

Työaika-autonomia työhyvinvointia edistävänä tekijänä

Työaika-autonomia tutuksi -tietokansion ja -esitystilaisuuksien toteuttaminen

**Petra Kankkunen
Pauliina Kauhanen**

Opinnäytetyö

Sairaanhoitaja (AMK)



Koulutusala Sosiaali- terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma Hoitotyön koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Petra Kankkunen ja Pauliina Kauhanen	
Työn nimi Työaika-autonomia työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Työaika-autonomia tutuksi -tietokansion ja -esitystilaisuuksien toteuttaminen	
Päiväys	Sivumäärä/Liitteet 52/48
Ohjaaja(t) Katrina Hyvönen, Merja Jokelainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Sydänosasto 2241, Kuopion Yliopistollinen Sairaala. Yhdyshenkilö osastonhoitaja Helena Halonen	
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tietokansio ja pitää esitystilaisuuksia työaika-autonomiasta kohdeosaston hoitohenkilökunnalle. Tavoitteena on, että sydänosaston hoitohenkilökunta saa lisää tietoa, joka auttaa yksikköä työaika-autonomian käyttöönottoa edeltävässä kehittämistyössä.</p> <p>Työaika-autonomialla tarkoitetaan yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Jokainen työntekijä suunnittelee itse omat työvuoronsa yhteistyössä kollegoiden kanssa huomioiden yhdessä sovitut reunaehdot ja pelisäännöt. Työaika-autonomian tavoitteena on mahdollistaa työvuorojen suunnittelukäytäntö siten, että työntekijät voivat suunnitella omaa elämäntilannetta palvelevia työvuoroja. Työaika-autonomia edistää hoitotyöntekijän työhyvinvointia mahdollistamalla työn ja yksityiselämän mielekkään yhteensovittamisen.</p> <p>Tuotoksena syntyi Työaika-autonomia tutuksi – tietokansio ja kaksi Työaika-autonomia tutuksi -esitystilaisuutta. Tietokansiossa kuvataan työaika-autonomian hyötyjä työhyvinvoinnille ja työaika-autonomian käyttöönottoprosessi. Kansion sisältö muodostui kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta. Lisäksi tuotoksessa on hoitohenkilökunnan kokemuksia työaika-autonomiamallista. Kokemukset ovat kerätty kuudesta eri tutkimuksesta ja kehittämishankkeesta. Tuotoksen arvioi ennen sen julkistamista työaika-autonomiaan perehtyneet osastonhoitajat.</p> <p>Jatkotutkimusaiheena voisi tutkia työaika-autonomian käyttöönottoprosessin onnistumista osastolla. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää kohdeosaston hoitohenkilökunnan kokemuksia työaika-autonomiamallista.</p>	
Avainsanat Työaika-autonomia, työhyvinvointi, työvuorosuunnittelu, vuorotyö, tietokansio	

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Degree Programme in Nursing	
Author(s) Petra Kankkunen and Pauliina Kauhanen	
Title of Thesis Self-Scheduling promoting the well-being at work. To carry out a “Making self-scheduling familiar” –information folder and –presentations.	
Date	Pages/Appendices 52/48
Supervisor(s) Katrina Hyvönen, Merja Jokelainen	
Project/Partners Helena Halonen, Headnurse, Cardiological ward 2241, Kuopio University Hospital	
<p>Abstract</p> <p>The objective of this thesis was to carry out an information folder and give presentations of the self-scheduling. This thesis is a functional thesis. The purpose of this thesis was to give more information of self-scheduling to the cardiological wards’ nursing staff.</p> <p>Self-scheduling is a communal way for planning a roster. Each worker plans their own shifts through co-operating with their colleagues while taking noticing marginal and rules of planning the roster into consideration. The purpose of the self-scheduling is to make it possible for the workers to plan their work shifts which serve their social life. Self-scheduling can promote well-being in work while bringing work life and social life together.</p> <p>The information folder handles knowledge of how self-scheduling increases well-being at work. In the information folder, the benefits are described of the self-scheduling to workers’ well-being and also an introduction process to self-scheduling is shown in the folder. The content of the information folder was collected from literature and studies. Also, there are previous experiences about self-scheduling. Experiences were collected from six different studies. The information album was estimated by head nurses, who have knowledge of the self-scheduling.</p> <p>Follow-up research could study how self-scheduling introduction process is managed in the partner ward. In addition, it could be interesting to find out their experiences of the self-scheduling model.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Self-scheduling, well-being in work, roster planning, shift work, information folder</p>	

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	3
2 TYÖAIKA-AUTONOMIA TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ	5
2.1 Työaika-autonomia työvuorosuunnittelun muotona	5
2.2 Vuorotyöntekijän työhyvinvointi	6
2.2.1 Työn ja työajan hallinnan merkitys työhyvinvoinnille.....	7
2.2.2 Vuorotyön vaikutukset terveydelle	8
2.2.3 Vuorotyö ja yksityinen elämä.....	9
2.2.4 Hoitohenkilökunnan kokemuksia työaika-autonomiasta tutkimusten mukaan	11
3 TYÖAIKA-AUTONOMIAN KÄYTTÖÖNOTTO	15
3.1 Muutoksen hallinta	15
3.2 Johtajuuden merkitys muutoksessa	16
3.3 Työaika-autonomian käyttöönottoprosessi	17
3.3.1 Alkutila-analyysi ja sovittavat asiat ja koulutus	19
3.3.2 Pelisäännöt ja reunaehdot.....	20
3.3.3 Koulutus	22
3.3.4 Työaika-autonomian käyttöönotto ja arviointi	23
3.3.5 Listaneuvottelija.....	24
3.3.6 Ergonominen työvuorosuunnittelu	25
4 TYÖAIKA-AUTONOMIA TUTUKSI -TIETOKANSION JA -ESITYSTILAISUUKSIEN TOTEUTUS	26
4.1 Kohderyhmä.....	27
4.2 Työaika-autonomia tutuksi -tietokansion toteuttaminen.....	28
4.2.1 Tietokansion sisältö.....	29
4.2.2 Tietokansion ulkoasu.....	30
4.2.3 Kokemukset työaika-autonomiasta.....	32
4.2.4 Tuotoksen arviointi	33
4.3 Esitystilaisuuksien toteutus	34
4.3.1 Esitystilaisuuksien sisältö ja ulkoasu	35
4.3.2 Esitystilaisuuksien arviointi	37
4.4 Opinnäytetyön kustannukset	38

5 POHDINTA	39
5.1 Opinnäytetyön luotettavuus	39
5.2 Eettisyys	40
5.3 Työn suunnittelu, toteutus ja yhteistyön onnistuminen	41
5.4 Ammatillinen kasvu	42
5.5 Opinnäytetyön käytettävyys ja jatkotutkimusaiheet	44
LÄHTEET	45

LIITTEET

Liite 1. Hoitohenkilökunnan kokemuksia työaika-autonomiasta – taulukot

Liite 2. Tutkimuslupa

Liite 3. Työaika-autonomia tutuksi -tietokansio

Liite 4. Työaika-autonomia tutuksi -esityksen PowerPoint-diat

1 JOHDANTO

Vuonna 2003 terveysalalla vuorotyötä teki 45 % henkilöstöstä (Forma, Väänänen & Saari 2004, 4). Hoitotyö on usein vuorotyötä, vastuullista, raskasta ja vaativaa (Kivimäki, Karttunen & Yrjänheikki 2004, 9). Työaikojen hankaluus, kuten viikonlopputyöt, pitkät työpäivät, riittämätön tauotus, kahden työn tekeminen sekä ilta- ja yötyö kuormittavat hoitotyöntekijöitä. Työntekijöiden kokema stressi hoitoalalla on yleistynyt sekä ristiriidat käytettävissä olevien resurssien ja kysynnän välillä rasittavat työntekijöitä yhä enemmän. (Lindström 1994, 13–14; Paukkonen, Pohjonen, Hakola, Lindholm, Sistonen & Simoila 2007, 6.)

Työhyvinvointi voidaan nähdä osana yrityksen strategista toimintaa. Sen kehittäminen tulisi olla suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja ennakoivaa toimintaa. Työhyvinvoinnin edistäminen edesauttaa työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistyötä. (Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt – suositus kunta-alalle 2007, 1–4.) Monet työhyvinvointiin kielteisesti vaikuttavat tekijät ovat lisääntyneet viime vuosina terveysalalla. Kielteisesti vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa aikataulujen kireys, työn henkinen ja määrällinen kuormittavuus, väkivallan uhka sekä uupumisoireet. (Forma ym. 2004, 1; Kivimäki ym. 2004, 30; Saari, Blomster & Väänänen 2005, 8.)

Nykyisin terveysalan henkilöstö on naisvaltaista ja ikääntyvää. Lähivuosina suurien ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle pysyvien työntekijöiden tarve kasvaa. (Kivimäki ym. 2004, 9.) Hyvinvoiva, osaava ja riittävä henkilöstö on terveydenhuollon merkittävin voimavara. Siksi henkilöstöstä huolehtiminen on tärkeää. (Laine ym. 2006, 6–7.) Hyvinvoiva henkilöstö pyrkii kehittämään ammattitaitoaan, pystyy vaikuttamaan työyhteisön toimivuuteen sekä osallistuu innokkaasti uusien, innovatiivisten toimintakäytäntöjen rakentamiseen. Hyvinvoiva työntekijä on aktiivinen ja osallistuu yhteisten asioiden hoitoon ja päättämiseen. (Nygren 2009, 23.)

Henkilöstöressurssien joustava, säästävä ja järkevä käyttö on yhä enemmän tarpeellista henkilöstöpulan takia. Kunnat joutuvat huomioimaan työnantajakuvaansa, jotta ne olisivat kilpailukykyisiä uusien työntekijöiden saamisessa. (Koivuniemi 2004, 5.) Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin henkilöstöstrategian tavoitteena on edistää hoitohenkilöstön työhyvinvointia eri yksiköissä ja houkutella uusia, osaavia työntekijöitä (Pulkkinen, Penttinen & Miettinen, 2009). On tärkeää kiinnittää huomiota terveysalan työolosuhteisiin, työn hallintamahdollisuuksiin, ammattitaidon kehittämiseen ja ylläpitämiseen sekä joustaviin työaikajärjestelyihin (Laine ym. 2006, 6–7). Lähitulevaisuudessa työpaikan houkuttelevuutta lisäävät työhyvinvointia edistävät työaikatratkaisut, kun työpaikat kilpailevat työvoimasta (Koivumäki, Aschan, Kasanen, Sinivaara & Vihersalo 2005, 27; Rönneberg & Larsson 2010, 35).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietokansio työaika-autonomiamallista. Tarkoituksena on pitää kaksi Työaika-autonomia tutuksi -esitystilaisuutta. Työn tavoitteena on, että sydänosasto 2241:n hoitohenkilökunta saa tietoa kansioista työaika-autonomian käyttöönottoprosessissaan. Opinnäytetyön näkökulmana on työhyvinvointi ja sen edistäminen vuorotyössä.

2 TYÖAIKA-AUTONOMIA TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ

2.1 Työaika-autonomia työvuorosuunnittelun muotona

Työvuorosuunnittelua säätelevät työaikalaki ja kunnallinen virka- ja työehtosopimus (KVTES). Ne määrittelevät vähimmäislepojaksot sekä työpäivän enimmäispituuden. Nämä sekä paikallissopimukset huomioiden työvuorosuunnittelun on mahdollista olla melko joustavaa. Lähtökohtana suunnittelulle on aina osaston toiminta. Terveysalalla osastonhoitaja vastaa työvuorosuunnittelusta ja hän voi siirtää suunnitteluvastuun toiselle vastuuhenkilölle. (Koivumäki ym. 2005, 1.)

Autonomia voidaan määritellä sisäiseksi itsenäisyydeksi ja itsemääräämisoikeudeksi. Autonomia-käsitteeseen kuuluvat termit vastuu ja vapaus. Itsenäisesti toimiessaan työntekijä on vastuussa teoistaan ja on tietoinen niistä. Valdynamiikka organisaatiossa voi edistää tai estää työntekijöiden autonomian toteutumista, joten esimiehillä on merkittävä rooli sen toteutumisen edistämisessä työpaikoilla. (Sinivaara & Aschan 2008, 103.)

Työaika-autonomia on yksi mahdollinen työvuorojen suunnittelumuoto (Koivumäki ym. 2005, 3). Työaika-autonomialla tarkoitetaan yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Jokainen työntekijä suunnittelee itse omat työvuoronsa yhteistyössä työkavereiden kanssa huomioiden reunaehdot ja yhdessä sovitut pelisäännöt. (Koivumäki 2006, 4.) Työaika-autonomian tavoitteena on mahdollistaa työvuorojen itsenäinen suunnittelukäytäntö ja näin edesauttaa työn ja yksityselämän yhteensovittamista. Tavoitteena on, että työntekijät voivat suunnitella omaa elämäntilannetta palvelevia työvuoroja. (Työaika-autonomia - yhteisöllistä työvuorosuunnittelua 2006.)

Ensimmäisenä työaika-autonomiiaa (self-scheduling) kokeiltiin St. Georgen sairaalassa Lontoossa 1960-luvulla. Idea oli kuitenkin aikaansa edellä ja vasta 1980-luvulla työaika-autonomia alkoi herättää kiinnostusta ja käytäntö alkoi

levitä ympäri maailmaa. Kanadassa, Iso-Britanniassa, Australiassa ja Yhdysvalloissa alettiin huomioida työaika-autonomian mahdollisuuksia työhyvinvoinnin edistäjänä. (Hung 2002.)

Suomessa työaika-autonomia on yhä enemmän yleistymässä oleva käytäntö. Uusi työvuorosuunnittelumalli rantautui Suomeen 2000-luvun alussa ja vuonna 2001 oli ensimmäinen pilottikokeilu Jorvin sairaalassa. (Kallioniemi & Kinnunen 2009, 5.) Sen jälkeen työaika-automiahankkeita on ollut eri puolilla Suomea. Muun muassa Lapin sairaanhoitopiirissä työaikamallia alettiin ottaa käyttöön syksyllä 2009 (Työaika-autonomia osana joustavia työaikajärjesteyjä 2007).

2.2 Vuorotyöntekijän työhyvinvointi

Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, johon vaikuttaa monet tekijät. Työhyvinvointi-mallin mukaan työhyvinvointi voidaan ymmärtää yksilön kokemuksesta työntöön mielekkyydestä, työyhteisön ilmapiiristä, lähiesimiestyöstä ja johtamisesta. Se ilmenee yksilö- ja työyhteisötasolla työhön paneutumisessa ja koko organisaation tasolla yhteistyön sujuvuutena. (Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt – suositus kunta-alalle 2007, 1–2.) Työkyky ja työn imu -mallien mukaan työhyvinvointi on kokonaisvaltainen käsite, joka käsittää ihmisen psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset voimavarat. Työntekijällä on vastuu huolehtia omasta terveydestään ja työnantajalla on vastuu omalla toiminnallaan tukea työntekijän terveyttä. Työhyvinvointia voidaan kuvata työntekijän motivaatiotilan kautta. Motivaatiotila ilmenee tarmokkuutena ja haluna omistautua työlle. On todettu, että työn imua kokeva työntekijä kokee vähemmän työuupumusta. (Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt – suositus kunta-alalle 2007, 3.)

Työhyvinvointia edistetään työpaikoilla muun muassa työsuojelun ja työterveyshuollon keinoin sekä työkykyä ylläpitävällä toiminnalla. Työhyvinvoinnin edistäminen tapahtuu myös kehittämällä työtä, työoloja ja henkilökunnan osaamista. (Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön 2010.)

2.2.1 Työn ja työajan hallinnan merkitys työhyvinvoinnille

Työhyvinvointiin liittyy oleellisesti työntekijän kokemus työnsä hallinnasta. Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa työn sisältöön ja työolosuhteisiin (Sinivaara & Aschan 2008, 104). Työn hallintaan kuuluu osallistumismahdollisuus omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä vaikutusmahdollisuudet työhön ja sen monipuolisuuteen. Monipuolisuuteen työssä kuuluu työntekijän mahdollisuudet käyttää erilaisia tietoja, taitoja sekä osaamistaan työssä. Työn vaikutusmahdollisuudet tarkoittavat työntekijällä olevaa sananvaltaa ja itsenäistä päätöksentekoa koskien omaa työtään. Sananvalta voi liittyä esimerkiksi työmenetelmiin, -tahtiin, -järjestykseen, töiden jakoon työntekijöiden kesken tai laitehankintoihin. Työntekijän osallistumismahdollisuudet liittyvät mahdollisuuteen osallistua tilanteisiin, joissa hänen työtään, työympäristöään ja työolosuhteitaan koskevia päätöksiä valmistellaan ja suunnitellaan. Parhaimmillaan osallistuminen on vuorovaikutusta, jossa työntekijä saa ja antaa tietoa. (Vahtera, Kivimäki, Ala-Mursula & Pentti 2002, 29.) Kun henkilöstön työn hallintaa tuetaan, se edistää työhyvinvointia (Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt – suositus kunta-alalle 2007, 3).

Työn hallinnan heikentyminen lisää terveyttä uhkaavia tekijöitä. Huono työn hallinta lisää esimerkiksi sydäntautien, mielenterveyden ongelmien ja jopa kuoleman riskiä. Mitä pidempään työntekijä on työskennellyt ammatissaan, jossa työn hallinta on huonoa, sitä suurempia ovat edellä mainitut terveystriskit. (Vahtera ym. 2002, 30.)

Yksi työn hallinnan osa-alue on työajan hallinta, tällöin työntekijä voi vaikuttaa työpäivän pituuteen ja työvuororajastelyihin sekä työajan alkamis- ja päättymisajankohtiin. Oman työajan hallinnalla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia psyykkiseen hyvinvointiin ja terveyteen sekä sen on todettu vähentävän sairaspöissaoloja etenkin naisilla. Työn vaatimustason ollessa korkea, mutta samalla työajan hallinnan ollessa hyvä, työpoissaoloja on vähän. Poissaolot lisääntyvät kun työntekijällä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa työaikaansa samal-

la kun työelämän vaatimukset kasvavat. (Sinivaara & Aschan 2008, 104). Työntekijän työhyvinvoinnin edistäminen lisäämällä työaikojen hallintaa on tärkeää (Koivumäki ym. 2005, 7).

2.2.2 Vuorotyön vaikutukset terveydelle

Kolmivuorotyö on työtä, jota tehdään kolmessa vuorossa vuorokauden aikana. Työvuorot on jaoteltu aamu-, ilta- ja yövuoroihin. Keskeytymätöntä vuorotyötä tehdään jokaisena viikon päivänä siten, että siinä ei tule taukoa esimerkiksi viikonlopun ajaksi. (Hakola, Hublin, Härmä, Kandolin, Laitinen & Sallinen 2007, 74). Tässä opinnäytetyössä vuorotyö-käsite tarkoittaa keskeytymätöntä kolmivuorotyötä.

Epäsäännölliset työajat vaikuttavat hyvinvoinnin osa-alueista erityisesti terveyteen, työn turvallisuuteen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen (Hakola ym. 2007, 3). Hoitotyöntekijä joutuu sietämään epäsäännöllisiä työaikoja, joka taas vaikuttaa työntekijän terveyteen (Paukkonen ym. 2007, 6). Työajan kesto ja sen ajoittuminen eri vuorokauden aikoihin rytmittää työntekijän elintoimintoja ja sosiaalista elämää (Hakola ym. 2007, 17).

Vuorotyön epäsäännöllisyys vaikuttaa terveyteen ja vuorokausirytmien häiriintyminen lisää työntekijän sairastumisherkkyyttä. Sairauksia lisääviä tekijöitä ovat altistuminen väsymykselle, epäterveelliset elintavat, stressi ja vapaa-ajan riittämättömyys. (Paukkonen ym. 2007, 6.) Vuorotyön yleisimpiä terveyshaittoja ovat sepelvaltimotautiriskin lisääntyminen, kuukautiskierron häiriöt sekä psykosomaattisten oireiden lisääntyminen (Härmä, Kandolin, Sallinen, Laitinen & Hakola 2002, 1). Myös unihäiriöiden, verisuonisairauksien sekä ruoansulatusoireiden on todettu lisääntyneen. Vuorotyö vaikuttaa psyykkiseen hyvinvointiin lisäämällä ahdistusta, uupumusta ja jännitystä sekä mielialan vaihteluita. (Paukkonen ym. 2007,6.)

Ihminen ei pysty sopeutumaan hyvin nopeisiin univalverytmien muutoksiin, koska sitä ylläpitää ympäristön valopimeärytmi (Hakola ym. 2007, 17). Erityi-

sesti yövuoroissa ongelmana on vireystilan lasku. Väsymys heikentää suorituskykyä ja varsinkin aamuyön tunteina lisää nukahtelun riskiä. (Härmä ym. 2002, 4.)

Axelssonin (2005, 60) tutkimuksen mukaan työvuorojen väliin jäävällä toipumisajalla on merkittävä vaikutus unijakson onnistumiseen. Lyhyt vuorojenvälinen palautumisaika aiheuttaa väsymystä ja uniongelmia. Vuorotyöntekijöillä esiintyykin ajoittain voimakasta uneliaisuutta valvejakson aikana ja unettomuusoireita unijakson yhteydessä. Nämä oireet esiintyvät erityisesti aikaisten aamuvuorojen sekä yövuorojen yhteydessä. (Hakola ym. 2007, 17.)

Työaikamuodoista erityisesti epäsäännöllinen kolmivuorotyö altistaa uupumiselle työssä (Kanste 2005, 189). Terveysalalla on muihin toimialoihin verrattuna eniten työuupumusta (Forma ym. 2004, 1). Puolet hoitohenkilöstöstä kärsii keskivoimakkaasta ja lähes joka kymmenes hoitotyöntekijä voimakkaasta työuupumuksesta. Emotionaalinen väsymys on työuupumuksen osa-alueista yleisintä. Hoitohenkilöstöstä erityisesti nuorilla ja kokemattomilla sekä varttu-neilla ja kokeneilla hoitotyön tekijöillä on todettu työuupumusta. (Kanste 2005, 189.)

Työaikojen vaikutus terveyteen on merkittävää silloin, kun yksilö voi ennakoida ja säädellä työaikojaan. Työntekijän terveyteen vaikuttaa, miten hyvin työaika on suhteutettu sen kuormittavuuteen nähden sekä kuinka se mahdollistaa ihmisen normaalit biologiset rytmit. (Hakola ym. 2007, 3.)

2.2.3 Vuorotyö ja yksityinen elämä

Epäsäännöllinen työrytmi on ristiriidassa yhteiskunnan sekä perheen rytmin kanssa. Tämä vaikeuttaa työn ja yksityisen elämän yhteensovittamista. (Hulkko 2003, 40.) Vuorotyö häiritsee työntekijän vuorokausirytmiiä, perhe-elämää ja vapaa-aikaa (Hakola ym. 2007, 17). Erityisesti lapsiperheiden vanhemmat, jotka tekevät vuorotyötä, joutuvat luopumaan perheen yhteisestä ajasta iltojen,

viikonloppujen ja juhlapyhien aikana. (Hulkko 2003, 40.) Osa työntekijöistä on joutunut lopettamaan säännöllisesti toistuvan harrastuksen vuorotyön takia (Unkila ym. 2008, 14). Laineen (2005, 136) mukaan työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeudet heikentävät työpaikkaan sitoutumista.

Suosittelavaa olisi jakaa vapaa-aika ja työaika mahdollisimman tasapainoisesti (Hakola ym. 2007, 89). Kun työntekijän yksityiselämä ja työ ovat tasapainossa, se tukee työntekijän hyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Jos työntekijä voi yhdistää työn ja perhe-elämän, se hyödyttää niin työntekijää kuin työnantajaa-kin. Hyvä työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen edistää työntekijän terveyttä ja hyvinvointia sekä ehkäisee sairauspoissaoloja. Se edistää työntekijän työtyytyväisyyttä työhönsä ja vähentää halua vaihtaa työpaikkaa. Onnistunut perhe- ja työelämän yhdistäminen tukee hyvää vanhemmuutta. (Kupiainen, Liuha & Toivanen 2009.)

Työntekijät elävät erilaisissa elämänvaiheissa, joten uudet työntekijöiden toiveita vastaavat työaikamallit mahdollistavat yksilöllisten työaikojen joustavuuden. Eri elämänvaiheissa tietyt elämisen alueet, kuten perhe, harrastukset ja opiskelu ovat ihmiselle muita elämisenalueita tärkeämpiä, mikä heijastuu työvuorotoiveisiin vuorotyössä. (Kandolin & Hakola 2000, 43–44.)

Vuorotyöntekijät suhtautuvat muita työaikamuotoja tekeviä työntekijöitä positiivisemmin epäsäännöllisiin työaikoihin. Vuorotyöntekijä pitää päivätyöajan ulkopuolella tapahtuvaa työtä itsestäänselvyytenä ja siihen on totuteltu jo ammatinvalintahetkestä lähtien. Jos ilta- ja yötyö ovat ammatin keskeisiä piirteitä, työntekijät hyväksyvät ne paremmin. (Hulkko 2003, 47–49.) Vuorotyön hyvinä puolia pidetään työaikojen ennustettavuutta pitkälle eteenpäin, työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa vuoroihinsa sekä epämukavista työajoista maksettua korvausta (Hakola ym. 2007, 17). Vuorotyö tarjoaa työpaikkoja ja vuorotyöntekijät arvostavat arkena olevia vapaapäiviä (Helasti & Härmä 2008).

Työntekijän elämäntilanne vaikuttaa siihen, miten epäsäännölliset työajat soveltuvat hänelle. Pienten lasten vanhemmat toivovat erityisesti, että viikonloput ja illat olisivat vapaita perheelle. Mieluiten epäsäännöllisiä työaikoja tekevät alle

30-vuotiaat ja 40-vuotiaat lapsettomat naiset. He kokevat yö- ja iltatöiden sopivan elämäntilanteeseensa. (Hulkko 2003, 47–49.)

