

Opinnäytetyö (YAMK)

Terveysala

Kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

2013

Laura Harikkala

TYÖAIKA-AUTONOMIAMALLI TYKS VAKKA-SUOMEN SAIRAALAN YHTEISPÄIVYSTYKSEEN



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TURUN AMK OPINNÄYTETYÖ | Laura Harikkala

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Terveyala | Kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Toukokuu 2013 | 54 sivua + 3 liitettä

Ohjaaja Raija Nurminen

Laura Harikkala

TYÖAIKA-AUTONOMIAMALLI TYKS VAKKA-SUOMEN SAIRAALAN YHTEISPÄIVYSTYKSEEN

Tyks Vakka-Suomen sairaalan strategiassa vuosille 2012-2015 on yhdeksi strategiseksi päämääräksi määritelty osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Tyks Vakka-Suomen sairaalan yhteispäivystyksessä henkilöstön työhyvinvointia halutaan edistää uudistamalla työaikatarkoituksia. Kun organisaatioissa kartoitetaan erilaiset työaikatarkoituksat ja sovitaan yhdessä työaikaikäytännöistä, päädytään usein toimiviin työaikatarkoituksiin. Niistä on osoitettu tuolloin olevan hyötyä sekä yrityksille että henkilöstölle. Yhteispäivystyksessä uusi työaikatarkoituksa on autonominen työvuorosunnittelu.

Kehittämisprojektin tavoitteena oli laatia yhteispäivystykseen autonomisen työvuorosunnittelun malli ja yhteiset toimintaohjeet koskien autonomista työvuorosunnittelua yhteistyössä henkilökunnan kanssa. Tarkoituksena oli laaditun mallin ja toimivien yhteisten toimintaohjeiden avulla edistää yhteispäivystyksen henkilökunnan työhyvinvointia lisääntyneiden vaikutusmahdollisuuksien ja työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottumisen myötä.

Autonomisen työvuorosunnittelun malli ja yhteiset toimintaohjeet laadittiin yhteistyössä henkilökunnan kanssa. Autonominen työvuorosunnittelu käynnistyi syyskuussa 2012. Kuuden kuukauden pilottijakson jälkeen kerättiin tutkimusaineisto verkkokyselynä yhteispäivystyksen sairaanhoitajilta. Vastausprosentti oli 84%, joka kertoi asian merkityksestä. Kyselyn avulla oli tarkoitus kuvata sairaanhoitajien kokemukset kehittämishankkeesta sekä työajanhallinnasta, työtyytyväisyydestä, henkilökunnan työhön sitoutumisesta ja organisaation vetovoimaisuudesta työaika-autonomia kehittämishankkeen aikana.

Tutkimustulosten mukaan työaika-autonomian myötä vaikutusmahdollisuudet työvuoroihin lisääntyivät ja työn ja muun elämän yhteensovittaminen helpottui. Työaika-autonomian koettiin parantaneen työilmapiiriä ja yhteispäivystys koettiin miellyttävämmäksi työpaikaksi.

Terveydenhuollon organisaatiot voivat hyödyntää tutkimustuloksia työtyytyväisyyden johtamisessa ja työelämän laadun parantamisessa. Työvuorosunnittelun mallia voivat hyödyntää työyksiköt, jotka ovat siirtymässä toteuttamaan työaika-autonomiamia.

ASIASANAT: Työaika-autonomia, työhyvinvointi

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Health Care | Degree programme of Management and Leadership in Health Care

May 2013 | 54 pages + 3 appendices

Instructor Raija Nurminen

Laura Harikkala

A MODEL OF SELF-SCHEDULING AT TYKS VAKKA-SUOMI HOSPITAL'S EMERGENCY ROOM

In the 2012-2015 strategy for Tyks Vakka-Suomi hospital, one of the strategic objectives is a competent and healthy staff. In the joint emergency room of Tyks Vakka-Suomi hospital, the work-related well-being of the staff is endorsed by a renewal of the scheduling system. When, in an organization, different scheduling needs are mapped and common scheduling principles agreed upon, a functional model of scheduling is often found. This has been proven beneficial both to the organization as well as its staff. In the joint emergency room the new scheduling model is self-scheduling.

The objective of the development project in the joint emergency room was to draft a model of self-scheduling and a common set of guidelines regarding self-scheduling in co-operation with the staff. The purpose was to utilize the drafted model and the common set of guidelines to enhance the work-related well-being of the staff of the joint emergency room via an increased opportunity to make an impact and to ease the coordination of work and home lives.

The model of self-scheduling and the common set of guidelines were drafted in co-operation with the staff. Self-scheduling was adopted in September 2012. After a six month pilot period, review data was collected via an online survey from the nursing staff of the joint emergency room. The response rate was 84%, which reports the importance of the subject. It was the purpose of the survey to describe the experience of the nursing staff with regard to the development project as well as scheduling, work satisfaction, work commitment, and the appeal of the organization during the self-scheduling development project.

According to the results, the self-scheduling model increased the possibility to impact on shifts and eased the coordination of work and home lives. The self-scheduling model was seen to have improved the atmosphere of the work environment, and the joint emergency room was perceived as a more pleasant workplace.

The healthcare organizations can utilize the results of the study in the management of work satisfaction, and improvement of work-life quality. The scheduling model can be utilized by departments that are undergoing the process of implementing self-scheduling.

KEYWORDS: Self-scheduling, work-related well-being

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT	8
2.1 Kohdeorganisaatio	8
2.2 Kehittämiprojektin tarve kohdeorganisaatiossa	9
2.3 Kehittämiprojektin tavoite ja tarkoitus	11
2.4 Kehittämiprojekti prosessina	12
3 TYÖAIKA-AUTONOMIA OSANA TYÖHYVINVOINTIA	15
3.1 Työaika-autonomia	15
3.2 Työhyvinvointi	17
3.3 Organisaation vetovoimaisuus	18
3.4 Muutosprosessi	20
4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS	24
4.1 Yhteisistä toimintaohjeista sopiminen	24
4.2 Autonomisen työvuorosunnittelun pilotointi	25
4.3 Tutkimuksellinen osio kehittämissuunnitelmassa	27
4.3.1 Tutkimuskysymykset ja –menetelmä	28
5 KEHITTÄMISPROJEKTIN TULOKSET	30
5.1 Työvuorosunnittelun yhteiset toimintaohjeet	30
5.2 Autonomisen työvuorosunnittelun pilotointi	30
5.3 Tutkimustulokset	31
5.3.1 Suunnittelu ja toteuttaminen	31
5.3.2 Työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistäminen	33
5.3.3 Terveys ja hyvinvointi	35
5.3.4 Työaika-autonomia ja vetovoimaisuus	36
5.3.5 Työaika-autonomian positiiviset kokemukset	39
5.3.6 Työaika-autonomian negatiiviset kokemukset ja kehittämiskohteet	40
6 AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN MALLI YHTEISPÄIVYSTYKSESSÄ	43

7 POHDINTA JA ARVIOINTI	45
7.1 Tulosten ja kehittämisprojektin tarkastelu	45
7.2 Tulosten merkitys	49
7.3 Luotettavuus ja eettisyys	49
7.4 Jatkokehittämiskohteet	51
LÄHTEET	53

LIITTEET

- Liite 1. Autonomista työvuorosuunnittelua koskevat yhteiset toimintaohjeet
- Liite 2. Saatekirje
- Liite 3. Kyselylomake

KUVAT

Kuva 1. Työaika-autonomian yhteys strategiaan	10
Kuva 2. Työaikojen kehittämisen malli	12
Kuva 3. Kehittämisprojekti prosessina	13
Kuva 4. Kahdeksanvaiheinen muutosmalli	22
Kuva 5. Työaika-autonomian SWOT-analyysi	22
Kuva 6. Viestintä projektin aikana	27
Kuva 7 Työaika-autonomian avulla voin vaikuttaa enemmän työvuoroihini	33
Kuva 8. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen	34
Kuva 9. Työaika-autonomian vaikutus työilmapiiriin	36
Kuva 10. Työaika-autonomian suosittelu	38
Kuva 11. Työaika-autonomian jatkaminen	39
Kuva 12. Työaika-autonomian positiiviset kokemukset	40
Kuva 13. Työaika-autonomian negatiiviset kokemukset	41
Kuva 14. Työaika-autonomian kesittämiskohteet	42
Kuva 15. Autonomisen työvuorosuunnittelun malli yhteispäivystyksessä	44
Kuva 16. Kahdeksanvaiheinen muutosmalli kehittämisprojektin toteutuksessa	48

TAULUKOT

Taulukko 1. Uusi viisiosainen vetovoimaisuusmalli	19
Taulukko 2. Suunnittelu ja toteuttaminen	32
Taulukko 3. Työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittaminen	34

Taulukko 4. Terveys ja hyvinvointi

35

Taulukko 5. Työaika-autonomia ja vetovoimaisuus

37

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalalla keskeisiä kehittämiskohteita ovat työssäjaksaminen, työvoiman riittävyys ja palvelujen takaaminen. Työaikoja kehitettäessä haasteina ovat jaksotyöajan epäsäännöllisyys, kuormittavat työvuorojärjestelyt sekä työn ja muun elämän yhteen sovittaminen. Kun organisaatioissa kartoitetaan erilaiset työaikatarpeet ja sovitaan yhdessä työaikakäytännöistä, päädytään usein toimiviin työaikatarkaisuihin. Niistä on osoitettu tuolloin olevan hyötyä sekä yrityksille että henkilöstölle. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 4.)

Tyks Vakka-Suomen sairaalan strategiassa vuosille 2012-2015 on yhdeksi strategiseksi päämääräksi nimetty osaava ja hyvinvoiva henkilöstö ja sen yhdeksi kriittiseksi menestystekijäksi henkilöstön hyvinvointi. Tyks Vakka-Suomen sairaalan yhteispäivystyksessä henkilöstön työhyvinvointia halutaan edistää uudistamalla työaikatarkaisuja siirtymällä autonomiseen työvuorosuunniteluun. Kehittämisen jatkuminen Tyks Vakka-Suomen sairaalassa varmistetaan toimintasuunnittelun ja toteutuksen vuorottelulla. Pilottihanke toteutetaan yhteispäivystyksessä ja sen jälkeen työaika-autonomia laajenee vähitellen koskemaan muitakin Tyks Vakka-Suomen sairaalaan osastoja. (Maijala 2011, 103-104; Ranta 2005, 158; Vakka-Suomen sairaalan strategia vuosille 2012-2015.)

2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kohdeorganisaatio

Kehittämiprojektin kohdeorganisaatio oli Tyks Vakka-Suomen sairaalan yhteispäivystys. Yhteispäivystys tarjoaa läpi vuorokauden erikoissairaanhoidon palveluja äkillisesti sairastuneille ja kiireellistä apua tarvitseville potilaille. Henkilöstöä yhteispäivystyksessä on yhteensä 30, joista sairaanhoitajia 19. Ensivassa työvuorossa on 2-4 sairaanhoitajaa ja erikoissairaanhoidon yleislääkäri toimii etupäivystäjänä. Erikoislääkäritakapäivystystä on sisätautien, anestesiologian, kirurgian ja psykiatrian erikoisaloilla. Yhteispäivystys hoitaa Uudenkaupungin yhteistoiminta-alueen (Uusikaupunki, Vehmaa, Kustavi, Taivassalo ja Pyhäranta) päivystyksen. Perusterveydenhuollon ajanvaraukseen perustuvassa yhteispäivystyksessä vuorossa toimii 1-2 sairaanhoitajaa. Yöpäivystys tapahtuu TYKS Vakka-Suomen sairaalan toimesta. (VSs 2013a)

Tyks Vakka-Suomen sairaalalla on oma virkamiesjohto, joka on suoraan VSSHP:n johtajan alainen. Ylintä päätäntövaltaa käyttää VSSHP:n valtuusto ja hallitus. Sairaalalla on ohjausryhmä, joka koostuu kaupunkien ja kuntien virkamiehistä sekä hallitusten ja kuntayhtymien puheenjohtajista. Sairaala tarjoaa erikoissairaanhoidon alueensa väestölle. Väestöpohja Vakka-Suomen osavastuualueella on 33000 asukasta ja kesäisin yli 50000. Palveluja tarjotaan seuraavilla erikoisaloilla: sisätaudit, kardiologia, yleiskirurgia, ortopedia, äitiys- ja naistentaudit, korvataudit, silmätaudit, neurologia, lastentaudit, keuhkotaudit, syöpätaudit, dialyysi, anestesiologia ja kivunhoito, laboratorio ja kuvantamispalvelut. Hoitajaksoja sairaalassa on vuodessa noin 4000 ja avohoitokäyntejä noin 27000. Sairaalassa on hoitohenkilökuntaa 110. (VSs 2013b; Maijala 2011, 94)

Tyks Vakka-Suomen sairaala on osa Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin alueellista erikoissairaanhoidoa. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri (VSSHP) on kuntayhtymä, johon kuuluu 29 kuntaa ja kaupunkia sekä Turun yliopisto.

Sairaanhoitopiirin alueella toimii 24 terveystakeskusta ja elää noin 460.000 asukasta. Sairaanhoitopiirillä on noin 6.500 vakinaista työntekijää. Sairaanhoitopiiri tarjoaa erikoissairaanhoidon palveluja yliopistollisessa keskussairaalassa, neljässä aluesairaalassa ja kahdessa psykiatrisessa sairaalassa, joissa on yhteensä noin 1.370 sairaansijaa. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri on ottanut käyttöön toimialueisiin perustuvaa organisaatiomallin vuoden 2013 alusta. Organisaatiomalli perustuu prosessilähtöiseen toimintaan, jonka lähtökohtana ovat asiakas ja hänen tarpeensa. Organisaatiomuutoksella pyritään hoitolinjaprosessien sujuvoittamiseen yli organisaatorajojen sekä resurssien joustavaan kohdentamiseen toimialueen sisällä (Iire & Tanttu 2011, 10; VSSHP 2013.)

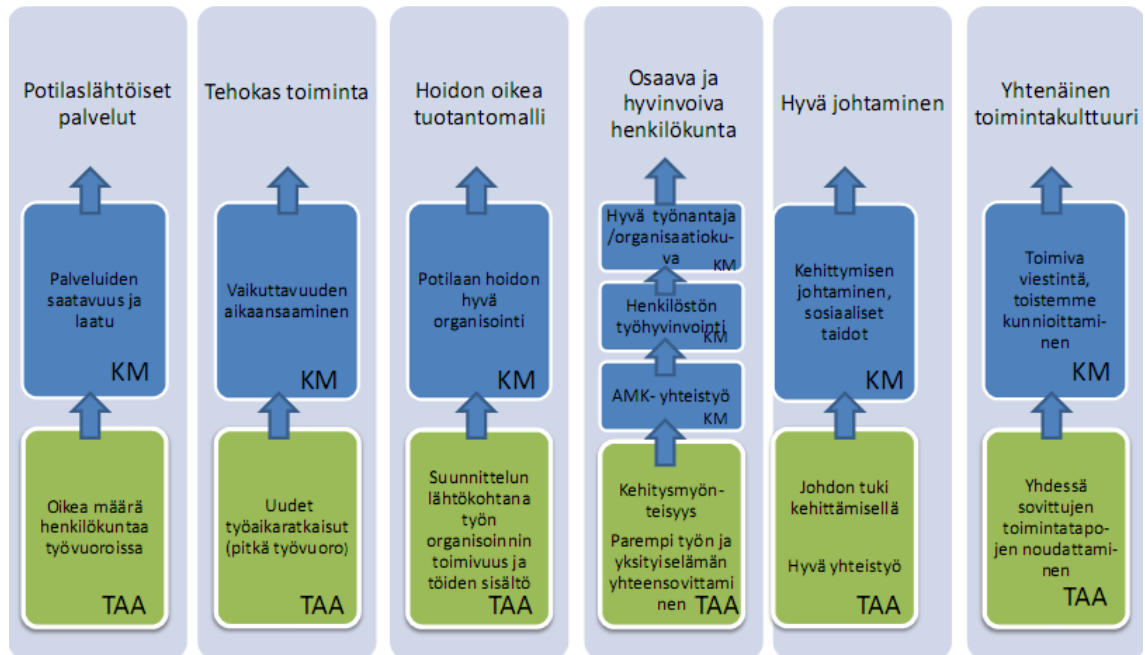
2.2 Kehittämiprojektin tarve kohdeorganisaatiossa

Sairaanhoitajan työ Tyks Vakka-Suomen sairaalan yhteispäivystyksessä on ilta- ja viikonloppupainotteista, joten työn ja perhe-elämän yhteen sovittaminen aiheuttaa työvuorotoiveita sekä muutoksia jo tehtyihin työvuorolistoihin. Työvuorot eivät aina tue työntekijän työn ja perheen yhteensovittamista ja se näkyy runsaina muutostoiveina. Työntekijät esittävät työvuorolistantekijöille (osastonhoitaja ja yksi sairaanhoitajista) toivomuksia ja muutosehdotuksia ja ne toteutetaan mahdollisuuksien mukaan. Työvuorolistojen suunnittelu on ollut yhteispäivystyksessä ajoittain työlästä ja aikaa vievää runsaiden toiveiden ja muutosten takia.

