
Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto

kokemuksia Siilinjärven terveyskeskuksen päivystyspoliklinikalta

Anu Mehtonen

Opinnäytetyö

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto



Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Anu Mehtonen	
Työn nimi Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto, kokemuksia Siilinjärven terveyskeskuksen päivystyspoliklinikalta	
Päiväys 4.5.2011	Sivumäärä/Liitteet 50/4
Ohjaaja(t) Annikki Jauhiainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Siilinjärven ja Maaningan terveydenhuollon kuntayhtymä	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Sosiaali- ja terveyden huoltoalalla työaikojen kehittäminen ja niiden hallinta ovat yksi tärkeistä tulevaisuuden tekijöistä, joiden avulla saadaan tuottava ja hyvinvoiva työyhteisö. Työntekijöiden hyvinvointia tukevat työaikamallit ja joustavat työajat saavat kannatusta sekä työntekijä- että organisaatiotasolla. Organisaation tulee harkita omien toimintojen, työyhteisön ja työntekijöiden kanssa tarkoituksenmukaiset työaikatarkaisut työpaikalle. Työaika-autonominen työvuorosuunnittelu on yksi vaihtoehto, jolla työntekijät voivat vaikuttaa oman työajan hallintaan.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä kuvataan työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto Siilinjärven päivystyspoliklinikalla ja kokemukset ja vaikutukset, joita uuden mallin käyttöönotto on työyhteisössä herättänyt. Työyhteisöön kuului kuusi vakituista työntekijää. Opinnäytetyö oli laadullinen toimintatutkimus. Toiminnallisen prosessin aikana työyhteisö suunnitteli oman mallin autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Opinnäytetyön aineisto kerättiin toiminnallisista palavereista sekä ryhmähaastattelulla. Aineisto analysoitiin käyttämällä sisällönanalyysia</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi kuvaus työaika-autonomisen työvuorosuunnitteluprosessin kokemuksista, jotka olivat työaika-autonomia, työvuorosuunnittelutarpeet, työvuorosuunnittelu ja työyhteisötaidot. Työaika-autonomialla oli positiivisia vaikutuksia työyhteisön ilmapiiriin sekä sen nähtiin lisäävän yhteistyötä työyhteisössä. Työntekijät kokivat vaikutusmahdollisuuksien lisääntyneen ja oman elämänhallinnan parantuneen. Esimiehen roolissa tärkeimpänä tehtävänä työvuorojen suunnittelussa nähtiin pelisääntöjen valvominen sekä suunnittelun oikeudenmukaisen toteutumisen valvonta. Sijaiset kokivat roolinsa autonomisessa työvuorosuunnittelussa epäoikeudenmukaisena. Työntekijät kuvasivat autonomisen työvuorosuunnittelun mahdollistavan paremmin yksilöllisen työvuorojen suunnittelun, jossa huomioidaan työn ja yksityiselämän erilaiset tarpeet.</p> <p>Työyhteisön mielestä uuden työaikamallin käyttöönotto vaatii kehittämistyötä työyhteisössä ja opiskelua työvuorosuunnitteluun liittyvistä asioista. Tärkeäksi koettiin kehittämispalaverit, joissa perehdyttiin työaikaan koskeviin perusteisiin sekä luotiin yhteiset pelisäännöt autonomiselle työvuorosuunnittelulle. Kehittämispalavereissa luotiin myös pohjaa yhteistyölle, jolla katsottiin olevan suuri merkitys myös työvuorojen suunnittelun onnistumiselle. Yhteisen toiminnan kehittäminen katsottiin vaativan työyhteisötaitoja kuten vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja.</p>	
Avainsanat	
työaika-autonomia, työvuorosuunnittelu, työyhteisön kehittäminen	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Anu Mehtonen			
Title of Thesis Autonomous work shift planning initiation, experiences from Siilinjärvi's emergency duty polyclinic			
Date	4.5.2011	Pages/Appendices	50/4
Supervisor(s) Annikki Jauhainen			
Project/Partners Siilinjärvi's and Maaninka's health care center			
<p>Abstract</p> <p>In social and health services sector one of the important factors for the future is development and management of working hours, which provides a productive and healthy work environment. Working time patterns and flexible working hours, which support well-being of workers, are endorsed by employee and organizational level. The organization should consider suitable working solutions for the workplace together with its own activities, work community and workers. Working time-autonomous shift scheduling is one option, where employees can influence their working time management.</p> <p>In this thesis introduction of the working time-autonomous shift scheduling in the Siilinjärvi emergency duty polyclinic and the experiences and impacts of the introduction of the new model to the work community are described. Working community staff included six employees in permanent employment relationship. The thesis was a qualitative activity analysis. During functional process working community designed their own model for the autonomous shift scheduling. Data for thesis was collected from operational meetings and focus group discussions. The data was analysed using content analysis.</p> <p>Thesis result is a description of the working time-autonomous shift scheduling process experiences including working time autonomy, needs for the shift scheduling, shift scheduling and workplace skills. Working time autonomy had positive effects on the workplace atmosphere and it was thought to increase cooperation in the work community. Employees felt that they had more chances to influence their working environment and that their coping skills improved. Most important task for the manager in shift scheduling was considered to be the supervision of rules and fair implementation of scheduling. Substitutes experienced their role in the autonomous shift scheduling to be unequal. Employees described that the autonomous shift scheduling enables better individual scheduling, which takes into account different needs for work and private life.</p> <p>The work community thought that the introduction of the new working time model requires development in the work community and studying of issues connected to the shift scheduling. Development meetings, where principles of working time were familiarized and ground rules for autonomous shift scheduling were defined, were thought to be important. Development meetings were also seen as a foundation for cooperation, which was considered to be of great importance for the success of scheduling. Development of cooperation was expected to require workplace skills such as interpersonal and collaborative skills</p>			
<p>Keywords working time autonomy, shift planning, develop workplace</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	7
2	TYÖAJAN MERKITYKSESTÄ TYÖNTEKIJÄLLE	9
	2.1 Työajan vaikutus hyvinvointiin	9
	2.2 Työaika-autonomia työvuorosuunnittelussa	11
	2.3 Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen	13
3	TYÖYHTEISÖN TOIMINTAA TUKEVAT TYÖYHTEISÖTAIDOT.....	15
	3.1 Työyhteisön voimaantuminen	16
	3.2 Yhteisöllisyys toimivan työyhteisön rakentajana.....	16
	3.3 Vuorovaikutus ja luottamus yhteistyön rakentajina.....	17
	3.4 Työntekijän ja työyhteisön kehittämisen portaat.....	18
4	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT	21
5	OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSELLISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTTAMINEN	22
	5.1 Toimintatutkimuksen lähtökohdat.....	22
	5.2 Opinnäytetyön kohteen valinta.....	23
	5.3 Aineiston keruu.....	24
	5.3.1 Toiminnalliset palaverit	24
	5.3.2 Ryhmähaastattelu	24
	5.4 Aineiston analysointi	26
6	TUTKIMUSTULOKSET	28
	6.1 Työaika-autonomia työvuorosuunnitteluprosessissa	28
	6.1.1 Työyhteisö ja autonomia.....	28
	6.1.2 Työntekijä ja autonomia.....	30
	6.2 Esimies ja työaika-autonomia	31
	6.3 Työvuorosuunnittelutarpeet	31
	6.3.1 Fyysiset tarpeet.....	32
	6.3.2 Sosiaaliset tarpeet.....	33
	6.4 Työvuorosuunnitteluprosessi	33
	6.4.1 Pelisäännöt työvuorojen suunnittelussa.....	35
	6.5 Työaika-autonomiiaa tukevat työyhteisötaidot	36
	6.5.1 Yhteistyö	36
	6.5.2 Kollegiaalisuus	37
	6.5.3 Vuorovaikutus.....	38
	6.5.4 Joustavuus	38
	6.6 Organisaatiomuutoksen vaikutukset kehittämisprosessissa.....	39
7	POHDINTA.....	40

7.1 Tutkimustulosten tarkastelua	40
7.2 Eettisyyden arviointi.....	43
7.3 Luotettavuuden arviointi.....	44
7.4 Jatkotutkimusaiheet.....	45

LÄHTEET

LIITTEET

- Liite 1 Tutkimuslupa
- Liite 2 Palaveri runko
- Liite 3 Ryhmähaastattelurunko
- Liite 4 Analyysirunko

1 JOHDANTO

Työelämän laatu on muuttunut vuosien saatossa yhä enemmän kohti sellaista mukavuusalueetta, jossa työstä saadun taloudellisen hyödyn merkitys ei enää ole niin painava työntekijälle kuin omien elämänarvojen toteuttaminen yhteiskunnassa. Ihmiset rakentavat elämäänsä omien arvojen mukaisesti, joka näkyy myös työelämän suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tänä päivänä erityisesti nuoret työntekijät, mutta myös vanhemmat, joutuvat kohtaamaan työelämän suuret haasteet. Työelämässä näkyvä jatkuva tulosvastuu, kilpailu ja työelämän kehittymisen epävarmuus voivat luoda ahdistusta työelämän suunnittelussa ja uran luomisessa. (Kauppinen ym. 2007, 17–18.)

Kunta-alalla työntekijöiden työhyvinvoinnin kehityssuunta on todettu menevän huonompaan suuntaan. Vaikka työ koetaankin mielekkääksi ja antoisaksi suurelta osalta, on työn kuormittavuus pikku hiljaa kasvanut. Työssä kuormittavina tekijöinä koetaan esimerkiksi kiire, esimiestyön puutteellisuus, alan fyysinen kuormittavuus sekä väkivallanuhka ja asiakastyön haasteellisuuden kasvu. (Kauppinen ym. 2007, 396.) Eri­tyisesti sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla henkisen rasittavuuden on katsottu lisääntyneen ja todettu ylikuormittumisen työssä aiheuttavan paljon esimerkiksi tapaturmia työntekijöillä. (Vahtera, Kivimäki & Virtanen, 2002, 11; Kauppinen ym. 2007, 394).

Omassa työssä koetut vaikutusmahdollisuudet vaikuttavat kokemukseen oman työn hallinnasta. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla vaikutusmahdollisuudet omassa työssä nähdään muita toimialoja huonommiksi. Naisvaltaisella sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla on nähty työaikojen hallinta erityisen tärkeäksi tekijäksi naisten työhyvinvoinnin edistäjänä. Kuitenkin työelämässä työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työaikoihin olleet muita aloja huonommat ja työntekijät ovat kokeneet, että heillä on vähän mahdollisuuksia vaikuttaa niihin. (Kauppinen ym. 2007, 396.)

Viime aikoina on alettu ymmärtää työaikojen merkitys ja vaikutusmahdollisuudet oman työn hallintaan merkittävinä tekijöinä hyvinvoinnille ja terveydelle (Kauppinen ym. 2007, 398; Vahtera, Kivimäki, Ala-Mursula, Pentti 2002, 29). Työn hallintaan kuuluu työntekijän vaikutusmahdollisuus työolosuhteisiin ja työn sisältöön (Sinivaara 2003, 147.) Aikaisemmin terveyden uhkana työelämässä on pidetty pääsääntöisesti työympäristön aiheuttamia fyysisiä tekijöitä, kuten kemikaaleille ja fysikaalisille haittatekijöille altistuminen sekä ammattitaudit ja työtapaturmat. Viime vuosina on kuitenkin alettu nähdä entistä laajemmin työelämään vaikuttavat haittatekijät. Niin sanottujen

psykososiaalisten tekijöiden merkitys terveyden ja hyvinvoinnin edistäjinä on pikkuhiljaa lisääntynyt perinteisten haittatekijöiden rinnalla, kun työelämä on teknologian kehityksen myötä muuttunut. (Vahtera ym. 2007, 29.) Kunta-alalla on erityisesti tarvetta kiinnittää huomiota psykososiaalisten työolojen kehittämiseen, minkä osoittavat työntekijöiden hyvinvointia käsittelevät tutkimukset. Tänä päivänä työyhteisössä esiintyvät ristiriidat ja epäoikeudenmukaisuus on todettu olevan riski työntekijän terveydelle ja lisäävän poissaoloja. Työn hallinnan ja vaatimusten välinen epäsuhta vaikuttaa kielteisesti terveyteen. (Forma & Väänänen 2004, 235.)

Työnantajan tavoitteena on terve ja hyvinvoiva työntekijä sekä toimiva ja tuottava työyhteisö. Organisaatio toimii parhaiten kun siellä pystytään huolehtimaan kaikkien osa-alueiden kuten tuottavuuden, osaamisen sekä hyvinvoinnin toimivuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta. Uusien työaikaratkaisuiden suunnittelussa on tärkeää oikeanlainen organisointi. Työaikojen kehittämisessä pyritään yhdistämään työntuottavuus ja työntekijöiden hyvinvointi. Uusien työaikojen suunnittelussa ja niiden käytönotossa korostuu yhteistyön merkitys. Työaikojen muutoksella tulee olla positiivisia vaikutuksia työntekijälle, työyhteisölle että koko organisaatiolle. (Hakola ym. 2007, 50–51.)

Vaikutusmahdollisuudet oman työn ja työaikojen hallintaan nähdään yhtenä tärkeänä tekijänä tulevaisuudessa työterveyden ylläpitäjänä ja sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla jatkamisen edellytyksenä. Myös joustavat työajat, työympäristön asianmukaisuus ja oman osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen koetaan keskeisinä työtyytyväisyyttä lisäävinä tekijöinä. (Kauppinen ym. 2007, 398.)

Joustavat työajat ja työntekijöiden hyvinvointia tukevat työaikamallit ovat saaneet työyhteisöissä ja organisaatiossa kannatusta. Uusien työaikamallien käyttöönotto tulee suunnitella yhteistyössä organisaation että työntekijöiden kesken. (Hakola ym. 2007, 51.) Työaika-autonominen työvuorosuunnitelumalli on yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, jonka avulla työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa oman työajan hallintaan suunnitteleamalla itse työvuoronsa muiden työntekijöiden kanssa tiettyjen pelisääntöjen puitteissa. (Koivumäki 2006, 4; Sinivaara 2003, 147.)

Opinnäytetyössä on tarkoituksena kuvata Siilinjärven ja Maaningan kuntayhtymän päivystyksen henkilökunnan työaika-autonomisen työaikamallin käyttöönoton prosessi ja kokemukset uuden mallin käytöstä ja sen vaikutuksista.

2 TYÖAJAN MERKITYKSESTÄ TYÖNTEKIJÄLLE

2.1 Työajan vaikutus hyvinvointiin

Työntekijän työhyvinvointiin ja työkykyyn eivät vaikuta ainoastaan työntekijän terveys, vaan siihen liittyviä osa-tekijöitä ovat työ ja työympäristö, osaaminen, työyhteisön ja organisaation toimivuus sekä yksilön oma terveys ja voimavarat. (Työhyvinvointi kunta-alalla 2003.) Paineet työssä ja erilaiset kuormittavat tekijät ovat vaikuttamassa työntekijän hyvinvointiin. Työntekijän heikentyneet voimavarat ja työn kuormituksen lisääntyminen aiheuttavat sekä fyysistä että psyykkistä hyvinvoinnin vaarantumista. Pitkään jatkunut stressaava tilanne aiheuttaa terveydellisiä oireita sekä työmotivaation laskua. Omat positiiviset kokemukset, itseluottamus sekä asenteet vaikuttavat siihen kuinka stressi koetaan. Epäsäännöllistä työtä tekevät kokevat stressiä etenkin kun työajat häiritsevät työn ja muun sosiaalisen elämän yhteensovittamista. (Hakola ym. 2007 42–43.)

Epäsäännöllisen työajan yleisyys on noussut jatkuvasti viime vuosikymmenen aikana. Erityisesti sosiaalialalla, kuljetusalalla, teollisuudessa, kaupallisella alalla ja maataloudessa on muutos ollut suurinta. Naiset sekä miehet eri ikäryhmissä tekevät säännöllisestä päivätyöstä poikkeavaa työaika yhtä paljon. (Hakola ym. 2007, 10.) Viime vuosien aikana on työajoissa tapahtunut muutoksia. Vaikka työaikoihin on tullut erilaisia joustomahdollisuuksia, ovat myös työaikaan liittyvät velvoitteet muuttuneet. Suurin osa kunta-alan töistä tehdään tietyn työajan sisällä ja näin ollen työaika on merkittävä tekijä työpäivän raamittajana. (Vahtera ym. 2007, 33.)

