

LASTENPSYKIATRIAN AKUUTTI- JA KRIISIOSASTON  
HOITOHENKILÖKUNNAN ODOTUKSET TYÖAIKA-  
AUTONOMIASTA

Valmistautuminen työaika-autonomiaan siirtymiseen

Marena Kukkonen

Opinnäytetyö, syksy 2009

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Diak Etelä, Helsinki

Hoitotyön koulutusohjelma

Sairaanhoitaja (AMK)

## TIIVISTELMÄ

Kukkonen, Marena. Lastenpsykiatrian akuutti- ja kriisiosaston hoitohenkilökunnan odotukset työaika-autonomiasta. Valmistautuminen työaika-autonomiaan siirtymiseen. Helsinki, syksy 2009, 66s., 5 liitettä.

Diakonia-ammattikorkeakoulu, Diak Etelä, Helsinki. Hoitotyön koulutusohjelma, sairaanhoitaja (AMK).

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli tutkia lastenpsykiatrian akuutti- ja kriisi osasto LL 16 hoitohenkilökunnan käsityksiä ja ennako-odotuksia työaika-autonomiasta sekä niiden pohjalta valmistautua työaika-autonomiaan siirtymiseen.

Tutkimus oli laadullinen. Aineisto kerättiin kyselylomakkeilla kesän 2009 aikana ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Tutkimuksen tuloksena syntyi kuvaus hoitohenkilökunnan käsityksistä ja odotuksista työaika-autonomiasta.

Hoitohenkilökunta odottaa työaika-autonomian tuovan joustavuutta ja vapautta työn ja perheen sekä vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Työaika-autonomian odotetaan lisäävän vaikuttamismahdollisuuksia työvuoroihin. Kun joustavuus, vaikuttamismahdollisuudet sekä vapaus lisääntyvät, odotetaan sen lisäävän työn mielekkyyttä ja työssä jaksamista.

Työaika-autonomian onnistumiseksi työntekijät edellyttävät sekä itseltään että työryhmältä vastuun kantamista, toisten huomioimista, joustavuutta työryhmän jäsenenä sekä sovittujen sääntöjen noudattamista. Työaika-autonomian hyötyinä työryhmä piti henkilökohtaisten vaikutusmahdollisuuksien lisääntymistä. Sen odotetaan parantavan työn ja perhe-elämän yhteensovittamista sekä helpottavan arjen ja yksityiselämän suunnittelua ja tätä kautta elämänhallintaa. Työaika-autonomian haittana vastauksista nousi esiin joustamattomuuden pelko ja huoli siitä, kuinka oikeudenmukaisuus taataan työntekijöiden kesken. Haittana koettiin myös henkilökohtaisen vaivannäön lisääntyminen. Huoleksi oli, että työvuorojen suunnitteluun menevä aika on pois hoitotyöstä, ettei siihen löydy riittävästi aikaa tai etteivät työvuorolistat valmistu sovittuun aikaan.

Ennen kyselyn toteuttamista pidettiin osastotunti, jossa kerrottiin työaika-autonomiasta, kehittämishankkeesta sekä kyselystä. Kyselyn vastaukset esiteltiin toisella osastotunnilla, jonka jälkeen hoitohenkilökunta keskusteli kyselyn vastauksista sekä työaika-autonomiasta siirtymisestä. Enemmistöpäätöksellä työaika-autonomiseen työvuoro-suunnitteluun päätettiin siirtyä tammikuussa 2010, ensin kokeiluna kuuden työvuorolistan jaksolla, jonka jälkeen arvioidaan, jääkö käytäntö pysyväksi.

Asiasanat: työaika-autonomia, työhyvinvointi, vuorotyö, perhe, vapaa-aika

## ABSTRACT

Kukkonen, Marena

Working-time autonomy: Psychiatric nurses' expectations

66 p. 5 appendices. Language: Finnish. Helsinki, Autumn 2009.

Diaconia University of Applied Sciences. Degree Programme in Nursing.  
Upgrading of Qualifications. Degree: Nurse.

The purpose of this study was to survey the expectations of the psychiatric nurses on a children's ward regarding working-time autonomy. Currently, the nurses were doing morning and evening shifts seven days a week.

The study was qualitative research. A questionnaire including seven open-ended questions was submitted to 15 nurses and was analyzed using content analysis.

The results of this study showed that employees expected working-time autonomy to give more flexibility and to help in connecting work, family and spare time. Consequently, this would increase work-wellbeing the quality of nursing. However, the workers were afraid of inflexibility or inequality between employees as well as an increase of their own personal work load.

As a result of this survey, the nurses on the ward will start to use the working-time autonomy program.

The results of the study can be utilized by working units introducing working-time autonomy.

Keywords: working-time autonomy, work- wellbeing, shift work, family, spare time

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTAA .....	8
2.1 Toimintaympäristön kuvaus.....	9
2.2 HUS:n arvot ja strategiset päämäärät.....	11
3 KEHITTÄMISHANKKEESEEN LIITTYVIÄ TEOREETTISIA LÄHTÖKOHTIA	14
3.1 Vuorotyö ja vapaa-aika .....	14
3.1.1 Vuorotyön terveystriskit.....	15
3.1.2 Työn ja perheen yhteensovittaminen .....	15
3.1.3 Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen.....	17
3.2 Työyhteisö.....	18
3.2.1 Yhteisöllisyys työyhteisössä .....	19
3.2.2. Arvot ja yhteinen kulttuuri .....	20
3.3 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät .....	21
3.3.1 Oikeudenmukaisuus työyhteisössä .....	22
3.3.2 Joustavuus työyhteisössä.....	24
3.3.3 Tasa-arvo työyhteisössä .....	25
3.4 Työaika-autonomia .....	27
3.5 Dialoginen työn kehittäminen työvuorosuunnittelussa.....	29
3.6 Muutosprosessin johtaminen.....	31
4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN .....	34
4.1 Lähtötilanteen kartoitus.....	34
4.1.1 Kyselylomakkeen suunnittelu .....	35
4.1.2 Tutkimukseen osallistujat ja aineiston keruu .....	35
4.1.3 Aineiston analyysi .....	36
4.1.4 Osastotunnit .....	37
5 HOITAJIEN KÄSITYKSIÄ TYÖAIKA-AUTONOMIASTA .....	39
5.1 Työaika-autonomiaan liittyvät odotukset.....	39
5.2 Henkilökohtaiset edellytykset .....	40
5.3 Edellytykset työryhmältä .....	41

5.4. Työaika-autonomian hyödyt .....	42
5.5. Työaika-autonomian haitat.....	42
5.6. Toiveet yhteisistä säännöistä ja sopimuksista.....	44
5.7 Muita kommentteja .....	45
5.8 Yhteenveto tuloksista.....	45
<b>6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>47</b>
6.1 Eettiset näkökulmat.....	47
6.2 Luotettavuus .....	47
6.3. Kyselyn tulosten ja kehittämishankkeen tarkastelua.....	48
6.4 Jatkotutkimusaiheet.....	51
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>53</b>

LIITE 1: Kyselylomake

LIITE 2: Osastotunti 1

LIITE 3: Osastotunti 2

LIITE 4: Ohjeita työryhmälle työaika-autonomian toteuttamiseksi

LIITE 5: Prosessin eteneminen

## 1 JOHDANTO

Työelämä on viime vuosina muuttunut merkittävästi. Muutoksiin ovat vaikuttaneet nopeasti uusiutuva teknologia, tiedon määrän voimakas lisääntyminen, sosiaalisten taitojen korostuminen ja kansainvälistyminen. (Kandolin 2006.) Myös työn merkitys ihmisille on muuttunut. Nykypäivänä työntekijöillä on uudenlaisia vaatimuksia työlleen. Hoitajat odottavat työnantajalta kannustusta, yhdenvertaisuutta sekä hyvän työympäristön ja ilmapiirin edistämistä. (Pihlainen 2000.) Organisaatioiden on tarjottava työntekijöille sellainen työyhteisö, missä on hyvä työskennellä (Heikkilä 2006). Hyvä työyhteisö tarjoaa työntekijöille haasteita, kehittymismahdollisuuksia ja joustavuutta työaikoihin huomioiden työntekijöiden henkilökohtaiset elämäntilanteet. Työssään ja työyhteisössä viihtyvä työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut työhönsä. Työyhteisön ilmapiirillä on merkitystä työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. (Heikkilä 2006.) Vetovoimaiset sairaalat saavat aikaan erinomaisia potilaiden hoitotuloksia. Onnistumisen avaimina ovat työtyytyväisyys ja hyväksi koetut työolot. (Meretoja & Koponen 2008.)

Terveydenhuollossa suuri osa ihmisistä tekee kuormittavaa vuorotyötä. Tutkimuksissa on todettu, että työajan hallinta edistää työntekijöiden jaksamista ja tyytyväisyyttä työhönsä. (Jorvin sairaala ja Espoon kaupungin vanhusten palvelu 2006.) Työaika-autonomia on yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, jossa jokainen työntekijä suunnittelee omat työvuoronsa yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa. Työntekijällä on vapaus ja vastuu suunnitella omat työvuorot yhteisesti sovittujen pelisääntöjen ja olemassa olevien reunaehtoien puitteissa. Työaika-autonomian reunaehdot ovat KVTES ja työaikalaki, paikalliset sopimukset ja yksikön toiminta. (Koivumäki 2006.)

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on tutkia Lastenlinnan osasto LL 16 hoitohenkilökunnan käsityksiä ja ennako-odotuksia työaika-autonomiasta sekä niiden pohjalta valmistautua työaika-autonomiaan siirtymiseen. Kehittämishanke toteutettiin Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS) Lastenlinnan lastenpsykiatrian akuutti- ja kriisiosastolla LL16:lla. Osasto on kuusipaikkainen ja se tarjoaa kiireellistä, ympärivuorokautista hoitoa 6–12-vuotiaille lapsille. Hoitajaksot kestävät vuorokaudesta kahteen viikkoon.

Lapsen hoidosta vastaa moniammatillinen työryhmä, johon kuuluu kaksi lääkäriä, psykologi, sosiaalityöntekijä, osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja, viisitoista sairaanhoitajaa ja kolme mielenterveyshoitajaa.

Hoitohenkilökunta tekee osastonhoitajaa lukuun ottamatta kaksivuorotyötä ja osastolla on vakituiset yöhoitajat. Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli tutkia lastenpsykiatrian akuutti- ja kriisi osasto LL 16 hoitohenkilökunnan käsityksiä ja ennakkoodotuksia työaika-autonomiasta sekä niiden pohjalta valmistautua työaika-autonomiaan siirtymiseen. Näitä tutkimustuloksia voidaan käyttää perehdytystarpeen arvioinnissa, suunnittelutyössä ja toteutuksessa, kun työaika-autonomiaan siirrytään käytännössä.

## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTAA

Osasto LL 16 on käynyt läpi suuren organisaatiomuutoksen viimeisen kahden vuoden aikana. Aikaisemmin osasto oli lastenpsykiatrinen tutkimusosasto, jossa hoitojaksot kestivät kuusi viikkoa. Osasto toimi arkipäivisin ympäri vuorokauden ja oli suljettuna viikonloppuisin ja pyhäpäivinä. Osaston toiminnan muuttuessa koko henkilökunta vaihtui työntekijöiden hakeutuessa toisiin tehtäviin joko henkilökohtaisista, omaan elämäntilanteeseensa liittyvistä syistä tai koska osaston muuttuessa tutkimusosastosta akuuttiosastoksi ja siitä johtuva uusi toimintakulttuuri ja muuttuneet työajat eivät vastanneet niitä työtehtäviä, joihin he hoitajina halusivat sitoutua. Aloin työskennellä sairaanhoitajana osastolla LL 16 vuonna 2007, kun muutos tutkimusosastosta akuuttiosastoksi oli käynnistymässä.

Tällä hetkellä työryhmässäni minä ja apulaisosastonhoitaja teemme yhteistyössä työvuorot osastonhoitajan valtuuttamana. Työryhmä laittaa toivelistaan henkilökohtaiset työvuorotoiveet ja yhdessä on sovittu muutamia yhteisiä käytäntöjä: vapaapäivälle lähetetään aamuvuorosta ja vapaalta palataan töihin iltavuoroon. Ilta- ja aamuvuorot sijoitetaan peräkkäin, jos mahdollista. Työhön liittyvät toiveet, kuten koulutukset ja neuvottelut toteutetaan ensisijaisesti. Käytännössä kuitenkin kaikki toiveet pyritään toteuttamaan, jolloin muista edellä mainituista sovituista käytännöistä joustetaan.

Edellä kuvatussa käytännössä on ilmennyt muutamia ongelmia. Työvuorotoiveita esiintyy työryhmän jäsenillä epätasaisesti. Tämä taas tuo epätasa-arvoa työvuorokäytäntöjen toteutumisessa niiden joudessa, joilla ei erityisiä toiveita ole. Työvuorojen suunnittelu ja toteutus on nykyisessä työvuorosuunnittelusta kahden ihmisen vastuulla, jolloin työryhmän keskinäinen vuoropuhelu ja neuvottelu jäävät vajaaksi.

Kehittämishankkeen tavoitteena on työaika-autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtyminen helmikuussa 2010. Ajatuksena on, että työryhmän itse suunnitella omat työvuoronsa ihmisten vaikutusmahdollisuudet työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen lisääntyvät ja tämä lisää työssä viihtymistä ja työhön sitoutumista. Samoin yhteistyö työryhmässä voi parantua keskinäisen vuoropuhelun ja joustavuuden lisääntyessä. Työyhteisön hyvä yhteishenki ja ilmapiiri edistävät myös potilaiden hyvää hoitoa.

Työaika-autonomiasta on aikaisempaa kokemusta HUSissa. HUSissa on julkaistu työaika-autonomian käyttöönoton työkirja, joka koottiin ja testattiin työaika-autonomia-projektissa 10 / 2005 – 5 / 2006. Siinä on hyödynnetty HYKS:n, Jorvin sairaalan ja Espoon kaupungin vanhusten palvelujen yhteisen työaika-autonomia hankkeen (2002–2005) kokemuksia. Työkirjaa ja koulutusohjelmaa olivat testaamassa seuraavat yksiköt: Meilahden osasto 61 – 62, iho- ja allergiasairaalan osasto 4, HUS-röntgen / LNS, HUS-LAB / Jorvi, Peijas osasto K3 ja Tammiharjun osasto 9. (Koivumäki 2006.)

HYKS, Jorvin sairaalan fysioterapiaoastolla toteutettiin vuonna 2001 työaika-autonomian pilottihanke. Fysioterapeutit kokivat työaika-autonomian helpottaneen työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista ja lisänneen vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Uuden työaikakäytännön koettiin parantaneen työpaikan ilmapiiriä, työssä jaksamista ja vähentäneen työn henkistä kuormittavuutta. Vastaanottoaikojen uudistukset vastasivat myös hyvin potilaiden toiveita ja tarpeita parantaen näin potilaiden fysioterapiapalvelujen saantia. (Kasanen 2002.)

## 2.1 Toimintaympäristön kuvaus

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS) on sairaanhoitopiiri, joka käsittää 24 sairaalaa Uudellamaalla ja Itä-Uudellamaalla. HUS on kuntayhtymä, jonka omistaa 31 kuntaa. Nämä ovat kaikki Uudenmaan kunnat sekä seitsemän Itä-Uudenmaan kuntaa.

Kuntayhtymä jäsennetään sisäistä ohjausta ja johtamista varten keskushallintona toimivaan konsernihallintoon sekä erikoissairaanhoidon ja tukipalvelujen palvelualueisiin.

Erikoissairaanhoidon palvelualueeseen kuuluvat seuraavat viisi sairaanhoitoaluetta: HYKS-sairanhoitoalue, Hyvinkään, Lohjan, Länsi-Uudenmaan ja Porvoon sairaanhoitoalueet. Palvelutuotantoa koordinoi neljä Hyksin tulosityksikköä, jotka ovat medisiininen, operatiivinen, naisten- ja lastentautien sekä psykiatrian tulosityksiköt. Lastenlinna on osa Hyksin Naisten- ja lastentautien tulosityksikköä. (HUS ohjeet ja käyttö säännöt i.a.)

Osasto LL 16 on Lastenlinnassa sijaitseva lastenpsykiatrian akuutti- ja kriisiosasto. Osastolla on kuusi vuodepaikkaa ja se tarjoaa kiireellistä, ympärivuorokautista hoitoa

iältään 6–12-vuotiaille lapsille. Hoitajakset kestävät vuorokaudesta kahteen viikkoon. Lapset tulevat osastolle joko kiireellisenä Lastenklinikan päivystyksen kautta tai suunnitellusti akuuttipoliklinikan ohjaamana. Lapsen hoidosta vastaa moniammatillinen työryhmä, johon kuuluu lääkäri, psykologi, sosiaalityöntekijä, sairaanhoitaja / mielenterveyshoitaja sekä sairaalakoulun opettaja. Lapsen kokonaisuhoidosta vastaa lääkäri ja jokaiselle lapselle on nimetty vastuuhoitaja, joka työskentelee tiiviisti lapsen kanssa ja toimii yhdyshenkilönä lapsen, perheen ja muun henkilökunnan välillä.

Hoitohenkilökuntaan kuuluu osastonhoitaja, apulaisostonhoitaja, viisitoista sairaanhoitajaa ja kolme mielenterveyshoitajaa. Hoitohenkilökunta tekee osastonhoitajaa lukuun ottamatta kaksivuorotyötä ja osastolla on vakituiset yöhoitajat. Aamuvuorojen vahvuus on minimi 5 henkilöä ja iltavuorossa 5 henkilöä. Viikonloppuisin sekä aamuvuoroissa että iltavuorossa on neljä hoitajaa. Yöhoitajia on työvuorossa kaksi.

Osasto LL 16 on käynyt läpi suuren organisaatiomuutoksen viimeisen kahden vuoden aikana. Vuonna 2007 osasto muuttui aikaisemmasta arkipäivisin viikko-osastona toimineesta tutkimusosastosta akuutti- ja kriisiosastoksi, ympäri vuorokauden toimivaksi lastenpsykiatrian osastoksi. Muutoksen myötä osastolla aikaisemmin toiminut tiivis ja kokenut työryhmä vaihtui kokonaisuudessaan. Kahden vuoden aikana on vaihtuvuus työryhmässä ollut suurta ja osaston toiminta on hakenut muotoaan, kuten hoitofilosofiaa, toimintatapoja ja hoitotyön malleja ja tämä prosessi on edelleen käynnissä. Osaston käytännöt, säännöt ja sopimukset ovat osaltaan samoja kuin aikaisemminkin mutta uuden toiminnan ja henkilökunnan myötä on kahden vuoden aikana haettu uusia toimintatapoja ja akuuttiosastolle soveltuvia hoitotyön malleja. Koska akuuttihoito on intensiivisempää kuin aikaisempi useita viikkoja kestänyt tutkimushoito, on hoitotyö yksilöllisempää ja hoitajakson tavoitteet räätälöity vastaamaan jokaisen lapsen henkilökohtaisia tarpeita.

