

Vastaus valtuustoaloitteeseen:

Selvityspyyntö ergonomisen työaikajärjestelmän inhimillistämisestä

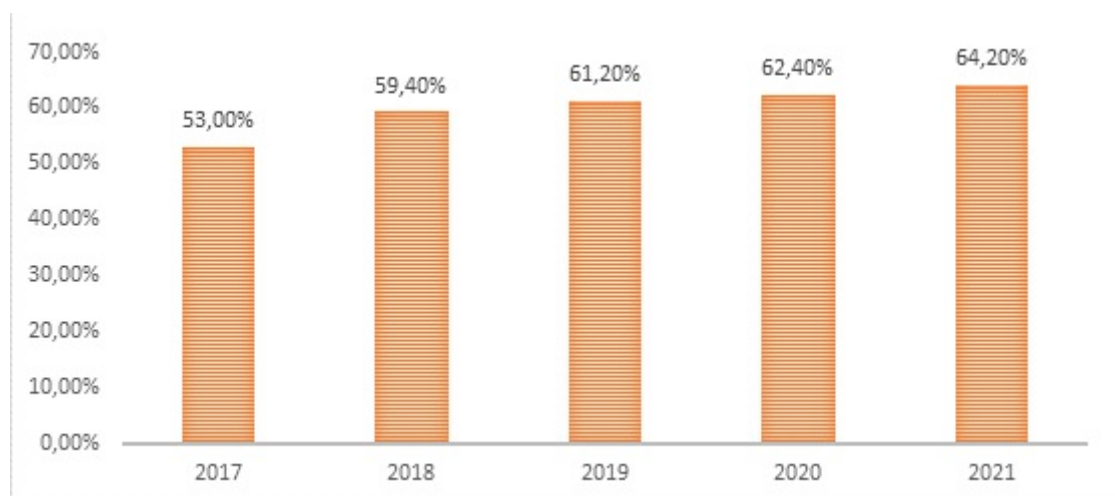
Työvuorosuunnittelu työnantajan näkökulmasta

Toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu on yksi osa kokonaisvaltaista työvoimanhallinnan uudistusta, jota Siun sotessa on tehty vuosina 2017–2022. Uudistukseen sisältyy investointihankkeena sekä muutosvalmentajatoimintamalli että itse työvuorosuunnitteluohjelmisto. Kokonaisvaltainen työvoimanhallinta on paitsi työvuorosuunnittelua, myös osaamisen johtamista, työn kuormittavuuden ja palautumisen johtamista, henkilöstön yhdenvertaisuuden johtamista, mutta yhtä lailla myös asiakkaille ja potilaille yhdenvertaisuutta edistävää palvelujen sekä talouden johtamista.

Henkilöstön ja asiakkaiden yhdenvertaista kohtelua palvelevat toimintamallit, palvelujen saatavuus, osaavan henkilöstön riittävyys, talouden tasapainottelu ja muut muutosta ohjaavat tekijät, ovat olleet työnantajan näkökulmasta niitä perusteita, joiden vuoksi työvoimanhallinnan uudistusta on ollut välttämätöntä toteuttaa. Monet työntekijät ja toimintayksiköt ovat hyötäneet uudistuksesta. Jotkut työntekijät ja työyhteisöt sen sijaan ovat joutuneet luopumaan jostain aiemmin edukseen kokemistaan toimintatavoista. Itselleen mieluisten ja kenties enemmän etuja tuovien käytänteiden menettämiseen liittyvä kielteinen kokemus ja korjaava palaute on näistä toimintayksiköistä ymmärrettävää. Työnantajan perusteet uudistuksen taustalla ovat kuitenkin asiakas- ja potilaslähtöisiä.

Muutoksen ensisijaisena tavoitteena on ollut turvata asiakkaille osaava, oikea-aikainen ja turvallinen hoito. Tämä toteutuu parhaiten silloin, kuin *asiakastarpeet* määrittävät työvuoroissa tarvittavan henkilöstömäärän ja osaamisen. Olemassa olevat henkilöstöressurit, ja entisestään paheneva henkilöstöpula, eivät mahdollista henkilön toiveista lähtevää, autonomista työvuorosuunnittelua. Uudistuksessa on kuitenkin mahdollisimman hyvin pyritty huomioimaan tarve työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen ja henkilöstön toiveiden toteuttamiseen.

MSK-työhyvinvointikyselyn mukaan (2017–2021) työnantaja ja esimiehet onnistuvat vuosi vuodelta paremmin ratkaisemaan työn- ja muun elämän yhteensovittamisen tilanteita.



Kuva 1: MSK-työhyvinvointikysely: Työntekijöiden kokemus: ”Esimieheni ratkaisee joustavasti työn ja muun elämän välisiä ristiriitoja yhdessä työntekijöiden kanssa.”

Työnantajan näkökulmasta työvuorosuunnittelun perustana on siis aina asiakaslähtöinen ja asiakkaiden tarpeisiin perustuva toiminta ja toiminnan turvaaminen. Työvuorosuunnittelun tarkoitus on sijoittaa määrältään ja osaamiseltaan optimaalinen ja tarkoituksenmukainen henkilöstö kyseessä olevalle toiminnalle.

Kuluneen kuuden vuoden (2017–2022) aikana sekä henkilöstömäärä, että henkilöstön osaaminen tai sen jakautuminen työntekijöiden välillä, on yleisesti koettu riittämättömäksi. Työvuorosuunnittelun lähtötilanne on ollut toiminnan turvaamiseksi tästä näkökulmasta haasteellinen. Henkilöstöä koetaan tarvittavan lisää, mutta määräraha-arat eivät tätä ole mahdollistaneet. Työvuorosuunnittelu on työväline, jonka avulla työntekijöiden työhön käytettävissä oleva työaika ja osaaminen jaetaan asiakas- ja potilastarpeen mukaisesti toimintaan. Työvuorot jaetaan työntekijöiden kesken siten, että työvuorojen jakautuminen on mahdollisimman yhdenvertaista ja tavoitellen sitä, että työntekijät ovat mahdollisimman tyytyväisiä työvuoroihinsa. Työvuorojen tulee kattaa kunkin yksikön asiakas- ja potilashoidon tarpeet sekä lakisääteiset palvelutarpeet Työntekijöiden tyytyväisyyttä työvuorosuunnitteluun mitataan nykyisin jokaisen työvuorolistan julkaisemisen yhteydessä jatkuvan parantamisen periaatteella.