Yhtenä Tyks Vakka-Suomen sairaalan strategisena päämääränä on osaava ja hyvinvoiva henkilöstö ja sen yhtenä kriittisenä menestystekijänä henkilöstön hyvinvointi. Henkilöstön työhyvinvointia haluttiin Tyks VSs:n yhteispäivystyksessä edistää uudistamalla työaikatarkaisuja siirtymällä pilottina työaika-autonomiaan. Työaika-autonomia tukee muitakin strategisia päämääriä, kuvassa 1. on kuvattu työaika-autonomian yhteys Tyks Vakka-Suomen

sairaalan strategiaan päämääriin ja kriittisiin menestystekijöihin. (Vakka-Suomen sairaalan strategia vuosille 2012-2015.)

Työaika-autonomian (TAA) yhteys TYKS Vakka-Suomen sairaalan strategiaan päämääriin ja kriittisiin menestystekijöihin (KM)



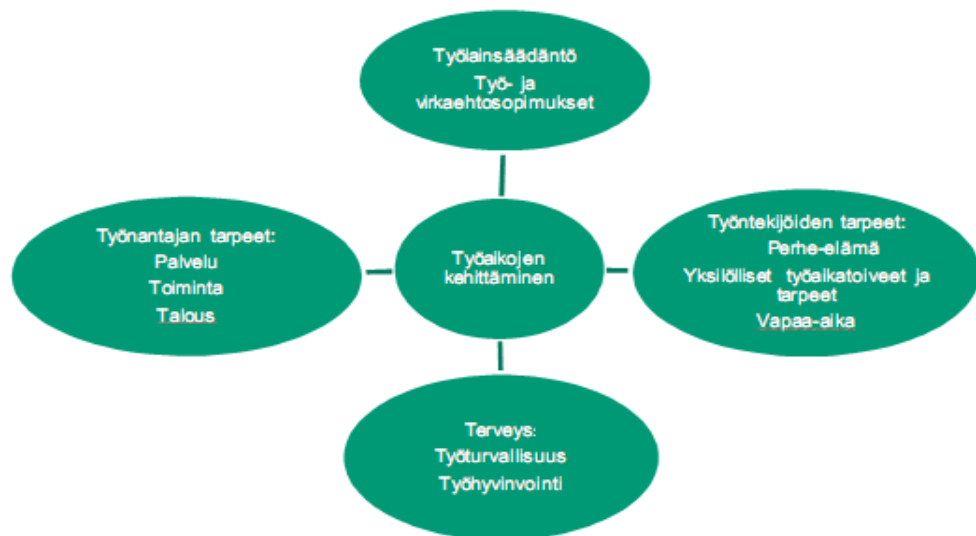
Kuva 1. Työaika-autonomian yhteys strategiaan

Autonomisessa työvuorosuunnittelussa osaston henkilökunta huolehtii siitä, että työvuoroissa on oikea määrä osaavaa henkilökuntaa. Tämä on palveluiden laadun takaamista, joka on potilaslähtöisten palveluiden kriittinen menestystekijä. Uudella työaikatarkaisulla tuetaan henkilökunnan työhyvinvointia, joka on vaikuttavuuden aikaan saamista ja hyvinvoiva henkilökunta ilmenee tehokkaampana toimintana. Työaika-autonomia tukee hoidon oikeaa tuotantomallia, heti ensimmäisestä osastokokouksesta lähtien korostettiin autonomisen työvuorosuunnittelun pohjautuvan työyksikön toiminnan tarpeisiin ja työn sujumuuteen. Hyvä johtaminen korostui työaika-autonomia hankkeessa sillä yksi projektin onnistumisen edellytys oli esimiehen tuki. Yhtenäistä toimintakulttuuria tuki yhteispäivystyksen sairaanhoitajien kanssa laaditut yhteiset toimintaohjeet ja niiden noudattaminen.

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin (VSSH) strategiassa vuosille 2007-2015 sairaanhoitopiirin perusarvoiksi nimetään demokratia, potilaslähtöisyys, oikeudenmukaisuus, tehokkuus, henkilöstön hyvinvointi ja jatkuva uudistuminen. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstöpoliittinen toimintaohjelma ”Tehrään porukal” ohjaa VSSH:n strategian ja arvojen toteuttamista käytännössä. Toimintaohjelman tukena on yksityiskohtainen toteutussuunnitelma, joka toimii apuvälineenä pyrittäessä kohti henkilöstöpolitiikan periaatteiden toteutumista jokapäiväisessä työnteossa. Toimintaohjelman viimeinen eli neljästoista kohta on nimeltään ”Palvelusuhdeasioiden periaatteet ja sopimustasot”. Siinä mainitaan työn ja kotielämän yhteensovittamisen parantaminen kehittämällä ja ottamalla käyttöön erilaisia joustavia työaikatarkoituksia. Työaika-autonomia mallin kehittäminen yhteispäivystykseen on yhteydessä VSSH:n henkilöstöpoliittiseen toimintaohjelmaan ja sitä kautta myös ohjaa VSSH:n strategian ja arvojen toteutumista. (Tehrään porukal. VSSH:n henkilöstöpoliittinen toimintaohjelma 2012-2015)

2.3 Kehittämiprojektin tavoite ja tarkoitus

Organisaation toiminnan kannalta on tärkeää löytää tasapaino yrityksen ja työntekijöiden tarpeille. Kun työorganisaatioissa kartoitetaan erilaiset työaikatarpeet ja sovitaan yhdessä työaikakäytännöistä, päädytään usein toimiviin työaikatarkoituksiin. Niistä on osoitettu tuolloin olevan hyötyä sekä yrityksille että henkilöstölle. Yksilöllisesti joustavat työajat parantavat usein työntekijän elämänhallintaa. Kuvassa 2. on kuvattu työaikojen kehittämisessä huomioon otettavia tekijöitä, joita ovat työnantajan tarpeet, työntekijöiden tarpeet, työlainsaadanto sekä terveyteen liittyvät tarpeet. (TTLa 2013.)

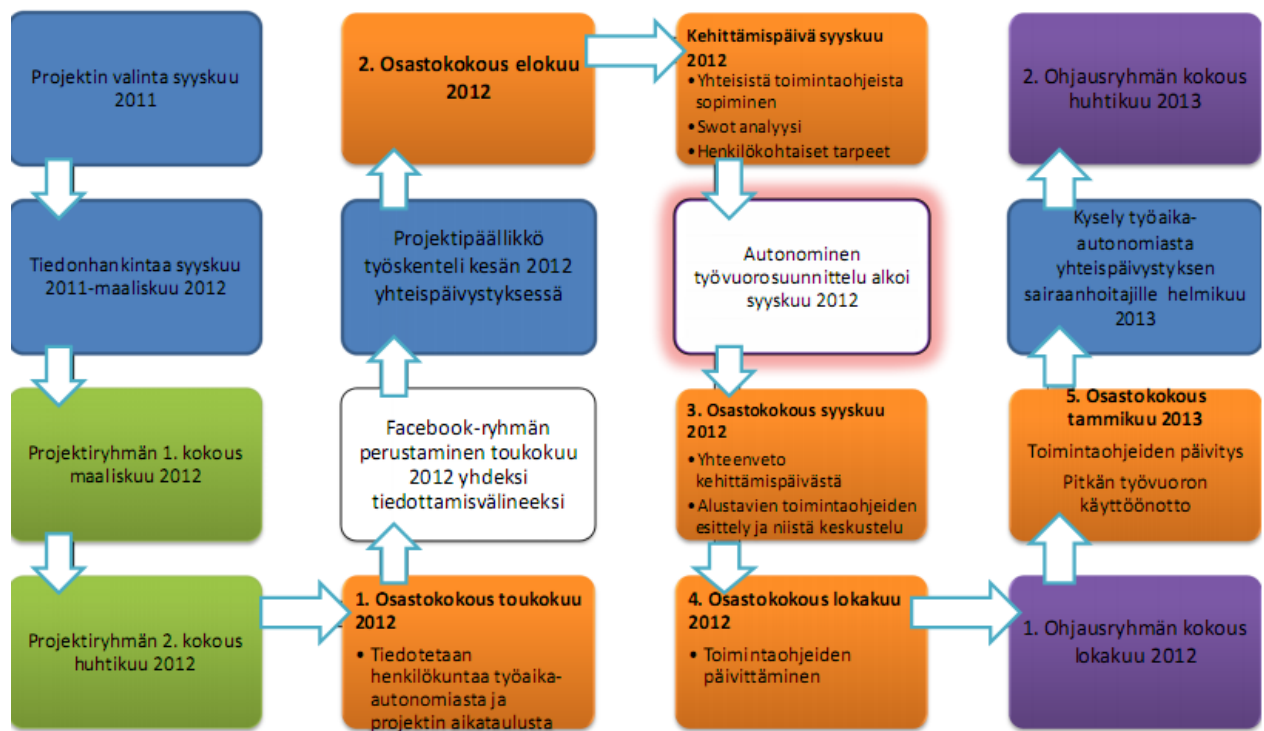


Kuva 2. Työaikojen kehittämisen malli (TTLa 2013)

Tämän kehittämisprojektin tarkoituksena oli tehdä yhteiset toimintaohjeet ja autonomisen työvuorosuunnittelun malli yhteispäivystykseen yhdessä sairaanhoitajien kanssa. Tavoitteena oli työaikoja kehittämällä edistää Tyks Vakka-Suomen sairaalan yhteispäivystyksen henkilökunnan työhyvinvointia. Pitkän aikavälin tavoitteena on ensiapupoliklinikan vetovoimaisuuden lisääntyminen työntekijöiden näkökulmasta.

2.4 Kehittämisprojekti prosessina

Prosessi käynnistyi, kun Tyks Vakka-Suomen sairaala tarjosi työaika-autonomia-projektia opinnäytetyön aiheeksi ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittaville syksyllä 2011. Kuvassa 3. kuvataan kehittämisprojekti prosessina.



Kuva 3. Kehittämiprojekti prosessina

Kehittämiprojektia varten koottiin projektiorganisaatio. Projektiorganisaatio koostui ohjausryhmästä ja projektiryhmästä. Projektiryhmään kuuluvat projektipäällikkö, yhteispäivystyksen prosessinomistaja sekä sairaanhoitaja, joka suunnittelee työvuorolistoja yhteispäivystyksessä. Projektiryhmä toimi projektipäällikön johdolla ja kokoontui kaksi kertaa. Ohjausryhmään kuuluivat projektipäällikkö, sairaalan suunnittelija, joka toimii myös projektipäällikön mentorina, yhteispäivystyksen osastonhoitaja, sairaalan johtava ylihoitaja ja yliopettaja Turun ammattikorkeakoulusta. Ohjausryhmä kokoontui yhteensä kaksi kertaa.

Prosessin alussa käytettiin runsaasti aikaa tiedon hankintaan työaika-autonomiasta ja kerättiin tietoa parhaista käytännöistä työaika-autonomian käynnistämisestä. Tiedonhaussa ilmeni, että runsas tiedottaminen ja henkilökunnan osallistaminen auttaa muutoksen onnistumisessa (Kotter 1996, 18). Osastokokouksia pidettiin projektin aikana viisi kertaa. Osastokokouksissa kerrottiin henkilökunnalle työaika-autonomiasta ja projektin vaiheista.

Osastokokousten lisäksi henkilökuntaa tiedotettiin sähköpostitse sekä projektia varten perustetussa Facebook-ryhmässä.

Kehittämispäivä oli merkittävä osa prosessia. Kehittämispäivänä sairaanhoitajat saivat vastauksia kysymyksiin ja he saivat kuulla miten autonominen työvuorosuunnittelu toimii muissa työyksiköissä. Kehittämispäivänä kirjoitettiin yhdessä yhteiset työvuorosuunnittelua ohjaavat toimintaohjeet. Autonominen työvuorosuunnittelu aloitettiin pian kehittämispäivän jälkeen. Osastokokouksissa jatkettiin keskustelua ja yhteisten toimintaohjeiden muokkausta sekä tiedottamista autonomisen työvuorosuunnittelun käynnistyttyä. Kun työvuorosuunnittelua oli kokeiltu puoli vuotta sairaanhoitajat vastasivat kyselyyn, jolla kartoitettiin sairaanhoitajien kokemuksia kehittämishankkeesta sekä työajanhallinnasta, työtyytyväisyydestä, henkilökunnan työhön sitoutumisesta ja organisaation vetovoimaisuudesta työaika-autonomia kehittämishankkeen aikana. Kyselyn tulokset esiteltiin ohjausryhmälle ja ohjausryhmä vahvisti projektin olleen onnistunut.

3 TYÖAIKA-AUTONOMIA OSANA TYÖHYVINVOINTIA

3.1 Työaika-autonomia

Työaika-autonomialla tarkoitetaan työvuorosuunnittelua, jossa työvuorot suunnittelee työntekijä itse omien tarpeittensa mukaan. Työaikalaki ja virka- ja työehtosopimukset sekä organisaation toiminta asettavat kuitenkin rajat itsenäiselle työvuorojen suunnittelulle. Työaika-autonomiassa työvuorosuunnittelun lähtökohtana on työn organisoinnin toimivuus ja töiden sisältö. Tavoitteena on tehokkuuden parantaminen sekä työn ja muun elämän parempi yhteensovittaminen. Yksikön toiminnan sujuvuudesta, työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta huomioimisesta on vastuussa koko työyhteisö. Autonomisen työvuorosuunnittelun hyviä puolia ovat parempi työn hallinta, työntekijän sitoutuminen ja työmotivaatio. Haittapuoliksi on mainittu toimintatavan aikaavievuus, kouluttautumistarve ja valmiuksien kehittämisen tarve. Autonomisen työvuorosuunnittelun käynnistäminen voi tulla kalliiksi, mutta voi kuitenkin myöhemmin korvautua parempana toimivuutena ja laatuna. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49-50.)

Autonomisen työvuorosuunnittelun etuja ovat hoitohenkilökunnan voimaantuminen ja heidän hallinnan tunteensa lisääminen arki- ja työelämän välillä, etenkin hoitajilla, joilla on lapsia tai opiskelevat. Etuja ovat myös työaikojen lisääntynyt joustavuus ja ennustettavuus ja osastonhoitajille työvuorosuunnittelusta vapautunut aika muiden tehtävien hoitamiseen. Lisäksi työyhteisön sisäinen kommunikointi ja yhteyden pito lisääntyy. (Bailyn, Collins & Song 2007, 72-77.)

Hungin (2002) mukaan työaika-autonomiasta on runsaasti hyötyä työntekijälle sekä työnantajalle. Työaika-autonomian interaktiivisuus lisää sairaanhoitajien välillä luottamusta, keskustelevuutta, ihmissuhdetaitoja ja ymmärrystä toisia kohtaan. Lisäksi se tehostaa tiimityötä ja ammatillisuutta. Sairaanhoitajien oman elämän (harrastukset, sosiaaliset suhteet) suunniteltavuus paranee, sillä

työvuorolistoja suunnitellaan jo hyvissä ajoin etukäteen. Työn hallinnan tunne paranee, sillä sairaanhoitajat pystyvät paremmin suunnittelemaan vuorojaan itselleen/elämäntyyliin parhaiten sopivalla tavalla. Poissaolot ja listan muutokset vähenevät, sillä sairaanhoitajat pitäytyvät paremmin listassa jonka ovat itse tehneet. Työtyytyväisyys lisääntyy, sairaanhoitajien vaihtuvuus vähenee ja henkilökunnan rekrytointi on helpompaa. (Hung 2002, 38.)