Osaston päivästrukturi on yhteinen. Lapset heräävät aamulla klo 7.30 - 8.00 Lapset kokoontuvat aamupalalle, lounaalle, välipalalle ja päivälliselle yhdessä kahden aikuisen seurassa. Iltapalalla on koko työvuorossa oleva henkilökunta ja lapset. Aamutoimien ja oman huoneen siistimisen jälkeen pidetään aamukokous, jossa käydään läpi päivän tapahtumat sekä kuka aikuinen on kenenkin lapsen vastuuhoitaja työvuoron aikana. Lapset käyvät samassa rakennuksessa sijaitsevaa sairaalakoulua tunnista viiteen tuntiin päi-

vässä, oman lukujärjestyksensä mukaisesti ja psyykinen vointi huomioiden. Lapset tapaavat päivän aikana hoitosuunnitelmansa mukaisesti lääkäriä ja/tai psykologia. Tarvittavat laboratoriokokeet sekä verenpaineen ja painon seuranta hoidetaan yhdessä vastuuhoidajan kanssa aamupäivän aikana. Hoitokokoukset, verkostokokoukset ja neuvottelut ovat virka-aikana. Sosiaalityöntekijä tapaa vanhempia sovitusilla. Ilta-aikana on ilta-kokous, jossa tehdään illan suunnitelmat ja käydään läpi vastuuhoidajat. Vanhempien vierailut painottuvat iltaan, vaikkakin osastolla on mahdollista vieraila koko päivän aikana vanhemmille parhaiten sopivana ajankohtana.

Lasten kanssa työskentely on usein toiminnallista: leikitään, pelataan, askarrellaan, ulkoillaan – mitä kukin lapsi toivoo ja mistä hän hyötyy akuutti- ja kriisihoidon aikana. Jos lapsen psyykinen vointi vaatii tilanteen rauhoittamista, vähennetään aktiviteetteja ja virikkeitä. Hoidon tavoitteena on lapsen ja perheen kriisiytyneen tilanteen pysäytys ja lapsen psyykkisen voinnin sekä hoidon tarpeen arviointi. Toiminta on aikuisjohtoista ja suunnitelmallista.

Osastojakson tarkoituksena on pysähtyä miettimään lapsen ja perheen sekä mahdollisen muun verkoston kanssa, miten lasta ja perhettä voidaan parhaiten auttaa ja tukea selviytymään vaikeassa elämäntilanteessa. Osastolla voidaan tarvittaessa aloittaa lääkehoito lääkärin ja hoitohenkilökunnan seurannassa. Jakson aikana suunnitellaan ja luodaan kontakti jatkohoitoon, joka voi olla mm. hoito-osasto, avopoliklinikka tai perheneuvola.

## 2.2 HUS:n arvot ja strategiset päämäärät

HUS:n ydintehtävänä on tuottaa asiakkaiden parhaaksi erikoissairaanhoidon palveluja ja terveyshyötyjä tuloksellisessa yhteistyössä perusterveydenhuollon, yliopiston ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa.

HUS:n valtuusto on määritellyt arvopohjan seuraavasti:

- Yhteistyöllä huipputuloksiin: Onnistumme yhdessä avoimuuden, luottamuksen, osaamisen ja verkostoitumisen avulla.
- Tahto toimia edelläkävijänä: Toimimme innovatiivisesti asiakkaidemme parhaaksi ja käytämme hyväksi tulevaisuuden mahdollisuudet.
- Arvostamme asiakkaitamme ja toisiamme: Kohtelemme potilaita, muita asiakkaita, kumppaneita ja työtovereita oikeudenmukaisesti, vastuullisesti ja suvaitsevaisesti. Noudatamme yhteisiä pelisääntöjä. Kannamme vastuumme ympäristöstä. (HUS ohjeet ja käytösäännöt i.a.)

Osaston LL 16 arvoja ei ole kirjoitettu ylös toiminnan muutosprosessin ollessa vielä kesken, mutta yhteisissä palavereissa, kehittämispäivissä sekä kehittämistyöryhmässä, johon kuuluvat osaston lääkärit, psykologi, osastonhoitaja, sosiaalityöntekijä, apulaisosastonhoitaja sekä kolme hoitohenkilökunnan edustajaa, osaston arvoista on keskusteltu säännöllisesti. Näin on luotu yhteistä arvopohjaa, johon osaston toiminta nojautuu. Lastenpsykiatrinen hoitotyö perustuu potilaan, perheen, yhteistyötahojen ja -verkoston sekä hoitohenkilökunnan väliseen arvostukseen, luottamukseen ja yhteistyön avoimuuteen salassapitovelvollisuus huomioiden. Potilaasta kerätty tieto on potilaiden ja perheen saatavilla heidän niin halutessaan. Kirjaukset ja potilaasta tehdyt tutkimukset ja arvioinnit perustuvat näyttöön ja ovat ammattitaitoisten työntekijöiden laatimia. Toiminnan päämääränä on toimia potilaan ja perheen parhaaksi ja heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti, kunnioittavasti ja suvaitsevaisesti. Hoitotyössä kunnioitetaan perheiden erilaisia toimintatapoja ja -kulttuureja. Osaston henkilökunta on yhdessä laatinut osastolla käytössä olevat säännöt, sopimukset ja käytännöt sekä sitoutunut noudattamaan niitä, jolloin toiminta on kaikille tasavertaista, turvallista ja oikeudenmukaista.

HUS:n strategisena päämääränä on olla potilaslähtöinen ja tuottaa vaikuttavaa ja oikea-aikaista erikoissairaanhoitoa, korkeatasoista tutkimusta ja opetusta yhteistyössä Helsingin yliopiston, muiden korkeakoulujen ja ammattioppilaitosten kanssa. Strategisena päämääränä on myös kehittää moniammatillista asiantuntijayhteisöä kannustavaa ja arvostavaa johtamista sekä olla alan vetovoimaisin monien mahdollisuuksien työpaikka. Husin strategisena tavoitteena on toimintatapojen ja rakenteiden jatkuva parantaminen. Kuntayhteistyö perustuu luottamukseen ja ennakoitavissa olevaan tasapainoiseen talouteen. (HUS ohjeet ja käytösäännöt i.a.)

Työskentelen itse sairaanhoitajana lastenpsykiatrian osastolla, jossa kehittämishanke toteutetaan. Roolini opinnäytetyön tekijänä työaika-autonomiaan siirryttäessä on tiedon hankinta ja sen pohjalta työryhmän perehdyttäminen kyseiseen aiheeseen yhdessä apulaisosastonhoitajan kanssa. Työaika-autonomiaan liittyvien odotusten ja toiveiden kartoittaminen sekä työryhmän käytännön tietojen selvittäminen esimerkiksi työaikalainsäädännöstä ja työaikojen vaikutuksesta ihmisten työhyvinvointiin auttaa selvittämään, mihin erityisesti tulee kiinnittää huomiota perehdytyksessä. Se auttaa myös hakemaan oleellista taustamateriaalia, jonka pohjalta voin esitellä työaika-autonomiahankkeen työryhmälle sekä tarvittaessa motivoida sitä siihen siirtymisessä. Kun työaika-autonomiahankkeeseen siirrytään, voin tutkimuksen tekijänä toimia työryhmässä hankkeen asiantuntijana ja organisoijana yhdessä apulaisosastonhoitajan kanssa.

### 3 KEHITTÄMISHANKKEESEEN LIITTYVIÄ TEOREETTISIA LÄHTÖKOHTIA

#### 3.1 Vuorotyö ja vapaa-aika

Vuorotyö on määritelty työaikalain 27 §:ssä. Vuorotyössä vuorojen on vaihdettava säännöllisesti ja muututtava ennakolta sovituin ajanjaksoin. Vuorojen katsotaan vaihtuvan säännöllisesti, kun vuoro jatkuu enintään yhden tunnin yhdessä työhön sijalle tulleen vuoron kanssa tai kun vuorojen väliin jää enintään yhden tunnin aika. Vuoroja ei tarvitse olla kaikkina viikonpäivinä samaa määrää eikä vuorojen pidä päivittäin alkaa samaan kellonaikaan. Töiden tulee kaikissa vuoroissa olla samanlaista ja työntekijän on tehtävä eri vuoroja. Vuorojen vaihtumisen tulee olla ennalta sovittu, työntekijöiden on tiedettävä ennakolta, kuinka pitkän aikaa kutakin vuoroa tehdään. (Työsuojelupiirit i.a.)

Vuorotyötä tekevien ihmisten määrä maassamme on jatkuvasti lisääntynyt. Syynä tähän ovat yhteiskunnan kasvavat vaatimukset palveluiden saatavuudesta 24 tuntia vuorokaudessa, tuotannollisten vaatimusten lisääntyminen ja globalisaatio. Vuorotyöhön liittyy monenlaisia terveydellisiä haittoja, vuorotyö rajoittaa sosiaalista elämää ja aiheuttaa sitä kautta yksilölle monitahoisia paineita. (Miettinen 2008.)

Hakolan, Koivumäen, Sinivaaran & Kasasen tutkimuksen mukaan työaika-autonomia helpotti työn ja harrastusten yhteensovittamista sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamista, kokivat nuorten ja keski-ikäisten ryhmät. Samanlaista positiivista vaikutusta ei havaittu vanhimmassa ikäryhmässä. Molemmat nuoremmat hoitajaryhmät kokivat omien työvuorojen suunnittelun auttavan myös työssä jaksamisessa, kun taas vanhimmassa hoitajaryhmässä vastaavaa kokemusta ei ollut. Tutkimuksen tulokset työaika-autonomian myönteisistä vaikutuksista nuorempien hoitajien hyvinvointiin olivat ilahduttavia. Tutkijat kuitenkin odottivat samankaltaisia tuloksia kaikissa ikäryhmissä. (Hakola, Koivumäki, Sinivaara & Kasanen 2007.)

### 3.1.1 Vuorotyön terveystriskit

Vuorotyö aiheuttaa monia erilaisia terveystriskejä. Ensimmäisinä oireina vuorotyön aiheuttamasta kuormituksesta esiintyy uni- ja vuorokausirytmien häiriöitä, jotka lisääntyvät 40. ikävuoden jälkeen. Normaalin unen edellytyksiin kuuluvat todellinen unen tarve ja oikea-aikaisuus. Epätyypilliseen työaikaan elimistö pyrkii siirtymään lepotilaan, vaikka työntekijä on aktiivinen. Vuorotyön tekeminen lyhentää normaalia unta noin kaksi tuntia ja REM-unen osuus vähenee. Tästä seuraa univajetta ja uni koetaan lepoa antamattomaksi. Käytännössä kaikilla vuorotyötä tekevillä esiintyy lyhytaikaista unettomuutta ja väsymystä, 25 % vuorotyötä tekevistä kärsii jatkuvasta väsymyksestä.

Riski sairastua verenpainetautiin lisääntyy vuorotyössä verenkiertoelimistön epänormaalin stressiaktivoitumisen kautta. Aikaisemmin todettu verenpainetauti voi pahentua ja sydämen vajaatoiminnan kehittymisen riski kasvaa. Vuorotyöläisen riski sairastua sepelvaltimotautiin on jopa yli 40 % korkeampi kuin päivätyötä tekevän riski. Vuorotyö lisää riskiä sairastua aikuistyyppin diabetekseen ja saattaa heikentää jo todetun diabeteksen hoitotasapainoa. Epätyypilliseen aikaan työskenneltäessä, etenkin öisin valvottaessa, lisääntyy vapaiden rasvahappojen määrä elimistössä. Tämä johtaa insuliiniresistenssin nousuun ja sen seurauksena elimistön glukoosinsieto heikkenee. Sokeritasapainoon vaikuttaa myös vuorotyön aiheuttama vaihtelu stressihormonien erityksessä (kortisoli). Vuorotyöläisen on lisäksi usein hankalaa noudattaa säännöllisiä ruokailuaikoja ja terveellistä dieettiä. Vuorotyötä tekevien henkilöiden hyvin suunnatuilla terveystarkastuksilla voidaan vuorotyön aiheuttamia ongelmia tehokkaasti ennaltaehkäistä ja vähentää. (Miettinen 2009.)

### 3.1.2 Työn ja perheen yhteensovittaminen

Työn ja perheen yhteensovittaminen on nostettu viime vuosina yhdeksi tärkeäksi työ-, perhe- sekä tasa-arvopolitiikan teemaksi. On peräänkuulutettu työn ja perheen yhteensovittamista helpottavia perheystävällisiä käytäntöjä ja perhemyönteistä yrityskulttuuria. Perheystävällisen organisaatiokulttuurin on esitetty olevan yhteydessä työn ja perheen onnistuneeseen yhteensovittamiseen, työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen sekä vähentävän stressioireita, (sairas)poissaoloja, työpaikan vaihtohalukkuutta sekä lisäävän koettua terveyttä. Työnantajalle perheystävällisyyden hyötynä on esitetty

työntekijän kvalifikaatioiden, esimerkiksi jaksamisen ja työasenteiden, parantuminen. Työntekijän näkökulmasta organisaatiokulttuurin perheystävällisyyden on esitetty toimivan välittäjän roolissa ja helpottavan työntekijää tasapainoilussa työn ja perheen välillä. (Turpeinen & Toivanen 2008, 11–12.)

Työn ja perheen hyvä yhteensovittaminen lisää henkilöstön sitoutumista ja hyvinvointia ja voi tätä kautta edistää työn tuottavuutta. Työpaikkaan sitoutumista heikentävät puolestaan tyytymättömyys työaikoihin ja vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa työvuorojen suunnitteluun. (Koivula & Talvitie 2008.) Perheystävällinen työkuultuuri voi olla osa yrityksen kokonaisvaltaista hyvinvointistrategiaa, joka lisää työn houkuttelevuutta ja organisaatioon sitoutumista. Se on myös valttitekijä kilpailussa hyvistä työntekijöistä, niin miehistä kuin naisista. (Kauppinen 2006, 3.)

Kauppinen ja Toivasen mukaan työn ja perheen yhteensovittamista voidaan edistää kehittämällä perhemyönteistä työkuultuuria, jonka on todettu koostuvan seuraavista elementeistä:

- Johtamiskulttuuri, jossa työpaikan johto tukee luottamusta herättävää henkilöstöpolitiikkaa ja edistää henkilöstön tarpeiden mukaisia käytäntöjä, esimerkkeinä etätöiden ja mobiilin työn järjestelyt sekä myönteinen suhtautuminen sekä naisten että miesten perhevapaisiin.
- Työaikakulttuuri, johon liittyvät molemminpuolisesti joustavat työajat. Hyviä malleja ovat liukuva työaika, työaikapankki ja vaihteleva työaika.
- Urakehitystä myötäilevät käytännöt, joissa otetaan huomioon perhevapaista aiheutuvat työuran keskeytykset ja helpotetaan perhevapailta paluuta, esimerkkinä lyhennetty työaika tarvittaessa. Uusia tutkittavia käytäntöjä ovat mentorointi, uravalmennus sekä sparraus elämän kriiseissä ja muutoksissa. (Kauppinen & Toivanen 2006.)

Työn ja perheen yhdistäminen on osa itse kunkin arkea. Tästä huolimatta työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuuksista puhuminen ei ole itsestään selvä osa työpaikkakulttuuria eikä yhdistämistä helpottavista mahdollisuuksista sopiminen ja niiden kehittäminen ole ilman muuta osa työpaikkojen henkilöstöpolitiikkaa. Työelämässä ja työpolitiikassa perheen on ajateltu kuuluvan yksityiselämään. Suomelle ja muille pohjoismaille tyypillisen verrattain kehittyneen perhepolitiikan tarkoittamattomana seurauksena työelämässä saatetaan ajatella, että työn ja perheen yhteensovittamisen ratkaisemisesta huolehtii julkinen perhepolitiikka, eikä se liity yritysten tai työpaikkojen toimin-

taan. Tästä on puolestaan seurannut, ettei myöskään ajatella sitä, miten pitkälle työssäolo ja työaikajärjestelyt asettavat ehtoja perhe-elämän mahdollisuuksille. (Salmi & Lammi-Taskula 2004, 129.)

Työn ja perheen suhteeseen liittyvät tilanteet eivät ole yksityisasioita, ajateltiinpa vaikka vain sitä, miten ongelmat työn ja perheen yhteensovittamisessa vaikeuttavat tehokasta työntekoa. Jos perheen ja työn yhdistämiseen liittyvät tilanteet olisivat hyväksytyt peruste työaikajärjestelyille, olisi töiden järjestely työnjohtajalle usein paljon helpompaa. Vaikka työntekijöillä on erilaiset elämäntilanteet, useimmilla on sellaisia elämänvaiheita, joissa työn ja perheen yhteensovittaminen asettaa tavalla tai toisella vaatimuksia, joihin voidaan vastata työaikoja sovittelemalla. Tämän oivalluksen syntymistä helpottaa se, että tunnistetaan työn ja perheen yhteensovittamisen liittyvän muihinkin perhevaiheisiin kuin pikkulapsiperheen elämään. Eri perhevaiheiden tilanteiden ja tarpeiden tunnistaminen ja hyväksyminen johtavat siihen, että jos yksi työntekijä saa tietyn, esimerkiksi työvuorojärjestelyihin liittyvän ”edun” nyt, toinen ehkä sai saman edun pari vuotta sitten ja kolmas tarvitsee sitä muutaman vuoden päästä. Oikeudenmukaisuus toteutuu pitkällä aikavälillä. Sen sijaan on vaikea kuvitella se toteutuvan, jos työn ja perheen yhteensovittamisen tarpeita ei oteta lainkaan huomioon töiden organisoinnissa. (Salmi & Lammi-Taskula 2004, 135.)

On tärkeää huomata, että työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen liittyvät ongelmat eivät koske vain lapsiperheitä, vaan myös esimerkiksi pitkäaikaissairaiden ja vanhusten omaisia, jotka ovat keskeinen tukielementti arjen sujumisen kannalta. Tämä koskettaa erityisesti keski-ikäisiä naisia, jotka usein huolehtivat ikääntyvien vanhempiensa hoidosta ja huolenpidosta. (Lindström & Leppänen 2002, 264.)