Koska perheet ja organisaatiot muuttuvat, perheen ja työn yhteensovittamisen keinoja tulisi kehittää jatkuvasti (Kupiainen ym. 2009). Vuorotyön haittoja vähennettäessä keskeisiin keinoihin kuuluvat työvuorojen suunnittelu sekä työn organisointi. Jotta työajat tukisivat työssä jaksamista ja viihtymistä, niiden kehittämisessä on otettava huomioon ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi. (Hakola ym. 2007, 3.) Työaikajoustot sekä valinnaiset työaikamuodot lisäävät työntekijän valinnanvapautta työvuorojen suhteen, mikä taas helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista (Kandolin & Hakola 2000, 43–44).

2.2.4 Hoitohenkilökunnan kokemuksia työaika-autonomiasta tutkimusten mukaan

Työaika-autonomiasta on tehty viime vuosina tutkimuksia muun muassa opin- näytteinä, pro graduina sekä kehittämishankkeina. Tässä kappaleessa esitel- lään hoitohenkilökunnan kokemuksia työaika-autonomiasta. Kokemukset on kerätty taulukkomuotoon (Liite 1), jossa ne on jaoteltu positiivisiin kokemuksiin ja mahdollisiin ongelmatilanteisiin ja haasteisiin. Taulukoista ilmenee tutkimus- ten nimet, tekijät, valmistumisvuosi sekä työn muoto.

Koivulan ja Talvitien (2008, 18–19) opinnäytetyön mukaan röntgenhoitajat kokivat työaika-autonomian edistävän työssä jaksamista sekä helpottavan työ- ja yksityiselämän yhteensovittamista. Työaika-autonomiasta pidettiin yleisesti hyvänä asiana, koska se mahdollisti itsemääräämisoikeuden ja valinnanva- pauden. Vaikka työvuorojen itsenäinen suunnittelu teetti lisätöitä, röntgenhoi- tajat tottuivat siihen ja suunnittelu oli palkitsevaa. Vaikeana asiana työaika- autonomian osalta koettiin uusien työntekijöiden perehdyttäminen työyksik- köön. Haastavinta työaika-autonomiassa oli työvuorosuunnittelu yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa. Pääallekkäiset toiveet työvuorolistassa vaativat työntekijöitä neuvottelukykä ja halukkuutta yhteistyöhön.

Heikkilä (2006, 27–28) toteaa pro gradu-tutkielmassaan, että työaika-autonomiaan siirtyminen opetti työyhteisössä työntekijöitä tarkastelemaan omaa hyvinvointiaan. Työntekijät kykenivät ottamaan enemmän vastuuta omasta hyvinvoinnistaan. He oppivat kuinka siihen pystyy vaikuttamaan omalla toiminnalla. Uusi työvuorosuunnittelumuoto lisäsi ymmärrystä kollegoita ja erilaisia elämäntilanteita kohtaan. Työntekijät alkoivat käydä enemmän keskustelua omista sekä muiden näkemyksistä ja tarpeista. He alkoivat ottaa huomioon enemmän muita työyhteisön jäseniä. Työvuorojen suunnitteluvas- tuun siirtyminen opetti työntekijöitä näkemään työvuorosuunnittelun kokonai- suuden. Moni haastateltava kuvasi, että uuden toimintatavan myötä valmiista työvuorolistoista valittaminen jäi pois.

Työntekijät kokivat, että työaika-autonomia lisäsi vastuuta. Erityisesti vastuuta annettiin työaikojen hallintaan, yhdessä suunnitteluun ja yhdessä tehtäviin päätöksiin. Työaika-autonomia lisäsi vastavuoroisuuden periaatetta siten, että jokainen työntekijä pystyi suunnittelemaan itselleen hyväksi kokemiaan työ- vuoroja kuitenkin niin, että jokainen jousti vuorollaan tarpeen vaatiessa. (Heik- kilä 2006, 29–30.)

Heikkilän (2006, 35–37) mukaan työaika-autonomia lisäsi haastateltavien hy- vinvointia, koska se tuki elämänhallintaa mahdollistamalla paremmin työ- ja yksityiselämän yhteensovittamisen. Perheelliset kokivat, että aikaa jäi enem- män, koska työvuorot pystyttiin suunnittelemaan perheen tarpeiden kanssa yhteneväiseksi. Osa vastaajista kuvasi, että säännölliset harrastukset ja opis- kelu mahdollistuivat uuden työvuorosuunnittelun myötä paremmin. Vastaajat kokivat, että he pystyivät suunnittelemaan yksilölliset ja ergonomiset työvu- rot. Työntekijöille syntyi tunne tasa-arvoisuudesta, koska työaika-autonomia oli kaikille uusi asia, eikä työyhteisössä ollut muodostunut ennakoasenteita. Työaika-autonomia vaikutti vuorovaikutusta edistävästi, sillä se velvoitti henki- lökunnan keskustelemaan keskenään. Keskustelua syntyi yhteisen kehittämi- sen myötä ja erityisesti työvuoroja yhdessä suunniteltaessa.

Kallioniemen ja Kinnusen (2009, 30–32) opinnäytetyössä selvitettiin hoitohen- kilökunnan työaika-autonomiaan liittyviä kokemuksia. Tulosten mukaan henki-

lökunta koki tulleen kuulluksi jossain määrin osastoa koskevilla päätöksillä. Kun työntekijät suunnittelivat työvuorolistan työaika-autonomisesti, yli 90 % vastaajista piti työvuorolistaa oikeudenmukaisena. Epäoikeudenmukaiseksi listan koki alle 10 % vastaajista. Työntekijät näkivät esimiehensä tukihenkilönä työvuorosuunnitteluun liittyvissä asioissa. Vastaajista 52 % ilmaisi saaneensa tukea työvuorosuunnitteluun esimieheltä usein ja 10 % aina. Vastauksista kävi selkeästi ilmi, että työaika-autonomian toteutus työvuorosuunnittelussa oli henkilökunnalle tärkeää. Väittämän ”Työaika-autonomian toteuttaminen osastoni työvuorosuunnittelussa on minulle tärkeää” vastauksista 90 % oli myönteisiä.

HYKS:n, Jorvin sairaalan ja Espoon kaupungin vanhusten palvelujen kehittämis- ja tutkimushankkeen (Koivumäki ym. 2005, 26) tulokset antoivat viitteitä, että työaika-autonomia voi vähentää henkilöstön psyykkistä rasittuneisuutta. Sen myös todettiin tukevan johtamista. Hankkeen tavoitteena oli luoda työaika-autonomiaan perustuva työvuorojen suunnittelukäytäntö ja tutkia uuden toimintatavan vaikutuksia työntekijän ja työyhteisön hyvinvointiin. Merkittävä tulos oli, että työaika-autonomialla pystyttiin selvästi lisäämään työaikojen hallintaa. Lisäksi vuorotyön haitat vähenivät. Kun työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen helpottui, työssä jaksaminen lisääntyi. Hanke herätti kiinnostusta työaika-autonomiaa kohtaan muilla osastoilla. Työntekijät ja esimiehet olivat uuteen työvuorojen suunnittelukäytäntöön pääsääntöisesti tyytyväisiä.

Koivumäen ym. (2005, 26) mukaan kehittämistyö ja suunnittelu käynnistyivät mutkattomasti, jos työyhteisössä oli keskusteltu työvuorosuunnittelun pelisäännöistä ja varattu riittävästi aikaa kehittämiskokouksille. Alussa työvuorosuunnittelu oli hidasta. Kun työyhteisö oppi työvuorosuunnittelun yhteisten pelisääntöjen mukaan, työvuorosuunnitteluun käytetty aika väheni. Työaika-autonomiakokeilun aikana työntekijät löysivät itselleen sopivia työaikaratkaisuja.

Työaika-autonomian kehittämisprosessi ja käytännön toteutus koettiin haasteellisena. Alkuvaiheessa työvuorosuunnitteluun vaadittavan ajan varaaminen oli hankalaa ja työntekijät kokivat, että työvuorosuunnitteluun käytetty aika oli

pois potilastyöstä. Työntekijät pelkäsivät, että osa työntekijöistä suunnittelee työvuorot itsekkäästi varaamalla parhaat vuorot. Omien tarpeiden tunnistaminen oli haastavaa ja alussa harva rohkeni tehdä yksilöllisiä työaikaratkaisuja. Osa työntekijöistä suunnitteli liian raskaita jaksoja, kuten monta pitkää vuoroa peräkkäin. Osa työntekijöistä otti työajanlyhennyksiä ja valikoi kenen kanssa tekee työvuorot huomioimatta osaston toiminnan mahdollistavia resursseja. Työntekijät epäilivät vuorojen oikeidenmukaisuutta ja seurasivat toisten työvuoroja. Osa koki, että kyse on tehtävänsiirrosta esimieheltä työntekijälle. (Koivumäki ym. 2005, 26.)

Bailynin, Collinsin ja Songin (2005, 4–5) mukaan työaika-autonomia vähensi työvuorosuunnitteluun liittyviä ristiriitoja esimiehen kanssa. Kun työntekijä sai itse suunnitella työvuorot, se antoi joustoa ja valinnanvaraa siihen, milloin hän pystyi pitämään vapaapäivät. Kun työaika-autonomiamalli oli käytössä työyksikössä, muut työntekijät olivat mukautuvampia muuttamaan työvuoroja yllättävissä tilanteissa. Haasteena työvuorosuunnittelumallissa koettiin, että esimies joutui muuttamaan liikaa suunniteltua työvuorolistaa ja valmiiksi suunniteltuja työvuoroja oli hankala muuttaa sen jälkeen, kun työvuorolista oli hyväksytty.

Kantoluoto (2009, 62–63) toteaa kehittämishankkeessaan, että työaika-autonomia lisäsi työhyvinvointia ja paransi työajan hallintaa. Työntekijät kykenivät paremmin yhdistämään työn ja yksityisen elämän sekä pystyivät vaikuttamaan enemmän siihen, missä työvuoroissa työskentelivät. Tyytyväisyys tehtyihin työvuorolistoihin lisääntyi, koska suunnittelu koettiin oikeudenmukaisemmaksi kuin perinteinen työvuorolistan suunnittelukäytäntö. Tulosten mukaan työaika-autonomiamallia haluttiin jatkaa kokeilun jälkeen. Kehittämishankkeessa ei järjestetty riittävästi koulutusta työvuorolistan teosta ja suunnitteluun vaikuttavista reunaehdoista. Kokeilun aikana ei käyty tarpeeksi yhteistä keskustelua työvuorosuunnittelusta. Joustavuutta kaivattiin jokaiselta työntekijältä enemmän ja työyhteisö kaipasi perusteellisempaa työvuorojen jatkuvuuden ja uuden työvuorolistan toimivuuden huomioimista.

3 TYÖAIKA-AUTONOMIAN KÄYTTÖÖNOTTO

3.1 Muutoksen hallinta

Työyhteisössä muutospaineita aiheuttavat sen ulkoiset ja sisäiset vaatimukset organisaation kehittämiseen. Muutospaineita voivat luoda muun muassa kansainvälistyminen, lakimuutokset sekä tulevaisuuden uhkakuvat. Muutos on organisaation itsensä tai sen ulkopuolelta tulleen tekijän käynnistämä tapahtuma, joka vaatii työyhteisön eri osapuolilta aktiivisuutta sekä oppimisprosessin hallintaa. Työntekijän on muokattava omaa työtään, ympäristöään sekä toimintaansa muutoksen yhteydessä. (Huuhtanen 1994, 166.) Muutostilanteissa työyhteisöllä on tietyt peruskysymykset ratkaistavanaan. Yhteisön jäsenten on arvioitava omaa tehtäväänsä sekä omaa merkitystään siinä, luoda visio siitä, millainen haluaa tulevaisuudessa olla sekä luoda strategia siitä, miten päästä tavoitteeseensa. (Huuhtanen 1994, 181.)

Muutos on helpoiten toteutettavissa, jos se voidaan tehdä ennakoivasti. Yhtäkkiäinen, jyrkkä muutos työyhteisössä aiheuttaa reagoivan kriisitilanteen, jossa ulkoa tuleva paine pakottaa yhteisön tiettyyn muottiin liian nopeasti. (Huuhtanen 1994, 167.) Organisaatiokriisi voi syntyä, kun yhteisö on sitä koskevassa liian nopeatahtisessa muutospaineessa. Organisaatiokriisi uhkaa usein henkilöstöä, jonka on sopeuduttava rajuihinkin muutostilanteisiin ja niiden läpivientiin. (Saarelma-Thiel 1994, 183.)

Muutos aiheuttaa aina yhteisössä epäilyä, pelkoja sekä vastarintaa. Jos työaikatarkaisu poikkeaa olennaisesti perinteisistä malleista, se aiheuttaa epäilyä ja muutospelkoa työyhteisössä, johdon eri tasoilla ja ammattijärjestöissä. Muutoksen laaja hyväksyminen vaatii kompromisseja ja ratkaisuja. On tärkeää huomioida, että muutos tuo etuja niin työntekijöille kuin yrityksellekin. (Hakola ym. 2007, 51.) Työaikamuodon käyttöönotossa on kyse työkuulttuurin muutoksesta ja se vaatii aikaa ja harjoittelua (Koivumäki 2006, 4).

Muutos, jossa ihminen voi vaikuttaa sen kulkuun, on parempi vaihtoehto kuin muutos, jossa ihminen on objektina. On tärkeää, että yksilölle tulee kokemus, että hän voi vaikuttaa muutoksen kulkuun ja muokata sitä itselleen sopivaksi. Työyhteisössä on tärkeää huomioida se, että muutos lähtee työyhteisön pienistä asioista ja se laajenee eteenpäin isompiin kokonaisuuksiin. (Heiske, 2001, 241–245.) Koko työyhteisön tulee osallistua, jotta uusi työvuorosuunnittelukäytäntö voidaan kehittää sujuvaksi toimintatavaksi (Koivumäki ym. 2005, 17–18). On erittäin tärkeää, että organisaatioita kehitettäessä neuvotellaan ja tehdään yhteistyötä jokaisen yksilön ja ryhmän kanssa, joita muutos koskee (Murto 1995, 31, 87).

3.2 Johtajuuden merkitys muutoksessa

Terveysthuollon organisaatioissa johtamisosaaminen on osa inhimillistä pääomaa, joka vaikuttaa siihen, miten työyhteisö toteuttaa perustehtävänsä (Sinkkonen & Taskinen 2005, 78). Johtajan tärkeimpiin tehtäviin kuuluu luoda hyvin toimiva työyhteisö (Murto 1995, 71, 88). Hyvä henkilöstöjohtaminen tukee henkilöstön työhyvinvointia ja huomioi organisaation johtamiskulttuurin, toimintatavat sekä työyhteisön perustehtävän ja toiminnan. Hyvä johtaja kuuntelee palautetta ja tukee omalla toiminnallaan henkilöstön osallistumista päätöksentekoon. Molemminpuolinen luottamus johdon ja henkilöstön välillä tukee työhön sitoutumista ja työhyvinvointia. (Nygren 2009, 23.)

Kansteen (2005, 190) mukaan esimiehen johtamiskäyttäytymisellä on myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia työntekijän työuupumukselle. Innostava, aktiivinen, muutosmyönteinen, yksilöllistä osaamista hyödyntävä, työntekijöitä palkitseva ja tulevaisuuteen suuntautunut esimies ja hänen johtamiskäyttäytymisensä suojaa työntekijää työuupumukselta. Passiivinen johtamiskäyttäytyminen taas lisää työntekijän työuupumusta.

Hallittu muutos edellyttää sisällön ja prosessin hallintaa. Muutos onnistuu vain, jos yhteisön johto sitoutuu muutoksen ohjaamiseen sekä tiedottaa sen vai-

heista yhteisölle aktiivisesti. Johdon tehtävänä on motivoida ja kannustaa yhteisöä muutokseen ja tukea sen hallinnassa. (Huuhtanen 1994, 181.)

Organisaatioiden johdolta vaaditaan uudenlaista osaamista erilaisissa muutostilanteissa. Muutoksen hallinnassa osaamisen osa-alueista korostuvat erityisesti tavoitteiden asettaminen, henkilöstön motivointi, henkilöstön työkyvyn ja osaamisen ylläpitäminen sekä organisaation toiminnan varmistaminen. Muutosten takia organisaatioiden osaamistarpeet kasvavat ja johtamiseen liittyvät ongelmat korostuvat. (Koivuniemi 2004, 5.) Osastonhoitajalta edellytetään kykyä johtaa muutosta ja entistä osallistuvampaa johtamisotetta (Koivumäki ym. 2005, 17–18). Onnistuneessa hoitotyön johtajuudessa on tulevaisuussuuntautuneen muutosjohtajan ominaisuuksia yhdistettynä perinteiseen johtajuuteen. Perinteinen johtaja valvoo aktiivisesti työsuorituksia ja palkitsee työntekijöitä. (Kanste 2005, 190.)

3.3 Työaika-autonomian käyttöönottoprosessi

Organisaatiot ja työyhteisöt kaipaavat kehitystä, sillä asiat voivat aina olla nykyistä paremmin. Perustehtävänä terveydenhuollossa on asiakkaan tarpeisiin vastaaminen, joten asiakkaiden lähellä työskentelevillä eli perustason henkilöstöllä täytyy olla vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. Johdon tehtävänä on luoda perustasolle parhaimmat mahdolliset toimintaedellytykset ja tukea kaikilla tavoilla sen toimintaa. (Murto 1995, 31, 87.)

Kehittämisen tavoitteena organisaatioissa on työyhteisön ongelmien korjaaminen ja toimintojen parantaminen. Kun työpaikan toimintatavat ja työilmapiiri ovat kunnossa, työyhteisö on terve. Terveessä työyhteisössä ja organisaatiossa työntekijät ovat hyvinvoivia, suorittavat työnsä hyvin ja ovat sitoutuneita siihen. (Kandolin & Hakola 2000, 41.)

Kun työyhteisössä aletaan kehittää uusia työaikamalleja, tavoitteena on terve ja tuottava organisaatio, joka pystyy toimimaan tehokkaasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Organisaation terveys ja tuottavuus heijastuu työntekijöi-

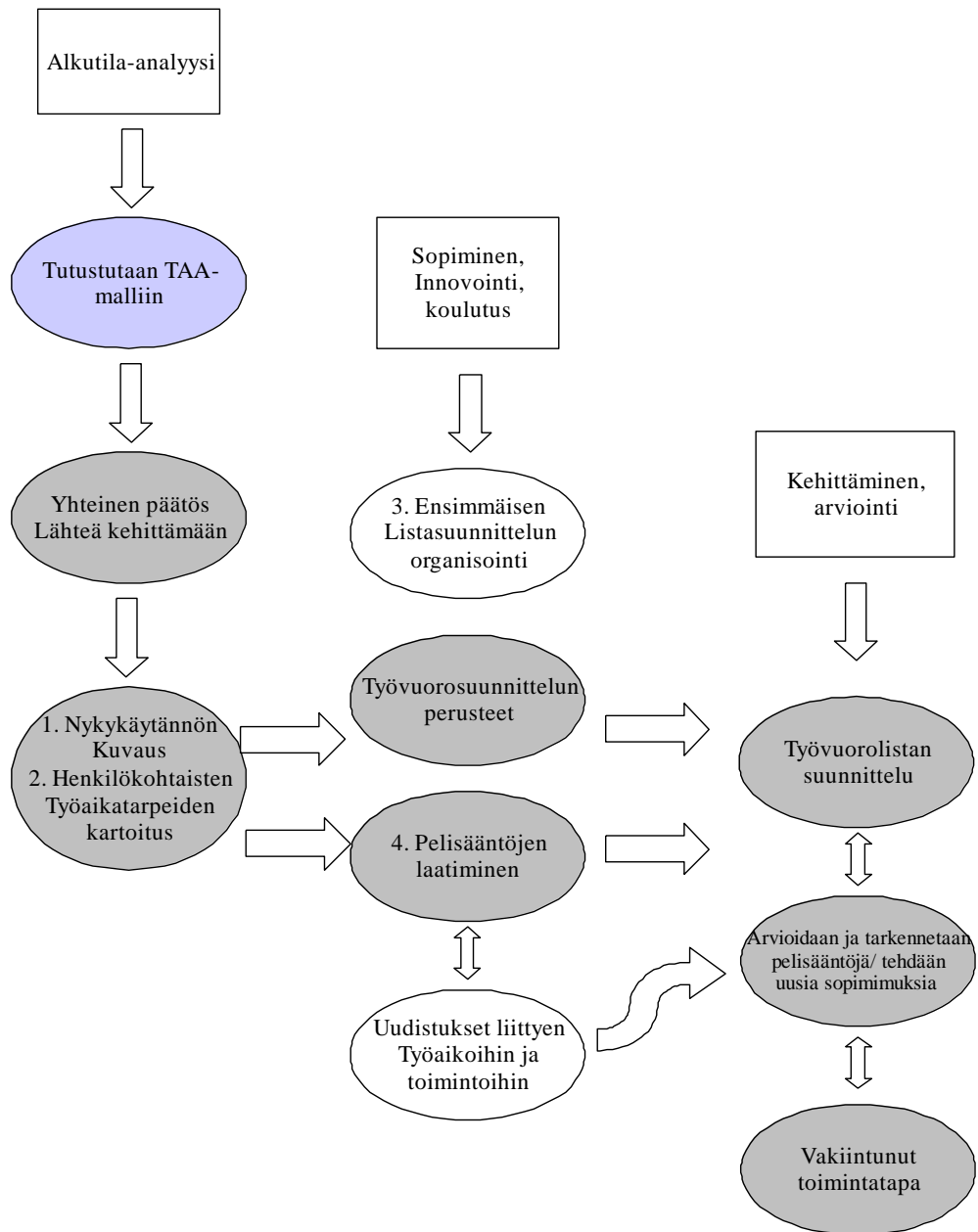
den hyvinvointiin, työsuorituksiin ja työhön sitoutumiseen. Parhaiten uudet työaikamallit toteutuvat silloin, kun niissä yhdistyvät sekä organisaation ja yksilöiden edut. Uusille työaikamalleille on ominaista, että työyhteisössä suunnitellaan niiden käyttöönottoa. Uusiin työaikatarkaisuihin päädytään, jos niistä on merkittävää hyötyä ja myönteistä vaikutusta työntekijöille ja yritykselle. (Kandolin & Hakola 2000, 40.)

Uuden työaikamuodon käyttöönottamisessa korostuvat tietyt piirteet. Uusilla työaikatarkaisuille tulee olla merkittäviä myönteisiä vaikutuksia yritykselle ja työntekijöille sekä uusien käytäntöjen käyttöönottoa suunnitellaan yhteistyössä. (Hakola ym. 2007, 51.) Työaika-autonomiia ei voida suoraan siirtää yksiköstä toiseen, vaan sen käyttöön ottaminen vaatii kehittämistyötä. Jos työaika-autonomian kehittämisprosessi onnistuu, työntekijöille muodostuu yhteinen visio siitä, miten se juuri heidän yksikössään tulee toimimaan. (Koivumäki 2006, 4.)

Työaika-autonomian kehittäminen vaatii aitoa dialogia, onnistunutta palaverikäytäntöä sekä aikaa kehittämistyölle. Aktiiviselle kehittämiselle tulisi varata riittävästi aikaa, mielellään noin yksi vuosi. Erilaisissa työyksiköissä työaika-autonomian käyttöönoton eteneminen on yksilöllistä, joten yksi vuosi kehittämistyössä voi olla liian vähän. (Koivumäki 2006, 4–6.)

Työyksikön tulee ennen kehittämistoimien aloittamista pohtia palvelevatko nykyiset työajat yksikön toimintaa ja olisiko niitä hyvä muuttaa (Koivumäki 2006, 4). Työvuorosunnittelun kokeilu ja kehittäminen alkaa yksilötasolta, yksilön tarpeista ja se etenee kohti toimintojen arviointia (Koivumäki ym. 2005, 14). On tärkeää, että yksikössä jokainen työntekijä osallistuu kehittämistyöhön ja ottaa siitä vastuuta. Yhteinen päätös edellyttää, että jokainen työntekijä on sitoutunut muutokseen. (Koivumäki 2006, 5.)

Koivumäki (2006, 5) on kuvannut työaika-autonomiamallin käyttöönottoprosessin (kuvio 1). Käyttöönottoprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: alkutila-analyysiin, sopimiseen, innovointiin ja koulutukseen sekä kehittämisen ja arvioinnin vaiheeseen.



KUVIO 1. Työaika-autonomian käyttöönotonprosessin kulku (Koivumäki 2006, 5)

3.3.1 Alkutila-analyysi ja sovittavat asiat ja koulutus

Ensimmäisenä vaiheena on alkutila-analyysi (kuvio 1), jonka aikana työyksikkö selvittää huolellisesti, mitä työaika-autonomia on. Tässä vaiheessa työnte-

kijöiden on tärkeää saada tietoa aiheesta. Alkutila-analyysin aikana työyksikkö tekee päätöksen prosessiin mukaan lähtemisestä. (Koivumäki 2006, 5.) Keskeisessä asemassa on työntekijöiden oma pohdinta siitä, miten he voivat parantaa omaa työhyvinvointiaan työvuorojärjestelyillä. Tämä tapahtuu tunnistamalla omat työaikatarpeet. Alkutila-analyysissa on hyvä käydä läpi myös työyksikön nykyistä työvuorosuunnittelumuotoa. (Koivumäki 2006, 5.)

Toisessa vaiheessa työyksikkö alkaa ideoida uutta suunnittelukäytäntöä sekä pelisääntöjä sille (kuvio 1). Ennen varsinaisen suunnittelun aloittamista on tärkeää varmistaa, että jokaisella työntekijällä on riittävä tieto työvuorosuunnittelun edellytyksistä. Jokaisen työntekijän tulee tietää perustiedot KVTES:sta ja työaikaista sekä heillä tulee olla ymmärrystä työaikojen vaikutuksesta työhyvinvoinnille. (Koivumäki 2006, 5.) Työntekijöiden on hyvä myös ymmärtää ergonomisen työvuorosuunnittelun periaatteet, kuten riittävä lepoaika ja oikea työvuororytmi (Koivumäki ym. 2005, 17–18).