Työaika-autonomia ei ole siirrettävissä suoraan teoriasta käytäntöön. Yhtenäistä työaika-autonomian menetelmää ei ole, sillä kaikki työyksiköt ovat erilaisia. Työaika-autonomiassa tarvitaan yhteiset toimintaohjeet, jotka koskettavat kaikkia. Työaika-autonomia edellyttää myös yhteisiä käsitteitä, ajattelumalleja ja tavoitteita. Työaika-autonomiaan siirtyminen tarkoittaa muutosta totuttuihin toimintatapoihin. Muutoksen onnistuminen vaatii kaikkien työntekijöiden osallistumishalukkuuden ja ylimmän johdon tuen. Myös työilmapiiri sekä yksilöiden valmiudet ja suhtautuminen vaikuttavat onnistumismahdollisuuksiin. Hyvä johtaminen, sitoutuminen, tiedottaminen ja vuoropuhelu ovat prosessissa avainasemassa. Siirtyminen työaika-autonomiaan edellyttää vahvaa sitoutumista, yhteistä toimintaa, osallistumista niin työntekijöiltä kuin esimieheltä. Lisäksi se vaatii uusia ajattelutapoja ja aikaa omaksua uusi toiminta. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49-56.)

Hyvän työvuorosuunnittelun aikaansaamiseksi tarvitaan tietoa hankalien työaikojen vaikutuksista työn suorittamiseen, turvallisuuteen ja terveellisyyteen sekä tietoa virka- ja työehtosopimuksesta ja työaikalaista. Työaika-autonomian käynnistämisessä tarvitaan yksikön toimintaa ja vuorovaikutussuhteita ymmärtävä vetäjä, joka huolehtii siitä, että jokainen työntekijä voi tuoda panoksensa työvuorosuunnitteluun. Suunnittelulla tuotetaan ehdotus työvuoroluetteloksi, jossa työvuorot on jaettu työntekijöille osaston toiminnan tavoitteiden ja yhteisten pelisääntöjen mukaan. Mitä selkeämmin suunnittelun reunaehdot on sovittu ja niitä noudatetaan, sitä nopeammin päästään parempaan lopputulokseen. Vastuu lopullisesta työvuorolistasta on aina työnantajan edustajalla. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50-55.)

3.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tässä työssä tarkoitetaan työolojen kehittämistä, työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista sekä yksilön että organisaation näkökulmasta molempia tyydyttävällä tavalla. Työhyvinvointi on niin yksilön kuin organisaationkin kannalta keskeinen tekijä. Ilman korkeatasoista työhyvinvointia ei synny osaamista eikä innovaatioita. Hyvinvoiva työntekijä on organisaation strateginen menestystekijä. (Juuti 2010, 50-53; Kauhanen 2004, 188)

Jouni Luukkalan (2011) mukaan työhyvinvointi rakentuu kolmesta elementistä, joita ovat osaaminen, vaatimukset ja sosiaalinen tuki. Osaaminen on työhyvinvoinnin ytimessä. Osaavalla työntekijällä on hallinnan tunne, jolloin hän tuntee työperäisen stressin positiivisena asiana ja hänen voimavaransa aktivoituvat. Osaamistaan kehittävät työyhteisöt selviytyvät uusista haasteista ja kykenevät uusimaan toimintatapojaan ja ovat valmiimpia muutoksiin. Työntekijän hallinnan tunne tuo tekemiseen rentoutta ja jaksamista. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että osaaminen ja vaatimukset ovat tasapainossa. Vaatimukset voivat olla joskus liiallisia, vaikka osaamista olisikin paljon. Hetkellinen voimavarojen ja osaamisen ylittävä vaativa tilanne ei ole haitaksi, mutta jossain vaiheessa huippuosaajallakin tulee raja vastaan, väsyessä on pidettävä tauko ja levättävä. Hetkellinen voimavarat ylittävä tilanne on helpompi kestää, jos saa työelämässä laajaa sosiaalista tukea. Erityisesti omalta esimieheltä saatu tuki on koettu merkittäväksi työssäjaksamista edistäväksi tekijäksi. (Luukkala 2011, 31-32; Työhyvinvointi-foorumi 2013)

Työhyvinvointi on niin yksilön kuin organisaationkin kannalta keskeinen tekijä. Tämän päivän organisaatioelämää kuvaavat epävarmuus, hektinen muutos, tilapäisyys ja nopealiikkeisyys. On muututtava, tehostettava ja kehityttävä jatkuvasti, jos aiotaan menestyä. Tällaiset paineet heijastuvat myös organisaatioiden sisäiseen tunnelmaan ja heittää ahdistavan varjon myös työntekijöiden ylle. Organisaatioiden arjessa tulos on useammin ihmistä tärkeämpi, eli asioiden johtaminen on mennyt ihmisten johtamisen edelle. Useat

organisaatiot pyrkivät selviytymään nopeista muutoksista ja huonoista taloudellisista tilanteista vain säästämällä, tällöin ne kohtelevat ihmisiä kuin resursseja, joita voidaan kylmästi korvata toisenlaisilla resursseilla. Näin toimien ne menettävät strategisen kilpailutekijänsä, hyvinvoivan työntekijän. (Juuti 2010, 50-53.)

Tutkimusten mukaan työaika-autonomia onnistuessaan lisää työntekijöiden työhyvinvointia työviihtyvyyden ja työn hallinnan tunteen lisääntyessä. Työaika-autonomiaa suositellaan työyhteisöille joissa on ongelmia ja tyytymättömyyttä nykyistä työvuorosuunnittelua kohtaan. Työyksiköissä, joissa perinteinen suunnittelu toimii ei suositella vaihtamaan autonomiseen suunnitteluun. Kun henkilökunta itse johtaa kehittämissuunnitelmaa, poissaolot ja sijaiskustannukset pienenevät. Myös kuilun esimiesten ja henkilökunnan välillä on todettu pienenevän työaika-autonomian myötä. (Hung 2002,37-38; Unkila, Bergroth, Talonen, Mattila, Hiidenhovi, Julin, Kuronen, Salmela & Tuomisto 2008, 4; Teahan 1998, 361-368.)

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin Jorvin sairaalaan ja Espoon kaupungin vanhusten palveluihin luotiin työaika-autonomiaan perustuva työvuorojen suunnittelukäytäntö. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työvuoroihinsa lisääntyivät selvästi ja työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen pystyttiin ottamaan paremmin huomioon. Koetut vuorotyön haitat vähenivät ja työssä jaksettiin paremmin. Työntekijöiden psyykinen rasittuneisuus väheni ja oikeudenmukaisuus parani. Esimiestuen sekä työyhteisöjen toiminnan ja ilmapiirin koettiin kohentuneen. (Koivumäki, Aschan, Kasanen, Sinivaara & Vihersalo. 2005, 17-18.)

3.3 Organisaation vetovoimaisuus

Sairaanhoitajien saadessa itse suunnitella työvuoronsa he kokevat vaikutusmahdollisuuksiensa lisääntyneen (Saarela 2009, 67). Sairaanhoitajien työssään kokema autonomia ja osallistuminen päätöksentekoon ovat merkittävä vetovoimatekijä, kun puhutaan vetovoimaisesta sairaalasta. Vetovoimainen

sairaala (Magneettisairaala-termi) on alun perin USA:sta. Tietyt kriteerit täyttämällä, on mahdollista saada magneettisairaalan status. Vetovoimainen sairaala vetää puoleensa työntekijöitä sekä potilaita. Alkuperäisessä (1983) vetovoimaisuusmallissa on 14 vetovoimaisuustekijää. Uudenlaista mallia alettiin kehittämään 2005 ja uusi malli otettiin käyttöön 2008. Uudessa mallissa (taulukko 1) on viisi vetovoimaisuustekijää joita ovat: transformatiivinen johtaminen, rakenteiden avulla voimaannuttaminen, ammatillisen hoitotyön malli, näyttöön perustuva toiminta innovatiivisena kehitystekijänä sekä vetovoimaisuus hoitotyön laatu ja tuloksena. Näihin viiteen uuteen osatekijään sisältyy kaikki vanhat 14 vetovoimaisuustekijää. (Kääriäinen, Paasivaara, Torppa & Törmä 2009, 7, 9, 13.)

MALLIN OSATEKIJÄT	VETOVOIMAISUUSTEKIJÄT
Transformationaalinen johtaminen	Hoitotyön johtamisen laatu (Standardi 1) Johtamistyyli (Standardi 3)
Rakenteiden avulla voimaannuttaminen	Organisaatorakenne (Standardi 2) Henkilökohtainen kehittyminen (Standardi 4) Yhteisöllisyys (Standardi 10) Hoitotyön imago (Standardi 12) Ammatillinen kehittyminen (Standardi 14)
Ammatillisen hoitotyön malli	Professionaalisen hoitotyön mallit (Standardi 5) Konsultaatio ja voimavarat (Standardi 8) Autonomia hoitotyössä (Standardi 9) Hoitotyöntekijä opettajana (Standardi 11) Moniammatillinen yhteistyö (Standardi 13)
Näyttöön perustuva toiminta innovatiivisena kehitystekijänä	Laadunparannus (Standardi 7)
Vetovoimaisuus hoitotyön laatu ja tuloksena	Hoidon laatu (Standardi 6)

Taulukko 1. Uusi viisiosainen vetovoimaisuusmalli (Kääriäinen ym. 2009)

Joustavien työaikajärjestelyjen on koettu olevan rekrytointivaltti. Teknologiateollisuus ry:n ja Metallityöväen liitto ry:n yhteinen työaikatyöryhmä on kirjoittanut Toimivat työaikatarkaisut-julkaisun. Julkaisu sisältää työaikoihin liittyviä case-tapauksia kymmenestä eri teknologia- ja metallialan yrityksestä (mm. Helkama Velox Oy, Abloy Oy, Konecranes Finland Oy, ABB Oy Drives). Julkaisussa käy ilmi, että näillä aloilla on eräänlaista työaika-autonomiamia, mutta työntekijät eivät itse suunnittele työvuorojaan. Työaika-autonomia esiintyy

enemmänkin liukumien ja työaikapankin muodossa ja näiden käytöstä on aina neuvoteltava esimiehen kanssa. Joustaminen työajoissa on ollut taloudellisesti kannattavaa, sillä ylityöt ovat vähentyneet, kun työtä on tehty silloin kun sitä on. Henkilöstön työtyytyväisyys, sitoutuminen ja motivaatio ovat lisääntyneet, kun he ovat saaneet vaikutusmahdollisuuksia oman työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. (Teknologiateollisuus ry & Metallityöväen liitto ry 2010, 23-41.)

Vetovoimaisuuden yhteydessä voidaan myös käyttää sanaa houkuttelevuus. Virtasen (2005) mukaan vetovoimaisessa organisaatiossa on houkutteleva työyhteisö. Houkutteleva työyhteisö on sosiaalisesti vastuullinen, tavoitteellinen ja työstään innostunut. Sosiaalinen vastuullisuus syntyy hyvästä yhteishengestä, yhdessä toimimisesta ja toisten auttamisesta. Houkuttelevassa työyhteisössä viihdytään ja työtä tehdessä ratkaistaan mielekkäitä ongelmia. Houkuttelevassa työyhteisössä eletään ”aikaa edellä”, varsinkin työyhteisön johtajat katsovat tulevaisuuteen. (Virtanen 2005, 12-13.)

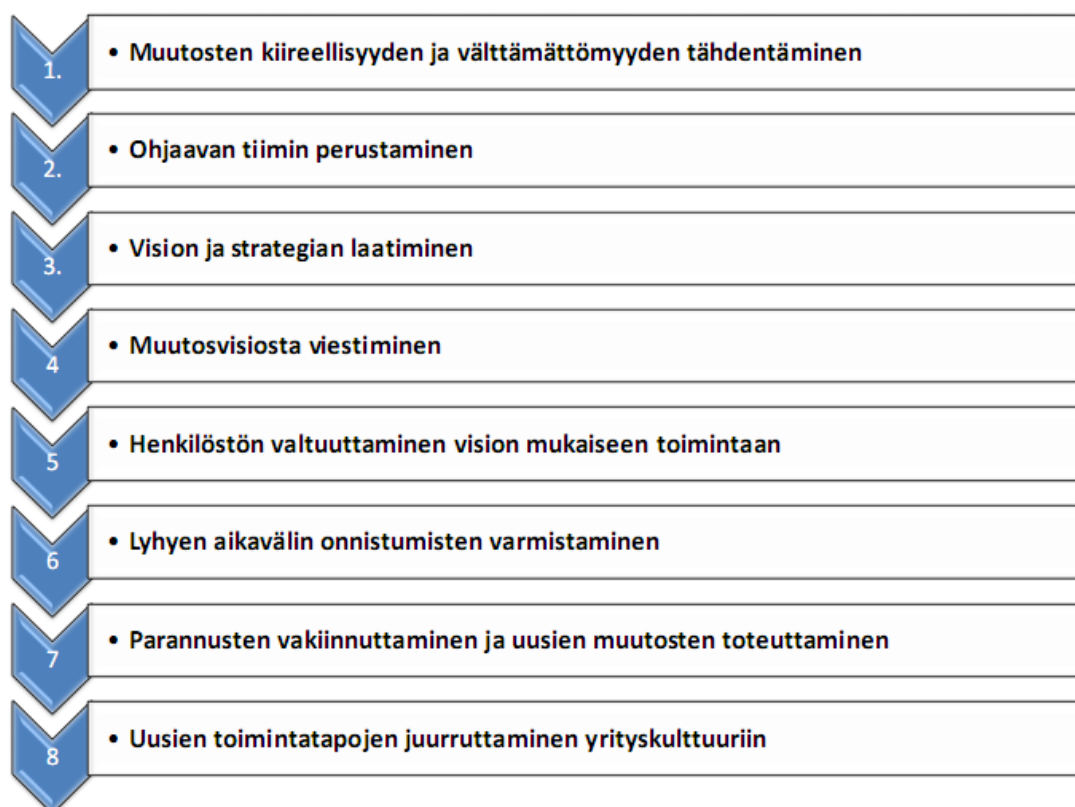
3.4 Muutosprosessi

Muutosprosessin alussa työyhteisössä on selvitettävä muutosta koskevat periaatteet ja tehtävä yhteinen päätös muutosprosessiin lähtemisestä. Muutoksen onnistumisen kannalta kaikkien työntekijöiden ja esimiesten sitoutuminen on tärkeää, sillä uusi toimintatapa koskettaa koko työyhteisöä. Muutosprosessissa aktiiviselle kehittämiselle on varattava riittävästi aikaa. (HUS 2013.)

Virtasen (2005, 158) mukaan muutosprosessi onnistuu, kun projektiryhmässä ja tiimissä vallitsee positiivinen tunne. Positiivinen henki auttaa haasteiden voittamisessa. Positiivisen hengen eteen on tehtävä töitä, huumorin käyttämisen on todettu auttavan. Tiimihenkeä on vahvistettava kaikin keinoin, minä-kielen sijaan puhutaan me-kieltä.

Jos kaikki työntekijät eivät sitoudu yhdessä muutokseen ja kehittämiseen lopputulos ei onnistu. Bailyin, Collinsin ja Songin (2007) tutkimuksessa käynnistettiin työyksikössä autonominen työvuorosuunnittelu. Sairaanhoidajat tunsivat pilottiprojektin aikana ajanhallinnan tunnetta ja pystyivät mielestään hoitamaan potilaita paremmin. Työvuorotoivomukset ja -muutokset kuitenkin lisääntyivät kuin myös esimiehen työvuorolistojen kanssa käyttämä aika ja ärsyyntyminen. Sovituista säännöistä ei pidetty kiinni ja esimiehen yrityksistä huolimatta työaika-autonomiaan siirtyminen kangerteli. Jos projekti nähdään vain yksilön edun tavoitteluna eikä tasapainona yksilön ja yksikön välillä, kaikki osapuolet häviävät. Tutkimuksessa todettiin myös, että epäonnistumiseen johti mahdollisesti myös liian vähäinen ajan käyttö sairaanhoitajien kanssa keskusteluun jo aloitusvaiheessa. (Bailyin, Collins & Song 2007, 72-77.)