### 3.1.3 Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen

Vapaa-aika on suomalaisille entistä tärkeämpää. Vapaa-ajassa taas varsinkin kodin ja perheen kanssa olemisen merkitys on kasvanut, mutta myös harrastukset koetaan aiempaa tärkeämmiksi. Ihmiset arvioivat elämäänsä yhä enemmän yksityisestä elämäntilanteesta käsin. (Liikkanen 2004.)

Nykyisessä työelämässä on vaikea välttää stressiä, jolloin avainasemaan nousee se, kuinka pystymme palautumaan työpäivän aikana kertyneestä kuormituksesta. Palautumisprosessin aikana työntekijä palautuu työpäivän aikana kokemastaan kuormituksesta ja stressistä, ja hänen voimavaransa elpyvät. Työkuormituksesta palautuminen kytkeytyy myös moniin työhön, perhe-elämään ja vapaa-aikaan liittyviin seikkoihin. Liika työnteko, riittämätön vapaa-aika, työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmat ja erilaiset työn vaatimukset, kuten aikapaineet, kiire ja päätöksenteon vaativuus, uhkaavat palautumista. Sen sijaan liikunta, sosiaalinen yhdessäolo ja lepo vapaa-ajalla sekä erilaiset työn voimavarat, kuten sosiaalinen tuki, toiminnan oikeudenmukaisuus ja työ tarjoamat vaikutusmahdollisuudet, palauttavat ja täydentävät työntekijän voimavaroja auttaen jaksamaan. (Kinnunen & Mauno 2009, 7–28.)

Työkuormituksesta palautuminen voidaan nähdä vastakohtana työssä tapahtuvalle kuormittumisprosessille. Palautuminen on psykofysiologinen elpymisprosessi, jossa yksilö palautuu aikaisemmasta kuormituksesta. Psykologisesta näkökulmasta tämä tarkoittaa yksilön kokeman kuormittuneisuuden ja väsymyksen vähenemistä ja sitä, että yksilö kokee itsensä kykeneväksi ja valmiiksi jatkamaan senhetkistä toimintaansa tai kohtaamaan uusia haasteita ja vaatimuksia. Vapaa-ajalla tapahtuvan psykologisen irrottautumisen työstä, rentoutumisen, taidon hallintakokemusten ja kontrollintunteen on todettu edistävän palautumista. Näistä etenkin psykologinen irrottautuminen työstä – työasioiden sulkeminen pois mielestä – on osoittautunut tärkeäksi mekanismiksi. (Silta-loppe & Kinnunen 2009.)

### 3.2 Työyhteisö

Työryhmä on määritelty sosiaalisesti yksiköksi, joka on osa laajempaa sosiaalista järjestelmää, työpaikkaa. Työryhmä suorittaa koko työpaikan tavoitteista johdettua tehtävää tai tehtäviä. Työryhmä muodostuu yksilöistä, joiden toisistaan riippuvat työroolit edellyttävät yhteistoimintaa. (Lindström & Leppänen 2002, 195.)

Hyvän ja tasa-arvoisen työyhteisön kriteerejä ovat muun muassa oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja niiden toteutuminen, yhteiset arvot ja yrityskulttuuri, hyvä työilmapiiri, yhteisöllisyys ja yhteishenki, hyvät esimies-alaisuhteet, yhteiset tavoitteet ja oman työn

merkityksen ymmärtäminen, ura- ja kehitysmahdollisuudet, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, oikeudenmukainen palkka- ja palkitsemispolitiikka, tiedonkulku ja -saanti, optimaalinen työkuormitus, työn virikkeellisyys, työn ja yksityiselämän (perheen) yhteensovittaminen. (Rauramo 2004, 127.)

Kun työyhteisön toimintatapoja kehitetään ja käyttöön otetaan uusia työtapoja ja toimintamalleja, on tärkeä pitää mielessä hyvän työyhteisön kriteerit. Kun työntekijät kokevat tulevaisuuden oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti kohdelluksi, tavoitteet asetetaan yhteisesti ja jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa ja osallistua työnsä kehittämiseen, vaikuttaa se myönteisesti työilmapiiriin, yhteisöllisyyteen ja työhön sitoutumiseen.

### 3.2.1 Yhteisöllisyys työyhteisössä

Yhteisöllisyys voidaan määritellä viralliseksi ja epäviralliseksi vuorovaikutukseksi työyhteisössä. Yhteisöllisyyden syntyminen edellyttää, että työyhteisössä vietetään aikaa yhdessä. Yhteisöllisyys ei välttämättä ole näkyvää ja kuuluvaa, vaan se voi olla myös äänetöntä ”työpaikan henkeä”, ”yhteen hiileen puhaltamista”, ”yhteistä säveltä” tai ”fiilistä”. (Mäkisalo 2003, 90.)

Keskeisinä yhteisöllisyyttä kuvaavina ilmiöinä voidaan pitää yhteenkuuluvuuden tunnetta, vuorovaikutusta, yhteistoimintaa työyhteisön jäsenten kesken ja luottamuksellisia ihmissuhteita. Lisäksi yhteisöllisyys edellyttää pyyteettömyyttä, kiinnostusta ja välittämistä toista ihmistä kohtaan, sekä solidaarisuutta, kannustamista, palkitsemista ja hyväntahtoisuutta. (Heikkilä 2006, 4.)

Terveessä työyhteisössä työntekijät arvostavat niin itseään kuin muita työntekijöitä. Työryhmän jäsenillä on vapaus ajatella ja tuoda esiin omia mielipiteitään ja toimia niiden mukaisesti. Työssä on mahdollisuus oppia, kasvaa ja kehittyä. Terveessä ja toimivassa työyhteisössä erilaisuus on voimavara eikä uhka. Terveessä työyhteisössä huolehditaan henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista eikä työtä ja muuta elämää erotella vaan se nähdään kokonaisuutena.

Terveessä ja toimivassa työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti, ongelmista uskalletaan puhua ja yhteistyö sujuu. Työyhteisön muutoksen hallintavalmiudet ovat tehokkaita ja ongelmanratkaisutaidot rakentavia. Kehittämistyössä suunnataan tulevaisuuteen ja etusijalla ovat ratkaisukeskeiset, ennalta ehkäisevät toimintatavat. Myös työsuojelun ja työterveyshuollon toiminta kuuluu kiinteästi terveeseen työyhteisöön. (Työterveyslaitos 2009.)

Terveydenhuollon työyhteisö, niin kuin monet muutkin työyhteisöt, ovat muodostuneet ilman, että sen jäsenet ovat niin päättäneet. Työyhteisöön ei ole tultu yhteisyyden kautta, vaan vaikuttimina ovat olleet esimerkiksi ammatillisuus ja taloudellisuus. Näissä työyhteisöissä voi kuitenkin syntyä yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyttä voidaan kehittää esimerkiksi tiimityöskentelyn, konsultoinnin, verkostoitumisen ja yleisen yhdessä kehittämisen kautta. (Heikkilä 2006, 5–6.)

### 3.2.2. Arvot ja yhteinen kulttuuri

Arvot ovat ympäristöstä opittuja yleisiä, pysyviä ja tavoitteita ohjaavia valintataipumuksia, jotka vaihtelevat kulttuureittain ja muuttuvat samassa kulttuurissa historiallisesti. Arvot eivät ole kuitenkaan yhtenäisiä, vaan eri ryhmillä, yhteisöillä ja yksilöillä voi olla omia hyvinkin erilaisia arvoja liittyen hyvään elämään ja yhteiskuntaan. Arvojärjestelmien muutokset aiheuttavat sukupolvien välille ristiriitoja ja jännitteitä. Työhyvinvoinnin ja työelämän kehittymisen keskeinen haaste onkin se, miten ikääntyvät työntekijät ja nuoret saadaan sitoutumaan yhteisiin arvoihin ja työskentelemään yhdessä niin, että kokemus ja innovatiivisuus yhdistyvät. (Työ)hyvinvoinnin kannalta tärkeää on, että jokainen yksilö voi aidosti sitoutua oman (työ)yhteisönsä ja organisaationsa arvoihin ja arvot ovat näkyvä osa jokapäiväistä työtä, toimintaa ja ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta. (Rauramo 2004,138–139.)

Pihlaisen (2000,20) mukaan ihmisten toimintaa ohjaavat yksilölliset arvot. Arvot ohjaavat tunteita, päämääriä, tarkoituksia ja valintoja. Arvot näkyvät yksilön intentioissa, suunnitelmissa, päätöksissä ja teoissa sekä ohjaavat yksilön toimintaa. Eri yhteisöissä arvot nousevat esille yksilöiden välisessä kanssakäymisessä toiminnan hyväksytyinä päämäärinä ja tapoina sekä näkyvät yhteisön totuuskäsityksinä, velvollisuuksina ja peri-

aatteina. Arvoja voi luokitella, verrata ja asettaa paremmuusjärjestykseen. Hoitotyön arvo- ja arvostuskäsitykset kuvaavat terveydenhuollosta, hoitoyhteisöstä ja hoitotyön ammasteista nousevia näkemyksiä. Näitä ovat hyvät asiat, kuten ihmisen kunnioittaminen, hyvä ja inhimillinen ihmisen kohtaaminen, oikeudenmukaisuus ja yhteistyö. Hoitotyön arvo- ja arvostuskäsitykset sitoutuvat työn päämäärään, tehtävään, tavoitteisiin ja toimintaan. Ne kertovat yksilön ja hoitoyhteisön sisäisistä hyvä- ja totuuskäsityksistä, periaatteista, oikeuksista, velvollisuuksista, ohjeista ja ansioista. (Pihlainen 2000, 20.)

### 3.3 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointi koostuu monesta tekijästä: työntekijän terveydestä, työntekijän jaksamisesta, työpaikan turvallisuudesta, hyvästä työn hallinnasta, työilmapiiristä ja johtamisesta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009). Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeintä se, miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Työhyvinvointi tarkoittaa toisaalta jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa. Toisaalta se tarkoittaa koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla onnistumassa ja kokea työn iloa. Positiivisuus, sitoutuminen ja innostus tarttuvat. Työhyvinvointia on ollut vaikea käsitellä, koska se ei ole konkreettinen asia. Työhyvinvointi tarkoittaa yhdelle ihmiselle yhtä ja toiselle toista: yksi arvostaa turvallisuutta ja toinen vapautta. (Ojala & Ahonen 2005, 27–28.)

Yksilön työhyvinvointia voidaan vertauskuvallisesti peilata Maslowin tunnettuun tarvehierarkiaan. Siinä alimman tason tarpeet ovat ihmiset fysiologiset perustarpeet kuten ravinnon ja nesteen saannin sekä riittävän unen tarpeet. Näihin perustarpeisiin voidaan verrata ihmisen terveyttä ja fyysistä kuntoa. Fyysinen hyvinvointi on työhyvinvoinnin perusta. Toisen tason tarpeet liittyvät turvallisuuteen. Myös työssä tarvitaan sekä fyysistä turvallisuutta, kuten työympäristön ja työvälineiden turvallisuutta, että henkistä turvallisuutta, kuten turvallista työilmapiiriä, johon ei kuulu kiusaamista ja jossa ei tarvitse pelätä, jossa tietää, mitä tarvitsee tehdä ja miten tekemisessään onnistuu. Psykkinen hyvinvointi on yksilön työhyvinvoinnin toinen osa-alue.

Kolmannen tason tarpeet liittyvät läheisyyteen ja haluun kuulua johonkin yhteisöön kuten työ- tai ammattiyhteisöön. Sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluvat ihmissuhteet työssä ja työn ulkopuolella. Sosiaalinen hyvinvointi tukee ihmisen sitoutumista työhönsä ja työssä jaksamista. Neljäntenä ovat arvostuksen tarpeet. Arvostus perustuu työelämässä paljolti osaamiseen ja ammattitaitoon. Osaaminen liittyy myös muiden tasojen tarpeisiin. Arvostus tuo turvallisuutta tämän päivän työelämässä. Se tukee sosiaalista työhyvinvointia. Osaamisen perusteella ihminen valitaan tiimeihin, työryhmiin ja työhön. Korkeimman asteen tarpeet muodostuvat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista, joihin kuuluvat myös mm. luovuus, halu kehittää omaa toimintaansa, osaamistaan ja itseään sekä halu saavuttaa päämääriä elämässä. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat suoraan ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn, yhteistyömahdollisuuksiin ja ihmisten resurssien tehokkaaseen tai tehoittomaan hyödyntämiseen. Johtamisella on lukuisissa tutkimuksissa todettu olevan suurin vaikutus työhyvinvointiin. (Ojala & Ahonen 2005, 28–30.)

### 3.3.1 Oikeudenmukaisuus työyhteisössä

Vihersaari-Virtanen(2007) mukaan ihmisten kokemukseen oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa se tapa, jolla heitä kohdellaan erilaisissa päätöksentekoprosesseissa, ja miten heille selitetään ja perustellaan tehtyjä päätöksiä. Jos johtaja ei anna mitään selitystä tehdyille päätöksille, jotka vaikuttavat työntekijöihin, tai jos selitys on työntekijän mielestä sopimaton tai vilpillinen, tämä koetaan halveksunnan merkinä johtajan taholta. Työntekijät voivat kokea tulleen loukatuksi tällaisessa tilanteessa. Organisaatiolla on moraalinen velvollisuus kohdella työntekijöitään oikeudenmukaisesti. Oikeudenmukainen toiminta on yksilölle tärkeää, koska se on tällöin palkinto tai etu itsessään. Yksilöillä on myös halu ymmärtää, mikä on oikein ja halu toimia hyveellisesti oikeudenmukaisessa maailmassa. (Vihersaari-Virtanen 2007, 12–18.)

Vihersaari-Virtanen esittää usean eri tutkimuksen kautta, kuinka organisatorisella oikeudenmukaisuudella on todettu olevan yhteyttä muun muassa työsuoritukseen, työntekijöiden käyttäytymiseen työyhteisössä sekä työhön asennoitumiseen. Oikeudenmukaisuuden on todettu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen vaikuttaen sitä kautta työsuoritusten laatuun. Epäoikeudenmukaisuus vä-

hentää työhön sitoutumista ja lisää sitä kautta työntekijöiden irtisanoutumisaikomuksia. Erityisesti menettelytapojen oikeudenmukaisuus vaikuttaa työtyytyväisyyteen. (Viher-  
saari-Virtanen 2007,12–20.)

Psykologian lisensiaatti Anneli Romana (2000,5) on työryhmänsä kanssa tutkinut, miten oikeudenmukainen johtaminen koetaan arjen työssä, mitä menetelmiä esimies käyttää ja kuinka hän toimii johtaessaan oikeudenmukaisesti. Romana käyttää lähteenä useaa eri kansainvälistä tutkimusta, joista ilmenee, kuinka oikeudenmukaisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin ja tuntemuksiin työstä ja työnantajasta ja kuinka ne vaikuttavat myös heidän toimintaansa organisaatiossa. Mikäli työntekijä kokee, että häntä kohdellaan epäoikeudenmukaisesti, hänen sitoutumisensa työhön vähenee, työsuoritus heikkenee, työtovereiden auttaminen vähenee ja myös psyykinen hyvinvointi heikkenee. Oikeudenmukaiseksi koettu päätöksenteko ja kohtelu vähentävät työntekijöiden sairastumisriskiä. Epäoikeudenmukaisuuden kokemus on yhteydessä työpaikan vaihtoon ja vähemmän rakentavaan työskentelytapaan ja kommunikaatioon työyhteisössä. Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset vaikuttavat siis työntekijöiden terveyteen, työmotivaatioon, sitoutumiseen, työilmapiiriin ja työsuoritukseen ja tätä kautta myös työn tulokseen. (Romana, Keskinen&Keskinen 2000, 5.)

Tehdessäni työvuorosunnittelua osastolla LL 16 olen pitänyt oikeudenmukaisuuden huomioimista tärkeänä. Työvuorotoiveiden, pyhätöiden, aamu- ja iltavuorojen tasapuolinen huomioiminen ja jakaantuminen työntekijöiden kesken vahvistavat työntekijöiden kokemusta oikeudenmukaisuuden toteutumisesta, jolloin se lisää motivaatioita, työhön sitoutumista ja tarvittaessa edesauttaa joustamista yllättävissä työvuoroihin liittyvissä tilanteissa. Jos työntekijät kokevat tulleen epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi, lisää se tyytymättömyyttä, sitoutumattomuutta ja vaikuttaa epäsuotuisasti työilmapiiriin.

Työaika-autonomiassa vapaus ja vastuu työvuorosunnittelusta siirtyvät yksittäiseltä työvuorolistojen laatijalta koko työryhmälle. Kun ihmiset voivat suunnitella omia työvuorojaan omia tarpeitaan ja elämäntilannettaan parhaiten vastaavalla tavalla, voi se lisätä oikeudenmukaisuuden tunnetta. Kun tällä hetkellä työvuorolistat laaditaan yhteisiä periaatteita noudattaen, voi tulla tilanteita, jossa työvuorolistat eivät vastaa yksittäiset ihmiset juuri sen hetken tarpeita. Kun mahdollisuus listojen laatimisesta siirtyy työ-

ryhmälle, voivat ihmiset paremmin neuvotella keskenään ilman rajoittavia yleisiä periaatteita ja sovittuja työvuorolistan laatimisen toimintamalleja.

Valmistautuessa siirtymään työaika-autonomiseen työvuorosuunnitteluun on tärkeää ottaa työyhteisö mukaan päätöksentekoprosessiin. Kun työyhteisön mielipidettä kysytään ja se huomioidaan päätöksenteossa, lisää se kokemusta oikeudenmukaisuudesta ja kuulluksi tulemisesta. Muutoksesta tulee tällöin työryhmän yhteinen projekti. Tämä auttaa muutosprosessin toteuttamista, siihen sitoutumista sekä lisää työtyytyväisyyttä ja motivaatiota.

### 3.3.2 Joustavuus työyhteisössä

Joustavuudella tarkoitetaan ihmisen kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin ja olosuhteisiin sekä kykyä muuttaa ja sopeuttaa omat ajatuksemme, tunteemme ja käytöksemme totutusta. Joustava ihminen on vastaanottavainen uusille ideoille ja hän hahmottaa uusissa tilanteissa useita eri vaihtoehtoja, toimintatapoja tai näkökulmia. Joustava ihminen kykenee tarkastelemaan omaa käyttäytymistään ja ajattelutapaansa ja hän voi tarvittaessa myöntää olleensa väärässä. Joustava ihminen kykenee lähestymään asioita uusista näkökulmista ja päästämään irti jäykistä ja turvallisista ratkaisuista. Joustava ihminen on usein optimistinen, hän näkee haasteet positiivisessa valossa ja on asenteeltaan ennakkoluuloton.