3.3.2 Pelisäännöt ja reunaehdot

Periaatteina autonomiselle työvuorosuunnittelulle ovat joustavuus, yhteisöllisyys, tasapuolisuus, toimintojen sujuvuus ja oikeudenmukaisuus (Koivumäki ym. 2005, 17). Kehittämistyön osana kuuluu yksikön pelisääntöjen luominen, joiden tehtävänä on varmistaa, että suunnittelussa huomioidaan nämä periaatteet. Sääntöjen selkeys tekee uudesta työvuorojen suunnittelukäytännöstä turvallisen ja joustavan kaikille. (Koivumäki 2006, 4.) Selkeät pelisäännöt myös parantavat työyhteisön ilmapiiriä ja hyvinvointia (Koivumäki ym. 2005, 14). Yhteiset pelisäännöt olisi tärkeää sopia yhdessä yksikön tarpeita vastaaviksi ja niitä voi muuttaa tarpeen vaatiessa. Keskustelua niiden sisällöstä ja tarpeesta voi käydä pienemmissä ryhmissä ja tiimeissä. Pelisääntöjen tekeminen on vaativaa ja niitä joudutaan usein muuttamaan käytännön syiden vuoksi (Koivumäki 2006, 6).

Osastojen pelisäännöt voivat sisältää sopimukset muun muassa työvuorojen alkamis- ja päättymisajoista, henkilöstövahvuudesta ja osaamisesta eri työ-

vuoroissa sekä yksilöllisistä työajoista ja vuorojärjestelyistä. Sovittavia asioita ovat myös työvuorojen ja viikonloppuvapaiden jakautuminen työntekijöiden kesken sekä työvuorosuunnittelun käytännön toteuttaminen eli missä, miten ja milloin suunnittelu tapahtuu. (Koivumäki ym. 2005, 13.)

Autonominen työvuorosuunnittelu vaatii kompromisseja henkilökunnalta. Jokaisen työvuorolistan suunnittelijan on huomioitava osaston toimivuus, varauduttava joustamaan tarvittaessa ja ymmärtää lähtökohdat omaa elämää palveleviin työvuoroihin. Henkilökunta voi vaihdella keskenään vuoroja, jos osaston toiminta huomioidaan ja vuorojen vaihtaminen onnistuu yhteistyössä. (Rönneberg & Larsson 2010, 38.)

Pelissäntöihin sovitaan aina yhteinen työvuorolistojen suunnittelukäytäntö. Työvuorolistat voi suunnitella esimerkiksi siten, että yövuorot suunnitellaan ensin ja vasta sitten päivävuorot. Yövuorot voi suunnitella kaksitoista viikkoa eteenpäin ja päivävuorot kuusi viikkoa eteenpäin. Pitkiä työvuoroja olisi hyvä suunnitella harkiten ja ne tulisi sijoittaa arkipäiville. Tuntien tasaukset voi tehdä esimerkiksi ripottelemalla tunteja eri päiville työpäivien pidennykseksi. Yövuorojen ja viikonloppujen tekemisestä voi olla määritelty, että yövuorojaksoja saa tehdä maksimissaan kaksi peräkkäin ja viikonloppuvuoroista voi tehdä vain toisen. (Mäkinen 2009, 24–26.)

Reunaehdoilla työaika-autonomiassa tarkoitetaan yksikön toiminnan mahdollistavia henkilöstöresursseja ja paikallisia sopimuksia (Koivumäki 2006, 4). Reunaehtoihin sisältyy lisäksi aina työaikalaki ja KVTES (Mäkinen 2009, 24–26). Ennen työaika-autonomian käyttöönottoa on tärkeää suunnitella työyksikön yksilölliset reunaehdot. Työaika-autonomian mukaisia reunaehtoja laadittaessa työyksikkö määrittelee, montako työntekijää tarvitaan kuhunkin työvuoroon ja mikä on minimivahvuus, jolla yksikkö voi toimia. (Mäkinen 2009, 24–26.)

3.3.3 Koulutus

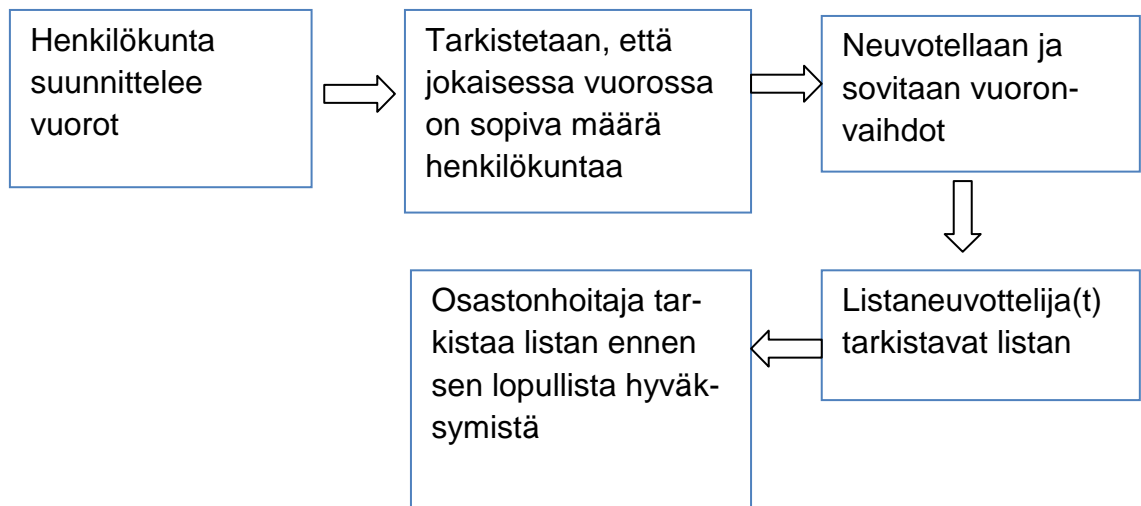
Ennen työaika-autonomian käyttöönottamista on suositeltavaa järjestää henkilökunnalle koulutusta aiheesta. Koulutuksessa kannattaa käsitellä työaika-autonomian lisäksi myös työaikaergonomiaa, työvuorojen suunnittelua ja käydä läpi säädökset/sopimukset, jotka liittyvät työaikoihin. (Lahtinen 2007, 8.) Alkuvaiheessa on tärkeää varata riittävästi aikaa yhteisiin palavereihin. Palaverien tarkoitus on herättää keskustelua ja luoda näkemys tavoitteista. Tavoitteisiin sitoutumisessa auttavat yhteiset pelisäännöt ja avoimuus. (Koivumäki ym. 2005, 17–18.)

Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia – tutkimus- ja kehittämishankkeessa (Koivumäki ym. 2005, 11) koulutusta järjestettiin työvuorosuunnitteluun osastojen vastuhenkilöille ja hankeosastojen henkilöstölle. Yhdyshenkilöt, projektityöntekijät ja osastonhoitajat perehdytettiin hankkeeseen. Työntekijöille järjestettiin asiantuntijaluentoja mm. kunnallisen virka- ja työehtosopimusta koskevista sopimuksista, vuorotyön ergonomiasta ja työvuorosuunnittelusta. Yhdyshenkilöille ja osastonhoitajille järjestettiin kehittämistyön, tiimityön ja johtamisen koulutusta. Tavoitteena johtamiskoulutuksessa oli tukea osastonhoitajia oman johtajuuden kehittymisessä sekä muutoksen johtamisessa. Koulutus kesti kuusi päivää ja työkonferenssissa osastonhoitajat kuvasivat ja arvioivat osastojen kehittymisprosesseja. Yksi työkonferenssipäivä toteutettiin yhdessä osastonhoitajien sekä yhdyshenkilöiden kanssa ja heille järjestettiin koulutusta yhteisöllisestä kehittämistyöstä. Yhdyshenkilöt saivat koulutusta tiimi- ja neuvottelutaidoista. Uusille työntekijöille projektiorganisaatio järjesti perehdytysluentoja työaika-autonomian tavoitteista ja periaatteista

3.3.4 Työaika-autonomian käyttöönotto ja arviointi

Itse käyttöönotto voidaan aloittaa näkyvällä ja reippaalla tavalla esimerkiksi kehittämispäivän muodossa. Ideana on, että työntekijät saavat työvuorojen suunnittelusta kertausta koulutuksissa käydyistä ja sovituihin asioihin juuri ennen ensimmäisen listan suunnittelua, jotta tieto olisi tuoreena muistissa. (Koivumäki 2006, 9.)

Kun henkilöstöllä on riittävästi tietoa työvuorosuunnittelusta ja työyksikössä on sovittu pelisäännöt ja reunaehdot, yksikössä voidaan alkaa suunnittelemaan ensimmäistä työvuorolistaa autonomisen työvuorosuunnittelun mukaisesti. (Koivumäki 2006, 9.) Rönningin ja Larssonin (2010, 37) mukaan työvuorosuunnitteluprosessi voidaan kuvata viidellä askeleella (kuviokuva 2). Kun työvuorosuunnittelu on osa käytännön toimintatapoja työyksikössä, henkilökunta aloittaa prosessin, joka päättyy osastonhoitajan tarkastamaan ja hyväksymään työvuorolistaan.



KUVIO 2. Autonominen työvuorosuunnitteluprosessi (Rönning & Larsson 2010, 37)

Ensimmäisen työvuorolistan organisointi on tärkeää tehdä riittävän ajoissa. Suunnittelu aloitetaan pelisääntöihin laadittujen sopimusten pohjalta, joissa on sovittu suunnittelunajankohta, paikka ja toteutustapa. Listat voidaan suunnitella ensin kolmen viikon jaksoissa ja myöhemmin kuuden viikon jaksoissa työyksikön käytänteistä riippuen. Lyhyemmän listan suunnittelu alussa on helpompi tapa. (Koivumäki 2006, 12.)

Kun työaika-autonomia on osa yksikön päivittäistä toimintaa, on tärkeää arvioida sen toimivuutta. Arvioinnissa on hyvä seurata sitä, että tukeeko työvuorosuunnittelu työntekijän hyvinvointia ja edesauttaako se työn ja muun elämän yhteensovittamista. Arvioinnissa on tärkeää pohtia, onko työaika-autonomia yksikössä joustava ja yhteisöllinen toimintatapa. Arviointia voidaan tehdä kehittämispalavereissa, joissa työntekijät voivat tuoda esille kokemuksiaan suunnittelukäytännön onnistumisesta ja ongelmakohtista. (Koivumäki 2006, 6.)

3.3.5 Listaneuvottelija

Ennen ensimmäisen työvuorolistan tekemistä on tärkeää organisoida listasuunnittelu riittävän ajoissa (Koivumäki 2006, 6). Jokaista kuuden viikon listaa kohden olisi hyvä olla yksi tai kaksi listaneuvottelijaa, jotka tarkistavat, että työvuorolista on ajoissa valmis ja tarkoituksen mukainen (Mäkinen 2009, 24–26; Rönnerberg & Larsson 2010, 38). Listaneuvottelijan tehtävänä on myös sovitella työvuoroista, jos ongelmia esiintyy ja huolehtia suunnitteluajataulusta (Koivumäki ym. 2005, 13–14; Rönnerberg & Larsson 2010, 38).

Jokaisen työntekijän on hyvä vuorollaan olla listaneuvottelijana, jolloin hän oppii näkemään työvuorosuunnittelun kokonaiskuvan. Listaneuvottelijan ei ole tarkoitus olla lopullinen käytäntötapa, vaan siitä pyritään pääsemään eroon siinä vaiheessa kun työyhteisö on sisäistänyt työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun. (Mäkinen 2009, 24–26.) Lopullisen työvuorolistan hyväksyy kuitenkin osastonhoitaja, joka tarvittaessa voi vielä tehdä muutoksia työvuorolis-

taan ennen sen hyväksymistä (Mäkinen 2009, 24–26; Rönnerberg & Larsson 2010, 38).

3.3.6 Ergonominen työvuorosuunnittelu

Ergonomia tarkoittaa työn, työvälineiden ja työmenetelmien soveltuvuutta ihmiselle. Siinä tarkastellaan hankalia työasentoja ja ihmisen ruumiillista ja henkistä kuormittumista. Ergonomia on työn, työympäristön, työvälineiden ja muun toimintajärjestelmän sopeuttamista henkilön tarpeisiin ja ominaisuuksiin. Sen avulla parannetaan työntekijän hyvinvointia ja työn tuottavuutta. (Lehtelä 2008, 11.)

Työaika-autonomia antaa työntekijälle mahdollisuuden suunnitella työvuorot ergonomisen työvuorosuunnittelun mukaisesti (Heikkilä 2006, 37). Työvuorojärjestelmän suunnitteleminen voi olla työntekijän toimintakyvyn, hyvinvoinnin sekä terveyden kannalta ergonominen (Paukkonen ym. 2007, 7). Työaikaergonomia on työvuorojen suunnittelua työntekijän jaksamista ja hyvinvointia tukevalla tavalla. Työaikojen sääntely on osa työturvallisuutta ja työsuojelua. (Hakola, Kandolin, Härmä & Sallinen 1994, 10–16.) Ergonomisen työvuorojärjestelmän piirteinä on sen nopea ja eteenpäin kiertävä järjestelmä, 8–10 tunnin työvuorot, 10–12 tunnin vapaa työvuorojen välillä, työvuorojen ennakoitavuus sekä vapaajaksojen yhtenäisyys myös viikonloppuisin. (Paukkonen ym. 2007, 7.)

Työaikaergonomian etuina ovat iltavuoro-aamuvuoroyhdistelmän poistuminen sekä useamman aamu- tai iltavuoron peräkkäisyys. Työaikaergonomia parantaa työntekijän unta ja vireystilaa, työssä jaksamista sekä koettua terveydentilaa. Haittoina ovat työhön tulo vapaapäivältä aamu- tai yövuoroon ja vapaalle jääminen iltavuoron jälkeen. (Unkila ym. 2008, 13.)

4 TYÖAIKA-AUTONOMIA TUTUKSI -TIETOKANSION JA - ESITYSTILAISUUKSIEN TOTEUTUS

Tämä opinnäytetyö on tuotokseen painottuva opinnäytetyö työaika-autonomiasta. Opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Kuopion yliopistollisen sairaalan sydänkeskuksen kanssa. Toimeksiantajana toimii sydänosasto 2241 ja opinnäytetyön yhdyshenkilönä osastonhoitaja Helena Halonen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä tietokansio sekä pitää esitystilaisuuksia hoitohenkilökunnalle työaika-autonomiasta. Tietokansiossa kerrotaan mitä työaika-autonomia on, kuinka se edistää työntekijän työhyvinvointia sekä kuvailaan työaika-autonomian käyttöönottoprosessin vaiheet. Tietokansiossa on lisäksi tutkimuksista kerättyjä hoitohenkilökunnan kokemuksia työaika-autonomiasta. Esitystilaisuuksissa osaston henkilökunnalle esiteltiin työaika-autonomiata tietokansion sisällön mukaisesti. Työn tavoitteena on, että sydänosasto 2241:n hoitohenkilökunta saa tietoa kansioista työaika-autonomian käyttöönottoprosessissaan.

Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehtona tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Se tavoittelee käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Toiminnallinen opinnäytetyö voi olla esimerkiksi ohje, opastus tai ohjeistus. Se voi olla myös jonkun tapahtuman järjestäminen ja toteuttaminen. Toteutustapoja on useita ja se määräytyy kohderyhmän mukaan. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.) Toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena on aina jokin konkreettinen tuote (Vilkkä & Airaksinen 2003, 51).

Toiminnallisen opinnäytetyön tulisi olla työelämälähtöinen sekä käytännönläheinen. Sen tulee olla tutkimuksellisella asenteella toteutettu ja sellainen, että siitä ilmenee toteuttajan tietojen ja taitojen hallitseminen omalta alaltaan. On suositeltavaa, että toiminnallisella opinnäytetyöllä on toimeksiantaja. Toimeksiannettu opinnäytetyö lisää opiskelijan vastuuntuntoa, opettaa projektinhallintaa sekä edesauttaa sen tekijän ammatillista kasvua. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 16–17.)

Päädyimme valitsemaan tuotokseen painottuvan opinnäytetyön, koska toimeksiantajan toive oli, että toisimme työyksikköön lisää tietoa aiheesta. Alun perin suunnittelimme, että olisimme tehneet osittain laadullisen tutkimuksen haastatteleamalla Kuopion yliopistollisen sairaalan pilottiyksiköiden hoitohenkilökuntaa, miten työaika-autonomian käyttöönotto on heidän yksikössään toteutunut. Lisäksi olisimme tehneet infopakettin aiheesta. Pitkällisen harkinnan tuloksena päädyimme kuitenkin keräämään kokemukset jo tehdyistä tutkimuksista ja hankkeista, sillä oman tutkimuksen tekeminen olisi ollut aikaa vievää ja haasteellista. Totesimme, että laadullinen osio olisi ollut itsessään jo yksi opinnäytetyö. Oma mielenkiintomme oli tuotokseen painottuvaa opinnäytetyötä kohtaan suurempi ja halusimme tehdä jotakin konkreettista. Koemme, että tietokansiosta on hoitohenkilökunnalle hyötyä myöhemminkin ja sitä voivat tarvittaessa hyödyntää myös Kuopion yliopistollisen sairaalan muut työyksiköt. Tutkimuslupa (Liite 2) haettiin kohdeosaston Sydänkeskuksen ylihoitajalta.

4.1 Kohderyhmä

Työn kohderyhmänä on osasto 2241:n hoitohenkilökunta, sairaanhoitajat, sekä perus- ja lähihoitajat. Osasto 2241:n hoitohenkilökuntaan kuuluu osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja, kolmetoista sairaanhoitajaa sekä seitsemän perushoitajaa. Osastolla on kaksi ylimääräistä perushoitajaa potilaiden korkean hoitoisuuden takia. Hoitohenkilökunnasta yli 50-vuotiaita on hieman yli puolet. Tässä opinnäytetyössä käytetään hoitohenkilökunta-termiä ja sillä tarkoitetaan osaston hoitotyötä tekevää henkilökuntaa, eli sairaanhoitajia ja perushoitajia.

Osasto on jaettu kolmeen tiimiin, alku-, keski- ja loppualueisiin. Hoitotyöntekijät tekevät osastolla kolmivuorotyötä. Pelkästään yövuoroja tekee muutama sairaanhoitaja ja heillä on pääsääntöisesti 3–4 yötä peräkkäin. Hoitohenkilökunnan taustat ja koulutus ovat erilaisia, joten pyrimme tekemään kansiosta kaikille sopivan.

Tuotosta toteutettaessa on otettava huomioon kohderyhmän tietämys aiheesta (Vilkkä & Airaksinen 2003, 129). Lähtökohtana oletimme, että osaston henkilöstöllä on jonkin verran tietoa työaika-autonomiasta, koska he ovat kokeilleet mallia. Tieto on kuitenkin pirstaleista ja mallia on alettu kokeilemaan ilman riittävää koulutusta ja tietopohjaa.

Aikuisten kokemukselliset tiedot ja tietokehikot ovat moninaisia, laajoja ja ne ovat syvälle juurtuneita. Tämä vaikeuttaa uuden tiedon omaksumista, jos tietoa ei voi liittää aikaisempaan opittuun tietokehikkoon. Jos ihmiselle on syntynyt automatisoituja rutiineja, niitä on hankala muuttaa. (Rauste-Von Wright, Von Wright & Soini 2003, 79.) Haasteena kohderyhmän suhteen koimme, että vastaanotto saattaisi olla osittain negatiivinen ja vastusteleva. Kaikille työntekijöille ei ollut jäänyt hyvä kokemus aikaisemmasta työaika-autonomiakokeilusta. Lisäksi osa työntekijöistä on varttunut, joten he ovat tottuneet perinteiseen työvuorosunnittelumalliin useiden työvuosien aikana. Siksi odotimme osastolla vahvaa muutosvastarintaa. Yllätyimme kuitenkin erittäin positiivisesti, sillä työntekijät olivat motivoituneita kuuntelemaan ja pohtimaan uutta työaikamuotoa. Työtämme pidettiin tärkeänä ja vastaanotto oli myönteinen, sillä heidän kokemukset olivat, että uusi tieto, joka on varta vasten henkilöstölle luotu, on heille positiivinen ja eteenpäin vievä asia.

4.2 Työaika-autonomia tutuksi -tietokansion toteuttaminen

Työn tuotoksena on Työaika-autonomia tutuksi –tietokansio (Liite 3). Kansio tulee osaston käyttöön ja sitä voidaan käyttää tiedon hankkimis- tai perehdytystarkoituksessa. Tietokansion ulkoasun ja sisällön olemme suunnitelleet itse ja valmiin tuotoksen käyttöoikeudet siirrämmme kokonaisuudessaan Kuopion yliopistollisen sairaalan käyttöön.

Tietokansion suunnittelun aloitimme jo ideointivaiheessa. Pohdimme yhdessä toimeksiantajan kanssa, mikä muoto tuotokselle olisi sopiva. Keskustelimme heidän tarpeistaan ja tavoitteistaan työlle. Näiden pohjalta aloimme ideoimaan tuotosta. Alun perin suunnitelmana oli työstää infolehtisiä aiheesta osaston

käyttöön. Totesimme kuitenkin, että infolehtisten painaminen on kallista, koska niitä tarvitaan useita kappaleita. Ne myös häviävät helposti osaston muiden papereiden joukkoon. Päädyimme yhteistyössä toimeksiantajan kanssa kansiomuotoon, koska kovien kansien sisällä tieto pysyy paremmin tallessa ja muoto palvelee osaston tarpeita.

Kävimme Kuopion yliopistollisen sairaalan monistamolla tulostamassa koevedoksen, jonka pohjalta teimme vielä pieniä muutoksia muun muassa fontin kokoon ja tekstin ulkoasuun. Tietokansio tulostettiin monistamolla 27.4.2010, jonka jälkeen se luovutettiin osaston käyttöön.

4.2.1 Tietokansion sisältö

Ammattikorkeakoulutuksessa vaaditaan, että opinnäytetyön tekijät osoittavat kykenevänsä yhdistämään ammatillisen teoriatiedon ammatilliseen käyttöön. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tulee olla teoreettinen viitekehys, johon tekijät työstävät eri teorioista näkökulmia, perusteluita sekä tietopohjaa opinnäytetyön toiminnalliseen osuuteen. (Vilka & Airaksinen 2003, 41–42, 56.) Tämä opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehuksesta sekä tuotoksesta. Tuotos on kirjoitettu teoreettisen viitekehukseen pohjautuen.

Työaika-autonomian käyttöönotto -prosessissa painotetaan alkutila-analyysin aikana tapahtuvaa tiedonsaantia (Koivumäki 2006, 5). Tietokansion sisältöä tiivistimme paljon teoreettisen viitekehysten sisältöön verrattuna. Teoreettisessa viitekehyksessä painotamme esimerkiksi muutoksen hallintaa sekä kehittämistyötä, mutta tuotoksessa nämä asiat ovat mainittu vain muutamissa asiayhteyksissä. Tiivistimme asiat oleellisiin pääkohtiin, koska toimeksiantajan toive oli, että tietokansiosta tehdään lyhyt, ytimekäs ja helppolukuinen.

Pohdimme tuotoksen sisältöä toimeksi antaneen yksikön yhdyshenkilön kanssa ja työstimme sitä toimeksiantajan toiveiden mukaan. Sisältö on esitetty selkeästi ja tiivistetysti, jotta kansion lukemiseen ei kuluisi paljon aikaa muutenkin kiireiseltä hoitotyöntekijältä. Kansiossa on esitelty aiheen kannalta vain oleelli-

simmat asiat. Tuotoksen kieli on pyritty kirjoittamaan yleiskielellä. Termejä on avattu siten, että ne selkeyttävät tekstiä. Sisällössä on huomioitu hoitotyöntekijät siten, että tekstiä peilataan jatkuvasti terveysalalla tehtävään kolmivuorotyöhön.

Tietokansio on rajattu työtämme ohjaavien teemojen pohjalta. Sisältö rajautui selkeästi toimeksiantajan toiveiden, teoreettisen tiedon sekä palautteen pohjalta. Tietokansion ensimmäinen kappale käsittelee työaika-autonomia-termiä ja seuraavasta kappaleesta löytyy tietoa miten työaika-autonomia edistää työhyvinvointia. Lisäksi kappaleesta käsitellään aikaisemmista tutkimuksista kerättyjä kokemuksia työaika-autonomiasta. Viimeisessä kappaleesta käsitellään työaikamallin käyttöönottamista työyksikössä.

Kansion lopussa on ”Linkkivinkkejä”-osio, johon olemme keränneet Internet-osoitteita, joissa käsitellään työaika-autonomiaa. Internet-osoitteet ohjaavat luotettaville sivustoille. Idea osoitteista tuli hyvin alkuvaiheessa työtä ja totesimme, että ne antavat lukijalle mahdollisuuden hakea lisätietoa aiheesta. Tällöin kansion mahdollisesti vajavainen tieto pystytään kompensoimaan antamalla lukijalle mahdollisuus löytää tietoa lisääviä lähteitä. Olemme keränneet kansion loppuun lähdeluettelon, jossa ilmenee kansion sisällössä käytetyt lähteet. Lähteiden esittely tuo luotettavuutta työlle ja antaa lukijalle mahdollisuuden hakea niiden avulla lisätietoa mielestämme luotettavista lähteistä.

4.2.2 Tietokansion ulkoasu

Tuotoksen ulkoasuun ja luettavuuteen vaikuttavat sen koko, typografia, fontin suuruus sekä paperin laatu. Lisäksi tekijöiden on pohdittava, käytetäänkö tuotoksessa kuvia, logoja tai elävöittäviä kuvioita. (Vilkka & Airaksinen 2003, 52.) Saimme vapauden toteuttaa tuotoksen ulkoasun meille mielekkäällä tavalla. Pyrimme vapauden turvin tekemään tuotoksesta persoonallisen ja samalla neutraalin ja lukijaystävällisen.