Sosiaali- ja terveysalalla epäsäännölliset työajat ovat hyvin yleisiä. Työntekijät kokevat vuorotyön vaikuttavan sekä omaan että potilaiden hyvinvointiin. Tulevaisuudessa hoitoalalla työntekijöiden määrä suhteessa hoidettaviin laskee ja tämä lisää työpainetta jo ennestään vastuullisessa, vaativassa ja kuormittavassa hoitotyössä. Itse suunnitellut työvuorot ja mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin, on yksi tyytyväisyyttä ja voimavaroja lisäävä tekijä. Hoitajien vaikutusmahdollisuudet sosiaali- ja terveysalalla työvuorosuunnitteluun on kirjavaa. Johtamisella ja sen laadulla on selvästi merkitystä siihen, kuinka työntekijät kokevat tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä työaikoihin. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 9–10.)

Omiin työaikoihin vaikuttamisen on koettu nostavan hyvinvointia. Kun työaika on epäsäännöllistä, se vaikuttaa myös työntekijän henkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Yleensä vuorotyö vaikeuttaa perheen ja muun sosiaalisen elämän yhteensovittamista, jolloin yhteinen aika jää vähäiseksi perheen kanssa. (Utriainen & Kyngäs 2008, 45.)

Työajan muoto ja siihen liittyvät kuormitustekijät vaikuttavat ihmisen työterveyteen. Jokaisen työntekijän elämäntilanne, yksilölliset tarpeet ja ominaisuudet sekä vaikutusmahdollisuudet työaikoihin vaikuttavat siihen, kuinka työajat koetaan. (Hakola ym. 2007, 18.) Hakola ym. (2007, 32) toteaa kirjassaan Toimivat ja terveet työajat, miten työajat ja erityisesti vuoro- ja yötyö vaikuttavat ihmisten terveyteen, työtaturmiin ja onnettomuuksiin. Epäsäännöllisillä työajoilla on vaikutusta erilaisten sairauksien syntymiseen, mutta vuorotyöhaitat terveydelle ovat kuitenkin hyvin yksilöllisiä.

Työajoilla on merkittäviä vaikutuksia työntekijän terveyteen. Viimeisen kymmenen vuoden aikana on tutkittu työaikojen yhteyttä eri sairauksiin. Erityisesti vuoro- ja yötyön on katsottu aiheuttavan sairauksia, kuten unihäiriöitä, sydän- ja verisuonitauteja, ruuansulatuselimistön sairauksia ja lihavuutta sekä työtaturmia ja onnettomuuksia. Vuorotyössä esiintyvät terveyshaitat ilmenevät jokaisella hyvin yksilöllisesti. Ne, jotka kokevat vuorotyön raskaana ja sopimattomina itselleen, hakeutuvatkin usein päivätyöhön. Ihmisten toimintakyky vaihtelee eri vuorokauden aikoina ja on katsottukin, että yötyöhön ei sovi fyysisesti kuormittava työ. (Hakola ym. 2007, 32–33.)

Ihminen on luonnostaan päiväeläjä ja etenkin vuorotyö, johon kuuluu yöllä valvomista, on ongelmallista. Vuorotyön haittoina esiintyy monenlaisia oireita, joista väsymys on yleisin. Myös vaikeus nukahtaa, kun on unen aika, kuuluu vuorotyön epämukaviin oireisiin. Vuorotyöläisille nukahtelu työvuorossa ja unihäiriöt ovat tutkitusti osoittaneet vuorotyön aiheuttamiksi haitoiksi ja näiden takia moni joutuu vaihtamaan vuorotyön säännöllisempään työhön. Vuorotyön haitat eivät kohdistu ainoastaan öiden valvomiseen, vaan niillä on vaikutusta aamu- ja iltavuoron vireyteen. Erityisesti kolmi-vuorotyötä tekeillä vuorojen epäsäännöllisyys aiheuttaa sen, että unen määrä jää vähäiseksi ja on laadultaan huonoa. Tämä vaikuttaa työntekijän kokonaisvireyteen ja samalla myös varsinaisiin työtehtävien suorittamiseen. (Hakola ym. 2007, 23–27.) Työvuorojen suunnittelussa kolmi-vuorotyössä tulisi erityisesti huomioida työvuorojen ergonomisuus ja kiertosuunta eteenpäin. Ergonomisen suunnittelun avulla saadaan toteutettua myös riittävä palautumisaika työjakson jälkeen, jolloin työssä käy hyvinvoiva, terve ja toimintakykyinen työntekijä. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 24–25.)

Työaika määritellään työntekijän työntekoon käyttämäksi ajaksi, jolloin hänen tulee olla työpaikalla tai työnantajan käytettävissä (Työaikalaki 4 §). Työaikoja säätelee työaikalaki, joka antaa reunaehdot vuorokausilevolle, keskimääräiselle viikkotyöajalle, yötyölle ja vuosilomalle. Työaikalainsäädännöllä on tarkoitus turvata työntekijän turvallisuus ja terveys sekä määritellä vähimmäisvaatimukset työntekijän suojaksi. Työaikalaisissa määritellään yksityiskohtaisesti säännöllinen työaika, epäsäännöllisen työajan työaikajärjestelyt, ylityö sekä viikoittainen lepo- ja vapaa-aika. Työaikaa koskevista asioista sovitaan myös työehtosopimuksissa sekä paikallisesti tehtävissä sopimuksissa. Kuntapuolella paikallisesti sovitaan usein työaikajärjestelyistä sekä palkkaukseen liittyvistä seikoista, joiden tarkoituksena on palvella sekä työnantajapuolta että työntekijöitä. (Hakola ym. 2007, 12–15.)

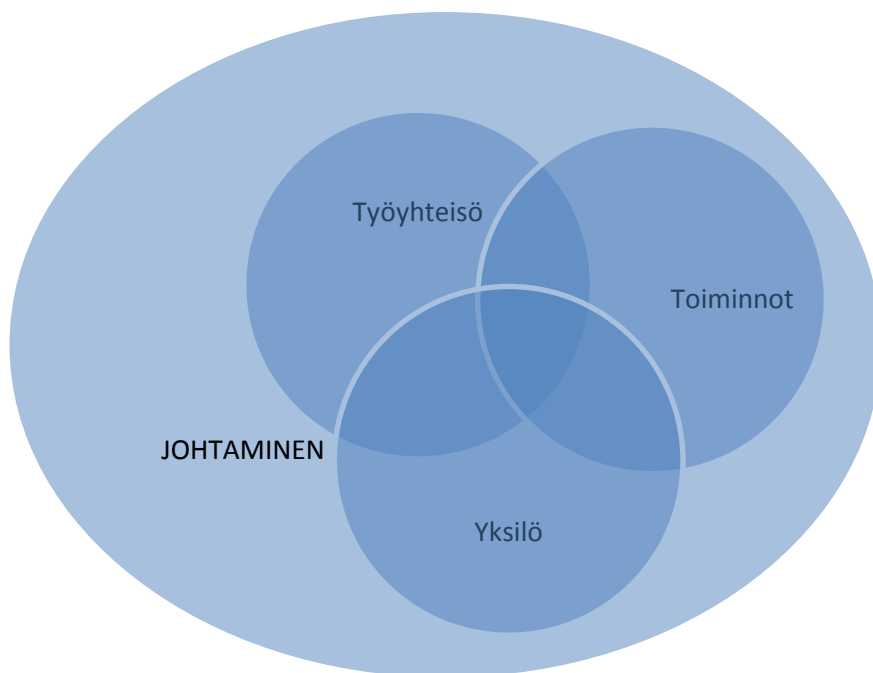
Vuorotyön haittoja pystytään vähentämään erilaisilla työaikamalleilla ja työaikoja uudelleen organisoimalla (Paukkonen ym. 2007, 32). Työaikoja kehittäessä tulee huomioida vapaan ja työn oikea rytmitys, joustavuus työajoissa sekä työsuojelulliset asiat, kuten työolojen parantaminen sekä työturvallisuus. Vuorotyön luonnetta ei itsessään voida muuttaa, vaan siihen vaikuttavia tekijöitä voidaan helpottaa niin, että työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen olisi helpompaa. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 20.) Uusien työaikakäytänteiden suunnittelu herättää työyhteisössä monenlaisia tunteita. Työaikojen muutokseen johtaneita tekijöitä voivat olla organisaation toiminnasta lähtevät tekijät tai työntekijöiden tarpeista lähtevät tekijät. (Hakola ym. 2007, 51.)

2.2 Työaika-autonomia työvuorosuunnittelussa

Työaika-autonomisella työvuorosuunnittelulla on tarkoitus mahdollistaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet oman työaikansa suunnitteluun ja hallintaan sekä parantaa organisaation ja työn tehokasta toimintaa. Autonominen työvuorosuunnittelu on yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, jossa työntekijällä että työyhteisöllä on itsemääräämisoikeus työvuoroja suunniteltaessa. Reunaehdot työvuorojen autonomiselle suunnittelulle saadaan organisaation toiminnan luonteesta, työaikalaista ja työehtosopimuksesta sekä paikallisesta sopimuksesta. Autonomisen työvuorosuunnittelun tarkoitus on vaikuttaa työssä jaksamiseen sekä fyysiseen että psyykkiseen hyvinvointiin. Autonomisen työvuorosuunnittelun on katsottu mahdollistavan paremmin työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen. (Sinivaara 2003,147–148; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49–50.) Kun työvuorot suunnitellaan ergonomisesti tai omien tarpeiden mukaan, on niiden katsottu myös vaikuttavan työntekijöiden vireystilaan, unen-

laatuun sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen (Unkila ym. 2008, 13; Koivumäki, Aschan, Kasanen, Sinivaara, Vihersalo 2005, 23).

Autonomisen eli osallistuvan työvuorosuunnittelun käyttöönotto vaatii koko työyhteisöltä sitoutumista. Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoprosessissa on kyse tietynlaisesta kulttuurin muutoksesta ja muutosprosessista työyhteisössä, jolle on annettava riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia kehittyä. (Koivumäki 2006, 4.) Koivumäki ym. (2005, 7) ovat omassa työaika-autonomia-projektissaan kuvanneet autonomisen mallin kehittämisen seuraavanlaisella kuviolla (kuvio 1).



Kuvio 1 Työaika-autonomiamallin kehittämisen viitekehys (Koivumäki 2005)

Autonomisessa työvuorosuunnittelussa on tärkeää johdon vahva sitoutuminen tukemaan muutosta sekä antamaan riittävästi tietoa ja tukea käytännön toteutukseen. Tarkoituksena autonomisessa työvuorosuunnittelussa on lisätä työn toimivuutta, ottamalla työyhteisönä vastuuta oman työyksikön toiminnan onnistumisesta, mutta myös onnistua tukemaan työntekijöiden vuorotyöstä johtuvien haittojen sovittamista yksityiselämän kanssa. Työntekijöiltä uuteen työvuorosuunnittelumalliin siirtyminen vaatii koko työyhteisön myönteisen suhtautumisen. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus korostuvat työntekijöiden omien tarpeiden huomioimisessa, kun suunnitellaan autonomisesti työvuoroja. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50–53.)

Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto on jokaisessa työyksikössä suunniteltava omanlaiseksi. Suoraan mallia ei voida viedä toteutettavaksi vaan se vaatii työyhteisössä oman kehittämisprosessin. (Koivumäki 2006, 4.) Suunnitteluprosessissa on tärkeää huomioida jokaisen työyhteisön jäsenen mielipiteet, jolloin yhteistoiminta toteutuu ja hiljaisimmatkin työntekijät saavat omat mielipiteensä esille. Vaikka autonominen työvuorosuunnittelu antaa positiivisen mahdollisuuden työntekijälle oman työn suunnitteluun, niin se voi tuoda esille myös negatiivisia tunteita. Alkuvaiheessa uuden työvuorosuunnittelumallin omaksuminen ja opettelu vie aikaa ja jatkossa työvuorojen suunnitteluun menevä aika on pois hoitotyöstä. Suunnittelun onnistumien riippuu paljolti siitä, millaista vuorotyötä tehdään, miten uusi työvuorosuunnittelumalli koetaan sekä miten työyhteisössä on omaksuttu yhteistoiminta ja päätöksenteko. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50–54.)

Autonomisen työvuorosuunnittelun organisointiin liittyy sekä hyviä että huonoja tekijöitä. Se sitouttaa ja motivoi työntekijää uuden kehittämiseen, mutta toimintatapa vaatii aikaa asioiden kouluttautumiseen ja kehittämiseen. Kuitenkin lopputuloksena on usein toimivampi työyhteisö. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50.) Työyhteisön kehittämisideat toteutuvat yleensä hankkeina tai erilaisina prosesseina. Työaika-autonomisen työvuorosuunnitteluprosessin tarkastelu ja suunnittelu aloitetaan alkutila-analyysillä, jossa tutustutaan autonomiseen työvuoromalliin ja tehdään yhteinen päätös kehittämisestä. Alkuvaiheessa käydään läpi entinen työvuorosuunnittelumalli sekä mietitään omia henkilökohtaisia tarpeita työvuorosuunnittelulle. Seuraavassa vaiheessa sovitaan yhteisistä pelisäännöistä, koulutetaan henkilökuntaa työaikoihin liittyviin asioihin sekä käydään läpi työvuorosuunnittelua. Viimeisessä vaiheessa toteutetaan uutta työvuorosuunnitelmaa ja tarvittaessa tarkennetaan pelisääntöjä sekä arvioidaan prosessin onnistumista. (Koivumäki 2006, 5.)

2.3 Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen

Autonomisen työvuorosuunnittelun kautta on koettu työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen parantuneen niillä työpaikoilla, joissa toteutetaan työaika-autonomista työvuorosuunnittelua (Heikkilä 2006, 55; Koivumäki ym. 2005, 23; Levo 2010, 46). Kun työvuorot ovat suunniteltu lyhyiksi ajoiksi tai työaika on epäsäännöllistä, perheen ja muun sosiaalisen elämän suunnittelu on vaikeaa ja tämä koetaan ongelmalliseksi. Työaikoihin vaikuttavien haittatekijöiden jatkuessa pidemmän aikaa, aiheuttaa se myös usein stressiä. Epäsäännöllistä työaika tekevät työntekijät kokevat, että vuorotyössä on myös hyvät puolensa. Arkivapaat ja vaihtelevat työajat helpottavat monien yksityiselämän asioiden hoitoa. (Hakola ym. 2007, 40–41.)

Miesten ja naisten toiveet työaikojen suhteen ovat melko samanlaisia. Heidän toiveensa ylitöiden ja lomapäivien järjestämisestä liittyvät niiden säästämiseen myöhempään ajankohtaan, jolloin olisi mahdollisuus pitää pidempi vapaa. (Salmi & Lammi-Taskula 2004, 36–37.) Tulevaisuudessa tulee huomioida entistä enemmän naisvaltaisilla aloilla työajan hallinnan vaikutukset terveyteen ja hyvinvointiin. Erityisesti työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen nähdään tärkeinä tekijöinä terveyden ja psyykkiseen hyvinvoinnin ylläpitäjänä työelämässä. (Vahtera ym. 2007 35.)

Työn vaikutukset perhe-elämään ja arjen hallintaan ovat merkittäviä. Perheiden sisäiset suhteet sekä työsuhteen ja työaikojen muuttuminen yhä monimuotoisemmiksi luovat haasteita työn ja perhe-elämän yhteensovittamiselle. Yrityksessä, jossa vallitsee perheystävällinen työkuulttuuri, on sen katsottu lisäävän hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Näissä työpaikoissa työntekijöiden vaihtuvuus on myös ollut pieni. Tällainen työkuulttuuri työpaikalla, jossa osataan huomioida työn ja muun elämän yhteensovittaminen, vaativat johdon sekä esimiehen tuen ja ymmärryksen. (Rauramo 2008, 21–22.) Työterveyslaitoksen selvityksissä onkin todettu viime vuosina, että työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on tullut entistä helpommaksi. Erityisesti pienten lasten perheissä vanhemmat ovat kokeneet juuri sen hetkisen elämänvaiheen antavan hyvinvointia tukevia elementtejä työelämään. (Perkiö-Mäkelä ym. 2010,17.)

Perhe-elämässä, johon kuuluu lapsia, koetaan että yhteistä aikaa on liian vähän. Ainoastaan työtä tekevä aikuinen ei koe yhteisen ajan puutetta vaan myös perheen muut jäsenet tuntevat yhteisen ajan riittämättömäksi. Uudet ja erilaiset työaikajärjestelyt ovat herättäneet kiinnostusta työyhteisöissä sekä erilaisten työaikojen taloudellinen tukeminen on rohkaissut kokeilemaan vaihtoehtoja. (Salmi & Lammi-Taskula 2004, 26–29.)