Joustavuus työelämän muutosten yhteydessä on metafora, jolla on myönteinen sävy. Se merkitsee molemminpuolista venymistä ja periksi antamista toisen tarpeiden mukaan. Jos kuvataan tilannetta, jossa vain toinen osapuoli joustaa, pitäisi puhua toispuolisesta venymisestä eli taipumisesta. Työntekijän kannalta työn joustot edellyttäisivät yksilön hyvinvoinnin ottamista huomioon niin, että työmäärän, -ajan ja -paikan joustot helpottaisivat hänen toimeentulon, opiskelun, perhetilanteen ja työkyvyn ongelmien ratkaisua. Työelämän joustot ovat työtyytyväisyyttä lisääviä, mikäli ne merkitsevät esimerkiksi pienten lasten äitien/isien mahdollisuutta joustaa perheen tarpeiden mukaan työajoissa. (Moilanen 2000.)

Jatkuvassa muuttuvassa työelämässä työorganisaatioiden on oltava nopeampia ja joustavampia kuin aikaisemmin. Paikallinen työehdoista sopiminen on nopeuttanut muutosten toteuttamista työpaikoilla. Organisaatiotasolla sovitaan usein myös joustavista työajoista. Yksilöllisesti joustavat työaikajärjestelyt ottavat huomioon työntekijöiden työaikatoiveita, jotka voivat vaihdella työuran eri aikoina. Tasapaino yhtäältä yrityksen ja toisaalta työntekijöiden tarpeiden mukaisen joustamisen välillä on tärkeää organisaation toiminnan ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Töiden ja työaikojen organisointi tukemaan työntekijöiden hyvinvointia edellyttää kiireen kontrollointia, yhteisiä keskusteluja työn tavoitteista ja tuen saantia työyhteisön jäseniltä. Kandolinin tutkimuksen mukaan yksilöllisen työaikajoustopon mahdollistavissa työyhteisöissä myös henkilöstön psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi oli turvatumppaa ja stressiä esiintyi vähemmän. (Kandolin 2006.)

Työyhteisössä joustavuutta tarvitaan useiden eri toimintamallien, näkökulmien ja asenteiden yhteensovittamiseen. Kun ihmisillä on yhteinen työ ja sille on asetettu yhteinen tavoite, vaaditaan ihmisiltä joustavuutta ja kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin ja erilaisiin toimintatapoihin. Omia tavoitteita ja toiveita tulee tarkastella suhteessa muihin ihmisiin ja heidän toiveisiinsa ja päämääriinsä. Tämä pätee myös työaika-autonomian toteuttamisessa. Hyvän ja toimivan yhteistyön edellytyksenä on työryhmän jäsenten kyky huomioida muut ja tarvittaessa joustaa omista toiveista ja suunnitelmista.

### 3.3.3 Tasa-arvo työyhteisössä

Yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon saavuttamiseen työelämässä pyritään sekä yhdenvertaisuuden edistämistoimilla että syrjinnän kieltävillä säännöksillä. Yhdenvertaisuuslain samoin kuin muunkin yhdenvertaisuutta koskevan lainsäädännön tavoitteena on turvata ihmisten samanlainen kohtelu ja estää erilaista kohtelua. Työelämässä noudatettavia yhdenvertaisuutta koskevia säännöksiä on yhdenvertaisuuslaissa ja työ- ja virkasuhdelainsäädännössä. Lisäksi sukupuolten välisestä tasa-arvosta säädetään naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetussa laissa (ns. tasa-arvolaki). Yhdenvertaisuuslaissa kielletään syrjintä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintänä kiellettyä on sekä välitön

että välillinen syrjintä. Myös häirintä ja ohje tai käsky syrjiä on kielletty. Työsopimuslain mukaan työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti. Tasapuolinen kohtelu on huomioitava myönnettäessä työntekijöille työsuhteeseen perustuvia etuja sekä asetettaessa heille velvollisuuksia. Samanlaisen kohtelun vaatimuksesta saa poiketa ainoastaan, jos siihen on työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltu syy. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2007.)

Työsopimuslaissa kielletään työntekijöiden ilman hyväksyttävää perustetta tapahtuva eri asemaan asettaminen toisiin työntekijöihin nähden iän, terveydentilan, vammaisuuden, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen, kielen, uskonnon, mielipiteen, vakaumuksen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi. Tasapuolisen kohtelun velvoitetta ja syrjinnän kieltoa sovelletaan työntekijöiden palkkaamisessa, työsuhteen kestäessä ja työsuhdetta päätettäessä. Yhdenvertaisuuslain ja työlainsäädännön noudattamista valvovat työsuojelupiirit. Tasa-arvolain noudattamista valvoo tasa-arvovaltuutettu. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2007.)

Työvuorosuunnittelussa tasa-arvo ja työntekijöiden yhdenvertaisuus on tärkeä huomioitava asia. Ketään työryhmän jäsentä ei saa suosia tai syrjiä. Listantekijä ei saa arvottaa työntekijöitä eikä asettaa ihmisten toiveita tai henkilökohtaisia tarpeita mielivaltaisesti tai omia päämääriään ajatellen. Kun työryhmässä siirrytään työaika-autonomiaan, siirtyy vastuu työvuorojen tasa-arvoisesta ja oikeudenmukaisesta jakamisesta yhdeltä ihmiseltä koko työryhmälle. Kun ihmiset voivat suunnitella omat työvuoronsa ja päällekkäisten suunnitelmien kohdalla toiveista keskustellaan asianomaisten työntekijöiden kanssa yhdessä, lisää se tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta ihmisten ollessa mukana päätöksenteossa.

Sukupuolten tasa-arvon kannalta Suomessa on kehitelty työn ja perheen yhdistämistä helpottavia ratkaisuja, kuten vanhempainvapaat ja päivähoido. Suomessa on tyypillistä, että molemmat vanhemmat käyvät töissä. Paradoksaalista onkin, että tueksi tarkoitetut perhepoliittiset järjestelyt voivat kääntyä ongelmaksi tasa-arvon kannalta. Molempien vanhempien työn ja perheen yhteensovittamista tukemaan luotujen lastenhoitojärjestelmien käyttäjät ovat pääasiassa naisia. Tasa-arvotutkimuksissa on huomioitu, että naisilla on edelleen päävastuu lastenhoidosta ja naiset käyttävät enimmäkseen vanhempainva-

paat ja hoitovapaat. Se taas on johtanut naisten työmarkkina-aseman suhteelliseen heikkenemiseen miehiin nähden. Työn ja perheen yhdistämismahdollisuuksien kannalta oleellista on se, mitä tapahtuu työaikojen ja organisointitapojen muuttuessa. Muutoksiin kuuluvat mm. pyrkimykset työajan joustoihin. Työaikajärjestelyt voivat mahdollistaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen ongelmia. (Salmi & Lammi-Taskula 2004, 7–31.)

### 3.4 Työaika-autonomia

Työaika-autonomia (TAA) on yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, jossa jokainen työntekijä suunnittelee omat työvuoronsa yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa yhteisesti sovittujen pelisääntöjen ja reunaehtojen puitteissa. Työaika-autonomian reunaehdot ovat KVTES ja työaikalaki, paikalliset sopimukset ja yksikön toiminta. TAA – käytäntö ei ole suoraan siirrettävissä yksiköstä toiseen. Sen käyttöönotto edellyttää aina kehittämistyötä, jolloin luodaan yksikön työvuorosuunnittelun pelisäännöt. Näiden yhdessä sovittujen pelisääntöjen tehtävänä on varmistaa, että suunnittelussa tulee huomioiduksi sekä oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus että toimintojen sujuminen. Selkeät pelisäännöt tekevät uudesta työvuorojen suunnittelukäytännöstä joustavan ja turvallisen kaikille. Onnistuneen TAA kehittämisprosessin aikana työntekijöille muodostuu yhtenäinen näkemys siitä, miten TAA juuri tässä yksikössä tulee toimimaan. (Koivumäki 2006.)

Työehtosopimus on työntekijäjärjestön ja työnantajan tai työnantajien järjestön välinen sopimus alakohtaisista työehdoista. Niihin liittyvät palkkaus, työajat, lomat ja kaikki ne edut, joita sopimuksen soveltamisalalla noudatetaan. Sopimukset ovat usein paitsi toimialakohtaisia myös palkansaajan ammattiasemaan sidottuja. Julkisella sektorilla solmitaan virka- ja työehtosopimuksia. Niiden sopijaosapuolia ovat ammattiliitot ja kunnallinen tai valtion työmarkkinalaitos. Tällä hetkellä HUS:ssa noudatettava kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus KVTES 2007–2009 tuli voimaan 1.10.2007.

Paikallisilla sopimuksilla tarkoitetaan niitä keskustason työ- ja virkaehtosopimuksissa määriteltyjä asioita, joista on mahdollista sopia paikallisesti työnantajan ja työntekijäjärjestöjen edustajien kesken. Yhä suurempi osa työsuhteen ehdoista neuvotellaankin työnantajakohtaisesti. Palkkauksessa paikallisia sopimuksia tehdään mm. hälytysrahan

maksamisesta, sädelomakompensatioista sekä syrjäseutulisistä. Työaikakysymyksistä, kuten yliptikistä työvuoroista, vuosityöajoista, varallaolokorvauksista sekä vuoronvaihtokorvauksista voidaan sopia paikallisesti. Samoin vuosilomasta kuten vuosiloman säästämistä ja lomarahen maksuajankohdan muuttumisesta voidaan sopia paikallisesti työnantajan ja työntekijäjärjestöjen kesken. (Tehy 2006.)

Työpaikoilla voidaan sopia henkilöstön asemasta ja toimenkuvista sekä koulutuksesta. Paikallisissa neuvotteluissa yleensä luottamusmies, luottamusvaltuutettu, yhdysmies tai yhteyshenkilö neuvottelee työnantajan edustajan kanssa avoimista eduista tai työehtosopimuksen soveltamisesta. Työ- ja virkaehtosopimukset määrittelevät, missä rajoissa paikallisia sopimuksia voi tehdä. (SAK 2007.)

Työntekijöiden on huomioitava työaika-autonomiassa suunnitellussa henkilökohtaisten tarpeiden ja toiveiden lisäksi myös yksikön toiminta ja perustehtävä. Osastolla LL 16 se tarkoittaa ympärivuorokautista hoitovalmiutta sekä riittävää henkilökunta mitoitusta. Minimimitoitus on aamuvuorossa viisi hoitajaa ja iltavuorossa viisi hoitajaa, viikonloppuisin neljä hoitajaa aamussa sekä iltavuorossa. Yövuoroissa on kaksi vakituista yöhoitajaa. Jokaisessa työvuorossa on vuorovastaavana sairaanhoitaja, jonka työtehtäviin kuuluu organisoida työvuoron toiminta, olla tarvittaessa yhteydessä lääkäriin ja vastata lääkehoidon toteuttamisesta.

Työaika-autonomiasta on aikaisempaa tutkittua tietoa mm. Jorvin sairaalasta. HYKS, Jorvin sairaala ja Espoon kaupungin vanhusten palvelut toteuttivat Työaika-autonomia -hankkeen, jossa luotiin työaika-autonomiaan perustuvia työvuorosuunnittelukäytäntöjä sekä tutkittiin niiden vaikutuksia yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin. Hankkeeseen osallistui HYKS, Jorvin sairaalasta kahdeksan ja Espoon vanhusten palvelusta yhdeksän osastoa. Yhteensä hankkeen piiriin kuului noin 360 työntekijää. Hanke toteutettiin vuosina 2002–2005. Kehittämistyön keskeisin tulos oli, että kaikilla osastoilla kehitettiin työaika-autonomiaan perustuva työvuorojen suunnittelukäytäntö. Hankkeessa luotiin työaika-autonomiamalli, johon kuuluu työvuorojen suunnittelukäytäntö ja autonomisen suunnittelun periaatteet. (Koivumäki, Aschan, Kasanen, Sinivaara & Vihersalo 2005). Oulun yliopistolla tehdyn väitöstutkimuksen mukaan oman työn hallinta etenkin naisvaltaisella alalla ja vuorotyötä tekevillä vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Hyvällä työaikojen hallinnalla vähennetään tutkimuksen

mukaan stressiä ja edistetään terveyttä helpottamalla työn ja yksityiselämän yhteensovittamista sekä mahdollistetaan työn tekeminen parhaiden voimavarojen vallitessa. (Ala-Mursula 2006.)

Tutkimusten mukaan oman työajan hallinnan on todettu vaikuttavan myönteisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen (Ala-Mursula, Vahtera, Kivimäki, Kevin & Pentti 2002.) HYKS, Jorvin sairaalan ja Espoon kaupungin Työaika-autonomia-hankkeen mukaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työvuoroihinsa lisääntyivät selvästi. Omien vuorojen suunnittelussa pystyttiin ottamaan huomioon paremmin työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen. Tämän seurauksena koetut vuorotyön haitat vähenivät ja työssä jaksettiin paremmin. Lisäksi työntekijöiden psyykinen rasittuneisuus väheni. Lähijohtaminen ja päätöksenteon oikeudenmukaisuus paranivat. Myös esimiestuen sekä työyhteisöjen toiminnan ja ilmapiirin koettiin kohentuneen. Hoitotyöhön ja sen kuormittavuuteen uusi työvuorosuunnittelukäytäntö ei vaikuttanut, vaan työ pysyi fyysisesti ja psyykkisesti kuormittavana. (Koivumäki ym. 2006.)

### 3.5 Dialoginen työn kehittäminen työvuorosuunnittelussa

Dialogisuus on toisen ihmisen ja todellisuuden tulkintaa. Dialogisuudessa pyritään toisen ihmisen kohtaamiseen, oikeassa ja väärässä olemisen ohi. Se vaatii omista ennakoasenteista irti päästämistä, avoimuutta uusille näkökulmille ja tahtoa kohdata toinen ihminen tasavertaisessa vuorovaikutuksessa. (Hankamäki 2003, 160.)

Dialogi on keskustelua, jossa on ydin ja jossa ei valita puolta. Dialogin tavoitteena on saavuttaa uusi ymmärrys, joka muodostaa perustan myöhemmälle ajattelulle ja toiminnalle. Dialogissa ei ratkaista ongelmia, vaan katkaistaan ne! Dialogissa ei pyritä pelkäämään pääsemään sopimukseen, vaan pyritään luomaan konteksti, jossa on mahdollista solmia monia uusia sopimuksia, sekä löytämään yhteisten käsitysten perusta, joka voi auttaa suuresti toimenpiteiden ja arvojen koordinoitua ja yhteensovittamista. (Isaacs 2001, 39–40.)

Dialogi on vuoropuhelua, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Yhdessä ajattelu tarkoittaa, ettei yksilö enää pidä omaa kantaansa lopullisena, vaan vain askeleena kohti lopputulos-

ta. Yksilö hellittää otteensa vakaasta käsityksestään ja kuuntelee mahdollisuuksia, jotka syntyvät yksinkertaisesti suhteesta muihin ja jotka olisivat muuten jääneet huomaamatta. (Isaacs 2001, 40.)

Dialogi kehottaa etsimään jo olemassa olevaa kokonaisuutta ja luomaan uudenlaisen yhteyden, jossa kuuntelemme tarkkaavaisesti ja pyrimme ymmärtämään kaikki näkemykset, joita muut esittävät. Dialogi ohjaa meitä kuuntelemaan ja näkemään enemmän kuin yksittäisten mielipiteiden summan. (Isaacs 2001,40.)

Dialogissa pyritään selvittämään edessä olevan valinnan luonnetta ja tekemään valinta useiden vaihtoehtojen joukosta. Dialogin tarkoituksena on herättää oivalluksia, joiden pohjalta tietoja ja etenkin ihmisten ennakkokäsityksiä voi järjestää uuteen uskoon. Dialogi auttaa löytämään tarkoituksen. Se auttaa meitä löytämään ilmapiirin, jossa pysytymme aistimaan, mikä useimmille meistä on todella tärkeää. (Isaacs 2001, 63–64.)

Kun työyhteisössä siirrytään työaika-autonomiseen työvuorosuunnitteluun, mahdollistaa dialoginen vuorovaikutus asennoitumaan muutokseen työryhmän yhteisenä projektina, jolla on yhteinen tavoite. Dialoginen keskustelu mahdollistaa avoimen ja tasavertaisen vuorovaikutuksen. Keskustelijoiden asennoituminen kuuntelemaan eikä ainoastaan tuomaan esiin omaa mielipidettään auttaa suhtautumaan hyväksyvästi ja ymmärtäen muiden mielipiteisiin. Toisten mielipiteiden kuunteleminen ja niiden huomioiminen antaa jokaiselle työryhmän jäsenelle mahdollisuuden tuoda rauhassa esiin oma kantansa asiasta. Dialogisessa keskustelussa ryhmän jäsenten on mahdollista tarkastella käsiteltävää asiaa eri näkökulmista, verrata sitä omaan mielipiteeseensä tai toiveeseensa ja tarvittaessa muuttaa omaa aikaisempaa näkemystään. Dialogisuudessa ei pidetä tiukasti kiinni omasta näkökannasta ja pyritä mukauttamaan muiden mielipiteitä omaa ajatusta vastaavaksi vaan tavoitteena on demokraattinen ja kaikkia ryhmän jäseniä huomioiva ratkaisu.

Työaika-autonomiasta keskustellessa ja työvuoroja suunnitellessa työryhmästä voi nousta esiin hyvin erilaisia mielipiteitä ihmisten tarkastellessa toiveitaan ja tarpeitaan omasta näkökulmastaan ja viitekehyksestään. Tästä syystä mielipiteistä tai toiveista ei voi erotella oikeita tai vääriä, vaan ne ovat tasavertaisia keskenään. Dialogisuuden periaatteiden noudattaminen auttaa työryhmää muodostamaan rauhallisen ja avoimen vuo-

rovaikutustilanteen, jossa luodaan yhteinen tavoite ja päämäärä kaikki työryhmän jäsenet huomioon ottaen.