Työvoiman tarve tiettyyn toimintoon tiettyinä ajankohtana perustuu joko lakisääteiseen henkilöstömitoitukseen, mitoitukseen näyttöön perustuen tai näiden tietojen puuttuessa, asiakaskunnan määrän ja laadun mukaan arvioituun henkilöstötarpeeseen. Lisäksi henkilöstömäärä perustuu valtuuston vahvistamaan talousarvioon. Tiukka talousarvio kattaa vaadittavat työvuorot niukasti; Mitä niukemmat määrärahat, sitä niukempi liikkumavara työvuorosuunnittelussa. Yhtä lailla, mitä niukemmin työvoimaa ja osaamista tarjolla, sitä niukempi liikkumavara työvuorosuunnittelussa. Työvuorosuunnittelu on toiminnan, henkilöstön ja talouden johtamisen tasapainottelua.

Liikkumavara henkilöstön määrän tai osaamisen puitteissa on kuitenkin se, joka mahdollistaa yksilön työvuorotoiveiden huomioimisen työvuorosuunnittelussa. Toiveiden parempi huomioiminen synnyttää kokemuksen siitä, että jokaisen työntekijän yksilöllistä työn- ja perhe-elämän yhteensovittamista arvostetaan. Inhimillisuus työvuorosuunnittelussa on työntekijän yksilöllisten tarpeiden ja toiveiden huomioimista. Inhimillisuus työvuorosuunnittelussa on jokaisen työntekijän toiveiden tai tarpeiden kuuntelua, niiden ymmärtämistä ja kunnioittamista sekä toteuttamista mahdollisuuksien mukaan, mutta myös suunniteltujen työvuorojen jakautumiseen liittyvien perusteluiden antamista silloin, kun työntekijän toiveet eivät toteudu. Työntekijät yleensä ymmärtävät toiminnasta lähtöisin olevat perustelut erittäin hyvin. Kunhan lähiesihenkilö perusteluita niille antaa. Inhimillisuus työvuorosuunnittelussa on myös sitä, että henkilöstöön noudatetaan samoja yleisiä työvuorosuunnittelun pelisääntöjä ja vältetään näin kokemusta toisten suosimisesta ja toisten syrjimisestä suunnittelussa.

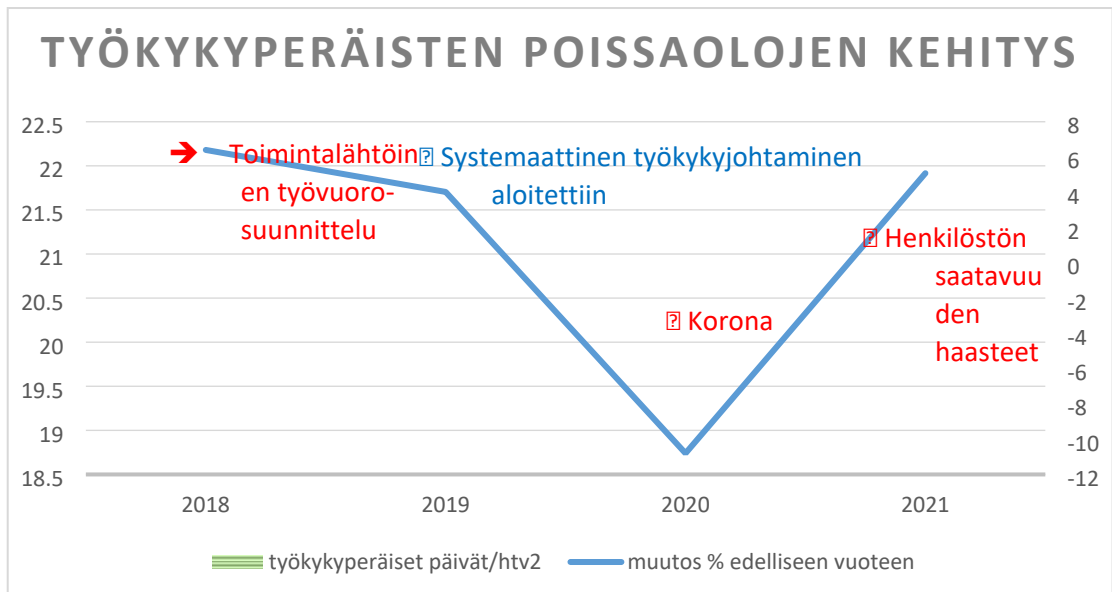
Työvuorosuunnittelussa työvuorojen jakaminen toimintaan ja vahvistettujen ratkaisujen perusteleva työntekijöille kuuluvat yksiselitteisesti toimintayksikön lähiesihenkilön vastuulle. Osa lähiesihenkilöistä käy työvuorosuunnitteluun liittyvää keskustelua ja perustelee suunniteltua työvuorolistaa työntekijöilleen säännöllisesti, mutta osassa yksiköistä tämä toteutuu heikommin. On mahdollista, että jossain toimintayksikössä keskustelua ei käydä juuri lainkaan. Mikäli näin on, kyseisen toimintayksikön esihenkilö ei toimi työnantajan ohjeistusten ja toimintamallien mukaisesti. Tässä asiassa hän laiminlyö johtamistehtävänsä. Mikäli tällaisia toimintayksiköitä tulee ylemmän johdon tietoisuuteen, asioihin tartutaan kyseisen toimialueen linjajohdon toimesta.

Työvuorosuunnittelu työntekijän näkökulmasta

Koska työvuorosuunnittelu ohjaa työntekijän näkökulmasta työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamista, työvuorosuunnittelu on työntekijälle merkityksellinen ja tärkeä asia. Se on asia, jonka työnantajan edustajat hyvin ymmärtävät kaikilla tasoilla. Työntekijä myy vapaa-aikaansa palkkaa vastaan työnantajalle ja myyty työaika perustuu luonnollisesti tehtyyn työsopimukseen. Työntekijän työsopimus määrittelee tehtävän työn ja työaikamuodon. Työvuorosuunnittelussa vuorotyötä voidaan sopia teetetäväksi vain niiden työntekijöiden kanssa, joiden työsopimus perustuu jaksotyöaikaan. Jaksotyöaikamuoto tarkoittaa kolmivuorotyötä.

