivaksi, poissaoloja ei juuri ole ollut ja työntekijät kuvasivat luottamuksen olevan korkealla toiseen

työntekijään omassa porukassa. Koposen ym. (2017) tutkimuksen mukaan työoloja kehittämällä voidaan vähentää sairastuvuutta ja pidentää työuria. Saksvik-Lehouiller ym. (2015) mukaan vuorotyötä tekevien sairaanhoitajien työssä jaksamiseen vaikuttivat hyvinvointi ja fyysinen terveys, ne olivat yhteydessä myös tyytyväisyyteen. Chunta (2020) mukaan työelämää parantavia sekä työn iloon vaikuttavia tekijöitä ovat työn fyysinen sekä psykologinen turvallisuus, osallisuus, työn merkityksellisyys sekä tarkoituksenmukaisuus.

Kyselyn mukaan hyvä mieli heijastui työkavereihin sekä työn tekemiseen, työssä koettiin jaksettavan paremmin. Tiimiläiset kokivat, että aika vähän olivat olleet oman ohjaajan kanssa tekemisissä tämän pilotoinnin aikana, eli esimiehen tuki muutoksessa koettiin tärkeäksi. Kivirannan tiimiläisistä huomasi heidän innokkuutensa toimintamallin kehittamisestä. Haastattelin myös kotihoidon ohjaajaa, joka tekee tiimiläisten työvuorot. Hänen mielestään työvuorojen tekeminen on selkiytynyt, työvuorojen muutospyyntöjä vahvistettujen vuorojen jälkeen ei ole tullut. Kehittämistyö on ollut hyödyksi niin työyhteisölle kuin ohjaajalle.

Työelämää parantavia sekä työn iloon vaikuttavia tekijöitä ovat työn fyysinen ja psykologinen turvallisuus, osallisuus, työn merkityksellisyys sekä tarkoituksenmukaisuus. Myös valinnan mahdollisuus, itsenäisyys sekä toveruus ja tiimityö vaikuttivat toiminnan laatuun, tuloksellisuuteen sekä työhyvinvointiin. (Chunta 2020.) Tulosten mukaan yhteisöllinen työvuorosuunnittelu parantaa työelämää ja vaikuttaa työn iloon tässäkin tutkimuskohteessa. Työyhteisön kehittäminen on ollut sovittujen kehittämistoimenpiteiden tekemistä suunnitelmallisesti yhdessä. Jokainen työntekijä vaikuttaa omalla tekemisellään työn tekemiseen liittyviin asioihin, jotka parantavat yhteistyötä, työn sujumista sekä vaikuttavat työilmapiiriin. Työvuorosuunnittelun kehittäminen yhteisölliseksi vastaa täysin tutkimuskysymyksiin tässä kehittämistehtävässä. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu otetaan käyttöön porrastetusti Tornion kotihoidossa.

8.2 Jatkotutkimus – ja kehittämisaiheita

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työvuorosuunnittelua kotihoidossa. Opinnäytetyö sisältää teoretietoa sekä näyttöön perustuvaa tietoa yhteisöllisestä

työvuorosunnittelusta sekä sen käyttöönottamisesta ja toimivuudesta työyhteisössä. Kasvavan ja uudistuvan tutkimustiedon hyödyntäminen sekä ajan tasalla pysyminen ovat haasteellisia työyhteisössä. Uutta näyttöön perustuvaa tietoa tulee jatkuvasti ja sitä olisi hyvä hyödyntää käytännössä. Laaksosen ym. (2017) mukaan näyttöön perustuvan toiminnan toteuttaminen perustuu tavoitteisiin sekä tiettyihin edellytyksiin vahvistaa toimintaa kehittämällä. Näytön perustana oleva tieto toiminnan kehittämisestä koostuu sekä kokemusperäisestä tiedosta että tutkitusta tiedosta, jossa yhdistyvät kokemus, asiantuntijuus, asiakkaan näkemys, paras saatavilla oleva tutkimustieto ja -näyttö sekä resurssit. (Laaksonen ym. 2017, 44.)