### 3.6 Muutosprosessin johtaminen

Prosessissa johtajan rooli on merkittävä yhteisön kehittäjänä. Johtajan tehtäviin kuuluu yhteistyö- ja vuorovaikutusfoorumien organisoiminen ja niiden toiminnan tukeminen.

(Murto 1992, 11).

Organisaatioissa tapahtuva toimintojen lakkauttaminen tai uusien toimintojen alkaminen ovat ajallisesti rajattuja muutoksia. Tällaisissa muutoksissa ihmisten reaktioiden kannalta keskeinen tekijä on, että jokainen muutos sisältää menetyksen ja jostakin joudutaan luopumaan. Tämä selittää sen, miksi ihminen reagoi muutokseen ainakin aluksi vastustamalla sitä. Muutoksessa menetetään nykytila ja se koetaan helposti ahdistavana. Muutosjohtajan tehtävänä on selventää työryhmälle, miksi muutos on tehtävä ja mistä on luovuttava. Muutosjohtajan tehtävänä on havainnollistaa työryhmälle, mitä muutoksessa saadaan tilalle, mitä muutoksessa haetaan ja mitä uutta osaamista tehtävä muutos tuo tullessaan. Muutoksessa johtajan tehtävä on myös havaita ja varmistaa se tuki, jota ihmiset tarvitsevat. (Salmimies 2008,184–185.)

Muutoksessa pyritään hyödyntämään ryhmää muutosvastarinnan käsittelyssä. Kari Murto(1992) kuvailee kirjassaan *Prosessin Johtaminen* Cochlin ja Frenchin tutkimusta, joka osoittaa, kuinka tärkeää organisatoristen ja yhteisöllisten muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa on neuvotella ja tehdä yhteistyötä kaikkien niiden yksilöiden ja ryhmien kanssa, joita muutos koskee. (Murto 1992, 87.)

Yksikön johtajan tai esimiehen tehtävä on luoda hyvin toimiva työyhteisö. Tähän hänellä yleensä ovat riittävät valtuudet, jopa velvollisuuskin. Hyvän yhteisön luomisen edellytys on yhteisten foorumien (kokousten ja palaverien) organisointi, joissa säännöllisesti ja riittävän usein pysähdytään yhdessä tutkimaan ja keskustelemaan eletystä ja tehdystä. Tämä on tärkein osa yksikön toiminnallisen rakenteen kehittämistä, joka takaa avoimen kommunikaation ja yhteisön kehitystä eteenpäin vievien ristiriitojen esille tulon. (Murto 1992, 88.)

Yhteisten kokousten avoimen vuorovaikutuksen tukeminen on johtajan vastuulla. Ihmiset tarvitsevat aikaa, harjoitusta ja johtajan aktiivista rohkaisua uskaltaakseen osallistua ja nostaa esiin vaikeita asioita. Johtaja tarvitsee tietoa, taitoa ja rohkeutta sekä varsinkin alkuaikoina tukea ja rohkaisua prosessin ylläpitämiseksi. Vuorovaikutusprosessin johtaminen vaatii johtajalta ryhmä- ja yhteisdynaamisia taitoja ja tietoja sekä hyvää itseluottamusta ja rohkeutta panna itsensä likoon (Murto 1992,89.)

Outi Kanste (2005) on tutkinut hoitotyön johtajuutta ja hoitohenkilöstön työuupumusta terveydenhuollossa. Tutkimuksessaan Kanste tuo esiin useita eri yhdysvaltalaisia tutkimuksia, joiden mukaan tehokkaiden hoitotyön johtajien on todettu olevan pääasiassa muutosjohtajia, mutta heillä on myös vastavuoroisen johtajan ominaispiirteitä. Nämä johtajat ovat johtamiskäyttäytymiseltään tasapainoisempia kuin muut hoitotyönjohtajat. Tasapainoista johtajaa luonnehtii vahva motivoituneisuus ja kiinnostus johtajuuteen, optimistisuus, energisyys ja tyytyväisyys itseensä. Johtaja on sopeutunut jatkuviin muutoksiin, sillä johtajuus ilmenee dynaamisena prosessina. Johtajalla on vahva näkemys työyksikön tulevaisuudesta. Tasapainoinen johtaja on oikeudenmukainen ja luotettava. Henkilöstöä pidetään organisaation keskeisenä menestystekijänä. Toisaalta johtaja on vaatimaton ja nöyrä sekä tietoinen omasta inhimillisyydestään. Tasapainoinen johtaja myöntää virheensä ja heikkoutensa avoimesti ja pyrkii kehittymään jatkuvasti sekä henkilökohtaisesti että ammatillisesti. Vastaavanlaisia ominaisuuksia on kuvattu olevan myös yleensä hyvällä hoitotyön johtajalla. (Kanste 2005, 55–59.)

Muutosjohtajuus on yhteydessä osallistuvaan organisaatioon, jossa henkilöstö otetaan mukaan päätöksentekoon, toimintoja delegoidaan tehokkaasti ja kommunikointi ja tiedon jakaminen johdon ja henkilöstön välillä tapahtuu avoimesti. Muutosjohtajuuden on todettu olevan yhteydessä hoitohenkilöstön työtyytyväisyyteen. Muutosjohtajuuden on havaittu olevan yhteydessä hoitohenkilöstön yrittämisen halun työssä, esimiestytyväisyyteen ja näkemyksiin johtajan tehokkuudesta. Työntekijöiden älyllinen kannustaminen motivoi hoitohenkilöstöä sisäisesti, kun taas palkitseminen motivoi ulkoisesti. Muutosjohtajuuden on todettu edistävän työssä pysymistä ja ehkäisevän henkilöstön vaihtuvuutta. Hoitotyön muutosjohtajuuden on todettu olevan yhteydessä työympäristöön, jossa korostuvat luovuus, osallistuminen, sitoutuminen, innovatiivisuus, autonomia, tehtäväorientoituneisuus, työtehtävien selkeys, yhteenkuuluvuus ja johtajan tuki. Muutosjohtajuus on yhteydessä myös potilastytytyväisyyteen. (Kanste 2005, 55–59.)

Työpaikan johdolla on tärkeä vastuu huolehtia siitä, että esimiehet ovat paitsi päteviä ja ammattitaitoisia, myös johtamis- ja ihmissuhdetaitoisia. Esimiehen merkitys alaisten hyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle on huomattava. (Rauramo 2004,133.)

Työvuorosuunnittelu on keskeinen johtamisen väline. Työvuorosuunnittelussa organisoitetaan ensisijaisesti osaston toiminta ja sen sujuminen, mutta vähintään yhtä tärkeää hyvän johtamisen näkökulmasta on huomioida työntekijöiden työssä jaksaminen ja oikeudenmukaisuuden periaatteet. Työvuorojen suunnittelijalla on valtaa vaikuttaa työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Tästä syystä työvuorosuunnittelun on oltava tasapuolista ja kaikkia työntekijöitä on kohdeltava samojen sääntöjen mukaan. Oikeudenmukainen työvuorosuunnittelu ja siihen liittyvä päätösten oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus on työntekijöille merkki heidän kuulemisestaan ja arvostuksesta. Tämä taas lisää työryhmän yhteisöllisyyttä, luottamusta ja kunnioitusta johtamista kohtaan.

## 4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli tutkimustulosten perusteella suunnitella ja toteuttaa perehdytys työvuoroautonomiasta henkilökunnalle osastotunneilla sekä tarvittaessa motivoida työryhmää muutoksessa siirryttäessä autonomiseen työvuorosuunniteluun. Kehittämishanke toteutettiin prosessina, joka eteni vaiheittain. ( Liite 5.)

### 4.1 Lähtötilanteen kartoitus

Tämän tutkimuksen kohteena ovat lastenpsykiatrian akuuttiosaston hoitohenkilökunnan ennakko-odotusten sekä tiedollisten valmiuksien tutkiminen siirryttäessä toteuttamaan työaika-autonomiaa. Tutkimus toteutetaan vuoden 2009 aikana ja koko akuuttiosaston hoitohenkilökunnan on mahdollista osallistua tutkimukseen. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta.

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on monivivahteista. Tutkimuksessa on otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, ja on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 155.)

Laadullisen tutkimuksen päätavoitteena on tuoda esille odottamattomia ja uusia asioita. Sen vuoksi lähtökohtana ei ole hypoteesien ja teorioiden testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Sitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkimuksen tekijä.(Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008,160.)

Tämän kehittämishankkeen lähtökohtana toteutin kyselyn lastenpsykiatrian akuutti- ja kriisiosaston hoitohenkilökunnalle ja etsin vastauksia kysymyksiin, mitä hoitajat odottavat työaika-autonomialta, mitä he edellyttävät itseltään ja muulta työryhmältä työvuoroautonomian onnistumiseksi ja mistä hoitajat kokevat tarvitsevansa lisää tietoa työvuorosuunnittelussa?

#### 4.1.1 Kyselylomakkeen suunnittelu

Aineisto kerättiin kyselylomakkeilla, jossa oli avoimia kysymyksiä. Kysymysten avulla kartoitettiin työntekijöiden työaika-autonomiaan kohdistuvia sekä henkilökohtaisia että työryhmään kohdistuvia odotuksia. Kysymyksillä haluttiin selvittää, mitä työntekijät edellyttivät itseltään ja työryhmältä työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumiseksi sekä minkälaisia ennakoajatuksia työntekijöillä oli työaika-autonomian hyödyistä ja haitoista. Kysymyksillä haluttiin selvittää, mistä työntekijät toivoivat yhteisiä, koko työryhmää koskevia sääntöjä ja sopimuksia toteuttaakseen työaika-autonomian. Näiden teemojen toistuessa tarkentuivat ne aihealueet, joihin on hyvä luoda yhteiset sopimukset ja säännöt lähtiessämme toteuttamaan työaika-autonomian käytännössä. Kyselyn tuloksia voidaan käyttää hyödyksi motivoituneissa työryhmissä muutoksessa siirtäessä autonomiseen työvuorosuunnitteluun.

Tutkimuskysymykset:

Pääkysymyksenä on, että mitä käsityksiä ja odotuksia työntekijöillä on työaika-autonomiasta.

1. Mitä hoitajat odottavat työaika-autonomialta?
2. Mitä hoitajat edellyttävät itseltään ja työryhmältä työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumiseksi?
3. Mistä hoitajat kokevat tarvitsevänsä lisää yhteisiä sopimuksia ja sääntöjä työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumiseksi?

#### 4.1.2 Tutkimukseen osallistujat ja aineiston keruu

Aineisto kerättiin lastenpsykiatrian akuutti- ja kriisiosastolta, jossa on tarkoituksena siirtyä työaika-autonomiaan tammikuussa 2010. Osastolla tehdään kaksivuorotyötä. Osastolla työskentelee osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja, viisitoista sairaanhoitajaa ja kolme mielenterveyshoitajaa. Kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista ja se tehtiin

työajalla. Aineiston keräämiseen tarvittava tutkimuslupa anottiin Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin Naisten- ja lastentautien tulosityksikön ylihoitajalta.

#### 4.1.3 Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto analysoitiin käyttäen laadullista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on menettelytapa, jolla voidaan analysoida dokumentteja, joissa tutkimusaineistosta erotetaan samanlaisuudet ja erilaisuudet järjestelmällisesti ja objektiivisesti. Pyrkimyksenä on saada kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa niin, että lopputuloksena ilmiö kuvataan käyttämällä luokkia, käsitteitä tai käsitejärjestelmiä. Aineistoa kuvaavien luokkien tulee olla toisensa poissulkevia ja yksiselitteisiä. (Kyngäs & Vanhanen 1999.)

Litteroin eli puhtaaksikirjoitin kysymysten vastaukset kirjoitetun kielen mukaisesti aineiston keräämisen jälkeen elokuun lopussa. Analysointivaiheessa luin aineistoa läpi saadakseni mahdollisimman hyvän kokonaiskuvan aineiston sisällöstä. Aloitin aineiston analysoinnin elokuun 2009 lopussa.

Sisällön analyysissä on valittava ennen aineiston analyysia analyysiyksikkö ja on päätettävä, analysoidaanko dokumentissa selvästi ilmaistut asiat vai analysoidaanko myös piilossa olevia viestejä. Analyysiyksikkö voidaan määritellä eri tavoin. Se voi olla aineistoyksikkö, esimerkiksi dokumentti tai yksikkö aineistosta, jolloin se voi olla pienimmillään sana, mutta useimmiten lause tai ajatuskokonaisuus. (Kyngäs & Vanhanen 1999; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001; Tuomi 2002.)

Sisällön analyysissä aukikirjoitettu aineisto pelkistetään, eli tarkoituksena on yksinkertaistaa havaintojen määrää helpommin luettavaksi koodaamalla ilmaisuja, jotka liittyvät tutkimustehtävään (Kyngäs & Vanhanen 1999). Kävin aineiston läpi useaan kertaan alleviivaten niitä kohtia, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin ja mitkä nousivat esiin toistuvasti. Pelkistetyt ilmaukset kokosin yhteen tutkimuskysymysten mukaisesti. Seuraavassa analyysin vaiheessa klusteroin aineiston. Aineiston klusteroinnissa eli ryhmitelyssä aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään läpi tarkasti, ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoitta-

vat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi sekä nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokittelussa aineisto tiivistyy, koska yksittäiset tekijät sisällytetään yleisimpiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009,110.)

#### 4.1.4 Osastotunnit

Pidin osaston hoitohenkilökunnalle kaksi osastotuntia. Ensimmäisellä osastotunnilla kesäkuussa 2009 kerroin opiskelustani ammattikorkeakoulussa, opintoihin kuuluvasta opinnäytetyöstä ja osastolle tekemästäni kehittämishankkeesta ja siihen liittyvästä kyselystä. Osastotunnilla kerroin työryhmälle työaika-autonomiasta ja siihen liittyvistä yleisistä periaatteista ja toimintatavoista, kuitenkin niin, etten johdatellut työryhmän mieli- pidettä työaika-autonomiiaa puolesta tai vastaan. Osastotunnilla käytiin läpi tutkimusai- kataulu ja tutkimuksen analysointi menetelmät. Työryhmän kanssa sovittiin, että seu- raava osastotunti pidetään syksyn 2009 aikana, jolloin kerron kyselyn tulokset ja työ- ryhmässä päätetään, siirrytäänkö työaika-autonomiia ja jos, niin millä aikataululla. Osastotunnin päätteeksi henkilökunta sai esittää aiheeseen liittyviä kysymyksiä ja kommentteja. Kysymyksissä tarkennettiin työaika-autonomian käytännön toteutuksesta hoitajien viikkotuntimäärää ja tuleeko työntekijöiden laskea tunnit itse, voivatko sijaiset osallistua kyselyyn, millä aikataululla kyselyyn voi vastata ja mihin kyselylomakkeet tuli palauttaa? Kerroin, että työyhteisön yhteisistä toimintatavoista sovitaan kyselylo- makkeen tulosten perusteella seuraavalla osastotunnilla. Kerroin myös, että alustavasti apulaisosastonhoitajan kanssa on suunniteltu, että päävastuu tarkoista viikkotuntimää- ristä jää mahdollisesti nykyisille listatekijöille siinä vaiheessa, kun työryhmän suunnit- telemat työvuorot siirretään Titania-työvuorojärjestelmään. Kysymykseen sijaisten mahdollisesta osallistumisesta vastasin myöntävästi ja että kyselyn vastaukset tulisi pa- lauttaa elokuun alkuun mennessä suljettuun palautuslaatikkoon.

Toisen osastotunnin työryhmälle pidin lokakuussa 2009. PowerPoint-esitystä käyttäen esittelin työryhmälle työaika-autonomiamallin ja siinä huomioitavat lakisääteiset asiat. Esittelin työryhmälle tekemäni kyselyn tulokset. Tämän jälkeen käytiin yhteistä keskus- telua työaika-autonomian ja nykyisen työvuorosuunnittelun vaikutuksesta työntekijöi- den ja työvuorojen tasapuolisuuteen sekä niiden eroista työryhmän väliseen keskuste- luun ja yhteistyöhön.

Työryhmässä keskusteltiin myös työaika-autonomian eduista, haitoista ja siihen valmistautumisesta. Osastotunnilla pohdittiin yhdessä, kuinka työaika-autonomia toteutettaisiin käytännössä ja kuinka pitkissä jaksoissa työvuoroja suunniteltaisiin. Työryhmästä nousi esiin kysymys, onko toive työaika-autonomiaan lähtöisin johtoportaasta? Osastonhoitaja kertoi, ettei tällaista toivetta ole tulosityksikön esimiehiltä tullut, vaan ajatus työaika-autonomiaan siirtymiseen on tullut osaston henkilökunnan keskusteluista ja päätös asiasta tehdään itsenäisesti osastolla henkilökunnan kesken. Yhteisen keskustelun päätteeksi sovittiin enemmistöpäätöksellä, että työaika-autonomia kokeilu alkaa tammikuussa 2010 ja kokeilu kestää kuuden työvuorolistan verran huhtikuun 2010 puoliväliin saakka. Keskustelussa päädyttiin siihen, ettei työvuorojen suunnitteluun tehty yhteisiä sopimuksia, vaan suunnittelu haluttiin pitää mahdollisimman joustavana ilman rajoituksia. Ainoastaan lakisääteiset asiat, yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus viikonlopputöiden ja juhlapyhien kohdalla sekä työperäiset ja tärkeät henkilökohtaiset toiveet tulee huomioida. Näistä huomioitavista asioista teen työryhmälle kirjalliset ohjeet työvuorosuunnittelun tueksi. Huhtikuussa 2010 pidetään seuraava osastotunti, jossa keskustellaan työryhmän kokemuksista työvuoroautonomiasta sekä arvioidaan, miten työvuorolistojen tekemisessä on onnistuttu ja jääkö työaika-autonomia käytäntö pysyväksi toimintatavaksi.

## 5 HOITAJIEN KÄSITYKSIÄ TYÖAIKA-AUTONOMIASTA

Tämän kehittämishankkeen lähtökohtana oli tutkia lastenpsykiatrian akuutti- ja kriisi-osaston hoitajien ennakkokäsityksiä ja odotuksia työaika-autonomiaan perustuvasta työvuorosuunnittelusta sekä tarvittaessa motivoida työryhmää muutoksessa siirryttäessä autonomiseen työvuorosuunnitteluun.

### 5.1 Työaika-autonomiaan liittyvät odotukset

Ihmisillä on erilaisia odotuksia autonomisesta työvuorosuunnittelusta, riippuen heidän henkilökohtaisesta elämäntilanteestaan. Osa vastaajista piti tärkeänä työn ja perheen yhteensovittamisen helpottumista ja odottaa työaika-autonomian mahdollistavan sen.