Kotter (1996, 3-14) on kehittänyt kahdeksanvaiheisen muutosmallin (kuva 4.), joka on muodostunut organisaatioiden muutosprosesseissa tapahtuneiden tavallisimpien virheiden pohjalta. Yleisimpiä virheitä muutosprosessissa ovat liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen, riittävän vahvan ohjaavan tiimin puuttuminen, selkeän vision puuttuminen, viestinnän vähäisyys, muutoksen tiellä olevia esteitä ei poisteta, ei aseteta lyhyen aikavälin tavoitteita, muutoshanke todetaan onnistuneeksi ennen todellista muutosta ja muutos jää juurruttamatta yrityskulttuuriin. Edellä mainituilla virheillä voi olla vakavat seuraukset muutoshankkeille. Ne hidastavat hankkeita, herättävät vastustusta, turhauttavat henkilöstöä ja voivat pysäyttää tarpeellisen muutoksen kokonaan.



Kuva 4. Kahdeksanvaiheinen muutosmalli (Kotter 1996, 18)

Muutosmalliin kuuluu kahdeksan vaihetta, jotka liittyvät edellä mainittuihin virheisiin. Mallin neljä ensimmäistä vaihetta auttavat nykytilanteen purkamisessa. Kiireellisyyden välttämättömyyden tähdentäminen on ratkaisevan tärkeää muutosprosessin käynnistämisessä. Jos yrityksessä vallitsee tyytyväisyys nykytilanteeseen, ei muutos etene mihinkään. Muutoshankkeissa tarvitaan vahva ohjaava tiimi, jolla on yhteinen tavoite. Tehokkaassa ohjaavassa tiimissä on asemaan perustuvaa valtaa, asiantuntemusta, uskottavuutta ja johtajuutta. Muutoksen vision on välttämätön, se selkiyttää muutoksen suuntaa, se kannustaa ihmisiä tekemään oikeansuuntaisia toimenpiteitä ja se auttaa koordinoimaan toimenpiteitä nopeasti ja tehokkaasti. Visiosta viestiminen saa työntekijät ymmärtämään muutoksen tavoitteet ja suuntaviivat ja tämä auttaa muutoksia aikaansaavien toimenpiteiden motivoimisessa ja koordinoimisessa. Jos viestintä on vähäistä tai epä johdonmukaista muutosprosessi kangertelee. (Kotter 1996,19, 31.32, 45, 51, 60, 73.)

Mallin vaiheissa 5-7 otetaan käyttöön uusi toimintatapa ja viimeisessä vaiheessa uusi toimintatapa juurrutetaan yrityksen kulttuuriin. Valtuuksien ja vastuun siirtäminen henkilöstölle on tärkeää sillä henkilöstö ei pysty myötävaikuttamaan muutokseen ilman valtuuksia. Lyhyen aikavälin tuloksiin ja onnistumisiin on kiinnitettävä huomiota sillä ne antavat kehittämishankkeelle sen tarvitsemaa vahvistusta, pienet onnistumiset antavat mahdollisuuden hetkeksi juhlistaa tuloksia, ne auttavat ohjaavaa tiimiä testaamaan visiotaan konkreettisia olosuhteita vastaan, näyttö vie pohjaa pois epäilijöiden ja vastustajien väitteiltä ja näkyvät tulokset takaavat esimiehen tuen. Muutoksella on myös vaara pysähtyä tällaiseen välivaiheen juhlintaan ja työtä ei saateta loppuun. Vauhtia ei saa hellittää, sillä silloin menetetään elintärkeää liikevoimaa joka johdattaa taantumiseen. Menestyksessä muutoshankkeissa lyhyen aikavälin onnistumisesta saadaan hankkeelle lisävauhtia ja saadaan käynnistymään uusia projekteja. Muutoksen aikaan saamista jarruttaa eniten kulttuuri. Kulttuuria on vaikea muokata, se muuttuu vasta sitten, kun ihmiset on saatu toimimaan uudella tavalla. Vasta kun uusi toimintatapa näyttää hyviä tuloksia ja hyötyjä saadaan kulttuuri muutettua ja uusi tapa juurrutettua. (Kotter 1996,19, 87, 105-106, 117, 136.)

4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS

4.1 Yhteisistä toimintaohjeista sopiminen

Jotta autonomista työvuorosuunnittelua päästään toteuttamaan on ensin sovittava ja kirjattava yhteiset toimintaohjeet joita kaikki noudattavat ja joiden mukaan työvuorosuunnittelua toteutetaan (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 52). Toimintaohjeita lähdettiin muodostamaan kehittämispäivänä syyskuussa 2012. Henkilökunta sai kehittämispäivänä tutustua muilla osastoilla käytössä oleviin toimintaohjeisiin. Lisäksi tehtiin pienryhmissä SWOT-analyysi (Kuva 5.) nykyisestä työvuorosuunnittelukäytännöstä sekä työaika-autonomiasta. Ryhmissä pohdittiin nykyiset työvuorosuunnittelun vahvuuksia ja heikkouksia sekä työaika-autonomian mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysin jälkeen lähdettiin yhdessä pohtimaan keinoja esiin tulleiden työaika-autonomian uhkien torjumiseksi. Uhkien torjuntakeinoista muodostuivat yhteispäivystyksen yhteiset toimintaohjeet.



Kuva 5. Työaika-autonomian SWOT-analyysi

Osastokokouksessa lokakuussa 2012 esiteltiin keskustelujen ja kommenttien pohjalta muodostunut ehdotus yhteisiksi toimintaohjeiksi. Osastokokouksessa ehdotettiin vielä muutamia muutoksia ja lisäyksiä (yövuorojen minimi- ja maksimimäärät) jotka projektipäällikkö toteutti. Lisäksi toimintaohjeisiin kirjattiin Koivumäen (2006, 13) työaika-autonomian käyttöön otton työkirjassa mainittuja huomioon otettavia asioita joita olivat mm. miehitys eri vuoroissa ja suunnittelu-aikataulu.

4.2 Autonomisen työvuorosuunnittelun pilotointi

Projekti toteutettiin yhteisöllisyyttä vahvistavalla valmentavalla johtamisella ja tiimityö-menetelmällä. Innostaminen ja kannustaminen ovat valmentavan johtajuuden perustehtävä. Siirtyminen yksilötyöstä yhteistyöhön ja yksilökorostuksesta yhteisöllisyyden vahvistamiseen antavat suuntaviivat

valmentavaan johtamiseen. Valmentava johtajuus on tavoiteorientoitunutta tekemistä, jossa puhutaan tavoitekieltä ja tehdään yksilöiden ja ryhmän kanssa kehittämiseen liittyviä sitoumuksia. Tavoitteista käytävät keskustelut ovat tärkeitä yhteisen ymmärryksen luomisessa. Jotta tiimi innostuu ja käynnistyy hyvin, sillä täytyy olla vahva usko, että juuri tämä tiimi voi saada aikaiseksi jotain ainutlaatuista. Innostunut, vastuullinen tekeminen on tärkeä yksittäinen tekijä tuloksen aikaansaamiseksi. Tiimin tavoite alkaa ohjata toimintaa, kun se on riittävän selkeä ja siihen on luotu keskustellen yhteistä ymmärrystä. Kun yhteinen tavoite on selvä ja siihen sitoudutaan, ryhmä ryhtyy myös ottamaan vastuuta sen toteuttamisesta. Valmentavaa johtajuutta tarvitaan siinä, että tavoitteet tulee sovittua, niihin sitoudutaan ja niiden toteutumista arvioidaan. Jos arvioinnit jäävät tekemättä, tavoitteet menettävät merkityksensä. Haastavat tavoitteet pakottavat kehittymään ja ne luovat mahdollisuudet nousta uudelle tasolle ammattilaisena, ihmisenä ja koko ryhmänä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 214, 218-219, 233; Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 84.)

Viestintä oli oleellinen osa projektia (kuva 6.). Osaston henkilökuntaa tiedotettiin työaika-autonomiasta ja kehittämisprojektin etenemisestä osastokokouksissa ja kehittämispäivänä. Kehittämisspäivänä sairaanhoitajat saivat eniten kaipaamaansa konkreettista tietoa työaika-autonomiasta ja olivat keskustelujen mukaan siihen erittäin tyytyväisiä. Lisäksi tiedotusta tapahtui Facebook-ryhmässä sekä sähköpostitse. Henkilökunnalle jaettiin henkilökohtaiset työaika-autonomia kansiot, johon projektipäällikkö keräsi tietoa työaika-autonomiasta ja työajoista. Projektiviestintää tapahtui myös ohjaus- ja projektiryhmässä.



Kuva 6. Viestintä projektin aikana

Merkittävin henkilökunnan motivointi muutokseen tapahtui kehittämispäivänä, kun paikalla oli sairaanhoitaja toisesta työyksiköstä kertomassa työaika-autonomian onnistumisesta omalla osastollaan. Positiivinen kokemusperäinen tieto selkeästi motivoi henkilökuntaa ja sai heidät innostumaan enemmän työaika-autonomiasta. Kehittämispäivänä aloitettiin yhteisten toimintaohjeiden muodostaminen ja autonominen työvuorosunnittelu aloitettiin syyskuussa 2012.

4.3 Tutkimuksellinen osio kehittämissuunnitelmassa

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa autonomisen työvuorosunnittelun jatkokehittämistyöhön TYKS Vakka-Suomen sairaalassa. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata sairaanhoitajien kokemuksia kehittämissuunnitelmasta

sekä työajanhallinnasta, työtyytyväisyydestä, henkilökunnan työhön sitoutumisesta ja organisaation vetovoimaisuudesta työaika-autonomia kehittämishankkeen aikana.

4.3.1 Tutkimuskysymykset ja –menetelmä

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten työaika-autonomia kehittämishanke on toteutunut käytännössä sairaanhoitajien kuvaamana?
2. Miten terveys ja työhyvinvointi on koettu työaika-autonomia kehittämishankkeen aikana sairaanhoitajien kuvaamana?
3. Miten työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistäminen on koettu työaika-autonomia kehittämishankkeen aikana sairaanhoitajien kuvaamana?
4. Miten organisaation vetovoimaisuus ja työhön sitoutuminen on koettu työaika-autonomia kehittämishankkeen aikana sairaanhoitajien kuvaamana?

Aineiston keruu toteutettiin stukturoituna kyselynä, joka sisälsi myös avoimia kysymyksiä (Liite 2). Kyselylomaketta on käytetty Saarelan (2009) opinnäytetyössä ”Vetovoimaa terveydenhuollon vuorotyöhön. Työaika-autonomian kokeilu ja arviointi”, joka tehtiin Turun kaupunginsairaalan kahdelle sisätautiosastolle ja Kotisairaalaan. Saarelan kyselylomakkeen mallina oli käytetty Työterveyslaitoksen vuorotyökyselyä, jota käytettiin myös Jorvin sairaalan ja Espoon kaupungin työaika-autonomia hankkeessa (Koivumäki ym. 2005, 22; TTLb 2013). Lupa mittarin käyttöön saatiin sähköpostitse Elina Hautamäeltä (os Saarela) lokakuussa 2012.

Työaika-autonomian suunnittelun ja toteuttamisen onnistumista kysyttiin 17 kysymyksellä, lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus vastata avoimin kysymyksin. Kokemuksia työn ja perhe-elämän sekä työn ja vapaa-ajan yhdistämisen

helppoudesta ja tärkeydestä kysyttiin neljällä kysymyksellä. Kokemuksia terveydestä ja työhyvinvoinnista kysyttiin kahdeksalla kysymyksellä. Kokemuksia organisaation vetovoimaisuudesta ja henkilökunnan työhön sitoutumisesta kysyttiin kuudella kysymyksellä. Kyselylomakkeen mittarityyppinä käytettiin viisiportaista Likert-asteikkoa, jota käytetään erityisesti asenne-, motivaatio- yms mittareissa, joissa koehenkilö itse arvioi omaa käsitystään väitteen sisällöstä (Metsämuuronen 2007, 60). Mittarin skaala oli asetettu ääripäihin täysin erimieltä – täysin samaa mieltä.

Projektipäällikkö lähetti kyselylomakkeen 19 sairaanhoitajalle sähköpostitse 26.2.2013 ja uudelleen 8.3.2013 Webropol-ohjelmaa käyttäen. Kyselyyn vastasi 16 sairaanhoitajaa joten vastausprosentiksi muodostui 84%. Projektipäällikkö sai sähköpostiin ilmoituksen vastauksista ja vastaukset kertyivät Webropol-ohjelman kansioon. Webropol-ohjelma antoi vastauksista keskiarvot, mediaanit ja prosentit, nämä olivat riittäviä tämän kokoisen aineiston analyysiksi. Kun kysyjiltä ei herkänn tunnistettavuuden takia kysytty taustamuuttujia, ei vastauksia pystytty vertaamaan keskenään.

Avoimet kysymykset analysoitiin sisällönanalyysilla. Sisällönanalyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.) Avoimien kysymysten vastaukset näkyivät kokonaisuudessaan Webropol-raportissa. Luokittelu tapahtui alleviivaamalla samalla värillä samaan aihe-alueeseen kuuluvat asiat. Tämän jälkeen sama luokittelu tehtiin tietokoneella siten, että samaan aihe-alueeseen liittyvät asiat luokiteltiin otsikoiden alle. Aineisto käytiin läpi useaan kertaan siten, että jokaisen otsikon alla on juuri siihen kuuluva asia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 217.) Vastauksia avoimiin kysymyksiin oli vähemmän kuin vastaajia, sillä avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli kyselylomakkeessa säädetty vapaaehtoiseksi.

5 KEHITTÄMISPROJEKTIN TULOKSET

5.1 Työvuorosuunnittelun yhteiset toimintaohjeet

Yhteiset toimintaohjeet muodostuivat kehittämispäivänä tehdyn SWOT-analyysin (kuva 4.), käytyjen keskustelujen, muiden osastojen toimintaohjeisiin tutustumisen ja Koivumäen (2006) työaika-autonomian käyttöönoton työkirjan pohjalta. Toimintaohjeita täydennettiin ja muutettiin tarpeen mukaan säännöllisissä osastokokouksissa.

Toimintaohjeet (liite 1) koskevat työvuorosuunnittelukäytäntöä sekä tietoa jaksotyöstä ja viikkolevosta. Ohjeissa on määritelty henkilöstövahvuus ja osaaminen eri vuoroissa, työaikojen alkamis- ja päättymisajat, mahdollisuus tehdä pitkiä vuoroja, työvuorojen ja viikonloppujen jakautuminen työntekijöiden kesken. Lisäksi toimintaohjeisiin on kirjattu miten toimitaan jos toimintaohjeita ei noudateta, milloin ja miten toimintaohjeita voidaan muuttaa. Toimintaohjeissa tuodaan esiin myös toisten suunnitelmien kunnioittaminen, jokaisen joustaminen vuorollaan, työvuorojen yksilöllisyys ja suunnittelun lähteminen työyksikön toiminnan sujuvuudesta.

5.2 Autonomisen työvuorosuunnittelun pilotointi

Syyskuussa 2012 Tyks Vakka-Suomen sairaalan yhteispäivystyksessä aloitettiin autonominen työvuorosuunnittelu. Aikaa ensimmäisen listan suunnitteluun jäi vähän, mutta henkilökunnan yhteisestä päätöksestä haluttiin työvuorosuunnittelu aloittaa mahdollisimman pian kehittämispäivän jälkeen. Työvuorosuunnitteluprosessiin tarvittiin listaneuvottelija, joka tarkasti riittävän henkilökuntamäärän vuoroissa ja tarvittaessa kävi neuvotteluja henkilökunnan kanssa vuorojen vaihdoista. Listaneuvottelijaksi ryhtyi yhteispäivystyksen osastonhoitaja ja yksi sairaanhoitajista.

Työvuorosuunnittelu käynnistyi hyvin. Osastokokouksissa päivitettiin yhteisiä toimintaohjeita ja keskusteltiin työvuorosuunnittelusta. Tammikuussa työvuorosuunnittelussa otettiin käyttöön pitkä työvuoro ja sen käyttö lisättiin yhteisiin toimintaohjeisiin. Helmikuussa sairaanhoitajille lähetettiin kysely työaika-autonomiakokemuksiin liittyen.