Jatkotutkimuksena aiheesta voisi jatkaa yhteisöllisen työvuorosunnittelun vaikutuksista työyhteisössä. Härmä ym. (2019) mukaan aikaisempien samankaltaisten työaikainterventioiden tuloksissa on tuotu esiin myös muun muassa työpaikan ilmapiirin parantuminen ja tyytyväisyys kollegoihin. Lisäksi aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että työvuorosunnittelun kehittäminen joko autonomiseen tai yhteisölliseen suuntaan herättää työntekijöissä odotuksia vaikutusmahdollisuuksien selvästä parantumisesta, kun todellisuudessa vaaditut työntekijä määrät ja pätevyysvaatimukset edelleen määrittävät työvuorojen reunaehdot ja osa työntekijöistä voi kokea voimakastakin epäoikeudenmukaisuutta työvuorojen suunnittelun toteutumisessa käytännössä. (Härmä ym. 2019, 69.) Jatkotutkimuksella voitaisiin selvittää, ovatko valitut menettelytavat sekä pelisäännöt onnistuneet vai olisiko parempi muuttaa niitä aina käytännön toimivuuden, tavoitteiden ja toiminnan kehittämisen näkökulmasta.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2018. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 27.8.2020. https://moodle.eoppimispalvelut.fi/pluginfile.php/218554/mod_resource/content/1/Ammattikorkeakoulujen%20opinn%C3%A4ytet%C3%B6iden%20eettiset%20suositukset%202018%20%28003%29.pdf.
- Bailyn, L., Collins, R. & Song, Y. 2007. Self-Scheduling for hospital nurses: an attempt and its difficulties. *Journal of nursing management* 15/1 (72-77).
- Bambra, CL., Whitehead MM., Sowden, AJ., Akers J. & Petticrew MP. 2008. Shifting schedules: the health effects of reorganizing shift work. *American Journal of Preventive Medicine*. 2008. 34(5): p. 427-34.
- Chunta, K.S. 2019. New Nurse Leaders: Creating a Work-Life Balance and Finding Joy in Work. *Journal of Radiology Nursing* 1/2020 (1-3).
- CGI Titania Sähköinen asiointi. Viitattu 17.1.2020. <https://www.cgi.fi/fi/tuoteratkaisut/titania/sahkoinen-asiointi>.
- Collapick. 2018. Pilotointi käyttöönnoton tukena. Viitattu 17.5.2020. <https://www.collapick.com/fi-new/blog/pilotointi-kayttoonoton-tukena>.
- Elo, S. 2020. Näyttöön perustuva johtaminen. Evidence-Based Management. Evidence-Based Leadership. Opetusmateriaali. Lapinamk.
- Flade, P., Asplund, J. & Elliot, G. 2015. Employees who use their strengths outperform those who don't. <https://www.gallup.com/workplace/236561/employees-strengths-outperform-don.aspx>. Viitattu 25.8.2020.
- FINLEX. 2019. Työaikalaki. Viitattu 17.1.2020. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6aikalaki>.
- Hakanen, J. 2004. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos. Helsinki: Tampereen yliopistopaino.
- Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P. & Viitala, R. 2019. Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 7. Helsinki: Suomen Kuntaliitto
- Hakola, T., Kandolin, I., Härmä, M & Sallinen, M. 1994. Vuorotyön ergonomiset kriteerit. *Ergonomiatiedote* 1994; 4: 10–16.

- Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosuunnittelu hoitoalalla. Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hirvonen, T. 2018. Hoitajien työhyvinvointi vuorotyössä. Pro gradu -tutkielma. Hoitotiede. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta.
- Hotus. 2019. Yhtenäisten käytäntöjen kehittäminen. <https://www.hotus.fi/materiaaliapankki/>. Viitattu 18.3.2020.
- Härmä, M. (toim.) 2000. Toimivat ja terveet työajat. Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Työministeriö. Helsinki 2000.
- Härmä, M., Karhula, K., Ropponen, A., Koskinen, A., Turunen, J., Ojajärvi, A., Vanttola, P., Puttonen, S., Hakola, T., Oksanen, T. & Kivimäki, M. 2019. Työaikojen muutosten ja kehittämisinterventioiden vaikutukset työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja työhön osallistumiseen. THL. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Jussila, A., Heikkilä, H. & Sandelin, P. 2017. Autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtyminen kolmivuorotyötä tekevässä päivystävässä röntgenyksikössä. Suomen Röntgenhoitajaliitto ry (julkaisija).
- KAMK. 2020. Eettisyys. Viitattu 17.8.2020. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Eettisyys>.
- KAMK. 2020. Tutkimusongelmat. Viitattu 18.2.2020. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tutkimusongelmat>.
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. Hoitotiede 2013, 25 (4), 291–301.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Kauppakamari.
- Kehittämismenetelmät. 2020. Menetelmälaari PDCA-sykli. Viitattu 19.3.2020. <https://kehmet.hel.fi/menetelmalaari/pdca-sykli/>.
- Kivelä, K. 2019. Terveysvalmennuksen vaikuttavuus paljon terveyspalveluita käyttäville asiakkaille perusterveydenhuollossa. Oulun yliopiston tutkijakoulu; Oulun yliopisto, Lääketieteellinen tiedekunta; Medical Research Center Oulu. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Koponen, P., Borodulin, K., Lundqvist, A., Sääksjärvi, K. & Koskinen, S, (toim.) 2018. Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa. FinTerveys 2017-tutkimus. THL. Helsinki. Raportti 4/2018.
- Kunnari, P. 2017. Taitovaihto. Työkiertosuunnitelma Tornion kotihoidon tiimeille. Opinnäytetyö. Yhteisö – ja perusturva. Sosionomi (Amk).

- Kuntaliitto. 2020.Terveysten edistäminen. Viitattu 19.1.2020. www.kuntaliitto.fi.
- Kuntatyönantajat 2007. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt -suositus kunta-alalle. Viitattu 19.5.2020. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/suositukset/tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvät-kaytannot>.
- Kuntatyönantaja 3/2019. Työvuorosunnittelu voi vähentää vuorotyön riskejä. Viitattu 19.1.2020.<http://www.kuntatyönantajat.fi>.
- Kuntatyönantajat 2019. Yleiskirje 11/2019, 25.9.2019. Viitattu 29.12.2019. <https://www.kt.fi/yleiskirjeet/2019/11/uusi-tyoaikalaki-ja-sen-voimaantulo>.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- KVTES 2018-2019. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.
- Manka, M. 2012. Työnilo. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.
- Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Sosiaalikallega 2018.Monipuoliset tuen muodot kotona asumiseen Lapissa. 2018. Toimivan kotihoidon käsikirja. Viitattu 18.3.2020. <http://www.sosiaalikallega.fi/poske/tapahtumat/hankkeet/toimiva-kotihoito-lappiin/kasikirja>.
- Mähönen, E. 2019. Titania Sähköinen asiointi - Yhteisöllinen työvuorosunnittelu. CGIHR.
- Mäntylä, K. 2012. Fenomenologinen tutkimus esimiesten itsensä johtamisen kokemuksista. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. p. Kuopio: Uni Press.
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, M. Työhyvinvointi paremmaksi 2016. Juvenes Print. Tampere 2016. http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kannet_22062016.pdf. Viitattu 16.1.2020.
- Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat-työkirja. Työturvallisuuskeskus TTK: Edita Prima Oy.

- Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti- opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ropponen, A., Koskinen, A., Puttonen, S. & Härmä, M. 2019. Exposure to working-hour characteristics and short sickness absence in hospital workers: A case-crossover study using objective data. *Int J Nurs Stud.* 2019 Mar; 91:14-21.
- Rousu, T. 2013. Kotihoidon laadunhallinnan ja potilas / asiakasturvallisuuden suunnitelma. Tornion hyvinvointipalvelut.
- Sakomaa, J. 2014. Työvuoroergonomian ja hoitoyksikön henkilöstömitoituksen yhteys hoitohenkilöstön sairauspoissaoloihin. Pro gradututkielma.
- Saksvik-Lehouillier, I., Pallesen, S., Bjorvatn, B., Magerøy, N. & Folkard, S. 2015. To-wards a more comprehensive definition of shift work tolerance. *Industrial Health* 53, 69–77.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. *Opetusjulkaisuja* 62. Vaasan yliopisto.
- Savolainen, H. Learning cafe eli oppimiskahvila. Innokylä 2019. Viitattu 28.12.2019. <https://www.innokyla.fi/web/malli2825539>
- Savolainen, J., Rätty, T., Pratsch, H. & Tanskanen, R. 2013. Esimies ja eurot – työhyvinvointi johtamisessa. Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/files/6398/esimies_eurot_netti.pdf. Viitattu 23.8.2020.
- Seuri, V. 2018. Itsensä johtaminen vie parempaan tulokseen. Viitattu 16.2.2020. <https://www.ilmarinen.fi/ilmiot/2018/itsensa-johtaminen-vie-parempaan-tulokseen/>
- Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. 2009:17. Johtamisella laatua ja hyvinvointia sosiaalialalle. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74326/URN:NBN:fi-fe201504224940.pdf>. Viitattu 11.2.2020
- Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009-2011. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74335/URN:NBN:fi-fe201504226780.pdf?sequence=1>. Viitattu 11.2.2020.
- Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019.3. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 17.5.2020.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Työhyvinvointi. Viitattu 17.5.2020. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

- Super 2019. <https://www.superlehti.fi/ajankohtaista/uusi-tyoaikalaki-lepoaika-vuorojen-valilla-11-tuntiin-yovuoroja-korkeintaan-viisi-perakkain/>. Viitattu 15.5.2020.
- THL. 2020. Mars matkalle! – Terveyttä työpaikoille. Viitattu 18.4.2020. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/11/Terveysten-edistamisen-suositukset-tyopaikoille_sivuttain_TULOSTUS.pdf.
- THL. 2020 Osallisuuden edistäminen. Viitattu 19.2.2020. www.thl.fi. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtamisen/osallisuuden-edistaminen>.
- THL. 2020. Toimiva työyhteisö. Viitattu 17.5.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/>.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- Tornio. 2020. Kotihoito. Viitattu 19.2.2020. <https://www.tornio.fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/ikaihminen-palvelut/kotikuntoutus/>.
- TTK. 2020. Johtaminen ja esimiestyö. Työturvallisuuskeskus ry. Viitattu 23.2.2020. https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo.
- TTK. 2020. Toimiva työyhteisö. Viitattu 17.5.2020. https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso.
- TTK. 2020. Työkyky on hyvinvoinnin perusta. Viitattu 21.4.2020. <https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>.
- TTL. 2017. Työkykytalo. Viitattu 1.3.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>.
- TTL. 2020. Suosituksia työvuorojen suunnitteluun. Viitattu 19.1.2020. www.ttl.fi.
- TTL. 2020. Työhyvinvointi, Työaika. Viitattu 18.2.2020. www.ttl.fi.
- TTL. 2020. Työhyvinvointi on yhteinen asia. Viitattu 4.4.2020 <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvaluuden/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>.
- Vesterinen, S. 2019. Eettisiä näkökohtia tutkimus- ja kehittämistyössä 8.11.2019. Lapin AMK. Opetusmateriaali.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virolainen, L. 2009. Kaiku-työhyvinvointipalvelut. Strategia ja työhyvinvointi. Helsinki: Valtiokonttori.
- Webropol 2020. -Online-kyselytutkimukset ja -analyysit. Viitattu 22.5.2020 <http://webropol.fi/>.

LIITTEET

- Liite 1. Pegasos posti 16.12.2019
- Liite 2. Kutsu 02.01.2020
- Liite 3. Kysely yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotosta työyhteisössä ja osallistumista sen pilotointivaiheeseen.

LIITE 1.

Lähettäjä: Maija Korpi

Vastaanottaja	oma ryhmä	kotihoidon henkilöt tiimit
päiväys	16.12.2019	
aihe	02.01.2020	kiertävät työvuoropohjat

Hei kaikille!

Ohjaajat ovat lähettäneet tiimeihin uudet alustavat kiertävät työvuoropohjat.