*Mahdollisuutta suunnitella itsenäisesti ja joustavasti työvuoronsa oman tilanteen ja toiveiden mukaisesti.*

Osa vastaajista taas odottaa työaika-autonomian mahdollistavan työn ja vapaa-ajan rytmittämisen paremmin omia tarpeita vastaavaksi. Joustavuutta odotettiin päivittäisiin työtuntimääriin, kuten muutamana päivänä viikossa toivottiin mahdollisuutta tehdä pitkiä työvuoroja ja vastaavasti toisina päivinä taas lyhyitä työvuoroja. Vuorotyössä mahdollisuus päivittäiseen työtuntimäärien joustavuuteen vaatii suunnittelua koko työryhmän kesken. Yhden työntekijän on vielä mahdollista tehdä lyhyempi työpäivä mutta jos samalle päivälle osuu useampi toive, on se huomioitava osaston toimivuuden kannalta – akuuttiosastolla työvuorossa on oltava tietty määrä henkilökuntaa koko ajan eikä työvuoroja voida suunnitella alle minimimiehityksen. Tästä syystä joustavuus päivittäisessä työtuntumäärässä on vaikea käytännössä toteuttaa.

Vastauksissa nousi erityisesti esiin hoitajien odotukset vapauden ja joustavuuden lisääntymisestä työvuoroautonomisessa työvuorosuunnittelussa. Kyselyn tulosten mukaan akuuttiosaston hoitohenkilökunta odottaa autonomisen työvuorosuunnittelun lisäävän vapautta vaikuttaa työvuoroihin sekä vapautta sopeuttaa työ, vapaa-aika ja perhe-elämä. Työaika-autonomian odotetaan lisäävän joustavuutta työn ja henkilökohtaisen elämänti-

lanteen yhteensovittamisessa sekä lisäävän henkilökohtaisia vaikuttamismahdollisuuksia työvuorojen suhteen.

Kun työn ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen helpottuu ja työtä voi rytmittää parhaiten itselle sopivalla tavalla, odotetaan sen lisäävän työn mielekkyyttä ja työssä jaksamista vaikutusmahdollisuuksien kasvaessa.

*Enemmän vapautta sopeuttaa työvuorot perhe-elämän kanssa. Tätä kautta työn mielekkyys ja jaksaminen työssä lisääntyy.*

Yhdessä vastauksessa odotettiin työvuorojen suunnittelua yhdessä työkavereiden kanssa. Muutamassa vastauksessa tuli ilmi, ettei odotuksia vielä ollut, odotukset olivat ristiriitaisia tai ne selviävät vastaajalle mahdollisesti myöhemmin.

## 5.2 Henkilökohtaiset edellytykset

Vastauksissa nousi esiin, kuinka työntekijät tarkastelevat ja refleктоivat omaa osuuttaan, omia asenteitaan sekä niiden vaikutusta yhteisöllisyyteen ja työryhmän toimivuuteen. Työntekijät odottavat itseltään vastuun kantamista, sovittujen sääntöjen ja reunaehtojen noudattamista. Työntekijät odottavat itseltään myös yhteistyötaitoja: toisten toiveiden huomioimista, neuvottelukykyä ja joustavuutta työryhmän jäsenenä.

*Vastuuta yhteisestä työstä ja sen sujumisesta.*

Muutosprosessissa ja työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumisen takia tämä on tärkeää - kun ihmiset tarkastelevat omien asenteiden merkitystä ja omaa vastuutaan koko työyhteisön hyvinvoinnin ja yhteistyön sujumisen kannalta, auttaa se sitoutumaan uuteen toimintatapaan.

Perustehtävän toteuttamisen ja työn sujumisen takia työntekijät edellyttävät itseltään suunnitelmallisuutta ajankäyttöön niin, että työvuorolistat tulee tehtyä ajallaan myös loma-aikoina tai jos omat työvuorolistat unohtaa tehdä. Vastaajat odottavat itseltään suunnittelukykyä osastotyön kokonaisuuden hahmottamiseksi.

Vastauksissa ilmeni, kuinka vastaajat olivat pohtineet muutosprosessia ja huomioineet, kuinka muutos ja uuden toimintatavan käyttöönotto vaatii ihmisiltä henkilökohtaista aktiivisuutta, muutoksen sietokykyä, vaivannäköä ja kärsivällisyyttä. Tutusta toimintatavasta luopuminen ja uuden asian opettelu vaatii epävarmuuden ja epäonnistumisten sietämistä ja hyväksymistä.

Työntekijät odottavat saavansa lisää tietoa työvuorojen suunnittelusta, kuten viikko - ja jaksotuntimääristä. Tämä tulee huomioida perehdytyksessä.

### 5.3 Edellytykset työryhmältä

Työryhmältä työntekijät edellyttävät samoja asioita kuin itseltäänkin: sitoutumista ja joustavuutta. Vastaajat edellyttävät työryhmältä rehellistä ja avointa keskustelua. Yhteistyökykyä ja toisten huomioimista pidettiin erittäin tärkeinä ja ne mainittiin useassa vastauksessa.

#### *Sitoutumista sen toteuttamiseen sekä joustavuutta puolin ja toisin*

Työryhmä haluaa selkeitä sääntöjä ja sopimuksia työvuorojen suunnitteluun ja toteutukseen. Toiveena on, että säännöt ja sopimukset laaditaan yhdessä. Työtovereilta odotetaan organisointikykyä ja suunnitelmallisuutta niin, että työvuorot tulevat tehtyä ajallaan sekä varautumista siihen, etteivät omat suunnitelmat aina toteudu.

Työntekijöiden keskinäistä tasa-arvoa ja tasaista työvuorojen jakaantumista varsinkin ilta- ja viikonlopputöiden sekä juhlapyhien kohdalla pidettiin tärkeänä. Tämä vaatii yhteisten, yhdessä laadittujen sopimusten noudattamista sekä muiden huomioimista, tarvittaessa epätsekkyyttä. Työntekijät edellyttävät työryhmältä kykyä suunnitteluun ja suunnitelmallisuuteen, jotta työvuorot tulisivat laadittua tasapuolisesti. Osastotyön kokonaisuuden hahmottamista pidettiin työvuorosuunnittelun lähtökohtana useassa vastauksessa.

#### 5.4. Työaika-autonomian hyödyt

Työaika-autonomian hyötyinä kyselyyn vastanneet työryhmän jäsenet pitivät hyvin samanlaisia asioita. He odottavat työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun lisäävän henkilökohtaisia vaikutusmahdollisuuksia työssä. Työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun odotetaan parantavan mahdollisuuksia työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen sekä helpottavan arjen ja yksityiselämän suunnittelua ja tätä kautta elämänhallinnan lisääntymistä.

*Vaikuttamismahdollisuus omiin työvuoroihin helpottaa oman arjen suunnittelua.*

Omien työvuorojen suunnittelun odotetaan lisäävän tyytyväisyyttä työvuoroihin ja tätä kautta lisäävän työssä jaksamista. Yhdessä vastauksessa toivottiin työaika-autonomian lisäävän ymmärtämystä siitä, ettei ”hyvien” ja toimivien listojen toteuttaminen ole helppoa. Odotuksena oli myös mahdollisuus ansioiden tilapäiseen lisäämiseen tarvittaessa.

Osassa vastauksissa suhtauduttiin kriittisesti ja epäröiden työaika-autonomian hyötyihin. Näissä vastauksissa pohdittiin työaika-autonomian ”ehkä” lisäävän vaikuttamismahdollisuuksia tai tyytyväisyyttä työvuoroihin. Yhdessä vastauksessa toivomuksena oli, että jos työaika-autonomiaan siirrytään, sovitaan ensin muutaman kuukauden tai puolen vuoden mittainen kokeilu, jonka jälkeen arvioidaan, jatkuuko työaika-autonomia käytäntö vai ei. Ehdotus on hyvä ja se tulee huomioida, kun työryhmän kanssa sovitaan työaika-autonomian käytännöistä.

#### 5.5. Työaika-autonomian haitat

Joustamattomuuden pelko nousi esiin suurimpana työaika-autonomiaan kohdistuvana haittana. Ongelmia pelätään syntyvän, jos ihmiset eivät toimi joustavasti, eivät huomioi muita työntekijöitä tai osaston tarpeita.

*Ongelmia syntyy varmasti jos ihmiset eivät toimi joustavasti vaan pitävät itsepäisesti kiinni omista ”varauksistaan” huomioimatta muita / osaston tarpeita*

Haitaksi koetaan, jos työaika-autonomiasta syntyvä keskustelu pohjautuu väärin näkökulmiin ja siitä seuraa työssä viihtyvyyden vähentyminen. Alkuvaiheessa mahdolliset ristiriidat tai listojen epäonnistuminen koettiin haittoina.

Työaika-autonomian haittoina vastaajat toivat esiin henkilökohtaisen vaivannäön lisääntymisen entiseen, valmiiden listojen saamiseen, verrattuna. Huolena oli, että työvuorojen suunnitteluun menevä aika on pois hoitotyöstä, ettei siihen löydy riittävästi aikaa tai etteivät työvuorolistat valmistu sovittuun aikaan. Haittana koettiin työvuorosuunnittelu loma-aikoina tai jos sen unohtaa tehdä. Haittana esitettiin huoli siitä, kuinka oikeudenmukaisuus taataan työntekijöiden kesken sekä mahdolliset vaikeudet sovittaa omat toiveet kokonaisuuteen ja siitä johtuva toiveiden toteutumattomuus. Työaika-autonomian pelätään olevan aluksi sekava. Yhdessä vastauksessa tuli esiin, ettei vastaaja odottanut mitään haittoja tulevan. Kuitenkin vastauksissa tuli myös ilmi näkökulma, että työaika-autonomian vastaanottaminen riippuu työryhmästä.

Vastauksista ilmenee henkilökunnan huoli siitä, kuinka työ koordinoidaan. Edellä kuvatut asiat liittyvät johtamiseen - osaston esimies on loppujen lopuksi vastuussa osaston toiminnan organisoinnista, työvuorolistoista ja niiden valmistumisesta lakisääteisesti. Osasto toiminta tulee suunnitella niin, että se mahdollistaa työvuorojen suunnitteluun, kirjaamiseen ja osaston perustehtävän hoitamisen. Osastonhoitajalla on myös päätäntävalta mahdollisissa ristiriitatilanteissa.

Kyselyn vastauksista ei niinkään noussut esiin työaika-autonomiasta koskevia konkreettisia haittoja vaan ennemminkin pelkoja ja huolia yhteistyön sujumisesta. Työryhmän esimiesten on hyvä kiinnittää huomiota näihin kyselyn esiin nostamiin työryhmän ennakko-ajatuksiin ja huoliin, kuten joustamattomuuden pelkoon, oikeudenmukaisuuden toteutumiseen sekä työn koordinointiin. Kun nämä mahdolliset haitat ennakoidaan, niistä keskustellaan työryhmässä ja tehdään yhdessä suunnitelma niiden välttämiseksi, edesauttaa se työaika-autonomian onnistunutta käyttöönottoa ja siihen sitoutumista, vähentää työryhmän keskinäisiä ristiriitoja ja väärinymmärryksiä sekä lisää työssä viihtymistä.

## 5.6. Toiveet yhteisistä säännöistä ja sopimuksista

Työryhmän vastauksissa korostui toive tasapuolisuuden toteutumisesta. Vastausten perusteella tasapuolisuus taattaisiin tekemällä yhteisiä sopimuksia käytännön asioista, kuten kuinka monta aamu- ja iltavuoroa jokainen työntekijä tekee sekä viikonloppuvuorojen ja -vapaiden tasaisesta jakamisesta työntekijöiden kesken.

*Reilua peliä. Ei mentäisi siihen että muutamat joustaa ja toiset pitää kiinni omasta suunnitelmasta. Pyrittäisiin jakamaan ja keskustelemaan rakentavasti työvuoroista että ne menisivät tasaisesti*

Muutamassa vastauksessa toivottiin iltavuorojen maksimimääräksi kolmea perättäistä iltavuoroa ja että vapaapäiville jäätäisiin aamuvuorosta. Työntekijöiden mielestä tärkeää on kaikkien toiveiden tasapuolinen huomioiminen ja etteivät toiveet toteudu ”nopeusjärjestyksessä”, kuka ehtii työvuoronsa nopeimmin laittaa ylös.

Työvuorojen tasavertainen ja tasapuolinen jakautuminen sekä työvoiman tarve tulisi vastaajien mielestä huomioida henkilökohtaisista toiveista huolimatta. Myös osaston toiminta ja perustehtävän sujuminen huomioitiin vastauksissa. Tämä tuli esiin vastauksessa, jossa toivottiin, etteivät kaikki uudet työntekijät ole samassa työvuorossa keskenään ja kokeneemmat työntekijät keskenään. Yhdessä vastauksessa tuli esiin toive mahdollisuudesta tehdä pitempiä työputkia ja saada pitempiä vapaita. Vastausten perusteella työryhmä toivoi jokaisen työryhmän jäsenen osallistuvan keskusteluun säännöistä ja sopimuksista. Keskustelun toivotaan olevan avointa, rakentavaa ja kaikkien toivotaan tulevan huomioiduksi. Jokainen työryhmän jäsenen odotetaan joustavan tarvittaessa. Esimies toivotaan ratkaisevan mahdolliset ristiriidat. Työaika-autonomian käytännön toteutuksesta toivottiin selventämistä.

Jotta työaika-autonomian käyttöönotossa vältytään turhilta ristiriidoilta ja työntekijät tulevat kohdelluiksi tasapuolisesti, on tärkeää suunnitella ja sopia yhteiset työaika-autonomiaa koskevat säännöt työryhmän kesken. Kaikkien työryhmän jäsenten kuuleminen ja huomioiminen sekä sääntöjen ylöskirjaaminen auttaa työvuoroautonomian käytännön toteuttamisessa. Se myös lisää työryhmän motivaatiota ja sitoutumista uuteen työskentelytapaan.

## 5.7 Muita kommentteja

Kyselylomakkeen viimeiseen kysymykseen ”mitä muuta haluat sanoa” vastaajat olivat laittaneet niitä lisäkysymyksiä, joita heillä oli työaika-autonomian käytännön toteutuksesta. Työryhmä halusi selvennystä siihen, kuka vie työvuorolistat työvuorosuunnittelu-järjestelmään, toteutetaanko työvuorojen suunnittelu atk:lla Excel-taulukkoon vai ruutupaperille, suunnitellaanko työvuorot edelleen kolmen viikon jaksoissa ja millainen aikaraja työvuorosuunnittelulla on? Kysymyksiä esitettiin myös mahdollisuudesta tehdä pitkiä työpäiviä, voiko tehdä yövuoroja ja laskeeko jokainen työntekijä itse omat tarkat jakson tuntimäärät? Myös sitä pohdittiin, että työaika-autonomian hyötyjä ja haittoja on helpompi arvioida, kun työaika-autonomia on ollut käytössä jonkun aikaa. Lisää perehdytystä toivottiin säännöistä ja asiaan liittyvistä lakipykälästä. Yhdessä vastauksessa ilmoitettiin vastaajan kannattavan kokeilua.

## 5.8 Yhteenveto tuloksista

Hoitohenkilökunta odottaa työaika-autonomia helpottava työn ja perheen yhteensovittamisen sekä mahdollistavan työn ja vapaa-ajan rytmittämisen paremmin omia tarpeita vastaavaksi. Hoitajat odottavat vapautta vaikuttaa työvuoroihin sekä vapautta sopeuttaa työ, vapaa-aika ja perhe-elämä. Työaika-autonomian odotetaan lisäävän joustavuutta työn ja henkilökohtaisen elämäntilanteen yhteensovittamisessa sekä lisäävän henkilökohtaisia vaikuttamismahdollisuuksia työvuorojen suhteen.

Työntekijät odottavat itseltään vastuun kantamista, sovittujen sääntöjen ja reunaehtojen noudattamista. Työntekijät odottavat itseltään myös yhteistyötaitoja: toisten toiveiden huomioimista, neuvottelukykyä ja joustavuutta työryhmän jäsenenä. Työntekijät edellyttävät itseltään suunnitelmallisuutta ajankäyttöön niin, että työvuorolistat tulee tehtyä sovittuun ajankohtaan mennessä. Vastaajat odottavat itseltään suunnittelukykyä osastotyön kokonaisuuden hahmottamiseksi sekä henkilökohtaista aktiivisuutta, muutoksen sietokykyä, vaivannäköä ja kärsivällisyyttä.

Työryhmältä työntekijät edellyttävät sitoutumista, joustavuutta sekä rehellistä ja avointa keskustelua. Yhteistyökykyä ja toisten huomioimista pidettiin tärkeänä edellytyksenä työaika-autonomian onnistumiseksi.

Työaika-autonomian haittana työntekijät toivat esiin mahdollisen joustamattomuuden pelon. Vastauksissa pohdittiin, kuinka oikeudenmukaisuus toteutuu työntekijöiden kesken. Mahdolliset vaikeudet sovittaa omat toiveet kokonaisuuteen ja siitä johtuva toiveiden toteutumattomuus tuli esiin haittana. Alkuvaiheessa mahdolliset ristiriidat tai listojen epäonnistuminen koettiin haittoina. Ongelmia pelättiin syntyvän, jos ihmiset eivät huomioi muita työntekijöitä tai osaston tarpeita tai jos keskustelu pohjautuu väärin näkökulmiin. Haittana näistä seuraisi työssä viihtyvyyden vähentyminen. Nämä edellä mainitut eivät ole niinkään konkreettisia haittoja vaan ennemminkin huolia. Huolet tulee huomioida yhteisissä keskusteluissa niiden ehkäisemiseksi ja joiden poistamiseksi tulee luoda toimintasuunnitelma, jos niitä esiintyy.

Työvuorojen tasavertainen ja tasapuolinen jakautuminen sekä työvoiman tarve tulisi vastaajien mielestä huomioida henkilökohtaisista toiveista huolimatta. Useassa vastauksessa toivottiin jokaisen työryhmän jäsenen osallistuvan keskusteluun säännöistä ja sopimuksista. Keskustelun toivottiin olevan avointa, rakentavaa ja kaikkien toivottiin tulevan huomioiduksi. Kaikkien työryhmän jäsenten kuuleminen ja huomioiminen sekä sääntöjen ylöskirjaaminen auttaa työvuoroautonomian käytännön toteuttamisessa.