Kansainvälisesti ja kansallisestikin työn ja perheen yhteensovittaminen on nähty pitkälti lapsiperheiden vanhempien ongelmana, mutta viime vuosina on alettu myös kiinnittää huomioita myös siihen, että perhe-elämä jatkuu myös lasten kasvettua isoiksi. Erilaiset sukupolvien väliset auttamiset ovat tulleet useiden työssä käyvien ihmisten elämään, jolloin huolehditaan omista vanhenevista vanhemmista sekä lastenlasten hoidosta. Perhe-elämän muutoksiin kuuluu myös sukupuolten välisten roolien muuttuminen viime vuosina. Miesten lisääntynyt osallistuminen lasten hoitamiseen nähdään positiivisena vaikutuksena työelämässä tarvittaviin taitoihin, kuten organisointikykyyn ja erilaisen ongelmien ratkaisuun sekä toisten huomioimiseen. (Salmi & Lammi-Taskula 2004, 3-6.)

3 TYÖYHTEISÖN TOIMINTAA TUKEVAT TYÖYHTEISÖTAIDOT

3.1 Työyhteisön voimaantuminen

Julkisella sektorilla ja kuntapuolella osaavan henkilöstön pitäminen on suuri haaste tulevaisuudessa. Organisaatioiden on tiedostettava työhyvinvoinnin merkitys yhä kiristävässä työtahdissa. Ihmisten välinen yhteistyö ja työn toimintaedellytysten parantaminen lisäävät työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta. Erilaisissa työn kehittämisasioissa on entistä tärkeämpää ottaa mukaan myös henkilöstö suunnitteluun, erityisesti omaa työtä koskevissa asioissa. (Mönkkönen & Roos 2009, 15,22.)

Työaika-autonominen työvuorosunnittelu edellyttää työyhteisöltä yhteistoimintaa ja esimieheltä osallistavaa johtamisotetta sekä muutosjohtajuutta (Koivumäki ym. 2005, 17). Yhteisöllisyys sekä työntekijän osallistava ote työvuorosunnittelussa kuuluu osana autonomiseen työvuorosunnitteluun (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49).

Mönkkösen ja Roosin(2009, 173–175) mukaan yhteistyön osa-alueita ja niissä näkyviä toimintojen eroja voidaan kuvata viisiportaisella asteikolla. Yhteistyön laatu muuttuu portaikossa alhaalta ylöspäin mentäessä muodollisesta vuorovaikutuksesta, kohti yhteistyötä ja yhteistoimintaa, jossa vallitsee selkeä yhteinen tavoite ja luottamus sekä molemminpuolinen sitoutuminen. Yhteistyön korkeimmalla tasolla vuorovaikutuksellisuus ja yhteistoiminnallisuus näkyvät kohtaamisissa ja toiminnassa, sekä siinä miten ihmiset sitoutuvat ja vaikuttavat toisistaan. Sitoutuneisuus, vastuullisuus, kiinnostuneisuus, kehittyminen- ja uudistushalukkuus nähdään terveen ja hyvinvoivan työyhteisön perustana. Näillä sanoilla kuvataan myös voimaantumista (empowerment), joka voi näkyä sekä työyhteisö- että työntekijätasolla. (Mäkisalo 2003, 39–42.)

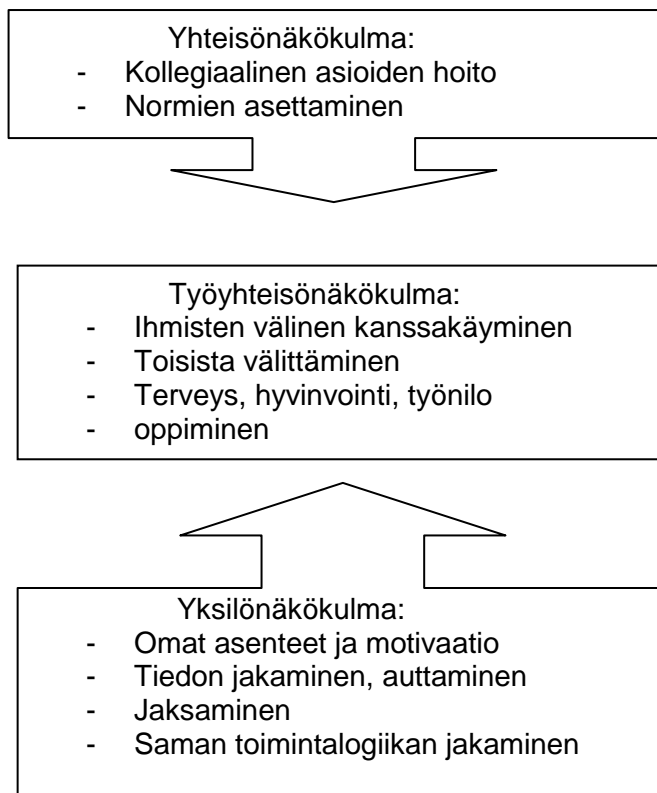
Työntekijän tai työyhteisön voimaantuminen lähtee uskosta vaikuttaa asioihin, jotka ovat itselle ja työyhteisölle tärkeitä. Työntekijältä vaaditaan osallisuutta työyhteisön asioihin puuttumalla epäkohtiin ja kehittämällä työyhteisönsä toimintaa. Työntekijöiden tulee tiedostaa työpaikkansa kehittämistarpeet sekä pyrkiä yhdessä toimimaan tehokkaasti kohti asetettuja tavoitteita. Tällainen tavoitteellinen yhteistoiminta luo voimaantumisen tunnetta työyhteisöön ja lisää myös työtyytyväisyyttä. (Mäkisalo 2003, 40–41.) Työntekijöiden kokemukset työn tekemisestä voivat ovat hyvin erilaisia. Rauramo (2008, 16–17) kuvaa työtänsä tarmokkaasti ja motivoituneesti tekevän työntekijän kokevan ”työn imua” työssään. ”Työn imu” käsitteellä tarkoitetaan tietynlaista tunne- ja motivaatiotason tilaa työtä kohtaan. Tällöin ihminen on omistautunut

työlleen ja kokee hyvin merkitykselliseksi ja tärkeäksi, sekä haasteelliseksi oman työn tekemisen.

3.2 Yhteisöllisyys toimivan työyhteisön rakentajana

Yhteisöllisyys nähdään yhteiskunnallisena ilmiönä, joka viime vuosina on alkanut näkyä eri puolilla yhteiskuntaa, erityisesti kouluissa ja työpaikoilla. Yhteisöllisyys on nähty ratkaisuna esimerkiksi pahoinvointiin työpaikoilla ja kouluissa, jolla pyritään korjaamaan monet epäkohdat. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 9.) Yhteisöllisyys on useamman ihmisen välistä yhteistyötä tai erilaisia yhteistyömuotoja, jolla on jokin yhteinen päämäärä (Mäkisalo 2003, 90; Paasivaara & Nikkilä 2010, 11).

Yhteisöllisyys työyhteisössä tukee siellä työtä tekevien yhteistoimintaa. Yhteisöllisyys on niin sanotusti henkinen tila, johon ei ketään voida pakottaa, vaan se liittyy läheisesti työhön liittyvään toimintaan. Yhteisöllisyyttä voidaan kuvata eri tasoilla, jolloin yksilön ja yhteisön näkökulmat muodostavat työyhteisöille oman yhteisöllisyyttä kuvaavan kokonaisuuden (kuvio 2). (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12–13.)



Kuvio 2 Työyhteisönäkökulman muotoutuminen(Paasivaara & Nikkilä 2010, 13).

Työyhteisöksi määritellään kaikki ne ihmiset, jotka työskentelevät tietyn perustehtävän toteuttamiseksi tai heillä on tietty tavoite tai yhteinen päämäärä saavutettavana. Työyhteisö voi toimia pysyväsi tai projektimuotoisesti ja se muodostaa oman toiminnallisen kokonaisuuden jossakin suuremmissa organisaatioissa. (Lindström & Leppänen 2002, 38.)

Työyhteisössä yhteisöllisyys muodostuu yhteisestä toiminnasta työkavereiden kanssa, joka voi olla sekä virallista että epävirallista vuorovaikutusta. Yhteisöllisyyteen kuuluu myös yhteisten tavoitteiden eteen työskentely sekä yhteinen oppiminen niiden asioiden eteen, joita työyhteisössä kehitetään. (Heikkilä 2006, 25; Mäkisalo 2004, 90–91; Paasivaara & Nikkilä 2010, 16–17.) Yhteisöllisyyttä kuvaavia tekijöitä ovat työyhteisössä uudistusmielisyys vapaus toimia ja salliva ilmapiiri. Valmius muutoksiin ja uuden opetteluun luovat pohjaa oppivan työyhteisön rakentumiselle. Työyhteisön aktiivinen vuorovaikutus antaa mahdollisuuden tälle oppimiselle. Avoin ja salliva työyhteisö antaa mahdollisuuden toimia työntekijöiden luovasti ja työyhteisöä kehittävästi, jolloin toiminta heijastuu koko organisaation tasolle innovatiivisena ja uudistuvana työyhteisönä. (Juuti & Vuorela 2002, 28; Paasivaara & Nikkilä 2010, 18.)

Heikkilä (2006, 25–30) on tutkinut yhteisöllisyyttä työaika-autonomiata toteuttavissa työyhteisöissä. Tutkimuksessa yhteisöllisyyttä kunnioittavat periaatteet olivat suvaitsevaisuus, yhteisvastuullisuus sekä oikeudenmukaisuus. Suvaitsevaisuus nähtiin yhteistyönä hyvässä turvallisessa ilmapiirissä, jossa erilaiset ihmiset pystyivät avoimesti, luottamuksellisesti sekä vastavuoroisesti toimimaan yhteisen päämäärän eteen. Yhteisvastuullisuutta kuvasi yhteinen vastuu perustehtävän suorittamisesta sekä työtehtävien yhteisestä hoitamisesta. Työn katsottiin olevan vastuullista ja työntekijät kokivat saavansa työyhteisöltä tuen tarpeen vaatiessa. Oikeudenmukaisuus näkyi tasa-arvoisena kohteluna työyhteisön jäsenten välillä. Työaika-autonomia oli lisännyt työyhteisössä keskinäistä vuorovaikutusta ja ollut tärkeänä tekijänä yhteisöllisyyden muodostumisessa. Uuden työvuoromallin koettiin kasvattavan yhteisöllisyyden tunnetta.

3.3 Vuorovaikutus ja luottamus yhteistyön rakentajina

Työyhteisössä tärkeisiin yhteisöllisyyttä tukeviin työkaluihin kuuluu vuorovaikutus. Erityisesti avoin keskustelukulttuuri on toimivan työyhteisön tärkein tekijä. Esimiehen rooli on tärkeä avoimen keskustelukulttuurin olosuhteiden luomisessa. Vastavuoroisen vuorovaikutuksen eli dialogisuuden eteen työyhteisön täytyy tehdä töitä. Jokaisen

työyhteisöön kuuluvan on oltava osallisena keskusteluun ja nähtävä velvollisuutena kertoa oma mielipiteensä työyhteisölle. Avoin keskustelukulttuuri antaa mahdollisuuden käsitellä myös vaikeita asioita työyhteisön sisällä. Keskustelu nähdään toimivassa työyhteisössä tapana oppia asioita toisilta ja jakaa tietoa. (Mäkisalo 2003, 93–94; Paasivaara & Nikkilä 2010, 96.)

Autonomiseen työvuorosunnitteluun kuuluu avoin dialogi. Dialogin avulla voidaan lisätä sitoutuneisuutta uuden mallin läpiviemiseen. Dialogin avulla saadaan esille monia uusia näkökulmia kun jokaiselle tarjoutuu mahdollisuus ottaa kantaa asioihin. Lopputuloksena vastavuoroisen vuorovaikutuksen toteutuessa työntekijöillä on mahdollisuus päästä kohti uutta ymmärrystä työaika-autonomiasta. (Koivumäki 2006, 8.)

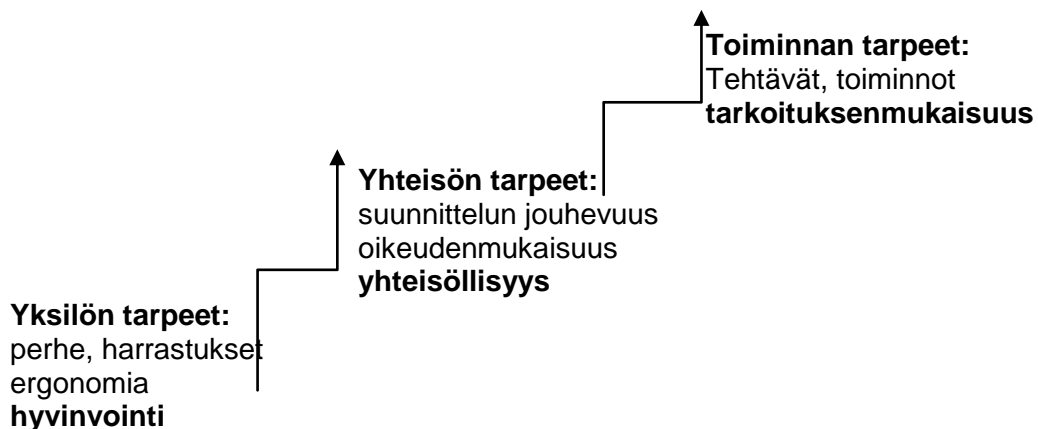
Yhteisöllisyyteen kuuluu tärkeänä tekijänä myös luottamuksellisuus ja oikeudenmukaisuus. Luottamuksellisuus rakentuu vähitellen työyhteisössä, johon kuuluu säännönmukainen ja rehellinen käyttäytyminen, siinä työyhteisössä yhteisesti sovittujen normien mukaisesti. Luottamuksellisuutta kuvataan tietynlaisena dynaamisena käyttäytymisenä, joka kehittyy, syvenee tai voi myös tuhoutua ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Luottamus on erilaisten tunteiden, vaikutelmien ja käsitysten yhteissumma asioista ja ihmisistä, ja erityisesti siihen kuuluu usko kaikkeen hyvään ihmisestä. Työyhteisössä luottamuksellisuus on yhteistyön onnistumisen kannalta tärkeimpiä edellytyksiä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 86–88.) Luottamuksellisuus työyhteisössä on taito joka pikku hiljaa rakennetaan ja siinä kehitytään. Toimivassa työyhteisössä on luottamusta kaikkien organisaatioon kuuluvien välillä ja luottamuksellisessa työilmapiirissä työt sujuvat ja ovat hyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen edellytys. Työyhteisön toimivuuden kannalta luottamuksen rakentumien työyhteisön ja esimiehen välillä on merkittävää, sillä se vapauttaa esimiehen voimavaroja hänelle tärkeisiin tehtäviin. Esimiehen ja työntekijöiden luottamuksellinen suhde antaa mahdollisuuden työntekijöille toimia autonomisesti eli vaikuttaen omaan työhön, sen sisältöön ja kehittämiseen. Näiden tekijöiden on katsottu lisäävän työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. (Rauramo 2008, 130–132.)

3.4 Työntekijän ja työyhteisön kehittämisen portaat

Rauramo (2008, 34) kuvaa kirjassaan Työhyvinvoinnin portaat, ihmisen inhimillisiä tarpeita liittyen työhön sekä niiden vaikutuksia motivaatioon tehdä työtä. Työhyvinvoinnin portaiden lähtökohtana on ollut Maslowin tarvehierarkia, jossa ajatuksena on edetä askel askeleelta eteenpäin alkaen ihmisen fysiologisista tarpeista edeten kohti itsensä toteuttamisen tarpeita. Työhyvinvoinnin portaat-malli on luotu ohjaamaan ja

tukemaan työhyvinvoinnin kehittämistä työpaikoilla tarkoituksena vaikuttaa sekä yksilön, työyhteisön että organisaation tasolla.