Jaksotyöaikaa toteutetaan aina työaikalain (872/2019) sekä KVTES- ja SOTE- sopimusten määrittelemillä ehdoilla. Työnantaja ei voi teettää työntekijöillä työvuoroja, jotka eivät täytä lain ja sopimusten määräyksiä. Se, vastaako työaikalaki tai virka- ja työsopimusehdot työntekijöiden toiveita, on toinen asia. Asia kuuluu näiltä osin työnantajien ja työntekijäsopimusosapuolten pöydälle pohdittavaksi valtakunnallisesti. Esimerkiksi viimeisin työaikalakimuutos (2019) ei suoraan mahdollista työehtosopimuksessa säännöllistä iltavuoron jälkeistä aamuvuoroa. Tämä ei ole kaikkien työntekijöiden mielestä onnistunut muutos. Työnantajan on siitäkin huolimatta noudatettava lainsäädäntöä ja työehtosopimusta. Ko. sääntelyn tarkoituksena on edistää henkilöstön palautumista.

On kuitenkin helppo ymmärtää työntekijöiden työvuorosuunnittelusta annettua korjaavaa palautetta ja ylipäätään vuorotyöstä aiheutuvaa kuormitusta. Vuorotyö ja kolmen viikon välein vaihtuvat työvuorot ovat sosiaalista elämää rajoittavia ja kuormittavia, mutta myös työntekijän fyysistä palautumista heikentäviä asioita. Kolmen viikon välein vaihtuvien työvuorajaksojen suunnittelu perustuu KVTES- ja SOTE-sopimukseen. Pidempiä työvuorajaksoja toki saa suunnitella, mutta ei vahvistaa työntekijöille. Tämän vuoksi sekä työnantaja että työntekijät elävät työelämäänsä kolmen viikon työvuorojaksoissa, joka on kohtuullisen lyhyt aika suunnitella muuta elämää ja vapaa-aikaa. Vuorotyön kuormittavuuden vähentäminen kaikin mahdollisin keinoin – mukaan lukien joustavuuden lisääminen, työvuoroihin vaikuttamismahdollisuuksien parantaminen sekä työvuoroergonomian vahvistaminen – on yhteinen asia, josta viimekädessä työnantaja vastaa. Vuorotyön pelisäännöillä ja ergonomisella suunnittelulla vähennetään vuorotyötä tekevän henkilöstön kuormitusta, edistetään palautumista ja pyritään varmistamaan työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu niin pitkälle ja niin hyvin, kuin se työnantajalle annetut reunaehdot huomioiden on mahdollista. Ergonominen työvuorosuunnittelu vaikuttaa Työterveyslaitoksen tutkimusten mukaan työntekijöiden palautumisen kautta positiivisesti terveyteen. Ergonomisella työvuorosuunnittelulla pysytään jopa vähentämään sairaspotensiaaleja.



Kuva 2: Työkykyperäisten poissaolojen kehitys Siun sotessa vuosina 2018–2021.

Ergonominen ja sairauspoissaoloja vähentävä suunnittelu ei ole jokaisen työntekijän mielestä toivottu suunta suunnittelussa. Osa työntekijöistä taas ehdottomasti toivoo oman työvuoroluettelonsa noudattavan ergonomista suunnittelua. Työvuorosuunnittelussa ergonomisuus ei toteudu, jos osalle henkilöstöstä tehdään ergonomista suunnittelua ja osalle ei, koska toisen työntekijän epäergonominen suunnittelu rikkoo toisten työntekijöiden ergonomista suunnittelua. Työnantajalle valinta ergonomisemmasta suunnittelusta on eettinen arvovalinta; Valinta yksilöiden ja yhteisön välillä; Valinta tutkittuun tietoon perustuvan tiedolla johtamisen ja yksilöiden kokemuseräisen tiedon välillä.

Työvuorosuunnittelu perustuu yksilön näkökulmasta työntekijän ja hänen osaamisensa jakamiseen työvuoroihin asiakkaiden ja potilaiden hyväksi. Yksittäisen työntekijän työvuorot ovat osa yksikön toiminnan ja työvuorosuunnittelun kokonaisuutta. Työnantaja pyrkii huomioimaan työntekijöiden toiveet työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen kannalta niin pitkälle, kuin se on mahdollista. Ilman toiminnallisia perusteita, toiveita ei jätetä toteuttamatta. Yksittäisten työntekijöiden työvuorosuunnittelusta muodostuu työyhteisön työvuorolistan kokonaisuus ja useammasta työyhteisökokonaisuudesta suunnittelukokonaisuus. Suunnittelua ja työntekijöitä ei teknisesti käsitellä ”massana”, koska suunnittelu perustuu kunkin yksilölliseen työaikaan, työvuoromieltymyksiin, yksilöllisiin toiveisiin sekä työvuorosuunnittelusta sovittuihin yhteisiin pelisääntöihin. (Liite 1. Työvuorosuunnittelun pelisäännöt.)

Työvuorosuunnittelun pelisäännöt ovat yhteisiä pelisääntöjä niin yhdenvertaisemmalle resurssien käytölle kuin yhdenvertaisemmalle henkilöstön kohtelulle. Työvuorosuunnittelun pelisääntöjen noudattaminen ei kuitenkaan tarkoita, että jokaisella yksilöllä tai jokaisella työyhteisöllä olisi samanlaiset työvuorot. Työvuorosuunnittelun pelisäännöt ovat suunnittelua raamittavia sääntöjä, joihin jokaisen yksilön työvuorosuunnittelu yksilöllisesti ja työyhteisökohtaisesti pohjautuu. Jokaisella toimintayksilöllä on hyvinkin erilaisia työvuoroja ja työvuorotoiveita toteutettavana. Jokaisella yksilöllä on erilaisesti painottunut mieltymys tehdä vuorotyötä.