5.3 Tutkimustulokset

5.3.1 Suunnittelu ja toteuttaminen

Työaika-autonomia-projektin suunnittelua ja toteutumista arvioitiin 17 kysymyksellä (taulukko 2.). Vastaajista 94% koki saaneensa riittävästi tietoa sekä koulutusta työaika-autonomiasta. Esimieheltä riittävästi tukea työaika-autonomiaan liittyvissä asioissa oli saanut 68% ja 6% koki saaneensa liian vähän tukea. Yhteiset toimintatavat koki toimiviksi 75% ja 6% koki ettei toimintatavat olleet toimivat. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työyhteisössä noudatettiin yhteisiä toimintatapoja ja neljänneksen mielestä niitä ei noudatettu. Toimintatavoissa oli 81%:n mielestä otettu huomioon tasapuolisuus ja 12%:n mielestä tasapuolisuutta ei oltu huomioitu. Autonomisen työvuorosuunnittelun koki sujuvan hyvin 82%. 12% vastaajista koki työaika-autonomian toimivan nykyisellään ja 63% koki siinä olevan vielä kehitettävää. Viikonloppuvuorojen määrän koki lisääntyneen 25% ja 12% koki niiden vähentyneen. Tyytyväisiä viikonlopputyövuorojen määrään oli 63% ja tyytymättömiä 25%. Yövuorojen määrän koki lisääntyneen 31% ja 25% koki niiden vähentyneen. Tyytyväisiä yövuorojensa määrään oli 75% ja tyytymättömiä oli 18%. 24% vastaajista koki työaika-autonomian aikana voineensa luopua yövuoroistaan.

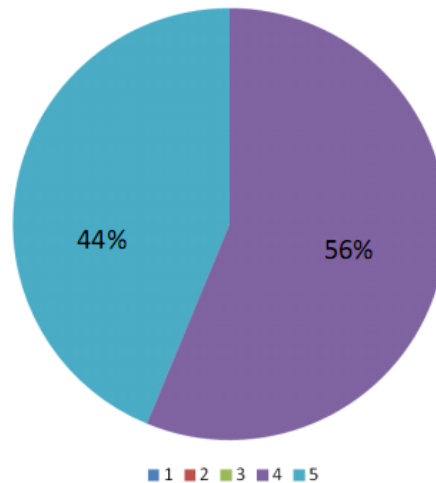
	N	Ka	Mediaani
Olen saanut riittävästi koulutusta työaika-autonomiasta	16	4,44	5
Olen saanut riittävästi tietoa työaika-autonomiasta	16	4,50	5
Olen saanut riittävästi tukea esimieheltäni työaika-autonomiaan liittyvissä asioissa	16	3,75	4
Pelisäännöt ovat mielestäni toimivat	16	3,75	4
Työyhteisössäni noudatetaan pelisääntöjä	16	3,25	4
Pelisäännöissä on otettu huomioon tasapuolisuus	16	3,88	4
Henkilökohtaiset työvuorotarpeeni tulevat huomioonotetuiksi työvuorolistaa laadittaessa	16	4,13	4
Työaika-autonomian avulla voin vaikuttaa enemmän työvuoroihini	16	4,44	4
Työvuorosuunnittelu työaika-autonomian avulla sujuu mielestäni hyvin työyhteisössäni	16	4,13	4
Työaika-autonomiassa on mielestäni vielä kehitettävää	16	3,69	4
Viikonloppuvuorojen määrä on mielestäni lisääntynyt	16	2,13	2
Viikonloppuvuorojen määrä on mielestäni vähentynyt	16	2,44	3
Olen tyytyväinen viikonloppuvuorojen määrään	16	3,63	4
Yövuorojen määrä on mielestäni lisääntynyt	16	2,56	2
Yövuorojen määrä on mielestäni vähentynyt	16	2,56	3
Olen tyytyväinen yövuorojen määrään	16	3,75	4
Työaika-autonomian aikana minulla on ollut mahdollisuus luopua yövuoroistani	16	3,00	3

Taulukko 2. Suunnittelu ja toteuttaminen

Vastaajista 94% koki henkilökohtaisten työvuorotarpeidensa tulevan huomioonotetuiksi työvuorolistaa laadittaessa ja 6% koki päinvastaista. 100% vastaajista koki voivansa työaika-autonomian avulla voivansa vaikuttaa paremmin työvuoroihinsa (Kuva 7.).

Työaika-autonomia: Suunnittelu ja toteuttaminen (N=16)

Työaika-autonomian avulla voin vaikuttaa enemmän työvuoroihini



1=täysin eri mieltä 2=jokseenkin eri mieltä 3=neutraali kanta 4=jokseenkin samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä

Kuva 7. Työaika-autonomian avulla voin vaikuttaa enemmän työvuoroihini

5.3.2 Työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistäminen

Työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistämisen kokemuksia kysyttiin neljällä kysymyksellä (taulukko 3.). Kaksi niistä kysyi näiden asioiden tärkeyttä vastaajalle ja kahdella kysymyksellä kysyttiin näiden asioiden onnistumista työaika-autonomian aikana. Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen helppouden koki tärkeäksi 87% vastaajista ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen helppouden koki tärkeäksi 94%.

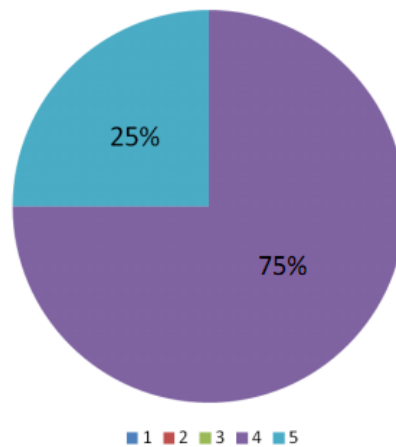
	N	Ka	Mediaani
Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on helpompaa työaika-autonomian avulla	16	4,25	4
Koen työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen helppouden tärkeäksi	16	4,50	5
Työn ja harrastusten yhteensovittaminen on helpompaa työaika-autonomian avulla	16	4,19	4
Koen työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen helppouden tärkeäksi	16	4,44	5

Taulukko 3. Työn perheen ja vapaa-ajan yhteensovittaminen

Kaikki vastaajat kokivat työn ja perhe-elämän (kuva 6.) sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen olevan helpompaa työaika-autonomian avulla.

Työaika-autonomia: Työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittaminen (N=16)

Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on helpompaa työaika-autonomian avulla



1=täysin eri mieltä 2=jokseenkin eri mieltä 3=neutraali kanta 4=jokseenkin samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä

Kuva 7. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen

5.3.3 Terveys ja hyvinvointi

Terveysten ja hyvinvointiin liittyviä kokemuksia kysyttiin seitsemällä kysymyksellä (taulukko 4.). Vuorovaikutus työaika-autonomian aikana on 56% mielestä pysynyt ennallaan, 38% mielestä vuorovaikutus on sujunut paremmin ja 6% mielestä se oli huonontunut. Vastaajista 44% koki työssä kokeman rasituksen vähentyneen ja työssäjaksamisen lisääntyneen työaika-autonomian aikana, 44% koki rasituksen ja työssäjaksamisen olevan ennallaan ja 12% koki työaika-autonomian aikana enemmän räsitusta ja työssäjaksamisen huonontuneen. Unihäiriöt olivat pysyneet suurimmalla osalla (62%) ennallaan, 18% koki häiriöiden lisääntyneen ja 18% koki niiden vähentyneen. 25% koki olevansa valveilla ollessaan virkeämpi työaika-autonomian aikana, 56% koki virkeyden olevan ennallaan ja 18% koki itsensä väsyneemmäksi. Ergonomiseen työvuorosunnitteluun perustuen työvuorojaan oli suunnitellut 25%.

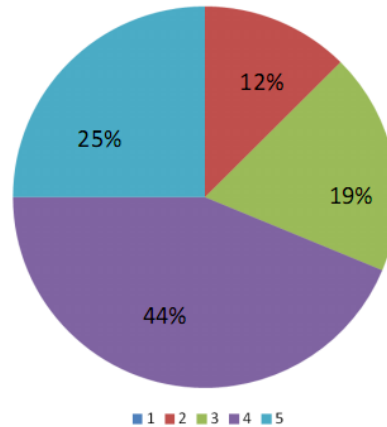
	N	Ka	Mediaani
Työaika-autonomia on vaikuttanut työilmapiiriin positiivisesti	16	3,81	4
Vuorovaikutus työkaverieni kanssa sujuu työaika-autonomian myötä paremmin	16	3,31	3
Työaika-autonomia on vähentänyt työssä kokemaani räsitusta	16	3,31	3
Työssäjaksaminen on lisääntynyt työaika-autonomian aikana	16	3,38	3
Unihäiriöt ovat vähentyneet työaika-autonomian aikana	16	3,00	3
Koen olevani virkeämpi valveilla ollessani työaika-autonomian aikana	16	3,06	3
Olen suunnitellut itselleni työvuorot perustuen ns. ergonomiseen työvuorojen suunnitteluun	16	2,50	2

Taulukko 4. Terveys ja hyvinvointi

Työaika-autonomian koki vaikuttaneen positiivisesti työilmapiiriin 69% vastaajista (kuva 9), 19% koki ilmapiirin pysyneen ennallaan ja 12% koki sen vaikuttaneen negatiivisesti.

Työaika-autonomia: Terveys ja hyvinvointi (N=16)

Työaika-autonomia on vaikuttanut työilmapiiriin positiivisesti



1=täysin eri mieltä 2=jokseenkin eri mieltä 3=neutraali kanta 4=jokseenkin samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä

Kuva 9. Työaika-autonomian vaikutus työilmapiiriin

5.3.4 Työaika-autonomia ja vetovoimaisuus

TYKS Vakka-Suomen sairaalan yhteispäivystyksen vetovoimaisuuteen liittyviä kokemuksia kysyttiin kuudella kysymyksellä (taulukko 5.). Vastaajista 62% koki, että TYKS Vakka-Suomen sairaalan yhteispäivystyksestä on työaika-autonomian myötä tullut miellyttävämpi työpaikka ja loppujen vastaajien mielestä työpaikan miellyttävyys oli ennallaan. Vastaajista 25% koki uusien työntekijöiden rekrytoinnin yhteispäivystykseen helpottuvan ja 62% ei uskonut työaika-autonomian vaikuttavan asiaan. Mahdollisuuden pitkien työvuorojen (klo 8.00-20.30) tekemiseen koki henkilökunnan edun mukaiseksi 50% vastaajista ja 19 %:n mielestä se ei ole henkilökunnan edun mukaista.

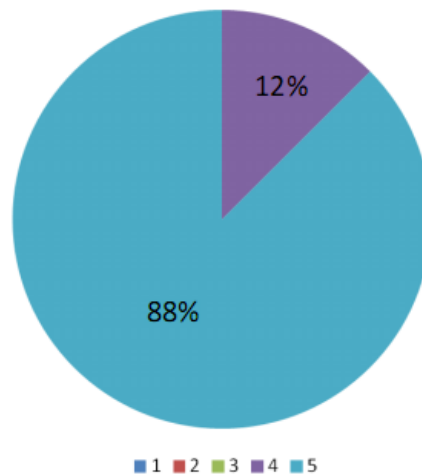
	N	Ka	Mediaani
TYKS Vakka-Suomen sairaalan yhteispäivystyksestä on työaika-autonomian myötä tullut miellyttävämpi työpaikka	16	3,75	4
Työaika-autonomian avulla uusien työntekijöiden saaminen helpottuu	16	3,19	3
Olen kertonut ystävilleni / kollegoilleni, että työaika-autonomian avulla mahdollisuuteni vaikuttaa työaikoihini ovat lisääntyneet	16	4,38	4
Suosittelen työaika-autonomian kokeilemistä muissakin sosiaali- ja terveydenhuollon laitoksissa	16	4,88	5
Mahdollisuus tehdä ns. pitkiä vuoroja (klo:8.00-20:30) on henkilökunnan edun mukaista	16	3,69	4
Olen motivoituneempi jatkamaan työskentelyä tässä työyksikössä työaika-autonomian takia	16	3,75	4

Taulukko 5. Työaika-autonomia ja vetovoimaisuus

Kaikki sairaanhoitajat vastasivat kertoneensa ystävilleen tai kollegoilleen työaika-autonomian lisänneen vaikutusmahdollisuuksia työaikoihin. Kaikki sairaanhoitajat suosittelisivat työaika-autonomian kokeilemistä muissakin sosiaali- ja terveydenhuollon laitoksissa (kuva 10.).

Työaika-autonomia ja vetovoimaisuus (N=16)

Suosittelen työaika-autonomian kokeilemistä muissakin sosiaali- ja terveydenhuollon laitoksissa



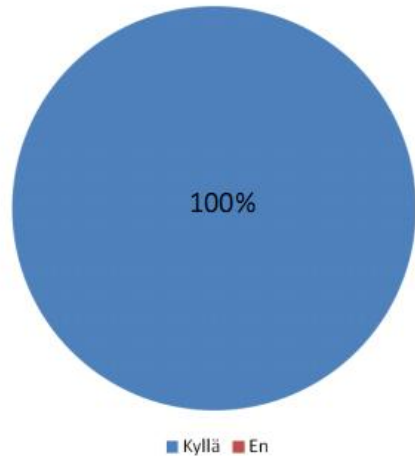
1=täysin eri mieltä 2=jokseenkin eri mieltä 3=neutraali kanta 4=jokseenkin samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä

Kuva 10. Työaika-autonomian suositteleminen

Puolet vastaajista koki olevansa työaika-autonomian takia motivoituneempi jatkamaan työskentelyä yhteispäivystyksessä ja puolet vastasi motivaationsa olevan ennallaan. 100% sairaanhoitajista vastasi haluavansa jatkaa autonomista työvuorosuunnittelua jatkossakin (kuva 11.).

Työaika-autonomian jatkaminen (N=16)

Työaika-autonomiaa on nyt kokeiltu puoli vuotta. Oletko halukas jatkamaan työaika-autonomiaa kokeilun jälkeen?



Kuva 11. Työaika-autonomian jatkaminen

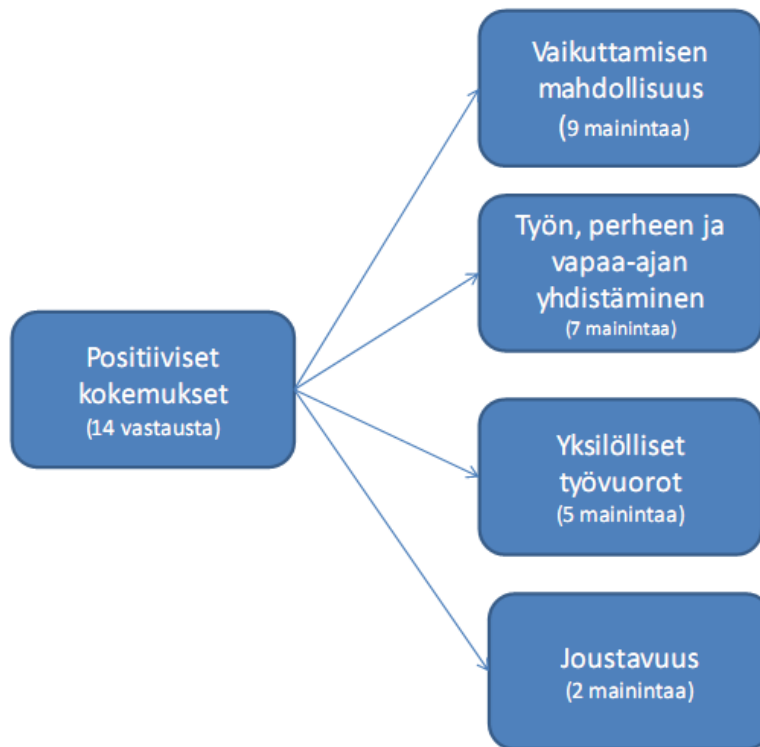
5.3.5 Työaika-autonomian positiiviset kokemukset

Sairaanhoitajat vastasivat avoimeen kysymykseen työaika-autonomian positiivisista kokemuksista. Vastauksia positiivisista kokemuksista tuli 14 ja ne jakaantuivat neljään aihealueeseen (kuva 12.). Eniten koettiin vaikuttamisen mahdollisuuden omiin työvuoroihin lisääntyneen, näitä kokemuksia oli yhdeksän. Työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistämisen koki helpommaksi seitsemän vastaajaa. Viidessä vastauksessa mainittiin yksilölliset työvuorot ja kahdessa mainittiin autonomisen suunnittelun joustavuus. Yksittäisissä vastauksessa tuli esille useampi aihealue.