Työhyvinvoinnin portaiden peruspilarina ovat psykofysiologiset perustarpeet. Perustan täyttymisen edellytyksenä on työ, joka ei kuormita liikaa työntekijää niin, että hänellä on mahdollisuus työn ohella nauttia myös vapaa-ajasta. Perustan pohjana on myös riittävä ravinto, uni ja lepo. Seuraava askel portaikossa on turvallisuuden tarpeen täytyminen. Tässä korostuu turvallisuuden huomiointi työssä ja työympäristössä sekä tasavertaisuus työyhteisössä. Turvallisuutta ovat luomassa myös työsuhteeseen liittyvät asiat, kuten palkka ja työsuhteasioiden oikeudenmukainen hoitaminen. Työhyvinvoinnin portaikossa edetään liittymisen tarpeisiin, jotka ovat työyhteisön yhteistyön kannalta merkittäviä. Omaan työhön vaikuttaminen ja yhteisöllisyyttä tukevat toiminnat sekä avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri lisäävät liittymisen tarpeen toteutumista. Viimeiset portaavat muodostuvat arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeen portaista. Työssä arvostusta tukevia tekijöitä ovat hyvinvointia ja toiminnan tavoitteita sekä tuottavuutta tukevat arvot. Itsensä toteuttamisen tarpeet näkyvät työyhteisössä yksilö että työyhteisötasolla oppimisen ja osaamisen jatkuvana kehittämisenä. Edellä kuvatun portaikon avulla on tarkoitus kehittää yksilön, työyhteisön sekä organisaation työhyvinvointia. (Rauramo 2008, 35.) Koivumäki ym. (2005, 14) on kuvannut myös työaikojen kehittämisen portaavat työaika-autonomisessa työvuorosuunnittelussa, joissa lähdettiin liikkeelle yksilön tarpeista edeten kohti toimintaa ohjaavia tarpeita (kuvio 3).



Kuvio 3 Työaikojen kehittämisen portaavat (Koivumäki 2005, 14).

Työaikojen kehittämisen lähtökohtana on ensin miettiä työntekijän omaa hyvinvointia sekä kuinka työajat siihen sopivat. Työyhteisön tarpeet edellyttää yhteistoimintaa ja

suunnittelua työyhteisössä ja yhteisten pelisääntöjen luomista. Näiden osa-alueiden ollessa kunnossa voidaan alkaa miettiä toiminnan tarpeita sekä tehtävien ja toimintojen muuttamista. Tässä portaikossa voidaan edetä myös ylhäältä alaspäin riippuen toimintojen kehittämisestä. Eri osa-alueiden muutokset ovat vaikuttamassa myös muihin portaikoiden osa-alueisiin. (Koivumäki ym. 2005, 7.)

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Siilinjärven ja Maaningan kuntayhtymän päivystyspoliklinikan henkilökunnan työaika-autonomisen työvuorosuunnittelumallin käyttöönotonprosessin toteutumista.

Tutkimustehtävät olivat

- Viedä autonominen työvuorosuunnittelumalli työyhteisöön
- Kuvata asiat, jotka koettiin tärkeiksi työaika-autonomisen työvuorosuunnittelumallin käyttöönotossa
- selvittää millaisia kokemuksia ja vaikutuksia uudella työvuorosuunnittelumallilla on ollut työyhteisössä

5 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSELLISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTTAMINEN

5.1 Toimintatutkimuksen lähtökohdat

Toimintatutkimuksen lähtökohdaksi on teorian ja käytännön osaamista yhdistämällä, ratkaista tai vaikuttaa johonkin työyhteisössä vallitsevaan käytännön ongelmaan sekä toiminnan kautta ymmärtää ja ratkaista ongelmia sekä muuttaa käytäntöä toimivammaksi (Lauri 1997, 114; Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 30). Toimintatutkimuksessa tarkastelu kohdistuu sosiaaliseen toimintaan ja sen toiminnan keskeisenä elementtinä on vuorovaikutus. Tutkimuksen kohteena voi olla yksittäinen työntekijä tai työyhteisö, joka pyrkii muuttamaan käytännön toiminnassa olevaa ongelmaa tai muuttamaan käytänteitä paremmiksi. Praktisesti eli käytännöllisesti suuntautuneessa toimintatutkimuksessa toiminnan keskeisenä pyrkimyksenä on ohjata työntekijöitä ymmärtämään, tiedostamaan ja suuntaamaan ajatus uudelleen toiminnasta ja käytännöstä. (Metsämuuroinen 2006, 226–228; Heikkinen ym. 2007, 16–17; Lauri 1997, 115). Tässä opinnäytetyössä lähestymistapa oli praktinen. Tutkija oli yksi työyhteisön jäsen ja vastasi kehittämistyön etenemisestä (ks. Lauri 1997, 120.)

Toimintatutkimuksessa on tarkoitus tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi. Toiminta on yhdessä sovittua ja etenee sovittua päämäärää kohti tavoitellen muutosta käytännön ongelmassa, jonka avulla luodaan uutta teoreettista tietoa. Toimintatutkimuksessa tutkija on aktiivinen vaikuttaja ja toimija, joka tekee tutkimuskohteeseensa tarkoituksellisen väliintulon eli intervention. Hän toimii tutkimuskohteen ja siinä toimivien tutkittavien kanssa läheisessä vuorovaikutuksessa. Toimintatutkimuksessa on keskeistä synnyttää usko ihmisten kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin, mitä voidaan kutsua myös voimaannuttamiseksi (empower). (Heikkinen ym. 2007, 16–20; Lauri 1997, 114.)

Toimintatutkimus on interventioon perustuva, käytännönläheinen, osallistava, reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi. Tutkijan on tärkeää luoda prosessin alkuvaiheessa työyhteisöön luottamuksellinen ilmapiiri ja toimia itse innostajana ja kannustajana, jolloin osallistuminen, sitoutuminen, vastavuoroisuus, vilpittömyys ja reflektiivisyys pääsevät toteutumaan kehittämistä edellyttävällä tavalla. (Heikkinen ym. 2007, 27,102.)

Toimintatutkimuksessa toiminta etenee eri vaiheittain tietynlaisena prosessina (kuviot 4). Prosessin aikana toiminta, reflektio ja havainnointi vuorottelevat tutkimusproses-

sisä vieden toiminnan kehittämistä eteenpäin. (Heikkinen ym. 2007, 80–81.) Tutkimukseen osallistujien reflektio nähdään tutkimusprosessin aikana merkittävänä tutkimuksen eteenpäin viejänä, jonka avulla pyritään ymmärtämään muutoksen aikaansaamaa mahdollisuutta (Syrjälä ym. 1994. 37–38).

Yhteinen päätös työvuorosuunnittelun kehittämisestä, syksy 2008
Lähtötilanteen kartoitus ja tutustuminen työaika-autonomia malliin (toiminnalliset palaverit) syksy 2009
Kehittämistoiminnan suunnittelu, prosessointi ja sitoutuminen (toiminnalliset palaverit) syksy 2009
Työaika-autonomisen työvuorosuunnittelumallin kokeilu, marras-joulukuu 2009 ja tammi- ja helmikuu 2010
Toiminnan arviointia ja uudelleen suunnittelua, alkuvuosi 2010
Ryhmähaastattelu, kevät 2010

KUVIO 4 Toiminnallisen prosessin vaiheet opinnäytetyössä

5.2 Opinnäytetyön kohteen valinta

Opinnäytetyön kohteena olivat Siilinjärven ja Maaningan terveydenhuollon kuntayhtymän Siilinjärven terveyskeskuksen ensiapu-päivystyksen työntekijät. Ensiapu-päivystyksessä vakituiseen henkilökuntaan kuului kuusi sairaanhoitajaa. Opinnäytetyön toiminnallisen jakson aikana työyhteisössä toimi sekä sairaanhoitajia että lähihoitajia. Opinnäytetyön toteuttamisesta oli työyhteisössä yhteisesti sovittu sekä sitouduttu työyhteisönä kehittämään työvuorosuunnittelukäytäntöä.

Työyhteisössä oli nähty ongelmallisena työvuorojen suunnittelu sekä työntekijä- että esimiestasolla. Työvuorosuunnitteluun kaivattiin vaihtoehtoja työn ja työyhteisön hyvinvoinnin sekä sen toimivuuden parantamiseksi. Opinnäytetyön toteuttamiseen saatiin tuki myös työyhteisön esimieheltä, joka oli tukemassa toiminnallisen prosessin kulkua.

Tutkimuslupa opinnäytetyön toteuttamiseen saatiin lokakuussa 2009 Siilinjärven ja Maaningan terveydenhuollon kuntayhtymän ylilääkäriltä (liite 1).

5.3 Aineiston keruu

Opinnäytetyössä aineistoa kerättiin toiminnallisten prosessien aikana nauhoittamalla toiminnalliset palaverit ja ryhmähaastattelulla, joka pidettiin kahdentoista viikonkuluttua työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun alkamisesta. Ryhmähaastatteluun teemat nousivat toiminnallisten palavereiden sisällön pohjalta

Toimintatutkimuksessa aineistonkeruun lähtökohdaksi valitut teemat voivat tarkentua tai muuttua tutkimusprosessiaikana. Toimintatutkimuksen ongelmana koetaan usein tutkimustehtävien rajaamisen vaikeus. (Lauri 1997, 122.) Tässä opinnäytetyössä tutkimustehtävät muuttuivat ja tarkentuivat prosessin aikana ja haastattelutilanteessa huomioitiin palavereiden aikana tullut informaatio. Haastattelun kysymyksiä tarkennettiin, jolloin saatiin syvällisempää tietoa asiasta. Haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, jota ohjasi teemahaastattelurunko.

5.3.1 Toiminnalliset palaverit

Opinnäytetyössä aineiston kerääminen tehtiin nauhoittamalla toiminnalliset palaverit. Palavereiden sisältöä ohjasi ennalta suunniteltu runko (liite 2). Palavereiden aikana opinnäytetyöntekijä ja työyhteisön esimies tekivät muistiinpanoja tarkkailemalla ja havainnoimalla ilmapiiriä ja vuorovaikutusta. Toiminnallisista palavereista kolme pidettiin syksyn 2009 aikana ja yksi alkuvuodesta 2010. Toiminnallisille palavereille oli järjestetty aika työvuorosuunnittelulistoille, joten työyhteisön jäsenillä oli mahdollisuus osallistua kiireettömästi palaveriin.

Toimintatutkimuksessa havainnointi ja haastattelu ovat sen ominaisimpia tapoja kerätä tutkimusaineistoa. Tutkimusprosessin aikana muulla tavoin tuotetut kirjalliset materiaalit voivat olla myös osana aineistoa. Toimintatutkimuksessa on tärkeää saada tutkittavan kohteen kanssa luottamuksellinen ilmapiiri. Tutkijan on säilytettävä kriittisyys tutkittavaa ilmiötä tarkastellessa, mutta myös pystyttävä kannustamaan ja koulutamaan osallistujia muutokseen. (Heikkinen ym. 2007, 101–105.)

5.3.2 Ryhmähaastattelu

Toisena aineistonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin ryhmähaastattelua. Haastattelu sopii monenlaisiin laadullisiin tutkimuksiin aineiston keruu menetelmänä. Haastattelun kautta on mahdollisuus saada tietoa tutkittavalta kokemuksista, ajatuksista sekä käsityksistä tutkittavasta asiasta. Haastattelussa tutkittava voi vapaasti ilmaista itseään koskevia asioita ja olla aktiivinen osapuoli. Haastattelun etuna on myös nähdä tutkittavan puhe osana laajempaa kontekstia ja sen avulla saada syvällisempää tietoa. Haastattelu tiedonkeruu menetelmänä on joustava ja sopii monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34–35; Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 204–205.)

Haastattelun etuna on, että voidaan esittää suoria kysymyksiä vastaajille tutkimusongelmista sekä selventää toiminnallisen prosessin aikana ilmenneitä havaintoja. Ryhmähaastattelun etuja ovat tiedon saaminen samanaikaisesti monilta vastaajilta, hiljaiset työntekijät saavat tuen ryhmältä esittää asioita sekä ryhmässä keskustelu auttaa muistamaan asioita paremmin. (Heikkinen ym. 2007, 109–111; Kankkunen, Vehviläinen-Julkunen 2009, 95.) Tässä opinnäytetyössä ryhmähaastattelumenetelmä oli luonteva tapa kerätä tietoa, koska työyhteisön jäsenet olivat tottuneet keskustelemaan toiminnallisissa palavereissa ryhmänä. Ryhmässä haastattelu tuo usein moniulotteisempaa tietoa esiin tutkittavasta kohteesta. Vastaajat kokevat ryhmähaastattelu tilanteen vapaamuotoisempänä yksilöhaastatteluun verrattuna. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 61.)

Haastattelua ohjasi aikaisempien palavereiden pohjalta muodostettu puolistrukturoitu haastattelurunko (Liite 3). Haastattelu aloitettiin keskustelemalla millaisia ajatuksia ja kokemuksia työaika-autonomia työvuorosuunnittelumalli on tuonut prosessin ja kokeilun aikana. Haastattelussa keskusteltiin millainen merkitys toiminnallisilla palavereilla oli ollut työvuorosuunnittelun onnistumiselle. Loppupuolella haastattelua haastateltavat saivat tuoda esille työaika-autonomiamallin vaikutuksia työyhteisöön sekä keskustella omista työaikatarpeista ja työhyvinvoinnista.

Haastattelutilanteessa opinnäytetyöntekijä toimi itse haastattelijana. Haastatteluun osallistui työyksiköstä 5 työntekijää, joista kaksi työntekijää oli sijaisia. Haastattelu toteutettiin osittain vastaajien työvuoron alussa ja lopussa, joka osaltaan vaikutti vastaajien vireyteen. Haastattelutilanne kesti noin 50 minuuttia. Toiminnallisten palavereiden nauhoitukset ja haastattelun nauhoituksen opinnäytetyöntekijä kirjoitti puhtaaksi haastattelun jälkeen.

5.4 Aineiston analysointi

Tutkimusaineisto tässä opinnäytetyössä analysoitiin käyttämällä laadullista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysin tarkoituksena on analysoida dokumentteja mahdollisimman tarkasti ja eritellä tutkimusaineistosta samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Sisällönanalyysin tarkoituksena on saada tutkittavasta aineistosta esille mahdollisimman tiivistetyssä ja selkeässä muodossa tärkeät ja keskeiset piirteet. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 3-5; Tuomi & Sarajärvi 2009, 106–107.)

Sisällönanalyysissä voidaan edetä kahdella tavalla, joko induktiivisesti tai deduktiivisesti. Induktiivisessa sisällönanalyysissä lähdetään saatua aineistoa purkamaan aineistosta käsin ja deduktiivisessa analyysissä ohjaa aikaisempi teoria tai käsitejärjestelmä. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5; Tuomi & Sarajärvi 2009, 107,113.) Tässä opinnäytetyössä on lähdetty aineistoa analysoimaan käyttäen induktiivista menetelmää. Induktiivisessa analyysissä yksittäisistä havainnoista koostuu asiakokonaisuus, joista tehdään johtopäätöksiä (Lauri & Kyngäs 2005, 61).

Aineiston analyysiprosessi alkoi toiminnallisten palavereiden ja haastattelun puhtaakirjoittamisella eli litteroimisella 2010 huhti- ja toukokuun aikana. Opinnäytetyöntekijä kuunteli nauhoituksia useaan otteeseen saadakseen mahdollisimman hyvän kokonaiskuvan aineistosta. Aineiston analysoinnin pohtiminen alkoi nauhoitteiden litteroinnin jälkeen.

Aineiston analyysia aloittaessa on valittava analyysiyksikkö, jonka valintaa ohjaa tutkimustehtävä tai aineiston sisältö. Tässä opinnäytetyössä analyysiyksiköksi valittiin ajatuskokonaisuus, joka sisälsi yhden tai useita lauseita. Analyysiyksikkönä voi toimia myös yksinkertaisimmillaan sana tai lause. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

Opinnäytetyössä aineiston litteroinnin jälkeen aineistosta lähdettiin kirjaamaan pelkistetyt ilmaisut, jonka tarkoituksena on löytää ne ilmaisut aineistosta, jotka liittyvät tutkimustehtävään (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5) Aineistoa piti lukea useaan otteeseen, jotta sieltä löytyi tutkimustehtävän mukaisia kokonaisuuksia. Aineiston pelkistämisen jälkeen seuraava vaihe oli aineiston ryhmittely. Siinä etsitään tutkimusaineistosta samankaltaisuuksia tai erilaisuuksia. Näistä muodostetaan ryhmiä yhdistämällä samansisältöiset asiat ja antamalla kokonaisuudelle sitä kuvaava nimi. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 6.) Opinnäytetyöntekijä joutui useaan kertaan lukemaan aineistoa läpi, jotta sitä pystyi ryhmittelemään luokiksi. Luokittelun tarkoituksena on tiivistää aineistoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–111).