Työntekijä voi vaikuttaa omiin työvuoroihinsa esittämällä päivä- tai työvuoroluettelokohtaisia toiveita, toiveita pitkäkestoista työvuoromieltymyksistä jatkuvana toiveena tai syöttää työvuoromieltymyksiä työvuorolistakohtaisesti tulevalle

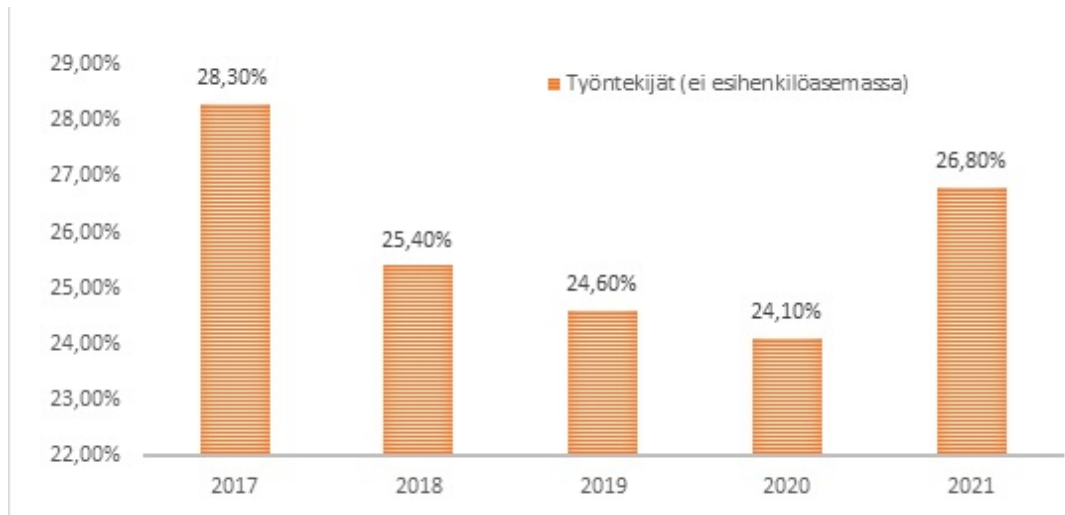
kolmen viikon työvuorojaksolle. Toiveiden esittäminen on helppoa OmaNumeron - mobiilitoiminnon avulla. Esihenkilö asettaa henkilöön sidotut yksilölliset työvuoromieltymykset, työkykyrajoitukset ja muut suunnitteluun vaikuttavat tekijät toiveiden lisäksi kunkin työvuorolistan suunnittelupohjaan. Viime kädessä toimintayksikön esihenkilö johtaa sitä, mikä on toiminnan ja henkilöstöresurssien jakamisen osalta mahdollista ja mikä ei.

Prioriteettina työvuorosuunnittelussa työnantaja pyrkii kaikin keinoin toteuttamaan henkilöstön työvuoromieltymyksiä ja yksilöllisiä työvuorotoiveita. Niistä poiketaan ainoastaan toiminnallisista perusteista. Tällaisia toiminnallisia perusteita ovat muun muassa riittämätön henkilömäärä työvuorolistalla toiminnan turvaamiseksi ja/tai riittämätön osaaminen toiminnan turvaamiseksi, talousarvion reunaehdot, laittomat vuoroyhdistelmät tai pelisääntöjen räikeä rikkominen. Työntekijöiden työvuorotoiveiden toteutumista seurataan (toteutuneet toiveet esitetyistä toiveista %-lukuna) säännöllisesti osana työvuorosuunnittelun toiminnan ohjausta ja valvontaa. Vaihteluväli toiveiden toteutumisessa on toimintayksiköiden välillä suurta (50 %–100 %). Toiveiden toteutumiseen vaikuttaa sekä toiveiden määrä ja niiden päällekkäisyys, että toiveiden toteuttamisen mahdollisuudet talouden, henkilöstöresurssien riittävyyden, työaikalain-, työ- ja virkaehtosopimusmääräysten ja yhteisen pelisääntöjen noudattamisen näkökulmasta.

Jokaisen kolmen viikon työvuorolistan vahvistamisen yhteydessä työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihinsa keskustelemalla asioista oman esihenkilönsä kanssa. Työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa myös vastaamalla työvuorosuunnittelukyselyyn ja antamalla palautetta omasta työvuoroluettelostaan sekä esihenkilölle että resurssisuunnitteluun sähköisen kyselyn kautta. Tyytyväisyyden lisäksi kyselyissä kysytään sitä, olisiko työntekijällä tarvetta keskustella esihenkilön kanssa omasta työvuorolistastaan ja saada tehdyille valinnoille perusteita. Tammi-huhtikuun 2022 työvuorolistojen palautekyselyssä 26 % vastanneista työntekijöistä kertoi, että hänellä oli tarve keskustella työvuoroluettelostaan ja sen perusteista oman esihenkilönsä kanssa. Vastaajista taas 74 % koki, että tarvetta keskustelulle tai perusteluille ei ollut. Samassa palautekyselyssä kysytään myös sitä, saiko työntekijä perusteluita työvuoroluetteloaan koskeviin kysymyksiinsä esihenkilöltä. Vastaajista 49 % koki saaneensa perustelut omaa työvuoroluetteloaan koskien, mutta 51 % koki, että ei ollut perusteluita saanut, vaikka oli niitä kysynyt. Palautekyselyn tulokset tukevat myös työnantajan omaa näkemystä siitä, että työntekijöiden ja esihenkilöiden välisessä keskustelussa erityisesti tehtyjen ratkaisujen ja päätösten perusteluihin liittyen on edelleen kehitettävää.

Työntekijöiltä on myös kysytty sitä, kuinka paljon he voivat vaikuttaa työaikoihinsa seuraavien tekijöiden osalta:

- *Työpäivän pituus*
- *Työpäivän alkamis- ja loppumisajankohta*
- *Taukojen pitäminen työpäivän kuluessa*
- *Yksityisasioiden hoitaminen työpäivän kuluessa*
- *Työvuorojärjestelyt*
- *Lomien ja vapaiden ajankohdat*
- *Palkattomien virka- ym. vapaiden pitäminen*



Kuva 3: MSK-työhyvinvointikysely: Työntekijöiden kokemus: ”Henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa työaikoihinsa”

Tällä hetkellä henkilöstön saatavuusongelmat sekä sijaistyövoiman määrä ja osaaminen vaikuttavat ikävä kyllä mahdollisuuksiin joustaa ja toteuttaa toiveita. Mitä vaikeammaksi henkilöstövaje tai henkilöstön saatavuus kehittyy, sitä vaikeammaksi joustaminen ja toiveiden toteuttaminen muodostuu. Itse työvuorosunnittelujärjestelmällä ei ole tekemistä tämän asian kanssa.