Elämän sovittaminen työhön. Joustavuus. Vaikuttamisen mahdollisuus.

Saa vaikuttaa omiin työvuoroihinsa, pystyy suunnittelemaan elämää eteenpäin. On mahdollisuus harrastuksiin. Ei yksittäisiä vapaita, vaan mahdollisuus suunnitella pitkiä työputkia ja sen jälkeen pitkä vapaa.

Voin suunnitella työvuorolistani siten, että minulle hankalia työvuoroyhdistelmiä on vähemmän. Tällaisia ovat esim. ilta-aamu-ilta-aamuvuorot tai kaksi peräkkäistä yövuoroa.



Kuva 12. Työaika-autonomian positiiviset kokemukset

5.3.6 Työaika-autonomian negatiiviset kokemukset ja kehittämiskohteet

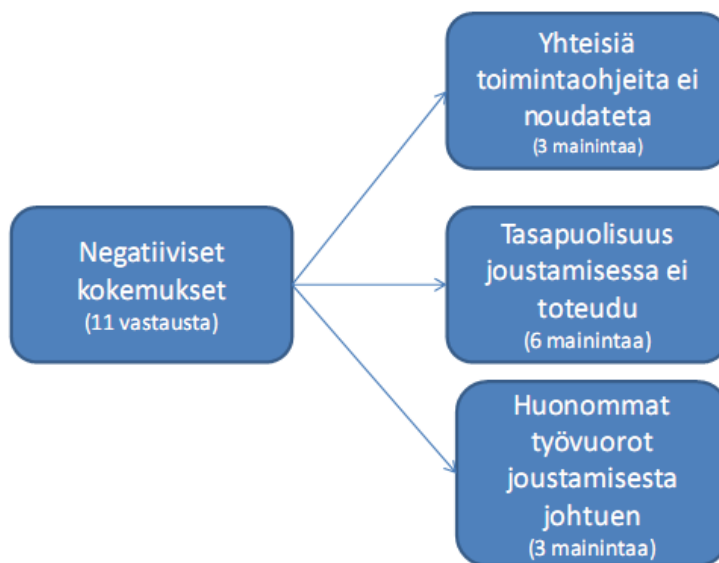
Sairaanhoitajat vastasivat avoimeen kysymyksen työaika-autonomian negatiivisista kokemuksista. Negatiivisista kokemuksista kirjoitti 11 vastaajaa. Kokemukset jakaantuivat kolmeen aihealueeseen (kuva 13.). Kolme vastaajaa koki, että yhteisiä toimintaohjeita (pelisääntöjä) ei noudateta tai niitä kierretään jatkuvasti. Kuusi vastaajaa koki, että joustaminen ei ole tasapuolista, joko joutumalla itse usein joustamaan tai syystä ettei jotkut sairaanhoitajat jouta

lainkaan. Kolme vastaajaa koki työvuorosuunnitelmansa huonontuneen joustoista johtuen. Negatiivisena koettiin myös ettei pitkä vuoro aina onnistu.

Joutunut vaihtamaan suunnitellun vuoron vuoroon joka ei olisi millään sopinut.

Toiset saa parempia vuoroja kuin muut. Jotkut ei tee viikonloppuja niin paljon kuin muut. Tai otetaan viikonlopusta parhaimmat vuorot, esim. pe vapaa, la aamu ja su yö.

Kaikki eivät noudata pelisääntöjä (toimintaohjeita). On joitain, jotka eivät juuri joustu omista vuoroistaan.



Kuva 13. Työaika-autonomian negatiiviset kokemukset

Avoimella kysymyksellä kysyttiin myös mitä kehitettävää työaika-autonomiassa vielä on. Vastauksia tähän tuli yhdeksältä sairaanhoitajalta. Eniten kehittämistä kaivattiin yhteisten toimintaohjeiden noudattamiseen ja toimintaohjeisiin yleisesti (kuva 14.). Lisäksi tuli esille epätasapuolinen joustaminen, vuoron vaihtaminen neuvottelematta ja työaika-autonomiavihkon vähäinen käyttö.

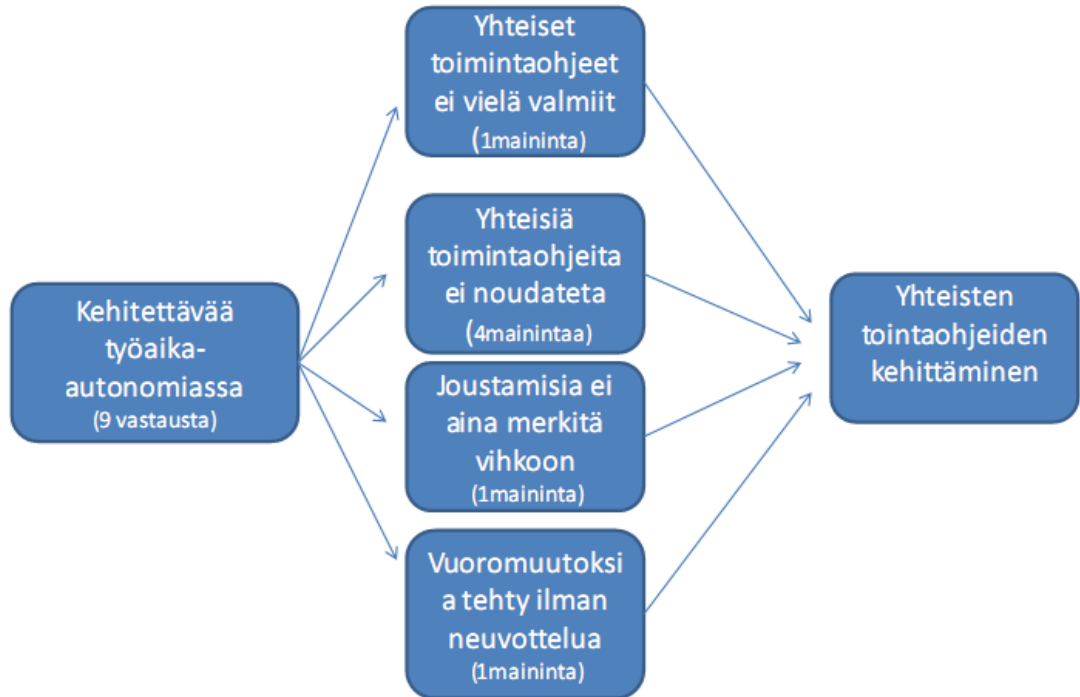
Enemmän merkintöjä työaika-autonomiavihkoon neuvottelijoiden tekemistä työvuoromuutoksista.

Kaikille tasapuolisesti viikonlopputöitä! Jotkut aina vapaalla!

Aluksi kun suunnitellaan yöt ja viikonloput, niin siihen listaan ei kukaan laittaisi koko jakson kaikkia vuoroja aluksi, kun ne kuitenkin tulevat muuttumaan. Pitkiä

vuoroja vaikea saada, koska aamu- ja iltavuorot "ajavat" pitkien vuorojen toiveiden yli.

Pelissäntöjen (toimintaohjeiden) noudattamisessa olisi vielä kehitettävää



Kuva 14. Työaika-autonomian kehittämiskohteet

6 AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN MALLI YHTEISPÄIVYSTYKSESSÄ

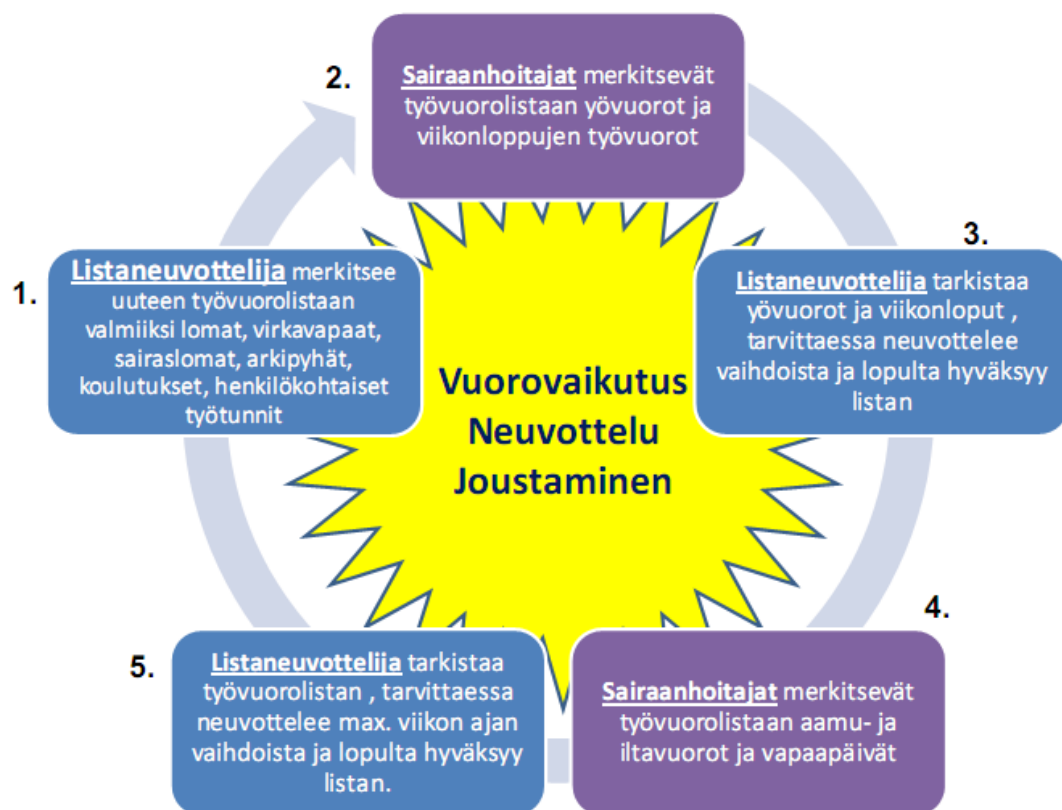
Tyks Vakka-Suomen sairaalan yhteispäivystyksen työaika-autonomia malli on rakentunut keräämällä parhaita käytäntöjä ja kokemuksia. Suurilta osin malli perustuu alkuvalmistelujen osalta Koivumäen (2006) työaika-autonomian käyttöönoton työkirjaan, Hakolan & Kalliomäki-Levannon (2010) työvuorosuunnittelun oppaaseen, kehittämispäivänä kuultuihin toisen osaston kokemuksiin työaika-autonomiasta sekä keskusteluihin yhteispäivystyksen henkilökunnan kanssa.

Koivumäki (2006) painottaa työkirjassaan yhteisten pelisääntöjen eli toimintaohjeiden luomista. Toimintaohjeilla varmistetaan työvuorosuunnittelussa oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja toimintojen sujuvuus. Hakolan & Kalliomäki-Levannon (2010) oppaassa korostettiin viestinnän ja johdon tuen tärkeyttä prosessissa. Kehittämispäivänä luennoinut sairaanhoitaja korosti myös yhteisten toimintaohjeiden tärkeyttä. Hän kertoi kokemuksesta miten suunnittelu ei toimi, jos yhteisiä toimintaohjeita ei ole etukäteen kirjattu. Sairaanhoitajan luennolta saatiin myös ajatuksia listaneuvottelijan toimintaan sekä listasuunnittelun konkreettiseen toteutukseen.

Kehittämispäivänä ja osastokokouksissa muodostettiin työvuorosuunnittelua koskevat yhteiset toimintaohjeet yhdessä henkilökunnan kanssa keskustellen ja SWOT-analyysia apuna käyttäen. Työvuorojen suunnittelu päätettiin aloittaa mahdollisimman helpolla tavalla, eli paperilla olevalla listalle merkittiin lyijykynällä työvuorot. Työvuorojen suunnittelu suoraan tietokoneohjelmaan olisi vaatinut lisää koulutusta ja autonomisen työvuorosuunnittelun alkaminen olisi viivästynyt.

Autonomisen työvuorosuunnittelun malli yhteispäivystyksessä on kuvattu kuvassa 15. Listaneuvottelija merkitsee listoihin valmiiksi lomat, virkavapaat, sairaslomat, arkipyhät, koulutukset ja jokaisen työntekijän kohdalle listaan

tulevat työtunnit. Yhdessä sovittiin, että ensin merkitään yövuorot ja viikonloppujen työvuorot jonka jälkeen listaneuvottelija tarkastaa listan. Kun yövuoroissa ja viikonlopuissa on oikeat määrät työntekijöitä merkitään listaan loput työvuorot. Listaneuvotteuihin on aikaa yksi viikko ja työvuorolistan on oltava valmiina viikkoa ennen sen alkamista. Seuraavan listan suunnittelu alkaa heti, kun edellinen lista on hyväksytty. Listaneuvottelijan työn helpottamiseksi sairaanhoitajat neuvottelevat ja joustavat keskenään jo suunnitellessaan listaa eri vaiheissa.



Kuva 15. Autonomisen työvuorosuunnittelun malli yhteispäivystyksessä

7 POHDINTA JA ARVIOINTI

7.1 Tulosten ja kehittämisprojektin tarkastelu

Kehittämisprojektissa haluttiin onnistua erityisesti viestinnän avulla. Hakola & Kalliomäki-Levanto (2010, 56) korostivat tiedottamisen ja vuoropuhelun olevan avainasemassa työaika-autonomiaprosessin onnistumisessa, sillä tiedottamalla ja keskustelemalla voidaan vaikuttaa myös kielteisiin asenteisiin. Tähän vastattiin runsaalla henkilökunnan tiedottamisella osastokokouksissa, kehittämispäivänä, facebook-ryhmässä, sähköpostitse ja projektipäällikön työskennellessä yhteispäivystyksessä neljä kuukautta. Vuoropuhelu mahdollistettiin samoilla foorumeilla sekä käyttämällä lisäksi pienryhmäkeskusteluja kehittämispäivänä. Kaikilla hoitajilla oli mahdollisuus vastata vielä projektin päätteeksi tehtyyn kyselyyn, jossa kysyttiin sairaanhoitajien kokemuksia ja kehittämisajatuksia työaika-autonomiasta. Kyselyyn vastanneista 94% oli saanut mielestään riittävästi koulutusta työaika-autonomiasta ja 94% oli saanut riittävästi tietoa työaika-autonomiasta. Näiden tulosten mukaan tiedottamisessa onnistuttiin.

Projektin tarkoituksena oli tehdä yhteiset autonomisen työvuorosuunnittelun toimintaohjeet sekä autonomisen työvuorosuunnittelun malli Tyks Vakka-Suomen sairaalan yhteispäivystykseen. Projektin tavoitteena oli autonomisen työvuorosuunnittelun myötä edistää yhteispäivystyksen sairaanhoitajien työhyvinvointia. Pitkän aikavälin tavoitteena oli työaika-autonomian käyttöön oton myötä yhteispäivystyksen vetovoimaisuuden lisääntyminen.

Yhteiset toimintaohjeet muodostettiin yhteistyössä koko henkilökunnan kanssa. Heti ensimmäisissä osastokokouksissa painotettiin, että ohjeet muokkautuvat ajan kuluessa. Kehittämispäivänä syyskuussa 2012 muodostettuihin toimintaohjeisiin tehtiin muutoksia ja täsmennyksiä jo seuraavissa osastokokouksissa syyskuussa ja lokakuussa. Toimintaohjeiden toimivuutta ja noudattamista kysyttiin kyselyssä. Toimivia niiden vastasi olevan 75% ja 50%:n

mielestä toimintaohjeita noudatettiin. Toimintaohjeiden noudattamatta jättäminen tuli esiin myös kysyttäessä avoimella kysymyksellä työaika-autonomian negatiivisia kokemuksia ja työaika-autonomian kehittämiskohteita.