Abstrahoinnissa eli aineiston käsitteellistämässä yhdistellään samanlaisia luokkia ylemmiksi luokiksi. Tässä vaiheessa aineistosta nousut olennainen tieto muodostaa teoreettisia käsitteitä. Luokkien yhdistämistä jatketaan niin kauan kuin se on sisällön kannalta merkityksellistä. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 6-7; Tuomi & Sarajärvi 2009, 111–113.) Alaluokkia ryhmiteltäessä opinnäytetyöntekijä etsi yhtäläisyyksiä tiivistettyä aineistosta, jolloin aineistosta alkoi nousta teoreettisiin käsitteisiin perustuvia luokkia. Tässä opinnäytetyössä yläluokkien nimeämistä ohjasivat tutkimustehtävät, jotka kuitenkin prosessin aikana tarkentuivat. (Liite 4)

6 TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata työyhteisön kokemukset asioista, jotka koettiin tärkeiksi työaika-autonomisen työvuorosuunnittelumallin käyttöönotonprosessissa sekä millaisia kokemuksia ja vaikutuksia uusi työvuorosuunnittelumalli on työyhteisössä herättänyt. Kokemukset mallin käyttöönotosta muodostuivat työaika-autonomiasta, työvuorotarpeista ja -suunnittelusta sekä työyhteisötaidoista.

6.1 Työaika-autonomia työvuorosuunnitteluprosessissa

Kokemukset työaika-autonomian toteutumisesta näyttäytyivät sekä työyhteisötasolla että työntekijätasolla. Kokemukset työaika-autonomisesta työvuorosuunnittelusta muokkautuivat ja jalostuivat työvuorosuunnitteluprosessin aikana. Ajatukset työaika-autonomisen työvuoro-suunnittelumallin käyttöönottamisesta työyhteisössä herätti monenlaisia tunteita prosessin aikana. Autonomista työvuorosuunnittelua lähdettiin kokeilemaan positiivisella asenteella, johon kuitenkin osalla liittyi epäilyksiä sen onnistumisesta. Työyhteisö koki, että työvuorojen suunnittelun toteuttamiseen oli erilaisia mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja.

...positiivinen mahdollisuus vaikuttaa työssä jaksamiseen ja omiin vuoroihin...

Työvuorosuunnittelun nykykäytännössä nähtiin hyvänä puolena esimiehen valmiiksi suunnittelemat työvuorolistat. Autonomisella mallilla uskottiin saatavan suunnitelmallisuutta työvuorosuunnitteluun, omaan työhön ja vapaa-aikaan sekä mahdollisuuksia vaikuttaa enemmän omiin vuoroihin.

Työaika-autonomisessa työvuorosuunnitteluprosessissa työyhteisön ajatuksiin vaikutti merkittävästi organisaatiomuutos vuoden vaihteessa 2010. Suunnitteluprosessin alkaessa syksyllä 2009 työyhteisössä oli paljon epätietoisuutta uudenorganisaation ja työyksikön toiminnasta ja henkilöstöresursseista sekä siitä, miten esimiehen vaihtuminen vaikuttaa työvuorosuunnittelukäytäntöön.

6.1.1 Työyhteisö ja autonomia

Työyhteisössä työaika-autonomisen mallin käyttöönottoa pohdittiin monelta eri kantilta. Muutos työvuorojen suunnittelussa koettiin haasteelliseksi. Osalla työyhteisön

jäsenistä oli aikaisempaa kokemusta autonomisesta työvuorosuunnittelusta, joka ei kuitenkaan ollut toteutunut onnistuneesti, kaikkien autonomisten periaatteiden mukaisesti. Epäonnistuneen autonomisen työvuorosuunnittelun taustalla oli ollut epäoikeudenmukainen työvuorosuunnittelu, jolloin nopeat ja vahvat suunnittelijat olivat ehtineet suunnittelemaan vuoronsa aina ensimmäisinä. Epäilyksien lisäksi autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumisesta ja vapaus omien työvuorojen suunnittelusta nähtiin haasteellisimpana asiana suunnittelun onnistumiselle prosessin alkuvaiheessa. Prosessin alkuvaiheessa työyhteisössä autonominen työvuorosuunnittelu herätti paljon kysymyksiä siitä, kuinka työvuorot ja suunnittelu käytännössä toteutetaan.

...ehkä vielä kuitenkin kokonaisuus jää vielä paljon listantekijälle, jäähän sinne aukkoja vaikka kokonaisuutta yritetään katsoa, kun tehdään vain omalle riville merkintöjä...

Työaika-autonomisen työvuorosuunnittelumallin katsottiin vaativan aikaa ennen kuin suunnittelu onnistuu työyhteisössä ilman suurempia ongelmia. Autonomisen työvuorosuunnittelun tueksi työntekijät kokivat tarvitsevansa tietoa työaikalasta, työehtosopimuksen sekä paikallisen sopimuksen sisällöstä, jotka ohjaavat työvuorosuunnittelua. Työvuorosuunnitteluprosessin aikana työntekijät huomasivat palavereissa käytyjen asioiden selkiyttävän niitä tekijöitä, joihin haluaa muutosta työvuorosuunnittelussa.

...etukäteen mietittiin palavereissa sitä, mitkä on itelle tärkeitä asioita, mitä ite haluaa ottaa huomioon työvuorosuunnittelussa, se selkeytti itelle sitä, mikä on mahdollisesti tuntunut hankalalle ja mihinkä haluaa muuttaa...

Positiivisena asiana autonomisessa työvuorosuunnittelussa nähtiin työyhteisöön sitouttaminen. Suunnitteluprosessin aikana työntekijät oppivat tuntemaan toistensa työaikatarpeet. Työvuorosuunnittelussa jokainen joutui huomioimaan työvuoroja suunnitellessa koko työyhteisön, joka teki työntekijöistä suunnittelun myös haasteelliseksi. Autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumiselle nähtiin tärkeänä, että työyhteisö keskustelisi avoimesti työvuorosuunnittelusta ja omista työvuorotarpeista.

Autonomisen työvuorosuunnitteluprosessin edetessä työyhteisössä koettiin työvuorojen suunnittelun onnistuvan helpommin. Kokonaisuuden hahmottaminen suunnittelussa koettiin hankalaksi erityisesti alkuvaiheessa. Suunnittelun edetessä työvuorojen

tekeminen oli kertakerralta helpompaa. Työvuorosuunnittelussa työyhteisö koki tarvittavan jatkuvasti enemmän keskustelua työyhteisön jäsenten kesken.

Uuden työvuorosuunnittelumallin käyttöönottamista kuvattiin positiivisena ja hyödyllisenä mahdollisuutena vaikuttaa omiin työvuoroihin. Suunnittelussa koettiin tärkeäksi oman suunnitelman toteutuminen sekä omaan elämänrytmiin sopivien työvuorojen järjestyminen autonomisen suunnittelun kautta. Autonominen työvuorosuunnittelu nähtiin mahdollisuutena vaikuttaa ja osallistua oman työn suunnitteluun. Prosessin alussa autonomista työvuorosuunnittelua vaikeutti omien työvuorotarpeiden ja toivomusten tiedostaminen, jolloin suunnittelua oli hankala toteuttaa.

...kun ei oo omia toiveita, niin ei tiedä mitä tekis...

6.1.2 Työntekijä ja autonomia

Autonomisen työvuorosuunnitteluprosessin alkaessa epävarmuus suunnittelun onnistumisesta sekä omista taidoista ja tiedoista suunnittelun toteuttajana herätti monenlaisia kysymyksiä sekä epävarmuutta. Työntekijät tiedostivat, että työvuorosuunnittelussa joudutaan miettimään monenlaisia asioita suunnittelun onnistumiseksi, joten se tuntui aluksi haasteelliselta.

Työntekijät kokivat, että tärkeiden toiveiden toteutuminen on autonomisen työvuorosuunnittelun kautta tullut helpommaksi. Työvuorosuunnittelun aikana tapahtuneet vaihdot/muutokset omiin vuoroihin toisten kanssa oli helpompi sulattaa kun siihen oli aikaa perehtyä ja miettiä asiaa. Autonomisessa työvuoro-suunnittelussa koettiin tärkeänä, että on itse suunnitellut vuoronsa, jolloin suunniteltuun listaan oltiin myös tyytyväisiä.

...on tunne siitä, että pystyt vaikuttamaan siihen miten olet töissä...

Autonominen suunnittelu toi mahdollisuuden nähdä myös suunnitelman etenemisen, joka auttoi yhteen sovittamaan työn ja yksityiselämän suunnitelmat. Autonominen työvuorojen suunnittelu lisäsi mahdollisuuksia toteuttaa harrastuksia paremmin sekä helpotti omien vapaa-ajan suunnitelmien järjestelyitä. Omien työvuorojen suunnittelu oli auttoi myös rytmittämään työvuoroja paremmin.

Työaika-autonomisen työvuorosuunnitteluprosessissa palaverit nähtiin tarpeellisina uuteen malliin perehtymiselle sekä mallin oikeanlaiselle toteutumiselle. Työvuorojen suunnittelussa palaverit antoivat pohjan yhteistoiminnalle työyhteisössä.

...ehkä ne auttaa ne yhteiset alkupalaverit ja säännöt ja sopimukset, että oppis katsomaan enemmänkin kuin omaa riviä...

Työntekijät kokivat toiminnan yhdenmukaisuuden työvuorosuunnitelmia tehtäessä tärkeäksi ja perehtymisen työkaverin että koko työyhteisön työaikatarpeisiin välttämättömäksi.

6.2 Esimies ja työaika-autonomia

Autonomisessa työvuorosuunnittelussa esimiehen tehtäväksi katsottiin jäävän listasuunnittelunvalvonta ja -tarkastus. Erityisesti loma-aikojen, viikonloppujen ja juhlapyhien oikeudenmukaisen toteutumisen valvonta nähtiin esimiestyöhön kuuluvaksi. Osa työntekijöistä koki epävarmuutta erityisesti siinä, kuinka valvotaan, että kaikkien työvuorotoiveet toteutuvat. Esimiehen haluttiin seuraavan listasuunnittelua, jotta listan suunnittelu lähtisi etenemään oikealla tavalla ja tarvittaessa ajoissa huomattaisiin suunnittelussa tulleet virheet. Osalla työntekijöistä oli myös aikaisempaa kokemusta autonomisesta listasuunnittelusta. Silloin esimiehelle oli jäänyt suurin osa listan suunnittelusta ja näin hän oli merkittävästi vaikuttanut myös listan toteutumiseen.

6.3 Työvuorosuunnittelutarpeet

Omien henkilökohtaisten työvuorotarpeiden kartoitus nähtiin tarpeellisena työvuorosuunnittelu-prosessissa. Prosessin alkuvaiheessa koettiin tärkeänä selkeyttää omat työvuorotarpeet itselle sekä koko työyhteisölle. Keskusteltu työvuorotarpeista yhteisesti suunnittelupalavereissa toi esille kaikille työntekijöille, mitä kukin haluaa työvuoroilta. Jokaisella työyhteisön jäsenellä oli omat eritavalla painottuvat työaikatarpeet. Työvuorotarpeisiin vaikuttivat muun muassa elämäntilanne, perhe ja henkilökohtaiset mieltymykset.

Työaika-autonomisessa työvuorosuunnittelussa lähdettiin suunnittelemaan työvuoroja omien työaikatarpeiden pohjalta. Työvuorotarpeissa ilmeni työntekijöiden fyysisiä ja psyykkisiä tarpeita sekä sosiaalisia ja emotionaalisia tarpeita. Työvuorosuunnittelua ohjasivat myös organisaation tasolta tulevat tarpeet kuten henkilöstöresurssit ja organisaation toiminta.

6.3.1 Fyysiset tarpeet

Autonomiseen työvuorosuunnitteluun perehtymisen jälkeen työyhteisössä jokainen pohti omat tarpeet työvuorosuunnittelulle. Fyysiseen jaksamiseen vaikuttivat työpäivän pituus, työvuoroputken pituus ja työvuorojen järjestys suunnittelulistalla. Fyysiseen jaksamiseen haluttiin suunnittelussa vaikuttaa niin, että työvuoroputken jälkeen olisi enemmän kuin yksi vapaa, jolloin pystyisi palautumaan työvuoroista.

...on lisännyt sitä jaksamisen tunnetta kun on saanut sellaisia jaksoja pois, jotka ei omalle kropalle passaa...

Pitkät työvuorot, jotka olivat kaksitoista tuntia pitkiä, koettiin jo suunnitellusti työvuorolistassa raskaina. Erityisesti kerran viikossa ja keskellä viikkoa olevat pitkät yli kymmenen tunnin vuorot koettiin vaikuttavan jaksamiseen, koska viikolla päiväaikaan toiminta oli useammin kiireisempää kuin viikonloppuna. Perheellisten työntekijöiden kokemus pitkistä vuoroista oli, ettei näe perhettä, jos työjaksolle osuu pitkä työvuoro muiden työvuorojen sekaan.

...työjaksot niin, että näkee perhettäkkin välillä, pitkä ilta, kahdentoista tunnin päivä ja aamu putkeen on rankka...

Työntekijöissä oli myös niitä, joille ei työvuorojen ajankohdalla ollut merkitystä. Joillekin työntekijöille taas oli merkityksellistä millaisessa järjestyksessä työvuorot suunnitelmassa ovat ja miten vapaapäivät sijoittuvat työvuorolistaan. Työyhteisössä suurin osa koki iltavuorosta aamuvuoroon tulemisen raskaana. Työvuorojen venymistä iltavuorossa pidettiin jaksamiseen vaikuttavana asiana, jolloin seuraavana aamuna aamuvuoroon tuleminen tuntui raskaalta.

Toisille työntekijöille oli merkitystä sillä, montako työvuoroa peräkkäin oli suunniteltu. Osa koki jaksavansa tehdä pitkän työvuoroputken, kun sai useamman tai pidemmän vapaan työvuoroputken jälkeen, mutta osalle riitti lyhyempikin työvuorojen jakso. Pitkät työputket koettiin pääsääntöisesti raskaina ja yksittäisiä työvuoroja vapaiden keskelle ei haluttu suunnitella.

Autonomisen työvuorosuunnittelumallin käyttöönoton jälkeen koettiin omien työvuorosuunnitelmien toteutuminen onnistuneeksi erityisesti vakituisten työntekijöiden keskuudessa. Ne työvuorotarpeet, jotka oli katsottu tärkeiksi toteuttaa, oli saatu suunniteltua omiin listoihin.

...hyvä asia se että olen saanut vähennettyä sitä illasta aamuun...

Sijaisten kokemus toteutuneista työvuoroista oli toisenlainen. Osalle oli ehditty suunnitella vuorot jo etukäteen esimiehen toimesta, joten omiin vuoroihin vaikuttaminen oli ollut mahdotonta. Sijaisilla kokemus omien vuorojen suunnittelusta oli myös sellainen, että onko omien vuorojen suunnittelulla merkitystä ja toteutuuko listasuunnittelu tasapuolisesti sijaisten ja vakituisten henkilöiden kesken.

6.3.2 Sosiaaliset tarpeet

Työyhteisössä tiedostettiin vuorotyön tuomat haitat sosiaaliselle elämälle. Työyhteisössä oltiin tyytyväisiä siihen, että uuden työvuorosuunnittelumallin avulla pystyttiin vaikuttamaan omien vuorojen toteutumiseen. Jokaisella työntekijällä oli omanlaisensa tarpeet ja mieltymykset tehdä työvuoroja. Ne työntekijät, joilla oli pieniä lapsia, kokivat pitkät päivät hankaliksi perheen ja työn sovittamisen kannalta. Osalle työvuorojen suunnittelu autonomisen mallin mukaan helpotti yhteen sovittamaan työvuorot perhe-elämän kanssa. Osa työntekijöistä piti aamupainotteisesta työvuorolistasta ja osa iltapainotteisesta. Autonomisella työvuorosuunnittelulla saatiin mahdollisuus suunnitella työvuorot niin, että harrastukset ja muut menot oli mahdollista toteuttaa helpommin. Tärkeäksi nähtiin myös työyhteisön yhteisten kokousten järjestyminen uuden työvuorosuunnittelun kautta sekä omien ammatillisten tarpeiden toteutuminen kuten koulutuspäivät ja oman työn kehittämiseen suunnitellut päivät.

Pääsääntöisesti työntekijät kokivat tärkeimmäksi asioiksi työvuorojen suunnittelussa sen, että on mahdollisuus vaikuttaa omiin vuoroihin. Tätä kautta oman elämän suunnittelu eteenpäin saatiin paremmin toteutettua.