Tuotoksesta teimme A4-kokoisen kansion. Tuotoksessa pyrittiin käyttämään kieltä, jota lukijan on helppo ymmärtää. Leipätekstin fonttina käytettiin Cambria-fonttia ja fontin kokona 12. Fonttia valitessa painotimme tekstin luettavuutta, selkeyttä ja visuaalisuutta. Cambria- fontti on yleisesti vähemmän käytetty kuin esimerkiksi Times New Roman tai Arial -fontti, joten se tuo tuotokselle persoonallisemman ulkonäön. Otsikot ovat kirjoitettu käyttämällä fonttikokoa 16 sekä käyttämällä isoja kirjaimia ja alleviivausta. Nämä valinnat korostavat lukijalle, milloin uusi kappale alkaa. Rivivälinä käytettiin 1,5-riviväliä, koska teksti on tällöin selkeämmin luettavaa. Sivujen pohjaväri on valkoinen ja fontin värinä musta, koska painokustannukset värillisen paperin takia olisivat nousseet turhan korkeiksi. Mielestämme musta teksti valkoisella pohjalla on luettavuudeltaan paras vaihtoehto.

Kansion sivuilla on paljon tekstiä, joten sisältöä on kevennetty nostamalla tekstin pääkohtia luettelomuotoon. Luettelomuodot ovat kehystetty suorakulmion muotoisella sinisellä kehyksellä, mikä tuo mielekkyyttä tekstin lukemiseen. Sininen väri toistuu työssä kehyksissä ja reunuksessa. Valitsimme sinisen värin, koska se on neutraali ja rauhallinen.

Tuotoksen jokaisella sivulla on sinisellä värillä tehty reunus, mikä tuo visuaalista ilmettä työhön. Reunukset tekstille muotoiltiin ottaen huomioon etenkin tekstin vasen reuna. Tähän reunaan tulee rei'itykset, jotta sivut saadaan liitettyä kansioon. Jättämällä tarpeeksi tilaa vasempaan reunaan vältetään se, että reiät eivät osu tekstin päälle ja vaikeuta lukemista.

Tekstin lisäksi käytämme kuvioita elävöittämään tuotosta. Työaika-autonomian käyttöönottoprosessi -kuviota on piirretty uudelleen käyttäen mallina alkuperäistä kuviota työaika-autonomian käyttöönottoprosessista (ks. Koivumäki 2006, 5.) Kuvio on pilkottu kulkemaan kansioon työaika-autonomian käyttöönottoprosessin eri vaiheiden mukana, jotta lukijan ei tarvitse aina palata uudelleen katsomaan käyttöönottoprosessi-kuviota. Toinen kuvio on autonomisesta työvuorosuunnitteluprosessista, jossa kuvataan työvuorolistan suunnittelun ”askeleet”. (Rönneberg & Larsson 2010, 37.) Myös edellä mainitun kuvion piirsimme uudelleen alkuperäisen kuvion pohjalta.

Tuotoksessa on sisällysluettelo ja sivunumerot, jotta lukija saa yleiskuvan kansion sisällöstä. Sisällysluetteloä käyttämällä lukija voi siirtyä oman mielenkiinnon mukaan eri aihealueita käsitteleviin kappaleisiin. Kansilehtenä on käytetty Microsoft Word -ohjelmiston Perinteinen-kansilehteä, koska se on selkeä ja visuaalisesti miellyttävä. Kansilehdestä löytyvät oleelliset tiedot, kuten kansion nimi, tekijät ja valmistumisvuosi.

Kansio on A4-kokoinen, sininen rengaskansio. Se on mappi-kansiota ohuempi malli ja sen pinnassa on kohokuviona poikittainen viivoitus. Sininen väri jatkaa tietokansion teemaa ja kohokuva mielemme tuo ulkoasulle persoonallisuutta. Erilainen pinta erottaa tietokansion muista kansioista ja se on helpompi löytää hyllystä.

4.2.3 Kokemukset työaika-autonomiasta

Opinnäytetyön osana selvitimme hoitohenkilökunnan kokemuksia työaika-autonomiasta. Etsimme kokemukset aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista. Tähän tarkoitukseen hyvin sopivia tutkimuksia löysimme kuusi. Otannassa oli mukana neljä opinnäytetyötä, yksi tutkimus- ja kehittämishanke sekä yksi pro gradu -tutkimus.

Kokemukset jaottelimme aluksi positiivisiin ja negatiivisiin kokemuksiin. Mielestämme tämän tyylinen jako oli selkeä ja informatiivinen, koska mukana olivat sekä hyvät että huonot kokemukset. Negatiivisia kokemuksia muotoilimme siten, että muutimme käsitteeksi mahdolliset ongelmatilanteet ja haasteet, jotta ilmaisu ei ole liian voimakas. Pidimme tärkeänä, että kaikki kokemukset ovat mukana, koska työyksikköä kohdanneista haasteista voi aina oppia lisää. Raporttiin kokemukset kirjoitettiin auki ja taulukot laitettiin liitteeksi (Liite 1). Tuotokseen taulukoista tehtiin synteetisomaisesti kaksi taulukkoa, joihin referoitiin kaikista kuudesta tutkimuksesta yhteenvetona positiiviset kokemukset ja ongelmatilanteet ja haasteet. Päädyimme tiivistettyyn muotoon, koska näimme sen kohderyhmän tarpeita paremmin vastaavaksi keinoksi esitellä kokemuk-

set. Taulukoissa toistui osittain samoja asioita, joten referointi ja synteessin tekeminen oli järkevä vaihtoehto lukijaa ajatellen. Yhteenvedona kokemukset ovat selkeässä ja nopeasti luettavassa muodossa.

4.2.4 Tuotoksen arviointi

Tuotosta arvioi ennen sen lopullista painattamista Kuopion Yliopistollisen Sairaalan kaksi työaika-autonomiaan perehtynyttä osastonhoitajaa sekä klinikkaopettaja. Kävimme 23.4.2010 keskustelemassa yhden työaika-autonomiapilottiyksikön osastonhoitajan kanssa tuotoksen sisällöstä. Muilta työaika-autonomiaan perehtyneiltä työntekijöiltä saimme palautteen sähköpostilla. He olivat myös yhdessä arvioineet tietokansion sisältöä. Saimme heiltä arvokasta palautetta työn luotettavuuden ja luettavuuden suhteen. Muokkasimme useita ”olisi hyvä” -konditionaalimuotoja selkeämpään ”tulee tehdä”-muotoon. Palautteen mukaan useat konditionaalimuodot antavat lukijalle liikaa mahdollisuuksia tehdä asioita omalla tavallaan.

Muokkasimme myös kerättyjä kokemuksia palautteen perusteella eteenpäin. Kokemukset muutamme mahdollisten ongelmien ja haasteiden osalta. Kokemukset oli kuvattu aluksi ”kehittämistä vaativat kokemukset” -termillä, mutta palautteessa todettiin, että kokemukset eivät ole työaika-autonomiasta johtuvia. Lähtökohtana ongelmille ja haasteille toimivat työyhteisön, organisaation ja johdon ongelmat, jotka saattavat tulla esille työaika-autonomiamallin mukana. Tietokansioon avasimme tekstiin haasteiden ja ongelmien syntymisen lähtökohdat. Mielestämme kohdeyksikölle on tärkeää antaa mahdollisuus välttää mahdollisia hankaluuksia uudessa työvuorosuunnittelumallissa.

Toimeksiantaja, ohjaava opettaja sekä perheenjäsenet antoivat kansiosta palautetta sen eri vaiheissa. Toimeksiantajan palaute oli tärkeää, jotta pystyimme tekemään kansiosta heidän tarpeitaan vastaavan. Ohjaava opettaja antoi neuvoja sisällön asiakontekstista ja huomioi ammattikorkeakoulun kriteerit työlle. Koimme, että lähiomaiset olivat hyvä apu arvioinnissa, sillä heillä ei juuri ollut tietoa työaika-autonomiasta. Saimme työhömme näkökulmaa esimer-

kiksi siitä, mitä termejä pitää enemmän aukaista ja millainen järjestys asioiden esittelyssä on loogista.

Mielestämme tuotos on informatiivinen, jäsenneily sekä yhteneväinen. Tuotos on raskaslukuinen, koska asiaa on paljon. Emme olleet täysin tyytyväisiä tuotoksen lopulliseen ulkoasuun. Monistamolla oli käytössä Microsoft Word 2003 -ohjelma ja työmme oli tehty 2007 -versiolla, joten tuotoksen sisältö muuttui monistamon tietokoneella muutamasta kohdasta. Yhteensopimattomuuden takia osasta kuvioista ja sivunumeroista jäi puuttumaan alaosa. Hävinneet osat olivat kuitenkin niin vähäisiä, että se ei haitannut sanojen luettavuutta. Mielestämme tuotos muuten pysyi selkeänä, mutta muutaman kohdan epäonnistuminen häiritsee visuaalista ilmettä. Ohjelman tekemät muutokset myös harmittavat osaltaan, koska tuotoksen visuaaliseen ulkonäköön ja viimeistelyyn käytimme paljon aikaa. Päätimme tulostaa tuotoksen uudelleen, jolloin saimme siitä haluamamme näköisen. Uuden, sisällöltään saman, mutta visuaalisesti paremman version veimme osastolle ja siirsimme sen kansioon.

4.3 Esitystilaisuuksien toteutus

Opinnäytetyön tuotoksen osana pidettiin kaksi Työaika-autonomia tutuksi -esitystilaisuutta. Esitystilaisuudet olivat 14.4.2010 kello 8.30 sekä 16.4.2010 kello 8.30 sydänosaston taukuhuoneessa. Esitystilaisuuksista oli tiedotus osaston ilmoitustaululla noin kuukautta ennen esityspäiviä. Vaikka esitysten alkamisajankohta oli kello 8.30, käytimme liukuvaa aikataulua, jotta jokainen vuorossa oleva hoitotyöntekijä ehtisi mukaan kuuntelemaan esitystä. Molempien päivien esitykset aloitettiin kello 9.00. Osallistujia oli molempina päivinä noin 10–15 henkilöä.

Esitystilaisuuksien suunnittelu aloitettiin maaliskuun loppupuolella, kun tietokansion sisältö alkoi olla lopullisessa muodossa. Kävimme kohdeosastolla sopimassa esityspäivät. Tuolloin pohdimme esitystilaisuuksien toteuttamista yhdessä osastonhoitajan kanssa. Keskustelimme, missä tilassa esitykset pidetään ja mitä havainnollistamiskeinoja käytämme.

Suunnittelimme esitykset siten, että olisimme toteuttaneet ne yhdessä esiintyen. Valitettavasti toinen tekijöistä sairastui, eikä voinut osallistua tilaisuuksiin. Päätimme, että toinen tekijä käy pitämässä esitykset itsenäisesti kummassakin tilaisuudessa, jotta prosessin aikataulu ei kärsi. Yksin esiintyminen oli toisaalta hyvä ratkaisu, koska esityspaikka oli tilana pieni ja ahdas. Toisaalta toinen esiintyjä olisi voinut tarkkailla yleisöä ja huomioida paremmin, jos esimerkiksi kuuntelija olisi halunnut kysyä jotain jossain välissä.

Esitykset olivat pituudeltaan noin 60 minuuttia kerrallaan. Itse esityksen pituus oli noin 30 minuuttia, jonka jälkeen yleisöllä oli mahdollisuus keskustella ja kysyä 30 minuutin ajan. Toimeksiantajalla oli toiveena, että esityksen jälkeen henkilökunnalla olisi mahdollisuus keskustella aiheesta yhteisöllisesti kahvihetken parissa.

Esityspäivien aamuina toinen opinnäytetyön tekijöistä siirtyi kohdeosastolle hyvissä ajoin ennen esityksiä, jotta ehti valmistella huoneen esityskuntoon. Tässä vaiheessa selvisi, että huone, jossa olisi ollut PowerPoint-mahdollisuus, oli varattu. Esitys päädyttiin pitämään osaston taukokuoneessa. Taukokuoneeseen siirrettiin piirtoheitin ja tuolit järjesteltiin siten, että mahdollisimman moni kuulija näki valkokankaalle. Oli onnistunut ratkaisu mennä aikaisemmin osastolle, koska tilan ehti valmistella hyvin esiintymiskuntoon ja esiintyjällä oli mahdollisuus valmistautua puhumiseen. Toisaalta pitkä odotusaika lisäsi esiintymisjännitystä.

4.3.1 Esitystilaisuuksien sisältö ja ulkoasu

Suullista sanomaa voidaan tukea toiminnallisella havainnollistamisella (Kylänpää, Piirainen & Äikäs-Inha 1995, 180). Materiaalin työstimme noin viikkoa ennen esityksiä. Materiaali tehtiin PowerPoint -esityksen muotoon ja siinä käsiteltävät asiat referoitiin tuotoksesta. Johdannossa oli yleisesti vuorotyön aiheuttamia haittoja työhyvinvoinnille, jonka jälkeen työtä ohjaavien teemojen

pohjalta esittelimme työn yleisölle. Esityksen loppuun keräsimme käytetyt lähteet. Kansisivun ja lähteiden kanssa esitys oli pituudeltaan 29 diaa (Liite 4).

Havainnollistavat esimerkit ja perustelut vetoavat kuulijan tunteisiin ja järkeen (Kylänpää ym. 1995, 25). Työssämme hyödynsimme hoitohenkilöstön aikaisempia kokemuksia aiheesta. Koska kokemukset oli kerätty kattavasti tutkimuksista, ne olivat luotettavia ja työntekijät pystyvät odottamaan samansuuntaisia kokemuksia omassa työyksikössään.

Osastolla on käytössä videotykki, joten PowerPoint -esitys olisi ollut mahdollinen. Huoneen, josta löytyi videotykki, vapaana olo ei ollut esityksiä valmistellessa varmaa. Siksi tulostimme esityksen paperille, jossa yhdellä A4-arkilla oli kaksi Powerpoint-diaa. Papereista teimme varmuuden vuoksi kalvokopiot, jotta voimme havainnollistaa piirtoheittimellä esitystä. Ensimmäisen esityspäivän aamuna totesimme, että tarvitsemme kalvoja.

Tyypillistä oppimiselle ei ole informaation passiivinen vastaanottaminen vaan tiedon aktiivinen rakentuminen jo opitun tiedon lisäksi. (Rauste-Von Wright ym. 2003, 51.) Kohderyhmää kehoitettiin kysymään ja keskeyttämään, jos kysyttävää tuli mieleen. Kysymyksiä tuli kohtalaisesti esitysten aikana. Henkilökunta kysyi muun muassa tarkennuksia termeihin. Vaikka keskustelua syntyi esitysten aikana, esitykset saatiin pidettyä aikataulussa ja sisältö siirtyi jouhevasti eteenpäin.

Esityksen lopussa henkilökunnalla oli mahdollisuus keskustella aiheesta. He alkoivat spontaanisti keskustella ja pohtia, kuinka malli toimisi heidän yksikössään. Lisäksi muutama työntekijä toi omia aikaisempiä kokemuksia mukaan keskusteluun, jolloin ryhmä alkoi pohtia niiden merkitystä. He pohtivat, kritisoivat ja miettivät mahdollisuuksia, miten työaika-autonomia toimisi heidän osastolla. Teemoina pohdinnassa esille nousivat ”nopeat syö hitaat” -ilmiö, vastavuoroisuuden ja joustavuuden periaatteiden toteutuminen sekä aikaisemmat kokemukset pelisääntöjen riittämättömyydestä. Keskustelu oli rakentavaa ja työyhteisössä tuntui heräävän orastava kiinnostus työaika-autonomiaa kohtaan.

4.3.2 Esitystilaisuuksien arviointi

Haasteena esityksessä koimme puhumisen taidot. Sanoman vaikutus jää herkästi vähäiseksi, jos kuuntelija ei luota puhujan asiantuntevuuteen ja rehellisyyteen (Koskimies 2002, 19). Vaikka olimme perehtyneet aiheeseen ja olimme ainakin osittain työaika-autonomian asiantuntijoita, olemme kuitenkin vasta valmistumassa olevia sairaanhoitajia. Heikkoutena meillä on vähäinen esiintymiskokemus sekä aiheen liittäminen käytännön työelämään, koska meillä ei ole konkreettista kokemusta työaika-autonomian käyttöönotosta. Opinnäytetöitä ei myöskään pidetä kovin luotettavina tutkimuksellisinä lähteinä, joka saattoi vaikuttaa kohderyhmän kiinnostuksen tasoon ja luottamuksen osoittamiseen työellemme. Olimme kuitenkin motivoituneet työskentelyyn, joka vaikuttaa kuuntelijan kiinnostukseen. Kuuntelijan vakuuttuneisuus kasvaa, jos puhuja on innostunut ja uskoo omaan sanomaansa (Koskimies 2002, 19).

Hyvä esiintyminen on molemminpuolista vuorovaikutusta. Hyvä esiintyjä ilmentää rentoutta, avoimuutta, ilmaisevuutta, kykyä kuunnella sekä aloitteellisuutta. Onnistuneessa esityksessä puhuja on avoin kaikelle, kuten yleisön kysymyksille ja kriittiselle pohdinnallekin. (Koskimies 2002, 17.) Esitykset onnistuivat hyvin. Ilmapiiri huoneessa oli rentoutunut ja yleisö kuunteli. Esiintyminen tuntui vakuuttavalta ja asiantuntevalta. Pieni jännitys auttoi keskittymään paremmin.

Palautteen saimme suullisena heti esityskertojen jälkeen. Lisäksi osastonhoitaja keräsi työntekijöiden palautetta esityksistä viikon ajan, jotta henkilöstö ehti prosessoida esityksissä annettua tietoa. Yleisön mielestä aihe oli hyvä ja ajankohtainen. Esitykset olivat selkeitä ja informatiivisia. Työyhteisö koki, että on positiivinen asia, kun tietoa saa lisää. Työntekijöille syntyi käsitys, että aiheetta on opiskeltava lisää, asioista tulee sopia yhdessä ja prosessin oppiminen vie aikaa. Esitysten ilmapiiri koettiin avoimena ja välittömänä sekä aihe herätti keskustelua. Esitysten sisällön koettiin sopivan myös muiden Sydänkeskuksen osastojen käyttöön.

Kehitettävää palautetta saimme esityksen sisällöstä. Koska asiaa oli paljon, toivottiin, että sitä olisi tiivistetty enemmän. Osa hoitohenkilökunnasta toivoi, että esityksessä olisi huomioitu enemmän varttuneita hoitajia. Esitystilaisuuksia olisi haluttu muutama lisää, jotta koko hoitohenkilökunta olisi voinut osallistua niihin.

4.4 Opinnäytetyön kustannukset

Opinnäytetyön toimeksiantanut osasto kustansi tietokansion painamisesta tulevat kulut. Painamiseen liittyvät kulut määräytyivät Kuopion Yliopistollisen Sairaalan monistamon laskituksen mukaan. Käytimme monistamon palveluita kolme kertaa. Ensimmäisellä kerralla selvitimme erilaisia mahdollisuuksia, kuten mitä paperia käytämme ja mikä kansiomuoto on työlle sopivin. Toisella kerralla keskustelimme monistamon työntekijän kanssa muun muassa fonttikoosta ja otimme kansilehdestä sekä yhdestä sisältösivusta koevedokset, jotta näimme sivujen lopullisen ulkomuodon ja pystyimme muokkaamaan sitä eteenpäin. Viimeisellä kerralla kävimme monistamossa tulostamassa valmiin tietokansion.

Maksoimme opinnäytetyöhön liittyvät muut kulut itse. Matkakuluja kertyi lähinnä Kuopio–Iisalmi välillä, kun kävimme Iisalmen yksikössä opinnäytetyöprosessiin liittyvissä asioissa. Kuopiossa matkakuluja ei tullut, koska välimatkat Sairaalakadun kampuksen, kodin ja kohdeosaston välillä olivat lyhyitä. Välimatkat oli helppo tehdä kävellen tai pyöräillen. Isoimmat kustannukset aiheutuivat tulostuspaperista, mustepatruunasta, kansioista sekä kopioinnin kestävästä kalvoista. Tulostuspaperia kului kaksi riisiä, joka maksoi noin seitsemän euroa, kansio kustansi noin neljä euroa ja kopiokalvot maksoivat 15 euroa. Lisäksi kalvojen kopiointiin tarvittiin Sairaalakadun kampuksella kopiointikortti, jonka hinta oli kaksi euroa.

5 POHDINTA

5.1 Opinnäytetyön luotettavuus

Kun opinnäytetyönä laaditaan ohjeistus, käsikirja tai tietopaketti, lähdekritiikki nousee erityiseen asemaan. Työssä on mainittava, kuinka tuotoksessa esitellyt tiedot on hankittu ja miten niiden oikeellisuus ja luotettavuus on varmistettu. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 53.) Lähdekritiikki tarkoittaa sitä, että kirjoittaja arvioi onko tieto luotettavaa vai ei. Tutkijoiden on arvioitava useaa eri asiaa lähteistään, kuten sen aitoutta, riippumattomuutta, alkuperäisyyttä ja puolueettomuutta. On hyvä havainnoida, onko kirjoittaja ja julkaisu arvostettu ja tunnettu sekä onko tieto ajankohtaista. (Mäkinen 2005, 85–86; Vilkkä & Airaksinen 2003, 72.)

Kun työlle valitaan lähteitä, on suositeltavaa valita ensisijaisia lähteitä. Ensisijaiset lähteet tarkoittavat alkuperäistä julkaisua. Toissijainen lähde on ensisijaisen lähteen kirjoittajakohtainen tulkinta. Toissijaista lähdettä käyttäessä on vaarana, että kirjoittaja on muuntanut alkuperäisen lähteen sisältöä, jolloin tieto ei ole luotettavaa. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 73.) Olemme pyrkineet työssämme käyttämään vain ensisijaisia lähteitä.

Tähän opinnäytetyöhön lähteinä on käytetty alan kirjallisuutta, lehtiartikkeleita, tutkimuksia sekä Internet-sivustoja. Pääosin lähteet ovat tuoreita, 2000-luvulla kirjoitettuja teoksia ja artikkeleita. Osa lähteistä on 1990- ja jopa 1980-luvulta, mutta nämä lähteet ovat asiayhteydessä tekstiin lähinnä termien avaamisen ja määrittelyn vuoksi. Niiden sisältämä tieto ei ole viime vuosina juurikaan muuttunut.

On mahdollista käyttää eri tutkimuksista saatuja lähdevihjeitä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 110). Perehdyimme tutkittuun tietoon, kuten erilaisiin hankkeisiin, opinnäytetöihin sekä pro graduihin aiheesta. Tutustuimme niiden lähdeluetteloihin ja huomasimme paljon yhteneväisyyksiä lähdeaineistojen välillä. Totesimme, että samoja lähteitä on käytetty useassa eri tutkimuksessa.

Lähteiden auktoriteettia voidaan arvioida tarkastelemalla julkaisujen lähdeluetteloita. Jos sama lähde toistuu useassa julkaisussa, voidaan olettaa, että tekijä(t) on alallaan auktorisoitu ja tunnettu. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 72.)

Tiedonhakuja teimme Aapeli-, Linda-, Arto-, Josku-, ja Medic-tietokannoissa sekä Nelli-portaalissa. Lisäksi teimme tiedonhakuja Theseus-verkkokirjastossa, josta löysimme aiheeseemme liittyviä opinnäytetöitä. Hakusanoina käytimme termejä työaika-autonomia, työhyvinvointi, vuorotyö, työaika-ergonomia sekä työvuorosuunnittelu. Teimme hakuja käyttäen termejä yksin sekä yhdistelemällä niitä ja katkaisemalla hakusanoja. Ulkomaalaisia lähdeviitteitä löysimme PubMed-tietokannasta käyttämällä hakusanoja self-scheduling ja self-rostering. Lähdeviitteet olivat lähinnä artikkeleita ja viitteitä eri yliopistoissa tehtyihin tutkimuksiin. Internet-lähteissä korostimme kirjoittajien auktoriteettia ja tunnettavuutta ja asiasisällön toistuvuutta useammassa lähteessä. Käytimme lähteitä, jotka ovat tunnettujen ja luotettavien järjestöjen sivustoilla.

5.2 Eettisyys

Pyrimme opinnäytetyöllämme edesauttamaan hoitotyöntekijöiden työhyvinvointia. Sairaanhoidajan eettisissä ohjeissa (1996) on maininta, että sairaanhoidajan tulee tukea kollegoitaan heidän työssä jaksamisessa. Opinnäytetyömme tarkoituksena on tuoda lisää tietoa osastolle työaika-autonomiasta, joten pyrimme lisäämään tietoisuutta työvuorosuunnittelumuodosta, joka tutkusti edistää työhyvinvointia. Oppinäytetyömme eettisyyteen liittyy myös olennaisesti palautteen kerääminen henkilökunnalta. Palautteen saimme nimettömänä ja vapaaehtoisuuteen perustuen. Lisäksi pilottiyksiköiden osastonhoitajat, jotka arvioivat työtä, antavat palautteen tekijöille vapaaehtoisesti.

Vaikka opinnäytetyö edesauttaa meitä kasvamaan ammatillisesti, emme ensisijaisena tarkoituksena havittele siitä hyötyä itsellemme. Pyrimme tekemään tuotoksen siten, että siitä olisi hyötyä hoitotyöntekijöille, jotka ovat kiinnostuneet työaika-autonomiamallista ja tarvitsevat siitä tietoa.