Työvuorotoiveiden käsittelyssä tulee aina huomioida koko työyhteisön tarpeet. Esihenkilön on mahdoton toteuttaa lukuisten työntekijöiden samanaikaisia toiveita, esimerkiksi jollekin tietylle päivälle, vaarantamatta asiakas- tai potilasturvallisuutta. Jos puolet yksikön työntekijöistä on samaan aikaan poissa, menetetään yksikön toiminnan kannalta liian paljon osaamista kerrallaan, vaikka yksikköön olisikin mahdollista palkata tilapäistyövoimaa. Tilapäistyövoimalla ei voida koskaan täysin paikata vakituisen henkilöstön osaamista. Titania tai Numeron -raportointityökalu auttaa esihenkilöä seuraamaan sitä, kuka on viimeksi ollut tiettyinä, usein vapaaksi toivotulla ajanjaksolla työssä ja kuka vapaalla. Toiveista ja niiden toteutumisesta on myös tärkeää keskustella yhdessä henkilöstön kanssa, sillä se vahvistaa oikeudenmukaisuuden ja yhdenvertaisuuden kokemusta.

Työntekijä voi vaikuttaa työvuoroihin myös työyhteisön työvuororakenteiden uudistamisen tai päivittämisen yhteydessä. Keskustelua toiminnan ja työvuorojen yhteensovittamisesta käydään esihenkilön ja muutosvalmentajan johdolla työyksiköissä. Näitä yhteistoiminnallisia keskustelutilaisuuksia on kevään 2021 ja kevään 2022 välillä pidetty toistasataa. Työyhteisö ja työntekijät voivat ehdottaa esihenkilölle työvuororakenteita, joita työyhteisö haluaa kokeilla. Esihenkilö vahvistaa sovitut vuororakenteet resurssisuunnittelijalle, joka vie ne yksikön työvuorosunnittelun pohjaksi. Vuororakenteita on tämänkin jälkeen tietenkin mahdollista edelleen muokata ja korjata, jos uudet vuororakenteet koetaankin toimimattomiksi.

Mikä työvuorosuunnittelussa on muuttunut Siun soten aikana?

Siun soten aikana työvuorosuunnittelua on harmonisoitu eli yhdenmukaistettu, jotta samalla työnantajalla on yhtenäiset toimintamallit ja yhdenvertaiset pelisäännöt työvuorosuunnitteluun. Siun soten käynnistyttyä vuonna 2017 on työvuorosuunnittelu ollut monien muiden työnantajan käytänteiden ja palvelussuhteen ehtojen ohella yksi harmonisoitava asia.

Työvuorotoiveiden toteuttaminen on tullut työnantajalle entistä vaikeammaksi jo aiemmin esitettyjen syiden vuoksi (talous, henkilöstön saatavuushaasteet, osaamisvajeet, työntekijöiden tasapuolisen kohtelun vaatimus jne.) Aikaisemmin joissakin toimintayksiköissä (erikoissairaanhoidossa) työvuorotoiveita yhdelle työvuorojaksolle saattoi työntekijä esittää kaikkien työvuorojensa osalta. Jollain keinolla silloisella henkilöstömäärällä ne on myös onnistuttu toteuttamaan. Toisissa toimintayksiköissä (perusterveydenhuollossa ja sosiaalihuollossa) taas on jo vuosikausia totuttu siihen, että toiveita saa esittää vain kolme jokaista työvuorojaksolistaa kohden ja siihen on ollut työntekijän tyytyminen.

Henkilöstö ei ole ollut yhdenvertaisessa asemassa vaikutusmahdollisuuksiensa tai toiveiden toteutumisen näkökulmasta ennen työvuorosuunnittelu-uudistusta. Yhdellä kolmen viikon työvuorojaksolistalla saattoi tulla aiemmin toteutettavaksi 80 työntekijän toimintayksikössä jopa 600 työvuorotoivetta. Silloisessa henkilöstötilanteessa tällainen on ollut mahdollista. Toisaalta aikaisempien vuosien työvuoroluetteloarkistoja arvioimalla, voidaan kiistatta myös todentaa, että henkilöstölähtöisesti toiveisiin perustuva työvuorosuunnittelu ei ole riittävästi huomioinut talousarvion raamia eikä osaamisen varmistamista. Henkilöstöltä itseltään saadun palautteen mukaan aiempi toiveisiin perustuva työvuorosuunnittelu ei myöskään ole toteuttanut henkilöstön yhdenvertaisuutta. Haasteita työvuorosuunnittelussa on siis ollut aikaisemminkin.

Myös uusi työaikalaki on vaikuttanut merkittävästi työvuorosuunnitteluun – erityisesti siihen, että iltavuoron ja aamuvuoron väliin on nykyisin jätettävä 11 tunnin lepoaika. Uutta työaikalakia kutsutaankin myös työsuojelulaiksi, koska se ottaa vahvasti kantaa siihen, miten työaikaratkaisuilla voidaan suojella työntekijöiden palautumista ja vähentää kuormitusta. Vaikka työaikalaki muutoksen vaikutuksista työvuoroihin käytiin keskustelua etukäteen esihenkilöiden kanssa, osa työntekijöistä edelleen mieltää muutosten liittyvän keskitettyyn työvuorosuunnitteluun ja työnantajan omien linjausten ja käytänteiden päivittämiseen – ei lainsäädäntöön. Osa työntekijöistä kokee lainsäädännöstä huolimatta, että haluavat tehdä työvuoroja siten, että iltavuoron jälkeen on aamuvuoro. Ja monissa toimintayksiköissä työvuororakenteita on muutettu niin, että tämä ”kääntövuoro” onnistuu lainsäädäntöä rikkomatta. Osalla energiaa on kulunut siihen, että arvostellaan lainsäädännön aiheuttamia muutoksia, mutta ei yhdessä etsitä tilanteeseen parhaita toteutettavissa olevia ratkaisuja.

Henkilöstö kokee, että nykyään yhden päivän vapaita on enemmän kuin aikaisemmin. Työntekijöiden kokemus tästä on varsin vahva, joten siihen työnantajan tulee luottaa. Työnantaja on halunnut kuitenkin selvittää, missä vaiheessa ja minkä vuoksi yhden päivän vapaiden määrä on kasvanut. Näiden osalta olemme tehneet toimintayksikön pyynnöstä tarkastelua aikaisempiin työvuorolistoihin arkistojen kautta ja työnantaja on verrannut yhden päivän vapaiden lukumäärää ennen ja nyt. Evaluointi on hankalaa ja aikaa vievää. Selvityksistä ilmenee, että joissakin toimintayksiköissä yhden päivän vapaat ovat lisääntyneet marginaalisesti, joissakin pysyneet ennallaan ja joissakin ne olivat jopa vähentyneet. Koska tiedon hankkiminen on ollut aikaa vievää ja hankalaa, kaikista yksiköistä vertailua ei ole tehty. Resurssisuunnittelijat teettivät myös YAMK Johtamisen kehittäminen -opiskelijoilla aiheesta opinnäytetyön, jonka tuloksena edellä kuvattuja tietoja saatiin käyttöön laajemmin.