6.4 Työvuorosuunnitteluprosessi

Prosessin alkuvaiheessa käytiin läpi entisen työvuorosuunnittelumallin hyviä puolia sekä sitä, mitä sieltä olisi mahdollisuus siirtää uuteen autonomiseen malliin. Työyhteisössä nähtiin tarpeellisena suunnitella pelisäännöt ja toimintaohjeet sille, kuinka työvuoroja suunnitellaan työaika-autonomista työvuorosuunnittelua toteuttaessa. Yhteiset palaverit koettiin erityisen tärkeänä työvuorosuunnittelua koskevan tiedon omaksumisen kannalta. Työyhteisöön tulleet uudet työntekijät kokivat palavereissa tuotettujen yhteisten kirjallisten ohjeiden auttavan perehtymään työaika-

autonomiseen työvuorosuunnitteluun ja nopeuttavan autonomisen mallin omaksumista.

...etukäteen palavereissa mietittiin sitä, mitkä ovat itellä tärkeitä asioita, mitä ite haluaa ottaa huomioon työvuorojen suunnittelussa, se selkeytti itelle myös sitä mikä on mahdollisesti tuntunut hankalalle ja mihin haluaa muutosta...

Työvuorojen suunnittelu koettiin aluksi hankalana. Työvuorosuunnittelun ongelma-kohtat koettiin lähinnä omien toiveiden toteutumisessa sekä siinä kuinka tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti saadaan jaettua pyhätyöt sekä loma-ajan vuorot. Myös sijaisten ja lomalla olevan työvuorosuunnittelu herätti paljon keskustelua siitä, kuinka autonominen työvuorojen suunnittelu heidän kohdalla toteutuu. Esimiehen rooli nähtiin tärkeänä työvuorosuunnittelun valvojana sekä erityisesti sijaisen kohdalla heidän etujensa valvojana.

Prosessin alussa suunnittelun toteutumiselle olivat esteenä tiedon puute työaika-asioista sekä luottamus omiin kykyihin suunnitella työvuoroja. Osalle työyhteisöstä työaikalaki ja työehtosopimuksen tuomat reunaehdot suunnittelulle olivat tuttuja ja helposti käytäntöön sovitettavissa, mutta osa koki hankalaksi työvuorosuunnittelun kokonaisuuden hallitsemisen. Koettiin, ettei autonomista työvuorojen suunnittelua voi toteuttaa ilman toisten työntekijöiden kuulemista ja huomioimista sekä toimintayksikön toiminnan tuntemista.

Avoimuus työvuoroja suunniteltaessa oli yksi tärkeimmistä tekijöistä suunnittelun onnistumiselle. Työyhteisö koki, että puhuminen työvuorosuunnittelun ongelmista ja siihen liittyvistä asioista edesauttoi autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumista. Vaikka suunnitteluvaiheessa työyhteisö näki tärkeänä keskustelun ongelmista ja työvuorosuunnittelusta, niin autonomista työvuorosuunnittelua toteuttaessa koettiin kuitenkin, ettei asioita uskalleta aina ottaa puheeksi.

...ei auta muu kuin laittaa suu auki ja puhua asioista, sen verran pieni porukka...

Autonominen työvuorosuunnittelu nähtiin joustavana ja työntekijää osallistavana tapana suunnitella työvuoroja. Joustavuus nähtiin erityisesti siinä, että työvuoroja pystyttiin suunnittelemaan toimintayksikön toiminnan vaihteluiden mukaan. Esimerkiksi

työtaikoja porrastamalla saatiin aikaa työvuorojen suunnitteluun ja oman vastuualueen hoitamiseen. Työvuorojen suunnittelun haluttiin tapahtuvan työajalla.

Autonomisessa työvuorosuunnittelussa koettiin nopeiden suunnittelijoiden olevan ongelma. Koettiin, että viimeisenä työvuoroja suunnitteleva työntekijä, ei voi toteuttaa enää omien tarpeiden pohjalta suunnitelmaa. Työyhteisössä koettiin tärkeänä toisten kannustaminen suunnitteluun sekä niin sanottujen hitaimpien suunnittelijoiden odottaminen mukaan työvuorosuunnitteluun.

...viimeisen työvuorojen suunnittelijan ei tarvitse olla joustava, vaan voi lähteä neuvottelemaan työvuoroista muiden kanssa...

Autonomisen työvuorosuunnittelun ensimmäiset listat koettiin hankaliksi suunnitella, mutta suunnittelun edetessä ajateltiin sen helpottuvan. Osa työyhteisöstä mietti ensimmäisiä listoja suunnitellessa, onko omasta suunnittelusta enemmän haittaa vai hyötyä. Kuitenkin pikkuhiljaa koettiin suunnittelun onnistuvan. Listasuunnittelussa koettiin hyvänä, oman työvuorolistan muotoutumisen näkeminen sekä tieto siitä, että saa tarvitsemansa suunnitellun tärkeän vuoron. Työntekijöissä oli myös niitä, joilla ei ollut uskoa autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumiseen. Osa ei suunnitellut ollemaan vuoroja, jos mieleistä vuoroa ei löytynyt.

... kun ei oo omia toiveita, niin ei tiedä mitä tekis...

6.4.1 Pelisäännöt työvuorojen suunnittelussa

Autonomisessa työvuorosuunnittelu prosessissa nähtiin tärkeäksi tehdä työyhteisölle omat pelisäännöt, joiden mukaan työvuoroja suunnitellaan. Pelisääntöjen tarkoituksena on mahdollistaa jokaiselle työntekijälle oikeudenmukainen työvuorojen suunnittelu. Työyhteisö loi työvuorosuunnittelupalaverissa omat työyhteisön pelisäännöt, joita tarvittaessa voitiin tarkastaa uudelleen ja muuttaa. Ennen työvuorosuunnittelun aloittamista koettiin tärkeäksi tehdä selväksi kaikille työntekijöille, minkälaisilla pelisäännöillä suunnittelua toteutetaan. Erityisesti sijaisten perehdyttäminen autonomisen työvuorosuunnittelun pelisääntöihin koettiin tärkeäksi muistaa käydä läpi.

...se, että miten myö pietään yhteiset pelisäännöt, niin puhumalla ja sopimalla niin kuin kaikki muukin...

Suunnitteluprosessissa käytiin läpi ne osa-alueet työvuorosuunnittelusta, joihin oletettiin tarvittavan pelisääntöjä tai joissa aiemmin oli ollut ongelmaa (Liite 3). Ongelmallisimmiksi kohdiksi suunnittelussa nähtiin viikonloput, juhlapyhät, loma-ajat, tärkeät toivomukset sekä joustaminen. Joustaminen työvuoroissa haluttiin tehdä näkyväksi, niin ettei sama henkilö josta koko ajan. Tärkeitä toivomuksia, jotka pääsääntöisesti toteutuivat aina, riippumatta muiden työvuorosuunnittelusta, haluttiin rajata kolmeen toivomukseen kuuden viikon työvuorolistassa. Viikonlopputyöt haluttiin kiertäviksi sekä juhlapyhät ja loma-ajat koettiin myös tärkeiksi suunnitella kiertävällä periaatteella, jotta oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus toteutuisivat suunnitelmassa.

... onko ollenkaan ollut erimielisyyksiä pyhätöiden tekemisestä...

Suunnitteluprosessin aikana kokeiltiin muutamia vaihtoehtoja esimerkiksi viikonloppu vuorojen suunnitteluun, josta sitten löydettiin tätä työyhteisöä parhaiten palveleva käytäntö. Suunnitteluprosessin edetessä osalle suunnittelu herätti ajatuksen, toteutuuko suunnittelu oikeiden periaatteiden mukaan.

...välillä mietityttää mennäänkö kaikkien pelisääntöjen mukaan...

Tärkeänä pidettiin esimiehen roolia työvuorosuunnittelun pelisääntöjen valvojana. Esimiehen tehtävänä oli pitää sijaisten ja lomalla olevan työntekijän puolia työvuorosuunnittelussa, sekä tuoda heidän toivomukset työvuorolistaan näkyville. Työyhteisön yhteiset palaverit haluttiin säännöllisiksi, joissa oli mahdollisuus keskustella työvuorosuunnittelun pelisäännöistä ja suunnitteluun liittyvistä ongelmista.

6.5 Työaika-autonomiaa tukevat työyhteisötaidot

Työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun toetutumisessa nähtiin tärkeäksi tekijäksi työyhteisötaidot, joihin kuuluivat yhteistyö, kollegiaalisuus, joutavuus ja vuorovaikutus. Onnistuneeseen työvuorosuunnitteluun vaadittiin jokaisen työyhteisön jäsenen aktiivista osallistumista ja paljon keskinäistä vuoropuhelua.

6.5.1 Yhteistyö

Yhteistyö työntekijöiden kesken nähtiin yhtenä merkittävimpänä tekijänä työaika-autonomiseen työvuorosuunnittelun onnistumisessa. Yhteistyön onnistuminen oman työyhteisön sekä muun poliklinikan henkilökunnan kesken katsottiin edistävänä positiivista ilmapiiriä. Kuitenkin yhteistyö muun poliklinikan henkilökunnan kanssa koettiin

hankalammaksi kuin oman työyhteisön kanssa. Työyhteisö näki, että yhteistyön parantaminen muun poliklinikan henkilökunnan kanssa oli yksi tärkeistä kehitettävistä asioista.

Toimintayksikön toiminta edellytti yhteistyötä poliklinikalla niin, että työyhteisön jäsenet toimivat välillä myös muissa työpisteissä. Hoitajat kokivat tämän osittain epäoikeudenmukaisena, koska omassa työyhteisössäkään ei henkilöstö riittänyt hyvin työvuoroihin. Oman toimintayksikön toiminnan tunteminen ja sen asettamat vaatimuksen henkilöstön sijoitteluun poliklinikalla, olivat osalle työyhteisön jäsenistä tuntemattomia. Muussa kuin omassa toimipaikassa työskentely herätti osassa työntekijöitä kiinnostuksen kokeilla toiminnaltaan erilaista työpistettä, kun taas osalle työntekijöistä toisen työpisteen kokeilu ei tuntunut mielekkäälle. Työkierron koettiin kuitenkin parantavan yhteistyötä ja yhteishenkeä poliklinikan sisällä. Toivottiin, että jokainen työntekijä tutustuisi toistensa työpisteen toimintaan, jonka avulla ymmärrys toimintayksikön toiminnasta nähtiin kasvavan

Toiminnallisten prosessien aikana uskottiin vahvasti yhteistyöhön sekä siihen, että työvuoroista ja niiden suunnittelusta pystytään neuvottelemaan työntekijöiden kesken. Työvuorosuunnittelusta syntyneet ristiriitatilanteet haluttiin sopia työntekijöiden kesken.

Yhteistyö korostui työvuorosuunnittelua tehdessä, sillä jokaisella katsottiin olevan velvollisuus kannustaa toisia suunnittelemaan työvuoroja. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen koettiin olevan jokaisen työntekijän vastuulla. Työvuorosuunnitteluun haluttiin luoda avoin ilmapiiri, jonka avulla pystyttiin toteuttamaan omaa suunnitelmaa, omien tarpeiden pohjalta. Osaa työntekijöistä työvuorosuunnittelussa vaivasi vanhat toteutuneet työvuorot sekä esimiehen toiminta työvuorosuunnittelun tarkastajana. Yhteistyössä haluttiin korostaa, että esimies ei muuta suunniteltuja työvuoroja, vaan toimii niiden tarkastajana ja valvojana, että työvuorosuunnitelma toteutuu pelisääntöjen mukaan.

6.5.2 Kollegiaalisuus

Kollegiaalisuus oli työyhteisön mielestä toisten huomioimista ja arvostamista. Toisten työntekijöiden työvuorosuunnitelman seuraaminen ja heidän työvuorotarpeiden kunnioittaminen sekä huomioiminen edistivät autonomisen suunnittelun onnistumista. Työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun katsottiin onnistuvan, kun suunnittelussa huomioidaan toiset työntekijät sekä erityisesti sijaiset. Työvuorosuunnittelussa halut-

tiin jokaisen olevan tasavertaisia, riippumatta siitä onko sijainen tai vakituinen työntekijä. Kuitenkin osalle sijaisista tuli tunne työvuoroja suunniteltaessa, etteivät he ole tasa-arvoisessa asemassa vakituisiin työntekijöihin verrattuna.

6.5.3 Vuorovaikutus

Vuorovaikutuksella oli merkittävä asema sekä toiminnallisissa palavereissa että työvuoroja suunnitellessa. Ilman avointa vuorovaikutusta ja jokaisen osallistumista toiminnallisiin palaveriinhin, ei omaa työaika-autonomista työvuorosuunnittelumallia olisi pystytty luomaan. Katsottiin, että jokaisen työyhteisön jäsenen tulee sitoutua uuden työvuorosuunnittelumallin käyttöönottoon.

Vuorovaikutus nähtiin työvuorosuunnittelussa avoimena ja luottamuksellisena keskusteluna työvuoroista ja työvuoroihin liittyvistä suunnitelmista. Luottamuksellisuus näkyi myös toisen työvuorosuunnittelutarpeiden kunnioittamisena ja siinä, ettei toisten tarpeita kyseenalaistettu missään vaiheessa. Keskustelua ja neuvottelua haluttiin erityisesti työvuoroihin vaikuttavista tekijöistä, kuten suunnitelluista koulutuspäivistä, kehittämispäivistä sekä siitä jos työntekijä halusi ottaa ylitöitä pois.

Työyhteisössä uskottiin, että keskustelu ja puhuminen asioista työkavereiden kanssa onnistuvat. Osa koki ongelmista puhumisen vaikeana ja kokivat, etteivät uskalla tuoda aivan kaikkia asioita julki. Uuden autonomisen työvuorosuunnittelumallin käyttöönoton jälkeen ei koettu olevan ihmeemmin erimielisyyksiä työvuorosuunnittelussa tai ainakaan sellaisia erimielisyyksiä, jota koettiin olleen aikaisemmin.

6.5.4 Joustavuus

Työyhteisötaitona joustavuus nähtiin pääasiallisesti positiivisena tekijänä. Osa työntekijöistä oli luonnostaan joutunut joustamaan työelämässä ja myös opettelemaan joustamista. Työyhteisössä nähtiin joustaminen hyvänä asiana, joka myös palkitsee työntekijää. Joustamisen ei nähty lisäävän työaikaakaan vaan parantavan työyhteisön toimivuutta ja yhteistyötä.

Joustaminen näkyi erityisesti toisen työntekijän huomioimisena, kun jouduttiin jäämään yksin työvuoroon. Näissä tilanteissa toinen työntekijä jäi auttamaan työvuorossa olevaa työntekijää. Uutta autonomista työvuorosuunnittelumallia suunnitellessa katsottiin, että työvuoroihin tuleminen ja niistä lähteminen voitiin suunnitella juosta-

vammin uudessa työvuorosuunnittelumallissa. Uusi työvuorosuunnittelumalli mahdollisti myös uusien vaihtoehtojen miettimisen työvuoroihin.

6.6 Organisaatiomuutoksen vaikutukset kehittämissuunnittelussa

Toimintayksikössä tapahtunut organisaatiomuutos vuoden 2010 alussa herätti paljon keskustelua toiminnallisissa palavereissa. Henkilöstöresurssit organisaatiomuutosta suunniteltaessa eivät olleet vielä selvillä prosessin alkuvaiheessa, joten henkilöstön riittämättömyys työvuoroihin nähtiin rasittavana työyhteisössä. Toiminnan mahdollinen lisääntyminen työyksikössä sai työntekijät miettimään, riittääkö henkilöstö kaikkiin työvuoroihin, ja joudutaanko joustamaan liikaa työvuorissa esimerkiksi tekemällä ylityötä.

Uusi organisaatiomuutos vaikutti vahvasti suunnitteluprosessissa, koska työntekijät eivät vielä tienneet tarkalleen työyhteisön työntekijöiden lukumäärää uuden organisaation suunnitteluvaiheessa. Työyhteisön jaksamiseen vaikutti huoli henkilökunnan riittävydestä. Tämä vaikutti työvuorosuunnitteluun epätietoisuutena kuinka työntekijät saadaan työvuoroissa riittämään ja joudutaanko työskentelemään paljon yksin työvuoroissa.

Työskentely yksin ilta-aikaan koettiin erityisen raskaana ja turvattomana. Työntekijät kokivat turvattomuutta työskennellessään yksin ilta-aikaan ja kantoivat myös huolta potilasturvallisuuden toteutumisesta. Raskaana koettiin myös huoli siitä, pystyykö toteuttamaan työnsä riittävän huolellisesti kiireisissä olosuhteissa. Koko ajan kasvava kiire työvuoroissa koettiin henkisesti rasittavana.

...pitäis ihan ehottomasti ylimääräinen saada, että saadaan työvuorot vetämään, niin ettei tarvitse yksin olla, siinä on potilasturvallisuus ja oma turvallisuus kysymys...

Kuormittavana nähtiin suunnitteluprosessinaikana oman työn suorituspaikan epävarmuus, johon vaikutti tietämättömyys uuden organisaation toiminnasta. Epäselvyys omaan toimintayksikköön tulevista toiminnan muutoksista ja organisaatiomuutoksen tuomasta henkilöstömuutoksista koettiin lisäävän epävarmuutta omaan työhön. Huolta herätti myös esimiehen vaihtuminen työyhteisössä uuden organisaation käynnistyessä.

7 POHDINTA

7.1 Tutkimustulosten tarkastelua

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata todellista elämää mahdollisimman tarkasti ja esittää tosiasioita. Kuvauksen kohteena ovat ihmisten kokemukset, tulkinnat, käsitykset ja näkemykset. (Hirsjärvi ym. 2009,160–161; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 49–50.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata niitä kokemuksia ja ajatuksia mitä uusi autonominen työvuorosuunnittelumallin käyttöönotto herättää työyhteisö- ja työntekijätasolla. Tutkimustehtävinä oli selvittää millaiset asiat koettiin tärkeiksi uuden työaikamallin käyttöönotossa sekä millaisia kokemuksia tai vaikutuksia uudella työaika-autonomisella mallilla on ollut työyhteisöön. Samalla luotiin oma työaika-autonominen työvuorosuunnittelumalli Siilinjärven terveyskeskuksen päivystyspoliklinikalle. Työaika-autonominen työvuorosuunnitteluprosessin aikana työyhteisössä oli nähtävissä yhteistyön ja vuorovaikutuksen sekä yhteisöllisyyden lisääntyminen. Autonominen työvuorosuunnittelun myötä työntekijät kokivat jollakin tasolla myös työtyytyväisyyden kasvaneen.

Työaika-autonomiseen työvuorosuunnittelumallin käyttöönotto aiheutti aluksi työyhteisössä tietynlaista muutosvastarintaa. Uuden asian omaksuminen ja sen hallitseminen koettiin haasteellisena. Autonomisesta suunnittelusta oli ennakkokäsityksiä, jotka olivat sekä kannustavia että myös epäilyksiä herättäviä. Ajankohta uuden työvuorosuunnittelumallin käyttöönottoon ei ollut ihanteellisin samanaikaisen uuden organisaatiomuutoksen kanssa, joka osaltaan oli herättänyt työntekijöissä monenlaisia sekaviakin tunteita. Yhteisissä palavereissa ennen työaika-autonomian käyttöönottoa oli mahdollisuus purkaa tunteita sekä organisaatiomuutoksesta että uudesta työaikamallista.

Työaika-autonomisen prosessin aikana ilmeni useaan otteeseen, että mallin käyttöönotto vaatii etukäteen sen opiskelua sekä syvällisempää perehtymistä työaikaan koskeviin perusteisiin. Perehtyminen työaika-asioihin sekä työehtosopimukseen toi ymmärrystä työntekijöille erityisesti siihen kuinka suunnittelu toteutuu ja mitä suunnittelussa on huomioitava. (ks. Koivumäki ym. 2005, 17.) Autonomista työvuorosuunnittelua ei työyhteisön mielestä olisi voitu toteuttaa ilman koulutusta tai perehdyttämistä. Yhteisissä palavereissa perehtyminen sekä työaika-autonomiaan että tutustuminen omien työkavereiden ajatuksiin uudesta mallista, loivat pohjaa yhteisöllisyyden muodostumiselle ja yhteisymmärrykselle työvuorosuunnittelusta. Näiden palavereiden

ilmapiiri mahdollisti jokaiselle oman mielipiteen ilmaisemisen ja omien työaikatarpeiden tuomisen esille luottamuksellisessa ilmapiirissä. Koivumäki ym. (2005, 13) ovat myös omassa työaika-autonomiahankkeessaan todenneet sen, että kehittämisen tärkeimpinä menetelminä ovat kehittämiskokoukset, jossa pyritään avoimeen keskusteluun niin, että jokainen ilmaisee omat ajatukset ja mielipiteensä asioista. (ks. Heikkilä 2006, 56.) Autonomisen työvuorosuunnittelumallin käyttöönotto edellyttää jokaisessa työyhteisössä omaa kehittämisprosessia, jolloin saadaan jokaista yksikköä oikein palveleva malli. (Koivumäki 2005, 27).

Työaika-autonomisessa työvuorosuunnittelussa tärkeäksi koettiin myös yhteisten pelisääntöjen luominen omalle työyhteisölle. Näiden pelisääntöjen tarkoituksena oli antaa raamit kuinka suunnittelu toteutetaan. Työyhteisöön tulleet sijaist kokivat pelisääntöjen olleen apuna perehtymiselle autonomiseen työvuorosuunnitteluun ja helpottavan suunnittelua. Kuitenkin sijaisten kohdalla autonominen suunnittelu ei toetunut aivan kaikkien periaatteiden mukaan. Osa sijaisista koki, ettei heitä oltu huomioitu samanarvoisina kuin vakituisia työntekijöitä ja heillä ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa omiin vuoroihin, jotka monesti oli ennalta suunniteltu ennen sijaisuuden alkua. Esimiehen katsottiinkin olevan erityisesti sijaisten edunvalvoja työvuorosuunnittelussa. Näin sijaisille saatiin toteutumaan inhimilliset työvuorolistat, jos heillä ei ollut mahdollisuutta osallistua itse suunnitteluun. Opinnäytetyöntekijän oma rooli vaihtui kesken autonomisen työvuorosuunnitteluprosessin työntekijästä esimieheksi, joka toi haasteellisuutta prosessin läpiviemiseen sekä uuden roolin omaksumiseen. Osittain kaikille työyhteisönjäsenille tilanne oli uusi sekä haasteellinen ja jokaiselta vaadittiin jonkin verran uusien asioiden opiskelua.

Esimiestyöhön työaika-autonominen työvuorosuunnittelu toi uusia haasteita. Toiminnallisen prosessin aikana tuli ilmi, että esimiehen tärkeänä tehtävä autonomisessa työvuorosuunnittelussa on olla pelisääntöjen valvojana ja valvoa, että suunnittelu tapahtuu oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Työvuorosuunnittelun merkittävimpiä ongelmia olivat nopeat suunnittelijat. Hitaimmat suunnittelijat eivät pystyneet suunnittelemaan työvuorojaan enää omien tarpeiden mukaan. Samanlaiseen johtopäätökseen on tullut Hakola (2005, 7) autonomisen työvuorosuunnittelun seuranta kyselyssä, jossa vastaajat kokivat, että osa työntekijöistä ehtii valita niin sanotusti parhaimmat vuorot ensimmäisinä. Ratkaisuna työyhteisö näki, että muiden työntekijöiden tulee kannustaa hitaimpia työntekijöitä suunnitteluun.

Autonomisella työvuorosuunnittelulla on tarkoitus vaikuttaa työntekijöiden työssä jaksamiseen sekä osallistaa heitä oman työn kehittämiseen ja suunnitteluun. Tässä

opinnäytetyössä ajanjakso on lyhyt, jossa kehittämistyö tehtiin, joten on vaikeaa arvioida autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutusta työssä jaksamiseen tai työhyvinvointiin. Kuitenkin työntekijät kokivat, että mahdollisuus suunnitella itselle mieluisia sekä perhe-elämälle paremmin sopivia työvuoroja luo jaksamisen tunnetta. Erityisesti perheen ja työn sovittaminen oli monelle tärkeä seikka omia työvuoroja suunniteltaessa. Autonomisen työvuorosuunnittelun nähtiin mahdollistavan myös työvuorojen suunnittelun omaan elämään tyyliin sopivaksi. Hakola ym. (2007, 40) ovat todenneet, että jos työntekijöillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia omiin työaikoihin tai heidän yksilöllisiä tarpeita ei huomioida, seurauksena voi olla erilaisia ongelmia ja pitkän ajan kuluessa voi aiheuttaa myös stressiä. Suunnitteluprosessissa koettiin raskaaksi uuden organisaation käynnistyminen ja epätietoisuus monista tärkeistä asioista, jotka toivat epävarmuutta myös työyhteisöön ja työvuorosuunnitteluun.

Autonominen työvuorosuunnittelu vaatii työyhteisöltä oikeudenmukaista ajattelutapaa, joustavuutta sekä yhteisöllisyyttä. Vuorovaikutustaidot sekä työn kehittävä ote ovat välttämättömiä taitoja yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteuttamisessa. (Koivumäki ym. 2005, 17; Heikkilä 2006, 55–56.) Tässä opinnäytetyössä esiintyivät myös edellä mainitut työyhteisötaidot. Autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumisen edellytyksenä oli toimiva yhteistyö ja vuorovaikutus työyhteisön jäsenten kanssa. Yhteistyön katsottiin onnistuvan oma työyhteisön keskuudessa, mutta yhteistyön yhtenä kehitettävänä asiana nähtiin muun henkilökunnan välisen yhteistyön parantaminen ja kehittäminen. Tämän työyhteisön etuna oli pieni työntekijä määrä. Pienen työyhteisön kouluttaminen työaika-autonomiaan järjestyi joustavasti sekä vuorovaikutuksellisuus tutussa työyhteisössä loi hyvän pohjan autonomisen työvuorosuunnittelumallin käyttöönotolle.

Luottamuksellinen ja avoin vuorovaikutus nähtiin myös tärkeäksi tekijäksi koko prosessin onnistumiselle ja autonomiseen työvuorosuunnitteluun sitouttamiselle. Työyhteisö näki, ettei ilman luottamuksellista keskustelua tai vuorovaikutusta päästä toteuttamaan autonomisen työvuorosuunnittelun perimmäistä ideaa. Jokaisen arvostaminen ja huomioiminen työyhteisössä katsottiin edistävän työyhteisön hyvinvointia ja erityisesti sijaisten sopeutumista työyhteisöön.

Autonominen työvuorosuunnittelu on parhaimmillaan osallistuvaa työvuorojen suunnittelua ja yhteisöllistä toiminnan kehittämistä (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50; Koivumäki ym. 2005, 17). Tässä opinnäytetyössä päästiin autonomisessa työvuorosuunnittelussa siihen vaiheeseen, että henkilökunta suunnittelee työvuorot ja ovat luoneet sille myös omat pelisäännöt. Kokonaisuudessaan prosessi koettiin tarpeelli-

senä ja tärkeänä ja sieltä nousi useita toiminnassa kehitettäviä asioita. Autonomisesta työvuorosuunnittelusta ei löytynyt kovinkaan paljon kirjallisuutta sekä myös tutkimuksellinen tieto oli vähäistä. Toisaalta tämä antoi vapautta luoda omaan työyhteisöön juuri omanlainen malli työaika-autonomisesta työvuorosuunnittelusta.

7.2 Eettisyyden arviointi

Tutkimuksen tekemiselle on asetettu opetusministeriön toimesta ohjeet, joiden noudattaminen on hyvän tieteellisen käytännön mukaista. Opinnäytetyössä on huomiotava usealta eri kantilta monia eettisiä kysymyksiä. Nämä kysymykset liittyvät tiedonhankintaa, julkaisemiseen ja tutkittavien suojaa koskeviin normeihin sekä tutkijan vastuuseen tulosten soveltamisessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 23.) Jonkun aikaa on jo kiinnitetty erityistä huomiota tutkimusaiheen valintaan, sillä sen katsotaan olevan tietynlainen eettinen ratkaisu tutkijalle. Aiheen valinnassa on huomioitava, kuinka tutkimus vaikuttaa tutkimukseen osallistuviin ja minkälainen vaikutus tutkimusaiheella on yhteiskunnallisesti. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 176.)

Tässä opinnäytetyössä eettinen pohdinta alkoi tutkimusaiheen valinnasta. Aihe lähti työyhteisön tarpeista ja kuului tämän hetken työyhteisöjen ja työntekijöiden hyvinvoinnin yhdeksi tärkeäksi tekijäksi. Aiheenvallinnassa painottui kehittämisen näkökulma, jonka voidaan katsoa olevan koko organisaation että työyhteisön kannalta merkittävä. (Hirsjärvi ym. 2009, 24–25.) Tutkimuslupa saatiin kuntayhtymän ylläkääriltä lokakuussa 2009.

Opinnäytetyön osa aineistosta on kerätty työyhteisön toiminnallisista palavereista ja osa ryhmähaastattelusta. Koko prosessiin osallistuminen oli kaikille vapaaehtoista sekä osallistujille oli ennalta tiedotettu ja osittain yhdessä määritelty opinnäytetyön toteuttamisen menetelmät ja tavoitteet (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.) Palavereissa käydyt keskustelut ja niiden sisällön julki tuominen, oli jokaisen työntekijän oman harkinnan varassa, sillä tiedon jakaminen uudesta työvuorosuunnittelumallista oli uusille työntekijöille ja sijaisille välttämätöntä. Erityisesti henkilökohtaisten työaikatarpeiden kohdalla pyrittiin luottamukselliseen keskusteluun, jotta kenenkään yksityisyyttä tai ihmisarvoa loukata. Tutkimustulosten tarkastelu osiossa opinnäytetyöntekijä yritti tarkoin valita lainaukset aineistosta, jotta osallistujat pysyisivät tunnistamattomina ja luottamuksellisuus säilyisi (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 172–174.) Haasteelliseksi opinnäytetyössä teki toimintatutkimuksellinen ote, jolloin aineistoa tuotettiin osin työyhteisön toimintaa kehittämään ja osin tukemaan työntekijän hyvinvointia.

Opinnäytetyön aineisto (palavereiden ja ryhmähaastattelun nauhoitteet sekä palaveri muistiinpanot) opinnäytetyöntekijä on säilyttänyt ja käsitellyt asiaan kuluvalle tavalla.

7.3 Luotettavuuden arviointi

Laadullisessa toimintatutkimuksessa ei luotettavuutta, toistettavuutta ja yleistettävyyttä voida tarkastella samalla tavoin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Toimintatutkimuksen lähestymistavat ovat yleensä käytännöllisiä ja tiedostavia eikä niistä löydy selkeää tutkimuksellista lähtökohtaa kuin teknisessä lähestymistavassa. Toimintatutkimuksen tulokset ovat harvoin yleistettävissä missään olosuhteissa. Kuitenkin ne voivat antaa luotettavaa tietoa siitä millaisissa olosuhteissa interventiot ovat sovellettavissa ja millaisia lopputuloksia voidaan olettaa syntyvän. (Lauri 1997, 121.) Tämän opinnäytetyön tulokset eivät ole yleistettävissä suoraan, mutta voivat antaa tietoa siitä millaisessa toimintaympäristössä ja työyhteisössä, saadut tulokset olisivat sovellettavissa. Opinnäytetyön sisältämät kehittämisalueet ovat jo itsessään sellaisia, ettei niitä ole järkevää soveltaa suoraan, vaan muokata jokaiselle työyhteisölle omanlainen malli.

Toimintatutkimuksessa reabiliteetti (toistettavuus) ja validiteetti (luotettavuus) nähdään totuuden korrespondenssina eli väitteet ovat totta, jotka vastaavat tosiasioiden tilaa (Heikkinen ym. 1999, 115). Tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa kun kaksi eri tutkijaa päätyy samaan lopputulokseen käyttämällä esimerkiksi samaa mittaria. Validiteetti on pätevyyttä tai luotettavuutta, jolla testataan esimerkiksi mittarin tai tutkimusmenetelmän paikkaansa pitävyyttä eli mittarin tarkoitus mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Korrespondenssiteorian on yksi näkökulma toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Toisenlainen näkökulma on yhteisön toiminnan kehittämisen näkökulma. Siinä onnistunut toimintatutkimus onnistuu kehittämään järkevämpää toimintaa ja uutta toimivampaa käytäntöä työyhteisöön. Yksinkertaisesti sanottuna, ”totta on se, mikä toimii” (Heikkinen ym. 1999, 118–119; Heikkinen ym. 2007, 156.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös uskottavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden ja vahvistettavuuden näkökulmista. Uskottavuuden katsotaan toteutuvan kun tulokset kuvataan mahdollisimman selkeästi niin, että lukijalle tulee ymmärrys kuinka analyysi on tehty. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160; Tuomi & Sarajärvi 2009, 138–139.) Opinnäytetyön luotettavuutta on pyritty lisäämään tuomalla esiin tutkimustuloksissa suoria lainauksia palavereista sekä haas-

tattelusta. Kuitenkin opinnäytetyöntekijä on joutunut käyttämään omaa harkintaa lainauksissa, jotta kenenkään yksittäisen ihmisen yksityisyyttä ei kohdella väärin.