Yhteisten sääntöjen ja sopimusten toivotaan takaavan tasapuolisuus työntekijöiden kesken sekä tasapuolinen toiveiden huomioiminen. Esimiehen toivotaan ratkaisevan mahdolliset ristiriidat.

Viimeiseen kysymykseen, jossa vastaajien oli mahdollista kommentoida omin sanoin, työryhmä esitti mm. niitä lisäkysymyksiä, joita heillä oli työvuorolistojen ja työaika-autonomian käytännön toteutuksesta, kuten työvuorosuunnittelun toteuttamisen jaksosta ja milloin työvuorosuunnitelman on oltava valmis työvuorolistan vahvistusta varten. Kysymyksiä esitettiin mahdollisuudesta tehdä pitkiä työpäiviä ja yövuoroja. Yhdessä vastauksessa tuotiin esiin, että työaika-autonomian hyötyjen ja haittojen arviointi on helpompaa sitten kun työaika-autonomia on ollut käytössä jonkun aikaa. Lisää perehdytystä toivottiin säännöistä ja asiaan liittyvistä lakipykälästä.

## 6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Eettiset näkökulmat

Tutkimusetiikka eli hyvä tieteellinen käytäntö merkitsee eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen velvoittaa kaikkia tutkimuksen tekijöitä. Tutkimuksen tulee tuottaa uutta tietoa tai esittää, miten vanhaa tietoa voidaan hyödyntää uudella tavalla. Tutkijalta edellytetään rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä ja tutkimustulosten esittämisessä. (Vilka 2005; 29–30, 32.)

Valitsin työaika-autonomian opinnäytetyöni aiheeksi yhdessä työryhmäni apulaisosastonhoitajan kanssa ideoidessamme yhdessä mahdollisia opinnäytetyön aihe-alueita. Lähtökohtana oli aihe, joka parhaalla mahdollisella tavalla hyödyttäisi osaston toimintaa. Koska osastollamme oli aikaisemmin suunniteltu työaika-autonomiaan siirtymistä, oli työaika-autonomia tutkimuksen aiheena ajankohtainen ja mielenkiintoinen.

Tähän tutkimukseen haettiin tutkimuslupa HUS - Naisten ja lastentautien tulosityksikön johtavalta ylihoitajalta. Tutkimussuunnitelma esiteltiin osastonhoitajalle ja apulaisosastonhoitajalle sekä lähetettiin johtavalle ylihoitajalle tutkimuslupa anomuksen liitteenä. Tiedonhankintamenetelmänä oli avoin kyselylomake. Saatu aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti. Kirjoitin kyselylomakkeiden vastaukset ensin sanatarkasti ylös. Kyselylomakkeet tuhosin työn valmistumisen jälkeen. Mikäli analysointi vaiheessa halusin tarkistaa, olinko ymmärtänyt pelkistetyt ilmaisut oikein, palasin takaisin litteroituihin ja tarvittaessa myös ylöskirjoitettuihin, alkuperäisiin vastauksiin.

### 6.2 Luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus löytää säännönmukaisuutta tai tehdä yleistyksiä perusjoukkoon vaan tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta. (Eskola & Suoranta 1998; Hirsjärvi ym. 2001).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. (Tuomi-Sarajärvi 2002; 135). Tutkimus on luotettava, kun tutkimuskohde ja tulkittu materiaali sopivat yhteen eikä teoriaa muodostettaessa vaikuttamina ole olleet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. Työn tekijä ja hänen rehellisyytensä vaikuttavat eniten luotettavuuteen, koska arvioinnin kohteena ovat työn tekijän tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. (Vilkkä 2005; 158-159.)

Tutkimustulokseen saattaa vaikuttaa kesällä toteutettu tutkimus, jolloin osastolla oli paljon määräaikaisia sijaisia. Heidän mahdollinen osallistumisensa kyselyyn ja erilainen asennoituminen ja sitoutuminen työryhmään ja työn suunnitteluun saattoi tuoda esiin näkökulmia, joita työryhmään vakituisesti kuuluvilla työntekijöillä ei ole. Työryhmässä tapahtuvat muutokset ja henkilöstön nopea vaihtuminen vuoden aikana sekä tutkimuksen tekijän kuuluminen työryhmään ja hänen roolinsa työvuorolistojen tekijänä voi osaltaan vaikuttaa tutkimustuloksiin työntekijöiden henkilökohtaisten motiivien ja taustalla vaikuttavien asenteiden takia, joita ei kyselyssä erikseen tutkittu.

Koska kyselyt toteutettiin työpaikalla, on se saattanut virittää työryhmässä keskustelua työaika-autonomiaan liittyvistä odotuksista ja ennakkokäsityksistä. Toisaalta vastaajien mahdolliset ennakkokäsitykset sosiaalisesti suotavista vastauksista on saattanut heikentää aineiston luotettavuutta.

### 6.3. Kyselyn tulosten ja kehittämishankkeen tarkastelua

Kyselyn tarkoituksena oli tutkia lastenpsykiatrian akuutti- ja kriisiosaston työntekijöiden käsityksiä ja ennako-odotuksia työaika-autonomisesta työvuorosuunnittelusta.

Työryhmä odottaa työaika-autonomian tuovan joustavuutta ja vapautta työn ja perheen sekä vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Tämä ilmenee myös Koivumäen ja työryhmän työaika-autonomiaa käsittelevässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa. (Koivumäki ym. 2005.) Työaika-autonomian odotetaan lisäävän joustavuutta työaikoihin sekä lisäävän vaikuttamismahdollisuuksia työvuoroihin. Kun joustavuus, vaikuttamismahdollisuudet sekä vapaus lisääntyvät, odotetaan sen lisää työn mielekkyyttä ja työssä jaksamista. Tämän ovat todenneet sekä Ala-Mursula että Kandolin tutkimuksissaan. Tutkimusten mukaan hyvällä työaikojen hallinnalla vähennetään stressiä ja edistetään terveyttä hel-

pottamalla työn ja yksityiselämän yhteensovittamista sekä mahdollistetaan työn tekeminen parhaiden voimavarojen vallitessa. (Ala-Mursula 2006.) Yksilöllisen työaikajouston mahdollistavissa työyhteisöissä henkilöstön psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi on turvatumpaa ja stressiä esiintyy vähemmän (Kandolin 2006).

Työntekijät edellyttävät sekä itseltään että muulta työryhmältä hyvin samankaltaisia asioita: vastuun kantamista, toisten huomioimista, joustavuutta työryhmän jäsenenä sekä sovittujen sääntöjen noudattamista. Muutosprosessin vaativuus, sen tuoma vaivannäkö, epävarmuuden sietäminen ja hyväksyminen sekä oman aktiivisuuden merkitys käyttöönoton onnistumiseksi huomioitiin odotuksena sekä itselle että muulle työryhmälle.

Työntekijöiden keskinäistä tasa-arvoa ja tasaista työvuorojen jakaantumista varsinkin ilt- ja viikonlopputöiden osalta pidettiin tärkeänä. Jotta tämä toteutuisi, edellyttivät työntekijät vastauksissaan yhteisten, yhteisesti laadittujen sääntöjen ja sopimusten tekemistä ja noudattamista. Esimiehen toivotaan ratkaisevan mahdolliset ristiriidat. Osastohoidon kokonaisuuden hahmottamista työvuorosuunnittelun lähtökohtana pidettiin tärkeänä useassa vastauksessa. Näissä työntekijöiden itselleen ja työryhmälle asettamissa työaika-autonomian onnistumisen edellytyksissä tulee ilmi samoja asioita, kuin mitä Rauramo mainitsee hyvän ja tasa-arvoisen työyhteisön kriteereiksi: oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja niiden toteutuminen, yhteiset arvot, hyvä työilmapiiri, yhteisöllisyys ja yhteishenki, yhteiset tavoitteet ja oman työn merkityksen ymmärtäminen, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, työn ja yksityiselämän (perheen) yhteensovittaminen. (Rauramo 2004, 127.) Työryhmän edellyttämät toimintatavat itselleen työaika-autonomian toteutumisen onnistumiseksi ovat siis samoja, mitkä ovat myös hyvän työyhteisön kriteereitä.

Työaika-autonomian hyötyinä työryhmä piti henkilökohtaisten vaikutusmahdollisuuksien lisääntymistä. Sen odotetaan parantavan työn ja perhe-elämän yhteensovittamista sekä helpottavan arjen ja yksityiselämän suunnittelua ja tätä kautta elämänhallintaa. Työelämän joustot ovat työtyytyväisyyttä lisääviä, mikäli ne merkitsevät esimerkiksi pienten lasten vanhempien mahdollisuutta joustaa perheen tarpeiden mukaan työajoissa. (Moilanen 2000.) Omien työvuorojen suunnittelun odotetaan lisäävän tyytyväisyyttä työvuoroihin ja tätä kautta lisäävän työssä jaksamista. Tutkimuksissa on todettu, että työajan hallinta edistää työntekijöiden jaksamista ja tyytyväisyyttä työhönsä. (Jorvin sairaala ja Espoon kaupungin vanhusten palvelu 2006.) Osassa vastauksissa suhtaudut-

tiin epäröiden työaika-autonomian hyötyihin. Näissä vastauksissa pohdittiin työaika-autonomian ”ehkä” lisäävän työtyytyväisyyttä tai vaikuttamismahdollisuuksia.

Työaika-autonomian haittana vastauksista nousi esiin joustamattomuuden pelko ja huoli siitä, kuinka oikeudenmukaisuus taataan työntekijöiden kesken. Vihersaari-Virtasen tutkimuksen mukaan työntekijöiden kokemus oikeudenmukaisuudesta on todettu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen vaikuttaen sitä kautta työsuoritusten laatuun. Erityisesti menettelytapojen oikeudenmukaisuus vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Epäoikeudenmukaisuus taas vähentää työhön sitoutumista. (Vihersaari-Virtanen 2007, 12–20.) Ongelmia pelätään syntyvän, jos ihmiset eivät jousta tarpeeksi tai eivät huomioi osaston tai muiden työntekijöiden tarpeita. Henkilökohtaisen vaivannäön lisääntyminen verrattuna valmiin listan saamiseen koettiin haittana. Riittämätön aika listojen tekoon ja listojen suunnitteluun menevän ajan olevan pois hoitotyöstä aiheutti huolta. Alkuvaiheen mahdolliset ristiriidat tai listojen epäonnistuminen koettiin haittana. Kuitenkin vastauksissa pohdittiin myös sitä, että työaika-autonomian vastaanottaminen ja onnistuminen riippuu työryhmästä. Tämän toteavat myös työterveyslaitoksen tutkijat Kari Lindström ja Anneli Leppänen kirjassaan työyhteisön terveys ja hyvinvointi: työryhmässä yksilöiltä edellytetään yhteistoimintaa. (Lindström & Leppänen 2002.)

Kyselyn vastauksissa työryhmä toivoi yhteisten sääntöjen ja sopimusten takaavan tasapuolisuuden ja joustavuuden toteutumisen. Sopimuksia toivottiin mm. siitä, miten listat käytännössä laaditaan, aloitetaanko suunnittelu esimerkiksi iltavuoroista ja kuinka monta iltaja- ja aamuvuoroa listassa käytännössä tehdään. Tasapuolisen ja työntekijöiden henkilökohtaisten toiveiden huomioimisen lisäksi toivottiin yhdessä sovittavan siitä, että osaston työvoiman tarve huomioidaan osaston toiminnan sujumiseksi.

Työryhmän vastauksissa nousi esiin vastausten samansuuntaisuus. Vastauksissa samat teemat toistuivat eikä suuria ristiriitoja odotuksissa tai toiveissa ilmennyt. Vastaukset olivat pohdittuja ja eri näkökulmat, niin työntekijöiden henkilökohtaiset toiveet kuin osastotyön ja perustehtävät asettamat vaatimukset työn sujumiselle, oli huomioitu.

Kun työryhmä keskusteli osastotunnilla kyselyn vastauksista, tultiin kyselyn vastauksista poikkeavaan tulokseen pohdittaessa sääntöjen ja sopimusten tarvetta. Yhdessä kes-

kusteltuaan työryhmä päätyi siihen, ettei yhteisiä sääntöjä ja sopimuksia työaika-autonomian toteuttamiseen kannata luoda liikaa. Jos sääntöjä on paljon, sitoo se turhaan joustavaa työvuorojen suunnittelua. Esimerkiksi kyselyssä usean vastaajan esiin tuoma toive vapaapäivien alkamisesta aamuvuoron jälkeen ja vapailta paluu iltavuoroon koettiin turhaksi yhteisen pohdinnan jälkeen - ihmisillä on eri tilanteissa eri tarve olla tietystä työvuorossa ja tämä voi vaihdella viikoittain. Sääntö asiasta voi hankaloittaa työvuorolistojen joustavaa toteuttamista. Keskustelussa päädyttiin siihen, että lakisääteiset asiat tulee huomioida, samoin kun työperäiset työvuorotoiveet ja tärkeät henkilökohtaiset toiveet. Nämä merkitään työvuorosuunnitelmaan punaisella.

Työryhmä huomioi osastotunnilla työaika-autonomia kyselyn vastausten yhteenvedosta ja yhteisestä keskustelusta saman havainnon, kuin mitä minä tein tehdessäni sisällön analyysiä kyselystä - työryhmän vastaukset ja yhteinen keskustelu olivat hyvin samansuuntaisia ja yksimielisiä, suuria ristiriitoja tai erimielisyyksiä ei ilmennyt. Vaikka osa työryhmästä kyseenalaisti tarpeen työaika-autonomiaan siirtymiseen, koska heistä nykyiset työvuorolistat ovat yleisesti ottaen toimivia, oltiin työryhmässä valmiita kokeilemaan uutta toimintatapaa ja uskottiin sen lisäävän vaikutusmahdollisuuksia, keskustelua ja joustavuutta työryhmässä. Koska työryhmä oli valmis työaika-autonomia kokeiluun, ei erityistä tarvetta työryhmän motivointiin ilmennyt.

Enemmistö päätöksellä päädyttiin siihen, että työaika-autonomiaan siirrytään tammi-kuussa 2010. Kokeilu kestää ensin kuuden työvuorolistan verran, minkä jälkeen huhti-kuussa 2010 osastotunnilla keskustellaan yhdessä, minkälaisia kokemuksia työryhmällä on työaika-autonomiasta. Tämän jälkeen päätetään, jääkö työvuoroautonomia pysyväksi käytännöksi vai palataanko vanhaan käytäntöön, jossa muutama työntekijä tekee työvuorolistat.

#### 6.4 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen aiheena oli tuottaa tietoa, jota voi käyttää hyödyksi siirryttäessä työaika-autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Näitä tutkimustuloksia voidaan käyttää perehdytystarpeen arvioinnissa, työryhmän motivoinnissa, suunnittelutyössä ja toteutuksessa, kun työaika-autonomiaan siirrytään käytännössä. Tutkimustulokset voivat

antaa näkökulmaa muihin yksiköihin, joissa suunnitellaan työvuoroautonomiaan siirtymistä. Jatkotutkimusta voisi tehdä kartoittamalla työryhmän kokemuksia työaika-autonomiaan siirtymisestä käytännössä, minkälaisia käytännön haasteita se tuo työryhmälle, johtamiselle ja miten se vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen ja yhteisöllisyyteen.

## LÄHTEET

- Ala-Mursula, Leena 2006: Employee worktime control and health. Väitöstutkimus: Työaikojen hallinta ja terveys. Oulu: Oulun yliopisto.  
<http://herkules.oulu.fi/isbn9514282183>
- Ala-Mursula, Leena; Vahtera, Jussi; Kivimäki, Mika; Kevin, May V. & Pentti, Jaana 2002. Employee control over working times: associations with subjective health and sickness absences. *Journal of Epidemiology and Community Health* 56 (4). 272–278
- Eskola, Jari & Suoranta Juha. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Tampere: Vastapaino.
- Hakola, Tarja; Koivumäki, Minna; Sinivaara, Maria & Kasanen, Raija 2007. Working time autonomy and age in health care. *Ergonomia IJE & HF*, 2007, Vol. 29, No. 3–4, 241–245.
- Hankamäki, Jukka 2003. Dialoginen filosofia, teoria, metodi ja politiikka. Helsinki: Yliopistopaino.
- Heikkilä, Anniina 2006. Yhteisöllisyys työaika-autonomiassa toteuttavissa työyksiköissä työntekijöiden kokemana. Pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi
- HUS ohjeet ja käytösäännöt i.a. Strategia ja arvot. Viitattu 15.9.2009. [www.hus.fi](http://www.hus.fi).
- Isaacs, William 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito – urauurtava lähestyminen liike elämän viestintään. Helsinki: Kauppakaari.
- Jorvin sairaala ja Espoon kaupungin vanhusten palvelu 2006. Työaikasuunnittelusta hyvinvointia. Viitattu 14.9.2009.  
[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/03\\_tutkimus\\_ja\\_kehittaminen/02\\_tykes/05\\_aineistopankki/06\\_casekuvaukset/jorvi\\_vanhukset.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopankki/06_casekuvaukset/jorvi_vanhukset.pdf)
- Kandolin, Irja 2006. Työaikajoustot ja niiden yhteydet työn organisointiin ja hyvinvointiin. *Työ ja ihminen* 20 (2006) 3: 202–218.
- Kanste, Outi 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos.