Valmisteilla on myös aihetta käsittelevä Pro Gradu -tutkielma. Se pureutuu paitsi työaikalain vaikutuksiin työvuorosuunnittelussa, antaa toivottavasti myös näkymää siitä, miten ja miksi yhden päivän vapaiden määrä on Siun sotessa muuttunut. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan yhden päivän vapaiden määrä on kasvanut vuodesta 2019 kautta Suomen. Yhden päivän vapaita pyritään joka tapauksessa välttämään, mikäli se ei ole työntekijöiden toiveista johtuvaa eikä vaaranna yksikön toimintaa esimerkiksi tarvittavan osaamisen näkökulmasta. Niitä kuitenkin edelleen esiintyy säännöllisesti enemmän, kun on palautumisen kannalta toivottavaa.

Työvuorosuunnittelun taustalla oleva työntekijämäärä on voinut toimintayksiköissä viimeisten vuosien aikana muuttua henkilöstömitoituksen ja henkilöstömäärärahamuutosten myötä. Osin muutokset ovat voineet perustua talousarvioon, osin taas henkilöstöresurssin jakamiseen asiakas- ja potilasvirtaan perustuen asiakaslähtöisemmin. Toisilla toimintayksiköillä henkilöstöresurssi on parantunut, toisilla se on voinut vähentyä. Tänä päivänä henkilöstömäärää ja -mitoitusta arvioidaan jatkuvasti suhteessa toimintaan – ei enää suhteessa asiakaspaikkoihin tai sairaansijoihin, joka toki on vuosikymmenten näkökulmasta ollut se totuttu tapa arvioida henkilöstön tarvetta.

Henkilöstömäärärahojen toteutumista seurataan jokaisella työvuorolistalla ja jaksolistan suunnittelun yhteydessä. Aikaisemmin henkilöstömäärärahojen ylityksiin reagoitiin kohtuullisen pitkällä viiveellä, kenties osavuositarkastusten yhteydessä. Merkittäviä henkilöstömäärärahojen korjausliikkeitä oli usein ajallisesti vaikea kuroa kiinni kesken toimintavuoden. Nyt keskustelu henkilöstömitoituksesta ja henkilöstömäärärahoista on esihenkilön ja resurssisuunnittelijan välillä jatkuvaa. Se on yksi keino johtaa taloutta siten, että valtuustoon nähden sitovat henkilöstömäärärahat eivät hoito- ja hoivahenkilöstön osalta ylity.

Myös työvuororakenteet ovat kokeneet muutoksia. Työvuororakenteita tarkastellaan suhteessa asiakas- ja potilasjärjestelmästä saatuun tietoon sekä tietoon toiminnasta tai toiminnallisista muutoksista. Työvuoron alkamisajankohta on voinut muuttua porrasteiseksi, työvuoron päättymisajankohta on voinut muuttua kokonaan tai muuttua porrasteiseksi, välivuoroja on rakennettu kuormitushuippujen tasaamiseksi ja ylipäätään työvuorojen pituuksia on tarkasteltu suhteessa toimintaan aikaisempaa kriittisemmin, jotta niukka henkilöstöresurssi kohdennetaan ja sijoitetaan siten, että se riittää, on yhdenvertaista asiakkaan näkökulmasta ja vastaa paremmin nykyistä toimintaa.

Työaikaergonomiset työvuorot on otettu pääsääntöiseksi vuorosuunnittelua ohjaavaksi tekijäksi, josta kaikki eivät koe hyötyvänsä, vaikka näyttö siitä on suomalaisten tutkimusten mukaan vahvaa. Ergonomisempi suunnittelu edistää vuorotyöstä palautumista ja sitä kautta pitkällä tähtäimellä henkilöstön palautumista. Henkilöstön kuormittuneisuus ja sen vähentäminen on työnantajavelvoite, joka tulee työturvallisuuslaista (738/2002). Vuorotyössä työajoilla on merkitystä työntekijän terveyteen, turvallisuuteen sekä työstä palautumiseen. Vuorotyön on todettu aiheuttavan häiriötä ihmisen normaaliin biologiseen uni-valverytmiin ja vuorotyö aiheuttaa esimerkiksi nukahtamisvaikeuksia sekä väsymystä. Ilta-aamu työvuoroyhdistelmä on ollut sote-alalla kuitenkin vuosikymmenten toimintakulttuuri, vaikka näyttöön perustuen sen tiedetään olevan kuormittavaa. Ilta-aamu vuoroyhdistelmät näyttävät tutkimuksissa työntekijöiden stressitasoa nostavina ja vuorotyön vaikutukset unen laatuun ovat selvimminkin havaittavissa iltavuoron jälkeen sekä ennen aamuvuoroa. Ilta-aamu vuoroyhdistelmällä on näin todettu myös olevan vaikutusta sairaspotilaiden kasvuun. Myös yksittäiset vapaapäivät lisäävät osaltaan työn kuormittavuutta. Toteuttamalla työaikaergonomiaa sekä rytmittämällä työ- ja lepoaikoja, voidaan tukea työntekijän hyvinvointia ja toimintakykyä. Työaikaergonomian avulla voidaan

vaikuttaa myönteisesti terveyteen tukemalla työntekijän luonnollista vuorokausirytmää, jonka vaikutuksesta myös unenlaatu paranee. Välttämällä ilta-aamu vuoroyhdistelmiä voidaan vähentää kuormittavuutta sekä näin osaltaan parantaa työntekijöiden kykyä selviytyä vuorotyön kuormitustekijöistä. Työaikaergonomian avulla voidaan toteuttaa riittävä lepoaika työvuorojen välissä ja tukea työstä palautumista sekä osaltaan vähentää vuorotyön tuottamia kuormitustekijöitä, joita ei voida kokonaan työn luonteen vuoksi poistaa.