Autonomisen työvuorosuunnittelun malli muodostettiin myös yhteistyössä henkilökunnan kanssa. Mallin muodostavat listaneuvottelijan ja sairaanhoitajien toimiminen työvuorosuunnittelussa. Listaneuvottelija aloittaa toiminnan kirjaamalla listaan valmiiksi lomat, koulutukset, virkavapaat, sairaslomat, arkipyhät ja tarvittavat työtunnit. Sitten sairaanhoitajat merkitsevät listaan yövuorot ja viikonloppujen työvuorot. Listaneuvottelija tarkastaa listan ja kun henkilökuntamäärä kaikissa vuoroissa on kunnossa suunnitellaan loput vuorot ja vapaapäivät. Toimintaohjeisiin on kirjattu, että työvuoroja suunnitellessa ei tarvitse välittää mitä muut ovat laittaneet, mutta olisi kuitenkin hyvä jo suunnitteluvaiheessa mahdollisuuksiensa mukaan joustaa mikä vähentää listaneuvottelijan työtä.

Kyselyyn vastanneista 87% koki autonomisen työvuorosuunnittelun sujuvan yhteispäivystyksessä hyvin ja 63% koki työaika-autonomiassa olevan vielä kehitettävää. Avoimella kysymyksellä kysyttiin myös mitä kehitettävää työaika-autonomiassa koettiin olevan. Esille nousi erityisesti toimintaohjeiden kehittäminen ja noudattaminen. Erityisesti joustaminen omasta suunnitelmastaan ei kaikkien kohdalla toteutunut tai vain tietyt sairaanhoitajat joustivat. Oli myöskin tehty vuoromuutoksia ilman neuvottelua.

Autonomisen työvuorosuunnittelun avulla haluttiin edistää yhteispäivystyksen sairaanhoitajien työhyvinvointia. Terveiden ja hyvinvoinnin kokemusta kartoitettiin käyttämällä käsitteitä työilmapiiri, vuorovaikutus, koettu rasitus, työssäjaksaminen, unihäiriöiden vähentyminen, virkeystilan paraneminen ja ergonominen työvuorosuunnittelu. Näistä ainoastaan työilmapiiri oli koettu parantuneen, 69% oli tätä mieltä. Muihin oli suurimmaksi osaksi vastattu neutraalia kantaa, eli terveyden ja hyvinvoinnin olevan pääosin ennallaan. Avoimella kysymyksellä kysyttiin työaika-autonomian positiivisia kokemuksia ja eniten mainittiin vaikuttamisen mahdollisuus. Sairaanhoitajat kokivat voivansa vaikuttaa paremmin työvuoroihinsa sekä työn ja perheen yhdistämiseen.

Pitkän aikavälin tavoitteena oli yhteispäivystyksen vetovoimaisuuden lisääntyminen. 62% vastaajista koki, että yhteispäivystyksestä oli tullut työaika-autonomian myötä miellyttävämpi työpaikka ja 50% koki olevansa motivoituneempi työskentelemään yhteispäivystyksessä. 73% koki ettei työaika-autonomia helpota uusien työntekijöiden rekrytointia. Kaikki sairaanhoitajat kuitenkin vastasivat kertoneensa ystävilleen tai kollegoilleen vaikutusmahdollisuuksiensa lisääntyneen työaika-autonomian myötä ja suosittelisivat kokeilemaan työaika-autonomiaa muissakin sosiaali- ja terveydenhuollon laitoksissa sekä. Kaikki sairaanhoitajat myös vastasivat haluavansa jatkaa autonomista työvuorosuunnittelua jatkossakin. Vaikka nyt suurin osa ei kokenut työaika-autonomian olevan rekrytointivaltti tai vetovoimaisuustekijä vaikuttaa tulokset kuitenkin toiveikkailta tulevaisuutta ajatellen sillä sairaanhoitajat ovat kuitenkin kertoneet työaika-autonomian tuomasta vaikutusmahdollisuudesta.

Kehittämisprojektin toteutuksessa käytettiin Kotterin (1996) kahdeksanvaiheista muutosmallia. Kuvassa 16. esitetään miten Tyks Vakka-Suomen sairaalan yhteispäivystyksen työvuorosuunnittelun muutoksessa onnistuttiin muutosmallin avulla.



Kuva 16. Kahdeksanvaiheinen muutosmalli kehittämisprojektin toteutuksessa (Kotter 1996, 18)

Muutoksen toteutumiselle oli erittäin hyvät lähtökohdat, sillä projektilla oli yhteispäivystyksen osastonhoitajan tuki. Myös suurin osa sairaanhoitajista oli innostuneita työaika-autonomiasta. Projektiin osallistettiin koko työyhteisö suunnittelemaan yhteisiä toimintaohjeita ja työvuorosunnittelun mallia. Lisäksi ohjausryhmään kuului vaikutusvaltaisia henkilöitä, joiden tuki tarvittiin projektin onnistumiseen. Muutoksen visio oli projektin alusta asti selkeä, työhyvinvoinnin lisääminen uudella työaika-ratkaisulla. Visiosta tiedotettiin henkilöstöä usein ja eri välineitä käyttämällä.

Projektin aikana tehtiin henkilöstölle selväksi, että kaikkien osallistuminen tarvitaan projektin onnistumiseen. Toimintaohjeissa oli ohjeet myös sen varalle, ettei joku osallistu työvuorosunnitteluun. Lyhyen aikavälin onnistumisena toimi kyselyn positiiviset tulokset. Parannusten vakiintumisen varmistaa kaikkien kyselyyn vastanneiden sairaanhoitajien halukkuus jatkaa autonomista

työvuorosuunnittelua. Toimintatavat juurtuvat vähitellen Tyks Vakka-Suomen sairaalan yrityskulttuuria, kun muissakin työyksiköissä otetaan käyttöön autonominen työvuorosuunnittelu.

7.2 Tulosten merkitys

Kyselyyn vastasi 84% sairaanhoitajista. Vastausprosentin suuruus kertoo asian merkityksestä sairaanhoitajille. Tulosten mukaan kehittämisprojekti oli onnistunut. Tutkimustulosten mukaan työaika-autonomian myötä vaikutusmahdollisuudet työvuoroihin lisääntyivät ja työn ja muun elämän yhteensovittaminen helpottui. Työaika-autonomian koettiin parantaneen työilmapiiriä ja yhteispäivystys koettiin miellyttävämmäksi työpaikaksi. Kaikki vastaajat halusivat jatkaa autonomista työvuorosuunnittelua jatkossakin. Onnistunut yhdessä toteutettu muutosprosessi vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä ja madaltaa kynnystä lähteä toteuttamaan uusia muutoksia.

Työaika-autonomialla haluttiin edistää sairaanhoitajien työhyvinvointia. Vaikka tutkimustulokset eivät suoraan osoittaneet terveyden ja hyvinvoinnin kokemusten lisääntyneen osoittaa parempi vaikuttamisen mahdollisuus kuitenkin lisääntynyttä elämänhallintaa ja näin ollen työaika-autonomia on lisännyt hyvinvointia.

Terveydenhuollon organisaatiot voivat hyödyntää tutkimustuloksia työtyytyväisyyden johtamisessa ja työelämän laadun parantamisessa ottamalla käyttöön uusia työaika-ratkaisuja. Työvuorosuunnittelun mallia voivat hyödyntää työyksiköt, jotka ovat siirtymässä toteuttamaan työaika-autonomiaa.

7.3 Luotettavuus ja eettisyys

Mittauksen luotettavuutta voidaan kuvata kahdella käsitteellä: validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetti kuvaa, missä määrin onnistuttu mittaamaan juuri sitä mitä pitikin. Kyselytutkimuksessa siihen vaikuttaa ensisijaisesti se, onko

kysymykset laadittu niin, että niiden avulla saadaan ratkaisu ongelmaan. Reliabiliteetti määritellään kyvyksi tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan. Ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa, että mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. (Heikkilä 2004, 29, 185–187.)

Tässä tutkimuksessa käytettävä kyselylomake on esitettävä aikaisemmassa samanlaisessa tutkimuksessa, joten se lisää tutkimuksen luotettavuutta. Koivumäen ym. (2005) tulokset hoitajien työaika-autonomian kokemuksista ovat samansuuntaisia kuin Tyks Vakka-Suomen sairaalan yhteispäivystyksessä saadut tulokset, mikä kertoo ulkoisesta reliabiliteetista. Tämän tutkimuksen tulosten validiteettiin voi vaikuttaa heikentävästi sairaanhoitajien kokemusten mittaaminen suhteellisen lyhyen työvuorosuunnittelukokeilun jälkeen. Vastaajille ei ehkä ollut vielä muodostunut todellisia tai lopullisia mielikuvia ja mielipiteitä työaika-autonomiasta puolesta vuodessa. Validiteettiin voi myös vaikuttaa tutkijan työkaveri-suhde kyselyyn vastaajiin, eli vastaajat ovat voineet antaa positiivisia vastauksia auttaakseen työkaveria saamaan hyviä tutkimustuloksia.

Eettiset ratkaisut liittyvät kaikkiin tutkimuksiin ja varsinkin ihmistieteissä oikea eettinen toiminta liittyy tutkimuksen jokaiseen vaiheeseen (Hirsjärvi & Hurme 2009, 19; Vehviläinen-Julkunen 1997, 26). Eettisten kysymysten hallinta on sen vuoksi tutkimuksen yksi tärkeimmistä perusasioista. Siinä kiinnitetään huomiota erityisesti tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kohteluun ja oikeuksien toteutumiseen, aineiston keruuseen, analyysiin ja raportointiin. Tutkimuksen tulee perustua eettisyyteen koko prosessin ajan. (Leino-Kilpi 2003, 284–294; Vehviläinen-Julkunen 1997, 26.)

Tiedonhankinta tässä tutkimuksessa tehtiin asianmukaisista tietolähteistä ja lähteet merkittiin tarkoin lähdeviittein. Tutkimusluvan myönsi Tyks Vakka-Suomen sairaalan johtava ylihoitaja. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja se kerrottiin kyselylomakkeen saatekirjeessä. Kyselylomake laadittiin siten, ettei yksittäisistä vastauksista paljastu vastaajan henkilöllisyys. Kyseessä on pieni työyksikkö ja henkilökunta melko helposti tunnistettavissa, tästä syystä jätettiin

ikä ja sukupuoli kysymättä. Kyselylomakkeessa käytetty kieli oli ymmärrettävää ja selkeää eikä epäselvyyttä aiheuttavaa tieteellisten termien käyttöä.

7.4 Jatkokehittämiskohteet

Kyselyssä sairaanhoitajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä mitä kehitettävää he kokivat työaika-autonomiassa olevan koskien omaa työyhteisöä. Eniten kehittämistä koettiin olevan yhteisten toimintaohjeiden noudattamisessa. Myös kysyttäessä työaika-autonomian negatiivisia kokemuksia esiin nousi eniten toimintaohjeiden noudattamattomuus. Koettiin että ei jousteta tasapuolisesti ja joustoja ei merkitä työaika-autonomia vihkoon. Koettiin myös, että listaan oli tehty muutoksia neuvottelematta.

Jatkossa on hyvä kiinnittää huomiota myös listaneuvottelijoiden toimintaohjeisiin. Yhteisissä toimintaohjeissa on ohjeita listaneuvottelijaa koskien, mutta omat kirjatut ohjeet täsmentäisi listaneuvottelijoiden toimintaa. Listaneuvottelijoiden toimintaohjeet olisi hyvä apuväline uusien listaneuvottelijoiden perehdytyksessä.

Työaika-autonomiavihkon käyttämistä on lisättävä. Sen tarkoitus on pitää kirjaa tehdyistä joustoista ja sen avulla nähdään miten tasapuolista joustaminen on. Vihkon avulla saadaan näyttöä, jos joku kokee aina joutuvansa joustamaan. Listaneuvottelijan toimintaohjeissa olisi hyvä painottaa myös vihkon käyttöä. Yksi vaihtoehto epäreilun joustamismäärän kokemisen suhteen voisi olla myös ”koskematon lista”. Jokainen sairaanhoitaja saa vuorollaan suunnitella mieleisensä listan, johon ei tehdä muutoksia.

Sairaanhoitajat vastasivat kyselyyn, kun työaika-autonomiata oli kokeiltu puoli vuotta. Vastauksissa tuli esiin tyytyväisyys autonomiseen työvuorosuunnitteluun, sillä kaikki vastaajat halusivat jatkaa suunnittelua ja suosittelisivat sitä muillekin. Terveiden ja hyvinvoinnin sairaanhoitajat kokivat olevan pääosin ennallaan työaika-autonomian kokeilun jälkeen. Jatkossa on hyvä tehdä sairaanhoitajille sama kysely uudelleen, jotta voidaan nähdä pidemmän aikavälin vaikutus sairaanhoitajien kokemuksiin. Hyvä

mittausajankohta voisi olla vuoden kuluttua autonomisen työvuorosuunnittelun alkamisesta.

Tyks Vakka-Suomen sairaalan muissakin työyksiköissä ollaan kiinnostuneita työaika-autonomista. Tämän kehittämisprojektin tulokset kannustavat siirtymään autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Yhteispäivystyksessä kehitetyt yhteiset toimintaohjeet ja työvuorosuunnittelun malli eivät kuitenkaan ole suoraan siirrettävissä muihin työyksiköihin. Jokaisen työaika-autonomiaan siirtyvän työyksikön on kirjoitettava omat toimintaohjeet, joissa otetaan huomioon oman työyksikön töiden sujuvuus ja henkilökuntamäärä ja osaaminen eri vuoroissa. Tästä kehittämisprojektista muut yksiköt voivat kuitenkin ottaa käyttöön tärkeitä työaika-autonomiassa onnistumisen elementtejä joita ovat runsas tiedottaminen, selkeän vision muodostaminen, koko henkilöstön osallistaminen ja esimiesten tuen välttämättömyys.

LÄHTEET

Bailyn, L., Collins, R., Song, Y. 2007. Self-scheduling for hospital nurses: an attempt and its difficulties. *Journal of Nursing Management* 15, 72-77.

Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosunnittelu hoitoalalla. Sastamala: VammalanKirjapaino Oy, 49-50.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima oy.

Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2011. Kaikkien aivot käyttöön. WSOYPro Oy.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja Kirjoita. 13.–14., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hung, R. 2002. A Note on Nurse Self-Scheduling. *Nursing Economics* 20 (1),37-38.

HUS 2013. Muutosprosessi. Viitattu 10.3.2013
<http://www.hus.fi>

Iire, L. & Tanttu, K. 2011. Muutospolku hoitolinja- ja prosessilähtöiseen toimintaan. Teoksessa Nygren, P. & Nurminen, R. (Toim.) Tulevaisuuden osaaminen Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Dark Oy.

Koivumäki, M., Aschan, H., Kasanen, R., Sinivaara, M. & Vihersalo, M. 2005. Loppuraportti. Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia. Tutkimus- ja kehittämishanke HYKS, Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin vahusten palvelussa. HYKS, Jorvin sairaalan julkaisuja, Sarja B.

Koivumäki, M. 2006. Työaika-autonomian käyttöönoton työkirja. Viitattu 1.4.2013
www.hus.fi

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Kääriäinen, O., Paasivaara, L., Torppa, K. & Törmä, A-M. 2009. Vetovoimaisen hoitotyön malli ja sen piirteitä OYS:n ERVA-alueen sairaaloissa. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 2/2009. Oulu. Oulun Kopiokeskus OY.

Leino-Kilpi, H. 2003. Hoitotyöntekijä ja tutkimusetiikka. Teoksessa Leino-Kilpi, H. Välimäki, M. Etiikka hoitotyössä. Juva: WS Bookwell Oy.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... – Työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Majjala, R. 2011. Osaamisen kehittäminen TYKS Vakka-Suomen sairaalassa. Teoksessa Nygren, P. & Nurminen, R. (Toim.) Tulevaisuuden osaaminen Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Metsämuuronen, J. 2007. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell Oy

Saarela, E. 2009. Vetovoimaa terveydenhuollon vuorotyöhön. Työaika-autonomiamallin kokeilu ja arviointi. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Teahan, B. 1998. Implementation of a self-scheduling system: a solution to more than just schedules! Journal on Nursing Management 6, 361-368.