5.3 Työn suunnittelu, toteutus ja yhteistyön onnistuminen

Opinnäytetyöprosessi on ollut vaativa ja lyhyelle aikavälille ajoittuva. Jätimme prosessin viimeiselle kevätlukukaudelle, joten työstäminen on ollut tiukasti aikataulutettua. Aloitimme opinnäytetyöprosessin joulukuussa 2009, kun selvitimme sydänosaston kehittämistarpeita, joita voisi toteuttaa opinnäytetyönä. Saimme idean työaika-autonomiasta, koska aihe oli sydänosastolla ajankohmainen ja siitä kaivattiin tietoa. Aiheen saatuaamme työstimme aihekuvauksen ja aloimme etsiä teoretietoa työaika-autonomiasta. Esittelimme idean toiminnallisesta opinnäytetyöstä tammikuussa 2010. Ideaseminaarin jälkeen aloimme työstää teoreettista viitekehystä. Kävimme Savonia Ammattikorkeakoulun Iisalmen yksikön kirjaston informaation ohjaustunnilla. Hänen opastuksella perehdyimme tekemään tiedonhakuja.

Esittelimme opinnäytetyösuunnitelman 4.3.2010 ja maaliskuun loppupuolella saimme luvan alkaa työstämään itse työtä. Teimme jatkuvasti uusia tiedonhakuja eri tietokannoissa ja etsimme aiheeseen liittyviä artikkeleita uusimmista alan julkaisuista. Täydensimme teoreettisen viitekehyksen sisältöä. Viitekehys vaihtoi muotoaan useaan kertaan, kun pohdimme teoreettisen viitekehyksen ja tuotoksen yhteneväisyyttä. Monen rakentavan keskustelun ja palautteen saamisen jälkeen löysimme teoreettiselle viitekehykselle järkevän muodon. Päädyimme siihen, että näkökulmina aiheeseen toimivat työaika-autonomia ja työhyvinvointi. Sisältö kehittyi eteenpäin siten, että lopulliseen työhön liitimme vielä työaika-autonomian käyttöönottoprosessin ja näkökulman, kuinka työaika-autonomialla voidaan edistää työhyvinvointia.

Kirjoitimme sisältöä yksin ja yhdessä muokkasimme sitä työhön sopivaksi. Näin saimme työstä yhtenäisen tekstin. Välillä tekstin muokkaaminen oli haastavaa, koska kirjoittajia oli useampi kuin yksi. Pääsimme kuitenkin kivuttomasti kompromisseihin ja yhteistyö oli sujuvaa. Hyvänä esimerkkinä työskentelystä voisi mainita, että sopivien termien löytäminen on huomattavasti helpompaa kahdestaan, koska ajatuskapasiteettia on enemmän.

Haasteena oli tiedon rajaaminen ja työaika-autonomiasta tehtyjen tutkimusten vähäinen määrä. Työaika-autonomiasta on tällä hetkellä tutkimus- ja kehittämishankkeita ympäri Suomea, mutta niiden valmistuminen ei osunut tämän opinnäytetyöprosessin ajalle. Ulkomailla työaika-autonomiamalli on ollut käytössä ja siitä on tehty tutkimuksia, mutta näiden tutkimusten lähteille pääseminen on haastavaa ensimmäistä opinnäytetyötä tehdessä. Näkökulmana työhön oli työhyvinvointi, josta on taas todella paljon tutkittua tietoa ja kirjallisuutta, joten sen osalta tiedon rajaaminen oli työlästä.

5.4 Ammatillinen kasvu

Sairaanhoitaja kehittää hoitotyötä ja osaa etsiä ja arvioida kriittisesti löytämänsä tietoa. Uutta tietoa hän käyttää toimintansa perusteena niin potilastyössä kuin työyhteisön kehittämisessä ja arvioinnissa. Sairaanhoitaja on vastuussa ammattinsa kehittämisestä. (Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon. Koulutuksesta valmistuvien ammatillinen osaaminen, keskeiset opinnot ja vähimmäisopinnot. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:24.2006, 63.)

Usean ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeissa vaaditaan, että opiskelijat pystyvät osoittamaan opinnäytetyöprosessin työnjaon, kun he tekevät opinnäytteen parina tai ryhmänä. Tämä on tärkeää, jotta opiskelijat pystyvät tarkastelemaan omaa ammatillista kasvuaan. (Vilkka & Airaksinen 2003, 41–42, 56.) Yhteistyömme prosessin aikana onnistui hyvin. Päätimme prosessin alussa, että kumpikin keskittyy vain opinnäytetyön tekemiseen. Aikataulutimme työn siten, että teimme sitä joka arkipäivä eteenpäin. Myös viikonloppuja käytimme työskentelyyn. Tämä järjestely sopi kummallekin hyvin ja kykenimme joustamaan tarpeen tullen, jos arkipäivinä toisella oli välttämättömiä menoja. Opimme yhteistyön, joustamisen ja vastuun jakamisen taitoja.

Tavoitteena oli, että saisimme prosessin läpi nopealla aikataululla vietyinä. Pyrimme kuitenkin välttämään liian nopeaa aikataulua, jotta työn laatu ja luo-

tettavuus eivät kärsi. Tärkein tavoite opinnäytetyötä tehdessä oli toimeksiantajan tyytyväisyys. Koimme, että kohdeosaston on saatava käytettäväkseen mahdollisimman onnistunut tuotos.

Haastavaa prosessissa oli aikataulun tiukkuus. Kirjoittamisprosessiin kuuluu tekstin ”eläminen”, jolloin teksti muokkautuu jatkuvasti. Tauot kirjoitusprosessissa edesauttavat tekstin hallintaa ja auttavat ottamaan etäisyyttä siihen. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 66.) Tämän työn aikataulun vuoksi emme voineet pitää pitkiä taukoja ja ”paikoilleenjäähdytävissä” työtä oli pakko työstää eteenpäin. Toisaalta työn jatkuva kirjoittaminen on pitänyt mielenkiinnon yllä. Jos nyt tekisimme uuden työn, varaisimme sille enemmän aikaa.

Yhteistyö toimeksi antaneen yksikön ja ohjaavan opettajan kanssa on ollut onnistunutta. Olemme saaneet tarvittavaa ohjeistusta ja opastusta aina, kun olemme sitä toivoneet. Vaikka työyksikössä ja ohjaavalla opettajalla on ollut omat kiireensä, yhteistyö on ollut sujuvaa ja työlle on aina löytynyt yhteinen aika. Opponentit antoivat arvokasta palautetta työn suunnitelma- ja loppuvaiheissa.

Ammatillinen kasvumme on ollut koko prosessin ajan eteenpäin kehittyvää. Olemme saaneet opinnäytetyön prosessista paljon arvokkaita taitoja. Olemme harjaantuneet tiedonhakutaidoissa, esiintymisessä, englanninkielisen materiaalin kääntämisessä sekä yhteistyössä työelämätahon kanssa. Ymmärrämme aikataulutuksen merkityksen paremmin ja olemme oppineet toiminnallisen opinnäytetyön prosessin kulun. Myös stressinsietokyky ja yllättävien tilanteiden hallinta on kehittynyt.

Vaikka aihe on enemmän hallinnon ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon puolelle kuuluva, koimme, että se on ajankohtainen ja käytännön työelämään tiiviisti liittyvä. Mielestämme sairaanhoitajaksi valmistuva opiskelija saa aiheesta runsaasti hyvää tietoa. Opimme työaika-autonomiasta paljon ja koemme, että voimme hyödyntää oppimaamme tietoa tulevaisuudessa. Saimme arvokasta kokemusta kehittämistyössä mukanaolosta.

Olemme työn ohessa keskustelleet paljon oman työhyvinvoinnin merkityksestä. Koemme, että olemme saaneet hyviä keinoja edistää omaa ja tulevaisuuden kollegoiden työhyvinvointia. Yhtenä ”silmiä avaavana” kokemuksena voisi mainita, että erilaiset muutosprosessit vievät paljon aikaa, eikä niihin voi lähteä mukaan ilman kattavaa tietoa aiheesta.

5.5 Opinnäytetyön käytettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntynyt tietokansio tulee sydänosasto 2241 hoitohenkilökunnan käyttöön. Tuotosta voidaan hyödyntää tietopakettina sekä sitä voidaan käyttää esimerkiksi perehdyttämistarkoituksessa. Tuotos on kirjoitettu yleisellä tasolla, joten sitä voidaan lainata tarvittaessa muille osastoille. Tuotosta voidaan soveltaa mielestämme jokaisella osastolla, joissa tehdään kolmivuorotyötä. Emme opinnäytetyöntekijöinä vastaa kansion siirtämisestä muiden yksiköiden käyttöön. Annamme kansion käyttäjille vapauden siirtää kansion tietoja myös muille hoitotyöntekijöille.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka hoitohenkilökunta on pystynyt hyödyntämään laatimaamme tietokansiota. Olisi kiinnostavaa tietää, onko ansiosta ollut hyötyä kohderyhmälle. Lisäksi olisi mukava selvittää, miten työaika-autonomian käyttöönottoprosessi on onnistunut osastolla. Työhomme liittyi vahvasti hoitohenkilökunnan kokemukset aiheesta, joten jatkotutkimuksena voisi tehdä laadullisen tutkimuksen kohdeosaston työaika-autonomiakokemuksista.

LÄHTEET

Axelsson, J. 2005. Long Shifts, Short Rest and Vulnerability to Shift Work. Stockholm University. Department of Psychology. National Institute of Psychosocial Medicine. Doctoral Dissertation.

Hakola, T., Hublin, C., Härmä, M., Kandolin, I., Laitinen, J. & Sallinen, M. 2007. Toimivat ja terveet työajat. 2. uudistettu painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakola, T., Kandolin, I., Härmä, M. & Sallinen, M. 1994. Vuorotyön ergonomiset kriteerit. Ergonomiatiedote 4/1994, 10–16.

Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hulkko, L. 2003. Työajat eri elämänvaiheissa. Teoksessa Hulkko, L. (toim.). Työajan muutokset. Työmarkkinat 2003:8. Helsinki: Tilastokeskus, 27–52.

Huhtanen, P. 1994. Muutoksen hallinta ja johtaminen. Teoksessa Lindström, K. (toim.). Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos, 166–182.

Härmä, M., Kandolin, I., Sallinen, M., Laitinen, J. & Hakola, T. 2002. Hyvinvointia vuorotyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kandolin, I. & Hakola, T. 2000. Työaikojen kehittäminen työyhteisössä. Teoksessa Härmä, M. (toim.). Toimivat ja terveet työajat. Helsinki: Työterveyslaitos, 48–69.

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Oulun yliopisto. Hoitotieteen ja terveystieteiden laitos. Väitöskirja.

Kivimäki, R., Karttunen, A. & Yrjänheikki, L. 2004. Hoitotyöntekijä työssään ja ympäristössään – uusia näkökulmia tasapainoiseen työelämään. Työntekijöiden elämäkokonaisuuden tukeminen työssä selviytymisen ja työelämän laadun parantajana hoitoalalla. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuskeskus. Sosiaali- ja terveysministeriö.

Koskimies, R. 2002. Asiantuntijan esiintymistaito. Onnistuneen esityksen kulmakivet. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Koivumäki, M., Aschan, H., Kasanen, R., Sinivaara, M. & Vihersalo, M. 2005. Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia: Tutkimus- ja kehittämishanke HYKS, Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin vanhusten palvelussa. Loppuraportti. Hyks, Jorvin Sairaala, julkaisu sarja B 03/2005.

Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.

Kylänpää, E., Piirainen, E. & Äikäs-Inha, L. 1995. Esitystaito. Tampere: Mac Laser Oy.

Laine, M. 2005. Hoitajana huomennakin. Hoitajien työpaikkaan ja ammattiin sitoutuminen. Turun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta, työterveyshuolto. Akateeminen väitöskirja.

Laine, M., Wickström, G., Pentti, J., Elovainio, M., Kaarlela-Tuomaala, A., Lindström, K., Raitoharju, R. & Suomala, T. 2006. Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla 2005. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lindström, K. 1994. Työyhteisön kehittämisen suuntaukset: terve yksilö ja terve työyhteisö. Teoksessa Lindström, K. (toim.) Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Mäkinen, O. 2005. Tieteellisen kirjoittamisen ABC. Helsinki: Tammi.

Mäkinen, T. 2009. Työvuorot itse suunnitellen. Tehy 3/2009, 24–28.

Murto, K. 1995. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. 2. painos. Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.

Nygren, P. 2009. Hyvinvoiva henkilöstö on sijoitus tulevaisuuteen. Sairaanhoidaja 3/2009 (82), 23.

Paukkonen, M., Pohjonen, T., Hakola, T., Lindholm H., Sistonen, H. & Simoila, R. 2007. TERVEET TYÖAJAT –kehittämisen- ja tutkimushankkeen loppuraportti. Helsingin kaupungin terveystieteiden tutkimuskeskuksen raportteja.

Pulkinen, M., Penttinen, J. & Miettinen, M. 2009. Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri. Strategia 2009-2013. Parasta terveystieteiden tutkimuskeskuksen raportteja.

Rauste-Von Wright, M., Von Wright, J. & Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus. 9. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Rönning, E. & Larsson T. 2010. Automating the self-scheduling process of nurses in Swedish healthcare: a pilot study. Health Care Management Science. 13/2010, 35–59.

Saarelma-Thiel, T. 1994. Työyhteisö- ja yksilökriisit. Teoksessa Lindström, K. (toim.). Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos, 183–195.

Sinivaara, M. & Aschan, H. 2008. Työaika-autonomia, yhteisöllinen työvuoro-suunnittelumalli. Teoksessa Koponen, L. & Hopia, H. Hoitotyön vuosikirja 2008. Vetovoimainen terveydenhuolto. Sairaanhoidajaliitto, 101–106.

Sinkkonen, S. & Taskinen, H. 2005. Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa. Teoksessa Vuori, J. (toim.). Terveys ja johtaminen. Terveystalintiede terveydenhuollon työyhteisöissä. Porvoo: WSOY, 78–104.

Unkila, R., Bergroth, U., Talonen, K., Mattila, E., Hiidenhovi, H., Julin, A.-M., Kuronen, M., Salmela, I., Tuomisto, E., Ruoranen, R., Heino, H., Thomassen, A.-M., Kaihlaniemi-Liukko, K. & Kotiniitty, T. 2008. Uudet työvuorot, parempi työhyvinvointi. Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin julkaisuja 5/2008.

Vahtera, J., Kivimäki, M., Ala-Mursula, L. & Pentti, J. 2002. Työn hallinta ja työaikojen hallinta. Teoksessa Vahtera, J., Kivimäki, M. & Virtanen, P. Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Helsinki: Työterveyslaitos, 29–36.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Painamattomat lähteet

Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon. Koulutuksesta valmistuvien ammatillinen osaaminen, keskeiset opinnot ja vähimmäisopinnot. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:24. 2006. [Viitattu 27.4.2010]. Saatavissa:

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2006/liitteet/tr24.pdf?lang=fi>

Forma, P., Väänänen, J. & Saari, P. 2004. Työhyvinvointi kuntasektorin toimialoilla vuonna 2003. Kuntatyö 2010. [Viitattu 15.4.2010]. Saatavissa: http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4241/2010_toimialaraportti.pdf PDF-tiedosto.

Bailyn, L., Collins, R. & Song, Y. 2005. Implementation of a Self-Scheduling System for Hospital Nurses: Guidelines and Pitfalls. [Viitattu 29.3.2010]. Saatavissa: <http://web.mit.edu/workplacecenter/docs/wpc0019.pdf> PDF-tiedosto

Heikkilä, A. 2006. Yhteisöllisyys työaika-autonomiaa toteuttavissa työyksiköissä työntekijöiden kokemana. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu- tutkielma.

Helasti, P. & Härmä, M. 2008. Vuorotyössä jaksaminen. [Viitattu 28.4.2010]. Saatavissa: <http://hyvaterveys.fi/artikkelit/Vuorotyössä-jaksaminen/533/>

Hung, R. 2002. A note on nurse self-scheduling. Nursing Economics Jan-Feb/2002. [Viitattu 20.4.2010]. Saatavissa: http://findarticles.com/p/articles/mi_m0FSW/is_1_20/ai_n18613240/

Kallioniemi, T. & Kinnunen, A. 2009. Vaikuta ja voi hyvin hoitotyössä, työaika-autonomian kehittämishanke, osaprojekti 1. Kartoitus osaston K3 hoitohenkilökunnan työaika-autonomiaan liittyvistä kokemuksista Peijaksen sairaalassa 2007–2009. Laurea-ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma. Opin näytetyö.

Kantoluoto, M. 2009. Autonominen työvuorosunnittelu – Kehittämishanke Päijät-Hämeen keskussairaalan osastolla 43–44. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Koivula, L. & Talvitie, K. 2008. Röntgenhoitajien kokemuksia työaika-autonomiasta. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia. Sosiaali- ja terveysala. Opinnäytetyö.

Koivumäki, M. 2006. Työaika-autonomian käyttöönoton työkirja. [Viitattu 15.2.2010]. Saatavissa: <http://www.hus.fi/default.asp?path=1,28,820,2179,14961> PDF-tiedosto.

Kupiainen, M., Liuha, T. & Toivanen, M. 2009. Perheen ja työn tasapaino tukee arkea. [Viitattu 15.4.2010]. Saatavissa: <http://www.tervesuomi.fi/fi/julkaisu/11582>

Lahtinen, M. 2007. Työaika-autonomia – Kokemuksia Etelä-Karjalan keskussairaalaan. [Viitattu 15.2.2010]. Saatavissa: http://www.kymshp.fi/kaakonlaaketiedepaivat/lahtinen_merja.pdf PowerPointesitys.

Lehtelä, J. 2008. Mitä ovat ergonomiaan liittyvät riskit – ergonomian määrittelyn näkökulma ja säädösnäkökulma. [Viitattu 10.3.2010]. Saatavissa: http://www.ergonomiayhdistys.fi/files/ery_lehtela_281008.pdf

Saari, P., Blomster, P. & Väänänen, J. 2005. Kuntatyö 2010. Sosiaali- ja terveysalojen työn haasteista ammattiryhmittäin. Kuntatyö 2010 -tutkimuksen raportteja 2/2005. [Viitattu 27.4.2010]. Saatavissa: http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4241/2010_sos_terv_raport.pdf PDF-tiedosto.

Sairaanhoitajan eettiset ohjeet. 1996. [Viitattu: 20.4.2010] Saatavissa: http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/sairaanhoitajan_tyo_ja_hoitotyön/sairaanhoitajan_tyo/sairaanhoitajan_eettiset_ohjeet/

Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön. 2010. [Viitattu 28.4.2010]. Saatavissa: <http://www.stm.fi/tyosuojelu/työhyvinvointi>

Työaika-autonomia osana joustavia työaikajärjestelyjä. 2007. [Viitattu 10.3.2010]. Saatavissa: <http://www.lshp.fi/default.aspx?contentid=2082>

Työaika-autonomia – yhteisöllistä työvuorosunnittelua. 2006. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. [Viitattu 9.3.2010]. Saatavissa: <http://www.hus.fi/default.asp?path=1,28,820,2179,14961>

Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt – suositus kunta-alalle. 2007. Kunnallinen työmarkkinalaitos. [Viitattu 15.4.2010]. Saatavissa: http://www.kuntatyönantajat.fi/modules/release/show_release~Id~F7BBD3ACD11F45EFB9ADDB1FB6C5BA7B~groupid~9208C5CD5D02435FA8A7D42419DD5DCF~layout~kt2006~tabletarget~data_1~pid~3678AA18E724427BA4B235EA47C08FC7.asp

LIITE 1:1 (6)

Hoitohenkilökunnan kokemuksia työaika-autonomiasta – taulukot:

TEKIJÄT, TYÖN NIMI JA VALMISTUMIS- VUOSI	KOKEMUKSIA TYÖAIKA-AUTONOMIASTA	
Kallioniemi & Kinnunen 2009 Vaikuta ja voi hyvin hoitotyössä, työaika-autonomian kehittämishanke, osaprojekti 1. Kartoitus osaston K3 hoitohenkilökunnan työaika-autonomiaan liittyvistä kokemuksista Peijaksen sairaalassa 2007–2009 Opinnäytetyö	POSITIIVISET KOKEMUKSET	MAHDOLLISET ONGELMA- TILANTEET/HAASTEET
	<ul style="list-style-type: none"> - Kun työntekijät suunnittelivat työvuorolistan työaika-autonomisesti, yli 90 % vastaajista piti työvuorolistaa oikeudenmukaisena - Väittämän ”Työaika-autonomian toteuttaminen osastoni työvuorosuunnittelussa on minulle tärkeää” vastauksista 90 % oli myönteisiä 	<ul style="list-style-type: none"> - Epäoikeudenmukaiseksi listan koki alle 10 % vastaajista

(jatkuu)

LIITE 1:2 (6)

TEKIJÄT, TYÖN NIMI JA VALMISTUMIS- VUOSI	KOKEMUKSIA TYÖAIKA-AUTONOMIASTA	
Koivula & Talvitie 2008	POSITIIVISET KOKEMUK- SET	MAHDOLLISET ONGELMA- TILANTEET/HAASTEET
Röntgenhoitajien ko- kemuksia työaika- autonomiasta Opinnäytetyö	<ul style="list-style-type: none"> - röntgenhoitajat kokivat työaika-autonomian edistävän työssä jaksamista sekä helpottavan työ- ja yksityiselämän yhteensovittamista - työaika-autonomia mahdollisti itsemääräämisoikeuden ja valinnanvapauden 	<ul style="list-style-type: none"> - vaikeana asiana koettiin uusien työntekijöiden perehdyttäminen työyksikköön - Haastavinta työaika-autonomiassa oli työvuorosunnittelu yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa. - Päälekkäiset toiveet työvuorolistassa vaativat työntekijöitä neuvottelukykä ja halukkuutta yhteistyöhön.

(jatkuu)

LIITE 1:3 (6)

TEKIJÄT, TYÖN NIMI JA VALMISTUMIS- VUOSI	KOKEMUKSIA TYÖAIKA-AUTONOMIASTA	
Kantoluoto 2009 Autonominen työvuoro- rosuunnittelu – Kehit- tämishanke Päijät- Hämeen Keskussai- raalan osastolla 43– 44 Opinnäytetyö	POSITIIVISET KOKEMUK- SET	MAHDOLLISET HAASTEET/ONGELMATILANTEET
	<ul style="list-style-type: none"> - Hoitohenkilökunnan työ- ajan hallinta parani - Tyytyväisyys työvuorolis- toihin lisääntyi - Työntekijät pystyivät vai- kuttamaan enemmän sii- hen, missä vuorossa työskentelevät - Työntekijän elämäntilanne pystyttiin huomioimaan ai- kaisempaa paremmin - Työn, perhe-elämän ja harrastusten yhteensovit- taminen helpottui - Autonominen työvuoro- suunnittelu koettiin oikeu- denmukaisemmaksi ver- rattuna aikaisempaan lis- tantekokäytäntöön - autonomista työvuoro- suunnittelukäytäntöä ha- luttiin jatkaa osastolla 	<ul style="list-style-type: none"> - Koulutusta ei järjestetty riittä- västi muun muassa pelisään- nöistä - Yhteistä keskustelua ei käyty riittävästi työvuorosuunnittelun aikana - Joustavuutta kaivattiin lisää - Työyhteisö kaipasi enemmän työvuorojen jatkuvuuden ja uu- den työvuorolistan toimivuuden huomioimista

(jatkuu)

LIITE 1:4 (6)

TEKIJÄT, TYÖN NIMI JA VALMISTUMIS- VUOSI	KOKEMUKSIA TYÖAIKA-AUTONOMIASTA	
Bailyn, Collins & Song 2005 Implementation of a Self-schedule System for Hospital Nurses: Guidelines and Pitfalls	POSITIIVISET KOKEMUK- SET	MAHDOLLISET HAASTEET/ONGELMATILANTEET
	<ul style="list-style-type: none"> - Kun työntekijä itse voi suunnitella työvuorot, se antaa joustoa ja valinnanvaraa siihen, milloin hän on vapaalla. Tämä mahdollisuus hankaloituu, jos joku muu suunnittelee työvuorolistat - Esimiehen kanssa oli vähemmän konflikteja - Muut työntekijät olivat mukautuvampia muuttamaan työvuoroja yllättävissä tilanteissa 	<ul style="list-style-type: none"> - Jos työntekijä oli poissa lista-suunnittelujen aikana, muut työntekijät ehtivät viedä parhaimmat vuorot - Työntekijät kokivat, että esimies muutti työvuorolistaa liikaa ja työntekijä ei voinut vaikuttaa vuoroihin - Kokemuksista nousi esille, että lopullisesti hyväksytyjä työvuorolistoja oli vaikea muuttaa, jos työntekijä tarvitsi työvuoroihinsa muutoksia esimerkiksi yllättävän menon takia - 2-3 kuukauden listat koettiin aivan liian pitkiksi, koska työntekijät eivät voineet tietää etukäteen kaikkia tulevia menoja yksityiselämässään.