Työvuorosuunnittelun tekninen toteutus on pääosin siirtynyt resurssihallinnan vastuualueelle samalla aikataululla, kun toimintayksikkö kerrallaan on siirrytty keskitettyyn toimintalähtöiseen työvuorosuunnitteluun. Samalla on siirrytty uuteen työvuorosuunnittelun ohjelmistoon (Numeron). Ohjelmisto korvaa useita muita erillisiä tietojärjestelmiä. Uusi ohjelmisto on samalla pääasiallinen työväline, jonka avulla työnantaja seuraa mm. resurssien jakautumista yhdenvertaisesti, mitoituksen toteutumista sekä työaikojen toteutumista suhteessa lainsäädäntöön tai virka- ja työehtosopimukseen. Ohjelmisto tarjoaa myös osaamisen johtamiseen työkalun, lääkäreiden keikkakalenterin, henkilöstön työnjakoon tai sijoitteluun liittyvät elementit sekä mahdollistaa nopean ja ajantasaisen raportoinnin ja tilannekuvan henkilöstövoimavarojen tilanteesta. Henkilöstön riittävyttä voidaan seurata ja tietoa voidaan hyödyntää päätöksenteossa arjen johtamisen tukena. Keskitetyssä työvuorosuunnittelussa työvuorosuunnitelman tekninen toteutus on siirtynyt lähiesihenkilöltä resurssisuunnittelijalle.

Toimintalähtöisen työvuorosuunnitteluun kohdennettiin sisäinen tarkastus vuonna 2019. Sisäisen tarkastusraportin mukaan toiminnan kehittämiseksi ei nähty esteitä. Päin vastoin, tarkastusraportissa kuvataan, että sen kehittämiseksi on perusteet, joita tulee avata esihenkilöille ja työntekijöille aikaisempaa vahvemmin. Tarkastusraportti kiinnitti huomioita myös työvuorosuunnittelussa siihen, että sisäinen valvonta työvuorosuunnittelun laillisuudesta ja mm yhdenvertaisuuden toteutumisesta puuttui aikaisemmin. Työvuorosuunnittelun vastuista on laadittu sisäisen valvonnan ohjeistus 31.7.2019. Uudessa sisäisen valvonnan ohjeistuksessa keskijohdon ja palvelujohdon rooli vahvistuu henkilöstöresurssien, henkilöstömäärärahojen ja työvuorosuunnittelun toteutumisen näkökulmasta. Lähiesihenkilö ja hänen esihenkilönsä (ylihoitaja, palvelupäällikkö, palvelujohtaja) seuraavat yksiköiden resurssien käyttöä ja riittävyttä. Keksijohto (ylihoitaja, palvelupäällikkö) tarvittaessa määrää henkilöstöresurssien kohdentamista uudella tavalla, suhteessa asiakas ja potilasvirtoihin tai henkilöstömuutoksiin. Keskijohdon vastuulle kuuluu henkilöstövoimavarojen toimintalähtöisen riittävyysvarmistaminen ja optimaalinen kohdentaminen. Keskijohdon vastuulle kuuluvat myös turvallinen ja tasainen vuosilomasuunnittelu sekä seuranta siitä, että talousarvio toteutuu suunnitelman mukaisesti. Keski- ja ylemmän johdon rooli lähiesihenkilöiden työn tukena korostuu, erityisesti niissä tilanteissa, kun henkilöstön määrässä tai osaamisessa on haasteita.

Keskitetyssä ja toimintalähtöisessä työvuorosuunnittelussa resurssisuunnittelija ja toimintayksikön esihenkilö käyvät suunnittelulistaa läpi yhdessä ennen suunnittelun käynnistämistä. Lähiesihenkilöitä on ohjeistettu työvuorosuunnittelun valmisteluun henkilöstöohjeella 30.10.2019. Lähiesihenkilön ja resurssisuunnittelijan välisellä vuoropuhelulla varmistetaan, että suunnittelija saa esihenkilöltä kaikki suunnittelulistaan vaikuttavat tekijät tietoonsa, joita ei mahdollisesti ole syötettynä ohjelmaan. Resurssisuunnittelija hoitaa työvuorosuunnittelun teknisen suunnittelutyön ja ohjelmisto tekee työvuorot automatisaatiota hyödyntäen sen pohjalta, mitä esihenkilö ja resurssisuunnittelija sinne ovat määritelleet. Ohjelmisto suunnittelee työvuorolistat täyttäen ennalta esihenkilön määrittelemät työvoiman tarpeet, huomioiden työ- ja

virkaehtosopimusten määräykset, paikalliset sopimukset, vuorotyön kuormitusmittariston, henkilöstön toiveet ja mieltymykset.

Toimintayksikön lähiesihenkilö määrittelee työvuorosuunnittelussa oman henkilöstönsä osaamisen työvuorosuunnitteluohjelmistoon. Se tulisi ohjeistuksen mukaan tehdä yhdessä työntekijän kanssa. Työntekijän osaaminen on tallennettu ja dokumentointi ohjelmistoon. Toimintayksikön esihenkilö ja henkilöstö määrittelevät yksikön toiminnan kannalta merkittävät osaamistarpeet. Myös tämä asiakas- ja potilashoidon edellyttämä osaaminen ja siitä kumpuava työn tarve on tallennettu ja dokumentoitu ohjelmistoon. Lähiesihenkilö vastaa aina oman toimintayksikkönsä työvuorosuunnittelusta. Hän määrittelee aina kullekin työvuorolistalle vaaditun henkilöstöresurssin tarpeen oman yksikkönsä toiminnan, suunnitellun mitoituksen ja vuorovahvuuden mukaisesti, kuitenkin vahvistettua talousarviota noudattaen. Lähiesihenkilö hyväksyy ja vahvistaa omaa yksikköään koskevan työvuoroluettelon ennen sen julkaisemista työntekijöille.

Pelastuslaitoksella keskitetty työvuoro- ja resurssisuunnittelu on ollut arkea jo pitkään ennen Siun soteen siirtymistä. Pelastuslaitoksen työntekijöiden työaikamuoto on erilainen, kuin SOTE- henkilöstöllä. Pelastuslaitoksen työvuorosuunnittelua ohjaa pelastuslaitoksen toiminta ja palvelutasopäätöksen mukaiset tavoitteet (toiminta). Pelastuslaitoksen henkilöstön työvuorosuunnittelussa on pelastuslaitoksen henkilöstöä koskevat työvuorosuunnittelua ohjaavat pelisäännöt. Pelastuslaitoksella uusi työvuorosuunnittelun ohjelmisto Numeron on otettu käyttöön vuoden 2022 alusta, mutta itse toimintakulttuurin muutos on tehty jo vuosia aikaisemmin.