2.1.2020 klo 12 pidetään yhteinen suunnittelupalaveri kiertävien työvuoropohjien mahdollisesta kehittämisestä. Valitkaa tiimeistä yksi henkilö, joka osallistuu suunnittelupalaveriin. Miettikää yhdessä tiimeissä, miten kiertäviä työvuoropohjia tulisi kehittää. Palautetta jokainen voi laittaa kiertävistä työvuoropohjista minulle pegasos postilla, käsitellään niitä sitten tuossa palaverissa.

Tutustukaa myös uuteen tulevaan työaikalakiin.

<https://www.kt.fi/yleiskirjeet/2019/11/uusi-tyoaikalaki-ja-sen-voimaantulo>

Hyvää Joulua kaikille! Ja tervetuloa miettimään yhdessä tätä tärkeää asiaa.

Yst. Maija

KIERTÄVIEN TYÖVUORPOHJIEN LEARNING CAFE`

02.01.2020 klo 12.00

Kotihoidon hallinnon kokoustila

KUTSU

- ✓ *Keskustellaan alustavista kiertävistä työvuoropohjista*
 - *Ryhmäytyminen*
- ✓ *Ryhmätyö*
 - *Kiertävien työvuoropohjien suunnittelua Learning cafe` menetelmä*
 - *Uudet valmistuneet kiertävät työvuoropohjat*
 - *Hyväksytyt kiertävät ergonomiset työvuoropohjat*
- ✓ *Keskustelua työvuorosuunnittelun kehittämisestä. Alustavaa suunnittelua yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta ja sen pilotoinnin aloittamisesta.*
- ✓ *Kysely aiheesta: Miksi ja miten työvuorosuunnittelua kehitetään?*

LIITE 3.

Kysely yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöön otosta työyhteisössä ja osallistumista sen pilotointivaiheeseen.

1. Työkokemus

- 1. 1 -5 v.
- 2. 6 -10 v.
- 3. 11 -20 v.
- 4. 21 v. -

2. Olen saanut riittävästi koulutusta yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotoinnissa.

- 1. Täysin samaa mieltä
- 2. Melko samaa mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Melko eri mieltä
- 5. Täysin eri mieltä

3. Olen saanut tarvittaessa riittävästi tukea opinnäytetyön tekijältä.

- 1. Täysin samaa mieltä
- 2. Melko samaa mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Melko eri mieltä
- 5. Täysin eri mieltä

4. Työyhteisön pelisäännöt yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa ovat mielestäni toimivat.

- 1. Täysin samaa mieltä
- 2. Melko samaa mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Melko eri mieltä
- 5. Täysin eri mieltä

5. Osallisuus työyhteisön toiminnan kehittamisestä vaikuttaa työhyvinvointiin.

- 1. Täysin samaa mieltä
- 2. Melko samaa mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Melko eri mieltä
- 5. Täysin eri mieltä

6. Työyhteisön toiminnan kehittäminen vaikuttaa myös omien työyhteisötaitojen kehittymiseen.

- 1. Täysin samaa mieltä
- 2. Melko samaa mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Melko eri mieltä
- 5. Täysin eri mieltä

7. Yhteisöllinen työvuorosunnittelu vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin.

- 1. Täysin samaa mieltä
- 2. Melko samaa mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Melko eri mieltä
- 5. Täysin eri mieltä

8. Yhteisöllinen työvuorosunnittelu toimii mielestäni hyvin myös kotihoidossa.

- 1. Täysin samaa mieltä
- 2. Melko samaa mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Melko eri mieltä
- 5. Täysin eri mieltä

9. Minkälaisia kokemuksia osallisuudesta työvuorosunnittelun kehittämiseen.

-Terveys ja toimintakyky

- Osaaminen

-Työn ja muun elämän yhteensovittaminen

-Johtaminen, työyhteisö ja työolot

10. Osallistavalla yhteisöllisellä työvuorosunnittelulla on vaikutusta työssä jaksamiseen.

- 1. Täysin samaa mieltä
- 2. Melko samaa mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Melko eri mieltä
- 5. Täysin eri mieltä