(jatkuu)

LIITE 1:5 (6)

TEKIJÄT, TYÖN NIMI JA VALMISTUMIS- VUOSI	KOKEMUKSIA TYÖAIKA-AUTONOMIASTA	
	POSITIIVISET KOKE- MUKSET	MAHDOLLISET HAASTEET/ONGELMATILANTEET
Heikkilä 2006 Yhteisöllisyys työaika- autonomiaa toteutta- vissa työyksiköissä työntekijöiden koke- mana Pro Gradu	<ul style="list-style-type: none"> - opetti työntekijöitä tarkastelemaan omaa hyvinvointia - opetti ottamaan vastuuta ja lisäsi vastavuoroisuuden periaatetta - lisäsi ymmärrystä työkavereita kohtaan - lisäsi keskustelua - opetti näkemään työvuorosuunnittelun kokonaisuuden - työvuorolistoista valittaminen jäi pois - lisäsi hyvinvointia ja auttoi yhdistämään työn ja yksityiselämän - mahdollisti säännöllisen harrastamisen ja opiskelun sekä yksilöllisten ja ergonomisten työvuorojen suunnittelun - lisäsi tasa-arvoa 	<ul style="list-style-type: none"> - Liian tiukat pelisäännöt tekivät suunnittelusta joustamatonta - Osa työntekijöistä ei sitoutunut ryhmään, jolloin esiintyi sooloilua ja kaikkien etu kärsi

(jatkuu)

LIITE 1:6 (6)

TEKIJÄT, TYÖN NIMI JA VALMISTUMIS- VUOSI	KOKEMUKSIA TYÖAIKA-AUTONOMIASTA	
	POSITIIVISET KOKE- MUKSET	MAHDOLLISET HAASTEET/ONGELMATILANTEET
Koivumäki, Aschan, Kasanen, Sinivaara & Vihersalo 2005 Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia: Tutkimus- ja kehittä- mishanke HYKS, Jor- vin sairaalassa ja Es- poon kaupungin van- husten palvelussa Tutkimus- ja kehit- tämishanke	<ul style="list-style-type: none"> - Kehittämistyö ja suunnittelu käynnistyivät mutkattomasti, jos työyhteisössä oli keskusteltu työvuorosuunnittelun pelisäännöistä ja varattu riittävästi aikaa kehittämiskokouksille - Kun työyhteisö oppi työvuorosuunnittelun ja yhteiset pelisäännöt, suunnitteluun käytetty aika väheni - Työntekijät löysivät itselleen sopivia työaikaratkaisuja kokeilun aikana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kehittämisprosessi koettiin haasteellisena - Esimiehen vaihtuminen hidasti ja vaikeutti prosessia - Alkuvaiheessa vaadittavan ajan varaaminen oli hankalaa. Työntekijät kokivat, että suunnitteluun käytetty aika oli pois potilastyöstä - Työntekijät pelkäsivät, että osa suunnittelee työvuorot itsekkäästi, varaamalla parhaat vuorot - Omien tarpeiden tunnistaminen oli haastavaa ja alussa harva rohkeni tehdä yksilöllisiä työaikaratkaisuja - Alussa työvuorosuunnittelu oli hidasta - Osa työntekijöistä suunnitteli liian raskaita jaksoja (monta pitkää vuoroa peräkkäin) - Osa työntekijöistä otti työajanlyhennyksiä ja valikoi kenen kanssa tekevät vuorot ja jättivät osaston toiminnan huomioimatta - Työntekijät epäilivät vuorojen oikeidenmukaisuutta ja seurasivat toisten työvuoroja - Osa koki, että kyse on tehtävänsiirrosta esimieheltä työntekijälle.

LIITE 2



Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri
KUOPION YLIOPISTOLLINEN SAIRAALA

HOITOTIETEEN JA MUIDEN TERVEYS-
TIETEIDEN TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Nro 1/2010

Hakemuksen käsittely on kuvattu hallinnollisessa ohjeessa "Hoitotieteen ja muiden terveystieteiden tutkimuksen ohjeet Kuopion yliopistollisessa sairaalassa". Hakemukseen liitetään tutkimussuunnitelma aineiston keruulomakkeineen ja saatteineen, rahoitussuunnitelma

HAKIJA

Vastuullinen tutkija

Pekka Kangas

Nimi

Muut tutkijat

Paulina Kauhainen

Työ- tai opiskelupaikka

Savonia AMK, Iisalmes yksikkö

Virka/toimi (ei koske opiskelijoita)

-

Opiskelupaikka

AMK mikä

Savonia

yliopisto mikä

muu mikä

Suoritettava tutkinto

sairaanhoitajan tutkinto

TUTKIMUS

Tutkimuksen nimi

Työaika-autonominen hoitomenetelmän työ-
hyväksyntä edustamisessa

Tutkimuksen lyhyt kuvaus (mm. tutkimuksen tarkoitus, kohderyhmä ja tutkimusmenetelmät) sekä julkaisusuunnitelma (maksimissaan 300 sanaa)

Työ on toiminnallinen opinäytetyö, jossa tutkittavana on hoitokäytäntö sekä esitystilaisuuden pitäminen Työaika-autonomiasta. Kohdeyhtymänä on os 2241: hoitohenkilökunta. Tarkoituksena on työstää hoitokäytäntöä työaika-autonomiasta ja sen käytön edistäminen. Työn tavoitteena on, että osaston henkilökunta saa lisää tietoa tästä työsuunnitelmasta.

Tutkimus on

amk-tutkinto

ylempi amk-tutkinto

pro gradu

lisensiaattityö

väitöskirja

muu, mikä

Monikeskustutkimus

ei

kyllä

kansallinen

kansainvälinen

Tutkimuksen kokonaisaikataulu

Alkietu tammikuussa 2010,

Aikataulu KYSissä

Kustannukset

Arvio KYSille koituvista kustannuksista

5 €

Tarkempi kustannuserittely esitettävä erillisellä liitteellä.

Ei aiheuta kustannuksia KYSille

Kansion toteuttaminen
kys-muistamalla.

KYS 81029-2M 11.08

Tutkimuseettisen toimikunnan lausunto
 annettu käsittelyssä ei ole haettu

Toimikunta _____ Lausunto nro _____ pvm _____

Johtajaylilääkärin lupa rekisteritutkimuksia varten

pvm _____

 annettu käsittelyssä ei ole haettu

STM:n lupa rekisteritutkimuksia varten

pvm _____

 annettu käsittelyssä ei ole haettu

Henkilöstöpäällikön lupa henkilökuntaa koskevia tutkimuksia varten

pvm _____

 annettu käsittelyssä ei ole haettu

Muu lupa (mikä)

pvm _____

 annettu käsittelyssä

Opinnäytetyön tuotoksen käyttöoikeus luovutetaan KYSille
 kyllä ei

ALLEKIRJOITUS JA SITOUMUS

Allekirjoittaneet tutkijat sitoutuvat noudattamaan tulosyksikön esimiesten antamia ohjeita, sairaalan yleisiä sääntöjä sekä salassapito- ja vaitiolovelvollisuutta ja lähettämään tutkimusraportin yksikköön jossa tutkimus on tehty sekä luvan myöntäjälle.

7/7 2010

Petra Karvonen

Tutkijan allekirjoitus

Petra Karvonen

Nimen selvennys

Kauhonen Paulina

Tutkijan allekirjoitus

Kauhonen Paulina

Nimen selvennys

Tutkijan allekirjoitus

Tutkijan allekirjoitus

Nimen selvennys

Nimen selvennys

OPINNÄYTETYÖN OHJAAJAT

Katina Huonen puolesta

Ohjaajan allekirjoitus

Katina Huonen, lehtori

Nimen selvennys

Ilmajokientie 2 74210 Iisalmi

Osoite, puhelin, s-posti

044 - 7856617

Helena Halonen

Ohjaajan allekirjoitus

Helena Halonen

Nimen selvennys

Osoite, puhelin, s-posti Helena Halonen @

81-72185

PUOLTO Potilastutkimuksissa puolto tarvitaan joko tulosyksikön ylilääkäriltä (yksi tulosyksikkö), tulosaluejohtajalta (useita tulosyksiköitä) tai johtajaylilääkäriltä (useita tulosalueita).

 Puollan hakemusta

 En puolla, perustelut

_ / _ 20__

Allekirjoitus

Nimen selvennys, virka-asema

PÄÄTÖS

- Myönnetty tutkimuslupa
 Myönnetty tutkimuslupa, mutta ennen tutkimuksen aloittamista tutkimukselle tulee hakea tutkimuseettisen toimikunnan lausunto / johtajayliääkärin lupa rekisteritutkimuksia varten / STM:n lupa rekisteritutkimuksia varten / KYS:n henkilöstöpäällikön lupa henkilökuntaa koskevia tutkimuksia varten / muu lupa, mikä

Tulosyksikön / -alueen ylihoitajan / hallintoylihoitajan päätös nro 1/2010
 _ 1 _ 20 _

Kirsi Leivonen
 Allekirjoitus

KIRSI LEIVONEN
 Nimen selvennys

YHTEYSHENKILÖ KYSISSÄ (Tulosyksikön / -alueen ylihoitaja tai hallintoylihoitaja nimeää)

Helena Halonen
 Nimi

Sydänosasto 2241
 Työyksikkö

Helena Halonen

81-72185
 Puhelin

S-posti *helena.halonen@kuk.fi*

LIITTEET

- Tutkimussuunnitelma _____ sivua
 Rahoitussuunnitelma _____ sivua
 Muita liitteitä _____ sivua

TYÖAIKA-AUTONOMIA TUTUKSI

Tietoa työaika-autonomiasta ja sen käyttöönot-
toprosessista

Pauliina Kauhanen & Petra Kankkunen
Kevät 2010

HYVÄ LUKIJA

Tämä tietokansio käsittelee työaika-autonomista työvuorosuunnittelua. Kansion tarkoituksena on tuoda tietoa autonomisesta työvuorosuunnittelusta ja esitellä prosessikuvaus työaika-autonomian käyttöönotosta. Kansista löytyy tietoa työaika-autonomiamallista, sen käyttöönottoprosessista, hoitohenkilökunnan kokemuksia siitä sekä Internet-osoitteita lisätiedon lähteille. Kansiota voidaan käyttää perehdytystarkoituksessa tai tietolähteenä.

Olemme Savonia –AMK:n, Iisalmen yksikön hoitotyön koulutusohjelman opiskelijoita. Valmistumme sairaanhoitajiksi keväällä 2010 ja tämä tietokansio on osa opinnäytetyötämme. Näkökulmana kansiossa käytämme työhyvinvoinnin edistämistä ja työn ja yksityisen elämän yhteensovittamista. Kansion tarkoituksena on tuoda lukijalle tietoa työaika-autonomiamallista ja auttaa vuorotyötä tekeviä hoitotyöntekijöitä pohtimaan omaa työhyvinvointiaan.

Kiitos mielenkiinnostanne kansiota kohtaan. Toivomme, että siitä on Teille hyötyä!

Pauliina Kauhanen ja Petra Kankkunen

Kuopiossa 30.4.2010

SISÄLTÖ

JOHDANTO	4
MITÄ TYÖAIKA-AUTONOMIA ON?	5
MITEN TYÖAIKA-AUTONOMIA EDISTÄÄ VUOROTYÖNTEKIJÄN TYÖHYVINVOINTIA?.....	6
KOKEMUKSIA TYÖAIKA-AUTONOMIASTA	8
MITEN LÄHTEÄ KEHITTÄMÄÄN TYÖAIKA-AUTONOMIAA TYÖYKSIKÖSSÄ?	10
1. Alkutila-analyysi.....	11
2. Sovittavat asiat ja koulutus	12
Työaika-autonomian pelisäännöt.....	13
Reunaehdot	15
Koulutus	15
3. Käyttöönotto ja arviointi.....	16
Autonominen työvuorosuunnitteluprosessi	17
Listaneuvottelija.....	18
Ergonominen työvuorosuunnittelu	19
Eteenpäin kiertävät työvuorot.....	20
LINKKIVINKKEJÄ TYÖAIKA-AUTONOMIAA KÄSITTELEVILLE SIVUSTOILLE.....	21
AIHEESEEN LIITTYVIÄ TUTKIMUKSIA	22
LÄHTEET	23

JOHDANTO

Hoitotyö on vastuullista, kuormittavaa ja vaativaa työtä. Suuri osa hoitotyöntekijöistä tekee epäsäännöllistä vuorotyötä. Työaikojen hankaluus, kuten viikonlopputyöt, pitkät työjaksot, riittämätön tauotus, kahden työn tekeminen sekä ilta- ja yötyö kuormittavat työntekijöitä.

Vuorotyö aiheuttaa useita haittoja työntekijälle. Työajan kesto ja sen ajoittuminen eri vuorokauden aikoihin rytmittää työntekijän elintoimintoja ja sosiaalista elämää, kuten perhe-elämää ja vapaa-aikaa. Se häiritsee työntekijän vuorokausirytmää, muuttaa uni-rytmää ja vaikuttaa elintoimintoihin. Vuorotyön hyvinä puolia pidetään työaikojen enustettavuutta pitkälle eteenpäin ja epämukavista työajoista maksettua korvausta.

Vuorotyön haittoja vähennettäessä keskeisiin keinoihin kuuluvat työvuorojen suunnittelu sekä työn organisointi. Jotta työajat tukisivat työssä jaksamista ja viihtymistä, niiden kehittämisessä on otettava huomioon ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi. Työaikojen vaikutus terveyteen on merkittävää silloin, kun työntekijä voi ennakoita ja säädellä työaikojaan.

Vuorotyöntekijät elävät erilaisissa elämänvaiheissa. Eri elämänvaiheissa tietyt elämisen alueet, kuten perhe, harrastukset ja opiskelu ovat ihmiselle muita elämisen alueita tärkeämpiä, mikä heijastuu työvuoro-toiveisiin vuorotyössä. Työaikajoustot sekä valinnaiset työaikamuodot lisäävät työntekijän valinnanvapautta työvuorojen suhteen, mikä taas helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. Uudet työntekijöiden toiveita vastaavat työaikamallit mahdollistavat yksilöllisten työaikojen joustavuuden. Yksi mahdollinen työaikamuoto, joka voi edistää työntekijän hyvinvointia niin työssä kuin vapaa-ajalla, on **työaika-autonomia**.

Työaika-autonomia käyttöönottoprosessissa on kyse muutoksesta johon liittyy haasteita ja yllätyksiä. Työkulttuurin muutos vaatii aina aikaa ja harjoittelua. Prosessin onnistuminen edellyttää kaikkien osapuolten osallistumista ja vastuunottoa. Se mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen yksikön toiminnan kehittämiseen.

MITÄ TYÖAIKA-AUTONOMIA ON?

Työaika-autonomia on **yhteisöllinen työvuorosuunnittelumalli**, jossa jokainen työntekijä suunnittelee omat työvuoronsa yhteistyössä kollegoiden kanssa huomioiden yhdessä sovitut pelisäännöt sekä työvuorosuunnittelua rajaavat reunaehdot. Työaika-autonomian tavoitteena on mahdollistaa omien työvuorojen suunnittelukäytäntö ja näin helpottaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Tavoitteena on, että työntekijät voivat suunnitella mahdollisuuksien mukaan omaa elämäntilannetta palvelevia työvuoroja.

Työaika-autonomiasta voidaan käyttää myös termejä **TAA** tai **autonominen työvuorosuunnittelu**. Englannin kielessä käytössä olevia termejä ovat self-scheduling ja self-rostering.

Uuden työaikamuodon käyttöönottamisella tulee olla merkittäviä myönteisiä vaikutuksia yritykselle ja työntekijöille. Uusien käytäntöjen käyttöönottoa suunnitellaan aina yhteistyössä työntekijöiden, johdon ja kaikkien niiden henkilöiden kanssa, joita muutos koskee. Kun työyhteisössä aletaan kehittää uusia työaikamalleja, tavoitteena on terve ja tuottava organisaatio, joka pystyy toimimaan tehokkaasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Organisaation terveys ja tuottavuus heijastuu työntekijöiden hyvinvointiin, työsuorituksiin ja työhön sitoutumiseen. Kehittämisen tavoitteena organisaatioissa on työyhteisön ongelmien korjaaminen ja toimintojen parantaminen.

MITEN TYÖAIKA-AUTONOMIA EDISTÄÄ VUOROTYÖNTEKIJÄN TYÖHYVINVOINTIA?

Epäsäännöllinen työrytmi on ristiriidassa yhteiskunnan sekä perheen rytmin kanssa. Tämä vaikeuttaa työn ja yksityisen elämän yhteensovittamista. Yksityiseen elämään kuuluvat sosiaaliset suhteet, kuten perhe ja vapaa-ajantoiminta. Erityisesti lapsiperheiden vanhemmat, jotka tekevät vuorotyötä, joutuvat luopumaan perheen yhteisestä ajasta iltojen, viikonloppujen ja juhlapyhien aikana. Osa työntekijöistä on joutunut lopettamaan säännöllisesti toistuvan harrastuksen vuorotyön takia. Työntekijät elävät erilaisissa elämänvaiheissa, joten uudet työntekijöiden toiveita vastaavat työaikamallit mahdollistavat yksilöllisten työaikojen joustavuuden.

Vuorotyön haittoja vähennettäessä keskeisiin keinoihin kuuluvat työvuorojen suunnittelu sekä työn organisointi. Työaikojen vaikutus terveyteen on merkittävää silloin, kun yksilö voi ennakoida ja säädellä työaikojaan. Työaikajoustot sekä valinnaiset työaika-
muodot, kuten työaika-autonomia lisäävät työntekijän valinnanvapautta työvuorojen suhteen, mikä taas helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista.

Kun työntekijän yksityiselämä ja työ ovat tasapainossa, se tukee työntekijän hyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Jos työntekijä voi yhdistää työn ja perhe-elämän, se hyödyttää niin työntekijää kuin työnantajaakin. Hyvä työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen edistää työntekijän terveyttä ja hyvinvointia.

Työhyvinvointiin liittyy keskeisesti käsite **työn hallinta**. Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa työn sisältöön ja työolosuhteisiin. Työn hallintaan kuuluu osallistumismahdollisuus omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä vaikutusmahdollisuudet työhön ja sen monipuolisuuteen. Yksi työn hallinnan osa-alue on **työajan hallinta**, tällöin työntekijä voi vaikuttaa työpäivän pituuteen ja työvuorojärjestelyihin sekä työajan alkamis- ja päättymisajankohtiin. Oman työajan hallinnalla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia psyykkiseen hyvinvointiin ja terveyteen sekä sen on todettu vähentävän sairaspöissaoloja etenkin naissukupuolen osalta.

Terveysalalla osastonhoitaja vastaa työvuorosunnittelusta. Hän voi siirtää suunnitteluvastuun toiselle vastuuhenkilölle. Perinteinen työvuorosunnittelumalli mahdollistaa toki työntekijöiden työvuorotoiveiden huomioimisen, mutta työntekijän vaikutusmahdollisuus työhönsä jää kuitenkin pieneksi. Kun työyksikössä työvuorosunnittelumallina on työaika-autonomia, työntekijän on mahdollista suunnitella omaa elämää palvelevia työvuoroja.

Hoitotyöntekijöistä tulee olemaan puutetta yhä enemmän tulevaisuudessa. Jotta alasta saataisiin houkuttelevampi, tulisi työolosuhteita kehittää. Yksi työolosuhteiden kehittämiskeino on joustava ja työntekijän yksityiselämän paremmin huomioonottava työvuorosunnittelumalli. Työaika-autonomia on yksi tapa saada uusia työntekijöitä työyksikköön, kun työntekijät etsivät työhyvinvointia edistäviä työpaikkoja.

KOKEMUKSIA TYÖAIKA-AUTONOMIASTA

Tässä kappaleessa esitellään terveysalan työntekijöiden kokemuksia työaika-autonomiasta. Kokemukset ovat kerätty kuudesta eri tutkimuksesta ja kehittämishankkeesta, joissa on tutkittu hoitotyöntekijöiden kokemuksia aiheesta (ks. aiheeseen liittyviä tutkimuksia – kappale s. 22). Kokemukset ovat jaoteltu positiivisiin kokemuksiin ja mahdollisiin ongelmatilanteisiin/haasteisiin, joihin työyksikkö voi törmätä.

Kokemuksista käy ilmi, että työaika-autonomialla **voidaan parantaa työntekijän hyvinvointia**, mutta siinä on myös **useita ”kompastuskiviä”**.

POSITIIVISET KOKEMUKSET TYÖAIKA-AUTONOMIASTA

- Työaika-autonomia edistää työssä jaksamista.
- Työaika-autonomia helpottaa työn ja yksityiselämän yhtensovittamista.
- TAA mahdollistaa itsemääräämisoikeuden.
- Edistää oikeudenmukaisuutta.
- Lisää työtyytyväisyyttä, joustavuutta, vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, yksilöllisyyttä, ymmärrystä ja valinnanvapautta.
- Parantaa työajan hallintaa.
- Vähentää työvuorolistoista johtuvia konflikteja esimiehen kanssa.
- TAA koetaan tärkeäksi työyksikössä ja sen käyttöä on haluttu jatkaa työyksiköissä.
- Mahdollistaa yksilöllisten työvuorojen suunnittelun.
- Lisää yhteisöllisyyttä ja osallistuvaa työskentelyä.

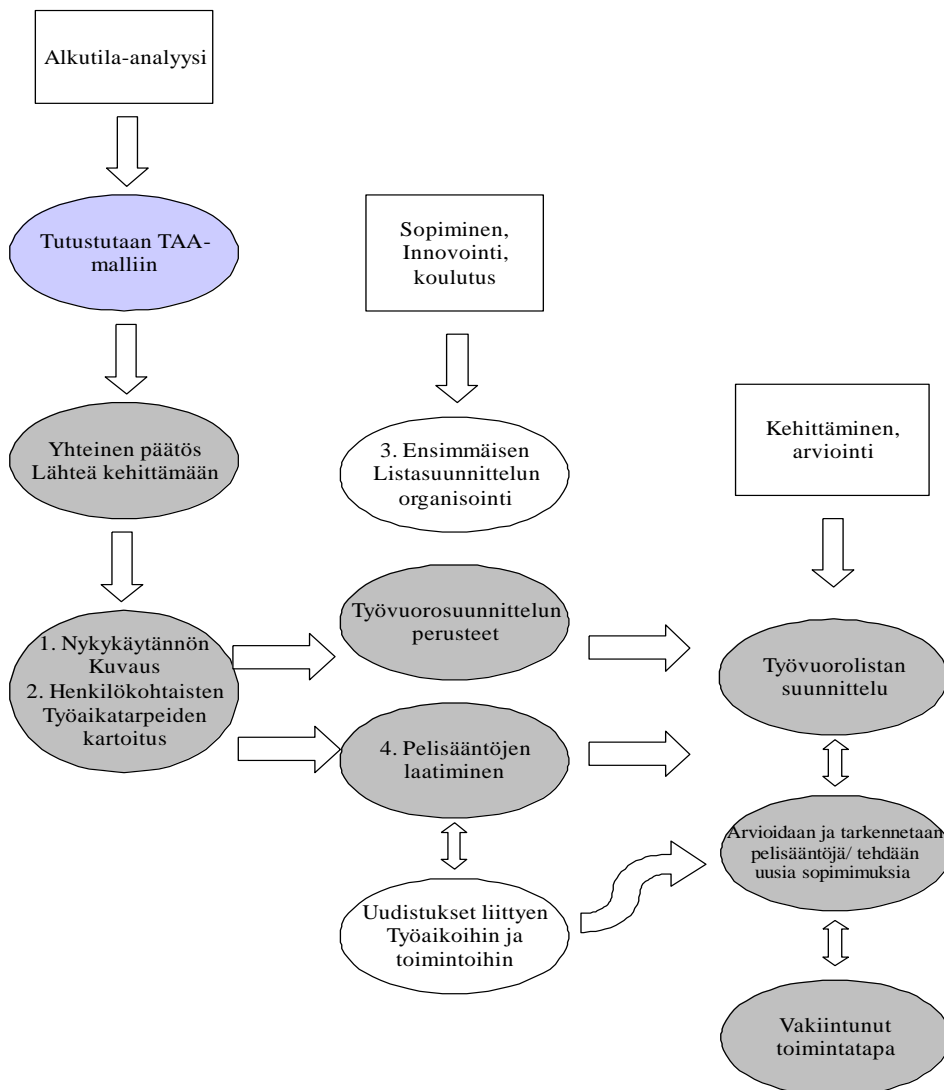
Ongelmatilanteet/haasteet kumpuavat käytännön kokemuksista työvuorosuunnittelusta ja ne eivät sinällään johdu itse työaika-autonomiasta. Ongelmatilanteet aiheutuvat huonosti organisoidun käyttöönoton, työyhteisön ongelmien ja johtamisosaamisen heikkouden pohjalta. Tässä tietokansiossa mahdollisten ongelmatilanteiden ja haasteiden esille tuominen voi auttaa TAA-malliin siirtymässä olevaa työyksikköä välttämään kyseiset tilanteet. On muistettava, että tuoreet käytännöt vaativat aina kehittämistä ja ongelmilta ei voi täysin välttyä.

MAHDOLLISET ONGELMATILANTEET JA HAASTEET TAA:N KÄYTTÖÖNOTOSSA

- Työntekijöiden haluttomuus yhteistyöhön ja joustamattomuus sekä dialogisuuden puuttuminen.
- Pällekkäiset toiveet työvuoroissa.
- Uusien työntekijöiden perehdyttäminen haastavaa.
- Työvuorolista koettu epäoikeudenmukaiseksi.
- Henkilökunta saanut koulutusta liian vähän.
- Työvuorolistan jatkuvuus ja toimivuus.
- ”nopeat syövät hitaat” -ilmiö.
- Esimies joutunut muuttamaan suunniteltua listaa liikaa.
- Työvuorojen muuttaminen jälkikäteen hankalaa.
- Omien työaikatarpeiden tunnistaminen haastavaa.
- Listojen suunnitteluun käytetty aika vähentää potilastyön aikaa.
- Osa työntekijöistä valikoi työvuorot, kenen kanssa tekee töitä ja kenen ei.
- Toisten työvuorojen seuraaminen.
- Liian raskaiden työjaksojen suunnitteleminen.
- TAA:n kehittämisprosessi on koettu haastavana.
- Työntekijät jättivät huomioimatta suunnittelussaan osaston toimivuuden kannalta tarvittavan työntekijävahvuuden.
- Työntekijöillä kokemus, että kyseessä on tehtävänsiirto osastonhoitajalta työntekijöille

MITEN LÄHTEÄ KEHITTÄMÄÄN TYÖAIKA-AUTONOMIAA TYÖYKSIKÖSSÄ?

Työaika-autonomiaa ei voida suoraan siirtää yksiköstä toiseen vaan sen käyttöön ottaminen vaatii kehittämistyötä. Työaika-autonomian **käyttöönottoprosessista** on laadittu kuvaus (kuvio 1.), jossa esitellään käyttöönottoprosessin eri vaiheet. Työaika-autonomian kehittäminen vaatii aitoa dialogia, palaverikäytäntöä sekä riittävästi aikaa aktiiviselle kehittämistyölle. Erilaisissa työyksiköissä työaika-autonomian käyttöönoton eteneminen on yksilöllistä, joten kehittämistyö ennen vakiintuneeksi muuttunutta toimintatapaa voi kestää vuodesta kolmeen vuoteen.