- Kasanen, Raija 2002. Jorvin työaika-autonomiahanke: Työaika-autonomiakokeilun vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin, työn tuottavuuteen ja palvelujen saatavuuteen. Espoo: HYKS, Jorvin sairaala.
- Kauppinen, Kaisa & Toivanen, Minna 2006. Työ, perhe ja muu elämä tasapainoon. Työterveiset 1 /2006. Viitattu 24.9.2009.  
[http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2006-01/tyo\\_perhe\\_ja\\_muu\\_elama\\_tasapainoon.htm](http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2006-01/tyo_perhe_ja_muu_elama_tasapainoon.htm)
- Kauppinen, Kaisa 2006. Hyvä työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on kilpailuvaltti. Työterveiset 1/2006, 3.
- Kinnunen, Ulla & Mauno, Saija 2009. Työkuormituksesta palautuminen: psykologinen näkökulma. Teoksessa Ulla Kinnunen & Saija Mauno (toim.) Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia. Tampere: Tampereen yliopisto, 7–28.
- Koivula, Liisa & Talvitie, Katriina 2008. Röntgenhoitajien kokemuksia työaika-autonomiasta. Opinnäytetyö. Stadia
- Koivumäki, Minna 2006. Työaika - autonomian käyttöönoton työkirja. HYKS, sairaanhoitoalue.
- Koivumäki, Minna; Aschan, Hanna; Kasanen, Raija; Sinivaara, Maria & Vihersalo, Merja 2005. Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia: Tutkimus- ja kehittämishanke. Loppuraportti. HYKS, Jorvin sairaala ja Espoon kaupungin vanhusten palvelu.
- Kyngäs, Helvi & Vanhanen, Liisa 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 11 (1). 3–12.
- Liikkanen, Mirja 2004. Vapaa-aika – työn vastakohta, harrastuksia vai vapautta. Tilastokeskus. Viitattu 11.6.2004.  
[http://www.stat.fi/tup/hyvinvointikatsaus/hyka\\_2004\\_2\\_vapaa-aika.html](http://www.stat.fi/tup/hyvinvointikatsaus/hyka_2004_2_vapaa-aika.html)
- Lindström, Kari & Leppänen, Anneli 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos.
- Mäkisalo, Merja 2003. Yhdessä onnistumme. Helsinki: Tammi.
- Meretoja, Riitta & Koponen, Leena 2008. Vetovoimainen sairaala. Teoksessa Leena Koponen & Hanna Hopia (toim.) Vetovoimainen terveydenhuolto. Hoitotyön vuosikirja 2008. Sairaanhoidtajaliitto, 9–20..
- Miettinen, Jaana 2008. Vuorotyö ja terveys. Viitattu 11.10.2009. [http://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/avaa?p\\_artikkeli=ttl00526](http://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/avaa?p_artikkeli=ttl00526)

- Moilanen, Liisa 2000. Työsuhteiden joustoilla voimavaroja elämään? Viitattu 20.10.2009. Työterveiset 4/2000.  
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2000-04/04.htm>
- Murto, Kari 1992. Prosessin johtaminen. Jyväskylän koulutuskeskus
- Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOY.
- Pihlainen, Aira 2000. Hyvä, ihanteellisuus ja epäitsekkyys arvo- ja arvostuskäsityksinä terveydenhuollon koulutuksessa ja työelämässä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, hoitotieteen laitos.  
<http://acta.uta.fi/pdf/951-44-4763-8.pdf>
- Rauramo, Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Romana, Anneli; Keskinen, Soili & Keskinen, Esko 2004. Tutkimusraportti: Oikeudenmukainen johtaminen - arjen kokemuksia ja menetelmiä. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- SAK 2007. Paikalliset sopimukset. Viitattu 2.10.2009.  
<http://www.sak.fi/suomi/tyomarkkinat.jsp?lang=fi&location1=4&id=32474&sl2=3&sl3=4>
- Salmi, Minna & Lammi-Taskula, Johanna (toim.) 2004. Puhelin, mummo vai joustava työaika? Helsinki: Stakes.
- Salmimies, Raija 2005: Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOY.
- Siltaloppi, Marjo & Kinnunen, Ulla. 2009. Työkuormituksesta palautuminen: psykologinen näkökulma palautumiseen. Viitattu 22.10.2009.  
[http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/899D546C-5E34-4C11-81D7-0FE62E6EF6E3/0/abstrakti\\_siltaloppi\\_et\\_al.pdf](http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/899D546C-5E34-4C11-81D7-0FE62E6EF6E3/0/abstrakti_siltaloppi_et_al.pdf)
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön. Viitattu 2.10.2009. <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>
- Tehy 2006. Paikallinen sopiminen. Viitattu 4.10.2009.  
[http://www.tehy.fi/edunvalvonta/tyoehdoista\\_sopiminen/paikallinen\\_sopiminen/](http://www.tehy.fi/edunvalvonta/tyoehdoista_sopiminen/paikallinen_sopiminen/)
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

- Turpeinen, Merja & Toivonen, Minna 2008. Perhe työssä, työ perheessä. Työn ja perheen yhteensovittamisen rajat ja mahdollisuudet työorganisaatiotoimijoiden, perheen ja sukupuolen näkökulmasta. Monikko-hanke.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2007. Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työelämässä. Viitattu 15.10.2009.  
[http://www.mol.fi/mol/fi/02\\_tyosuhteet\\_ja\\_lait/012\\_yhdenvertaisuus/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/02_tyosuhteet_ja_lait/012_yhdenvertaisuus/index.jsp)
- Työsuojelupiirit i.a. Yö- ja vuorotyö. Viitattu 5.10.2009. <http://www.tyosuojelu.fi/fi/yo-vuorotyoluvat>
- Työterveyslaitos 2009. Henkinen hyvinvointi. Viitattu 5.10.2009.  
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Henkinen+hyvinvointi/>
- Vihersaari-Virtanen, Satu 2007. Organisatorinen oikeudenmukaisuus terveydenhuollon johtajien kokemana. Pro gradu -tutkielma. Kuopio: Kuopion yliopisto.  
Terveystalouden ja -talouden laitos.
- Vilkkä, Hanna. 2005. Tutki ja Kehitä. Helsinki: Tammi

## LIITE 1.

## KYSELY

Hyvä vastaaja!

Suuritan sairaanhoitajan AMK muuntokoulutusta Diakonia-ammattikorkeakoulun Helsingin yksikössä ja teen opinnäytetyötäni työyksikköömme aiheesta ”työaika-autonomiaan siirtyminen ja siihen liittyvät ennako-odotukset”. Osastollamme on tarkoitus siirtyä työaika-autonomiseen työvuorosuunnitteluun syksyllä 2009. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on työaika-autonomiaan liittyvien ennako-odotusten ja käytännön haasteiden tutkiminen sekä kartoitus. Tutkimustuloksia tullaan käyttämään perehdytystarpeen arvioinnissa, suunnittelutyössä ja toteutuksessa, kun työaika-autonomiaan siirrytään käytännössä.

Syksyn aikana tulen pitämään kolme osastotuntia, joissa käsittelemme kyselyssä esille tulleita aiheita sekä sovimme yhteisistä käytännöistä työaika-autonomian toteuttamisessa.

Tutkimuksessa tarvitsen sinun apuasi, hyvä kollega. Voit vastata kyselyyn nimettömänä. Tutkimukseen osallistuminen on vapaa-ehtoista ja käsittelen vastaukset ehdottoman luottamuksellisesti. Tarvittaessa voit jatkaa vastauksia paperin kääntöpuolelle. Vastaan mielelläni mahdollisiin kysymyksiisi tutkimustani koskien.

Työaika-autonomiaan siirtyminen on koko työryhmää koskeva aihe ja yhteisen työemme kehittämistä, siksi toivon runsasta osallistumista kyselyyn. Näin sinun mielipiteesi ja toiveesi tulevat esille ja huomioiduksi siirryttäessä toteuttamaan yhteisöllistä työvuorosuunnittelua.

Ystävällisin terveisin

Marena Kukkonen  
Sairaanhoitaja

Jyrki Wehkalampi  
Osastonhoitaja

Lasten- ja nuorten sairaala, LL16  
Puh: (09) 471 80 311

1. Mitä odotat työaika-autonomialta?
2. Mitä työaika-autonomia edellyttää sinulta?
3. Mitä työaika-autonomia edellyttää työryhmältä?
4. Mitä hyötyä on työaika-autonomiasta?

5. Mitä haittaa on työaika-autonomiasta?

6. Mitä yhteisiä työaika-autonomiata koskevia pelisääntöjä ja sopimuksia toivot työyhteisöömme?

7. Mitä vielä haluat sanoa?

Kiitos osallistumisestasi!

LIITE 2.

## **OSASTOTUNTI 1.**

## **MUISTIO**

**AIKA:** 27.6. 09 klo 14.00

**PAIKKA:** Osasto LL16

1. Työryhmälle kerrottiin sh. Marena Kukkosen opiskelusta Diakonissalaitoksen ammattikorkeakoulussa, opintoihin kuuluvasta opinnäytetyöstä ja siihen liittyvästä osastolla LL 16 toteutettavasta kyselyhaastattelusta.
2. Työryhmälle kerrottiin työaika-autonomiasta ja siihen liittyvistä yleisistä periaatteista ja toimintatavoista.
3. Käytiin läpi tutkimusaikataulu, tutkimuksen analysointi ja tutkimustulosten kertominen tulevilla osastotunneilla syksyn 2009 aikana.

**Kysymykset:** Tuleeko työntekijöiden tietää tarkat tuntimäärät tehdessään työvuorolistoja?

**Vastaus:** TAA:n liittyvät yleiset periaatteet ja toimintatavat tässä työyhteisössä tullaan sopimaan osaltaan tämän kyselylomakkeen tutkimustulosten perusteella. Kuitenkin olemme sopineet apulaisosastonhoitajan kanssa, että päävastuu tarkoista tuntimääristä työehtosopimuksen määräävällä tavalla jää edelleen nykyisille listatekijöille siinä vaiheessa, kun työryhmän suunnittelemat työvuorot siirretään Titania - järjestelmään.

**Kysymys:** Voiko myös sijainen osallistua kyselyyn?

**Vastaus:** Voi osallistua halutessaan

**Kysymys:** Kuinka kauan on aikaa vastata ja mihin vastaukset palautetaan?

**Vastaus:** Vastaukset tulisi palauttaa elokuun alkuun mennessä. Teen tämän päivän aikana palautuslaatikon ja toimitan sen tähän pöydälle.

LIITE 3.

## OSASTOTUNTI 2

## MUISTIO

Aika: 19.10.09 klo 13.15 – 14.15

Paikka: Osasto LL16

### TYÖAIKA-AUTONOMIA

- 1) Marena Kukkonen kävi läpi henkilökunnan vastauksia työaika-autonomiakyselyyn.
- 2) Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 14 kpl. Kyselyssä kysyttiin mm. työaika-autonomian tavoitteita, käyttöönottoa, työryhmän odotuksia, henkilökohtaisia edellytyksiä, työaika-autonomian mahdollisia hyötyjä ja haittoja sekä toiveita ja sääntöjä työaika-autonomian suhteen. Marena tähdensi vielä sitä, että työvuorotaulukko on juridinen asiakirja ja työvuoroja säätelevät KVTES, työaikalaki ja yksikön toiminta.

Kyselyssä tuli esille mm. seuraavia ajatuksia, toiveita, hyötyä ja haittoja:

- mahdollisuus vaikuttaa itse työvuoroihinsa
- voi yhdistää paremmin työelämän ja perheen oman tilanteen mukaan, elämänhallinta lisääntyy
- työvuorosuunnittelu antaa mielekkyyttä, auttaa jaksamisessa
- saa lisää tietoa työvuorosuunnittelusta
- työtovereiden huomioiminen
- joustavuus
- voi vaikuttaa ansioiden tilapäiseen lisääntymiseen
- aluksi voi tuntua sekavalta ja aiheuttaa ristiriitoja
- jokaisen pitää muistaa huolehtia työvuorojensa suunnittelusta, myös silloin kun itse on lomalla/sairaana tms, että työvuorot tulevat ajoissa suunnitelluiksi
- oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus

### 3) Työvuorojen toiveet

Keskusteltiin työntekijöiden toiveista työvuorojen suhteen. Marena kertoi, että tällä hetkellä osalla työntekijöistä on paljon erilaisia toiveita työvuorojen suhteen ja osalla ei ole. Tämä on johtanut siihen, että aina työvuorolistat eivät ehkä tunnu tasapuolisilta työvuorolistan tekijän näkökulmasta.

Työvuoroja ei ole helppo suunnitella, jos toiveita on kovin paljon. Marena kertoi esimerkin, että viime työvuorolistassa oli ollut yhteensä 57 toivetta työntekijöillä. Työaika-autonomian tullessa vastuu työvuorojen toiveista siirtynee enemmän työntekijöiden väliseksi ja joutuu enemmän itse sovittelemaan ja miettimään toiveitaan.

#### 4) Työaika-autonomiaan siirtyminen

- keskusteltiin siitä, että jos työaika-autonomiaan siirtyminen tuntuu vaikealta, työvuoroja voisi alkuun suunnitella vaikka yhdessä jonkun toisen työntekijän kanssa
- todettiin, että alkuun listojen teko vaatii enemmän vaivannäköä, ennen kuin työvuorojen suunnittelu tulee tutummaksi
- Marena pitää vielä toisen osastotunnin, jossa hän kertoo enemmän työvuorosuunnitteluun vaikuttavista lakipykälästä, tuntimääristä jne. (mm. KVTES)
- mietittiin sitä, voisiko kanslian pöydällä olla esim. A3-kokoinen kansio, jossa työvuorolistat olisivat
- sovittiin, että katsotaan alkuun kuusi listaa, jonka jälkeen mietitään tunnelmia ja kokemuksia työaika-autonomiasta
- hyvä olisi myös joka listan jälkeen arvioida sitä, miten listan teossa on onnistuttu ja mitä voitaisiin tehdä seuraavalla kerralla toisin
- sovittiin, että ne, jotka ehdottomasti vastustavat työaika-autonomiaan siirtymistä, laittavat asiasta sähköpostia osastonhoitajalle. Muuten työaika-autonomiaan siirrytään enemmistön päätöksellä.
- työaika-autonomian alkamisajankohta on vuoden 2010 ensimmäinen lista (01/2010).

LIITE 4.

## **Ohjeita työryhmälle työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamisen tueksi**

### **VAHVUUS TYÖVUOROISSA**

- Aamussa 5 työntekijää (minimi)
- Iltavuorossa 5 työntekijää (minimi)
- Viikonloppuisin 4 + 4

### **JAKSON TUNTIMÄÄRÄ (3 VKOA)**

- 114.45 h / 3 vkoa
- ei alle 4 h päiviä
- ei suunnitella yli 10 h päiviä

### **VIKKOLEPO**

- Vähintään 24 tuntia yhtäjaksoisesti vapaata viikossa, eli:
- Jos tekee 6-7 vuorokautta putkeen töitä, on jossain vaiheessa huomioitava 24 h tauko. Esim: tiistai 7- 14, keskiviikko 14 - 22

### **MUITA HUOMIOITAVIA ASIOITA:**

- Työvuoroluettelon on oltava valmis ja kaikkien nähtävillä viikkoa ennen jakson alkamista
- Vuorossa oltava ainakin yksi sairaanhoitaja R vuorossa → seuraavana aamuna A vuorossa
- Jos mahdollista, miehet työvuoroissa tasaisesta (aamuun ja iltaan)
- Maanantaisin iltavuoro alkaa klo 12 (kierto)
- Torstaisin iltavuoro alkaa klo 11.45 (kierto, mahdollisuus joustaa)

**MUITA EHDOTUKSIA YHTEISESTI SOVITTAVISTA ASIOISTA:**

- Ehdottomat toiveet punaisella kynällä
- Samalle päivälle osuvat toiveet, joista ei päästä yhteisymmärrykseen, vaihtoehdot:
  - 1) neuvottelu oh:n kanssa
  - 2) arvonta
- Jos joku ei suunnittele vuorojaan (esim. loma / yllättävät sairauslomat), niin oh / aoh / listavastaava suunnittelee työntekijän vuorot
- Minimi: jokaiselle 1 viikonloppu vapaa / 3 vkossa
- Jakson kaikkia viikonloppuja / arkipyhiä ei voi suunnitella töitä

**KESKEYTYNYT JAKSO:** (ainoastaan tiedoksi, ei ulkoa opeteltavaksi:)

- Vaikuttaa jakson tuntimäärään ja ylityörajaan nostavasti
  - vuosiloma
  - ulkopuolinen koulutus (vs. HUS:in oma koulutus, mikä merkitään K:na)
  - virkavapaa

**KESKEYTYNYT JAKSO: LOMAPÄIVIEN VAIKUTUS TYÖAIKAAN:**

<u>MA</u>	<u>TI</u>	<u>KE</u>	<u>TO</u>	<u>PE</u>	<u>LA</u>	<u>SU</u>	<u>työtunteja</u>	<u>lomapäiviä</u> <u>kuluu</u>
<u>H</u>	<u>H</u>	<u>H</u>	<u>H</u>	<u>H</u>	<u>H</u>	<u>H</u>	-	<u>5</u>
<u>H</u>	<u>H</u>	<u>H</u>	<u>H</u>	<u>H</u>	<u>H</u>		<u>8</u>	<u>4</u>
<u>H</u>	<u>H</u>	<u>H</u>	<u>H</u>	<u>H</u>			<u>16</u>	<u>3</u>
<u>H</u>	<u>H</u>	<u>H</u>	<u>H</u>				<u>16</u>	<u>3</u>
<u>H</u>	<u>H</u>	<u>H</u>					<u>24</u>	<u>2</u>
<u>H</u>	<u>H</u>						<u>28</u>	<u>1,5 (2)</u>
<u>H</u>							<u>31</u>	<u>1</u>

**KESKEYTYNYT JAKSO: VIRKAVAPAAN VAIKUTUS TYÖAIKAAN:**

<u>MA</u>	<u>TI</u>	<u>KE</u>	<u>TO</u>	<u>PE</u>	<u>LA</u>	<u>SU</u>	<u>työtunteja</u>
<u>N</u>	<u>N</u>	<u>N</u>	<u>N</u>	<u>N</u>	<u>N</u>	<u>N</u>	-
<u>N</u>	<u>N</u>	<u>N</u>	<u>N</u>	<u>N</u>	<u>N</u>		8
<u>N</u>	<u>N</u>	<u>N</u>	<u>N</u>	<u>N</u>			16
<u>N</u>	<u>N</u>	<u>N</u>	<u>N</u>				16
<u>N</u>	<u>N</u>	<u>N</u>					24
<u>N</u>	<u>N</u>						28
<u>N</u>							31

## LIITE 5.

## Prosessin eteneminen:

- Helmikuussa 2009 keskustelut aoh:n ja oh:n kanssa, aiheen valinta
- Tutkimussuunnitelman laatiminen helmikuussa 2009
- Kyselylomakkeen laatiminen huhtikuussa 2009
- Tutkimusluvan anominen ylihoitajalta toukokuussa 2009
- 1. osastotunti työryhmälle kesäkuussa 2009
- Aineiston kerääminen kesä-elokuussa 2009
- Aineiston analyysi elokuu-syyskuu 2009
- 2.osastotunti lokakuussa 2009 → päätös työaika-autonomiaan siirtymiseen
- Opinnäytetyön kirjoittamista
- Opinnäytetyö esitarkastukseen lokakuussa 2009
- Työaika-autonomiaan siirtyminen tammikuussa 2010
- Työaika-autonomia käytössä 6 työvuorolistan verran
- 3.osastotunti huhtikuussa 2010, työaika-autonomian arviointi →jatkon sopiminen