Muutoksen johtamiseen on panostettu

Onnistuneessa muutoksen johtamisessa on ymmärrettävä asia niin, että ihmiset tekevät muutoksen yhdessä. Muutos on koskenut suurta joukkoa työntekijöitä ja esihenkilöitä. Muutoksen valmisteluun eivät kaikki ole päässeet osalliseksi. Mutta muutos sinänsä on edellyttänyt kaikkien osallisuutta. Muutoksen sanotaan toteutuvan, kun se näkyy arjen työssä, henkilöstö on siihen sitoutunut ja organisaatiossa toimitaan uudella tavalla. Muutos on näkynyt meillä arjessa ja toimintakulttuurin uudistumisesta on tapahtunut, joskin se on ollut myrskyisää ja haasteellista, osin hidasta. Sitoutuminen muutokseen ja muutosten perusteluihin on niin ikään ollut vaihtelevaa. Osa henkilöstöstä ja esihenkilöistä on odottanut muutosta ja sitoutunut siihen hyvin. Osassa toimintayksiköitä tai yksilöitä, muutos pelisääntöihin ja raameihin on ollut vaikeata ja sitoutumista ei ole syntynyt. Ja kaikkea tältä väliltä.

Henkilöstö ei alkuun ole ollut selvillä muutoksen tavoitteista. Muutoksen käynnistyminen asteittain aiheutti myös muutospelkoa ennakkoon niissä toimintayksiköissä, jotka seurasivat vuoroaan perästä. Muutos ei kuitenkaan tapahdu hetkessä, vaan se vaatii aikaa kypsyäkseen. Muutoksen hallintaan ja kypsymiseen haluttiin kuitenkin panostaa. Koska muutosvalmennus johtamisen tukena mahdollistaa jatkuvan kehittämisen ja kehittymisen organisaatio ja yksilötasolla. Työkaluksi valittiin muutosvalmennus, lähelle henkilöstöä. Panostus muutosvalmennukseen on ollut laajuudeltaan ja menetelmiltään kenties sellaista, jota koskaan aikaisemmin ei ole tehty.

Muutosvalmentajien työ 2020 - 2022

Vuoden 2020 alusta saakka esihenkilöiden ja työntekijöiden tukena työvuorosuunnittelumuutoksessa on työskennellyt henkilöstön parista valitut ja tehtävään koulutetut muutosvalmentajat, joita on kuusi henkilöä. He ovat Siun soten toimintayksiköistä henkilöstön itsensä valitsema valmentaja - työntekijöitä. Niin kutsuttuja ”Hyviä Tyyppejä”. Heidän työaikansa on kohdennettu kulloinkin muutoksen kohteena olevaan toimintayksikköön ja sen henkilöstöön, alue ja toimintayksikkö kerrallaan. Merkittävästä muutosvalmennuspanostuksesta huolimatta, muutos ei ole ollut henkilöstölle tai esihenkilöille helppoa.

Muutosvalmentajat ovat olleet esihenkilöiden tukena ohjelmistovaihdoksen näkökulmasta, tukeneet toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa ja opettelua sekä tukeneet eri tavoin henkilöstön osallisuuden varmistamista. Muutosviestintää on kohdennettu organisaation kaikille tasoille, jotta kaikki olisivat tietoisia mitä ollaan tekemässä ja miksi.

Muutosvalmentajat ovat yhdessä esihenkilöiden ja henkilöstön tukena virittäneet vuorovaikutusta ja keskustelua siitä, ovatko työvuororakenteet toimivia vai onko niissä jotain kehitettävää tai muutettavaa. Henkilöstölle on toteutettu asiaan liittyviä kyselyitä. Kaikkien mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa on pyritty huomioimaan monella eri tavalla. Tässä muutosvalmentajien rooli on ollut merkittävä. Henkilöstölle tarkoitettuja toimintayksiköiden keskustelutilaisuuksia ja yksikkövierailuita toteutettiin yksin kevättalven 2021 - 2022 yhteensä 110 tilaisuutta. Keskustelun ja vuorovaikutuksen lisäksi henkilöstölle on suunnattu muutosviestintää säännöllisesti sekä intrassa että henkilöstölle suunnatuissa erillisissä henkilöstöinfoissa. Muutosvalmentajien, resurssisuunnittelun ja asiantuntijoiden tukemat keskustelutilaisuudet, infot ja viestintä eivät kuitenkaan koskaan korvaa toimintayksikön esihenkilön merkitystä ja roolia arjessa; Muutoksen toimenpanon johtamisessa, kuuntelemisessa tai avoimen ja luottamuksellisen keskustelun käymisessä.

Lopuksi

Keskitettyssä toimintalähtöisessä työvuorosuunnittelussa on kyse merkittävästä ja isosta toimintakulttuurin muutoksesta. Toimintamallien yhdenmukaistaminen on aina vaikeaa. Toimintakulttuurin yhtenäistämistä, kun joku saa jotain, joku toinen menettää jotain. Asiakkaan ja potilaan näkökulmasta muutos edistää oikeutta yhdenvertaiseen palveluun. Henkilöstön näkökulmasta muutos edistää henkilöstön tasapuolista kohtelua. Työnantajan näkökulmasta muutoksella huolehditaan lakisääteisten ja sopimuksiin perustuvien velvoitteiden toteuttamisesta (työaikalainsäädäntö, työsuojeluvuorot, tasapuolisen ja yhdenvertaisen kohtelun vaatimus jne.) sekä talouden johtamisesta.

Toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun muutosmatka on ollut ja on edelleen oppimisprosessi koko organisaatiolle. Muutoksen läpiviennissä ensimmäiset vuodet olivat meille kaikille oppivuotia. Korjaavaa palautetta saatiin runsaasti ja kun toimintamallin käyttöönotto lähti laajenemaan, toimintaa myös saadun palautteen perusteella korjattiin. Toimintaa on kehitetty ja edelleen kehitetään saadun opin ja palautteen perusteella.

Joensuussa 23.5.2022

Johanna Bjerregård Madsen, henkilöstöjohtaja

Jarmo Kukkonen, terveys- ja sairaanhoitopalveluiden toimialuejohtaja

Eija Rieppo, ikäihmisten palveluiden toimialuejohtaja

Leena Korhonen, perhe- ja sosiaalipalveluiden toimialuejohtaja

Markus Viitaniemi, pelastusjohtaja