KUVIO 1. Työaika-autonomian käyttöönottoprosessin kulku (Koivumäki 2006, 5)

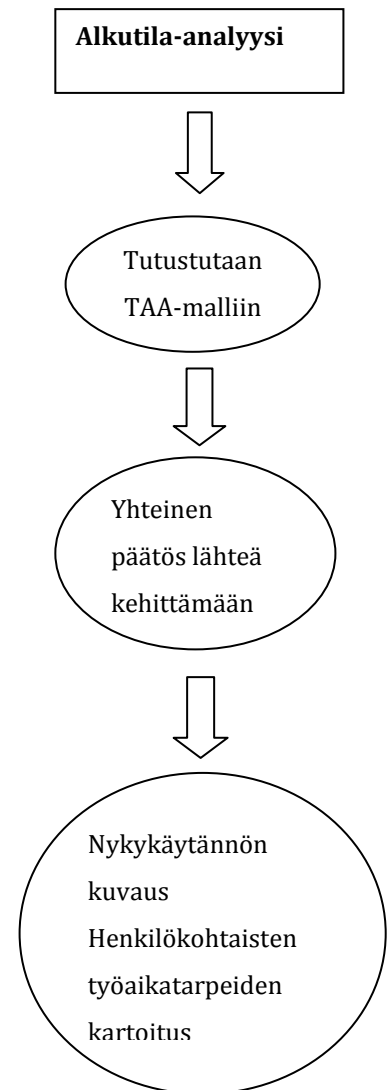
1. Alkutila-analyysi

Ensimmäisenä vaiheena on alkutila-analyysi, jonka aikana työyksikössä selvitetään huolellisesti, mitä työaika-autonomia on. Tässä vaiheessa työntekijöiden tulee saada mahdollisimman paljon tietoa aiheesta. Alkutila-analyysin aikana työyksikkö tekee päätöksen prosessiin mukaan lähtemisestä. On tärkeää, että yksikössä jokainen työntekijä osallistuu kehittämistyöhön ja ottaa siitä vastuuta. Yhteinen päätös edellyttää, että jokainen työntekijä on sitoutunut muutokseen.

Keskeisessä asemassa on työntekijöiden oma pohdinta siitä, miten he voivat parantaa omaa työhyvinvointiaan työvuorojärjestelyjen kautta. Tämä tapahtuu tunnistamalla omat työaikatarpeet, jotka ovat yksilöllisiä työntekijän elämäntilanteesta riippuen. Perheen, harrastusten ja muun sosiaalisen elämän aikataulut luovat erilaisia tarpeita työaikojen suhteen.

Työyksikön tulee ennen kehittämistoimien aloittamista pohtia sitä, että palvelevatko nykyiset työajat yksikön toimintaa ja olisiko niitä hyvä muuttaa. Alkutila-analyysivaiheessa käydään läpi myös työyksikön nykyistä työvuorosuunnittelumuotoa.

Ennen prosessiin lähtemistä valitaan työryhmä, joka ottaa vastuun työaika-autonomiaprosessin eteenpäin viemisestä osastolla. Työryhmään kuuluu työvuorosuunnittelun hallitsevia henkilöitä. Työryhmän tehtävänä on organisoida TAA:n käyttöönotto, auttaa ongelmakohtissa ja viedä prosessia eteenpäin.



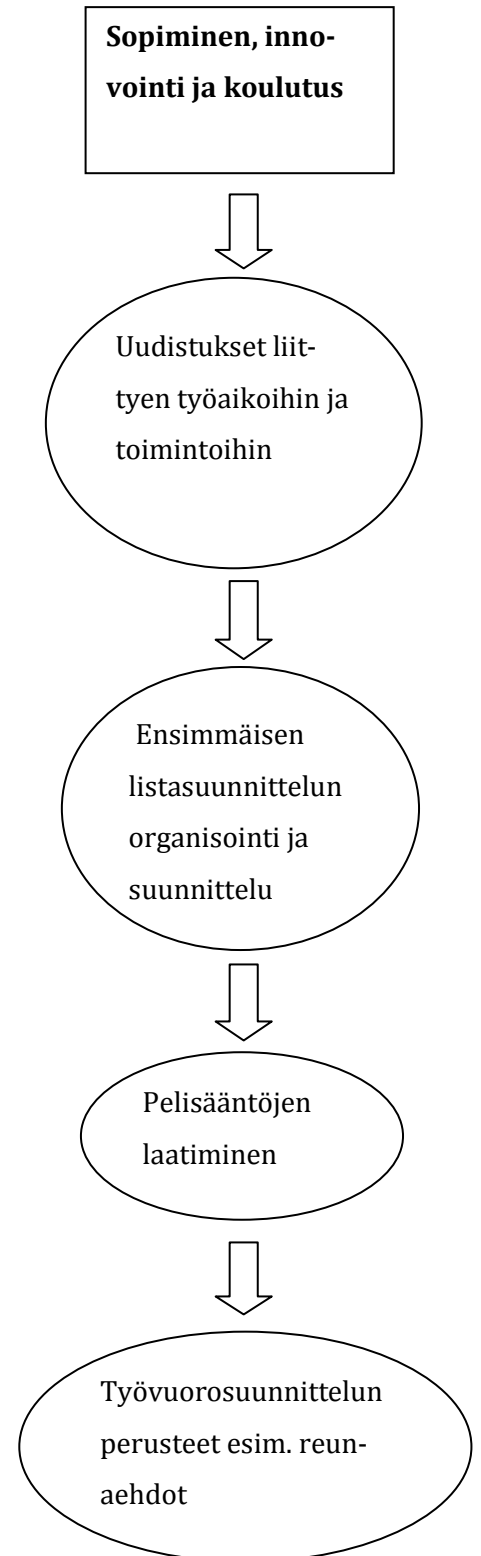
2. Sovittavat asiat ja koulutus

Toisessa vaiheessa työyksikkö alkaa ideoida uutta suunnittelukäytäntöä sekä pelisääntöjä sille. Ennen varsinaisen suunnittelun aloittamista on tärkeää varmistaa, että jokaisella työntekijällä on riittävästi tietoa työvuorosuunnittelun edellytyksistä. Tietoa saadaan parhaiten koulutuksista, joten koulutustilaisuuksia tulee järjestää henkilökunnalle.

Yhteiset kehittämispalaverit ja kehittämispäivät ovat kehittämistyön ydin. Palavereissa työntekijät saavat tietoa TAA-prosessin etenemisestä ja pääsevät mukaan suunnitteluun. On tärkeää että kaikki pääsevät mukaan palavereihin ja niitä on riittävän useasti.

Kehittämispäiville voi suunnitella teemoja, jotka esimerkiksi liittyvät työntekijöiden hyvinvointiin. Yhden kehittämispäivän teemana voi olla myös tutustuminen yksikköön, jossa TAA on otettu käyttöön.

Ennen ensimmäistä listasuunnittelua työyksikössä sovi- taan työaika-autonomiaan tiiviisti liittyvät pelisäännöt (ks. s. 13) ja selvitetään reunaehdot (ks. s. 15), joiden sisällä suunnittelu voi tapahtua.



Työaika-autonomian pelisäännöt

Kehittämistyön osana kuuluu yksikön **pelisääntöjen luominen**. Pelisääntöjen tehtävänä on varmistaa, että suunnittelussa huomioidaan työvuorosuunnittelun periaatteet.

Periaatteina autonomiselle työvuorosuunnittelulle ovat

- joustavuus
- yhteisöllisyys
- tasapuolisuus
- toimintojen sujuvuus
- oikeudenmukaisuus.

Pelisääntöjen selkeys tekee uudesta työvuorojen suunnittelukäytännöstä turvallisen ja joustavan kaikille. Selkeät pelisäännöt parantavat työyhteisön ilmapiiriä ja hyvinvointia. Yhteiset pelisäännöt tulee sopia yhdessä jokaisen työntekijän kanssa yksikön tarpeita vastaaviksi. Keskustelua niiden sisällöstä ja tarpeesta käydään pienemmissä ryhmissä ja tiimeissä. Pelisääntöjen tekeminen on vaativaa ja niitä joudutaan usein muuttamaan käytännön syiden vuoksi. Alkuvaiheessa on tärkeää varata riittävästi aikaa yhteisiin palavereihin. Palaverien tarkoitus on herättää keskustelua ja luoda näkemys tavoitteista.

Osastojen pelisäännöt sisältävät sopimukset esimerkiksi

- työvuorojen alkamis- ja päättymisajoista
- henkilöstövahvuudesta, eli miehityksestä ja osaamisesta eri työvuoroissa
- yksilöllisistä työajoista
- vuorojärjestelyistä työntekijöiden kesken
- viikonloppuvapaiden ja -töiden jakautumisesta
- työvuorosuunnittelun käytännön toteutuksesta. missä, milloin ja miten suunnittelu tapahtuu osastolla.

Esimerkki: millaista osaamista tarvitaan eri vuoroissa
AAMU: 4 sh, 2 ph/lh
ILTA: 3 sh (2 oltava i.v.-lupa), 1ph/ lh
YÖ: aina 2 sh (toinen aina kokenut ja i.v.-lupa)

Pelisäännöt ovat aina yksikkökohtaisia, joten jokaisella työaika-autonomiassa käyttävällä osastolla on omat, yksikön tarpeita vastaavat pelisääntönsä. On tärkeää tiedostaa, että pelisääntöjä ei voi kopioida työyksiköstä toiseen. Pelisäännöt laaditaan osaston ja työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden ja periaatteiden pohjalta. Lisäksi pelisäännöt on tärkeää kirjoittaa paperille ja jokaisen työntekijän tulee sitoutua niihin allekirjoittamalla ne.

Työvuorolistaa tehdessä työntekijä voi merkitä ylös tietyn vuoron tai vapaapäivän, jonka saaminen on erityisen merkittävää ja jota muutetaan vain hätätapauksissa. Henkilöstövajaus ja sairauslomat aiheuttavat muutoksia työvuoroihin, joten niistä tulee neuvotella etukäteen, miten tilanteessa toimitaan.

Pelisääntöihin sovitaan aina yhteinen työvuorolistojen suunnittelukäytäntö, kuten esimerkiksi minkä pituisissa jaksoissa listat suunnitellaan. Työvuorolistat voi suunnitella esimerkiksi siten, että yövuorot suunnitellaan ensin ja vasta sitten päivävuorot. Pitkiä työvuoroja tulisi suunnitella harkiten. Tuntien tasaukset voi tehdä esimerkiksi ripottelemalla tunteja eri päiville työpäivien pidennykseksi.

Reunaehdot

Ennen työaika-autonomian käyttöönottoa käydään läpi työaika-autonomian **reunaehdot**. Reunaehdot ovat ehtoja, joiden sisällä työntekijät voivat suunnitella vuoronsa siten, että ne ovat lain ja sopimusten mukaisia.

Reunaehdoilla työaika-autonomiassa tarkoitetaan

- työaikalakia
- KVTES:ta
- yksikön toiminnan mahdollistavia henkilöstöresursseja
- paikallisia sopimuksia.

Yövuorojen ja viikonloppujen tekemisestä jokainen osasto laatii omat reunaehdot. Reunaehdoista poikkeavista tilanteista, kuten jos joku työntekijöistä ei halua tehdä yövuoroja tai jos joku haluaa tehdä pelkkiä yövuoroja tai pitkiä vuoroja, on tärkeää keskustella avoimesti yhdessä.

Koulutus

Ennen työaika-autonomian käyttöönottamista järjestetään henkilökunnalle koulutusta. Koulutuksella varmistetaan, että kaikilla työntekijöillä on **riittävät perustaidot työaikojen suunnittelusta**. Koulutuksessa käsitellään työaika-autonomian lisäksi työaikaergonomiaa, työvuorojen suunnittelua ja käydään läpi säädökset/sopimukset, jotka liittyvät työaikoihin (reunaehdot). Riittävä koulutus takaa osaltaan työaika-autonomian käyttöönoton onnistumisen.

Ennen ensimmäistä listasuunnittelua jokaisen työntekijän tulee

- tietää perustiedot kunnallisesta virka- ja työehtosopimuksesta eli KVTES:sta ja työaikalaista
- ymmärtää työaikojen vaikutukset työhyvinvoinnille
- ymmärtää ergonomisen työvuoro-suunnittelun periaatteet, kuten riittävä lepoaika ja oikea työvuororytmi.

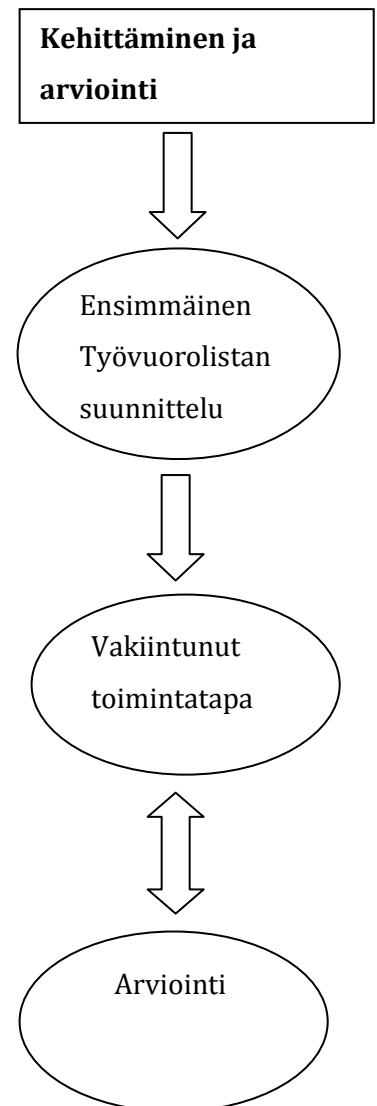
3. Käyttöönotto ja arviointi

Itse käyttöönotto on hyvä aloittaa näkyvällä ja reippaalla tavalla esimerkiksi **kehittämispäivän** muodossa. Ideana on, että työntekijät saavat työvuorojen suunnittelusta kertausta koulutuksissa käydyistä ja sovitusta asioista juuri ennen ensimmäisen listan suunnittelua, jotta tieto olisi tuoreena muistissa.

Kun henkilöstöllä on riittävästi tietoa työvuorosuunnittelusta ja työyksikössä on sovittu pelisäännöt ja reunaehdot, voidaan alkaa suunnittelemaan ensimmäistä työvuorolistaa autonomisen työvuorosuunnittelun mukaisesti.

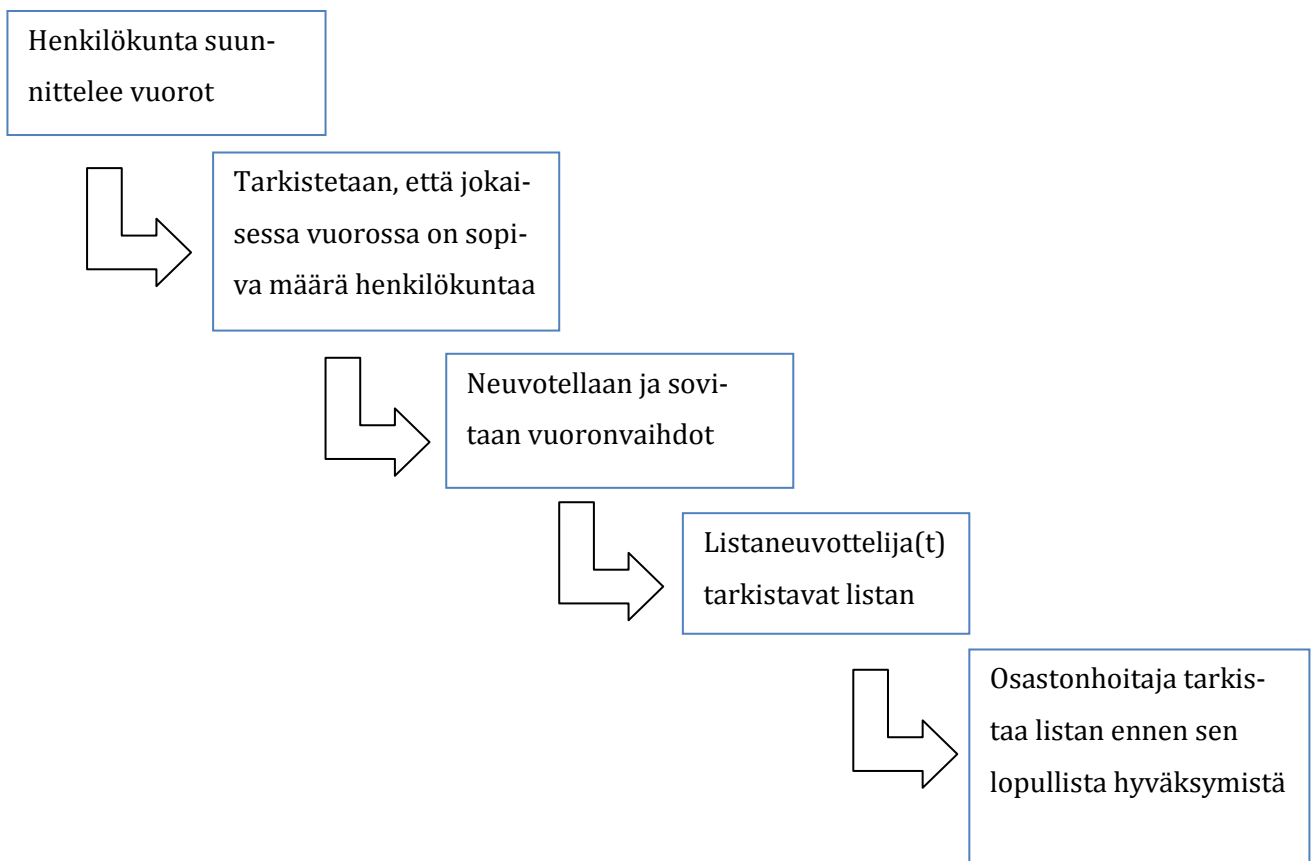
Ensimmäisen työvuorolistan organisointi on tärkeää tehdä riittävän ajoissa. Suunnittelu aloitetaan pelisääntöihin laadittujen sopimusten pohjalta, joissa on sovittu suunnittelun ajankohta, paikka ja toteutustapa. Listat voidaan suunnitella ensin kolmen viikon jaksoissa ja myöhemmin kuuden viikon jaksoissa työyksikön käytänteistä riippuen. Lyhyemmän listan suunnittelu alussa on helpompi tapa.

Kun työaika-autonomia on osa yksikön päivittäistä toimintaa, on tärkeää arvioida sen toimivuutta. Arvioinnissa on hyvä seurata sitä, että tukeeko työvuorosuunnittelu työntekijän hyvinvointia ja edesauttaako se työn ja muun elämän yhteensovittamista. Arvioinnin kautta on tärkeää pohtia, onko työaika-autonomia yksikössä joustava ja yhteisöllinen toimintatapa. Arviointia voidaan tehdä kehittämispalaverissa, joissa työntekijät voivat tuoda esille kokemuksiaan suunnittelukäytännön onnistumisesta ja ongelmakohdista.



Autonominen työvuorosuunnitteluprosessi

Työvuorosuunnitteluprosessi voidaan kuvata viidellä askeleella (kuvio 2). Kun työvuorosuunnittelu on osa käytännön toimintatapoja työyksikössä, henkilökunta aloittaa prosessin, joka päättyy osastonhoitajan tarkastamaan ja hyväksymään työvuorolistaan.



KUVIO 2. Autonominen työvuorosuunnitteluprosessi (Rönnerberg & Larsson 2010, 37)

Listaneuvottelija

Jokaista kuuden tai kolmen viikon listaa kohden olisi hyvä olla yksi tai kaksi listaneuvottelijaa, jotka tarkistavat, että työvuorolista on ajoissa valmis ja tarkoituksen mukainen. Listaneuvottelijan tehtävänä on myös sovitella työvuoroista, jos ongelmia esiintyy ja huolehtia suunnitteluajataulusta.

Jokaisen työntekijän on hyvä vuorollaan olla listaneuvottelijana, jolloin hän oppii näkemään työvuorosuunnittelun kokonaiskuvan. Listaneuvottelijan ei ole tarkoitus olla lopullinen käytäntötapa, vaan siitä pyritään pääsemään eroon siinä vaiheessa kun työyhteisö on sisäistänyt työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun. Lopullisen työvuorolistan hyväksyy aina osastonhoitaja, joka tarvittaessa voi vielä tehdä muutoksia työvuorolistaan ennen sen hyväksymistä.

Ergonominen työvuorosuunnittelu

Työaikaergonomia on työvuorojen suunnittelua työntekijän jaksamista ja hyvinvointia tukevalla tavalla. Työvuorojärjestelmän suunnittelemisen voi olla työntekijän toimintakyvyn, hyvinvoinnin sekä terveyden kannalta ergonominen. Työaika-autonomia antaa työntekijälle mahdollisuuden suunnitella työvuorot työaikaergonomian mukaisesti.

Ergonomisen työvuorojärjestelmän piirteitä ovat

- nopea ja eteenpäin kiertävä järjestelmä (nopeasti kiertävä järjestelmä tarkoittaa sitä, että jokaista vuoroa on aina kaksi peräkkäin)
- 8–10 tunnin työvuorot
- 10–12 tunnin vapaa työvuorojen välillä
- työvuorojen ennakoitavuus
- vapaajaksojen yhtenäisyys myös viikonloppuisin.

Työaikaergonomian etuina ovat iltavuoro-aamuvuoroyhdistelmän poistuminen sekä useamman aamu- tai iltavuoron peräkkäisyys. Työaikaergonomia parantaa työntekijän unta ja vireystilaa, työssä jaksamista sekä koettua terveydentilaa. Haittoina on koettu olevan työhön tulo vapaapäivältä aamu- tai yövuoroon ja vapaalle jääminen iltavuoron jälkeen.

Eteenpäin kiertävät työvuorot

Ergonomisen työvuorosuunnittelun periaatteena on **eteenpäin kiertävä työvuorojärjestelmä**. Työvuorot on mahdollista suunnitella myös taaksepäin kiertävän järjestelmän mukaan, mutta tässä kansiossa esitellään vain eteenpäin kiertävä järjestelmä, koska sen on todettu lisäävän työhyvinvointia.

- Rytmisissä työvuorot vaihtuvat aina myöhemmin alkaviin vuoroihin.
- Aamuvuorota seuraa aina iltavuoro ja iltavuorota seuraa aina yövuoro.

ESIMERKKI					
A	A	I	I	Y	Y

- Työntekijän jaksamisen kannalta suositeltava järjestelmä.
- Rytmien viivästyminen sopii paremmin yhteen luonnollisen vuorokausirytmien kanssa.
- Hyvänä piirteenä on vuorojen väliin jäävä pitkä vapaa-aika.
- Vuorojen yhteydessä on havaittu vähemmän väsymystä ja sosiaalisia, psyykkisiä sekä fyysisiä ongelmia.
- Työntekijät, jotka ovat kokeilleet eteenpäin kiertävää järjestelmää arvioivat sen vaikutusten olevan positiivisia.

Tärkeää on levon ja työn sopiva ajoittuminen sekä vapaajaksot vuorotyöjärjestelmässä. Vapaajaksojen ja vapaa-ajan sijoittuminen on merkityksellistä väsymyksen torjumisen, riittävän unen, tasapainoisen perhe- ja sosiaalisen elämän sekä hyvinvoinnin kannalta.

LINKKIVINKKEJÄ TYÖAIKA-AUTONOMIAA KÄSITTELEVILLE SIVUSTOILLE:

- Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin sivusto työaika-autonomiasta. Tietoa, linkkejä, raportteja sekä PowerPoint-esityksiä. Sisältää työkirjan työaika-autonomian käyttöönotosta.

<http://www.hus.fi/default.asp?path=1,28,820,2179,14961>

- Lapin sairaanhoitopiirin kehittäminen ja tutkimus-sivusto, jossa tietoa työaika-autonomiahankkeesta.

<http://www.lshp.fi/default.aspx?contentid=2082>

- Tutkimusuutisia Työterveyslaitokselta. Artikkelit: Työaika-autonomia ei auta varttuneita hoitajia.

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tutkimus/Tutkimusuutisia+tyoterveyslaitoksesta/hoitajientyoaikasuunnittelu.htm>

- Tietoa työaika-autonomiasta Työterveyslaitoksen sivulta. Sisältää linkkejä aiheesta koskeviin artikkeleihin.

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Palkitseva+ja+luova+vanhustyö/Toimivat+työajat/Työaika+autonomia/>

AIHEESEEN LIITTYVIÄ TUTKIMUKSIA

- Bailyn, L., Collins, R. & Song, Y. 2005. Implementation of Self-Scheduling System for Hospital Nurses : Guidelines and Pitfalls. The Journal of Nursing Management. Saatavissa: <http://web.mit.edu/workplacecenter/docs/wpc0019.pdf>
- Heikkilä, A. 2006. Yhteisöllisyys työaika-autonomiassa toteuttavissa työyksiköissä työntekijöiden kokemana. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Kallioniemi, T. & Kinnunen, A. 2009. Vaikuta ja voi hyvin hoitotyössä, työaika-autonomian kehittämishanke, osaprojekti 1. Kartoitus osaston K3 hoitohenkilökunnan työaika-autonomiassa liittyvistä kokemuksista Peijaksen sairaalassa 2007–2009. Laurea-ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Kantoluoto, M. 2009. Autonominen työvuorosunnittelu – Kehittämishanke Päijät-Hämeen keskussairaalan osastolla 43–44. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Koivula, L. & Talvitie, K. 2008. Röntgenhoitajien kokemuksia työaika-autonomiasta. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia. Sosiaali- ja terveysala. Opinnäytetyö.
- Koivumäki, M., Aschan, H., Kasanen, R., Sinivaara, M. & Vihersalo, M. 2005. Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia: Tutkimus- ja kehittämishanke HYKS, Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin vanhusten palvelussa. Loppuraportti. Hyks, Jorvin Sairaala, julkaisu sarja B 03/2005.

LÄHTEET

Agge, E. 2006. Voi hyvin vuorotyössä! Sairaanhoidaja 6-7/2006, 11-13.

Hakola, T., Hublin, C., Härmä, M., Kandolin, I., Laitinen, J. & Sallinen, M. 2007. Toimivat ja terveet työajat. 2. uudistettu painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kandolin, I. & Hakola, T. 2000. Työaikojen kehittäminen työyhteisössä. Teoksessa Härmä, M. (toim.). Toimivat ja terveet työajat. Helsinki: Työterveyslaitos

Koivumäki, M., Aschan, H., Kasanen, R., Sinivaara, M. & Vihersalo, M. 2005. Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia: Tutkimus- ja kehittämishanke HYKS, Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin vanhusten palvelussa. Loppuraportti. Hyks, Jorvin Sairaala, julkaisuja sarja B 03/2005.

Koivumäki, M. 2006. Työaika-autonomian käyttöönoton työkirja. [Viitattu 15.2.2010]. Saatavissa: <http://www.hus.fi/default.asp?path=1,28,820,2179,14961> PDF-tiedosto.

Lahtinen, M. 2007. Työaika-autonomia – Kokemuksia Etelä-Karjalan keskussairaala. [Viitattu 15.2.2010]. Saatavissa: http://www.kymshp.fi/kaakonlaaketiedepaivat/lahtinen_merja.pdf PowerPoint-esitys.

Murto, K. 1995. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. 2. painos. Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.

Mäkinen, T. 2009. Työvuorot itse suunnitellen. Tehy 3/2009, 24-28.

Paukkonen, M., Pohjonen, T., Hakola, T., Lindholm H., Sistonen, H. & Simoila, R. 2007. TERVEET TYÖAJAT –kehittämis- ja tutkimushankkeen loppuraportti. Helsingin kaupungin terveystieteiden tutkimuskeskuksen raportteja.

Rönnerberg, E. & Larsson T. 2010. Automating the self-scheduling process of nurses in Swedish healthcare: a pilot study. Health Care Management Science. 13/2010, 35-59.

Sinivaara, M. & Aschan, H. 2008. Työaika-autonomia, yhteisöllinen työvuorosuunnitelumalli. Teoksessa Koponen, L. & Hopia, H. Hoitotyön vuosikirja 2008. Vetovoimainen terveydenhuolto. Sairaanhoidajaliitto

Salmela, I., Tuomisto, E., Ruoranen, R., Heino, H., Thomassen, A.-M., Kaihlaniemi-Liukko, K. & Kotiniitty, T. 2008. Uudet työvuorot, parempi työhyvinvointi. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 5/2008.

Työaika-autonomia - yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. 2006. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. [Viitattu 9.3.2010]. Saatavissa:

<http://www.hus.fi/default.asp?path=1,28,820,2179,14961>

Unkila, R., Bergroth, U., Talonen, K., Mattila, E., Hiidenhovi, H., Julin, A.-M., Kuronen, M., Salmela, I., Tuomisto, E., Ruoranen, R., Heino, H., Thomassen, A.-M., Kaihlaniemi-Liukko, K. & Kotiniitty, T. 2008. Uudet työvuorot, parempi työhyvinvointi. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 5/2008.

Työaika-autonomia tutuksi

Tietoa työaika-autonomiasta ja sen käyttöönottoprosessista

1

Johdanto

- ▶ Suuri osa hoitotyön tekijöistä tekee epäsäännöllistä vuorotyötä. Työaikojen hankaluus, kuten viikonlopputyöt, pitkät työjaksot, riittämätön tauotus, kahden työn tekeminen sekä ilta- ja yötyö kuormittavat työntekijöitä.
- ▶ Vuorotyö aiheuttaa useita haittoja työntekijälle. Työajan kesto ja sen ajoittuminen eri vuorokauden aikoihin rytmittää työntekijän elintoimintoja ja sosiaalista elämää, kuten perhe-elämää ja vapaa-aikaa. Se häiritsee merkittävästi työntekijän vuorokausirytmia.
- ▶ Vuorotyön hyvinä puolia pidetään työaikojen ennustettavuutta pitkälle eteenpäin ja epämukavista työajoista maksettua korvausta.

▶ 2

-
- ▶ Työntekijät elävät erilaisissa elämänvaiheissa. Eri elämänvaiheissa tietyt elämisen alueet, kuten perhe, harrastukset ja opiskelu ovat ihmiselle muita elämisenalueita tärkeämpiä, mikä heijastuu työvuorotoiveisiin vuorotyössä.
 - ▶ Vuorotyön haittoja vähennettäessä keskeisiin keinoihin kuuluvat työvuorojen suunnittelu sekä työn organisointi.
 - ▶ Työaikajoustot sekä valinnaiset työaikamuodot lisäävät työntekijän valinnanvapautta työvuorojen suhteen, mikä taas helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. Yksi mahdollinen työaikamuoto, joka voi edistää työntekijän hyvinvointia niin työssä kuin vapaa-ajalla, on **työaika-autonomia**.

Mitä työaika-autonomia on?

- ▶ Työaika-autonomialla tarkoitetaan yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Jokainen työntekijä suunnittelee itse omat työvuoronsa yhteistyössä työkavereiden kanssa huomioiden reunaehdot ja yhdessä sovitut pelisäännöt. Työaika-autonomian tavoitteena on mahdollistaa työvuorojen itsenäinen suunnittelukäytäntö ja näin edesauttaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Tavoitteena on, että työntekijät voivat suunnitella omaa elämäntilannetta palvelevia työvuoroja.

-
- ▶ Työaika-autonomiasta voidaan käyttää myös termejä TAA tai autonominen työvuorosunnittelu. Englannin kielessä käytössä olevia termejä ovat self-scheduling ja self-rostering
 - ▶ Uuden työaikamuodon käyttöönottamisella tulee olla merkittäviä myönteisiä vaikutuksia yritykselle ja työntekijöille. Uusien käytäntöjen käyttöönottoa suunnitellaan aina yhteistyössä työntekijöiden, johdon ja kaikkien niiden henkilöiden kanssa, joita muutos koskee.

-
- ▶ Työaika-autonomia käyttöönottoprosessissa on kyse muutoksesta johon liittyy haasteita ja yllätyksiä. Työkulttuurin muutos vaatii aina aikaa ja harjoittelua. Prosessin onnistuminen edellyttää kaikkien osapuolten osallistumista ja vastuunottoa.

Miten työaika-autonomia edistää vuorotyöntekijän työhyvinvointia?

- ▶ Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa työn sisältöön ja työolosuhteisiin.
- ▶ Yksi työn hallinnan osa-alue on **työajan hallinta**, jolloin työntekijä voi vaikuttaa työpäivän pituuteen ja työvuorojärjestelyihin sekä työajan alkamis- ja päättymisajankohtiin.
- ▶ Epäsäännöllinen työrytmi on ristiriidassa yhteiskunnan sekä perheen rytmin kanssa. Tämä vaikeuttaa työn ja yksityisen elämän yhteensovittamista. Yksityiseen elämään kuuluvat sosiaaliset suhteet, perhe ja vapaa-ajantoiminta. Erityisesti lapsiperheiden vanhemmat, jotka tekevät vuorotyötä, joutuvat luopumaan perheen yhteisestä ajasta iltojen, viikonloppujen ja juhlapyhien aikana. Osa työntekijöistä on joutunut lopettamaan säännöllisesti toistuvan harrastuksen vuorotyön takia.

▶ 7

-
- ▶ Perinteinen työvuorosuunnittelumalli mahdollistaa työntekijöiden työvuoroitoiden huomioimisen, mutta työntekijän vaikutusmahdollisuus työhönsä jää kuitenkin pieneksi. Kun työyksikössä työvuorosuunnittelumallina on työaika-autonomia, työntekijän on mahdollista suunnitella omaa elämää palvelevia työvuoroja
 - ▶ Tulevaisuudessa työaika-autonomia voi olla yksi tapa houkutella uusia työntekijöitä työyksikköön, kun työntekijät etsivät yhä enemmän työhyvinvointia edistäviä työpaikkoja.

▶ 8

Työaika-ergonomia

- ▶ Työaika-autonomia mahdollistaa ergonomisen työvuorosuunnittelun
- ▶ Työvuorojärjestelmän suunnitteleminen voi olla työntekijän toimintakyvyn, hyvinvoinnin sekä terveyden kannalta ergonominen. Työaikaergonomia on työvuorojen suunnittelua työntekijän jaksamista ja hyvinvointia tukevalla tavalla.
- ▶ Työaikaergonomian etuina ovat iltavuoro-aamuvuoroyhdistelmän poistuminen sekä useamman aamu- tai iltavuoron peräkkäisyys. Työaikaergonomia parantaa työntekijän unta ja vireystilaa, työssä jaksamista sekä koettua terveydentilaa. Haittoina on koettu olevan työhön tulo vapaapäivältä aamu- tai yövuoroon ja vapaalle jääminen iltavuoron jälkeen.

Ergonomisen työvuorojärjestelmän piirteitä ovat:

- ▶ nopea ja eteenpäin kiertävä järjestelmä
- ▶ 8–10 tunnin työvuorot
- ▶ 10–12 tunnin vapaa työvuorojen välillä
- ▶ työvuorojen ennakoitavuus
- ▶ vapaajaksojen yhtenäisyys

Eteenpäin kiertävät työvuorot

- ▶ Rytmissä työvuorot vaihtuvat aina myöhemmin alkaviin vuoroihin
- ▶ Aamuvuoroa seuraa aina iltavuoro ja iltavuoroa seuraa aina yövuoro
- ▶ Työntekijän jaksamisen kannalta suositeltava
- ▶ Rytmien viivästyminen sopii paremmin yhteen luonnollisen vuorokausirytmien kanssa
- ▶ Hyvänä piirteenä on vuorojen väliin jäävä pitkä vapaa-aika
- ▶ Vuorojen yhteydessä on havaittu vähemmän väsymystä ja sosiaalisia, psykologisia sekä fyysisiä ongelmia
- ▶ Työntekijät, jotka ovat kokeilleet eteenpäin kiertävää järjestelmää arvioivat sen vaikutusten olevan positiivisia

-
- ▶ Vuorojen yhdistäminen ja vapaa-ajan pituus työvuorojen välillä on työntekijän kuormittumisen kannalta oleellisempaa kuin työvuorojen kiertosuunta. Tärkeää on levon ja työn sopiva ajoittuminen sekä vapaajakso vuorotyöjärjestelmässä. Vapaajaksojen ja vapaa-ajan sijoittuminen on merkityksellistä väsymyksen torjumisen, riittävän unen, tasapainoisen perhe- ja sosiaalisen elämän sekä hyvinvoinnin kannalta
 - ▶ Usein työntekijät pitävät tärkeämpänä pitkiä vapaita kuin työvuorojen välissä olevaa vapaa-aikaa.

Kuinka lähteä kehittämään työaika-autonomiamia työyksikössä?

- ▶ Työaika-autonomiamia ei voida suoraan siirtää yksiköstä toiseen vaan sen käyttöön ottaminen vaatii kehittämistyötä.
- ▶ Työaika-autonomiamian kehittäminen vaatii aitoa dialogia, palaverikäytäntöä sekä aikaa kehittämistyölle. Aktiiviselle kehittämiselle tulisi varata riittävästi aikaa. Erilaisissa työyksiköissä työaika-autonomiamian käyttöönoton eteneminen on yksilöllistä, joten kehittämistyö ennen vakiintuneeksi muuttunutta toimintatapaa voi kestää vuodesta kolmeen vuoteen

1. Alkutila-analyysi

- ▶ Ensimmäisenä vaiheena on alkutila-analyysi, jonka aikana työyksikössä selvitetään huolellisesti, mitä työaika-autonomiamia on. Tässä vaiheessa työntekijöiden tulisi saada tietoa aiheesta.
- ▶ Keskeisessä asemassa on työntekijöiden oma pohdinta siitä, miten he voivat parantaa omaa työhyvinvointiaan työvuorojärjestelyjen kautta. Tämä tapahtuu tunnistamalla omat työaikatarpeet, jotka ovat yksilöllisiä työntekijän elämäntilanteesta riippuen. Perheen, harrastusten ja muun sosiaalisen elämän aikataulut luovat erilaisia tarpeita työaikojen suhteen.

-
- ▶ On tärkeää, että yksikössä jokainen työntekijä osallistuu kehittämistyöhön ja ottaa siitä vastuuta. Alkutila-analyysin aikana työyksikkö tekee päätöksen prosessiin mukaan lähtemisestä. Yhteinen päätös edellyttää, että jokainen työntekijä on sitoutunut muutokseen.
 - ▶ Ennen prosessiin lähtemistä on hyvä päättää työryhmä, joka ottaa vastuun työaika-autonomiaprosessin eteenpäin viemisestä osastolla. Työryhmään kuuluu työvuorosuunnittelun hallitsevia henkilöitä. Työryhmän tehtävänä on organisoida TAA:n käyttöönotto, auttaa ongelmakohtissa ja viedä prosessia eteenpäin

2. Sopiminen, innovointi ja koulutus

- ▶ Toisessa vaiheessa työyksikkö alkaa ideoida uutta suunnittelukäytäntöä sekä pelisääntöjä sille. Ennen varsinaisen suunnittelun aloittamista on tärkeää varmistaa, että jokaisella työntekijällä on riittävä tieto työvuorosuunnittelun edellytyksistä. Tietoa on hyvä antaa **koulutuksissa**.
- ▶ Kehittämispäivät ovat hyvä keino tuoda tietoa ja ideoida yhdessä uutta käytäntöä. Teemoina voivat olla esim. työhyvinvointi ja tutustuminen yksikköön, jossa TAA on käytössä.
- ▶ Ennen ensimmäistä listasuunnittelua työyksikössä sovitaan työaika-autonomiaan tiiviisti liittyvät **pelisäännöt** ja katsotaan **reunaehdot**, joiden sisällä suunnittelu voi tapahtua.

Työaika-autonomian pelisäännöt

Työaika-autonomiaan kuuluvat pelisäännöt. Pelisäännöt luovat työvuorosuunnittelulle pohjan, jolloin suunnittelu on oikeidenmukaista ja tasapuolista kaikille työntekijöille.

Periaatteina autonomiselle työvuorosuunnittelulle ovat:

- ▶ joustavuus
- ▶ yhteisöllisyys
- ▶ tasapuolisuus
- ▶ toimintojen sujuvuus
- ▶ oikeudenmukaisuus

▶ Pelisääntöjen selkeys tekee uudesta työvuorojen suunnittelukäytännöstä turvallisen ja joustavan kaikille. Selkeät pelisäännöt parantavat työyhteisön ilmapiiriä ja hyvinvointia.

▶ Pelisääntöjen tekeminen on vaativaa ja niitä joudutaan usein muuttamaan käytännön syiden vuoksi.

Osastojen pelisäännöt sisältävät sopimukset esimerkiksi:

- ▶ työvuorojen alkamis- ja päättymisajoista
- ▶ millaista osaamista tarvitaan eri vuoroissa
 - AAMU: 4 sh, 2 ph/lh
 - ILTA: 3 sh (2 oltava i.v.-lupa), 1ph/ lh
 - YÖ: aina 2 sh (toinen aina kokenut ja i.v.-lupa)
- ▶ yksilöllisistä työajoista
- ▶ vuorojärjestelyistä työntekijöiden kesken
- ▶ viikonloppuvapaiden ja -töiden jakautumisesta
- ▶ työvuorosuunnittelun käytännön toteutuksesta.
- ▶ Missä, milloin ja miten suunnittelu tapahtuu osastolla
- ▶ mitä jos joku ei suunnittele vuoroja, mitä tehdään

Reunaehdot

- ▶ Reunaehdot ovat ehtoja, joiden sisällä työntekijät voivat suunnitella vuoronsa siten, että ne ovat lain ja sopimusten mukaisia

Reunaehdoilla työaika-autonomiassa tarkoitetaan

- ▶ yksikön toiminnan mahdollistavia henkilöstöresursseja
- ▶ paikallisia sopimuksia
- ▶ työaikalakia
- ▶ KVTES:ta

Koulutus

- ▶ Ennen työaika-autonomian käyttöönottamista on suositeltavaa järjestää henkilökunnalle koulutusta aiheesta. Koulutuksella varmistetaan, että kaikilla on riittävät perustaidot työaikojen suunnitteluun.

Ennen ensimmäistä listasuunnittelua jokaisen työntekijän tulee

- ▶ Tietää perustiedot kunnallisesta virka- ja työehtosopimuksesta eli KVTES:sta ja työaikalaista
- ▶ olla ymmärrystä työaikojen vaikutuksesta työhyvinvoinnille
- ▶ ymmärtää ergonomisen työvuorosuunnittelun periaatteet, kuten riittävä lepoaika ja oikea työvuororytmi.

Listaneuvottelija

- ▶ Jokaista kuuden tai kolmen viikon listaa kohden olisi hyvä olla yksi tai kaksi listaneuvottelijaa, jotka tarkistavat, että työvuorolista on ajoissa valmis ja tarkoituksen mukainen. Listaneuvottelijan tehtävänä on myös sovitella työvuoroista, jos ongelmia esiintyy ja huolehtia suunnitteluajataulusta. Jokaisen työntekijän on hyvä vuorollaan olla listaneuvottelijana, jolloin hän oppii näkemään työvuorosuunnittelun kokonaiskuvan.
- ▶ Listaneuvottelijan ei ole tarkoitus olla lopullinen käytäntötapa, vaan siitä pyritään pääsemään eroon siinä vaiheessa kun työyhteisö on sisäistänyt työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun. Lopullisen työvuorolistan hyväksyy kuitenkin osastonhoitaja.

3. Käyttöönotto ja arviointi

- ▶ Kun henkilöstöllä on riittävästi tietoa työvuorosuunnittelusta ja työyksikössä on sovittu pelisäännöt ja reunaehdot, työyksikössä voidaan alkaa suunnittelemaan ensimmäistä työvuorolistaa autonomisen työvuorosuunnittelun mukaisesti.
- ▶ Ensimmäisen työvuorolistan organisointi on tärkeää tehdä riittävän ajoissa. Suunnittelu aloitetaan pelisääntöihin laaditettujen sopimusten pohjalta, joissa on sovittu suunnittelun ajankohta, paikka ja toteutustapa.
- ▶ Listat voidaan suunnitella ensin kolmen viikon jaksoissa ja myöhemmin kuuden viikon jaksoissa työyksikön käytänteistä riippuen. Lyhyemmän listan suunnittelu alussa on helpompi tapa.

Arviointi

- ▶ Kun työaika-autonomia on osa yksikön päivittäistä toimintaa, on tärkeää arvioida sen toimivuutta. Arvioinnissa on hyvä seurata sitä, että tukeeko työvuorosuunnittelu työntekijän hyvinvointia ja edesauttaako se työn ja muun elämän yhteensovittamista. Arvioinnin kautta on tärkeää pohtia, onko työaika-autonomia yksikössä joustava ja yhteisöllinen toimintatapa. Arviointia voidaan tehdä kehittämisspalaverissa, joissa työntekijät voivat tuoda esille kokemuksiaan suunnittelukäytännön onnistumisesta ja ongelmakohtista.

Kokemuksia työaika-autonomiasta

Positiiviset kokemukset

- ▶ työaika-autonomia edistää työssä jaksamista
- ▶ työaika-autonomia helpottaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista
- ▶ mahdollistaa itsemääräämisoikeuden
- ▶ edistää oikeudenmukaisuutta
- ▶ lisää työtyytyväisyyttä, joustavuutta, vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, yksilöllisyyttä ja valinnanvapautta
- ▶ parantaa työajan hallintaa
- ▶ vähentää konflikteja esimiehen kanssa
- ▶ taa koetaan tärkeäksi työyksikössä ja sen käyttöä on haluttu jatkaa työyksiköissä

Kehittämistä vaativat kokemukset

- ▶ työntekijöiden haluttomuus yhteistyöhön ja joustamattomuus sekä dialogisuuden puuttuminen
- ▶ päällekkäiset toiveet työvuoroissa
- ▶ uusien työntekijöiden perehdyttäminen haastavaa
- ▶ työvuorolista koettu epäoikeudenmukaiseksi
- ▶ henkilökunta saanut koulutusta liian vähän
- ▶ työvuorolistan jatkuvuus ja toimivuus
- ▶ ”nopeat syövät hitaat” – ilmiö
- ▶ esimies joutunut muuttamaan suunniteltua listaa liikaa
- ▶ työvuorojen muuttaminen jälkikäteen hankalaa

- ▶ omien työaikatarpeiden tunnistaminen haastavaa
- ▶ listojen suunnitteluun käytetty aika vähentää potilastyön aikaa
- ▶ osa työntekijöistä valikoi työvuorot, kenen kanssa tekee töitä ja kenen ei
- ▶ toisten työvuorojen seuraaminen
- ▶ liian raskaiden työjaksojen suunnitteleminen
- ▶ TAA:n kehittämisprosessi on koettu haastavana
- ▶ työntekijät jättivät huomioimatta suunnittelussaan osaston toimivuuden kannalta tarvittavan työntekijävahvuuden
- ▶ työntekijöillä kokemus, että kyseessä on tehtävänsiirto osastonhoitajalta työntekijöille

Lähteet

- Hakola, T., Hublin, C., Härmä, M., Kandolin, I., Laitinen, J. & Sallinen, M. 2007. Toimivat ja terveet työajat. 2. uudistettu painos. Helsinki: Työterveyslaitos
- Hakola, T., Kandolin, I., Härmä, M. & Sallinen, M. 1994. Vuorotyön ergonomiset kriteerit. *Ergonomiatiedote* 4/1994, 10–16.
- Heikkilä, A. 2006. Yhteisöllisyys työaika-autonomiata toteuttavissa työyksiköissä työntekijöiden kokemana. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu- tutkielma.
- Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. Työaika-autonomia - yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. [Viitattu: 9.3.2010] Saatavissa: <http://www.hus.fi/default.asp?path=1,28,820,2179,14961>
- Hulkko, L. 2003. Työajat eri elämäntilanteissa. Teoksessa Hulkko, L. (toim.) Työajan muutokset. Työmarkkinat 2003:8. Helsinki: Tilastokeskus.
- Härmä, M., Kandolin, I., Sallinen, M., Laitinen, J. & Hakola T. 2002 Hyvinvointia vuorotyöhön. Työterveyslaitos: Helsinki.
- Kallioniemi, T. & Kinnunen, A. 2009. Vaikuta ja voi hyvin hoitotyössä. työaika-autonomian kehittämishanke, osaprojekti 1. Kartoitus osaston K3 hoitohenkilökunnan työaika-autonomiaan liittyvistä kokemuksista Peijaksen sairaalassa 2007–2009. Laurea-ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Kandolin, I. & Hakola, T. 2000. Työaika-kehittäminen työyhteisössä. Teoksessa Härmä, M. (toim.) Toimivat ja terveet työajat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kantoluoto, M. 2009. Autonominen työvuorosuunnittelu – Kehittämishanke Päijät-Hämeen keskussairaalan osastolla 43–44. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

-
- Koivula, L. & Talvitie, K. 2008. Röntgenhoitajien kokemuksia työaika-autonomiasta. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia. Sosiaali- ja terveysala.
- Opinnäytetyö.
- Koivumäki, M. 2006. Työaika-autonomian käyttöön oton työkirja. [Viitattu: 15.2.2010] Saatavilla: <http://www.hus.fi/default.asp?path=1,26,820,2179,1496> PDF-tiedosto.
- Koivumäki, M., Aschan, H., Kasanen, R., Sinivaara, M. & Vihersalo, M. 2005. Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia: Tutkimus- ja kehittämishanke HYKS, Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin vanhusten palvelussa. Loppuraportti. Hyks, Jorvin Sairaala, julkaisuja sarja B 03/2005.
- Lahtinen, M. 2007. Työaika-autonomia - Kokemuksia Etelä-Karjalan kesku ssairaalasta. [Viitattu: 15.2.2010]. Saatavilla: http://www.kymshp.fi/kaakon/laaketiedepaivat/lahtinen_merja.pdf PowerPoint-esitys.
- Lehtela, J. 2008. Mitä ovat ergonomiaan liittyvät riskit – ergonomian määritelmän näkökulma ja säädösnäkökulma. [Viitattu: 10.3.2010] Saatavilla: http://www.ergonomiayhdistys.fi/files/ery_lehtela_281008.pdf
- Mäkinen, T. 2009. Työvuorot itse suunnitellen. Tehy 3/2009, 24–28
- Murto, K. 1995. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. 2. painos. Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.
- Nygren, P. 2009. Hyvinvoiva henkilöstö on sijoitus tulevaisuuteen. Sairaanhoidaja 3/2009 (82), 23.
- Paukkonen, M., Pohjonen, T., Hakola, T., Lindholm H., Sistonen, H. & Simoila, R. 2007. TERVEET TYÖAJAT – kehittämis- ja tutkimushankkeen loppuraportti. Helsingin kaupungin terveyskeskuksen raportteja.
- Sinivaara, M. & Aschan, H. 2008. Työaika-autonomia, yhteisöllinen työvuorosuunnittelumalli. Teoksessa Koponen, L. & Hopia, H. Hoitotyön vuosikirja 2008. Vetovoimainen terveydenhuolto. Sairaanhoidajaliitto
- Unkila, R., Bergroth, U., Talonen, K., Mattila, E., Hiidenhovi, H., Julin, A-M, Kuronen, M., Salmela, I., Tuomisto, E., Ruoronen, R., Heino, H., Thomassen, A-M., Kaihlaniemi-Liukko, K. & Kotiniitty, T. 2008. Uudet työvuorot, parempi työhyvinvointi. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 5/2008.
- Vahtera, J., Kivimäki, M., Ala-Mursula, L. & Pentti, J. 2002. Työn hallinta ja työaikojen hallinta. Teoksessa Vahtera, J., Kivimäki, M. & Virtanen, P. Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Helsinki: Työterveyslaitos.