Tutkimusaineistoa tuli paljon kun opinnäytetyöntekijä puhtaaksi kirjoitti palaverien nauhoitukset sekä myöhemmin myös ryhmähaastattelun. Haastattelu ei antanut enää suuresti uusia asioita julki tutkimustehtäviä silmällä pitäen, joten voidaan kai katsoa, että tietynlainen saturaatio piste siinä vaiheessa olisi saavutettu (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 87). Toisin ryhmähaastattelu runkoa olisi voinut myös tarkentaa muutamilla lisäkysymyksillä, jolloin se olisi tuonut syvällisemmin asioita esille.

7.4 Jatkotutkimusaiheet

Työajat tulevat tulevaisuudessa olemaan yksi merkittävistä työpaikkojen markkinointikeinoista, jolla houkutellaan työntekijöitä. Työaika-autonomista työvuorosuunnittelua on tutkittu vähän terveydenhuollon piirissä. Autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutavuus työntekijän, työyhteisön tai esimiehen näkökulmasta olisi mielenkiintoista tietää. Autonominen työvuorosuunnittelu vaatii tietyt työyhteisötaidot työntekijöiltä. Mielenkiintoista olisi myös tietää minkälaiset taidot korostuvat hyvässä yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa ja millaisia ponnisteluja siihen työyhteisöltä vaadittaisiin. Yksi näkökulma uudelle tutkimusaiheelle olisi esimiehen roolin tarkastelu autonomisen työvuorosuunnittelun käynnistäjänä ja erityisesti muutoksen läpiviennin johtajana.

Autonomisen työvuorosuunnitteluprosessin käynnistyminen omassa työyhteisössä lisäsi mielenkiintoa jatkaa tutkimusta sen parissa, esimerkiksi ottaa selville kuinka se on edistänyt työntekijöiden hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Prosessi on herättänyt mielenkiintoa myös muissa organisaation toimintayksiköissä.

LÄHTEET

Forma, P. & Väänänen, J. 2004. *Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla*. Kuntatyö 2010 – tutkimus. Jyväskylä: Gummerus

Hakola T. 2005. Teoksessa Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia, Tutkimus- ja kehittämishanke. Julkaisuja, Sarja B 03/2005. HYKS, Jorvin sairaala. *Työaika autonomiaan perustuvien työvuorosuunnittelumallien kehittäminen, toimivuus ja vaikuttavuus*. Seurantakysely. [viitattu 6.4.2001] Saatavissa:

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

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

Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. *Työvuorosuunnittelu hoitoalalla, Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia*. Työterveyslaitos. Helsinki. Sastamalan Kirjapaino Oy

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

Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R., Moilanen, P. 1999. *Siinä tutkija missä tekijä*. Juva: WSOY

Heikkinen, H. L.T., Rovio, E., Syrjälä, L. 2007. *Toiminnasta tietoon: toiminta- tutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2009. Tutkimushaastattelu. *Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juuti, P. & Vuorela A. 2002. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy

Kankkunen, P. & Vehviläinen - Julkunen Katri 2009. *Tutkimus hoitotieteessä*. Helsinki. WSOYpro.

Kauppinen, T., Hanhela, R., Heikkilä, P., Kasvio, A., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J., Tossavainen, A. 2007. *Työ ja terveys Suomessa 2006*. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy

Koivumäki, M., Aschan, H., Kasanen, M., Sinivaara, M., Vihersalo, M. 2005. *Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia*. Tutkimus- ja kehittämishanke HYKS, Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin vanhusten palvelussa. Loppuraportti. Julkaisuja, Sarja B 03/2005. [viitattu 6.4.2011]. Saatavissa: <http://www.hus.fi/default.asp?path=1,28,820,2179,14961>

Koivumäki, M. 2006. *Työaika-autonomian käyttöönoton työkirja*. [viitattu 6.4.2011]. Saatavissa: <http://www.hus.fi/default.asp?path=1,28,820,2179,14961>

Koukkunen, K., Hosia, V., Keränen, J. 2002. *Sivistyssanakirja*. Nykysuomen opas. Juva. WSOY.

Kyngäs, H., Vanhanen, L. 1999. *Sisällön analyysi*. Hoitotiede. Vol. 11, no 1/-99, 3-12.

Lauri, S. 1997. *Toimintatutkimus*. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen K. 1997. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY, 114–135.

Lauri, S. & Kyngäs H. 2005. *Hoitotieteen teorian kehittäminen*. 1. painos. Vantaa: WSOY

Levo, M. 2010. *Työaika-autonomialla työhyvinvointia*. Pori: Diakonia ammattikorkeakoulu, Diak Länsi Pori, Terveysten edistämisen koulutusohjelma. Ylempi ammatti korkeakoulututkinto. Opinnäytetyö

Lindström, K. & Leppänen A. 2002. *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Helsinki. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy.

Metsämuuroinen, J. 2006. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 2. korjattu painos. Helsinki. Gummerus

Mäkisalo, M. 2003. *Yhdessä onnistumme, opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Mönkkönen, K. & Roos S. 2009. *Työyhteisötaidot*. Painettu Suomessa.

Paasivaara L. & Nikkilä J. 2010. *Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia*. Helsinki: Nord Print Oy

Paukkonen, M., Pohjonen, T., Hakola, T., Lindholm, H., Sistonen, H., Simoila, R. 2007. *Terveet työajat, kehittämis- ja tutkimushankkeen loppuraportti*. Helsingin kaupungin terveyskeskuksen raportteja. 2007:7. Helsinki. Helsingin Sosiaali- ja terveydenhuollontietopalvelu. [viitattu 6.4.2011]. Saatavissa:
<http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/a07b86804ff4c55aaeb9af20cef9eafe/Dagens+Socialf%C3%B6rs%C3%A4kring+Nr+9+2006.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=a07b86804ff4c55aaeb9af20cef9eafe>

Perkiö-Mäkelä, M., Hirvonen, M., Kandolin, I., Kauppinen, K., Kauppinen, T., Ketola, R., Leino, T., Manninen, P., Miettinen, S., Reijula, K., Salminen, S., Toivanen, M., Tuomivaara, S., Vatiala, M., Venäläinen, S., Viluksela, M. 2010. *Työ ja terveys - haastattelututkimus 2009*. Työterveyslaitos. [viitattu 6.4.2011]. Saatavissa:
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/tyo_ja_terveys_haastattelututkimus_2009.pdf

Rauramo, P. 2008. *Työhyvinvoinnin portaan, viisi vaikuttavaa askelta*. Helsinki. Edita Salmi, M. & Lammi-Taskula J. 2004. *Puhelin, mummo vai joustava työaika*. Työn ja perheen yhdistämisen arkea. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- kehittämisskeskus. Saarijärvi. Gummerus Kirjapaino Oy.

Sinivaara, M. 2003. *Työaika-autonomia työhyvinvoinnin edistäjänä*. Teoksessa Peiponen A., Koivisto T., Muurinen S., Rajalahti E., 2003. *Hoitotyön vuosikirja 2004, hoitotyönjohtaminen ja työhyvinvointi*. Helsinki; Kustannusosakeyhtiö Tammi, 147–155.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., Saari, S. 1994. *Laadullisen tutkimuksen työtapa*. 1.-3. – painos. Helsinki. Kirjayhtymä Oy.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työhyvinvointi kunta-alalla. 2003. Strategia ja suositus työhyvinvoinnin edistämiseksi ja muutosten hallinnaksi. [viitattu 6.4.2011]. Saatavissa:
http://www.ktsp.fi/tyohyvinvointi_kunta_alalla.pdf

Työaikalaki. 9.8.1996/605. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 6.4.2011] Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>

Unkila, R., Bergroth, U., Talonen, K., Mattila, E., Hiidenhovi, H., Julin, M., Kuronen, M., Salmela, L., Tuomisto, E., Ruoranen, R., Heino, H., Thomassen, A., Kaihlaniemi-Liukko, K., Kotiniitty, T. 2008. *Uudet työvuorot, parempi hyvinvointi.* Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 5/2008. Tampere 2008. Tampereen Yliopistopaino Oy. [viitattu 6.4.2011]. Saatavissa:

<http://www.tays.fi/download.aspx?ID=1525&GUID=%7B3E2FF8BB-5897-4D74-8883-359E2EA6D514%7D>

Utriainen K. & Kyngäs H. 2008. *Hoitajien työhyvinvointi: systemaattinen kirjallisuuskatsaus.* Hoitotiede. Vol. 20, no 1/08, 36–47.

Vahtera, J., Kivimäki, M., Ala-Mrusula, L., Pentti, J. 2002. *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita.* Teoksessa Vahtera J., Kivimäki M., Virtanen P. 2002. Työterveyslaitos. Helsinki. Vammalan Kirjapaino Oy , 29-35.

Vahtera, J., Kivimäki, M., Virtanen, P. 2002. *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita.* Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy

**SIILINJÄRVEN JA MAANINGAN
TERVEYDENHUOLLON KUNTAYHTYMÄ**

21.10.2009

TUTKIMUSLUPA

sairaanhoidaja Anu Mehtoselle myönnetään lupa liitteenä olevan tutkimussuunnitelman mukainen tutkimus Siilinjärven ja Maaningan terveydenhuollon kuntayhtymän vastaanottoyksikön hoitohenkilöstön keskuudessa. Tutkimus on osa hänen opinnäytetyötään sosiaali- terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa.

Siilinjärvi 21.10.09



Martti Pärnänen
ylilääkäri

Osoite
PL 21
71801 SIILINJÄRVI

Puhelin 017-402 111
Telefax 017-462 1155
Telefax 017-402 390

Y-0208038-2
Pankki
800018-942139
478610-21970

HEI TYÖTOVERIT

Opiskelen Sosiaali- ja terveystieteiden alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa Iisalmissa ja opiskeluihin kuuluu opinnäytetyön tekeminen. Opinnäytetyöni koskee työyhteisömme kehittämistä ja siinä tarkemmin työvuorosuunnittelua. Tarkoituksena olisi kokeilla autonomista työvuorosuunnittelumallia. Sen avulla voisimme lisätä työssäjaksamista, työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja rakentaa yhdessä sellainen ilmapiiri työyhteisöön, joka tukisi kaikkien jaksamista. Opinnäytetyö on laadullinen ja lähestymistapana käytän toimintatutkimusta. Lyhyesti toimintatutkimuksesta voidaan sanoa, että siinä tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi ja kehitetään käytäntöjä entistä paremmiksi.

Torstaina 22.10.09 aloitamme päivystyksen henkilökunnan työvuorosuunnittelun kehittämisen. Tarkoituksena on pitää kolme palaveria, jotka käsittelevät seuraavia asioita:

Torstai 22.10.2009 klo 13.30 - 15.30

- tutustutaan autonomiseen työvuorosuunnittelumalliin
- yhteisen päätöksen tekeminen työaikamallin kokeilusta
- nykykäytännön läpikäynti, mitä hyvää tai huonoa nykyisessä työvuorosuunnittelussa on ilmennyt

Tiistai 27.10.2009 klo 13.30 - 15.30

- henkilökohtaisten työvuorotarpeiden kartoitus työhyvinvoinnin näkökulmasta
- työvuorosuunnittelun perusteet (työaikalaki ja KVTES) oh Kati Kantanen

Torstai 29.10.2009 klo 13.30–15.30

- yhteisten pelisääntöjen luominen autonomiselle työvuorosuunnittelulle
- käytännön asioiden suunnittelu

Kokeilemme autonomista suunnittelua 2 x 6 viikkoa ja ensimmäisen listasuunnittelun jälkeen tarkennamme pelisääntöjä ja keskustelemme asioista jotka ovat nousseet esiin työvuoroja suunniteltaessa. Laitan päivystyksen kansliaan kansion josta löytyy aiheeseen liittyviä tutkimuksia jos joku haluaa niihin tarkemmin tutustua. Tämän kahdentoista viikon kokeilun jälkeen minulla on tarkoitus haastatella kaikkia työyhteisön jäseniä, eli pidän ryhmähaastattelun.

Terveisin Anu Mehtonen

TEEMAHAASTATTELU RUNKO

TEEMA1 MUUTOSPROSESSI

Miten kuvailisitte työvuorosuunnittelumallin käyttöönoton prosessia?

- TAA-malliin tutustuminen ja toiminnallisten palavereiden merkitys (sulattaminen)
- työvuorosuunnittelun toteuttaminen (muutos)
- miten turvataan TAA työvuorosuunnittelun toimivuus (jäädyttäminen)

TEEMA 2 TYÖAIKA-AUTONOMIA

Minkälaisia kokemuksia/ajatuksia työaika-autonomia työvuorosuunnittelumalli herättää?

TEEMA 2 TYÖYHTEISÖ

Millaisia vaikutuksia työaika-autonomisella työvuorosuunnittelumallin käyttöönotolla on ollut?

- vaikutus työyhteisöön (yhteistyö, ilmapiiri ja keskinäinen vuorovaikutus)

TEEMA 3 TYÖHYVINVOINTI

Millaisia vaikutuksia uudella työvuorosuunnittelumallilla on työhyvinvointiin?

- henkinen hyvinvointi
- fyysinen hyvinvointi
- sosiaalinen hyvinvointi

Esimerkki pelkistetyistä ilmauksista	Alakategoria	Yläkategoria	Pääkategoria
Suunnitelmallisuuden lisääntyminen Lisää yhteistyötä ja keskustelua Kollegan huomiointi Työyhteisön ilmapiiri Epäily onnistumisesta	Työyhteisöä koskevat ajatukset	TYÖAIKA-AUTONOMIA	AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUPROSESSIN KOKEMUKSET
Mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin Jaksaminen, tyytyväisyys Oman elämän suunnittelu, työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen Työn ja toiminnan kehittäminen Tiedon puute lisää epävarmuutta Riittävästi henkilökuntaa	Työntekijää koskevat ajatukset		
Osaaminen Koulutustarpeet Organisaatiomuutos Valvojan(pelissäännöt) ja tarkastajan rooli esimiehellä	Esimiestyötä ja toimintaa koskevat ajatukset		
Tunne paremmasta jaksamisesta Riittävä lepo työvuorojen välissä Oma rytmi ja pituus työvuoroille, yksilöllisesti vapaat	Kokemukset fyysisten ja psyykkisten tarpeiden toteutumisesta	TYÖVUOROSUUNNITTELUTARPEET	
Harrastuksiin mahdollisuus Vaikutusmahdollisuus siihen kuinka olet töissä Työn ja perhe-elämän yhdistäminen helpompaa Sijaisten huomiointi heikompaa Omat palaverit ja koulutukset	Kokemukset sosiaalisten tarpeiden toteutumisesta		
Yhteiset palaverit pohja onnistumiselle Työaikalaki ja KVTES tuntemus Listasuunnittelun opettelu Työyhteisön osallistuminen Sitouttaa yhteiseen tekemiseen	Kokemukset työvuorosuunnittelu prosessista		
Tarvitaan raamit suunnittelulle Yhdessä sovitut, tarvittaessa muutetaan Oikeudenmukaisuus toteutuu Ongelmakohdat pelissäännöiksi	Pelissäännöt ja niiden luominen	OMAN AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELU MALLIN LUOMINEN	
Yhteistyö koko organisaatiossa Suunnittelu vaatii yhteistyötä Ristiriitojen ratkaisu Toisten huomiointi työvuorosuunnittelussa Tasavertaisuus ja kunnioittaminen suunnittelussa Sijaisilla negatiivisia tuntemuksia Avoin keskustelu työvuoroista Ongelmat ratkotaan yhdessä Luottamuksellinen keskustelu Kritiikin hyväksyminen Mahdollisuus työvuorojen muutoksiin, saadaan vaihtoehtoja työvuoroihin Joustaminen positiivista	Ajatukset yhteistyöstä	TYÖYHTEISÖTAIDOT	
	Ajatukset kollegiaalisuudesta		
	Ajatukset vuorovaikutuksesta		
	Ajatukset joustavuudesta		

www.savonia.fi