Tehään porukal. VSSHP:n henkilöstöpoliittinen toimintaohjelma 2012-2015.

Teknolohiateollisuus ry & Metallityöväen liitto ry. 2010. Toimivat työaikatratkaisut. Tampere: Tammerprint Oy.

TTL 2013a. Työaikojen kehittämisen malli. Viitattu 10.3.2013
www.ttl.fi

TTL 2013b. Työterveyslaitoksen vuorotyökesely. Viitattu 27.3.2013.
www.ttl.fi

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työhyvinvointi-foorumi. 2013. Työaika ja työterveys. Viitattu 27.3.2013

Unkila, R., Bergroth, U., Talonen, K., Mattila, E., Hiidenhovi, H., Julin A-M., Kuronen, M., Salmela, L., Tuomisto, E., Ruoranen, R., Heino, H., Thomassen, A-M., Kaihlaniemi-Liukko, K. ja Kotiniitty T. 2008. Uudet työvuorot, parempi työhyvinvointi. Tampere. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 5/2008, 4.

Vehviläinen-Julkunen, K. 1997. Hoitotieteellisen tutkimuksen etiikka. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

VSSHP 2013. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri. Viitattu 27.3.2013.
<http://www.vsshp.fi/fi/esittely>

VSs 2013a. Ensiapupoliklinikka / Yhteispäivystys. Viitattu 27.3.2013.
<http://www.vakkasuomensairaala.fi/fi/564>

VSs 2013b. TYKS Vakka-Suomen sairaalan yleisesittely. Viitattu 27.3.2013.
<http://www.vakkasuomensairaala.fi/fi/568/22562/>)

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET:

Vakka-Suomen sairaalan strategia vuosille 2012-2015.

AUTONOMISTA TYÖVUOROSUUNNITTELUA KOSKEVAT YHTEISET TOIMINTAOHJEET

Henkilöstövahvuus ja osaaminen eri vuoroissa

- Minimimiehitys
 - ✓ ma-pe aamu: 3 hoitajaa
 - ✓ la-su aamu: 3 hoitajaa
 - ✓ ma-pe ilta: 4 hoitajaa
 - ✓ la-su ilta: 3 hoitajaa
 - ✓ ma-su yö: 2 hoitajaa
 - ✓ la-su klo:9-16 (tai pätkäaamu 7-12?) : 1 hoitaja
 - ✓ la-su klo:12:20: 1 hoitaja
- Osaaminen on tällä hetkellä vahvuus sillä kaikki tekee kaikkea

Työvuorojen alkamis- ja päättymisajat

- Vuoromerkinnät
 - ✓ D = Ensiavun aamuvuoro
 - ✓ d = Valvonnan aamuvuoro
 - ✓ A = Arkiaamu ”luukulla”
 - ✓ ? = 8-16 kokeilu
 - ✓ E = pitkävuoro 8-20:30 (kokeilu)
 - ✓ Ö = Ensiavun iltavuoro
 - ✓ ö = Valvonnan iltavuoro
 - ✓ Ä = Triagen arki iltavuoro 14-21:30
 - ✓ P = Triage la ja su klo: 9-16
 - ✓ O = Triage la ja su klo: 12-20
 - ✓ W = Pätkä + yö
 - ✓ Y = Valvonnan ja ensiavun yö
- Pätkäaamu (7-12) voi tarvittaessa korvata viikonlopun 9-16 triage-vuoron
- Klo: 8-16 arkiaamuvuoro tarvittaessa ja osaston toiminnan salliessa. Yksi tällainen voi olla kerrallaan aamuvuorossa ja 3 tulee klo 7 töihin.
- Klo: 8-20:30 pitkä työvuoro (Otetaan käyttöön alkuvuodesta 2013! Pelisääntöjen päivitys sillon)

Mahdollisuus tehdä pitkiä työvuoroja

- 7.1.2013 alkavasta listasta lähtien saa suunnitella pitkiä vuoroja
- Klo: 8-20:30
- Pitkä vuoro vain ensiavussa arkipäivänä.
- Max. 2 pitkää vuoroa listassa
- Max. 1 pitkä vuoro / vk / hlö
- Yksi pitkävuorolainen / päivä
- Jos sairastuu pitkästä vuorosta -> sijaistetaan aamuvuoro. Jos sijainen itse haluaa tehdä pitkän vuoron, se sopii.

Työvuorojen ja viikonloppuvapaiden jakautuminen työntekijöiden kesken

- Jokaiselle mahdollisuuksien mukaan 1 vapaa viikonloppu / lista.
- Viikonlopun työt tarkoittaa työskentelyä lauantaina JA sunnuntaina
- Ilta- ja aamuvuoroista ei määritelty min. / max.
- Jokainen suunnittelee vähintään listaan yhden valvonnan ilta-aamu-yhdistelmän
- Tarpeen vaatiessa jokaisen on tehtävä 2 – 3 yötä/lista, mutta jos halukkaita öiden tekijöitä löytyy niin vain yksi yö/lista on mahdollinen.
- Jos ei halua yhtään yötä listaan ja yöt saadaan tehtyä ilman työpanostasi merkitse listasi perään ”ei öitä”
- Voi suunnitella max. 4 yötä / lista
- Max. 3 peräkkäistä yötä
- Kts. pitkän vuoron säännöt oman otsikon alta s. 4

Yksilölliset työajat ja vuorojärjestelyt

- Jokainen merkitsee työvuorosuunnitelmaan haluamansa vuorot välittämättä mitä muut ovat sinne laittaneet. Tässä kohtaa toki fiksua, jos pystyt jo *mahdollisuuksiesi* mukaan tekemään jouston (vähentää listaneuvottelijan työtä).
- Toivomukset, joita ei halua muutettavan, ympyröidään. Max 4 kpl / lista.
- Pidetään TAA-vihkoa, jossa jokaisella oma henkilökohtainen sivu johon tarvittaessa merkitään:
 - ✓ työvuorolista, jos on lomalla tai virkavapaalla silloin kun listaa suunnitellaan.
 - ✓ tehty joustaminen. (jousto=vastentahtoisesti tehty vuoronvaihto)

- ✓ kestotoiveet (Kestotoive ei ole ”joka tiistai illalla jumppa” vaan voi olla esim. ”joka toinen viikko enemmän iltoja ja jokatoinen viikko enemmän aamuja”. Kestotoiveet laitetaan yhteiselle sivulle, helpottaa lukemista.

Työvuorosuunnittelukäytäntö

- Listaa suunnitellaan työaikana, kun sille on sopiva aika eikä potilastyö ”kärsi”, esim. aamu- ja iltavuoron vaihde
- Listalle laitetaan näkyviin päivämäärä mihin mennessä henkilökohtainen työvuorosuunnitelma pitää olla laadittuna
- Suunnittelu tässä järjestyksessä:
 - ✓ Yövuorot ja viikonlopun työvuorot (kun listaneuvottelija hyväksynyt siirrytään seuraavaan vaiheeseen)
 - ✓ aamu- ja iltavuorot ja vapaapäivät.
 - ✓ 1vk listantekijälle neuvotteluihin.
 - ✓ lista valmis viikkoa ennen sen alkamista.
 - ✓ seuraavan listan suunnittelu alkaa alkaa heti kun edellinen hyväksytty ja tulostettu.
- Listaneuvottelija
 - ✓ Marja ja Meiju ovat listaneuvottelijoita
 - ✓ Listaneuvottelija merkitsee lomat, vahvistetut koulutuspäivät, virkavapaat, tiedossa olevat sairaslomat listapohjaan valmiiksi.
 - ✓ Listaneuvottelija laskee tarvittavat ja lopulliset työtunnit.
 - ✓ Listaneuvottelija suunnittelee lyhytaikaiseten sijaisten listat.
- Suunnittelu on kaikkien vastuulla
 - ✓ Listaneuvottelija muistuttaa suunnittelusta

Jaksotyö

Työaikalain 7 §:ssä tarkoitettussa työssä, jossa työaika on järjestetty jaksotyöksi, säännöllinen työaika on 3 viikon pituisena työaikajaksona enintään 114 tuntia 45 minuuttia (täysi työaika). Vastaavasti 2 viikon työaikajakson täysi säännöllinen työaika on enintään 76 tuntia 30 minuuttia. Säännöllinen työaika voidaan järjestää myös siten, että se on kahden peräkkäisen 2 tai 3 viikon tai kolmen peräkkäisen 2 viikon työaikajakson aikana keskimäärin edellä mainittu. Säännöllinen työaika ei saa kummankaan 3 viikon ajanjaksona ylittää 128 tuntia eikä yhdenkään 2 viikon ajanjaksona 88 tuntia. (KVTES)

- 1 vko = 38 h 15 min
- 2 vko = 76 h 30 min
- 3 vko = 114 h 45 min
- 4 vko = 153 h
- 5 vko = 191 h 15 min
- 6 vko = 229 h 30 min

Viikkolepo

Työaika on järjestettävä niin, että viranhaltija/työntekijä saa kerran viikossa vähintään 35 tuntia kestävän keskeytymättömän vapaa-ajan, joka on mikäli mahdollista sijoitettava sunnuntain yhteyteen. Viikoittainen vapaa-aika voidaan järjestää keskimäärin 35 tunniksi 14 vuorokauden ajanjakson aikana. Vapaa-ajan tulee olla kuitenkin vähintään 24 tuntia viikossa. (KVETS)

Pelisääntöjen päivittäminen, noudattaminen ja muut asiat

- Osastokokous pidetään joka toinen viikko, asialistalle jokaiseen kokoukseen työvuorosuunnittelu.
- Pelisääntöjä voi tarvittaessa muuttaa yhteisellä sopimuksella.
- Sairasloman sattuessa vuorot järjestellään yhteisvoimin tai listaneuvottelija järjestele.
- Suunnittelulla ei niinkään haeta tasapuolisuutta vaan mahdollisuutta jokaisen suunnitella omaa jaksamista tukevat työvuorot.
- Suunnittelu lähtee aina yksikön toiminnan sujuvuudesta.
- Kaikki joustaa vuorollaan (vihkoseuranta).
- Kaikki noudattavat pelisääntöjä. Jos joku ei noudata asiasta neuvotellaan ja pelisääntöihin perehdytään.
- Toisten suunnitelmia kunnioitetaan.
- Jos joku ei suunnittele työvuorojaan hänelle jää jämat, saa tyytyä jäljelle jääviin vuoroihin.

Arvoisa yhteispäivystyksen sairaanhoitaja,

Tämä aineiston keruu liittyy TYKS Vakka-Suomen sairaalan yhteispäivystyksen työvuorosuunnittelun kehittämisprojektiin, joka on samalla Turun ammattikorkeakoulussa suorittamani ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö. Lupa aineiston keruuseen on saatu ylihoitaja Esko Tähtiseltä 19.2.2013. Opinnäytetyön ohjaaja on Turun ammattikorkeakoulun yliopettaja Raija Nurminen.

Tämän kyselyn tavoitteena on tuottaa tietoa autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata sairaanhoitajien kokema työaika-autonomia-kehittämisprojektin toteutuminen sekä sairaanhoitajien kokemukset työaika-autonomian hallinnasta, työtyytyväisyydestä, henkilökunnan sitoutumisesta ja yhteispäivystyksen vetovoimaisuudesta työaika-autonomian aikana.

Sinun vastauksesi tuo arvokasta tietoa. Vastaaminen on luonnollisesti vapaaehtoista. Kyselyssä ei kysytä mitään vastaajan taustatietoja, joten yksittäisen vastaajan näkemykset eivät ole tunnistettavissa.

Pyydän kohteliaimmin vastaustasi mahdollisimman pian, mutta viimeistään 8.3.2013 mennessä.

Kiitos!

Laura Harikkala

Sairaanhoitaja / YAMK-opiskelija

laura.harikkala@students.turkuamk.fi

Työaika-autonomia

Arvioi numeerisesti kokemuksiasi rastittamalla sopivin vaihtoehto väliltä 1-5 kunkin arvioitavan asian suhteen siten, että

1= Täysin eri mieltä

2= Jokseenkin eri mieltä

3= Neutraali kanta

4= Jokseenkin samaa mieltä

5= Täysin samaa mieltä

1. Työaika-autonomia: suunnittelu ja toteuttaminen

	1	2	3	4	5
Olen saanut riittävästi koulutusta työaika-autonomiasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut riittävästi tietoa työaika-autonomiasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut riittävästi tukea esimieheltäni työaika-autonomiaan liittyvissä asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelisäännöt ovat mielestäni toimivat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni noudatetaan pelisääntöjä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelisäännöissä on otettu huomioon tasapuolisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtaiset työvuorotarpeeni tulevat huomioonotetuiksi työvuorolistaa laadittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Työaika-autonomian avulla voin vaikuttaa enemmän työvuoroihini ○ ○ ○ ○ ○
- Työvuorosuunnittelu työaika-autonomian avulla sujuu mielestäni hyvin työyhteisössäni ○ ○ ○ ○ ○
- Työaika-autonomiassa on mielestäni vielä kehitettävää ○ ○ ○ ○ ○
- Viikonloppuvuorojen määrä on mielestäni lisääntynyt ○ ○ ○ ○ ○
- Viikonloppuvuorojen määrä on mielestäni vähentynyt ○ ○ ○ ○ ○
- Olen tyytyväinen viikonloppuvuorojen määrään ○ ○ ○ ○ ○
- Yövuorojen määrä on mielestäni lisääntynyt ○ ○ ○ ○ ○
- Yövuorojen määrä on mielestäni vähentynyt ○ ○ ○ ○ ○
- Olen tyytyväinen yövuorojen määrään ○ ○ ○ ○ ○
- Työaika-autonomian aikana minulla on ollut mahdollisuus luopua yövuoroistani ○ ○ ○ ○ ○

2. Vastaa omin sanoin, mitä kehitettävää työaika-autonomiassa on koskien omaa työyhteisöäsi:

3. Työaika-autonomia: työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistäminen

1 2 3 4 5

Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on helpompaa työaika-autonomian avulla ○ ○ ○ ○ ○

Koen työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen helppouden tärkeäksi ○○○○○

Työn ja harrastusten yhteensovittaminen on helpompaa työaika-autonomian avulla ○○○○○

Koen työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen helppouden tärkeäksi ○○○○○

4. Työaika-autonomia: terveys ja hyvinvointi

1 2 3 4 5

Työaika-autonomia on vaikuttanut työilmapiiriin positiivisesti ○○○○○

Vuorovaikutus työkaverieni kanssa sujuu työaika-autonomian myötä paremmin ○○○○○

Työaika-autonomia on vähentänyt työssä kokemaani räsitusta ○○○○○

Työssäjaksaminen on lisääntynyt työaika-autonomian aikana ○○○○○

Unihäiriöt ovat vähentyneet työaika-autonomian aikana ○○○○○

Koen olevani virkeämpi valveilla ollessani työaika-autonomian aikana ○○○○○

Olen suunnitellut itselleni työvuorot perustuen ns. ergonomiseen työvuorojen suunnitteluun ○○○○○

5. Työaika-autonomia ja vetovoimaisuus

1 2 3 4 5

TYKS Vakka-Suomen sairaalan yhteispäivystyksestä on työaika-autonomian myötä tullut miellyttävämpi työpaikka ○○○○○

Työaika-autonomian avulla uusien työntekijöiden saaminen helpottuu

Olen kertonut ystäväilleni / kollegoilleni, että työaika-autonomian avulla mahdollisuuteni vaikuttaa työaikoihini ovat lisääntyneet

Suosittelen työaika-autonomian kokeilemistä muissakin sosiaali- ja terveydenhuollon laitoksissa

Mahdollisuus tehdä ns. pitkiä vuoroja (klo:8.00-20:30) on henkilökunnan edun mukaista

Olen motivoituneempi jatkamaan työskentelyä tässä työyksikössä työaika-autonomian takia

6. Työaika-autonomiaa on nyt kokeiltu puoli vuotta. Oletko halukas jatkamaan työaika-autonomiaa kokeilun jälkeen?

Kyllä

En

7. Työaika-autonomian positiivisia kokemuksia mielestäni ovat:

8. Työaika-autonomian negatiivisia kokemuksia ovat:
