

AUTONOMINEN  
TYÖVUOROSUUNNITTELU –  
KEHITTÄMISHANKE PÄIJÄT-HÄMEEN  
KESKUSSAIRAALAN OSASTOLLA 43-44

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysalan laitos  
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikor-  
keakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johta-  
misen koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syksy 2009  
Marjut Kantoluoto

Tie vain jatkuu jatkumistaan  
ovelta mistä sen alkavan näin.  
Nyt se on kaukana edessäpäin  
jos voin, sitä joudun seuraamaan  
jaloin innokkain vaeltaen  
kunnes se taas tien suuremman kohtaa  
paikassa johon moni polku johtaa.  
Mihin sitten? Tiedä en.

Lahden ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

KANTOLUOTO, MARJUT:                      Autonominen työvuorosuunnittelu - kehittämissuunnitelma Päijät-Hämeen keskussairaalan osastolla 43-44

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman opinnäytetyö, 84 sivua, 13 liitesivua

Syksy 2009

## TIIVISTELMÄ

---

Kehittämissuunnitelman tarkoituksena oli toteuttaa Päijät-Hämeen keskussairaalan osastolla 43-44 autonomisen työvuorosuunnittelun vuoden kestävä kokeilu. Autonomisella työvuorosuunnittelulla hankkeessa tarkoitetaan hoitohenkilökunnan itsensä tekemää työvuoroluettelon suunnittelua, jossa noudatetaan yhdessä sovitut reunaehdot.

Hankkeen tavoitteena oli kehittää ja ottaa käyttöön osastolle 43-44 uusi tapa tehdä työvuoroluettelo. Tavoitteena oli, että uuden tavan myötä jokainen hoitohenkilökuntaan kuuluva oppii tekemään oman työvuorosuunnitelmansa, henkilökunnan työajan hallinta paranee ja että osaston työvuoroluettelo tehdään yhdessä valmiiksi asti.

Työajan hallinnalla tarkoitetaan työntekijän vaikutusmahdollisuuksia olosuhteisiin ja sisältöihin jotka liittyvät työntekoon. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön on yksi tärkeimpiä työtyytyväisyyden vaikuttavia asioita. Työntekijät kokevat tärkeimmäksi työkykyä ylläpitäväksi keinoksi työaika- ja joustot työntekijöiden toiveiden mukaisesti. Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan vastuullisuuteen perustuvaa lähestymistapaa organisaation toimintatapoihin niin, että kaikki työyhteisön jäsenet osallistuvat toimintaan. Jaettu johtajuus on keino, jonka avulla voidaan lisätä henkilökunnan työajan hallinnan mahdollisuuksia.

Kehittämissuunnitelma toteutettiin kehittävänä työntutkimuksena. Opinnäytetyössä kuvataan kehittävän työntutkimuksen yksi sykli. Hankkeen tuloksena kaikki osaston hoitohenkilökuntaan kuuluvat oppivat tekemään työvuorosuunnitelmansa. Autonomista työvuorosuunnittelukäytäntöä halutaan jatkaa osastolla edelleen. Ennen autonomisen työvuorosuunnittelun kokeilun aloittamista sekä kokeilun päätyttyä toteutettiin kysely, jonka tulosten perusteella tyytyväisyys tehtiin työvuoroluetteloihin lisääntyi. Henkilökunnan työajan hallinta parani. Sen sijaan tavoitetta, että työvuoroluettelo tehdään yhdessä valmiiksi asti, ei hankkeen aikana saavutettu.

Avainsanat: autonominen työvuorosuunnittelu, työajan hallinta, jaettu johtajuus, kehittävä työntutkimus.

Lahti University of Applied Sciences  
Masters degree in social and health service

KANTOLUOTO, MARJUT:                      Autonomic work shift planning – a development project in the ward 43-44 in Päijät-Häme central hospital

Master's Thesis in Development in social and health service and leadership program, 84 pages, 13 appendixes

Autumn 2009

## ABSTRACT

---

The aim of the development project was to put into practice a test concerning autonomic work shift planning in the ward 43-44 of the Päijät-Häme central hospital. This meant that the nursing staff could themselves design their shift plans according to border conditions settled in co-operation.

The goal of the project was to develop and introduce a new way of designing shift plans in the aforementioned units of the Päijät-Häme central hospital. It was intended that every member of the nursing staff would learn to design their own shift plans, the staff's job control would be improved and that the wards' shift plans could be co-operatively finished.

Job control means essentially that an individual member of staff can affect the conditions and contents concerning working. The possibility to affect one's own work is one of the most important issues affecting work contentment. Employees think that flexible working hours are the best way to sustain ability to work. Shared leadership essentially means that every member of staff is given responsibilities that work towards the aims of the work organization. Shared leadership is a way of increasing the staff's possibilities to job control.

The development project was carried out as developmental work research. This thesis portrays a single cycle of developmental work research. The result of the project was that every member of nursing staff working in the ward 43-44 learned to design their own shift plans. The practice of autonomic shift planning was considered good and the staff wants to continue using it. An inquiry was made before and after adopting the practice. Results of this inquiry show that the staff was more content with the shift plans designed according to the principles of autonomic shift planning. Job control was improved. Unfortunately none of the shift plans could be co-operatively finished – a single member of staff had to complete them.

Key words: autonomic work shift planning, job control, shared leadership, developmental work research

## SISÄLLYS

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | JOHDANTO  | 1  |
| 2     | KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA   | 3  |
| 2.1   | Työajan suunnittelu terveydenhuollossa  | 3  |
| 2.2   | Jaettu johtajuus  | 7  |
| 2.3   | Jaettu johtajuus työajan hallinnan edistäjänä   | 11 |
| 2.4   | Autonominen työvuorosuunnittelu   | 13 |
| 2.5   | Kokemuksia autonomisesta työvuorosuunnittelusta suomalaisessa terveydenhuollossa  | 15 |
| 3     | KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITTEET  | 20 |
| 4     | KEHITTÄVÄ TYÖNTUTKIMUS HANKKEEN MENETELMÄNÄ   | 21 |
| 5     | KEHITTÄMISHANKKEEN KULKU  | 24 |
| 5.1   | Kehittävän työntutkimuksen prosessi   | 24 |
| 5.2   | Alkutilan kuvaus  | 29 |
| 5.3   | Toiminnassa todetut ristiriidat   | 30 |
| 5.4   | Uuden toimintamallin suunnittelu  | 32 |
| 5.5   | Uuden toimintamallin käyttöönotto   | 34 |
| 6     | KEHITTÄMISHANKKEESEEN LIITTYVÄN KYSELYN TOTEUTUS  | 38 |
| 6.1   | Aineiston keruu   | 38 |
| 6.2   | Kyselyn tulokset  | 43 |
| 6.2.1 | Kokemus aikaisemmasta työvuorosuunnittelutavasta  | 43 |
| 6.2.2 | Aikaisemman työvuorosuunnittelukäytännön ja autonomisen työvuorosuunnittelun aikana tehtyjen työvuorolistojen vertailua | 44 |
| 6.2.3 | Tyytyväisyys työvuorojen sijoitteluun, tehtyjen työvuorolistojen vertailua  | 49 |
| 6.2.4 | Työvuorosuunnittelukäytäntöjen tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus   | 55 |
| 6.2.5 | Autonominen työvuorosuunnittelu kokeilun aikana   | 56 |
| 6.2.6 | Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämis ehdotuksia  | 59 |
| 6.3   | Tulosten yhteenveto   | 61 |
| 7     | KEHITTÄMISHANKKEEN YHTEENVETO JA POHDINTA   | 64 |
| 7.1   | Uuden toimintamallin arviointi  | 64 |
| 7.1.1 | Kehittämishankkeen ja sen prosessin arviointi   | 64 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 7.1.2 | Kehittämishankkeen tavoitteiden arviointi ja tulosten<br>pohdintaa | 65 |
| 7.1.3 | Kyselyn eettisyys ja luotettavuus                                  | 68 |
| 7.1.4 | Oman roolin arviointi  | 71 |
| 7.2   | Uuden toimintatavan vakiinnuttaminen                               | 72 |
| 7.3   | Jatkotutkimusaiheita   | 73 |
| 8     | LOPUKSI  | 74 |
|       | LÄHTEET  | 77 |
|       | LIITTEET   | 85 |

## KUVIOT

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 1. Työvuoroluetteloon vaikuttavia tekijöitä                                   | 4  |
| Kuvio 2. Jaettu johtajuus työajan hallinnan edistäjänä                              | 13 |
| Kuvio 3. Autonominen työvuorosuunnittelu käytännössä                                | 15 |
| Kuvio 4. Kehittävän työntutkimuksen vaiheet   | 26 |
| Kuvio 5. Kehittämishankkeen vaiheet   | 28 |
| Kuvio 6. Olen tyytyväinen työyksikköni työvuorosuunnittelun tapaan                  | 44 |
| Kuvio 7. Olen tyytyväinen tehtyihin työvuorolistoihini                              | 45 |
| Kuvio 8. Voin vaikuttaa siihen missä vuorossa työskentelen                          | 45 |
| Kuvio 9. Henkilökohtaiset toivomukseni otetaan huomioon työvuorosuunnitelman teossa | 46 |
| Kuvio 10. Työvuorosuunnittelussa otetaan huomioon työntekijän elämäntilanne         | 47 |
| Kuvio 11. Työvuorot mahdollistavat työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen          | 48 |
| Kuvio 12. Työvuorot mahdollistavat työn ja harrastusten yhteensovittamisen          | 49 |
| Kuvio 13. Työvuorolistassani on iltavuoro-aamuvuoroyhdistelmiä liian usein          | 50 |
| Kuvio 14. Työvuorolistassani on liian monta peräkkäistä työvuoroa                   | 50 |
| Kuvio 15. Työvuorolistassani on peräkkäisiä aamuvuoroja liian usein                 | 51 |
| Kuvio 16. Työvuorolistassani on peräkkäisiä iltavuoroja liian usein                 | 52 |
| Kuvio 17. Työvuorolistassani on peräkkäisiä yövuoroja liian usein                   | 52 |
| Kuvio 18. Työvuorolistassani on viikonlopputöitä liian usein                        | 53 |
| Kuvio 19. Työvuorolistassani on yksittäisiä vapaapäiviä liian usein                 | 54 |
| Kuvio 20. Työvuorolistassani on peräkkäisiä vapaapäiviä sopivasti                   | 55 |
| Kuvio 21. Mielestäni työvuorosuunnittelu on tasapuolista                            | 55 |
| Kuvio 22. Mielestäni työvuorosuunnittelu on oikeudenmukaista                        | 56 |
| Kuvio 23. Teen työvuorosuunnitelmaani muutoksia yhteisen keskustelun perusteella    | 57 |

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 24. Otan työvuorosuunnittelussani huomioon myös<br>muiden tekemät työvuorosuunnitelmat | 57 |
| Kuvio 25. Otan suunnittelussani huomioon työn jatkuvuuden                                    | 58 |
| Kuvio 26. Otan suunnittelussani huomioon valmiin työvuorolistan<br>toimivuuden               | 58 |

## TAULUKOT

|  |    |
|--|----|
| Taulukko 1. Työvuorosuunnittelun ja tehtyjen työvuorolistojen<br>kartoitus | 40 |
| Taulukko 2. Toisen kyselylomakkeen kysymykset 18-25                        | 41 |

## LIITTEET

Liite 1. SWOT-analyysi kehittämishankkeesta

Liite 2. Autonominen työvuorosuunnittelu. Raija Hämäläisen diaesitys henkilökunnan koulutuspäivillä 28.2. ja 4.3.2008

Liite 3. Autonominen työvuorosuunnittelu. Marjut Kantoluodon diaesitys henkilökunnan koulutuspäivillä 28.2. ja 4.3.2008

Liite 4. Työvuorosuunnittelukysely osastolla 43-44. Kevät 2008

Liite 5. Työvuorosuunnittelukysely osastolla 43-44. Kevät 2009

Liite 6. Pelkistettyjen ilmausten ryhmittely kehittämis ehdotuksiksi



## 1 JOHDANTO

Terveydenhuollon henkilöstöstä suuri osa tekee fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti kuormittavaa epäsäännöllistä kolmivuorotyötä, jonka haittoja ovat terveys- ja jaksamisongelmat, työtapaturmat, väsymyksestä johtuva työsuorituksen heikkeneminen sekä negatiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen (Saari 2008, 15; Härmä & Sallinen & Kandolin 2000, 13, 30-31). Hoitoalan tulevaisuuden uhkakuvia ovat henkilöstösupistukset, lisääntyvä hoitotyön tarve, ikääntyminen ja odotettavissa oleva työvoimapula (Saari 2008; Ojala & Ahonen 2005, 18). Koulutetun terveydenhuollon henkilöstön tarve lisääntyy, sillä on syytä olettaa että terveys- ja hoivapalveluiden kysyntä kasvaa (Lammintakanen & Kinnunen 2006, 15). Ennusteiden mukaan sosiaali- ja terveysalalla on lähivuosina ongelmia laadukkaasti työvoiman saamisessa. Työvoima tarvitseekin tehostettuja toimia työhyvinvoinnin tukemiseen ja alalla pysymiseen. (Hintsala, 2006, 46.)

Organisaatiolle on tärkeä positiivinen julkisuuskuva, kun joudutaan kilpailemaan osaavasta työvoimasta. Johtaminen ja rekrytointi edellyttävät aikaisempaa yksilöllisempää henkilöstöpolitiikkaa. (Viitala 2009, 239-240; Saari, 2008, 3; Kanste 2006, 9.) Osa tätä prosessia on kehittää koko työpaikan imagoa, kilpailukykyä ja houkuttelevuutta (Koskimaa 2006, 125). Sairaalat, jotka onnistuvat kehittämistyössään, lisäävät vetovoimaansa (Lammintakanen & Kinnunen 2006, 23). Sairaaloissa on kehitetty houkuttelevia menetelmiä henkilökunnan rekrytoimiseksi (Hintsala 2006, 46). Yksi henkilökuntaa houkutteleva ja henkilökunnan jaksamista tukeva menetelmä on työaikajousten käyttö (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2009; 12 Saari 2008, 25).

Hoitotyöntekijöiden kuulemista ja heidän vaikutusmahdollisuuksiaan heidän omaa työtään koskevien asioiden päätöksenteossa tulisi lisätä (Saari 2008, 32-33; Hintsala 2006, 45). On todettu, että hoitotyöntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen vähentää työstä eroamista ja lisää työhön hakeutumista (Hintsala 2006, 48). Jaettu johtajuus on keino, jonka avulla voidaan lisätä henkilökunnan vaiku-

tusmahdollisuuksia. Vastuun jakaminen ja henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ei vähennä esimiehen roolin merkitystä, vaan esimiehen vaikutusmahdollisuudet ja vastuu säilyvät (Antila & Ylöstalo 2000, 31-33). Jaettu johtajuus on usein uusien hankkeiden tärkeä edeltäjä (Viitanen & Konu 2006, 34), ja se tukee myös esimiehen omaa jaksamista työssään (Järvinen 2005, 150).

Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto on yksi vaihtoehto henkilökunnan työajan hallinnan ja työtyytyväisyyden lisäämiseksi. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa vastuu työvuoroluettelon teosta on siirretty osastonhoitajalta osaston henkilökunnalle, osastonhoitaja vastaa suunnitellun listan toimivuudesta.

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena on toteuttaa Päijät-Hämeen keskussairaalassa gastroenterologisen kirurgian osastolla 43-44 autonomisen työvuorosuunnittelun kokeilu. Hankkeen idea on noussut työyhteisöstä. Tarve osaston työvuorosuunnittelun kehittämiseen heräsi työyhteisössä havaituista ongelmista. Hankkeen aihe on ajankohtainen. Autonomisen työvuorosuunnittelun kokeiluja on tehty suomalaisessa terveydenhuollossa eri sairaanhoitopiireissä useita, tulokset ovat olleet hyviä, ja autonomista työvuorosuunnittelukäytäntöä halutaan organisaatioissa lisätä.

## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

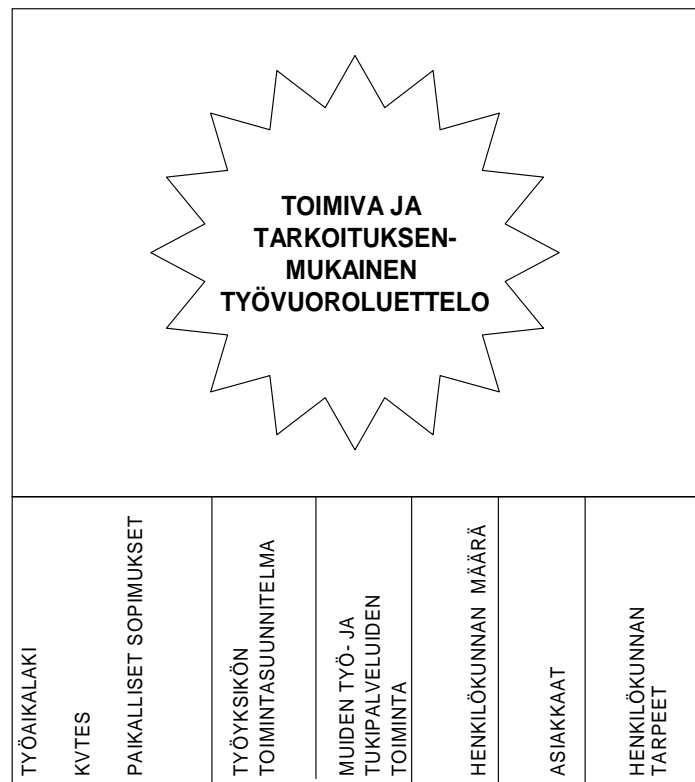
### 2.1 Työajan suunnittelu terveydenhuollossa

Työaika on lailla ja sopimuksilla säädeltävä voimavara, jossa sovitetaan yhteen organisaation käytössä oleva pääoma, tuotantovälineet, teknologia ja henkilöstöresurssit (Työmarkkinajärjestöt 2002). Terveydenhuollon henkilöstöstä suuri osa tekee epäsäännöllistä kolmivuorotyötä, kunnallisen terveydenhuollon yksiköissä työaikamuotona on tavallisimmin jaksotyö. Jaksotyötä tehdään työpaikoissa, jotka ovat toiminnassa läpi vuorokauden viikon jokaisena päivänä. Jaksotyötä tehdään tavallisesti kolmen viikon jaksoissa, jolloin yhden jakson työaika on enintään 114 tuntia 45 minuuttia. Kaksi jaksoa voi olla myös peräkkäin, jolloin jakson yhteispituus eli tasoittumisjakso on kuusi viikkoa ja työaika jaksossa enintään 229 tuntia 45 minuuttia. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007, 53.)

Työvuorosuunnittelua kunnallisessa terveydenhuollossa säätelevät työaikalaki ja kunnallinen virka- ja työehtosopimus (KVTES), joissa määritellään vähimmäislepojaksot ja työpäivän enimmäispituus, sekä paikalliset sopimukset. Kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen mukaan työnantajalla on lain, työehtosopimuksen ja työsopimuksen puitteissa työnjohto- ja valvontaoikeus, direktio-oikeus. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä on sitoutunut tekemään työtä työnantajan johdon ja valvonnan alaisena. Työnantajalla on oikeus määrätä miten, missä ja milloin työ tehdään. Työnantajan velvollisuutena on antaa työntekijälle tietyt lepoajat sekä huolehtia työturvallisuudesta. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007, 43-77.)

Työvuoroluettelo on työyksikön työvuorosuunnitelma. Työvuorosuunnittelun lähtökohdانا on työyksikön toiminta, ja sen ensisijaisena tehtävänä on sovittaa yhteen henkilökunnan käytettävissä oleva työaika vastaamaan asiakkaiden palveluntarvetta. Työvuoroluettelo on juridinen asiakirja, joka on laadittava kirjallisesti ja saatettava tiedoksi viikkoa ennen jakson alkamista, jonka jälkeen suunnitelmaan ei voi tehdä muutoksia ilman työntekijän lupaa tai pakottavaa syytä. Työvuoro-

luettelon tekoon vaikuttavat työaikalain ja sopimusten lisäksi työyksikön toimintasuunnitelma, henkilökunnan määrä sekä muiden työ- ja tukipalveluyksiköiden toiminta, ja siinä toteutuvat työnantajan ja työntekijän oikeudet ja velvollisuudet toisiaan kohtaan (kuvio 1). (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007; Työmarkkinajärjestöt 2002.) Puhekielessä työvuoroluetteloa kutsutaan tavallisemmin työvuorosuunnitelmaksi tai työvuorolistaksi. Jatkossa näitä termejä käytetään synonyymeinä.



KUVIO 1. Työvuoroluettelon vaikuttavia tekijöitä

Organisaatioiden toimintaa ohjaavat asiakkaiden ja markkinoiden odotukset, mutta samanaikaisesti on otettava huomioon myös henkilöstön tarpeet. Työajoilla on huomattava merkitys resurssien tehokkaan käytön, henkilöstön yksilöllisten tarpeiden ja työsuojelun kannalta. (Työmarkkinajärjestöt 2002.) Terveystieteiden tutkimusten mukaan henkilöstöstä suuri osa tekee fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti kuormittavaa epäsäännöllistä kolmivuorotyötä. Vuorotyön haittoja ovat terveys- ja jaksamisen-

gelmat, työtapaturmat, väsymyksestä johtuva työsuorituksen heikkeneminen sekä negatiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen. Terveydenhuollossa käytössä oleva jaksotyö hankaloittaa elämää enemmän kuin säännöllinen vuorojärjestelmä. (Saari 2008, 15; Härmä ym. 2000,13, 30-31.)

Hoitoalalla henkilökunta on pääosin naisvaltaista, työ raskasta ja vaativaa. Suuri osa nuorista työntekijöistä työskentelee määräaikaissa työsuhteissa. Hoitoalan tulevaisuuden uhkakuvia ovat henkilöstösupistukset, lisääntyvä hoitotyön tarve, ikääntyminen ja odotettavissa oleva työvoimapula. (Saari 2008; Ojala & Ahonen 2005, 18; Kivimäki, Karttunen & Yrjänheikki 2004, 9). Koulutetun terveydenhuollon henkilöstön tarve lisääntyy, sillä on syytä olettaa että terveys- ja hoivapalveluiden kysyntä kasvaa (Lammintakanen & Kinnunen 2006, 15).

Ennusteiden mukaan sosiaali- ja terveysalalla on lähivuosina ongelmia laadukkaan työvoiman saamisessa. Alalle hakeutuu yhä harvempi, nuoret hakijat vähenevät samalla kun hoitotyössä olevien hoitajien keski-ikä nousee. Työvoima tarvitseekin tehostettuja toimia työhyvinvoinnin tukemiseen ja alalla pysymiseen, myös alan vetovoimaisuuden säilyttämisestä on huolehdittava. (Hintsala, 2006, 46.) Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan toisaalta jokaisen työyhteisön jäsenen hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja vireyttä, toisaalta koko työyhteisön vireyttä. Työhyvinvointi on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus onnistua ja kokea työn iloa. (Ojala & Ahonen 2005, 28.)

Työssä olevan väestön ikääntyminen on merkittävimpiä työelämän muutoksia tulevaisuudessa (Lahtinen, 2009; Saari, 2008; Härmä ym. 2000, 11). Halme (2005) tutkimuksessaan määrittelee ikäjohtamisen osaksi organisaation toimintaa, eri-ikäisten johtamista siten, että jokaisen työntekijän ominaisuudet tulisi hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla ja niin, että jokainen toimija tuntisi itsensä tarpeelliseksi organisaatiossa. Ikäjohtamisessa panostetaan henkilöstön ylläpitoon ja varmistetaan näin organisaation menestys.

Organisaatiolle positiivinen julkisuuskuva on tärkeä, kun joudutaan kilpailemaan osaavasta työvoimasta. Ikäjohtamisessa korostuvat työntekijän iän ja ikäsidon-

naisten tekijöiden huomioon ottaminen päivittäisjohtamisessa, se kohdistuu koko henkilöstöön ja edellyttää aikaisempaa yksilöllisempää henkilöstöpolitiikkaa Yksilöllisempää henkilöstöpolitiikkaa edellyttää myös henkilöstön rekrytointi. Aktiivisella rekrytoinnilla tarkoitetaan uuden ja koulutetun henkilöstön saatavuuden turvaamista sekä pätevän ja osaavan henkilöstön pysyvyyden varmistamista. (Viitala 2009, 239-240; Saari, 2008, 3; Kanste 2006, 9; Kivimäki ym. 2004, 63-64.) Osa tätä prosessia on kehittää koko työpaikan imagoa, kilpailukykyä ja houkuttelevuutta (Koskimaa 2006, 125).

Sairaalat, jotka onnistuvat kehittämistyössään, lisäävät vetovoimaansa. Tämä heijastuu myös toiminnan laatuun ja tuloksellisuuteen. Vetovoimaiset organisaatiot pystyvät turvaamaan myös asiakaskuntansa. (Lammintakanen & Kinnunen 2006, 23.) Sairaaloissa on kehitetty houkuttelevia menetelmiä henkilökunnan rekrytoimiseksi (Hintsala 2006, 46.) Yksi henkilökuntaa houkutteleva ja henkilökunnan jaksamista tukeva menetelmä on työaikajousten käyttö (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2009; 12 Saari 2008, 25; Ojala & Ahonen 2005, 180-181).

Työelämässä sovellettavat joustavuuden muodot voidaan ryhmitellä määrällisiin (numeerisiin), toiminnallisiin (funktionaalisiin) sekä organisaation sisäisiin ja ulkoisiin joustoihin. Työaikajoustoilla tarkoitetaan poikkeamaa normiksi muuttuneesta työajasta, ja ne luokittelevat organisaation sisäisiin määrällisiin joustoihin. (Kandolin & Huuhtanen 2000, 107-108.) Erilaisia käytössä olevia työaikajousten muotoja ovat esimerkiksi liukuvan työajan käyttö, työvuorojen räätälöinti, tauotus, etätö, ylityö ja osa-aikatyö. Uusia, joustavia, vaihtelevia, pätkittäisiä ja yksilöllisiä työaikoja ja -suhteita nimitetään epätyypilliseksi työnteon muodoiksi. (Viitala 2009, 91; Saari 2008, 32.)

Työntekijät kokevat tärkeimmäksi työkykyä ylläpitäväksi keinoksi työaikojen joustot työntekijöiden toiveiden mukaisesti. Jousten tarve sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta katsottuna on luonut tarpeen muuttaa työaika yksilöllisemmäksi. (Kivimäki ym. 2004, 28; Härmä, Hakola & Kandolin 2000, 7, 12.) Työpaikkakohtaisista työaikatarpeista ja henkilöstörakenteesta riippuu, millainen työaikamalli työyksikössä on toimiva. Esimerkiksi tiimityön myötä työ on muuttunut luonteeltaan muista riippuvaisemmaksi, kuitenkin samanaikaisesti on lisään-

tynyt tarve sopia työajoista entistä yksilöllisemmin. (Uhmavaara & Ilmonen 2003, 7-8.)

## 2.2 Jaettu johtajuus

***Jaetulla johtajuudella*** (Shared Leadership) tarkoitetaan vastuullisuuteen perustuvaa lähestymistä organisaation toimintatapoihin niin, että kaikki työyhteisön jäsenet osallistuvat toimintaan (Viitanen & Konu 2006, 34). Jaetun johtajuuden määrittely on saanut alkunsa jaetun hallinnon (Governance) filosofiasta 1980-luvulla. Se voidaan tiivistää tarkoittamaan vastuullisuutta, kumppanuutta, oikeudenmukaisuutta ja omistajuutta. Jaetun johtajuuden toteuttamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, vaan siihen vaikuttavat organisaation tarpeet. (Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen & Lehto 2007, 58.)

Johtajuuden voidaan ajatella olevan prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti (Sydänmaanlakka 2004, 106). Tavallisesti ajatellaan, että johtaminen tapahtuu ylhäältä alaspäin. Johtamisesta puhutaan kuin se olisi vain yhden ihmisen, johtajan, käyttäytymistä. Johtajan ja alaisen suhdetta luonnehtii tällöin tarkka työnjako ja organisaatiohierarkiaan perustuva vastuunjako. Organisaatiossa tulee kuitenkin reagoida nopeasti ja päätöksenteon tulee olla joustavaa. Johtaja tarvitsee niin monialaista asiantuntijuutta päätöksentekonsa tueksi, ettei sitä voi yksi ihminen hallita. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 13-18.)

Henkilöstön jaksaminen, motivointi ja työhyvinvointi edellyttävät johtamismenetelmien kehittämistä ja vahvistamista (Viitanen ym. 2007, 13; Hintsala 2006, 53). Sosiaali- ja terveysalalla johtajuus on jatkuvassa muutoksessa, tämä vaatii johtajalta paljon (Viitanen ym. 2007, 13, 64-66). Kanste (2005) toteaa, että hoitotyön johtajuus on tilannesidonnaista, johtajuuden ulottuvuudet vaihtelevat tilanteesta riippuen. Hyvä johtaja pystyy muuttamaan johtajuustyyliään tilanteen vaatimusten mukaiseksi. Johtajuuden on todettu olevan tehokkainta ja menestyksekkäintä silloin, kun muutosjohtajuus on yhdistyneenä vastavuoroiseen johtamiseen. (Greenfield 2007, 164).

Jaetun johtajuuden käsite on vielä abstrakti, tutkimus jaetusta johtajuudesta on uutta. Jaettua johtajuutta on kuitenkin toteutettu käytännössä jo kauan. Toimies-samme yhteistoiminnan ohjaamina emme ehkä ajattele, että kyseessä on tällöin jaettu johtajuus. (Mikkonen 2005, 39.) Jaetusta johtajuudesta on olemassa useita määritelmiä, joista yksi on *Älykäs johtajuus*, jonka Sydänmaanlakka (2004) määrittelee näin: ”*Älykäs johtajuus on johtajien ja tuloksentekijöiden vuoropuhelu, jossa jaettu visio pyritään saavuttamaan mahdollisimman tehokkaasti*”.

Jaetussa johtajuudessa pyritään kaikkien työyhteisön jäsenten tietojen ja taitojen hyödyntämiseen läheisessä yhteistyössä (Ukkonen 1995, 28). Jaetun johtajuuden yhtenä taustateorianaan voidaan pitää *Transformationaalista johtamista*, jossa johtajat sopeuttavat toimintaansa alaistensa motiivien ja tarpeiden mukaiseksi. Transformationaalinen johtaminen on prosessi, joka muokkaa ja muuttaa jokaista työyhteisöön kuuluvaa. (Sydänmaanlakka 2004, 19, 42-47.) Transformatiivisella johtajuudella on todettu olevan henkilöstöä voimaannuttava (Empowerment) vaikutus (Lahtinen 2009, 30).

Jaettua johtajuutta voidaan tarkastella kahdella tavalla. Sen voidaan ajatella tarkoittavan vastuiden jakamista, jolloin ajattelun painopiste on johtamistehtävien osittamisessa ja siirtämisessä delegoinnin avulla. Jaettu johtajuus voi olla myös yhdessä tekemisen prosessi. Tällöin jaetaan kokemuksia, vaihdetaan ajatuksia ja kuunnellaan muita tavoitteena tehdä näkökantoja yhteiseksi. (Viitanen ym. 2007, 58; Ropo ym. 2005, 19-20) Jaettu johtajuus sisältää ylhäältä alaspäin johtamisen, alhaalta ylöspäin johtamisen sekä yhteisvastuun (Sydänmaanlakka 2004, 106; Ukkonen 1995, 10).

Jaetulla johtajuudella pyritään sekä ihmisten hyvinvointiin että organisaation menestykseen. Jaetussa johtajuudessa asioita ja kokemuksia tehdään yhteiseksi arjessa ja päätökset perustuvat organisaation jäsenten väliseen vuorovaikutukseen ja vuorovaikutuksessa syntyvään tietoon. (Viitanen ym. 2007, 58; Ropo ym. 2005, 14, 21.) Jaetussa johtajuudessa jokainen työyhteisön jäsen tuottaa ja saa lisäarvoa (Ukkonen 1995, 10). Jokaiselle on tärkeää tulla kuulluksi, ja että yhteisiä sääntöjä toteutetaan johdonmukaisesti. Oikeudenmukaiseksi koetulla johtamisella on selkeä vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin, terveyteen, työtyytyväisyyteen ja työ-



hön sitoutumiseen. (Saari 2008, 43; Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Virtanen 2002, 44-46.) Varsinkin asiantuntijayhteisöissä johtajuuden oikeudenmukaisuutta voidaan lisätä jaetulla johtajuudella (Kanste 2006, 8).

Johtajuuden haaste on eläminen ristiriitaisuuden kanssa arjessa, hyväksyä epävarmuutta ja epätietoisuutta ja se, että ihmisiä ja asioita voi kontrolloida vain rajallisesti. Johtajan täytyykin pystyä luottamaan, ottamaan riskejä ja jakamaan tietoa. Jaettuun johtajuuteen pyrkiminen ja sen oppiminen ei kuitenkaan ole pelkäämistään johtajan asia, vaan se houkuttelee jokaista työyhteisön jäsentä vastuunottoon. Jaettu johtajuus onkin valtaistamista (Empowerment). (Ropo ym. 2005, 51, 136.) Esimiehet hoitoalalla ovat itse sitä mieltä, että he jakavat vastuuta, ottavat huomioon työyhteisössä esiin tulleita ajatuksia sekä kuuntelevat työyhteisön jäsenten mielipiteitä. (Kokkinen, 2007; Kokkinen & Konu & Viitanen, 2007, 191-192.) Hoitoalalla työskentelevät kuitenkin kaipaavat esimiehiltä enemmän palautetta, sekä osaston toiminnan ylläpitämisen lisäksi uuden toiminnan luomista (Kanste 2005, 160). Hoitotyöntekijät kokevat työssä jaksamista vähentäväksi sen, että heille ei anneta riittävästi vastuuta (Saari 2008, 10).

Vastuullisuus edellyttää, että työntekijä kykenee toimimaan itsenäisesti, haluaa ja saa vastuuta ja että vastuut määritellään selkeästi (Mäkisalo 2003, 187). Kontrollista luopuminen ja hoitohenkilökunnan vastuun lisääminen tukee työntekijöiden valtaistumista ja voimaantumista. Tämä edellyttää työntekijän yksilöllistä kohtaamista, jonka seurauksena syntyy kokemus siitä, että heidän hyvinvoinnistaan välitetään ja heidän työtään arvostetaan. Yhdessä neuvotellen ja toisiaan kunnioittaen toimiessaan ihmiset jakavat voimiaan ja voima lisääntyy, työn lopputulos on enemmän kuin osiensa summa. Voimaantuminen lisää työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä, vähentää hoitohenkilöstön työpaineita ja on keskeistä palveluiden laadun, tuloksellisuuden, tehokkuuden, asiakaslähtöisyyden sekä koko työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. (Lämsä & Hautala 2008, 233; Mattila 2008; Kanste 2005, 162-163; Mäkisalo 2003, 41.)

Hoitotyöntekijöiden kuulemista ja heidän vaikutusmahdollisuuksiaan heidän omaa työtään koskevien asioiden päätöksenteossa tulisi lisätä (Saari 2008, 32-33; Hintsala 2006, 45; Kivimäki ym. 2004, 61; Wade 1999). Työntekijät pitävät tärkeänä

mahdollisuutta vaikuttaa päätöksentekoon, joka koskee työn tavoitteita, sisältöä ja tavoitteita. Tärkeimpänä työntekijät pitävät mahdollisuutta vaikuttaa omiin työmenetelmiin, niihin halutaan vaikuttaa aikaisempaa enemmän. Päätöksentekoon osallistuminen vaikuttaa positiivisesti työntekijän motivointiin, suorituskyykyyn, tyytyväisyyteen ja tuottavuuteen. (Viitala 2009, 18-27, 229; Karhu 2005, 32, 79; Wade 1999; Ukkonen 1995, 91-94.) On todettu, että hoitotyöntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen vähentää työstä eroamista ja lisää työhön hakeutumista (Hintsala 2006, 48). Kuusela (2005) tutkimuksessaan toteaa, että ammatillinen kasvu ja jaettu johtajuus ovat toisistaan riippuvaisia. Vain valtuuttavalla jaetulla johtajuudella voidaan tukea työntekijän ammatillista kasvua. Vastuun jakaminen ja henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ei vähennä esimiehen roolin merkitystä, vaan esimiehen vaikutusmahdollisuudet ja vastuu säilyvät (Antila & Ylöstalo 2000, 31-33).

Jaetun johtajuuden on todettu vaikuttavan positiivisesti työryhmän tehokkuuteen muutostilanteessa (Dunbar & Lorenz 2007, 183; Peace & Sims 2002, 188). Jaettu johtajuus onkin usein uusien hankkeiden tärkeä edeltäjä, joka ei kuitenkaan sulje pois perinteistä johtamistapaa (Viitanen & Konu 2006, 34). Johtajuudella on muutoksessa keskeinen rooli. Johtaja antaa muutokselle suunnan, inspiroi muutokseen ja varmistaa muutoksen toteuttamisen. (Oakland & Tanner 2007, 580.) Onnistunut muutos edellyttää, että johtaja tuntee käytännön työn, siinä esiintyvien ongelmien perussyyt ja osaa valita muutosehdotukset jotka vaikuttavat perussyihin. Johtajan täytyy myös ymmärtää muutoksen kokonaisvaikutus. (Walley, Silvester & Mountford 2006, 102-103). Jaettu johtajuus lisää koko työyhteisön tehokkuutta (Pearce & Sims 2002, 177) ja tukee myös esimiehen omaa jaksamista työssään (Järvinen 2005, 150). Jaetun johtajuuden keinoin saavutetaan toiminnassa yhtenäisyys. Jaettu johtajuus luo myönteisen kehän luovuuden kehittymiselle työryhmässä. Tiedon jakaminen johtaa kollektiiviseen tehokkuuteen, yhteinen keskustelu lisää toiminnan yhtenäisyyttä (Mikkonen, 2005, 75-78.)

Jaetussa johtajuudessa työntekijän roolissa korostuvat vuorovaikutustaidot, valmius toimivaan yhteistyöhön, valmius tiimijäsenyyteen sekä lisääntyvän vallan ja vastuun vastaanottokyky (Ukkonen 1995, 22). Jotta jaettu johtajuus onnistuu käytännössä, se edellyttää suunnittelua sekä koko työkuulttuurin muutosta. Työnteki-

jöiden valmentaminen uuteen rooliin on myös välttämätöntä. (Scott & Caress 2005, 12.) Jaetun johtajuuden käytäntöön vieminen vaatii työyhteisöltä aikaa. Sen toteutuminen käytännössä vaatii myös seurantaa ja varmistusta. (Dunbar & Lorenz 2007, 183.)

### 2.3 Jaettu johtajuus työajan hallinnan edistäjänä

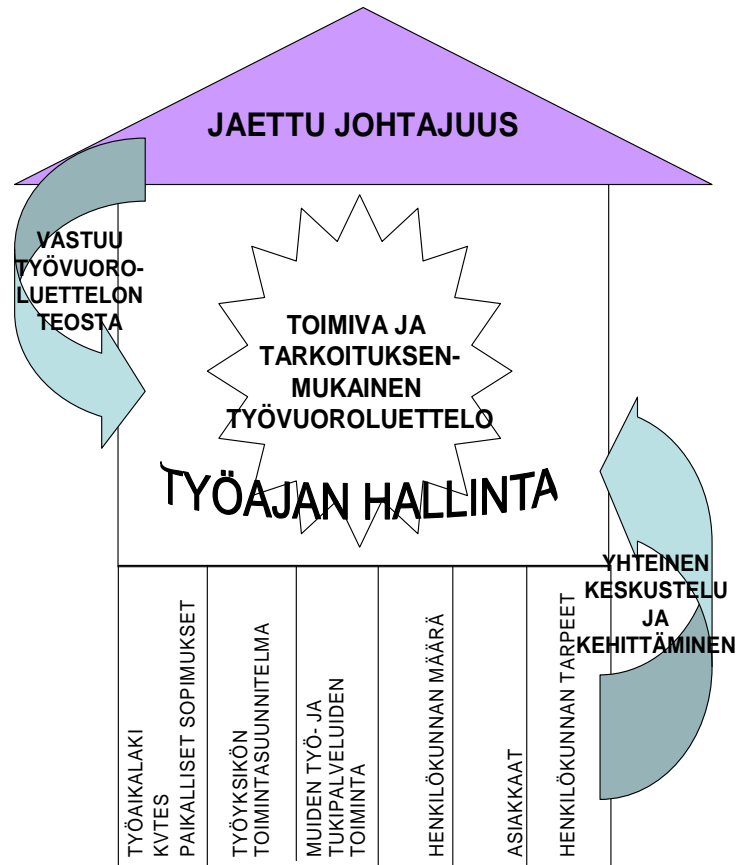
Työajan merkitys työn organisoinnin osa-alueena on lisääntynyt (Kauhanen 2006, 58). *Työajan hallinnalla* (Job Control) tarkoitetaan työntekijän vaikutusmahdollisuuksia olosuhteisiin ja sisältöihin, jotka liittyvät työntekoon. Työajan hallinta edistää työntekijän jaksamista ja työtyytyväisyyttä sekä helpottaa työn ja perhelämän yhteensovittamista. (Vahtera, Kivimäki, Ala-Mursula & Pentti 2002, 29-35; Antila & Ylöstalo 2000, 25-26.) Ihmisen hyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainosta. Työ, joka vastaa ihmisen edellytyksiä sekä sisältää onnistumisen ja oppimisen kokemuksia, edistää hyvinvointia sekä työssä että vapaa-aikana. Terveelliset elintavat, mielekkäät vapaa-ajan harrastukset sekä läheiset ihmissuhteet tasapainottavat työn aiheuttamaa räsitusta. Vastuu hyvinvoinnin edistämisestä jakaantuu yhteiskunnan, yksilön ja työpaikan välille. (Työturvallisuuskeskus 2008; Saari 2008.)

Asiantuntijayhteisöissä työntekijöitä kuormittaa erityisesti työn haasteellisuus, se lisää työn määrää ja vaatimuksia. Organisaatio, toiminta, informaatioteknologia ja työn hallitsemiseen liittyvä tieto muuttuu jatkuvasti. (Räikkönen 2007, 235.) Jatkuvan muutoksen ja epävarmuuden tila aiheuttaa negatiivista stressiä työntekijöille. Stressi tarkoittaa fyysistä tai henkistä räsitusta, johon elimistö reagoi puolustusmekanismeilla. Stressi voi aiheuttaa erilaisia fysiologisia, psykologisia ja käytäytymiseen liittyviä oireita. (Lämsä & Hautala 2008, 68-71.) Työstressi johtuu ristiriidasta työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten välillä. Eniten työstressiin vaikuttaa kiire työssä, toiseksi eniten työaikajärjestelyt, vuorotyö ja epäsäännölliset työajat. Eniten stressioireita on työntekijöillä, joiden työvuoroihin kuuluu yötyötä. Yksilöllisten stressinhallintakeinojen lisäksi työyhteisössä voidaan vaikuttaa stressiä vähentävästi kehittämistoimilla, joiden avulla voidaan ottaa käyttöön uusia, paremmin toimivia työvuorojärjestelmiä. (Härmä ym. 2000,13, 32-33.)

Työaikojen kehittäminen ja uusien työaikamallien käyttöönotto vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan. Työaikojen kehittämisen tavoitteena on terve ja tuottava organisaatio, jossa toimintatavat ja työilmapiiri ovat kunnossa. Tämä näkyy henkilöstön hyvinvointina, sitoutumisena sekä positiivisena vaikutuksena työsuorituksessa. Työaikamalleja voidaan kutsua innovatiivisiksi, kun uusilla työaikatarkaisuilla on merkittäviä myönteisiä vaikutuksia sekä organisaatiolle että työntekijälle, sekä silloin kun uusien työaikojen käyttöönotto suunnitellaan yhdessä. Toimiville ja innovatiivisille työaikamalleille on ominaista, että ne suunnitellaan yhteistyössä, kokeillaan, ja tarvittaessa niitä kehitetään yhdessä edelleen. (Kandolin & Hakola 2000, 40-42.) Kun uusia työaikatarkaisuja kehitetään yhdessä neuvotellen, tyytyväisyys ja hyvinvointi työyhteisössä lisääntyy (Kandolin & Huuhtanen 2000, 119).

Työaikojen kuormittavuuteen on etsitty erilaisia ratkaisuja ja myös työmarkkinajärjestöt ovat esittäneet työaikakäytäntöjen uudistamista. Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen yhteisellä kannanotolla pyritään aktivoimaan työpaikkoja tarkastelemaan omatoimisesti työpaikan työaikatarkaisuja. (Työmarkkinajärjestöt 2002.) Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön on yksi tärkeimpiä työtyytyväisyyteen vaikuttavia asioita. Terveysthuollossa jaksotyössä tyytyväisimpiä ovat työntekijät, joilla on mahdollisuus osallistua työvuorosuunnitelman tekoon. (Härmä ym. 2000,13, 33; Kandolin & Huuhtanen 2000, 108.) Työntekijän näkökulmasta katsottuna yksikölliset ja halutut työaikatarkaisut parantavat elämän kokonaishallintaa. Kun työntekijä itse voi vaikuttaa työvuoroihinsa, vuorotyön sosiaaliset ja terveydelliset haitat ovat vähäisempiä. (Hogström & Lundmark 2004, 30; Backman, Leijon, Lindberg, Pernold & Petterson 2002, 26; Härmä ym. 2000, 30-31.)

Työntekijän työajan hallinnan mahdollisuuksia voidaan lisätä toteuttamalla jaettua johtajuutta. Terveysthuollossa yksikön työvuoroluettelosta vastaa osastonhoitaja. Osastonhoitaja voi siirtää vastuun työvuoroluettelon suunnittelusta ja teosta henkilökunnalle itselleen (kuvio 2).



KUVIO 2. Jaettu johtajuus työajan hallinnan edistäjänä

#### 2.4 Autonominen työvuorosuunnittelu

Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto on yksi vaihtoehto työajan hallinnan ja työtyytyväisyyden lisäämiseksi. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa vastuu työvuoroluettelon teosta on siirretty osastonhoitajalta osaston henkilökunnalle, osastonhoitaja vastaa suunnitellun listan toimivuudesta.

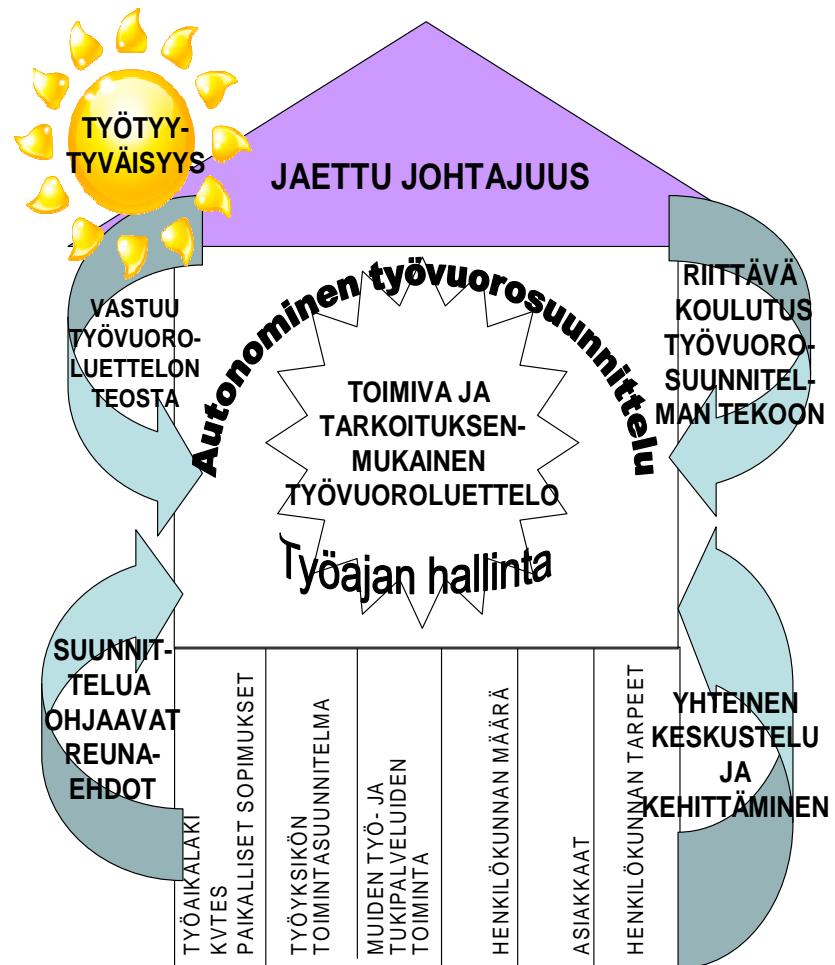
Käsite autonomia on lainasana Kreikan kielen sanasta *autonomos*. Sanalla on eri kulttuureissa erilaisia merkityksiä. Autonomia tarkoittaa enemmän kuin itsemääräämistä, se tarkoittaa myös itsenäisenä toimivan ihmisen ominaisuutta, kykyä ja oikeutta vaikuttaa toimintaansa itsenäisten valintojen avulla niiden periaatteiden ja sääntöjen puitteissa joihin hän on sitoutunut (Ballou 1998). Autonomia on henkilökohtainen ominaisuus yksilöllä, jolla on luonnostaan kyky valita suunta toimin-

nalleen. Päätöksenteossa autonomia tarkoittaa harkintaan perustuvan ja hyväksytyt päämäärän toteuttamista. (Hintsala 2006. 47-54.)

Tässä opinnäytetyössä autonomisella työvuorosuunnittelulla tarkoitetaan osaston hoitohenkilökunnan tekemää työvuoroluettelon suunnittelua, jossa noudatetaan yhdessä sovittuja reunaehtoja. Reunaehtoja työvuorosuunnittelulle ovat työaikalaki, kunnallinen työ- ja virkaehtosopimus, paikalliset sopimukset sekä työyksikön toiminta. Suomalaisessa terveydenhuollossa henkilökunnan itsensä toteuttamaa työvuorosuunnitelman tekoa kutsutaan myös työaika-autonomiaksi (Koivumäki, Aschan, Kasanen, Sinivaara & Vihersalo 2005).

Heikkilä (2006) on tutkimuksessaan todennut, että autonominen työvuorosuunnittelu lisää työyhteisöjen vuorovaikutuksellisuutta, vastuuta ja vastuullisuutta. Vastuun saaminen koetaan työyhteisössä motivoivana ja palkitsevana. Autonominen työvuorosuunnittelu lisää työntekijöiden hyvinvointia mahdollistamalla paremmin työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen.

Autonominen työvuorosuunnittelu tukee työntekijän elämänhallintaa ja omaa hyvinvointia, mutta myös koko työyhteisön yhteistä hyvää. Työvuorojen kehittämisen yhdistyy työyksikön toimintojen tarkasteluun ja kehittämiseen. Tärkeää autonomisessa työvuorosuunnittelussa on yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ja toimiva vuoropuhelu. Esimiehellä on tärkeä rooli autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumisessa käytännössä. Osastonhoitajan tulee mahdollistaa muutos työyksikössä, omata ongelmanratkaisutaitoja ja olla muuttuvien tilanteiden tasalla. (Heikkilä 2006, 46-49.) Autonomista työvuorosuunnittelua käytännössä kuvataan kuviossa 3.



KUVIO 3. Autonominen työvuorosuunnittelu käytännössä

## 2.5 Kokemuksia autonomisesta työvuorosuunnittelusta suomalaisessa terveydenhuollossa

*Vuosina 2002 – 2005 HYKS, Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin vanhus-ten palvelussa toteutettiin tutkimus- ja kehittämishanke ”Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia”.* Hankkeessa työaika-autonomialla tarkoitetaan työntekijän oikeutta suunnitella työvuorojaan ja työyksiköiden aktivointia uudistaa työaika-käytäntöjään yhdessä sovittuja pelisääntöjä noudattaen. (Koivumäki ym. 2005, 2.)

Työaika-autonomian tavoitteena oli 1. kehittää ja kokeilla sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöille työaika-autonomiamalli 2. arvioida kehitetyn mallin toimi-

vuotta 3. tutkia mallin vaikutuksia työntekijöiden ja työyhteisöjen hyvinvointiin 4. arvioida mallin vaikutuksia asiakastyytyväisyyteen sekä 5. arvioida mallin vaikutuksia toimintaan ja tuottavuuteen. (Koivumäki ym. 2005, 3.)

Kehittämistyön keskeisin tulos oli, että kaikilla hankkeessa mukana olleilla osastoilla kehitettiin työaika-autonomiaan perustuva työvuorojen suunnittelukäytäntö, jossa työntekijät suunnittelivat itse työvuoronsa lakisääteisten reunaehtojen sekä yhdessä sovittujen pelisääntöjen puitteissa. Osastonhoitaja vastasi suunnitellun työvuorolistan toimivuudesta. Tutkimuksen tulosten mukaan

- työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työvuoroihinsa lisääntyivät
- suunnittelussa pystyttiin ottamaan paremmin huomioon työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen
- koetut vuorotyön haitat vähenivät
- työssä jaksettiin paremmin
- psyykinen rasittuneisuus väheni
- lähijohtamisen ja päätöksenteon oikeudenmukaisuus paranivat
- esimiestuki parani
- työyhteisöjen toiminta ja ilmapiiri paranivat (Koivumäki ym. 2005, 22-23).

Itse hoitotyöhön ja sen fyysiseen ja psyykkiseen kuormittavuuteen uusi työvuoro-suunnittelu ei vaikuttanut. Omien työvuorojen suunnittelu ei onnistunut yhtä hyvin kaikissa kehittämishankkeeseen osallistuneissa työyhteisöissä. Hankaluuksiksi koettiin yhteistyön, oikeudenmukaisuuden ja joustavuuden toteutumattomuus. (Koivumäki ym. 2005, 22-23.)

Tällä hetkellä koko Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä ollaan työvuoro-suunnittelussa vaiheittain siirtymässä työaika-autonomiaan (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2009, 12).



***Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä** selvitettiin työaikahankkeessa vuosina 2005 – 2006 perinteisistä poikkeavien työvuoromallien määrä sekä kokeiltiin erilaisissa työyksiköissä uusia työvuoromuotoja. Tarkoituksena oli löytää malleja, jotka auttavat työntekijöitä jaksamaan paremmin työssään. Kokeiluun osallistui 12 työyksikköä Pirkanmaan sairaanhoitopiirin eri sairaaloista. Kaikki yksiköiden työntekijät olivat hoitohenkilöstöä. 11 yksikössä toteutettiin kolmivuorotyötä. Yksi hankkeeseen osallistuneista osastoista oli Tampereen yliopistollisen sairaalan gastroenterologian poliklinikka ja vuodeosasto GAS 1, jolla työvuoroergonomian lisäksi kokeiltiin työaika-autonomisesti suunniteltuja työvuorolistoja. (Unkila, Bergroth, Talonen, Mattila, Hiidenhovi, Julin, Kuronen, Salmela, Tuomisto, Ruoranen, Heino, Thomassen, Kaihlaniemi-Liukko & Kotiniitty 2008, 4, 11.)*

Hankkeen aluksi työntekijöiltä kysyttiin kokemuksia käytössä olevista työvuoromalleista ja selvitettiin toimintaa koskevia tilastoja. Henkilöstön hyvinvointia arvioitiin henkilöstökyselyllä, joka tehtiin kokeiluyksiköiden henkilökunnalle ennen ja jälkeen kokeilun. Työaikahankkeen tuloksena todettiin, että työntekijöiden tyytyväisyyttä ja hyvinvointia voidaan lisätä työaikaergonomiiaa noudattavalla työvuorosuunnittelulla. (Unkila ym. 2008, 4, 14.)

Työvuorosuunnittelu muuttui eniten työaika-autonomiiaa toteuttavassa yksikössä. Hoitajat kokivat vastuunsa työvuorolistan toimivuudesta lisääntyneen. Hoitajien omat toiveet eivät aina mahdollistaneet työaikaergonomiiaa. Hankkeen tuloksena on työaikatyöryhmän ehdotus, että työvuorot Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä voidaan suunnitella työaika-autonomiiaa noudattaen, kun työyhteisössä on sovittu suunnittelun pelisäännöistä ja kun yksikön esimies vastaa työvuorosuunnittelun oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden toteutumisesta. (Unkila ym. 2008, 14-15.)

***Etelä-Karjalan keskussairaalan** työaika-autonomiahanke Työaika-autonomia työhyvinvoinnin edistäjänä toteutettiin vuosina 2006 - 2008. Pilotti-osastoina hankkeeseen osallistuivat kirurgian osasto A8 ja teho-osasto. Hankkeen tavoitteena oli paitsi työhyvinvoinnin lisääminen, myös yksiköiden toiminnallinen kehittäminen. Hankkeessa työaika-autonomiiaa toteuttivat osastojen sairaanhoitajat ja perushoitajat. (Etelä-Karjalan sairaanhoitopiiri 2009.)*

Kokeilun lopuksi hoitohenkilökunnalle järjestettiin kysely, jonka mukaan kaksi vastaajaa neljästäkymmenestäyhdestä ei halunnut jatkaa autonomista työvuorosuunnittelua. Vastausten mukaan kokeilun myötä:

- oma vastuu työvuorosuunnittelussa lisääntyi
- yksilölliset tarpeet toteutuvat paremmin
- työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen oli aikaisempaa helpompaa
- ergonomisten työaikojen toteuttaminen mahdollistui aikaisempaa paremmin
- autonomisella työvuorosuunnittelulla todettiin olevan myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen
- autonominen työvuorosuunnittelu edisti yhteisöllistä työskentelyä. (Etelä-Karjalan sairaanhoitopiiri 2009.)

Hankkeen tavoitteena jatkossa on, että yhä useampi hoitotyöntekijä noudattaa ergonomisia työaikoja, sekä autonomian lisääntyminen entisestään niin, että yksittäiset henkilöt ottavat aiempaa enemmän vastuuta myös yksikön toiminnasta työvuorosuunnittelun kautta. Kokeilun aikana suunnittelussa oli käytössä paperiverisio. Jatkossa yksiköissä mahdollistuu työvuorosuunnittelun tekeminen suoraan työvuorojen suunnittelu- ja laskentajärjestelmään. Tarkoitus on saada muitakin osastoja mukaan työaika-autonomiaan ja mahdollisesti hyödyntää työaika-autonomiaa rekrytoinnin edistäjänä. (Etelä-Karjalan sairaanhoitopiiri 2009.)

Tällä hetkellä kiinnostus työaika-autonomiaan on lisääntynyt Etelä-Karjalan keskussairaalassa, ja useat osastot ovat aloittamassa autonomista työvuorosuunnittelua (Etelä-Karjalan sairaanhoitopiiri 2009).

***Tampereen kaupungin hyvinvointipalveluissa*** työhyvinvointisuunnitelmassa vuosille 2008-2012 mainitaan työhyvinvointi yhtenä organisaation menestystekijänä. Laitoshoidon tuotantoalueen työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen, terveyden ja työkyvyn ylläpitäminen ja

jaksamisen tukeminen. Hyvinvointipalveluissa on meneillään *Laitoshoidon poissaolojen hallinta –projekti*. Projekti kohdistuu *Koukkuniemen vanhainkotiin, Kaupin sairaalaan sekä Hatanpään puistosairaalan psykogeriatrian ja geriatrian osastoryhmään*. Kehittävä menetelmä projektissa on työaika-autonomia. (Suonsivu 2008.)

Laitoshoidossa on ollut ongelmana korkea työntekijöiden poissaolojen määrä. Poissaoloihin vaikuttaminen on todettu haasteelliseksi. Laitoshoidon poissaolojen hallinta -projektin avulla pyritään saamaan sairauspoissaolot hallintaan. Poissaoloilla on yhteys työhyvinvointiin. Työntekijän kokemus vaikutusmahdollisuuksien puute ja epäoikeudenmukaisuus madaltavat kynnystä hakeutua sairauslomalle. (Suonsivu 2008, 27-28.)

Autonomista työvuorosunnittelua kokeillaan myös *Lapin sairaanhoitopiirissä*, jossa on alkanut ”*Työaika-autonomia osana joustavia työaikajärjestelyjä*” kokeilu osana Inhimillisesti Tehokas Sairaala- hanketta. Hankkeen yksi kolmesta osa-alueesta on työn mielekkyys ja työhyvinvointi. Työhyvinvointia pyritään lisäämään vahvistamalla työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa omaan työaikaansa. Työaika-autonomia -mallissa jokainen työntekijä suunnittelee itse itselleen työvuorot sovittujen reunaehtojen puitteissa. Toukokuussa 2009 tehtiin alkuselvitys ja kartoitus kolmivuorotyötä tekevissä yksiköissä. Tehdyn selvityksen ja alkukartoituksen tulosten perusteella työaika-autonomiaa lähdetään jalkauttamaan yksiköihin syksyllä 2009. (Lapin sairaanhoitopiiri 2009.)

### 3 KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

*Kehittämishankkeen tarkoituksena* on toteuttaa Päijät-Hämeen keskussairaalassa osastolla 43-44 autonomisen työvuorosuunnittelun vuoden kestävä kokeilu.

*Kehittämishankkeen tavoitteet:*

- ◆ kehittää ja ottaa käyttöön osastolle 43-44 uusi tapa tehdä työvuorosuunnitelma
- ◆ jokainen osaston hoitohenkilökuntaan kuuluva oppii tekemään oman työvuorosuunnitelmansa
- ◆ hoitohenkilökunnan työajan hallinta paranee
- ◆ osaston työvuorosuunnitelma tehdään yhdessä valmiiksi asti

Autonomisen työvuorosuunnittelun kokeilu edellyttää

- ◆ halukkuutta työvuorosuunnittelukäytännön kehittämiseen
- ◆ riittävää koulutusta työvuorosuunnittelusta
- ◆ yhteistä keskustelua ja joustavuutta työvuorosuunnittelun aikana
- ◆ vastuun ottoa valmiin työvuoroluettelon toimivuudesta

Kehittämishankkeen varsinainen kohderyhmä sekä hyödynsaaja on Päijät-Hämeen keskussairaalan gastroenterologisen kirurgian vuodeosaston 43-44 hoitohenkilökunta.

Hankkeen voi toteuttaa samankaltaisena myös jossakin toisessa hoitoyksikössä,

jolloin siitä on mahdollista hyötyä laajemmin koko organisaatiossa tai sen ulkopuolella.

#### 4 KEHITTÄVÄ TYÖNTUTKIMUS HANKKEEN MENETELMÄNÄ

Autonomisen työvuorosuunnittelun kokeilu osastolla 43-44 toteutettiin kehittämishankkeena, jonka tutkimuksellinen lähestymistapa on kehittävä työntutkimus. Kehittävä työntutkimus on Suomessa 1980-luvulla kasvatustieteellisessä tutkimuksessa kehitetty lähestymistapa työn ja organisaatioiden kehittämiseen ja tutkimiseen. Kehittävän työntutkimuksen teoreettisena lähtökohtana on Leontjevin (1977), Vygotskin (1978) ja Lurian (1979) kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria. Teorian mukaan toiminta on keskeinen ihmisen työtä jäsentävä tekijä yksilön ja ympäröivän maailman välillä. Ihmisen ajattelua ja käyttäytymistä voidaan ymmärtää vain hänen toimintansa kautta. Kehittävän työntutkimuksen hankkeet kohdistuvat paikallisesti ja ajallisesti konkreetteihin toimintajärjestelmiin. Toiminnan analyysi on monimenetelmäistä, se edellyttää monentasoista aineistoa, kieltä, puhetta, tekstejä sekä tapahtumien, tekojen ja vuorovaikutuksen havainnointia, eikä siinä tapahdu vastakkainasettelua määrällisen ja laadullisen menetelmien välillä. Kehittävän työntutkimuksen hankkeet voivat tuloksenaan tuottaa konkreettisia muutoksia työtoiminnassa, laadullisia ja määrällisiä havaintoja tai käsitteitä ja malleja, jotka ovat syntyneet kyseistä työtä koskevaan yleiseen hypoteesiin. (Engeström 2002, 11-18; Engeström 1995, 11, 74, 155.)

Kehittävän työntutkimuksen keskeinen käsite on *ekspansiivinen oppiminen*. Ekspansiivisen oppimisen oleellinen piirre on, että oppimisen kohteena on kokonainen toimintajärjestelmä ja sen laadullinen muutos. Oppimisprosessi on luonteeltaan kollektiivinen ja pitkäkestoinen tapahtuma. Ekspansiivisessa oppimisessa ekspansiolla viitataan ennen kaikkea toiminnan kohteen ja sen motiivin laajenemiseen. Siinä asetetaan kyseenalaiseksi ja hahmotetaan uudelleen se, mihin toiminnalla pyritään, mitä tuotetaan ja miksi. (Engeström 2002, 87; Engeström 1995, 87-88.)

Tulevaisuudessa yhä harvemmat työtehtävät ovat muuttumattomia. Yhä harvemmat työtehtävät voidaan tehdä ymmärtämättä koko organisaation toiminnan kehitystä, tarkoitusta ja haasteita. Työ on yhä enemmän yhteistoiminnallista, sen laatu on sidoksissa koko työyhteisön toimintaan ja toiminnan laatuun. Tästä syystä työhön liittyy yhä enemmän jatkuvaa oppimista ja toiminnan kehittämistä. Tämä muutos asettaa kehittämisvaatimuksia koko organisaation toiminnalle, johtamiselle, työn organisoinnille ja työntekijöille. Koulutukseen ja kehittämistyöhön kohdistuu uusia vaatimuksia. Kehittämisen, koulutuksen ja tutkimuksen on tuotettava työyhteisöille välineitä kehittää työtään ja vastata uusiin vaatimuksiin. Kehittävä työntutkimus työn tutkimisen ja kehittämisen lähestymistapana pyrkii tuottamaan käytännön kehittämistyöhön uudenlaisia välineitä ja laajempaa näkemystä. (Alppivuori & Vuorio 1996.)

Kehittävässä työntutkimuksessa yhdistyvät tutkimus, käytännön kehittäminen ja koulutus. Siinä työntekijät analysoivat ja muokkaavat omaa työtään. Se ei tuota työyhteisölle ulkoapäin valmiita ratkaisuja, vaan osallistaa työntekijöitä toiminnan erittelyyn ja uusien työtapojen suunnitteluun. Tästä syystä sitä voidaan kutsua itseohjautuvaksi toiminnan kehittämisen menetelmäksi. Kehittävä työntutkimus on samanaikaisesti konkreettisten toimintojen tutkimusta ja toiminnan teorian kehittelyä, ja se kohdistuu laadullisiin muutoksiin työssä ja organisaatiossa. Tällainen muutos pakottaa koko työyhteisön oppimaan uutta. (Engeström 2004, 60-61; Engeström 1995, 12, 73, 87.)

Työyhteisössä on monia eri intressejä, taustoja ja näkökulmia edustavia jäseniä. Tätä moninaisuutta nimitetään kehittävässä työntutkimuksessa moniäänisyydeksi, joka ei työyhteisössä rajoitu pelkästään ajatteluun, vaan myös työtapoihin ja tottumuksiin. Kehittävän työntutkimuksen erityispiirre on dialogisuus, koska moniäänisyys edellyttää uusia yhdistelmiä luovaa vuoropuhelua. (Engeström 2004, 61; Engeström 2002, 48-51, 98; Engeström 1995, 48-49.)

Yhteisöllinen työn kehittäminen edellyttää uudenlaista oppimista. Ajattelun lähtökohta on, että työ käsitetään jatkuvasti muuttuvana toimintatapana, jota työntekijät muokkaavat yhdessä. Tämä oppiminen ja uuden luominen edellyttää, että työyhteisö tarkastelee kriittisesti omaa toimintatapaansa, sen ristiriitoja ja ongelmia.

Kehittävässä työntutkimuksessa on kyse laajasta kehittämisprosessista, joka on samanaikaisesti sekä tutkimus- että koulutus- ja oppimisprosessi. Kehittämistyö etenee toiminnan kehityksen ja ristiriitojen sekä teoreettisen tiedon tarkastelusta uuden toimintatavan suunnitteluun, kokeiluun ja käyttöönottoon. (Alppivuori & Vuorio 1996.) Kehittävä työntutkimus onkin osallistavaa tutkimusta, se nostaa tutkittavat tutkimuksen aktiivisiksi osapuoliksi yhdessä tutkijan kanssa. Kehittäväällä työntutkimuksella on reflektiivinen tutkimusote, työntekijät erittelevät ja arvioivat toimintatapaansa. Reflektiivisyys tarkoittaa myös että tutkija saa palautetta ratkaisuksistaan ja erittelee omaa työskentelyään. (Engeström 2002, 124-126; Engeström 1995, 124-125.)

Työn kehittäminen edellyttää johdon, työntekijöiden ja tutkijan yhteistyötä. Oppiminen, työn tutkiminen, suunnittelu ja kehittäminen nähdään työhön oleellisesti kuuluvina tekijöinä. Kehittävää työntutkimusta, sen tuottamaa tietoa ja kehittämisen välineitä on käytetty monissa erilaisissa työyhteisöissä, esimerkiksi teollisuuden, opetuksen ja terveydenhuollon alalla. (Alppivuori & Vuorio 1996.) Kehittävässä työntutkimuksessa tutkitaan myös rajoja ylittäviä työkäytäntöjä ja haetaan samalla yhteistoiminnan kehittämisen mahdollisuuksia (Toiviainen & Hänninen 2006, 14).

Kehittävä työntutkimus valikoitui autonomisen työvuorosuunnittelu - kehittämis-hankkeen menetelmäksi, koska se on itseohjautuva menetelmä. Ongelma työvuorosuunnittelukäytännössä on havaittu työyhteisössä. Kehittämishankkeissa on tärkeää, että toimintaa ja olosuhteita pyritään parantamaan henkilökunnan omien tavoitteiden ja toivomusten mukaisesti. Ratkaisu ongelmaan kehitetään tässä hankkeessa yhdessä, vuorovaikutuksessa työyhteisössä. Yhdessä kehitetty ratkaisu on usein parempi kuin mitä ulkopuolinen tutkija saada aikaan, sillä työyhteisön jäsenet tuntevat ongelman parhaiten. Yhteisön itsensä löytämä ratkaisu on myös helpompi hyväksyä kuin ulkopuolisen tarjoama, koska jokainen työyhteisön jäsen on osallistunut kehittämistyöhön. Yhdessä löydetty ratkaisu myös toteutuu paremmin kuin ulkopuolisen suunnittelema uudistus, sillä mukana olleet sitoutuvat siihen. (Järvinen 2005, 104-108; Kivimäki ym. 2004, 62; Heiske 1997, 245-246.)

Kehittävä työntutkimusta on arvosteltu siitä, että siinä tutkija asetetaan pätevämmäksi kuin työyhteisö sen sijaan, että tuettaisiin työntekijöiden omia voimavaroja. Kehittävässä työntutkimuksessa kuitenkin tutkijan vastuu sisältää veloitteen luoda uusia välineitä testattavaksi yhdessä työyhteisön kanssa. Kehittävässä työntutkimuksessa tutkija ei myöskään välttämättä ole työyhteisön ulkopuolelta tuleva. (Engeström 1995, 126-127.) Tässä hankkeessa tutkija on yksi työyhteisön jäsen.

Kehittävässä työntutkimuksessa korostuu oppiminen (Alppivuori & Vuorio 1996). Kehittämishankkeen aikana koko työyhteisö oppii, parhaassa tapauksessa työyhteisö tunnistaa jatkossa muitakin työssä esiintyviä ongelmia ja löytää niihin ratkaisuja yhdessä.

## 5 KEHITTÄMISHANKKEEN KULKU

### 5.1 Kehittävän työntutkimuksen prosessi

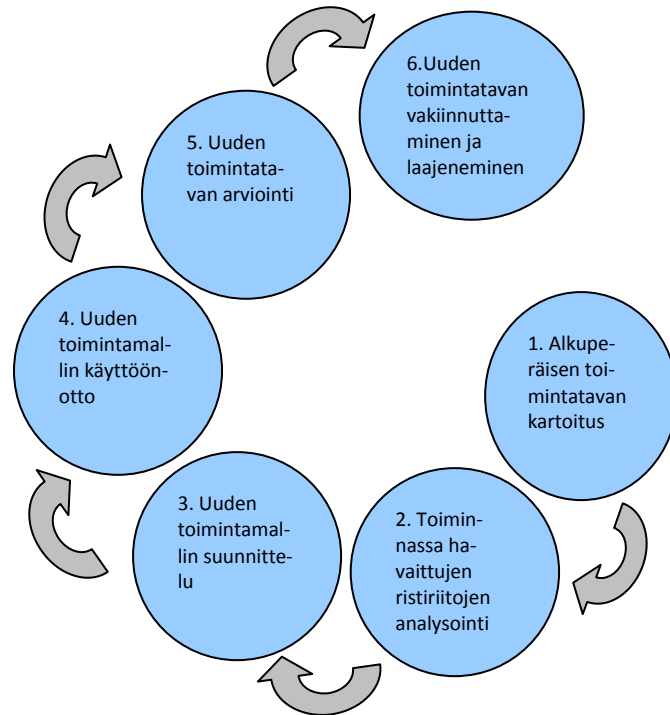
Ekspansiivisen oppimisen logiikka ei ole suoraviivainen, ainutkertainen ja ennalta määrättyyn kehitystavoitteeseen pyrkivä. Kehittävää työntutkimusta voidaan kuvailla prosessiksi, joka etenee syklimäisesti ja joka johtaa toimintajärjestelmän laadulliseen muuttumiseen. Tutkimuksen tehtävänä on sysätä sykliä eteenpäin interventiolla, väliintulolla, ja tuottaa työntekijöille konkreetista havaintoaineistoa omasta työstään, siinä esiintyvistä mahdollisista häiriöistä ja uusista ratkaisuista, asettaa työntekijöille tehtäviä työnsä analysoimiseksi ja uuden toimintamallin muodostamiseksi ja soveltamiseksi sekä tarjota työntekijöille välineitä näiden tehtävien toteuttamiseksi. Tutkimuksen tehtävä on myös tallettaa syklin eri vaiheiden tapahtumat ja analysoida niistä koottu aineisto. Tutkijalla onkin kolmoisrooli aktiivisena tapahtumiin puuttujana, niiden tallentajana ja kriittisenä erittelijänä sekä omien tekojensa kriittisenä arvioijana. (Engeström 2004, 59-61; Engeström 2002, 126; Engeström 1995, 88, 126-127, 157.)



Engeström (2004) kuvaa kehittävän työntutkimuksen monivaiheisen syklin vaiheet seuraavasti.

1. Kehittävä työntutkimus aloitetaan alkuperäisen toimintatavan kartoituksella. Tuloksena tästä saadaan alkutilan ja sen ongelmien kuvaus ja rajataan tutkimuksen kohde.
2. Seuraavassa vaiheessa analysoidaan ne ristiriidat, joita toiminnassa on havaittu. Tuotoksena saadaan työhypoteesi toiminnan ristiriidoista ja hypoteesi uudesta tavasta toimia.
3. Kehittävän työntutkimuksen kolmannessa vaiheessa suunnitellaan uusi toimintamalli. Tuotoksena on työhypoteesi uudesta toimintamallista ja sen luomisprosessin analyysi.
4. Neljännessä vaiheessa uusi toimintamalli otetaan käyttöön ja se analysoidaan. Tuotoksena saadaan analyysi käyttöönotosta, sen häiriöistä, innovaatioista ja laajenemisesta.
5. Viidennessä vaiheessa uusi toimintatapa arvioidaan. Tuotoksena saadaan analyysi uuden toimintatavan vaikutuksista ja koko prosessista.
6. Kuudennessa vaiheessa uusi toimintatapa vakiintuu ja laajenee organisaatiossa, alkaa uusi sykli.

Kehittävän työntutkimuksen sykli on kuvattu kuviossa 4.



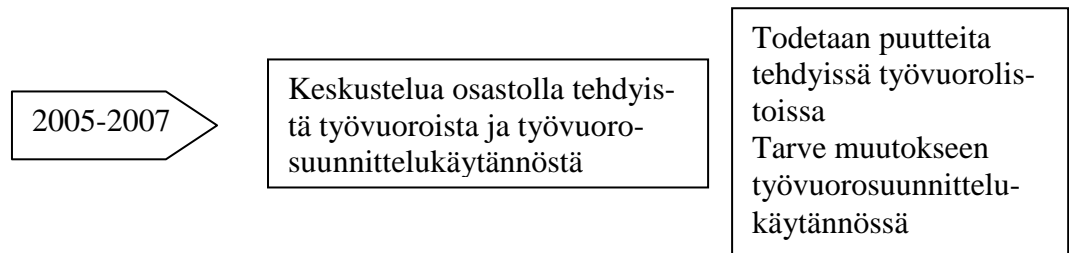
KUVIO 4. Kehittävän työntutkimuksen vaiheet (mukaellen Engeström 2004, 61).

Kehittävän työntutkimuksen sykliä on arvosteltu raskaaksi ja mutkikkaaksi toteuttaa käytännössä. Lisäksi on esitetty mielipiteitä, joiden mukaan sykli ei sovi pienten muutosten tarkasteluun. On kuitenkin mahdollista toteuttaa tutkimuksia, jotka kattavat vain osan syklistä, esimerkiksi toiminnan tarkastelu siinä vaiheessa, jolloin on jo luotu uusi toimintamalli ja sitä ryhdytään ottamaan käyttöön. Tällöin analyysi kohdistuu uuden toimintamallin toimivuuteen ja vaikutuksiin. Syklimallin avulla voidaan jäsentää sitä, missä vaiheessa kulloinkin ollaan ja mikä on intervention merkitys. On hyvä muistaa, että suuret muutokset kehkeytyvät pienten muutosten kautta. (Engeström 1995, 128-130).

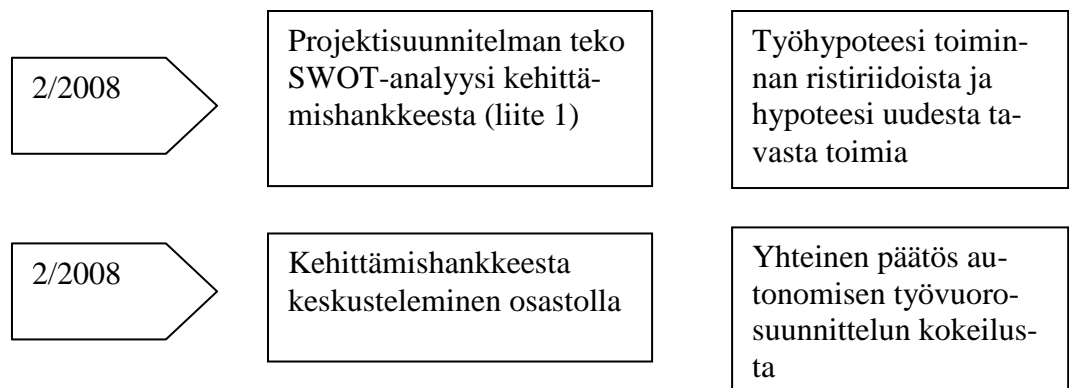
Seuraavassa kuviossa (kuvio 5) on esitetty autonomisen työvuorosunnittelukehittämishankkeen aikataulu ja yksi kehittävän työntutkimuksen sylki siten, että hankkeen ensimmäinen vaihe on kuvattu kuviossa ylimpänä.



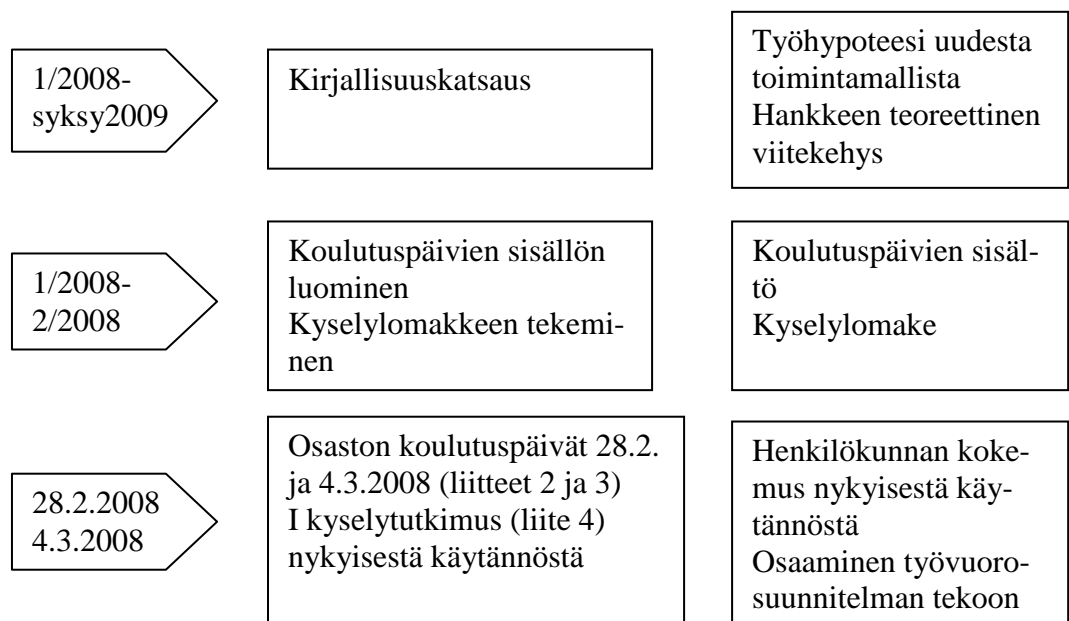
### Vaihe 1. Alkutilan kuvaus ja kohteen rajaaminen



### Vaihe 2. Toiminnassa todettujen ristiriitojen analysointi



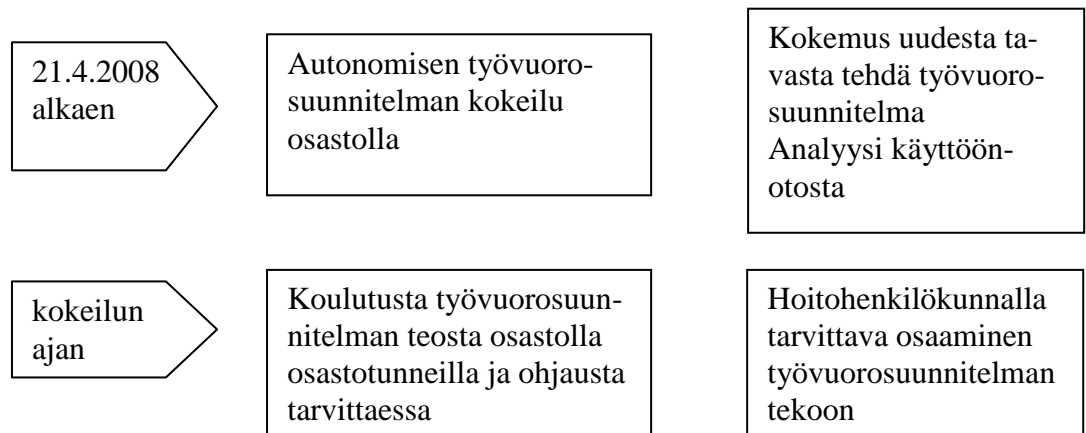
### Vaihe 3. Uuden toimintamallin suunnittelu



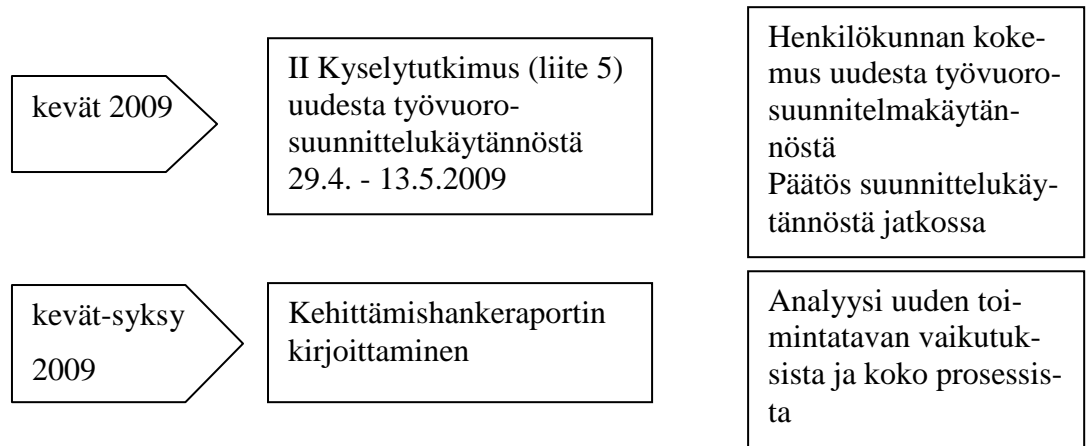
(jatkuu)

## Kuvio 5. (jatkuu)

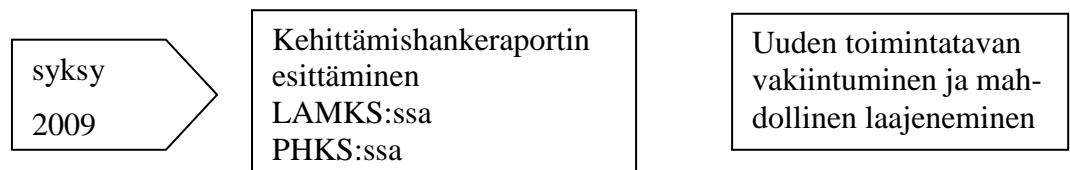
## Vaihe 4. Uuden toimintamallin käyttöönotto ja sen analysointi



## Vaihe 5. Uuden toimintatavan arviointi



## Vaihe 6. Uuden toimintatavan vakiinnuttaminen



## KUVIO 5. Kehittämishankkeen vaiheet

Tässä kehittämishankkeessa kuvataan yksi kehittävän työntutkimuksen sykli. Seuraavissa kappaleissa kuvataan prosessin vaiheita tarkemmin ja selvitetään, miten kehittämishankkeessa edettiin.

## 5.2 Alkutilan kuvaus

Kehittävän työntutkimuksen syklin ensimmäisenä vaiheena on työtoiminnan kuvaaminen, ”ongelmien etnografia”. Alkutilan sisältö riippuu siitä, missä kehitysyklin vaiheessa tutkimus käynnistetään. (Engeström 2002, 130).

Tämä kehittämishanke toteutettiin Päijät-Hämeen keskussairaalan gastroenterologisen kirurgian osastolla 43-44. Päijät-Hämeen keskussairaala on Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän tulosryhmä, joka tuottaa erikoissairaanhoidon palveluja 15 jäsenkunnalle. Kirurgian osastolla 43-44 on 46 sairaansijaa. Osastolla hoidetaan vatsan alueen leikkauspotilaita sekä erilaisia tutkimuspotilaita. Osaston potilaista suuri osa on huonokuntoisia syöpäpotilaita, joiden elämänlaadun ylläpitäminen ja kivun hoito muodostaa tärkeän osan osaston toiminnasta. Osastolla 43-44 toteutetaan hoitotyötä moduli- ja yksilövastuisen hoitotyön periaatteiden mukaisesti. Osaston hoitohenkilökuntaan kuuluu osastonhoitaja, kaksi apulaisosastonhoitajaa, 32 sairaanhoitajaa ja 6 perushoitajaa. (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymä 2008.)

Osaston työvuorolistat hoitohenkilökunnalle tehtiin siten, että suunniteltuaan ensin työvuorolistojen pohjat osastonhoitaja delegoi työvuorolistojen teon osaston kahdelle apulaisosastonhoitajalle, jotka tekivät listat vuorotellen kuuden viikon ajanjaksoksi kerrallaan. Työvuorolistoja tehdessä huomioitiin hoitohenkilökunnan toiveet, joita varten osastolla oli vihko johon kukin sai halutessaan kirjata niitä.

Syklin ensimmäiselle vaiheelle on ominaista tyytymättömyys, joka usein kohdistuu henkilöihin tai ryhmiin toimintajärjestelmän rakenteellisten piirteiden sijaan. Tarvetilassa aletaan etsiä muutoksen suuntaa. (Engeström 2004, 71-73; Engeström 1995, 130-134.) Idea kehittämishankkeelle syntyi työyhteisössä, kahvipöytäkeskustelussa osaston työvuorosuunnittelukäytännön puutteista. Tehdyt työvuorolistat herättivät usein tyytymättömyyttä hoitohenkilökunnan keskuudessa.

Kun muutokselle on olemassa tarve organisaatiossa, kaikkien muutoksessa mukana olevien tulee ymmärtää ja sisäistää se ennen kuin halu ja valmius suunnitella uutta toimintatapaa voi syntyä. Toimintaan osallistuvien on kohdattava muutoksen

tarve ja nähtävä sen mahdollisuudet. (Engeström 2004, 71-73; Engeström 1995, 130-134.)

Kehittämishankkeen syklin ensimmäisen vaiheen tuotos on alkutilan kuvaus ja hankkeen kohteen rajaaminen (Engeström 2002, 130). Syklin ensimmäisen vaiheen tuotos osastolla 43-44 oli hoitohenkilökunnan keskuudessa herännyt tyytymättömyys tehtyihin työvuorolistoihin ja tarve muutokseen työvuorolistojen suunnittelukäytännössä.

### 5.3 Toiminnassa todetut ristiriidat

Kehittävän työntutkimuksen syklin toinen vaihe sisältää toiminnan ja nykyisten ristiriitojen analyysin (Engeström 1995,135-146).

Osaston työvuorolistoja kohtaan osoitettu kritiikki oli suullista, ja se oli kohdistettu useimmiten yksittäisen henkilön työvuoroihin. Kritiikki oli esimerkiksi seuraavanlaista:

- toivomuksia ei ole otettu riittävästi huomioon työvuorolistoja tehdessä
- listat vaikeuttavat sosiaalista elämää
- työvuoroissa on liikaa ilta-aamuvuoroyhdistelmiä
- työvuoroja on liian monta peräkkäin
- liikaa perättäisiä ilta-, aamu- tai yövuoroja
- liikaa viikonlopputöitä
- liian vähän viikonlopputöitä
- liikaa yksittäisiä vapaapäiviä
- liikaa arkivapaita

- liian vähän arkivapaita
- liikaa viikonloppuvapaita
- listat ovat epätasapuolisia

Suunnitellun listan toimivuuteen osaston arjessa kritiikkiä esitettiin harvoin.

Syklän toisen vaiheen aikana uusi toimintamalli työstetään aikaisemman toiminnan sisällä ratkaisuksi sen ristiriitaihin (Engeström 1995, 72). Osastonhoitaja Raija Hämäläinen oli vuonna 2005 koulutuksessa, jossa kuuli ensimmäisen kerran esitelmän autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Hän esitti autonomista työvuorosuunnittelua ratkaisuksi työvuorolistoissa koettuihin ongelmiin ja ehdotti autonomisen työvuorosuunnittelun kokeilua osastolla. Kokeilusta oltiin kiinnostuneita, mutta kokeilun toteuttamiselle aika ei ollut suotuisa henkilökunnan puutteen ja muiden organisaatiossa toteutettavien hankkeiden vuoksi. Kokeilun aloittaminen nousi uudelleen keskustelun aiheeksi miettiessäni aihetta opinnäytetyölleni aloittaessani ylempään ammattikorkeakoulututkinnon opintoni syyskuussa 2007.

Syklän tässä vaiheessa laadin hankkeelle projektisuunnitelman, jossa myös pohdittiin hankkeen vahvuuksia ja heikkouksia (liite 1). Hankkeen vahvuuksia olivat, että sille oli organisaation tuki ja sen toteuttamiselle valmis ”tilaus”. Autonomisen työvuorosuunnittelun kokeilusta oli puhuttu osastolla useita kertoja. Kokeiluun suhtauduttiin myönteisesti, vaikka epäilyjäkin sen onnistumisesta esitettiin.

Hankkeella oli myös useita uhkia. Osastolle tulee käytäntöön jatkuvasti uusia toimintoja, joiden opettelu vie henkilökunnalta aikaa ja energiaa. Jo olemassa olevat käytännöt muuttuvat koko ajan. Oli vaarana, että autonomisen työvuorosuunnittelun hankkeelle ei jäisi kiireisen osaston arjessa aikaa tai innostusta sen toteuttamiseen, vaikka kiinnostusta siihen olikin. Oli mahdollista, että henkilökunta olisi väsynyt jatkuvaan uuden oppimiseen, ja henkilökunnan vastustus lopulta estäisi hankkeen toteutumisen. Oli myös mahdollista, että osastolla ei olisi riittävästi aikaa työvuorosuunnitelman tekoon. Myös se mahdollisuus, että kaikki eivät saa

ääntään kuuluville tasapuolisesti, tai että työvuorosuunnittelun epäoikeudenmukaisuus lisääntyisi hankkeen aikana, olivat hankkeen uhkakuvia.

Kokeilusta keskusteltiin yhdessä hoitohenkilökunnan kanssa osaston osastokokouksessa 9.1.2008. Tällöin kävimme läpi lyhyesti, mitä autonominen työvuorosuunnittelu tarkoittaa käytännössä. Samalla tiedusteltiin hoitohenkilökunnan halukkuutta kokeiluun. Kukaan hoitohenkilökunnasta ei vastustanut kokeilua. Tavoitteeksi autonomiselle työvuorosuunnittelulle asetettiin tuolloin vaikutusmahdollisuuksien lisääminen omiin työvuoroihin sekä listan tekemisen taustojen ymmärtäminen. Yhdessä totesimme, että kokeilu edellyttäisi koko hoitohenkilökunnalle suunnattua koulutusta.

Kehittämishankkeen syklin toisen vaiheen tuotoksena on työhypoteesi toiminnan ristiriidoista ja hypoteesi uudesta tavasta toimia (Engeström 1995,135-146). Tuotokseksi osastolla 43-44 saatiin yhteinen ymmärrys osaston työvuorosuunnittelussa havaituista epäkohdista ja siitä, että osaston työvuorosuunnittelukäytäntöön haluttiin muutosta. Ratkaisuksi ongelmaan päätettiin yhdessä kokeilla autonomista työvuorosuunnittelukäytäntöä henkilökunnan saatua siitä enemmän tietoa sekä koulutusta työvuorosuunnitelman tekoon.

#### 5.4 Uuden toimintamallin suunnittelu

Kehittävän työntutkimuksen seuraava, kolmas vaihe on uuden toimintatavan suunnittelu. Suunnittelu voi tähdätä koko toimintatavan muuttamiseen tai muutoksen käynnistämiseen kokeilun avulla. Vaiheen aikana työyhteisön jäsenet suunnittelevat uuden toimintatavan käyttöönoton yhteistyössä organisaation johdon ja tutkijan kanssa. (Engeström 1995, 146.)

Kehittävän työntutkimuksen kolmanteen vaiheeseen liittyy myös uusien strategisten työvälineiden sekä työnjako- ja yhteistoimintamuotojen kehittäminen. Uutta toimintatapaa muokataan ja tarkennetaan yhdessä. (Engeström 1995 146-149). Yhteisissä keskusteluissa osastolla todettiin, että ennen kuin autonomisen työvuorosuunnittelun kokeilua olisi mahdollista aloittaa, hoitohenkilökunta tarvitsi koulu-



tusta sekä autonomisesta työvuorosuunnittelusta että työvuorosuunnitelman teosta. Jotta jokainen hoitohenkilökuntaan kuuluva saisi riittävän koulutuksen ennen kokeilun alkua, päätettiin näitä asioita käsitellä osaston vuosittaisilla koulutuspäivillä.

Koulutus osaston hoitohenkilökunnalle järjestettiin kahtena samansisältöisenä iltapäivän mittaisena koulutuksena, jotta jokaisella osaston henkilökuntaan kuuluvalla olisi mahdollisuus osallistua siihen. Koulutuspäivät olivat 28.2.2008 ja 4.3.2008. Vastasimme osastonhoitaja Raija Hämäläisen kanssa koulutuksen sisällöstä.

Uuden toimintamallin hahmottamisessa voidaan käyttää apuna esimerkiksi kokemuksia vastaavanlaisista kokeiluista ja siitä, miten ne ovat vaikuttaneet toimintaan. (Engeström 1995, 147.) Raija Hämäläinen käsitteli osuudessaan työvuorosuunnittelua säätelevää lainsäädäntöä ja suunnittelun reunaehtoja osastollamme (liite 2), minä autonomista työvuorosuunnittelua (liite 3). Yhdellä osaston sairaanhoitajista oli kokemuseräistä tietoa autonomisesta työvuorosuunnittelusta entisestä työyksiköstään. Hän kertoi koulutuksessa kokemuksistaan autonomisen työvuorosuunnittelun käytännön toteutumisesta ja vastasi hänelle esitettyihin kysymyksiin. Koulutuksessa ei käytetty ulkopuolista luennoitsijaa.

Koulutuspäivillä annettiin palautetta aiheesta, koulutuksen sisällöstä ja esitystavasta sekä esitettiin epäilyjä hankkeen onnistumisesta. Aihe, autonominen työvuorosuunnittelun kokeilu, koettiin hyväksi. Kiitosta sai myös se, että olin ottanut opinnäytetyön aiheeksi käytäntöä kehittävän aiheen, eikä ”sellaista millaisia opinnäytetyöt ovat tavallisesti, menevät yli hilseen”. Tieto autonomisesta työvuorosuunnittelusta sekä sitä ohjaavista reunaehdoista koulutuspäivillä esitettiin selkeästi, tavallisella ja ymmärrettävällä kielellä ja niin, että ”ei enää kauhistuta lähteä tekemään työvuorolistoja itse”. Epäileviä kommenttejäkin esitettiin: ”Voidaan kyllä kokeilla, mutta ei onnistu meillä”, ”Miten sen muka ehtii tehdä muun työn ohessa – ruokatauollako?”

Kehittämishankkeen syklin kolmannen vaiheen tuotoksena on työhypoteesi uudesta toimintamallista. Uuden toimintamallin suunnitteluvaiheessa työyhteisön

jäsenet hahmottavat ja suunnittelevat uuden toimintamallin nykyvaiheen ristiriitoihin. Uusi toimintamalli ei ole kokoelma korjauksia, vaan se on laadullisesti uusi kokonaisuus. Se perustuu uuteen käsitykseen työn kohteesta eli siitä, mitä tuotetaan ja miksi. Uusi toimintatapa motivoi, kun kohteesta muodostetaan yhteistyössä uusi, yhteinen käsitys. (Engeström 1995 146-149.) Koulutuspäivillä tehtiin lopullinen päätös autonomisen työvuorosuunnittelukäytännön kokeilusta ja sen aikataulusta. Jotta riittävä kokemus autonomisesta työvuorosuunnittelusta saataisiin käytännössä, päätettiin että kokeiluun varattaisiin aikaa yksi vuosi. Kokeilu toteutettaisiin työelämän kehittämishankkeena, joka on samalla minun ylemmän ammattikorkeakoulututkintoni opinnäytetyö. Kokeilu päätettiin aloittaa niin, että yhdessä suunnitellaan 21.4.2008 alkava työvuorolista. Kokeilun jälkeen osastolle sovittiin valittavaksi se käytäntö, jota enemmistö hoitohenkilökunnasta kannattaa.

### 5.5 Uuden toimintamallin käyttöönotto

Tässä neljännessä toimintatutkimuksen vaiheessa uusi toimintamalli otetaan käyttöön (Engeström 1995, 149). Autonominen työvuorosuunnittelu aloitettiin osastolla 18.3.2008 niin, että osastonhoitaja toi hoitohenkilökunnan taukahuoneeseen valmiiksi suunnittelemansa 21.4.2008 alkavan työvuorolistan pohjat. Työvuoroluettelon pohjana ovat henkilökunnan sijoitukset, vahvistetut lomat ja muut tiedossa olevat poissaolot sekä listan tuntimäärä. Osaston koulutuspäivillä läpikäyty koulutusmateriaali tuotiin taukuhuoneessa olevaan kansioon, jotta jokainen voisi halutessaan kerrata sieltä työvuorolistan suunnitteluun vaikuttavia asioita. Lisäksi sovittiin, että asioita kerrataan tarvittaessa osastotunneilla ja että osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitajat ohjaavat suunnittelussa tarvittaessa.

Uuden toimintamallin käyttöönottovaiheeseen liittyvät törmäykset uuden ja vanhan toimintatavan välillä, koska uusi tapa toimia on sekä mahdollisuus että uhka (Engeström 2002, 149). Autonominen työvuorolistojen teko käytännössä herätti heti keskustelua. Osa reaktioista oli positiivisesti yllättyneitä: ”Olikin paljon helpompaa kuin kuvittelin, kivaa, tuli tehtyä nopeasti”. ”Ei mennyt niin paljon aikaa kun kuvittelin.”

Käyttöönottovaiheessa syntyy häiriöitä ja konflikteja, joiden ratkominen käytännössä johtaa uuden toimintamallin muuttumiseen. Tällöin tehdään kompromisseja, perääntymisiä ja käytännön ratkaisuja. Ristiriidat ovatkin ekspansiivisen oppimisen voimanlähde, kehityksen välttämätön piirre. (Engeström 2002, 149; Engeström 1995, 62-63.) Kaikki eivät pitäneet kokeilusta: ”Stressaa ajatuskin, että täytyy suunnitella omat työvuorot itse.” ”Jos tämä oli sinun oma idea, tulen yöllä sinun painajaisiisi.” ”Mistä tähän saadaan aikaa, kahvitauollako tämä pitää tehdä?”

Henkilökunta koki hankalaksi, että suunnittelussa täytyy ottaa huomioon koko osasto. ”Vaikea ajatella koko osastoa yhtä aikaa.” ”Meillä on liian iso osasto tähän.” ”Hirveä homma tehdä tästä (yhdessä suunnittelusta listasta) sellainen, joka toimii.” Todettiinpa jopa, että ”Ei toimi.” Ekspansiiviselle oppimiselle on ominaista, että osanottajat esittävät prosessin aikana eriäviä mielipiteitä, eri näkökulmat törmäävät ja asioista käydään väittelyitä. Tämä kuuluu prosessin luonteeseen, sillä oppimisteot nähdään yhteisiksi, dialogin kautta muodostuviksi. Ekspansion onnistumista ei mitata yksimielisyydellä vaan uuden toimintamallin elinvoimaisuudella. (Engeström 2004, 61.)

Listanteko aloitettiin ripeästi. Kukaan hoitohenkilökunnasta ei kieltäytynyt autonomisesta työvuorosuunnittelusta, vaan jokainen laati omat työvuoronsa. Ensimmäinen työvuorosuunnitelma oli valmis viikossa. Ensimmäinen työvuorolistan teko yhdessä ajoittui pääsiäisen aikaan, jolloin osastolla oli vähän potilaita, ja työvuorojen suunnitteluun jäi enemmän mahdollisuuksia kuin arkena. Yhdessä paperille suunnitellun listan muokkasi valmiiksi apulaisosastonhoitaja, joka myös vei listan MD-Titania - työvuorojen suunnittelu- ja laskentajärjestelmään.

Aluksi yhdessä suunniteltiin kuuden viikon työvuorolistoja, mutta organisaation yhteisen päätöksen pohjalta kahden ensimmäisen suunnitellun listan jälkeen siirryttiin suunnittelussa kolmen viikon työvuorolistoihin, joita suunniteltiin kaksi kerrallaan (3 + 3 viikkoa). Suunnittelulle oli varattu aikaa noin kolme viikkoa. Omia työvuoroja ei tarvinnut laskea tuntien tarkkuudella, vaan omat työ- ja vapaapäivät suunniteltiin listapohjaan. Moni kuitenkin teki työvuorosuunnitelmansa niin, että siinä oli huomioitu työaika tarkasti minuutilleen. Listanteon aikana esi-

merkiksi vuosiloman vuoksi osastolta poissa oleva henkilökunta osallistui työvuorosuunnitteluun joko välittämällä työvuorotoiveensa jonkun työtoverin välityksellä tai tulemalla tekemään työvuoronsa osastolle jopa kesken vuosiloman. Jotkut välittivät ”ehdottomat” toiveensa osastolle, apulaisosastonhoitaja suunnitteli loput jakson työvuorot.

Kokeilun alussa miltei jokainen ajatteli ensisijaisesti vain omia työvuorojaan, vain muutama katsoi kokonaisuutta. Suunnitelluista työvuoroista oltiin harvemmin halukkaita neuvottelemaan. Vaikka huomattiinkin, että esimerkiksi yövuoroon oli suunniteltu liian monta työntekijää, jäätiin odottamaan että ”joku muu” muuttaa vuoronsa. Jotkut suunnittelivat vuoronsa valmiiksi kotona. Osa henkilökunnasta suunnitteli työvuoronsa osastolla huomioimalla muiden tekemät suunnitelmat.

Toiset eivät olleet valmiita muuttamaan suunnittelemaansa työvuoroja yhtään, toiset sen sijaan muuttivat vuorojaan useita kertoja. Lopulta kuitenkin kaikkien työvuorot muuttuivat jonkin verran apulaisosastonhoitajan muokatessa lopullista listaa. Suurin osa henkilökunnasta ymmärsi muokkauksen aiheuttamat työvuoromuutokset välttämättömäksi osaston toiminnan turvaamiseksi, mutta aina työvuorojen muutokset eivät sujuneet ongelmitta. Joskus itse suunnitellut vuorot koettiin täysin ehdottomiksi.

Uuden toimintamallin käyttöönottovaiheen aikana uusi malli muuttuu uudeksi käytännöksi. Muuntumiseen sisältyy sekä paluuta vanhaan että uuden mallin muuntuminen. (Engeström 1995, 149.) Käytännön kehittämisehdotuksia listasuunnitteluun nousi heti ensimmäisen työvuorolistan myötä. Huomattiin, että yövuoroista jäi suuri osa kokonaan suunnittelemana. Niinpä seuraavaa suunnittelukertaa varten kehitettiin menetelmä, jossa yövuorot merkittiin listapohjaan janalla. Kun yövuoro suunniteltiin omiin työvuoroihin, janalta pyyhittiin kyseinen kohta pois. Sovittiin myös, että yövuorot suunnitellaan ensin valmiiksi, ja vasta sen jälkeen suunnitellaan muut työvuorot. ”Ehdottomat” työvuorotoiveet sovittiin merkittäväksi listapohjaan x-llä, jotta apulaisosastonhoitaja osaisi välttää näiden vuorojen muuttamista lopullisia listoja muokatessaan. Suunnittelun aikana listapohjiin merkittiin huomautuksia, jos joissain työvuoroissa oli ”liikaa” työntekijöitä.

Huomautuksia saattoi laittaa listaan kuka tahansa, osastolle ei nimetty ketään henkilöä seuraamaan listasuunnittelua.

Tarvittaessa työvuorolistan teossa esiin tulleisiin ongelmiin palattiin osaston keskiviikkopalavereissa ja kahvipöytäkeskusteluissa. Sovittuja pelisääntöjä muistutettiin mieliin. Omien työvuorojen suunnittelussa ilmenneitä kysymyksiä esitettiin niiden tullessa esiin. Kokeilun aikana ei autonomisesta työvuorosuunnittelusta eikä suunnittelua koskevista reunaehdoista järjestetty koulutusta.

Oppimissyklin aikana törmätään ajoittain yllättäviin esteisiin, välillä joudutaan ottamaan askeleita taaksepäin (Engeström 1995, 60). Työvuorosuunnittelukäytännön muutoksen lisäksi osaston toiminnassa tapahtui muutosta koko ajan. Itse organisaatio ja sen toiminta, informaatioteknologia ja työn hallitsemiseen liittyvä tieto muuttuvat koko ajan (Räikkönen 2007, 235). Erilaisia osaston toimintaan vaikuttavia hankkeita oli käynnissä organisaatiossa. Valmiudet autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämishankkeelle olivat osastolla kuitenkin hyvät, henkilökunnalla oli kokemusta muiden hankkeiden toteutumisesta käytännössä.

Kokeilun aikana autonominen työvuorosuunnittelu kehittyi siten, että yhteinen keskustelu ja neuvottelu listanteon aikana lisääntyivät suunnittelun alkuvaiheeseen verrattuna, ja yhdessä suunnitellut listat vaativat vähemmän muokkaamista. Ongelmia syklin loppuvaiheessa oli edelleen yövuorojen suunnittelussa. Yhteinen sopimus yövuorojen suunnittelusta ei ensin toiminut käytännössä, vaan yövuoroja jäi edelleen kokeilun lopullakin useita suunnittelematta. Viikonloppuihin suunniteltiin useampia työntekijöitä työvuoroihin kuin mitä reunaehdoissa oli mainittu, ja tästä seurasi, että arkisin listoihin jäi vajetta.

Kesä ja vuosilomasijaisten saapuminen osastolle vaikuttivat yhdessä suunniteltuihin työvuorolistoihin niin, että kesäajan 2009 työvuorolistat vaativat enemmän muokkaamista kuin keväällä ennen kesälomakautta tehdyt listat. Vuosilomansijaisten saivat perehdytysjaksonsa aikana perehdytystä myös autonomiseen työvuorosuunnitteluun, mutta lyhyen sijaisuuden aikana heille ei ehtinyt tulla riittävästä kokemuksesta ja osaamisesta listantekoon. Onkin hyvä huomioida jo kehittämishanketta

suunnitellessa se, että oppimissyklille tulee suunnitella riittävästi aikaa, sillä sykli kestää organisaatiossa tyypillisesti kuukausia, jopa vuosia (Engeström 1995, 60).

Uuden toimintamallin käyttöönottovaiheen, syklin neljännen vaiheen, tuotoksena saadaan analyysi uuden toimintamallin käyttöönotosta, sen häiriöistä ja innovaatioista (Engeström 1995, 149). Osastolla 43-44 autonominen työvuorosuunnittelu aloitettiin ripeästi, jokainen osaston hoitohenkilökuntaan kuuluva teki oman työvuorosuunnitelmansa. Työvuorosuunnittelu ei kuitenkaan toteutunut ongelmitta. Alussa miltei jokainen ajatteli ensisijaisesti vain omia työvuorojaan. Suunniteluista työvuoroista oltiin harvemmin halukkaita neuvottelemaan. Tästä seurasi, että kaikkien työvuorot muuttuivat jonkin verran apulaisosastonhoitajan muokattaessa lopullista listaa. Vuosilomasijaisten saapuminen osastolle vaikutti yhdessä suunniteltuihin työvuorolistoihin niin, että kesäajan työvuorolistat vaativat enemmän muokkaamista. Kokeilun aikana suunnittelussa kehityttiin, yhteinen keskustelu lisääntyi. Osaston autonomista työvuorosuunnittelua kehitettiin kokeilun aikana yhdessä edelleen.

## 6 KEHITTÄMISHANKKEESEEN LIITTYVÄN KYSELYN TOTEUTUS

### 6.1 Aineiston keruu

Ennen autonomisen työvuorosuunnittelun aloittamista sekä kokeilun päätyttyä osastolla 43-44 toteutettiin kysely, joka suunnattiin osaston 43-44 hoitohenkilökunnalle. Osaston hoitohenkilökuntaan kuuluu sairaanhoitajia ja perushoitajia. Osaston hoitajat ovat eri ikäisiä, eri elämänvaiheissa olevia ja eri pituisia työhistorioita omaavia, sekä vakituudessa työsuhteessa olevia että sijaisia. Kaikki hoitohenkilökuntaan kuuluvat ovat naisia. Kyselyiden tarkoitus oli selvittää vastaajien mielipidettä työvuorosuunnittelukäytännöistä, suunnitelluista työvuorolistoista sekä suunniteltujen työvuorolistojen mahdollisia eroja.

Kyselyssä käytettiin strukturoituja kyselylomakkeita. Tutkimuksen teossa informaation keräämisessä käytetään usein kyselylomaketta (Robson 2007, 128). Ky-

selytutkimuksen etuna on, että sen avulla voidaan kerätä tietoja usealta henkilöltä ja kysyä monia asioita. Kysely on myös menetelmänä tehokas, aineisto voidaan nopeasti käsitellä tallennettuun muotoon ja analysoida tietokoneella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.)

Kyselylomakkeessa mitattavat asiat on määriteltävä selkeästi ja yksityiskohtaisesti, kysymysten on oltava konkreettisia ja niitä on oltava tutkittavan asian kannalta oikea määrä. Kyselylomake tulee testata ennen käyttöä, ja siihen tulee tehdä tarvittaessa muutoksia. (Vilka 2007, 152-153.) Ennen kyselyn toteuttamista kyselylomake testattiin. Lomakkeen testaukseen osallistui kaksi osaston aikaisempaa pitkäaikaista hoitotyöntekijää, joilla oli molemmilla kokemus osaston työvuorolistojen tekokäytännöstä sekä tekokäytännössä koetuista ongelmista. Kyselylomake todettiin käyttökelpoiseksi, eikä siihen tehty muutoksia kokeilun perusteella.

Ensimmäisen kyselylomakkeen (liite 4) kysymyksellä 1. selvitetään vastaajien mielipide osastolla aikaisemmin käytössä olevaan työvuorosuunnittelun tapaan. Lomakkeen kysymyksillä 2 -18 kartoitetaan niitä epäkohtia, joita osaston työvuorosuunnittelussa oli koettu (kts.s.30). Toisessa kyselylomakkeessa (liite 5) 17 ensimmäistä kysymystä ovat samat kuin ensimmäisessä kyselyssä kysymykset 2 – 18. Taulukossa 1 esitetään näiden kysymysten teemat ja muuttujat.

Taulukko 1. Työvuorosuunnittelun ja tehtyjen työvuorolistojen kartoitus

| Kysymyksen teema                               | Muuttuja   | Kysymysnumero Lomakkeessa 1 | Kysymysnumero Lomakkeessa 2 |
|--|--|-----------------------------|-----------------------------|
| Mielipide tehdyistä työvuoroista               | -tyytyväisyys                                      | 2                           | 1                           |
| Vaiuttaminen työvuorosuunnitteluun             | -mahdollisuus vaikuttaa<br>-toivomusten huomiointi | 3<br>18                     | 2<br>17                     |
| Työvuorolistojen vaikutus sosiaaliseen elämään | -elämäntilanteen huomiointi                        | 6                           | 5                           |
|  | -työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen           | 8                           | 7                           |
|  | -työn ja harrastusten yhteensovittaminen           | 7                           | 6                           |
| Kokemus työvuorojen sijoittelusta              | -iltavuoro-aamuvuoro -yhdistelmät                  | 10                          | 9                           |
|  | -peräkkäiset työvuorot                             | 9                           | 8                           |
|  | -peräkkäiset aamuvuorot                            | 14                          | 13                          |
|  | -peräkkäiset iltavuorot                            | 15                          | 14                          |
|  | -peräkkäiset yövuorot                              | 16                          | 15                          |
| Kokemus viikonlopputoista                      | -määrä   | 12                          | 11                          |
| Kokemus vapaapäivistä                          | -yksittäiset vapaapäivät                           | 11                          | 10                          |
|  | -arkivapaiden määrä                                | 13                          | 12                          |
|  | -peräkkäiset vapaapäivät                           | 17                          | 16                          |
| Kokemus työvuorosuunnittelusta                 | -tasapuolisuus                                     | 4                           | 3                           |
|  | -oikeudenmukaisuus                                 | 5                           | 4                           |



Toisen kyselylomakkeen (liite 5) kysymyksillä 18 - 25 kartoitettiin autonomista työvuorosuunnittelua. Kyselyllä selvitettiin vastaajien omaa työvuorosuunnittelua, mielipidettä koulutuksesta, sekä kumpaa työvuorosuunnittelun tapaa halutaan jatkaa kokeilun päätyttyä. Taulukossa 2 esitetään kysymysten teemat ja muuttujat.

Taulukko 2. Toisen kyselylomakkeen kysymykset 18-25.

| Kysymyksen teema                                       | Muuttuja  | Kysymyksen numero |
|--|---|-------------------|
| Oma työvuorosuunnittelu                                | -muiden tekemien suunnitelmien huomiointi         | 18                |
|  | -muutosten teko yhteisen keskustelun perusteella  | 19                |
|  | -työn jatkuvuuden huomiointi                      | 20                |
|  | -valmiin listan toimivuuden huomiointi            | 21                |
| Koulutuksen riittävyys                                 | -työvuorosuunnittelusta                           | 22                |
|  | -reunaehdoista                                    | 23                |
| Päätös työvuorosuunnittelun tavasta kokeilun päätyttyä | -työvuorosuunnittelu tehdään kuten ennen kokeilua | 24                |
|  | -autonomista työvuorosuunnittelua jatketaan       | 25                |

Toisen kyselylomakkeen viimeinen kysymys (26.) oli avoin. Siinä vastaajalta kysyttiin, miten hän kehittäisi edelleen valitsemaansa työvuorosuunnittelukäytäntöä.

Ensimmäisessä kyselylomakkeessa (liite 4) käytetään viisiportaista Likertin asteikkoa. Kyselyssä pyydetään rengastamaan oikea vastausvaihtoehto 1-5, vaihtoehdon 1 tarkoittaessa ”En/ei juuri koskaan” ja vaihtoehdon 5 ”lähes aina”.

Ensimmäinen kysely toteutettiin osaston koulutuspäivien yhteydessä 28.2. ja 4.3.2008. Kysely osoitettiin osaston hoitohenkilökuntaan kuuluville perushoitajille ja sairaanhoitajille. Vastattuja lomakkeita palautettiin 34 kpl, kaikki koulutukseen osallistuneet vastasivat kyselyyn (vastausprosentti 100%). Määrällinen kyselytutkimus analysoitiin tilastollisesti käyttämällä Exel-ohjelmaa. Aineistosta laskettiin frekvenssit (kpl) sekä prosenttijakaumat.

Toisessa kyselylomakkeessa (liite 5) käytetään myös viisiportaista Likertin asteikkoa. Kyselyssä 21 kysymykseen pyydetään rengastamaan oikea vastausvaihtoehto 1-5, vaihtoehdon 1 tarkoittaessa ”En/ei juuri koskaan” ja vaihtoehdon 5 ”lähes aina”. Neljään kysymykseen vastausvaihtoehdot ovat 1”kyllä” ja 2”ei”. Kyselyn määrällinen osio analysoitiin tilastollisesti käyttämällä Exel-ohjelmaa. Aineistosta laskettiin frekvenssit (kpl) sekä prosenttijakaumat. Lomakkeen viimeiseen kysymykseen pyydetään vastaamaan vapaalla tekstillä. Avoimella kysymyksellä kerätty laadullinen tutkimusaineisto käsiteltiin soveltaen sisällönanalyysiä.

Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla voidaan analysoida kirjallisesti tai suullisesti tuotettua aineistoa ja jonka avulla voidaan tarkastella aineistossa ilmeneviä merkityksiä, tarkoituksia ja aikomuksia, seurauksia ja yhteyksiä. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan kerätyn aineiston tiivistämistä siten, että tutkittavia ilmiöitä voidaan kuvailla lyhyesti ja yleistävästi tai että tutkittavien ilmiöiden väliset suhteet saadaan kuvattua selkeästi. Sisällönanalyysissä tutkimusaineistosta erotetaan samantyyppiset ja erilaisuudet. Aineistoa kuvaavien luokkien tulee olla yksiselitteisiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-108; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 21-23.)

Sisällönanalyysissä voidaan erottaa seuraavat vaiheet: analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston luokittelu ja tulkinta sekä sisällönanalyysin luotettavuuden arviointi. Vaiheet voivat esiintyä analyysiä tehdessä samanaikaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-113; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 23.)

Toinen kysely (liite 5) henkilökunnalle toteutettiin autonomisen työvuorosuunnittelun kokeilun kestänyä vuoden. Lomakkeet jaettiin nimetyssä kirjjekuoressa jo-

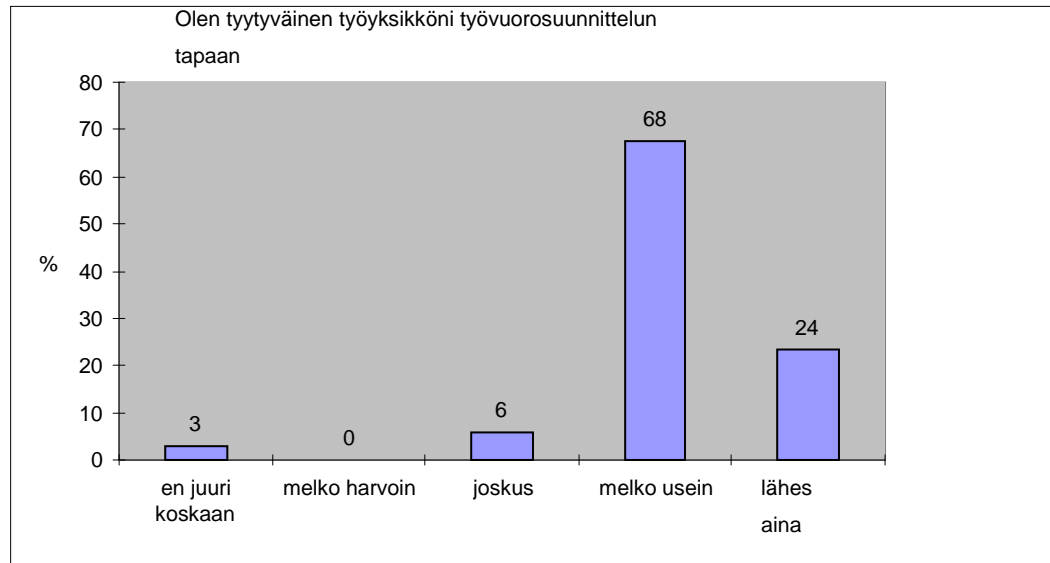
kaiselle osaston hoitohenkilökuntaan kuuluvalle hoitajalle 30.4.2009. Hoitohenkilökunnasta ne, jotka olivat aloittaneet työsuhteensa alle kaksi kuukautta ennen kyselyn tekoa, jätettiin kyselyn ulkopuolelle, koska katsottiin, että heillä ei ollut riittävää kokemusta autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Vastausaikaa tutkimukseen oli kaksi viikkoa. Lomakkeita jätettiin 39 kpl, ja niitä palautettiin täytettyinä 37 (vastausprosentti 95%). Avoimeen kysymykseen vastasi 17 vastaajaa (46% vastanneista). Aineiston analyysi eteni siten, että aineisto luettiin läpi useaan kertaan. Kaikki vastaukset kirjattiin. Analyysiyksiköksi valittiin ajatuskokonaisuus. Tämän jälkeen aineisto pelkistettiin. Pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin samaa tarkoittaviin luokkiin, jotka nimettiin kehittämissuhteiksi. (Esimerkki pelkistettyjen ilmausten ryhmittelystä liite 6)

## 6.2 Kyselyn tulokset

### 6.2.1 Kokemus aikaisemmasta työvuorosuunnittelutavasta

Ensimmäisessä kyselyssä ennen autonomisen työvuorosuunnittelun kokeilun aloittamista selvitettiin *henkilökunnan mielipide osastolla käytössä olleesta työvuorosuunnittelukäytännöstä*, jossa työvuorolistan osaston hoitohenkilökunnalle tekee apulaisosastonhoitaja, *kysymys 1. Olen tyytyväinen työyksikköni työvuorosuunnittelun tapaan.*

Annetusta kritiikistä huolimatta käytössä olleeseen työvuorolistojen suunnittelun tapaan oltiin varsin tyytyväisiä. Vain yksi vastaaja ei ollut koskaan tyytyväinen työvuorosuunnittelun tapaan, kaksi oli joskus. Suurin osa vastaajista, 92 %, oli melko usein tai lähes aina tyytyväinen työvuorosuunnittelun tapaan. Neljäsosa vastaajista oli tyytyväinen lähes aina. (kuviot 6)

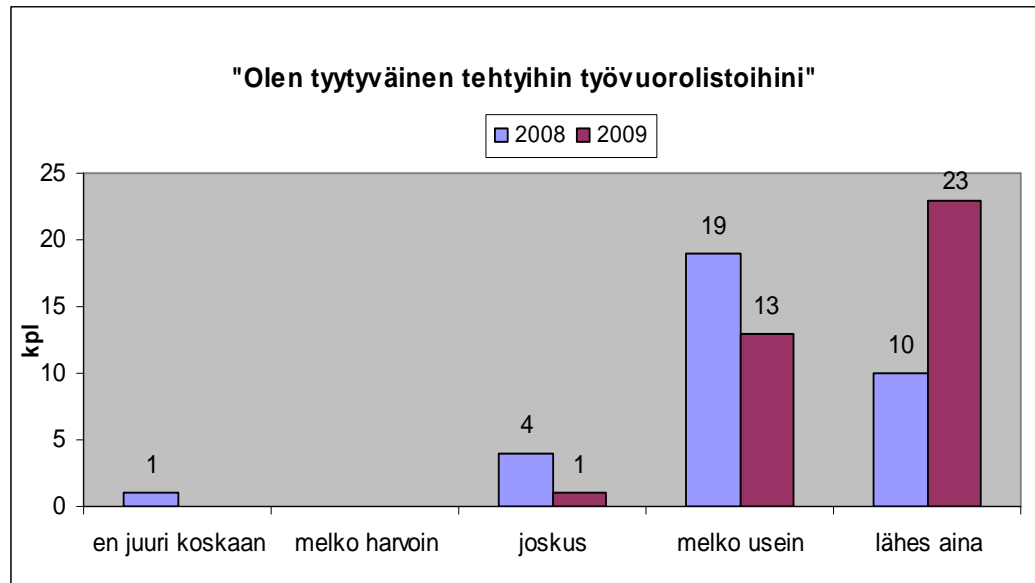


KUVIO 6. Olen tyytyväinen työyksikköni työvuorosunnittelun tapaan

### 6.2.2 Aikaisemman työvuorosunnittelukäytännön ja autonomisen työvuorosunnittelun aikana tehtyjen työvuorolistojen vertailua

Ennen autonomista työvuorosunnittelua osaston *tehdyt työvuorolistat* olivat herättäneet usein tyytymättömyyttä. Mahdollista eroa tyytyväisyydessä aikaisemman työvuorosunnittelun ja autonomisen työvuorosunnittelun aikana tehtyihin työvuorolistoihin selvitettiin *kysymyksellä 2.(1.) Olen tyytyväinen tehtyihin työvuorolistoihini*. Osaston aikaisemman käytännön mukaisesti tehtyihin työvuorolistoihin oli melko aina tai lähes aina tyytyväisiä 29 (85%) vastaajaa, näistä lähes aina tyytyväisiä 10 (29%).

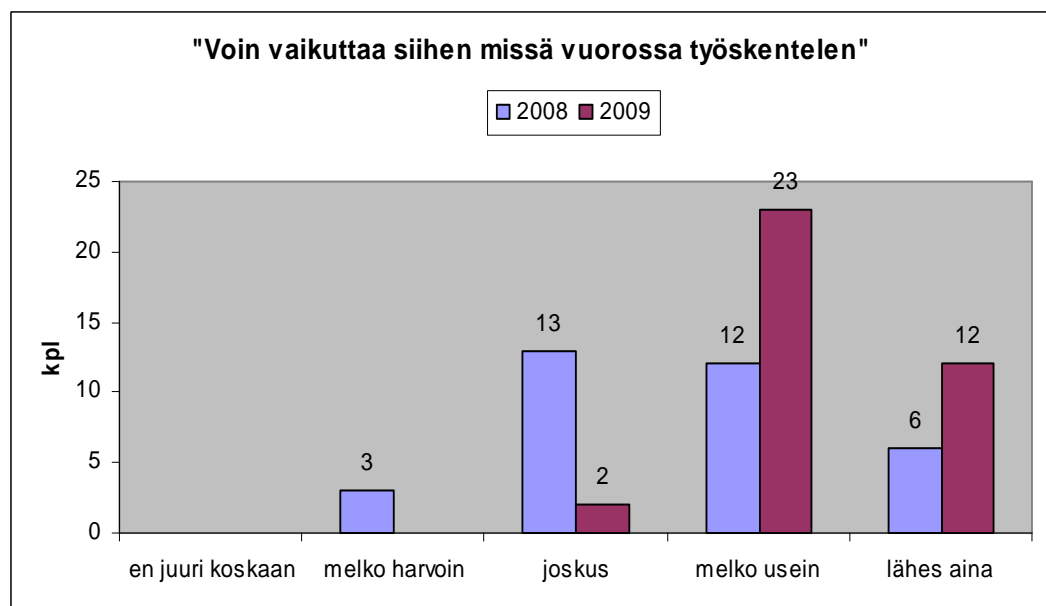
Autonomisen työvuorosunnittelun aikana tyytyväisyys tehtyihin työvuorolistoihin lisääntyi. Autonomisen työvuorosunnittelun aikana melko usein tai lähes aina tyytyväisiä oli vastaajista 36 (97%), näistä lähes aina tyytyväisiä 23 (62%). (kuvio 7)



KUVIO 7. Olen tyytyväinen tehtyihin työvuorolistoihini

*Vaikuttamisen mahdollisuus siihen, missä vuorossa työskentelee*, lisääntyi autonomisen työvuorosuunnittelun aikana, *kysymys 3.(2.) Voin vaikuttaa siihen missä vuorossa työskentelen*. Aikaisemman käytännön aikana vastaajista puolet (47%) pystyi mielestään vaikuttamaan työvuoroihinsa melko harvoin tai joskus.

Autonomisen työvuorosuunnittelun aikana melko usein tai lähes aina työvuoroihinsa pystyi vaikuttamaan vastaajista 35 (95%). (kuvio 8)

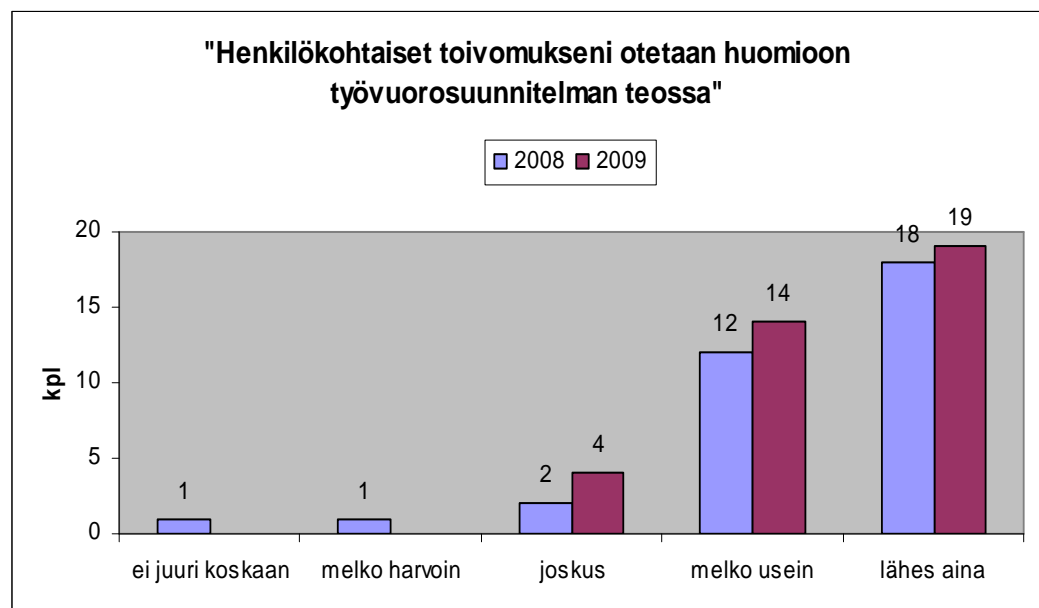


KUVIO 8. Voin vaikuttaa siihen missä vuorossa työskentelen

**Henkilökohtaisten toivomusten toteutumista** selvitettiin kysymyksellä 18. (17.) *Henkilökohtaiset toivomukseni otetaan huomioon työvuorosuunnitelman teossa.* Vastausten perusteella toivomukset toteutuivat aikaisemman suunnittelukäytännön aikana yhtä hyvin kuin autonomisen työvuorosuunnittelun aikana.

Aikaisemman käytännön aikana vastaajista kolmekymmentä (88%) oli sitä mieltä, että henkilökohtaiset toivomukset otetaan työvuorosuunnitelman teossa huomioon melko usein tai lähes aina, autonomisen työvuorosuunnittelun aikana 33 (88%) vastaajaa oli tätä mieltä.

Muutos aikaisempaan verrattuna on, että autonomisen työvuorosuunnittelun aikana kukaan ei enää ollut sitä mieltä, että toivomuksia huomioidaan melko harvoin tai ei juuri koskaan, kun aikaisemman käytännön aikana tätä mieltä oli kaksi vastaajaa. (kuvio 9)

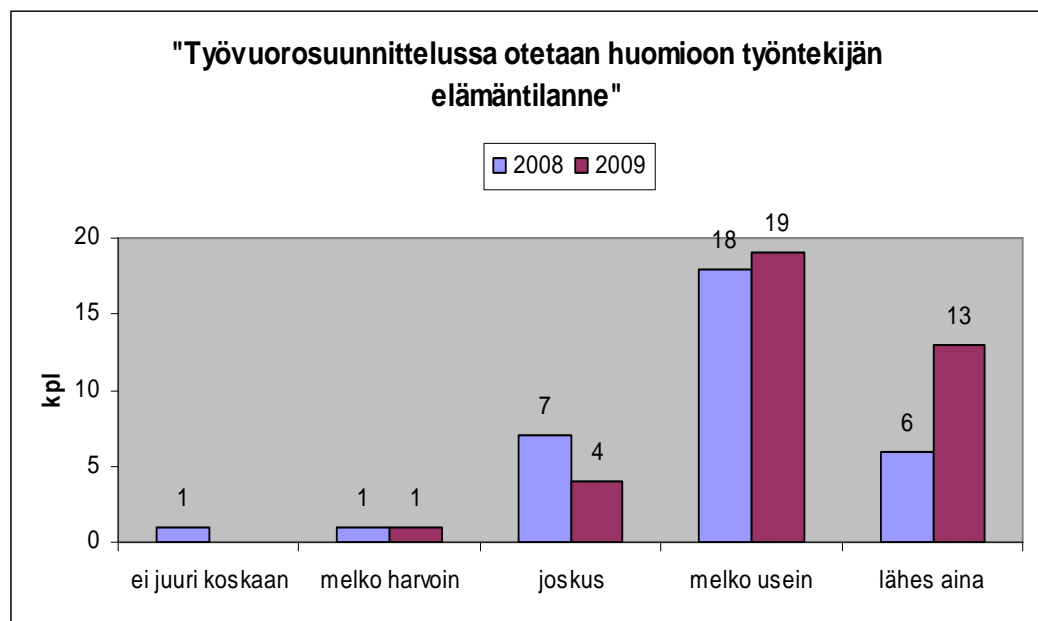


KUVIO 9. Henkilökohtaiset toivomukseni otetaan huomioon työvuorosuunnitelman teossa

Autonomisen työvuorosuunnittelun aikana **työntekijän elämäntilanne** otettiin huomioon aikaisempaa paremmin, kysymys 6. (5.) *Työvuorosuunnittelussa otetaan huomioon työntekijän elämäntilanne.* Aikaisemman suunnittelukäytännön aikana vastaajista yhdeksän (27%) oli sitä mieltä, että elämäntilanne otettiin huomioon

työvuorosunnittelussa joskus, melko harvoin tai ei juuri koskaan. Melko usein tai lähes aina elämäntilanne huomioitiin 24 (73%) vastaajan mielestä, näistä kuusi (18%) oli sitä mieltä, että elämäntilanne huomioitiin lähes aina.

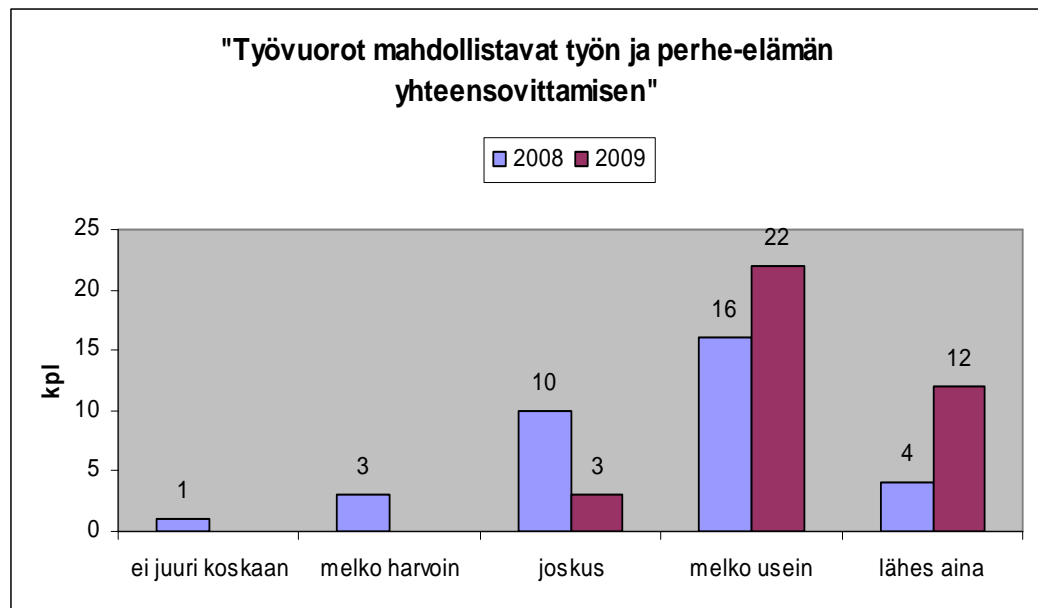
Autonomisen työvuorosunnittelun aikana viisi (14%) vastaajaa oli sitä mieltä, että työntekijän elämäntilanne huomioidaan työvuorosunnittelussa melko harvoin tai joskus. 34 (86%) vastaajaa oli sitä mieltä että elämäntilanne huomioidaan melko usein tai lähes aina, näistä 13 (35%) oli sitä mieltä että elämäntilanne otetaan huomioon lähes aina. (kuvio 10)



KUVIO 10. Työvuorosunnittelussa otetaan huomioon työntekijän elämäntilanne

Myös *työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen* helpottui autonomisen työvuorosunnittelun aikana, kysymys 8. (7.) *Työvuorot mahdollistavat työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen.* Aikaisemman suunnittelukäytännön aikana vastaajista miltei puolet (41%) oli sitä mieltä, että työvuorot mahdollistivat työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen joskus, melko harvoin tai ei juuri koskaan. Melko usein työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen oli mahdollista 16 (47%) vastaajan mielestä, lähes aina neljän (12%) vastaajan mielestä.

Autonomisen työvuorosuunnittelun aikana vastaajista kolme (8%) oli sitä mieltä että työvuorot mahdollistavat työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen joskus, loput vastaajista (92%) olivat sitä mieltä että työvuorot mahdollistavat työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen melko usein tai lähes aina, näistä 12 (32%) oli sitä mieltä että lähes aina. (kuvio 11)

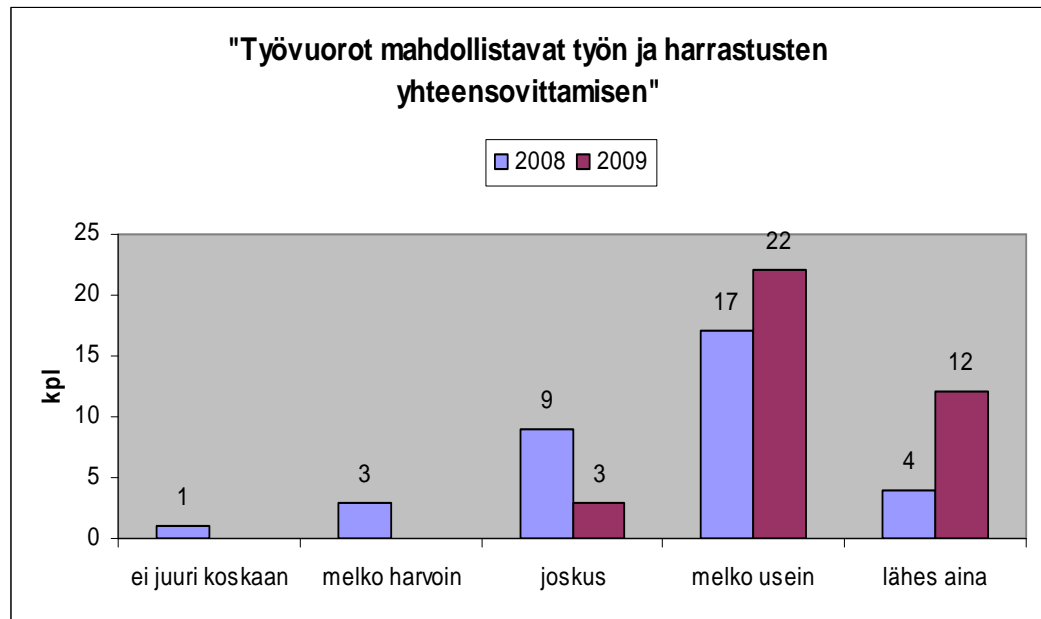


KUVIO 11. Työvuorot mahdollistavat työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen

***Työn ja harrastusten yhteensovittaminen*** helpottui autonomisen työvuorosuunnittelun aikana, kysymys 7.(6.) *Työvuorot mahdollistavat työn ja harrastusten yhteensovittamisen.* Aikaisemman käytännön aikana 21 (62%) vastaajista oli sitä mieltä, että työvuorot mahdollistivat työn ja harrastusten yhteensovittamisen melko usein tai lähes aina, 13 (38%) vastaajaa että joskus, melko harvoin tai ei juuri koskaan.

Autonomisen työvuorosuunnittelun aikana vastaajista 34 (92%) oli sitä mieltä, että työvuorot mahdollistivat työn ja harrastusten yhteensovittamisen melko usein tai lähes aina, kolme vastaajaa (8%) että ne mahdollistivat yhteensovittamisen joskus. (kuvio 12)





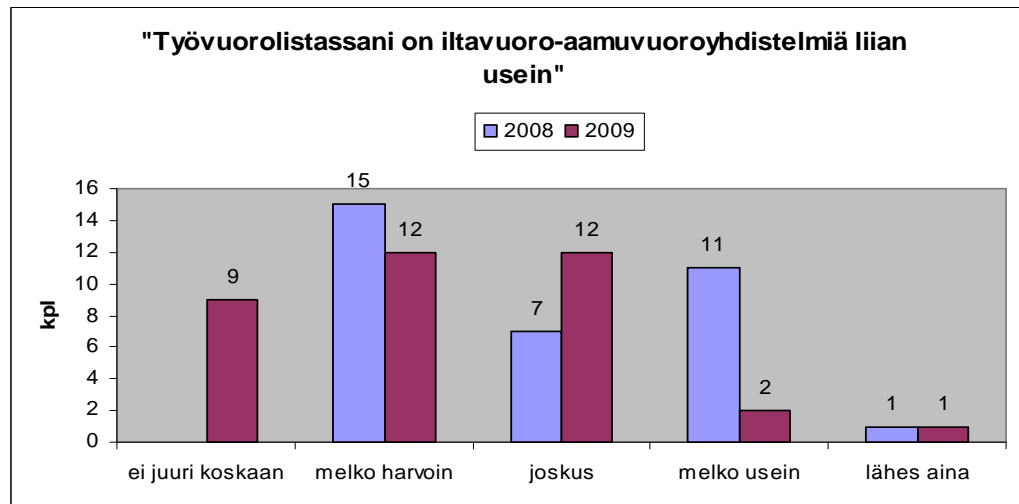
KUVIO 12. Työvuorot mahdollistavat työn ja harrastusten yhteensovittamisen

### 6.2.3 Tyytyväisyys työvuorojen sijoitteluun, tehtyjen työvuorolistojen vertailua

Autonomisen työvuorosuunnittelun aikana tyytyväisyys työvuorojen sijoitteluun lisääntyi.

***Iltavuoron jälkeen aamuvuoroja liian usein*** työvuorolistoissa oli aikaisemman työvuorosuunnittelukäytännön aikana melko usein tai lähes aina 12 (35%) vastaajan mielestä, melko harvoin tai joskus 22 (65%) vastaajan mielestä, *kysymys 10. (9.) Työvuorolistassani on iltavuoro-aamuvuoroyhdistelmiä liian usein.* Kukaan ei ollut sitä mieltä, että iltavuoro-aamuvuoroyhdistelmiä liian usein ei ollut juuri koskaan.

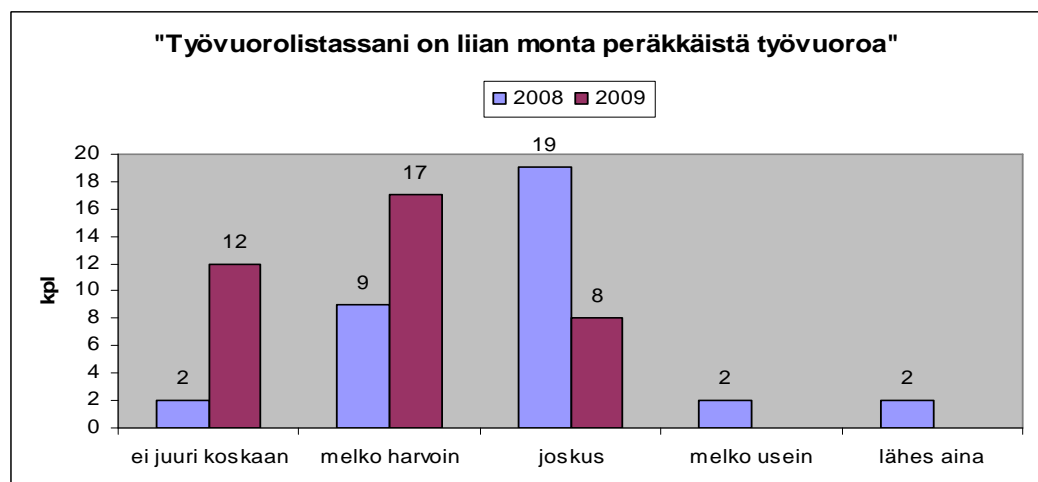
Autonomisen työvuorosuunnittelun aikana iltavuoro-aamuvuoroyhdistelmiä oli liian usein melko harvoin tai ei juuri koskaan 21 (58%) vastaajan mielestä, melko usein tai lähes aina kolmen (9%) vastaajan mielestä. (kuviot 12 ja 13)



KUVIO 13. Työvuorolistassani on iltavuoro-aamuvuoroyhdistelmiä liian usein

Aikaisemman työvuorosuunnittelukäytännön aikana *peräkkäisiä työvuoroja* oli suunnitellussa listassa liian monta melko usein tai lähes aina neljän (12%) vastaajan mielestä, *kysymys 9. (8.) Työvuorolistassani on liian monta peräkkäistä työvuoroa*. Joskus tai melko harvoin peräkkäisiä työvuoroja oli 28 (82%) mielestä, ei juuri koskaan kahden (6%) vastaajan mielestä.

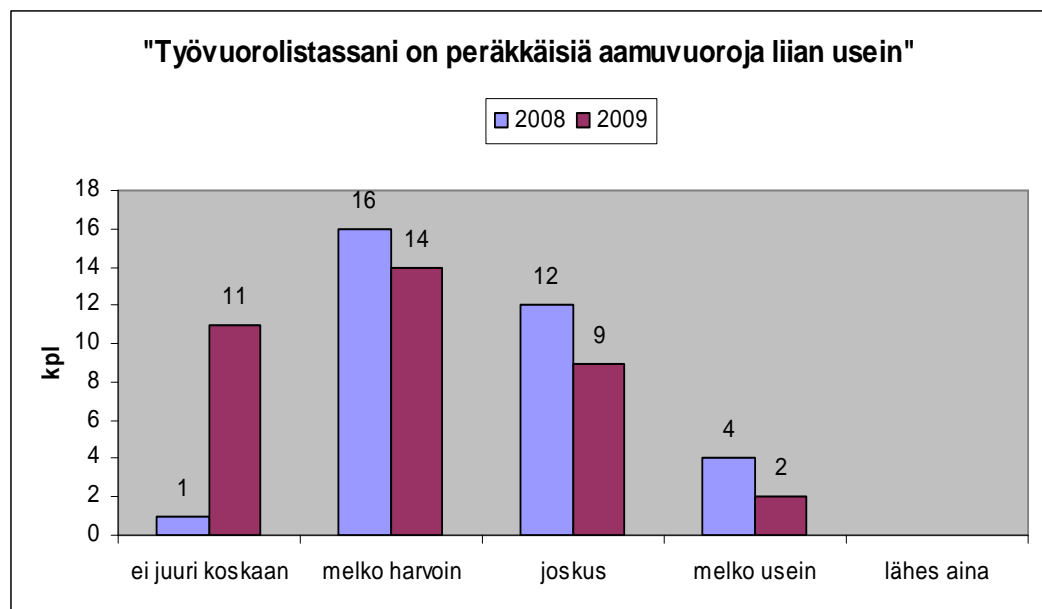
Autonomisen työvuorosuunnittelun aikana peräkkäisiä työvuoroja työvuorolistassa oli joskus tai melko harvoin 25 (68%) vastaajan mielestä, 12 (32%) vastaajaa oli sitä mieltä, että peräkkäisiä työvuoroja ei ollut juuri koskaan liian monta. (kuvio 14)



KUVIO 14. Työvuorolistassani on liian monta peräkkäistä työvuoroa

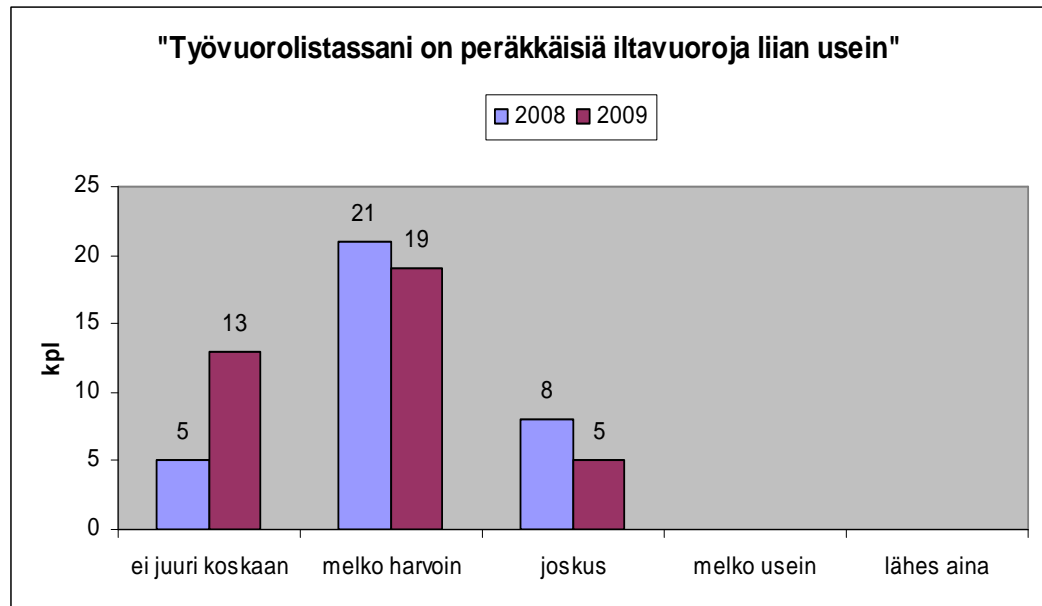
**Peräkkäisten aamuvuorojen** määrään oltiin autonomisen työvuorosuunnittelun aikana tyytyväisempiä kuin aikaisemmin, *kysymys 14. (13.) Työvuorolistassani on peräkkäisiä aamuvuoroja liian usein.* Aikaisemman työvuorosuunnittelukäytännön aikana puolet vastaajista (48%) oli sitä mieltä, että peräkkäisiä aamuvuoroja oli liian usein työvuorolistoissa joskus tai melko usein. Vain yksi vastaaja oli sitä mieltä, että peräkkäisiä aamuvuoroja ei juuri koskaan ollut liikaa.

Autonomisen työvuorosuunnittelun aikana työvuorolistoissa peräkkäisiä aamuvuoroja oli liian usein melko usein tai joskus 11 (31%) vastaajan mielestä, ei juuri koskaan 11 (31%) mielestä. (kuvio 15)



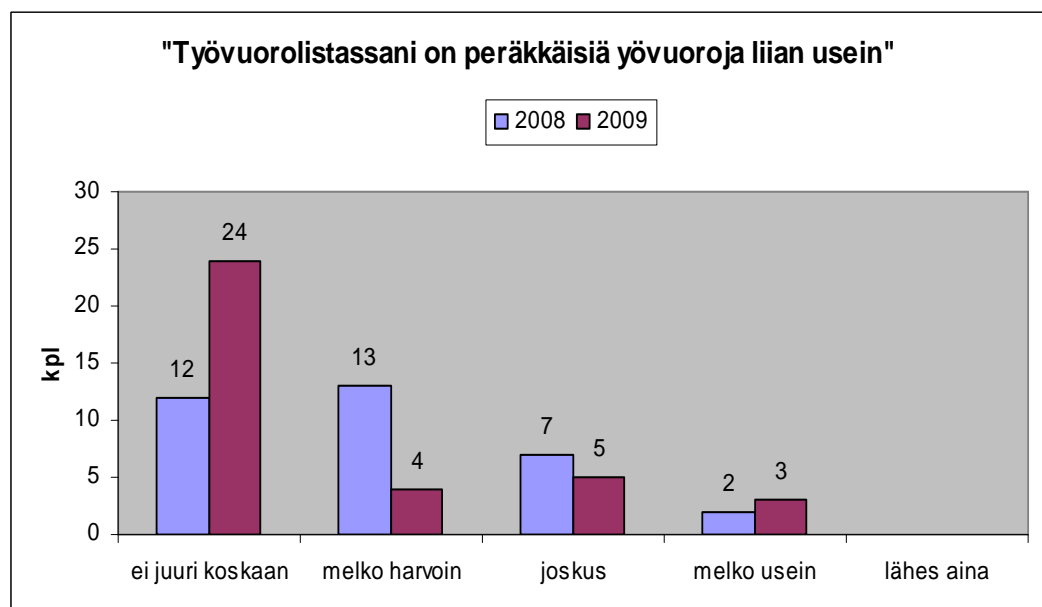
KUVIO 15. Työvuorolistassani on peräkkäisiä aamuvuoroja liian usein

Tyytyväisyys **peräkkäisten iltavuorojen** määrään, *kysymys 15. (14.) Työvuorolistassani on peräkkäisiä iltavuoroja liian usein,* lisääntyi. Aikaisemman työvuorosuunnittelukäytännön aikana peräkkäisiä iltavuoroja ei ollut liian usein juuri koskaan viiden (15%) vastaajan mielestä. Autonomisen työvuorosuunnittelun aikana peräkkäisiä iltavuoroja ei ollut liian usein juuri koskaan 13 (35%) vastaajan mielestä. (kuvio 16)



KUVIO 16. Työvuorolistassani on peräkkäisiä iltavuoroja liian usein

**Peräkkäisten yövuorojen** määrään oltiin tyytyväisempiä, *kysymys 16. (15.) Työvuorolistassani on peräkkäisiä yövuoroja liian usein.* Aikaisemman käytännön aikana peräkkäisiä yövuoroja ei ollut työvuorolistassa liian usein juuri koskaan 12 (35%) vastaajan mielestä, autonomisen työvuorosuunnittelun aikana peräkkäisiä yövuoroja ei ollut liian usein juuri koskaan 24 (67%) mielestä. (kuvio 17)

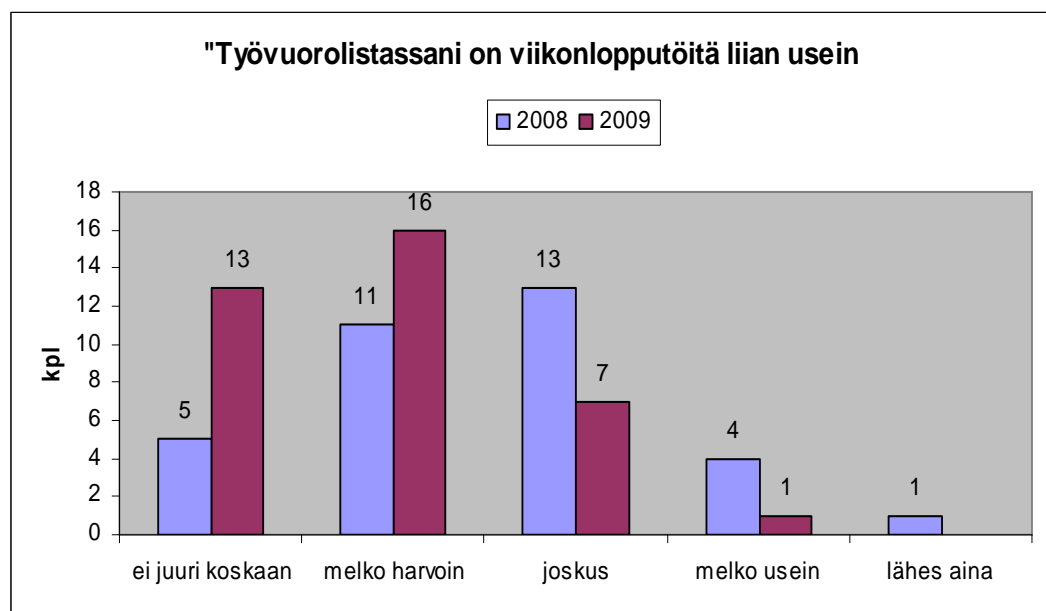


KUVIO 17. Työvuorolistassani on peräkkäisiä yövuoroja liian usein

Viikonlopputöiden määrään oltiin tyytyväisempiä autonomisen työvuorosuunnittelun aikana, *kysymys 12. (11.) Työvuorolistassani on viikonlopputöitä liian usein.* Aikaisemman työvuorosuunnittelun aikana työvuorolistoissa viikonlopputöitä oli usein liikaa tai liian vähän.

***Viikonlopputöitä oli liian usein*** aikaisemman työvuorosuunnittelukäytännön aikana melko usein tai lähes aina viiden (15%) vastaajan mielestä, ei juuri koskaan tai melko harvoin 16 (47%) mielestä.

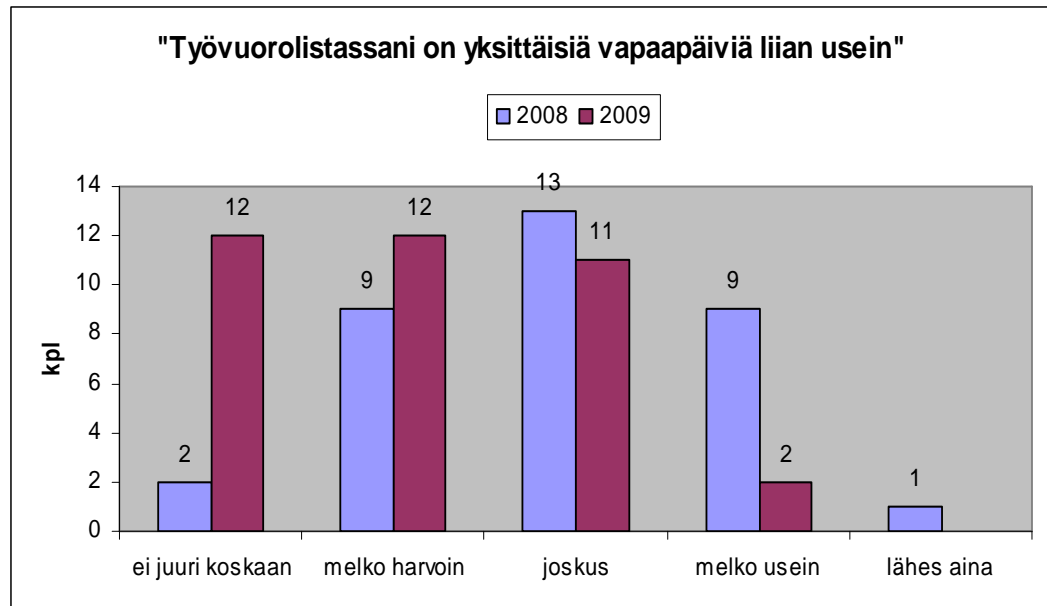
Autonomisen työvuorosuunnittelun aikana vastaajista 29 (78%) oli sitä mieltä, että viikonlopputöitä ei ollut juuri koskaan liian usein, tai niitä oli liian usein melko harvoin. Joskus viikonlopputöitä liian usein oli seitsemän (19%) vastaajan mielestä, melko usein yhden (3%) mielestä. (kuvio 18)



KUVIO 18. Työvuorolistassani on viikonlopputöitä liian usein

Aikaisemman työvuorosuunnittelukäytännön aikana suunnitellussa listassa oli ***yksittäisiä vapaapäiviä*** lähes aina liian usein tai melko usein 10 (29%) vastaajan mielestä, *kysymys 11. (10.) Työvuorolistassani on yksittäisiä vapaapäiviä liian usein.* Ei juuri koskaan liian usein yksittäisiä vapaapäiviä oli kahden (6%) vastaajan mielestä.

Autonomisen työvuorosuunnittelun aikana yksittäisiä vapaapäiviä ei ollut liian usein työvuorolistassa juuri koskaan 12 (33%) vastaajan mielestä, melko harvoin tai joskus niitä oli 23 (62%) mielestä ja melko usein kahden (5%) vastaajan mielestä. (kuvio 19)



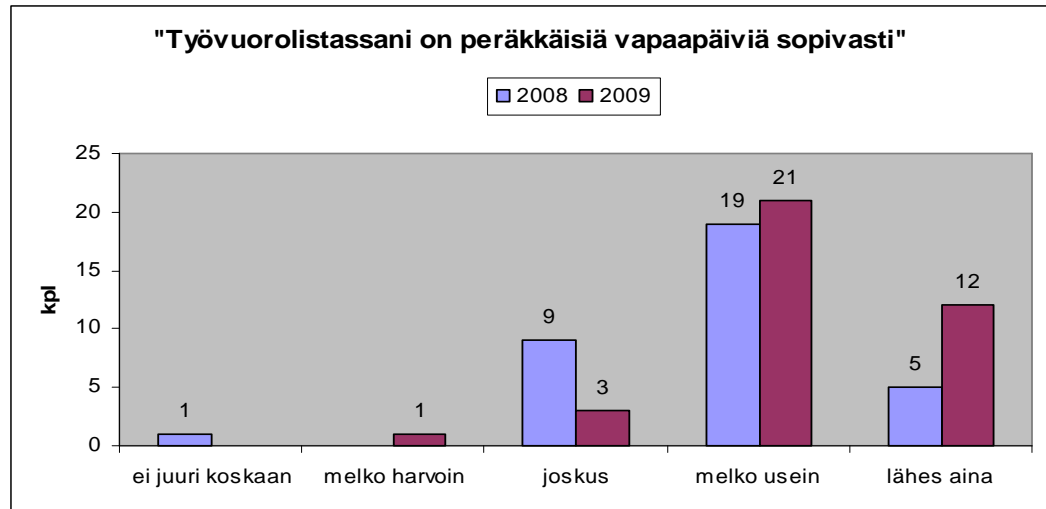
KUVIO 19. Työvuorolistassani on yksittäisiä vapaapäiviä liian usein

Aikaisemman työvuorosuunnittelukäytännön aikana puolet vastaajista oli sitä mieltä että *arkivapaita oli liian usein* joskus tai melko usein työvuorolistassa, puolet että melko harvoin tai ei juuri koskaan, *kysymys 13. (12.) Työvuorolistassani on arkivapaita liian usein.*

Autonomisen työvuorosuunnittelun aikana arkivapaita työvuorolistassa liian usein joskus tai melko usein oli 13 (35%) vastaajan mielestä, 65% vastaajista oli sitä mieltä että arkivapaita ei ole liian usein työvuorolistassa juuri koskaan, tai niitä on siinä melko harvoin.

Aikaisemman työvuorosuunnittelukäytännön aikana *peräkkäisiä vapaapäiviä sopivasti* oli joskus tai melko usein 28 (82%) vastaajan mielestä, *kysymys 17. (16.) Työvuorolistassani on peräkkäisiä vapaapäiviä sopivasti.* Viiden (15%) vastaajan mielestä peräkkäisiä vapaapäiviä oli sopivasti lähes aina. Autonomisen työvuoro-

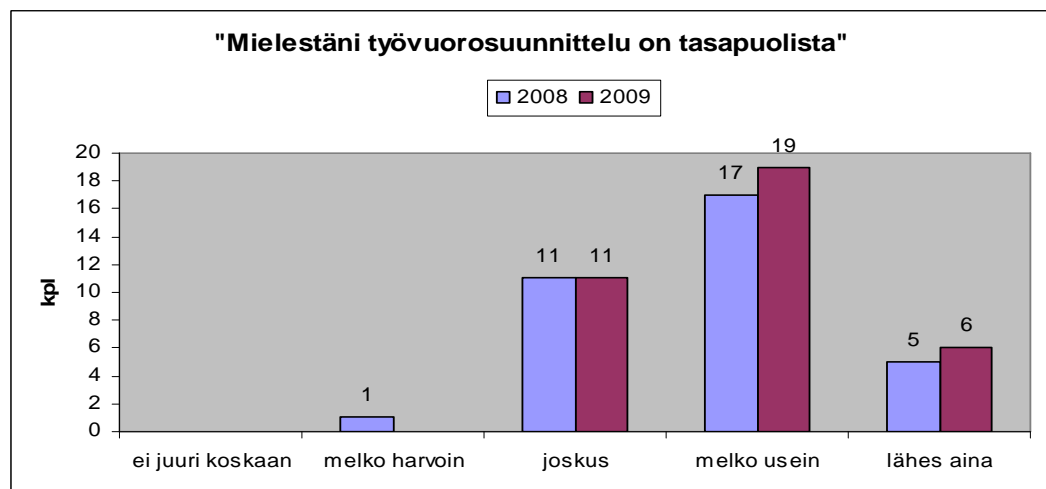
suunnittelun aikana peräkkäisiä vapaapäiviä oli sopivasti joskus tai melko usein 24 (65%) vastaajan mielestä, lähes aina 12 (32%) mielestä. (kuvio 20)



KUVIO 20. Työvuorolistassani on peräkkäisiä vapaapäiviä sopivasti

#### 6.2.4 Työvuorosuunnittelukäytäntöjen tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus

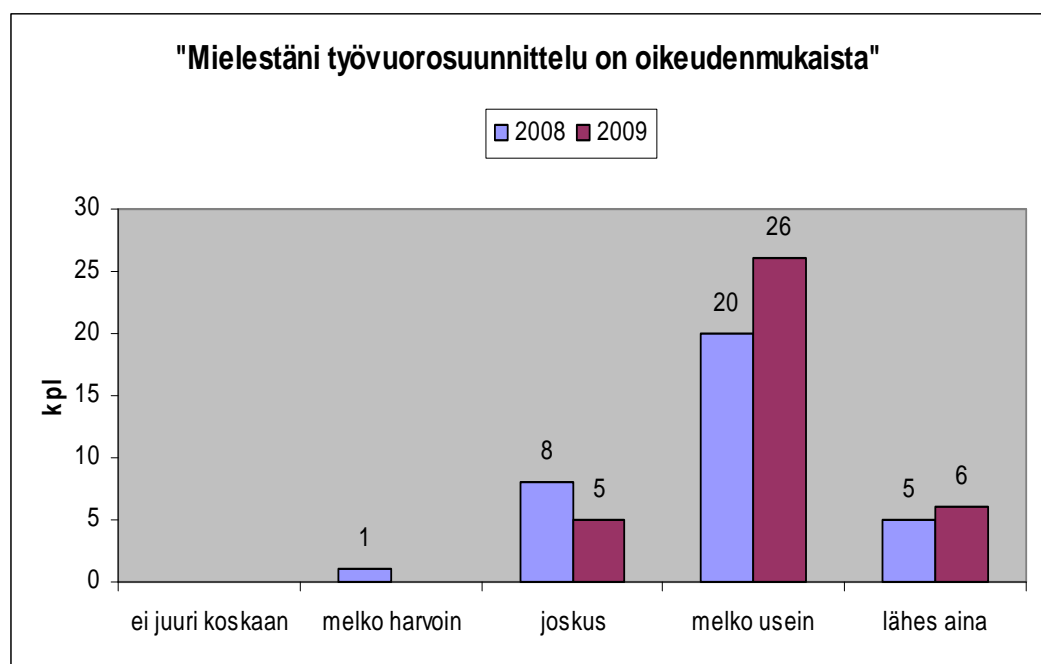
*Työvuorosuunnittelu koettiin yhtä tasapuoliseksi* kummankin työvuorosuunnittelukäytännön aikana, *kysymys 5. (4.) Mielestäni työvuorosuunnittelu on tasapuolista.* (kuvio 21)



KUVIO 21. Mielestäni työvuorosuunnittelu on tasapuolista

***Työvuorosunnittelun oikeudenmukaisuus lisääntyi*** autonomisen työvuorosunnittelun aikana, *kysymys 4. (3.) Mielestäni työvuorosunnittelu on oikeudenmukaista.* Aikaisemman työvuorosunnittelukäytännön aikana työvuorosunnittelu oli oikeudenmukaista melko usein tai lähes aina 25 (64%) vastaajan mielestä, joskus tai melko harvoin 9 (26%) vastaajan mielestä.

Autonomisen työvuorosunnittelun aikana työvuorosunnittelu oli oikeudenmukaista melko usein tai lähes aina 32 (86%) vastaajan mielestä, joskus viiden (14%) vastaajan mielestä. (kuvio 22)

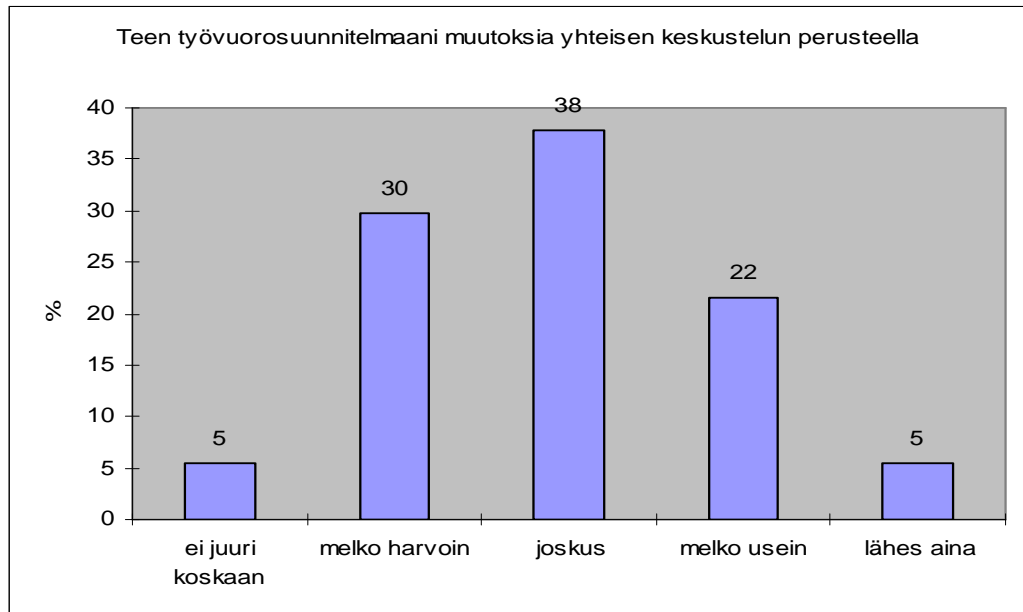


KUVIO 22. Mielestäni työvuorosunnittelu on oikeudenmukaista

#### 6.2.5 Autonominen työvuorosunnittelu kokeilun aikana

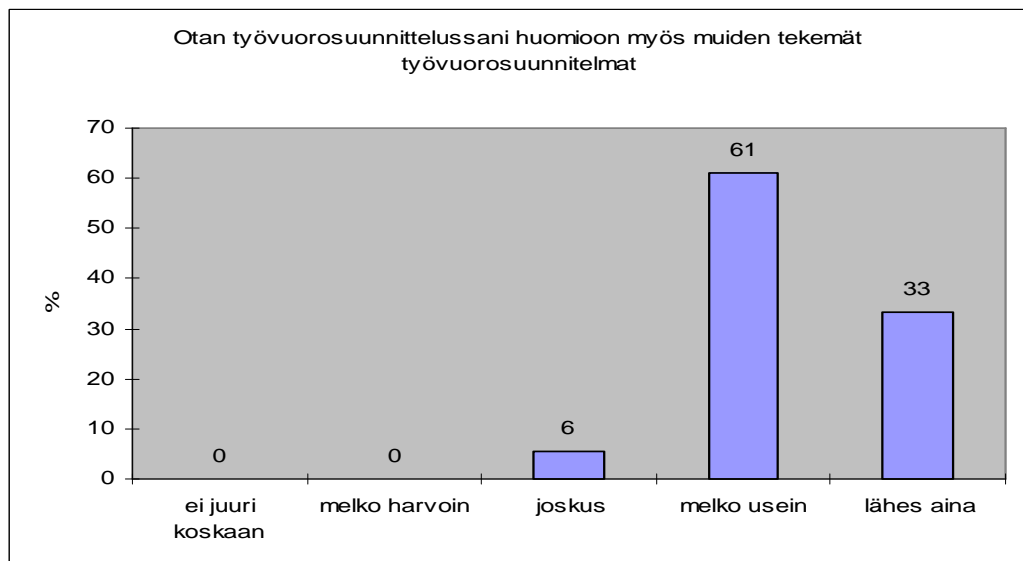
Autonomisen työvuorosunnittelun aikana ***työvuorosunnitelmiin yhteisen keskustelun perusteella teki muutoksia*** melko usein tai lähes aina 10 (27%) vastaajaa, *kysymys 19 Teen työvuorosunnitelmaani muutoksia yhteisen keskustelun perusteella.* Joskus tai melko harvoin yhteisen keskustelun perusteella työvuoroihin teki muutoksia 25 (68%) vastaajaa, ei juuri koskaan kaksi (5%) vastaajaa. (kuvio 23)





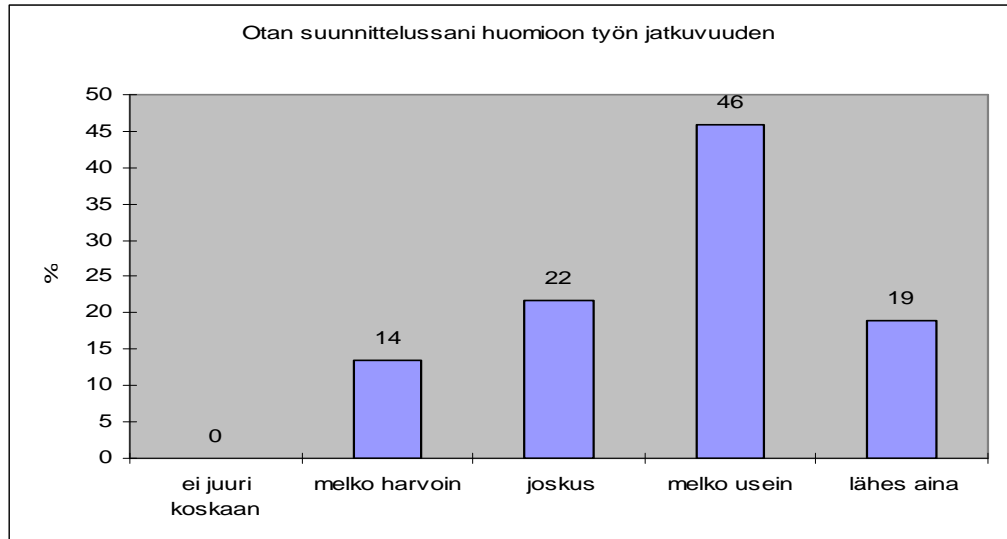
KUVIO 23. Teen työvuorosuunnitelmaani muutoksia yhteisen keskustelun perusteella

***Muiden tekemät työvuorosuunnitelmat huomioitiin*** (kysymys 18. *Otan työvuorosuunnittelussani huomioon myös muiden tekemät työvuorosuunnitelmat*) omassa työvuorosuunnittelussa, 12 (33%) vastaajista ilmoitti huomioivansa muiden suunnitelmat lähes aina. Melko usein muiden työvuorosuunnitelmat otti huomioon 22 (61%) vastaajista. (kuvio 24)



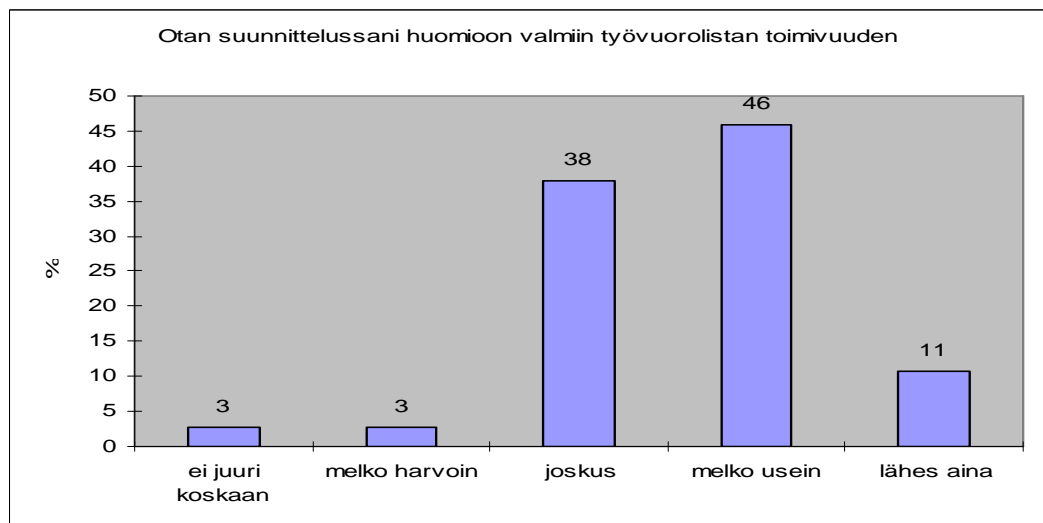
KUVIO 24. Otan työvuorosuunnittelussani huomioon myös muiden tekemät työvuorosuunnitelmat

Työvuorosuunnittelussa *työn jatkuvuuden otti huomioon* melko usein tai lähes aina 24 (64%) vastaajaa, *kysymys 20. Otan suunnittelussani huomioon työn jatkuvuuden*. Joskus tai melko harvoin jatkuvuuden huomioi 13 (36%) vastaajaa. (kuvio 25)



KUVIO 25. Otan suunnittelussani huomioon työn jatkuvuuden

*Valmiin työvuorolistan toimivuuden huomioi* joskus tai melko usein 31 (84%) vastanneista, *kysymys 21. Otan suunnittelussani huomioon valmiin työvuorolistan toimivuuden*. Lähes aina valmiin listan toimivuuden huomioi neljä (11%) vastaajaa. (kuvio 26)



KUVIO 26. Otan suunnittelussani huomioon valmiin työvuorolistan toimivuuden

Vastaajista 23 (62%) oli sitä mieltä, että he olivat saaneet **riittävästi koulutusta** autonomisen työvuorosuunnitelman tekoon, *kysymys 22. Olen saanut riittävästi koulutusta työvuorosuunnitelman tekoon.* 14 vastaajaa (38%) oli sitä mieltä, että koulutusta oli saanut liian vähän.

Työvuorosuunnitteluun vaikuttavista **reunaehdoista riittävästi tietoa** oli saanut 20 (56%) vastaajaa, melkein puolet (44%) vastaajista ei ollut mielestään saanut tietoa riittävästi, *kysymys 23. Olen saanut riittävästi tietoa työvuorosuunnitteluun vaikuttavista reunaehdoista.*

Autonomisen työvuorosuunnittelun kokeilu osastolla kesti vuoden. Kokeilun päätyttyä osaston hoitohenkilökunnalta kysyttiin, **kumpaa käytäntöä halutaan jatkossa toteuttaa**, aikaisempaa käytäntöä jolloin työvuorolistat tekee apulaisosastonhoitaja vai autonomista työvuorosuunnittelua (*Kysymykset 24. Haluan että työvuorosuunnitelma tehdään jatkossa kuten ennen autonomisen työvuorosuunnittelun kokeilua (aoh tekee) ja 25. Haluan, että autonomista työvuorosuunnittelua jatketaan).*

Vastaajista 35 (97%) halusi jatkaa autonomista työvuorosuunnittelua. Vain kaksi vastaajaa (3%) olisi halunnut jatkaa aikaisempaa käytäntöä. Tuloksen perusteella autonomista työvuorosuunnittelua päätettiin jatkaa osastolla.

#### 6.2.6 Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisehdotuksia

Toisen kyselylomakkeen viimeinen kysymys oli avoin, siinä pyydettiin vastaajaa kertomaan miten hän kehittäisi valitsemaansa työvuorosuunnittelukäytäntöä. Avoimeen kysymykseen vastasi 17 vastaajaa (46% kyselyyn vastanneista). Kaikki vastanneet olivat valinneet autonomisen työvuorosuunnittelun osaston työvuorosuunnittelun tavaksi. Yksittäisen vastauksen pituus vaihteli kahden sanan lauseesta useamman lauseen mittaiseen vastaukseen. Pisin vastaus oli 68 sanan mittainen.

## Vastausten perusteella

1. työvuorosuunnitelman teosta tulee järjestää lisää koulutusta
2. suunnittelun reunaehdoja tulee tarkistaa
3. suunnittelun tulee olla yhteisempää
4. suunnitteluun kaivataan apuvälineitä parantamaan viestintää

### 1. Autonomista työvuorosuunnittelua kehitettäisiin **lisäämällä henkilökunnan koulutusta työvuorosuunnitelman tekoon** (5 vastaajaa).

*Perehdytyksessä sain jotain tietoa työvuorosuunnittelusta mutta lisää tietoa kaipaisin.*

*Lisäkoulutusta ehkä ajoittain lisäisin, varsinkin uusien työntekijöiden kohdalla.*

### 2. **Suunnittelun reunaehtojen tarkistamista kaivattiin** (10 vastaajaa).

*Reunaehdoja olisi hyvä kerrata.*

Yhdessä sovittujen käytäntöjen noudattamisesta muistuteltiin.

*Yövuorojen sijoittelu vaikuttaa edelleen vaikealta. Joskus jää/toiset ottavat vain yksittäisiä yövuoroja. Mielestäni ei ole näkynyt listojen teossa, että yövuorot laitettaisiin ensin, mikä osaltaan helpottaisi listan täyttämistä.*

### 3. **Suunnittelusta haluttiin yhteisempää** (13 vastaajaa). Suunnittelun aikana kaivattiin enemmän yhteistä keskustelua,

*Enemmän yhteistä keskustelua.*

*Keskustelun vuoronvaihdosta koen hankalaksi. On vaikeaa esim. pyytää sunnuntaiksi työvuoroa, jos muut kollegat ovat jo ehtineet laittaa sunnuntaille töitä.*

*Huomattavasti enemmän yhteistä keskustelua, esim. jos joku haluaa tehdä enemmän (tai vähemmän) tiettyjä työvuoroja.*

muiden tekemien suunnitelmien huomioimista,

*Tulisi katsoa miehitysmääriä eikä vain laittaa kotona valmiiksi suunniteltua riviä.*

sekä joustavuutta ja vastuullisuutta valmiin työvuorolistan toimivuudesta.

*Kaikkien työvuorojaan suunnittelevien tulisi sitoutua olemaan joustava.*

*Otettaisiin työn jatkuvuus huomioon, nytkin on ollut niin, että pitkittä vapailta tultava vastaavaksi sairaanhoitajaksi.*

*Jokainen tarkistaisi listan useampaan kertaan ei vain esim. kerran ja jätä siihen*

4. Osaston arjessa työvuoroista neuvottelemisen ja yhteisen keskusteluajan löytäminen koettiin hankalaksi.

*Keskustelun käyminen on myös aikaavievää kiireisessä työyhteisössä.*

*Keskustelulle on vaikeaa löytää aikaa.*

***Suunnitteluun ehdotettiin apuvälineitä*** helpottamaan viestintää (3 vastaajaa).

*Jos vuorossa ei ole hoitajaa jonka kanssa vuoroista tulisi keskustella esim. viestivihko tms. voisi olla hyvä.*

### 6.3 Tulosten yhteenveto

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli toteuttaa Päijät-Hämeen keskussairaalassa osastolla 43-44 autonomisen työvuorosuunnittelun vuoden kestävä kokeilu. Autonomista työvuorosuunnittelukäytäntöä kokeiltiin osastolla 21.4.2008 –

29.4.2009. Hankkeen tavoitteena oli kehittää ja ottaa käyttöön osastolle 43-44 uusi tapa tehdä työvuorosuunnitelma.

Uuden työvuorosuunnitelman tekotavan myötä tavoitteena oli, että jokainen osaston hoitohenkilökuntaan kuuluva oppii tekemään oman työvuorosuunnitelmansa ja että hoitohenkilökunnan työajan hallinta paranee.

Hankkeen myötä jokainen osaston hoitohenkilökuntaan kuuluva oppi tekemään oman työvuorosuunnitelmansa. Hankkeen aikana tehtyjen kyselyiden perusteella voidaan sanoa, että hoitohenkilökunnan työajan hallinta parani autonomisen työvuorosuunnittelun aikana.

Autonomisen työvuorosuunnittelun aikana tyytyväisyys tehtyihin työvuorolistoihin lisääntyi. Työntekijät pystyivät vaikuttamaan aikaisempaa enemmän siihen, missä vuorossa työskentelevät. Työntekijän elämäntilanne pystyttiin huomioimaan aikaisempaa paremmin työvuorosuunnittelussa. Työn ja perhe-elämän sekä työn ja harrastusten yhteensovittaminen helpottui.

Autonomisen työvuorosuunnittelun aikana tyytyväisyys työvuorojen sijoitteluun lisääntyi. Hankalaksi koettujen iltavuoro-aamuvuoroyhdistelmien määrä väheni autonomisen työvuorosuunnittelun aikana. Henkilökunnan tyytyväisyys peräkkäisten työvuorojen määrään lisääntyi. Myös viikonlopputöiden määrään oltiin tyytyväisempiä.

Vapaapäivien sijoittumiseen oltiin tyytyväisempiä autonomisen työvuorosuunnittelun aikana. Tyytyväisyys yksittäisten vapaapäivien, arkivapaiden sekä peräkkäisten vapaapäivien määrään lisääntyi. Autonominen työvuorosuunnittelu koettiin oikeudenmukaisemmaksi kuin aikaisempi listantekokäytäntö.

Työvuorosuunnittelun tasapuolisuudessa ei koettu muutosta, työvuorosuunnittelu koettiin yhtä tasapuoliseksi kummankin työvuorosuunnittelukäytännön aikana. Myös työntekijöiden henkilökohtaiset toiveet huomioitiin yhtä hyvin.

Hankkeen tavoitetta siitä, että työvuorolistat suunnitellaan yhdessä loppuun asti, ei kokeilun aikana saavutettu. Yhdessä suunnitellut listat muokkasi lopulliseen muotoon ja vei MD-Titania-ohjelmaan apulaisosastonhoitaja. Muokkauksen aikana lopulta miltei jokaisen suunnitelmaan tuli jonkin verran muutoksia.

Hankkeesta todettiin, että autonomisen työvuorosuunnittelun kokeilu edellyttää jokaiselta hoitohenkilökuntaan kuuluvalta halukkuutta työvuorosuunnittelukäytännön kehittämiseen. Päätös autonomisen työvuorosuunnittelun kokeilusta osastolla oli yhteinen. Aikaisempaa työvuorosuunnittelukäytäntöä haluttiin kehittää.

Ennen kokeilun alkua todettiin yhdessä, että kokeilu edellyttää riittävää koulutusta työvuorosuunnittelun teosta. Hankkeen lopuksi toteutetun kyselyn perusteella voidaan todeta, että koulutusta työvuorosuunnitelman teosta ja suunnitteluun vaikuttavista reunaehdoista ei järjestetty riittävästi.

Hankkeen alussa todettiin myös, että autonominen työvuorosuunnittelu edellyttää yhteistä keskustelua ja joustavuutta työvuorosuunnittelun aikana sekä vastuunottoa valmiin työvuorolistan toimivuudesta. Tutkimustulosten perusteella työvuorosuunnittelun aikana ei käyty riittävästi yhteistä keskustelua. Joustavuutta työvuorosuunnittelussa kaivattiin jokaiselta suunnittelijalta. Samoin kaivattiin enemmän työvuorojen jatkuvuuden ja uuden työvuorolistan toimivuuden huomioimista.

Kokeilun jälkeen autonomista työvuorosuunnittelukäytäntöä haluttiin osastolla jatkaa edelleen. Vaikka autonomisen työvuorosuunnittelun tapaan ollaan osastolla tyytyväisiä ja sitä halutaan jatkaa, työvuorosuunnittelua halutaan kehittää edelleen. Suunnittelun ongelmat tunnistetaan, ja henkilökunnalla on niihin ratkaisuehdotuksia. Henkilökunnan mielestä koulutusta työvuorosuunnittelusta tulisi olla enemmän, ja koulutuksen tulisi olla säännöllistä. Työvuorosuunnittelun lisäksi koulutuksessa tulisi kerrata suunnitteluun vaikuttavia reunaehtoja ja tarkentaa niitä. Työvuorosuunnittelun tulisi olla jatkossa yhteisempää kuin kokeilun aikana. Yhteinen suunnittelu koettiin hankalaksi osaston arjessa, ja suunnitteluun kaivataan tästä syystä apuvälineitä.

## 7 KEHITTÄMISHANKKEEN YHTEENVETO JA POHDINTA

### 7.1 Uuden toimintamallin arviointi

Sana arviointi viittaa jonkin asian arvoon tai ansioon. Arviointi on täten jonkin asian arvon tai ansion määrittelyä. (Robson 2001, 18, 24.) Arvioinnin avulla tarkastellaan arvioitavan kohteen toimintaa, arviointi kertoo mitä on tapahtunut ja miten toiminta on onnistunut (Virtanen 2007, 12). Arvioinnilla pyritään luotettavaan ja objektiiviseen kuvaukseen toiminnasta. (Stakes 2001, 5.)

Arviointi on tärkeä toiminnan kehittämisen väline. Erilaisia käytettävissä olevia arviointimalleja on useita. Voidaan esimerkiksi arvioida jonkin toiminnan vaikuttavuutta. Arviointi voi olla myös kehittävä, jolloin arvioinnissa painotetaan työntekijöiden osallisuutta, ja vaikuttavuuden oletetaan lisääntyvän välillisten tulosten kautta. (Högnabba 2008, 12 – 14.) Arvioinnin peruskysymyksiä ovat milloin arviointia tehdään, missä arviointia pitää tehdä ja miten kohdistaa, mitä arvioidaan ja kenelle arviointia tehdään. (Virtanen 2007, 23 - 24.)

Uuden toimintatavan vakiintuminen mahdollistaa sen arvioimisen. Viidennessä toimintatutkimuksen vaiheessa toimintamalli arvioidaan. Arviointi kohdistuu hankkeen toteutumiseen ja kehittämisprosessiin, sykliin ja siihen liittyvien interventioiden toteuttamiseen sekä uuden toimintatavan vaikutuksiin eli siihen, kuinka se on ratkaissut aiemman toimintatavan ristiriidat. (Engeström 2002, 50.)

#### 7.1.1 Kehittämishankkeen ja sen prosessin arviointi

Hankkeen prosessin arvioinnissa kohteena ei ole toimenpiteen vaikuttavuus, vaan se, mitä tapahtuu toimenpiteen toteuttamisprosessin aikana. Prosessiarvioinnin kysymyksiä ovat toteutettiin-ko toimenpide niin kuin on suunniteltu ja toteutettiin-ko toimenpide suunnitellussa laajuudessa (Borg 2008, 19).

Kehittämishanke käynnistyi syksyllä 2007 hankkeen projektisuunnitelman teolla. Hankkeen toteuttamiselle haettiin ja saatiin organisaatiolta lupa. Hankkeen teo-



reettinen viitekehys oli tällöin vasta hahmottumassa. Ensimmäinen kyselylomake (liite 4) tehtiin kuitenkin jo hankkeen tässä vaiheessa, jotta saatiin henkilökunnan näkemys käytössä olevasta työvuorosuunnittelun tavasta tallennettua ennen autonomisen työvuorosuunnittelun kokeilua. Teoreettinen viitekehys rakentui hankkeen myötä, ja viitekehyksen tarkentuminen aiheutti tarpeen muokata toista kyselylomaketta (liite 5).

Kehittämishakkeen tutkimukselliseksi näkökulmaksi valittiin Engeströmin kehittävä työntutkimus. Hankkeen prosessin kuvauksessa käytettiin hyväksi kehittävän työntutkimuksen oppimissykliä (kuvio 4, s.27). Syklin kuvauksessa kehittävän työntutkimuksen ja ekspansiivisen oppimisen järjestys kuvataan voimakkaasti pelkistettynä. Elävässä elämässä kehittävä työntutkimus ei etene samalla tavoin suoraviivaisesti, vaan moniaskelisenä kehänä, jossa välillä edetään, välillä joudutaan ottamaan askeleita taaksepäin. (Engeström 2004, 61.) Näin tapahtui myös autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämishankkeen aikana. Syklin vaiheet eivät ole täsmällisesti erotettavissa toisistaan, ne tapahtuivat osittain samanaikaisesti. Syklin vaiheet ovat kuitenkin hankkeessa tunnistettavissa. Kehittämishanke eteni suunnitelman mukaisesti ja pysyi suunnitellussa aikataulussa (kuvio 5, s.28).

### 7.1.2 Kehittämishankkeen tavoitteiden arviointi ja tulosten pohdintaa

Kehittämishankkeen tavoitteena oli kehittää ja ottaa käyttöön uusi tapa tehdä työvuorosuunnitelma osastolla 43-44. Uuden tavan myötä tavoitteina oli myös, että jokainen oppii tekemään oman työvuorosuunnitelmansa, että hoitohenkilökunnan työajan hallinta paranee ja että työvuorosuunnitelma tehdään yhdessä valmiiksi saakka. Näistä tavoitteista saavutettiin kaikki muut, paitsi se, että lista suunnitelmaan yhdessä valmiiksi saakka. Hankkeen tavoitteita voidaan näin ollen pitää realistisina.

Kehittämishankkeesta saadut tulokset osoittavat, että autonominen työvuorosuunnittelu lisää työntekijöiden työajan hallintaa. Työajan hallinnan lisääntymisen on todettu lisäävän työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia (Unkila ym. 2008; Vahtera ym. 2002, 29-35; Antila & Ylöstalo 2000, 25-26). Voidaan siis

todeta, että kehittämishankkeen avulla onnistuttiin ratkaisemaan osastolla havaittu ristiriita, aikaisemmassa työvuorosuunnittelukäytännössä havaitut ongelmat. Hankkeen menetelmä, kehittävä työntutkimus, oli onnistunut valinta hankkeen toteuttamiseksi.

Autonominen työvuorosuunnittelu lisää työntekijöiden osaamista työvuorosuunnittelusta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Sama havaittiin myös Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä toteutetussa hankkeessa (ks. s. 15). Hankkeen aikana moni totesikin, että ymmärtää vasta nyt, miksi ”työvuorolistat ovat sellaisia kuin ovat.” Hankkeen aikana tehdyt työvuorolistat eivät juurikaan eronneet aikaisemman käytännön aikaisista listoista. Osaaminen työvuorosuunnittelussa lisääntyi, ymmärrettiin miten monet asiat vaikuttavat työvuorosuunnitteluun. Samoin ymmärrettiin aikaisempaa paremmin se, että jos jossain listan kohdassa haluaa jotakin erityistä, esimerkiksi useamman vapaapäivän peräkkäin, joutuu ehkä jossain toisessa kohdassa kärsimään, tekemään useamman työvuoron peräkkäin. Ajoittaista epämukavuutta oltiin valmiita kestämään, koska listansuunnittelussa tehdyt ratkaisut olivat omia.

Vastuun siirtäminen työvuorosuunnittelun teosta osastonhoitajalta henkilökunnalle itselleen on jaettua johtajuutta. Onnistunut toiminnan muuttaminen edellyttää työyhteisöltä vallan ja vastuun vastaanottokykyä (Ukkonen 1995, 22). Autonominen työvuorosuunnittelu lisää työntekijöiden valtaa työvuorosuunnittelussa mutta myös vastuuta valmiista työvuorosuunnitelmasta ja sen toimivuudesta osaston käytännössä. Hankkeen tulokset osoittavat, että tässä on vielä työyhteisöllä opittavaa. Jos työvuorot suunnitellaan pääasiassa omista lähtökohdista käsin, valmis työvuorolista ei ehkä käytännössä olekaan toimiva. Jaetun johtajuuden käytäntöön vieminen vaatii kuitenkin työyhteisöltä aikaa (Dunbar & Lorenz 2007, 183), ja tämä onkin tärkeää huomioida hankkeen tuloksia arvioitaessa. Myös Engenström (1995, 60) toteaa, että työyhteisössä uuden toimintatavan oppimissykli kestää pitkään, jopa vuosia.

Autonominen työvuorosuunnittelu ei vähentänyt osaston työvuorosuunnittelun oikeudenmukaisuutta tai tasapuolisuutta, kuten aikaisemmissa hankkeissa (ks. s.15) on todettu tapahtuneen. Tasapuolisuuden koettiin hankkeen aikana päinvas-

toin lisääntyneen. Jotta työvuorosuunnittelu koetaan tasapuoliseksi ja oikeudenmukaiseksi, ei työvuorolistassa tule olla saman verran samanlaisia ja samalla tavoin suunniteltuja työvuoroja kaikilla, vaan että suunnittelussa huomioidaan työntekijän yksilöllinen elämäntilanne ja henkilökohtaiset tarpeet.

Aikaisemman työvuorosuunnittelun aikana työntekijöiden henkilökohtaiset toiveet huomioitiin yhtä hyvin kuin autonomisen työvuorosuunnittelun aikana. Autonomisen työvuorosuunnittelun aikana työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työvuoroihinsa lisääntyvät (ks. myös s.14), yksittäisten työvuorotoiveiden lisäksi suunnittelussa pystyy vaikuttamaan koko työvuorolistaan. Yhteistä neuvottelua kokeilun aikana kaivattiin enemmän, mutta se koettiin hankalaksi toteuttaa osaston arjessa. Neuvottelu on erityisen tärkeää silloin, jos esimerkiksi henkilökunnassa moni haluaa tehdä paljon yövuoroja. Tällöin tasapuolisuuden toteutuminen edellyttää, että käytettävissä olevat vuorot jaetaan kaikkien halukkaiden kesken. Yhteisen keskustelun työvuoroista tulee kuitenkin olla rakentavaa.

*Liian usein kuulee pahantahtoista keskustelua toisten tekemistä/suunnittelemista työvuorolistoista. Jokaisen työvuoroja suunnittelevan on pakko seurata muiden tekemiä listoja, mutta mielestäni ei ole kollegojen asia rutista, jos joku haluaa tehdä paljon öitä ja pyhiä. Jokaisella on kuitenkin mahdollisuus tehdä lähes niitä vuoroja kuin haluaa.*

Toisessa kyselyssä oli edelleen vastaajia, jotka eivät olleet tyytyväisiä työvuorolistaan. Kyseessä olivat kuitenkin henkilökunnan itse tekemät työvuorosuunnitelmat. Osan vastauksista saattaa selittää se, että itse suunniteltuja listoja jouduttiin muokkaamaan edelleen ja näin ollen suunnitelmat muuttuivat jonkin verran. Selitys voi myös olla se, että vastaajat kyllä suunnittelivat työvuoronsa itse, mutta kokivat ehkä suunnitelleensa ”väärin”. Vaikka usea vapaapäivä peräkkäin onkin mukavaa, työvuorolistassa on tämän vuoksi liikaa perättäisiä työvuoroja. Työvuorojen suunnittelu ei myöskään aina ole helppoa, esimerkiksi yksittäisiä vapaapäiviä ”joutuu” välillä suunnittelemaan omiin työvuoroihinsa, vaikka niitä ei työvuorolistaansa haluaisikaan. Voi myös olla, että vastaajat olisivat halunneet suunnitella itselleen joitakin muita vuoroja, mutta yhteisen suunnittelun puutteen vuoksi ”jouduttiin” suunnittelemaan itselle epämieluisampia vuoroja.

Tutkimuksen vastausten perusteella henkilökunta ei ollut saanut riittävästi tietoa työvuorosuunnittelusta eikä siihen vaikuttavista reunaehdoista. Tämän tuloksen osaltaan selittää se, että varsinaista koulutusta työvuorosuunnitteluun järjestettiin ainoastaan osaston koulutuspäivillä keväällä 2008. Kaikki osaston hoitohenkilökuntaan kuuluvat eivät olleet töissä kyseisten päivien aikana. Henkilökunnassa myös tapahtui hankkeen aikana vaihtuvuutta. Toiseen kyselyyn vastasi moni, joka ei kuulunut vielä osaston henkilökuntaan koulutuspäivien ajankohtana. Vaikka työvuorosuunnittelusta puhuttiin yhteisesti useita kertoja kokeilun aikana, paikalla oli tuolloin kyseisen työvuoron henkilökuntaa, eivät koskaan kaikki osaston hoitohenkilökuntaan kuuluvat.

Kaikki autonomisessa työvuorosuunnittelussa esiin tulleet puutteet havaittiin työyhteisössä, ja niihin on ratkaisuvaihtoehtoja henkilökunnalla itsellään. Autonomista työvuorosuunnittelua osastolla 43-44 halutaan jatkaa, ja sitä halutaan kehittää yhdessä edelleen. Voi todeta, että kehittävän työntutkimuksen idea, ekspansiovinen oppiminen, näkyy hankkeessa.

*Autonominen työvuorosuunnittelu on parhaimmillaan erittäin hyvä ja kantava asia, työn suunnittelu yhdessä tehden ja suunnitellen on työyhteisöä lujittava ja yhteistyötä parantava juttu. Autonominen työvuorosuunnittelu vaatii hyvän ja perusteellisen ohjauksen. Olen kokenut autonomisen työnsuunnittelun palkitsevaksi.*

### 7.1.3 Kyselyn eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksella pyritään löytämään totuus tieteellisesti hyväksytyillä menetelmillä. Tutkimusetiikka pohtii, miten tehdään eettisesti hyvää ja luotettavaa tutkimusta (Leino-Kilpi 2003, 285 - 288). Filosofian tehtävä on arkipäivän itsestäänselvyyksien kyseenalaistaminen, ihmisen olemassaoloon liittyvien kysymyksien pohtiminen ja käsitteiden määrittely. Etiikka on ihmisen oikean toiminnan ja hyvän elämän perusteita tutkiva filosofian osa-alue. (Lauri & Elomaa 1999, 11.) Tutkimuseettiset kysymykset voidaan jakaa tiedonhankintaa ja tutkittavien suojaa koskeviin normeihin sekä tutkijan vastuuta tulosten soveltamista koskeviin normeihin. Tutkija on vastuussa tutkimuksen eettisistä ratkaisuista yhteiskunnalle ja itselleen. (Vehviläinen-Julkunen 2006, 26.)

Kehittämishankkeessa toteutettiin kysely, jossa on sekä määrällinen että laadullinen osa. Tutkimuksen keskeisiä kysymyksiä on luotettavuus, jota voidaan tarkastella mittaamisen ja aineistonkeruun sekä tulosten luotattavuuden perusteella (Vehviläinen- Julkunen & Paunonen 1997, 206 - 210). Kyselyn mittaristo rakennettiin hankkeen teoreettisen viitekehyksen perusteella, kysymykset nousevat käytännössä havaituista puutteista työvuorosuunnittelussa sekä viitekehystä. Kyselylomaketta tehdessä ei hyödynnetty olemassa olevia lomakkeita. Kyselylomake testattiin ennen tutkimuksen tekoa, siihen ei tehty muutoksia. Tallennusvaiheessa tietojen syöttäminen tulee tehdä huolellisesti, ja ne tulee tarkistaa ennen tallentamista (Vilka 2007, 153). Saatu tutkimusaineisto luettiin huolellisesti läpi ennen tietojen tallentamista. Tallennetut tiedot tarkistettiin kahdesti, jotta varmistuttiin siitä, että tallennuksen aikana ei ollut tapahtunut virheitä.

Eettisestä näkökulmasta on keskeistä, että tutkimusanalyysi tehdään hyödyntäen koko kerättyä aineistoa (Leino-Kilpi 2003, 292) ja että tutkija raportoi tuloksensa rehellisesti (Vilka 2007, 153; Vehviläinen-Julkunen 2006, 31). Aineiston analyysivaiheessa arvioinnin tekijän täytyy osata esittää aineistolle oikeita kysymyksiä. Arvioinnin tekijän on sovellettava tutkimusmenetelmiä joustavasti, ja hän tarvitsee aineiston työstämiseen arvioivaa mielikuvitusta. Tekijältä edellytetään kokonaisvaltaista perspektiiviä tutkittavaan ilmiöön. (Virtanen 2001, 157 – 159.)

Tutkimuksen tärkeitä eettisiä periaatteita ovat luottamuksellisuus, tiedonantajien vapaaehtoisuus sekä anonymiteetin suojaaminen (Vehviläinen- Julkunen 2006, 27; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 39). Tutkimuksesta saatavan hyödyn on oltava suurempi kuin haitan (Vehviläinen-Julkunen 2006, 27). Hankkeeseen sisältyviin kyselyihin vastaaminen oli vapaaehtoista. Ensimmäiseen kyselyyn vastanneiden henkilöllisyys ei paljastu vastauksista. Toisessa kyselyssä yksi kysymys edellyttää vapaata tekstiä, jolloin vastaajan henkilöllisyys paljastui tutkijalle käsialan perusteella. Tämä oli vastaajien tiedossa heidän tehdessään päätöksen vastata kysymykseen. Tutkija ei saa vahingoittaa tiedonantajaa mitenkään (Vehviläinen-Julkunen 2006, 27; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 39). Kysymykseen vastanneiden henkilöllisyys ei paljastu tulosten analyysissä. Tutkimusaineiston huolellisesta säilyttämisestä on huolehdittu hankkeen aikana, saatu aineisto hävitetään hankeraportin valmistuttua.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskysymykset liittyvät tutkijaan, tutkimusaineiston laatuun, aineiston analyysiin ja tulosten esittämiseen. Sisällönanalyysissä tehty luokittelu on tehtävä luotettavasti, jotta aineistosta voidaan tehdä valideja päätelmiä. Luotettavuuden lisäämiseksi voidaan käyttää face-validiteettiä. Face-validiteetillä tarkoitetaan tutkimuksen tulosten esittämistä henkilöille, jotka ovat osallistuneet tutkimukseen tai jotka tuntevat tutkittavan ilmiön hyvin. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 36-37.)

Tutkimustulokset sekä niiden analyysi on esitetty työssä. Tuloksien analyysivaiheessa hyödynnettiin koko saatu aineisto. Tutkimuksessa on esitetty tutkijan tekemät ratkaisut aineiston analyysissä. Tutkijan kokemattomuus vaikuttaa tutkimustuloksiin niitä heikentävästi. Tutkimuksesta saadut tulokset vastaavat tutkimusongelmaan. Hankkeesta saadut tulokset ovat aikaisempien hankkeiden tulosten kanssa samansuuntaisia. Tämän perusteella tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavana.

Tutkimuksen kohteena olevilla on oikeus saada tietoa tutkimustuloksista (Leino-Kilpi 2003, 291). Hankkeen tulokset esitetään työyhteisölle, joka on osallistunut tutkimukseen ja tuntee tutkittavan ilmiön, jolloin tulosten luotettavuus tulee testattua. Tulokset esitetään myös opinnäytetyöseminaarissa Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden laitoksella sekä Päijät-Hämeen keskussairaalaan myöhemmin sovittavana ajankohtana tutkimusluvan mukaisesti.

Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämishanke on mahdollista toteuttaa myös jossakin toisessa ympäristössä. Kehittävän työntutkimuksen tekijää kiinnostaa kehityksen, tulevan muutoksen, ymmärtäminen ja hallinta. Jotta nähdään, onko kehitettävä ilmiö yleistettävissä, sitä on seurattava ja siihen on vaikutettava. Kehittävässä työntutkimuksessa yleistettävyyttä nähdään käytännöllisenä kysymyksenä. Tutkimustulokset yleistyvät käytännön toiminnassa ja leviävät uusina malleina myös muissa samankaltaisissa toimintaympäristöissä. Muutokset työssä leviävät, kun ne ovat sisällöllisesti päteviä. Yleistyessään ne eivät kuitenkaan säily muuttumattomina, vaan kehittyvät edelleen. (Engeström 1995, 155-156.)

#### 7.1.4 Oman roolin arviointi

Engeström sanoo kehittävästä työntutkimuksesta, että siinä tutkijalla on kolmoisrooli tapahtumiin puuttujana, niiden tallentajana sekä arvioijana. Tutkija ei välttämättä ole osaston ulkopuolinen henkilö, vaan voi olla myös työyhteisön jäsen. Tunnistan itsessäni Engeströmin kuvaamat roolit. Työskentelen apulaisosastonhoitajana osastolla 43-44. Tapahtumiin puuttuja olin aloittaessani ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintoni, ja päättäessäni ottaa autonomisen työvuorosuunnittelun opinnäytetyöni aiheeksi. Ilman apua en tässä roolissani olisi pärjännyt, vaan tarvitsin ja sain tehtävääni osastonhoitajan tuen. Osastonhoitaja toimi hankkeen aikana mentorinani. Opinnäytetyön tekijänä toimin hankkeen tallentajana sekä sen arvioijana.

Kehittävässä työntutkimuksessa korostuu oppiminen (Alppivuori & Vuorio 1996). Tutkijan kolmoisroolin lisäksi olin hankkeen aikana myös työyhteisön jäsen, mukana muutoksessa ja yhtenä oppijana työyhteisössä. Tutkijana olin hankkinut tietoa autonomisesta työvuorosuunnittelusta, apulaisosastonhoitajana minulla oli ehkä enemmän tietotaitoa työvuorosuunnitelman teosta. Autonomisen työvuorosuunnittelun käytäntö oli kuitenkin minulle aivan yhtä uusi kokemus kuin muullekin henkilökunnalle. Hankkeen käytännön toteutukseen osallistuinkin mielestäni samanvertaisena muiden kanssa. Hankkeen kyselyihin en vastannut, jotta vastaukseni eivät mahdollisesti vääristäisi tulosta.

Tutkijan ja työyhteisön jäsenen lisäksi olin myös opiskelijan roolissa opinnäytetyön tekijänä, eli hankkeessa minulla oli itse asiassa kolmoisroolin sijaan ”viitoisrooli”. Välillä eri roolien välillä sukkulointi kävi raskaaksi. Koin saavani hankkeen aikana tukea työyhteisöltä. Työyhteisössä hankkeeseen suhtauduttiin vakavasti, sen merkitys ymmärrettiin tärkeäksi. Tämän ajatuksen puolesta puhuvat molempien hankkeen tutkimusten korkeat vastausprosentit. On kuitenkin mahdollista, että minun roolini hankkeessa on aiheuttanut vääristymää tutkimustuloksiin.

## 7.2 Uuden toimintatavan vakiinnuttaminen

Ekspansiivisen oppimisen tuntomerkki on, että siihen osallistuvien organisaatioiden toiminnan kohde laajenee. Syklin kuudennessa vaiheessa eli uuden toimintatavan vakiinnuttamisessa ja yleistämisessä siirrytään tilaan, jossa uusia käytäntöjä noudatetaan systemaattisesti. Uudet käytännöt vahvistuvat. Tässä vaiheessa työyhteisö voi pysähtyä arvioimaan muutostaan. (Engeström 2004, 59-61.) Autonomisen työvuorosuunnittelun hanke päättyy syklin tähän vaiheeseen, mutta käytännössä osastolla käynnistyy nyt työvuorosuunnittelussa uusi sykli. Hankkeen tuloksista keskustellaan, mietitään jatkotoimenpiteitä autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseksi edelleen ja päätetään yhdessä uusista menettelytavoista jotta tuloksena olisi yhdessä suunnitellen valmis työvuorolista.

Syklin viidenteen vaiheeseen sisältyy uuden sukupolven kriittisten äänten eli ristiriitojen esiintyminen. Kriittisiä ääniä esittävät usein työyhteisön lähimmät naapurit ja yhteistyökumppanit. Näistä äänistä ja niiden muodostamista ristiriidoista syntyvät ainekset seuraavalle kehityssyklin aloittaville. (Engeström 2004, 59-61.) Autonominen työvuorosuunnittelun kokeilu on herättänyt kiinnostusta organisaation muilla osastoilla. Osastonhoitaja Raija Hämäläiseltä pyydettiin artikkelia kokeilusta heti sen alettua Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyön henkilöstölehteen Sanatoriin. Artikkelin julkaistiin numerossa 6-2008, ja siinä kerrotaan kokeilun siihenastisesta kulusta. Osastonhoitaja Raija Hämäläinen oli myös kertomassa kokeilusta osastonhoitajien ja ylihoitajien kokouksessa 26.5.2009.

Jotta ekspansiivisesta oppimisesta tulee koko organisaation oppimista, sen tulisi alkaa koskea yhä useampia jäseniä organisaatiossa. Sitä voidaan käyttää esikuvana naapuritoimintojen muutoksissa, jolloin sitä ikään kuin monistetaan ja sen vaikutukset leviävät yli alkuperäisen toimintajärjestelmän rajojen. (Engeström 2004, 59-61.) Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämishankkeesta on tarkoitus kirjoittaa artikkeli Sanatoriin. Hankkeen kokemusten ja tulosten perusteella autonomisen työvuorosuunnittelun kokeilu on mahdollista toteuttaa myös organisaation muilla osastoilla.



### 7.3 Jatkotutkimusaiheita

Tässä hankkeessa kuvattiin kehittävän työntutkimuksen yksi sykli. Työvuoro-suunnittelukäytännön kehittäminen osastolla jatkuu edelleen. Yksi aihe jatkotutkimukselle olisi seurantatutkimus autonomisen työvuorosuunnittelun kehittymisestä osastolla. Saavutetaanko tavoite työvuorolistojen suunnittelusta yhdessä valmiiksi asti?

Tämä hanke on pilotti, ja koskee yhtä vuodeosastoa. Hanke toteutettiin hyvin pienellä organisaatiolla. Jatkotutkimusaihe olisikin kokeilun toteuttaminen usealla, toiminnaltaan erilaisella osastolla. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää laajemmin autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutuksia, esimerkiksi työhyvinvointiin, vastuullisuuteen ja työvuorosuunnitteluun käytettävään aikaan.

Engeström (2002, 99-100) sanoo, että uuden toimintamallin käyttöönotto johtaa sen laajenemiseen, sitä aletaan käyttää esimerkkinä myös muiden toimintojen muutoksessa. Mallia aletaan ikään kuin monistaa. Tässä hankkeessa autonominen työvuorosuunnittelu nähdään yhtenä jaetun johtajuuden keinona, jonka avulla pyritään lisäämään työntekijän työajan hallintaa. Hankkeessa jaettu johtajuus työvuorosuunnittelussa lisäsi työntekijöiden työajan hallintaa, jonka puolestaan on todettu lisäävän työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Jatkotutkimusaihe voisi olla selvittää, mitä muita jaetun johtajuuden keinoja voitaisiin työyhteisössä hyödyntää työtyytyväisyyden lisäämiseksi.

Jaettu johtajuus lisää myös esimiehen hyvinvointia (Järvinen 2005, 150). Tässä hankkeessa selvitettiin työntekijöiden kokemuksia. Jatkotutkimuksissa olisi hyvä ottaa tutkimuskohteeksi myös esimiehen kokemus siitä, miten jaettu johtajuus vaikuttaa esimiestyöhön ja esimiehen työhyvinvointiin.

## 8 LOPUKSI

Ajattelen opinnäytetyön prosessia matkana. Ennenkuin matkalle lähtö on mahdollista, täytyy suunnitella minne lähtee ja koska, miettiä lähteäkö yksin vai yhdessä jonkun toisen kanssa. Myös se täytyy päättää, lähteekö valmiille pakettimatalle vai varaako ehkä vain lentolipun määränpäähän ja päättää vasta paikanpäällä mitä matkan kuluessa tulee tekemään. Matkan suunnitteluvaihe on mukavaa, matkalle lähtijä on innoissaan ja täynnä erilaisia ajatuksia siitä, mitä matkalla tulee kokemaan ja näkemään. Matkalle lähtöä odottaa lopulta malttamattomana ja varmana siitä, että siitä tulee unelmien täyttymys, paras matka, mitä ikinä ennen on tehty.

Ennen lähtöä järkevä matkustaja ottaa selvää matkakohteestaan mahdollisimman paljon. Hän lukee muiden matkustajien kertomuksia kohteesta ja kuuntelee mitä kerrottavaa muilla matkalla olleilla kohteesta on. Hän painaa erityisesti mieleensä niitä ohjeita, mitä muut, kokeneemmat matkustajat kertovat. Muiden kokemusten perusteella matkustaja ajattelee, että kyllä hänkin matkalla tulee pärjäämään, osaa ainakin välttää muiden tekemiä virheitä ja tehdä vain hyviä valintoja.

Matkustaja päättää, että hän tietää matkakohteesta niin paljon, että pakettimatalle hän ei ainakaan lähde. Hän haluaa elämysmatkan, suunnitella tulevaa sen mukaan mitä eteen tulee. Hän haluaa myös lähteä yksin, olla vapaa tekemään valintoja aivan oman päänsä mukaan.

Lähdön lähestyessä on pakattava matkatavarat, mietittävä mitä matkalla tulee tarvitsemaan ja mikä mahdollisesti on turhaa. Osan tarvitsemastaan pystyy hankkimaan matkan varrelta, mutta osa tavaroista on sellaisia, että ne on otettava mukaan kotoa. Aina ei vielä ennen matkaa edes tiedä, mitä tulee tarvitsemaan. Liikaa matkatavaroita ei kannata mukaan ottaa, koska ne vievät paljon tilaa ja niiden mukana kuljettaminen on vaivalloista. Matkalla käy kuitenkin niin, että tavaramäärä vain kasvaa ja on hyvä muistaa että kaikki on kuljetettava myös takaisin kotiin. Osan liiasta tavaramäärästä saattaa joutua jättämään matkan varrelle, ja valinnan tekeminen siitä, mistä luopuu, on vaikeaa.

Vihdoin määränpäähän saavuttua ei matkustaja ensin tiedä, mihin suuntaan lähteä. Määränpäässä hän haluaa nähdä ja kokea niin paljon kuin vain on mahdollista, ettei vaan mikään jää väliin. Pian matkustaja huomaakin ryntäilevänsä joka suuntaan, kokevansa paljon, mutta ei mitään kunnolla. Kokonaisuus jää näkemättä. Alkuinnostuksen jälkeen hänen onkin pakko rauhoittua, ja päättää, että jotakin ehtii matkan aikana tehdä, mutta ei kaikkea. Hänen täytyy päättää, mitä haluaa nähdä kunnolla ja keskittyä siihen, myöntää, että kaikkea ei tällä matkalla ehdi, vaikka haluaisikin.

Yksin matkustaessa vieraassa ympäristössä ei tiedä, mitä kannattaisi tehdä, mitkä ovat ne parhaat nähtävyydet ja paikat, joita ei kannattaisi jättää näkemättä. Kotona ennen matkaa opittu tuntuu unohtuneen täysin. Ei ole ketään, kenen kanssa neuvotella, ei ketään, kuka jakaisi kokemuksia. Onneksi matkakohteesta löytyy hyviä oppaita, joita kuuntelemalla kokematon elämysmatkailija osaa tehdä valintoja.

Sää yllättää matkailijan useita kertoja matkan aikana. Matkakohteessa ei paistakaan ikuinen aurinko, niin kuin matkustaja vielä kotona ajatteli, vaan välillä myrskyää oikein kunnolla. Oppaiden neuvoista huolimatta matkustaja myös eksyy matkansa aikana monta kertaa, muutaman kerran niin, että epäilee koskaan löytävänsä takaisin majapaikkaansa. Jatkuva patikoiminen alkaa olla uuvuttavaa. Usein tuntuukin siltä, että matkakohteen valinta oli suuri virhe, ja koko matkallelähtö kaduttaa. Sadepäivän jälkeen pilkahtava aurinko nostaa matkustajan mielialaa; ainakin osa kohteista on nähty, kotiinlähtöpäiväkin alkaa lähestyä.

Lentokentällä kotiinpäin menevää konetta odotellessa mieli on haikea. Matka ei ollutkaan aivan sitä, mitä kuvitteli, ei se paras koskaan tehdyistä. Osa nähtävyyksistäkin jäi kokonaan näkemättä. Mielialaa parantaa kuitenkin se, että paljon tuli nähtyä ja koettua, paljon sellaistaakin, mitä ei osannut matkaa suunnitella kuvitellaakaan. Paljon myös oppi uutta.

Kotona matkaa muistelee mielellään. Valokuvia katsoessa mieleen palautuu kaikki se hyvä, jota matkalla koki, sadepäivät alkavat unohtua – eihän niitä kovin montaa loppujen lopuksi ollutkaan. Rakot kantapäissä ja kesivä nenänpää muistuttavat vielä matkan rasituksista. Matkustaja tutkii mukaan ottamiaan muistoja ja

huomaa harmittelevansa joitakin valintojaan. Näin jälkikäteen ajatellen olisi monta päätöstä voinut tehdä toisin. Matkaa tulee suositeltua kaikille, jotka vain haluavat kuunnella. Ja, ehkäpä. Ehkäpä sitä vielä itsekin lähtee samankaltaiselle matkalle uudelleen, monta kokemusta viisaampana.

## LÄHTEET

Alppivuori, K. & Vuorio, R. 1996. Työ ja ammattitaito muuttuvat – uusia vaatimuksia kehittämistyölle. Työterveyslaitos.

Antila, J. & Ylöstalo, P. 2000. Proaktiiviset ja traditionaaliset työpaikat henkilöstön näkökulmasta. Teoksessa Lehto, A-M. & Järnefelt, N. (toim.) Jaksaa ja joutaa. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Hakapaino Oy. s. 15-44.

Backman, L., Leijon, O., Lindberg, M., Pernold, G. & Petterson I.-L. 2002. Att skapa hälsofrämjande arbetsplatser inom vård och omsorg - en kunskapssammansättning. Rapport från Arbets- och miljömedicin. 2.

Ballou, K. 1998. A concept analysis of autonomy. Journal of Professional Nursing. Vol 14, No 2. p. 102-110.

Borg, P. 2008. Chenin tieteellinen luokittelu ohjelman arviointiin. Teoksessa Borg, P., Högnappa, S., Kilponen, M.-R., Kopisto, K., Korteniemi, P., Paananen, I. & Pietilä, N. Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivirastossa. Helsinki: Yliopistopaino.s.16-21.

Dunbar, B. & Lorenz, B. 2007. Shared governance. Making the Transition in Practice and Perception. The Journal of Nursing Administration. Vol. 37, No. 4. p. 177- 183.

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Engeström, Y. 2002. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita Prima Oy.

Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita.

Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Etelä-Karjalan sairaanhoitopiiri. 2009. <http://www.ekshp.fi>. Luettu 17.8.2009.

Greenfield, D. 2007. The enactment of dynamic leadership. *Leadership in Health Services*. Vol. 20, No. 3. p. 159-168.

Halme, P. 2005. Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – Diskursiivinen tutkimus. *EJBO. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* Vol. 10, No.2. p.21-40.

Heikkilä, A. 2006. Yhteisöllisyys työaika-autonomiata toteuttavissa työyksiköissä työntekijöiden kokemana. Pro Gradu-tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.

Heiske, P. 1997. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Painotalo Miktor.

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. 2009. Liity kirurgisen erikoissairaanhoidon taitajien joukkoon. Helsinki: Edita Oyj.

Hintsala, A. 2006. Nais- ja miesjohtajien arvioita autonomiasta hoitotyössä. Teoksessa Miettinen, M., Hopia, H., Koponen, L. & Wilskman, K. *Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Hoitotyön vuosikirja 2006*. Gummerus Kirjapaino Oy. s. 45-57.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hogström, S. & Lundmark R.-M. 2004. *Arbetsiderna styrs av privatlivet. En studie om sjukvårdspersonalens inställning till rörliga arbetstidsmodeller och faktorer som styr valet av arbetstider*. Lindköping: Lindöpings Universitet.

Härmä, M., Hakola, T. & Kandolin, I. 2000. Työajat Suomessa. Teoksessa Härmä, M. (toim.) *Toimivat ja terveet työajat*. Helsinki: Miktor. s. 6-12.

Härmä, M., Sallinen, M. & Kandolin, I. 2000. Työajan yhteydet yksilön terveyteen, toimintakykyyn ja hyvinvointiin. Teoksessa Härmä, M. (toim.) Toimivat ja terveet työajat. Helsinki: Miktor. s. 13-39.

Högnabba, S. 2008. Arviointi, arviointitutkimus ja arviointimenetelmien kehittäminen. Teoksessa Borg, P., Högnappa, S., Kilponen, M.-R., Kopisto, K., Korteniemi, P., Paananen, I. & Pietilä, N. Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin kaupungin sosiaalivirastossa. Helsinki: Yliopistopaino. s. 12-15.

Järvinen, P. 2005. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Kandolin, I. & Hakola, T. 2000. Työaikojen kehittäminen työyhteisössä. Teoksessa Härmä, M. (toim.) Toimivat ja terveet työajat. Helsinki: Miktor. s. 40-49.

Kandolin, I. & Huuhtanen, P. 2000. Määrälliset joustot, työyhteisö ja hyvinvointi. Teoksessa Lehto, A-M. & Järnefelt, N. (toim.) Jaksaa ja joustaa. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Hakapaino Oy. s. 107-120.

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus sosiaali- ja terveysalalla. Väitöstutkimus. Oulu: Oulun yliopisto.

Kanste, O. 2006. Johtamisen haasteet osastonhoitajan työssä. Sairaanhoitaja – Sjuksköterskan 6-7 vol. 79: 7-10.

Karhu, J. 2005. Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen henkilöstön näkökulmasta. Lappeenranta: Digipaino.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Virtanen, M. 2002. Johtaminen ja työpaikan sosiaaliset suhteet. Teoksessa Vahtera, J., Kivimäki, M. & Virtanen, P.

(toim.) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy. s. 44-52.

Kivimäki, R., Karttunen, A. & Yrjänheikki, L. 2004. Hoitotyöntekijä työssään ja ympäristössään – uusia näkökulmia tasapainoiseen työelämään. Sosiaali- ja Terveysministeriö. Tampere: Työsuojelujulkaisuja 77.

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

Kokkinen, L. 2007. Henkilöstön johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Pro gradu-tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kokkinen, L., Konu, A. & Viitanen, E. 2007. Personnel management in Finnish social and health care. *Leadership in Health Services*. Vol. 20, No. 3. p. 184-194.

Koskimaa, T. 2006. Rekrytointia kunnallisessa liikelaitoksessa. Teoksessa Miettinen, M., Hopia, H., Koponen, L. & Wilskman, K. *Inhimillisten voimavarojen johtaminen*. Hoitotyön vuosikirja 2006. Gummerus Kirjapaino Oy. s. 117-129.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2007. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2007-2009. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kuusela, S. 2005. Jaetun johtajuuden edellytykset organisaatiossa. *Lisensiaatintyö*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Lahtinen, P. 2009. Ikääntyvän opettajan ammatillista kasvua ja osaamista tukeva johtaminen ammattikorkeakoulussa. Väitöstutkimus. Tampere: Tampereen yliopisto.

Lammintakanen, J. & Kinnunen, J. 2006. Hoitotyön osaamisvaatimukset ja merkitys tulevaisuuden terveystalveissa. Teoksessa Miettinen, M., Hopia, H., Kopo-



nen, L. & Wilskman, K. Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Hoitotyön vuosikirja 2006. Gummerus Kirjapaino Oy. s. 9-28.

Lapin sairaanhoitopiiri. 2009. <http://lshp.fi>. Luettu 17.8.2009.

Lauri, S. & Elomaa, L. 1999. Hoitotieteen perusteet. Juva: WSOY.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY. s. 21-41.

Leino-Kilpi, H. 2003. Hoitotyöntekijä ja tutkimusetiikka. Teoksessa: H. Leino-Kilpi & M. Välimäki. Etiikka hoitotyössä. Helsinki: WSOY. s. 284-297.

Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mattila, H. 2008. Voimaantumisen ydin. Sosiaali- ja terveysalalla toimivien ihmisten mahdollisuuksia voimaantua työssään. Väitöstutkimus. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Mikkonen, A.-M. 2005. Miksi ja miten jaettu johtajuus toimii teatterin johtamisessa. Pro Gradu-tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Oakland, J. & Tanner, S. 2007. A new framework for managing change. The TQM Magazine. Vol. 19, No. 6. p. 572-589.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.

Pearce, C. & Sims Jr., H. 2002. Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*. Vol. 6, No. 2, p. 172-197.

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. 2008.

<http://www.phsotey.fi/>. Luettu 1.9.2008.

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koi-vunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Räikkönen, T. 2007. Kollektiivinen koherenssi ja työn tulevaisuus – suomalaisten työkuulttuurien muutokset ja potentiaaliset hyvinvointivaikutukset. Teoksessa Kas-vio, A. & Tjäder, J. Työ murroksessa. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. s. 227-242.

Saari, P. 2008. Työssä jaksamisen eväät. Kirjoituskilpailun satoa työssä jatkami-seen liittyvistä tekijöistä. Kuntien eläkevakuutuksen raportteja 2/2008. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Scott, L. & Caress, A-L. 2005. Shared governance and shared leadership: meeting the challenges of implementation. *Journal of Nursing Management*. No. 13. p. 4-12.

Stakes, 2001. Arviointi sosiaalipalveluissa. Katsaus arvioinnin peruskysymyksiin. Helsinki: FinSoc. Työpapereita 3/2001.

Suonsivu, K. 2008. Hyvinvointityö laitoshoidon tuotantoalueella. Työhyvinvointi-suunnitelma vuosilla 2008-2012. Tampereen kaupungin hyvinvointipalvelut. Jul-kaisuja 4/2008. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Painatuskeskus.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Toivianinen, H. & Hänninen, H. 2006. Työn rajanylitykset oppimisen ja tutkimuksen haasteena. Teoksessa Toivianinen, H. & Hänninen, H. (toim.) Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet. Juva: WS Bookwell.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Työmarkkinajärjestöt 2002. Työaikatarkaisut tukemaan yritysten ja yhteisöjen menestystä ja henkilöstön hyvinvointia. Kannanotto.

Työturvallisuuskeskus 2008. Työhyvinvointi. <http://www.tyoturva.fi/tyoturvallisuus/vointi/>. Luettu 4.12.2008.

Uhmavaara, H. & Ilmonen, K. 2003. Vastavuoroisuus on valttia – tutkimus työaikojen joustojärjestelyistä. Vantaa: Kirjapaino Keili.

Ukkonen, O. 1995. Jaettu johtajuus. Helsinki: Multiprint.

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. & Kotiniitty, T. 2008. Uudet työvuorot, parempi työhyvinvointi. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. Julkaisu luettavissa osoitteessa <http://WWW.pshp.fi>>Julkaisusarja

Vahtera, J., Kivimäki, M., Ala-Mursula, L. & Pentti, J. 2002. Työn hallinta ja työaikojen hallinta. Teoksessa Vahtera, J., Kivimäki, M. & Virtanen, P. (toim.) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy. s. 29-35.

Vehviläinen-Julkunen, K. 2006. Hoitotieteellisen tutkimuksen etiikka. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy. s. 26-34.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J. V. & Lehto, J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut nro 59. Pole-Kuntatieto Oy.

Viitanen, E. & Konu, A. 2006. Jaetun johtajuuden ituja sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Premissi terveysterveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu. 3: 33-39.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Wade, G. 1999. Professional nurse autonomy, concept analysis and application to nursing education. *Journal of Advanced Nursing*. Vol. 30, No 2. p. 310-318.

Walley, P., Silvester, K. & Mountford, S. 2006. Health-care process improvement decisions: a systems perspective. *International Journal of Health Care*. Vol. 19, No. 1. p. 93-104.

## LIITTEET

## SWOT-ANALYYSI KEHITTÄMISHANKKEESTA

|   |  |
|---|--|
| <p><b>VAHVUUDET</b></p> <p>Kehittämishankkeen aihe ja tarve on noussut työyhteisöstä</p> <p>Aihe ajankohtainen ja tärkeä</p> <p>Kehittämishankkeelle on osastonhoitajan, organisaation ja oppilaitoksen tuki</p> <p>Aiheesta kiinnostunut opinnäytetyön tekijä</p>  | <p><b>HEIKKOUEDET</b></p> <p>Kaikki henkilökunnasta eivät koe asiaa tärkeäksi</p> <p>Miten varmistaa se, että sekä perustehtävä että työvuorosuunnitelman teko onnistuvat niin ettei kumpikaan kärsi</p> <p>Opinnäytetyön tekijä itse opiskelija, myös mukana muutoksessa</p>  |
| <p><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <p>Työaikojen hallinnan kokemisen parantaminen, työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin lisääntyminen.</p> <p>Koko henkilökunnan osaamisen lisääntyminen mm. työvuorosuunnittelussa ja yhteistyötaidoissa</p> <p>Opinnäytetyön tekijän tietotaidon lisääntyminen</p> <p>Sovellettavuus myös muilla osastoilla ja organisaatioissa</p> | <p><b>UHAT</b></p> <p>Opinnäyte ei saa tutkimuslupaa aikataulun mukaisesti ja projekti viivästyy, aikataulu ei pidä</p> <p>Osastolla useita uusia toimintoja joiden opettelu vielä kesken</p> <p>Henkilökunnan väsyminen jatkuvaan uuden opetteluun</p> <p>Henkilökunnan vastustus estää kokeilun</p> <p>Aikaa työvuorosuunnitelman teolle ei ole riittävästi</p> <p>Kaikki eivät saa ääntään kuuluville tasapuolisesti, epäoikeudenmukaisuus työvuorosuunnittelussa</p> |

## Autonominen työvuorosunnittelu

Henkilökunnan koulutuspäivät  
28.2. ja 4.3.2008 klo 12.00-16.00

## Työvuorosunnittelun reunaehdot

- Kvtes
- työaikalaki
- paikalliset sopimukset
- yksikön toiminta

28.2.2008 RH

## Työvuoroluettelo

- juridinen asiakirja
- kirjallinen
- tiedoksi viikkoa ennen jakson alkua, jonka jälkeen ei voi tehdä muutoksia ilman työntekijän lupaa tai perusteltua syytä
- jakson lopussa työntekijä kuittaa tehdyt vuorot, esimies vahvistaa

28.2.2008 RH

## Työvuorosunnittelun lähtökohtana

- osaston toimintojen sujuvuus/käytettävissä oleva henkilökunta
- hoidon jatkuvuus ympäri vuorokauden

28.2.2008 RH

## Jaksotyö

- Työaika
  - 114 tuntia 45 min/3 vk
  - 229 tuntia 30 min/6 vk
  - arkipyhä vähentää työaikaa 7 tuntia 39 min, esim. vappu (jos arkipäivänä)
- Työvuoron pituus
  - ei alle 4 tunnin työvuoroa
  - enintään 10 tuntia
  - paikallisesti voidaan sopia esim. 15 tunnin työvuoroista, PHKS

28.2.2008 RH

## PHKS:n sopimus, työvuoro maks. 15 h sijte 3/2000

- vapaaehtoisia
- korkeintaan 2 / 3 vk
- sekä viikolla että viikonloppuna
- esimies seuraa vaikutuksia

28.2.2008 RH

## Jaksotyö

- Lepoajat vuorojen välissä
  - vähintään 9 tunnin vapaa, esim. työvuoro loppuu klo 21.30 ja aamuvuoro alkaa klo 7 → väliin jää 9.30h
- Viikoittainen vapaa-aika
  - kerran viikossa väh. 35 h yhtäjaksoinen vapaa tai
  - 70 h / 2 vk: jos I viikolla on 24h, pitää II viikolla olla 46h
  - vähintään 24 h/vk

28.2.2008 RH

## Keskeytynyt jakso

- Vaikuttaa jakson tuntimäärään
  - vuosiloma
  - virkavapaa
  - sairausloma, ennalta tiedetty (5 pv ennen listan alkua)
  - (koulutus)

28.2.2008 RH

## Keskeytyneen jakson tunnit

| Lomapaivat/viikko | Tunnit |
|-------------------|--------|
| 1                 | 31     |
| 2                 | 28     |
| 3                 | 24     |
| 4                 | 16     |
| 5                 | 16     |
| 6                 | 8      |

28.2.2008 RH

## Yhteiset pelisäännöt

- Vahvuus/käytävä
  - aamu: 6 (5)
  - ilta: 4 (3) viikolla, 3 viikonloppuna
  - yö: 3/osasto
- Vuorojen alkamis- ja loppumisajankohdat
  - 7-15
  - 14(13)-21.30
  - 21.00-7.15

28.2.2008 RH

## ...yhteiset pelisäännöt

- Pääperiaate: kaikki tekevät kaikkia työvuoroja
  - yksilölliset kyvyt/tarpeet
- Opetellaan keskustelemaan asioista, ei hamstrata "parhaita" vuoroja

▪ ?

▪ ?

28.2.2008 RH



## AUTONOMINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU

Osaston koulutuspäivät  
28.2. ja 4.3.2008

Marjut Kantola

## SISÄLTÖ

- TYÖHYVINVOINTI JA OIKEUDENMUKAINEN JOHTAJUUS
- OMAN TYÖN HALLINTA
- JORVIN SAIRAALAN TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISHANKE
- TYÖVUOROSUUNNITELMAN TEKO OSASTOLLA 43-44
- AUTONOMINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU-KEHITTÄMISHANKE OSASTOLLA 43.44

Marjut Kantola

## TYÖHYVINVOINTI JA OIKEUDENMUKAINEN JOHTAJUUS

- TYÖHYVINVOINTI TYÖYKSIKÖN MENESTYSTEKIJÄ
- TYÖ + VAPAA-AIKA = HYVINVOINTI
- VASTUU
  - YHTEISKUNTA
  - YKSILÖ
  - TYÖPAIKKA
- KEHITTÄMISTOIMET YLEISELLÄ TASOLLA, ETÄÄLLÄ KÄYTÄNNÖSTÄ

Marjut Kantola

## TYÖHYVINVOINTI JA OIKEUDENMUKAINEN JOHTAJUUS

- JOKAISELLE TÄRKEÄÄ TULLA KUULLUKSI
- TÄRKEÄÄ YHTEISTEN SÄÄNTÖJEN JOHDONMUKAINEN TOTEUTTAMINEN
- OIKEUDENMUKAISELLA JOHTAJUUDELLA VAIKUTUS
  - TYÖNTEKIJÖIDEN HYVINVOINTIIN
  - TERVEYTEEN
  - TYÖTYTYVÄISYYTEEN
  - TYÖHÖN SITOUTUMISEEN

Marjut Kantola

## TYÖHYVINVOINTI JA OIKEUDENMUKAINEN JOHTAJUUS

- OIKEUDENMUKAISUUTEEN LIITTYY IKÄJOHTAMINEN
- KOHDISTUU KOKO HENKILÖSTÖÖN
- EDELLYTTÄÄ YKSILÖLLISTÄ HENKILÖSTÖPOLITIIKKAA

Marjut Kantola

## TYÖHYVINVOINTI JA OIKEUDENMUKAINEN JOHTAJUUS

- JOHTAJUUDEN OIKEUDENMUKAISUUTTA JA TYÖHYVINVOINTIA VOIDAAN LISÄTÄ JAETULLA JOHTAJUUDELLA
- JAETTU JOHTAJUUS PERUSTUU
  - TOIMIVAAN YHTEISTYÖHÖN
  - AVOIMEEN KESKUSTELUUN
  - DELEGOINTIIN

Marjut Kantola

## TYÖHYVINVOINTI JA OIKEUDENMUKAINEN JOHTAJUUS

- JAETTU JOHTAJUUS ON UUSIEN HANKKEIDEN TÄRKEÄ EDELTÄJÄ
- EI POISTA ESIMIEHEN KOKONAISVASTUUTA
- EI SULJE POIS PERINTEISTÄ JOHTAMISTAPAA

Marjut Kantola

## OMAN TYÖN HALLINTA

- TERVEYDENHUOLLON HENKILÖSTÖSTÄ SUURI OSA TEKEE FYYSISESTI, PSYKKISESTI JA SOSIAALISESTI RASKASTA KOLMIVUOROTYÖTÄ
- HAITTOJA
  - TERVEYS- JA JAKSAMISONGELMAT
  - TYÖTAPATURMAT
  - VÄSYMYKSESTÄ JOHTUVA TYÖSUORITUKSEN HEIKKENEMINEN
  - NEGATIIVINEN VAIKUTUS TYÖTYYTYVÄISYYTEEN

Marjut Kantola

## OMAN TYÖN HALLINTA

- TYÖVUOROSUUNNITTELUN LÄHTÖKOHTANA ON OSASTON TOIMINTA
- TEHTÄVÄ SOVITTA YHTEEN KÄYTETTÄVISSÄ OLEVA TYÖAIKA VASTAAMAAN ASIAKKAIDEN PALVELUNTARVETTA
- TYÖVUOROSUUNNITTELUA SÄÄTELEVÄT
  - TYÖAIKALAKI
  - KUNNALLINEN VIRKA- JA TYÖEHTOSOPIMUS
  - PAIKALLISET SOPIMUKSET

Marjut Kantola

## OMAN TYÖN HALLINTA

- TYÖVUOROSUUNNITTELUSSA ON OTETTAVA HUOMIOON MYÖS HENKILÖSTÖN YKSILÖLLISET TARPEET
- TYÖMARKKINOIDEN KESKUSJÄRJESTÖJEN YHTEISELLÄ KANNANOTOLLA PYRITÄÄN AKTIVOIMAAN TYÖPAIKKOJA TARKASTELEMAAN OMATOIMISESTI TYÖPAIKAN TYÖAIKARATKAISUJA

Marjut Kantola

## OMAN TYÖN HALLINTA

- TYÖAJAN HALLINNALLA (JOB CONTROL) TARKOITETAAN TYÖNTEKIJÄN VAIKUTUSMAHDOLLISUUKSIA NIIHIN OLOSUHTEISIIN JA SISÄLTÖIHIN JOTKA LIITTYVÄT TYÖNTEKOON
- EDISTÄÄ
  - TYÖNTEKIJÄN JAKSAMISTA
  - TYÖTYYTYVÄISYYTTÄ
  - TYÖN, VAPAA-AJAN JA PERHE-ELÄMÄN YHTEENSOVITTAMISTA

Marjut Kantola

## TYÖAIKA-AUTONOMIALLA KOHTI TYÖHYVINVOINTIA

- HYKS, JORVN SAIRAALAN JA ESPOON KAUPUNGIN VANHUSTEN PALVELUN TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISHANKE
- TYÖAIKA-AUTONOMIALLA TARKOITETAAN TYÖNTEKIJÄN OIKEUTTA SUUNNITELLA TYÖVUOROJANSA JA TYÖYKSIKKÖJEN AKTIVOINTIA UUDISTAA TYÖAIKAKÄYTÄNTÖJÄÄN YHDESSÄ SOVITTUJA PELISÄÄNTÖJÄ NOUDATTAEN

Marjut Kantola

## TYÖAIKA-AUTONOMIALLA KOHTI TYÖHYVINVOINTIA

### ■ TYÖAIKA-AUTONOMIAN TAVOITTEET

1. KEHITTÄÄ JA KOEILLA SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON TYÖNTEKIJÖILLE TYÖAIKA-AUTONOMIAMALLI
2. ARVIOIDA KEHITETYN MALLIN TOIMIVUUTTA
3. TUTKIA MALLIN VAIKUTUKSIA TYÖNTEKIJÖIDEN JA TYÖYHTEISÖJEN HYVINVOINTIIN

Marjut Kantoluoto

## TYÖAIKA-AUTONOMIALLA KOHTI TYÖHYVINVOINTIA

4. ARVIOIDA MALLIN VAIKUTUKSIA ASIAKASTYYTYVÄISYYTEEN
5. ARVIOIDA MALLIN VAIKUTUKSIA TOIMINTAAN JA TUOTTAVUUTEEN

Marjut Kantoluoto

## TYÖAIKA-AUTONOMIALLA KOHTI TYÖHYVINVOINTIA

### ■ TULOKSIA OLIVAT

- TYÖNTEKIJÖIDEN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET TYÖVUOROIHINSA LISÄÄNTYIVÄT
- SUUNNITTELUSSA PYSTYTTIIN PAREMMIN HUOMIOIMAAN TYÖN JA YKSITYISELÄMÄN YHTEENSOVITTAMINEN
- KOETUT VUOROTYÖN HAITAT VÄHENIVÄT

Marjut Kantoluoto

## TYÖAIKA-AUTONOMIALLA KOHTI TYÖHYVINVOINTIA

- TYÖSSÄ JAKSETTIIN PAREMMIN
- PSYKKINEN RASITTUNEISUUS VÄHENI
- LÄHIJOHTAMISEN JA PÄÄTÖKSENTEON OIKEUDENMUKAISUUS PARANIVAT
- ESIMIESTUKI PARANI
- TYÖYHTEISÖJEN TOIMINTA PARANI
- TYÖYHTEISÖJEN ILMAPIIRI PARANI
- ITSE HOITOTYÖN KUORMITTAVUUTEEN EI OLLUT VAIKUTUSTA

Marjut Kantoluoto

## TYÖVUOROSUUNNITELMAN TEKO OSASTOLLA 43-44

- OSASTONHOITAJA DELEGOINUT TYÖVUOROSUUNNITELMAN TEON APULAISSOASTONHOITAJILLE
- TYÖVUOROSUUNNITTELUSSA HUOMIOIDAAN TOIVEET
- TEHDYT TYÖVUOROLISTAT KOETAAN AJOITTAIN RASKAIKSI, EPÄTASAPUOLISIKSI JA EPÄOIKEUDENMUKAISIKSI

Marjut Kantoluoto

## AUTONOMINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU- KEHITTÄMISHANKE OSASTOLLA 43-44

- YAMK-OPINNÄYTETYÖ (30 op)
- AUTONOMINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU TARKOITTAÄ OSASTON HOITOHENKILÖKUNNAN TEKEMÄÄ TYÖVUOROLISTAN SUUNNITTELUÄ YHDESSÄ SOVITTUJA REUNAÄHTOJA NOUDATTAEN

Marjut Kantoluoto

**AUTONOMINEN  
TYÖVUOROSUUNNITTELU-  
KEHITTÄMISHANKE OSASTOLLA 43-44**

- KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITE ON OSASTO 43-44 HOITOHENKILÖKUNNAN OMIEN TYÖAIKOJEN HALLINNAN KOKEMISEN PARANEMINEN, TYÖTYYTYVÄISYYDEN JA TYÖHYVINVOINNIN LISÄÄNTYMINEN

Marjut Kantoluoto

**AUTONOMINEN  
TYÖVUOROSUUNNITTELU-  
KEHITTÄMISHANKE OSASTOLLA 43-44**

- KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUKSENA ON KEHITTÄÄ OSASTOLLE 43-44 UUSI TAPA TEHDÄ HOITOHENKILÖKUNNAN TYÖVUOROLISTAT

Marjut Kantoluoto

**AUTONOMINEN  
TYÖVUOROSUUNNITTELU-  
KEHITTÄMISHANKE OSASTOLLA 43-44**

- HANKKEEN ALUKSI KARTOITETAAN HENKILÖKUNNAN MIELIPIDE TÄMÄNHETKISESTÄ TYÖVUOROSUUNNITTELUKÄYTÄNNÖSTÄ KYSELYLLÄ
- KYSELY UUSITAAAN KEVÄÄLLÄ 2009
- OSASTON TYÖVUOROSUUNNITTELUKÄYTÄNNÖKSI VALITAAN HENKILÖKUNNAN MIELESTÄ PAREMPI TAPA

Marjut Kantoluoto

**AUTONOMINEN  
TYÖVUOROSUUNNITTELU-  
KEHITTÄMISHANKE OSASTOLLA 43-44**

- HANKKEEN AIKATAULU
  - KOULUTUSTA TYÖVUOROSUUNNITELMAN TEKEMISESTÄ KOULUTUSPÄIVILLÄ JA OSASTOTUNNEILLA
  - YHDESSÄ ALETAAN SUUNNITELLA 21.4.08 ALKAVAA LISTAA
  - LISTA ALUKSI KOLME VIIKKOA

Marjut Kantoluoto

**AUTONOMINEN  
TYÖVUOROSUUNNITTELU-  
KEHITTÄMISHANKE OSASTOLLA 43-44**

- LISTAN TEKOON ON AIKAA KOLME VIIKKOA
- LISTAN TEOSSA OHJAAVAT OSASTONHOITAJA JA APULAIOSASTONHOITAJA TARVITTAESSA
- VALMIIN LISTAN TYKO-OHJELMAAN VIEVÄT APULAIOSASTONHOITAJAT KUTEN ENNENKIN

Marjut Kantoluoto

**AUTONOMINEN  
TYÖVUOROSUUNNITTELU-  
KEHITTÄMISHANKE OSASTOLLA 43-44**

- YAMK-OPINNÄYTETYÖ TOIMII HANKKEEN LOPPURAPORTTINA
- VALMIS JOULUKSI 2009

Marjut Kantoluoto

TYÖVUOROSUUNNITTELUKYSELY OSASTOLLA 43-44  
KEVÄT 2008

RENGASTA MIELESTÄSI OIKEA VAIHTOEHTO

|  | en juuri koskaan | melko harvoin | joskus | melko usein | lähes aina |
|--|------------------|---------------|--------|-------------|------------|
| 1. OLEN TYYTYVÄINEN TYÖYKSIKKÖNI TYÖVUOROSUUNNITTELUN TAPAAN         | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 2. OLEN TYYTYVÄINEN TEHTYIHIN TYÖVUOROLISTOIHINI                     | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 3. VOIN VAIKUTTAA SIIHEN MISSÄ VUOROSSA TYÖSKENTELEN                 | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
|  | ei juuri koskaan | melko harvoin | joskus | melko usein | lähes aina |
| 4. MIELESTÄNI TYÖVUOROSUUNNITTELU ON OIKEUDENMUKAISTA                | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 5. MIELESTÄNI TYÖVUOROSUUNNITTELU ON TASAPUOLISTA                    | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 6. TYÖVUOROSUUNNITTELUSSA OTETAAN HUOMIOON TYÖNTEKIJÄN ELÄMÄNTILANNE | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 7. TYÖVUOROT MAHDOLLISTAVAT TYÖN JA HARRASTUSTEN YHTEENSOVITTAMISEN  | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 8. TYÖVUOROT MAHDOLLISTAVAT TYÖN JA PERHE-ELÄMÄN YHTEENSOVITTAMISEN  | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |

|   | ei juuri koskaan | melko harvoin | joskus | melko usein | lähes aina |
|---|------------------|---------------|--------|-------------|------------|
| 9. TYÖVUOROLISTASSANI ON LIIAN MONTA PERÄKKÄISTÄ TYÖVUOROJA                       | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 10. TYÖVUOROLISTASSANI ON ILTAVUORO-AAMUVUOROYHDISTELMIÄ LIIAN USEIN              | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 11. TYÖVUOROLISTASSANI ON YKSITTÄISIÄ VAPAAPÄIVIÄ LIIAN USEIN                     | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 12. TYÖVUOROLISTASSANI ON VIIKONLOPPUTÖITÄ LIIAN USEIN                            | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 13. TYÖVUOROLISTASSANI ON ARKIVAPAITA LIIAN USEIN                                 | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 14. TYÖVUOROLISTASSANI ON PERÄKKÄISIÄ AAMUVUOROJA LIIAN USEIN                     | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 15. TYÖVUOROLISTASSANI ON PERÄKKÄISIÄ ILTAVUOROJA LIIAN USEIN                     | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 16. TYÖVUOROLISTASSANI ON PERÄKKÄISIÄ YÖVUOROJA LIIAN USEIN                       | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 17. TYÖVUOROLISTASSANI ON PERÄKKÄISIÄ VAPAAPÄIVIÄ SOPIVASTI                       | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 18. HENKILÖKOHTAISET TOIVOMUKSENI OTETAAN HUOMIOON TYÖVUOROSUUNNITELMAN<br>TEOSSA | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |

TYÖVUOROSUUNNITTELUKYSELY OSASTOLLA 43-44  
KEVÄT 2009

RENGASTA MIELESTÄSI OIKEA VAIHTOEHTO

|  | en juuri koskaan | melko harvoin | joskus | melko usein | lähes aina |
|--|------------------|---------------|--------|-------------|------------|
| 1. OLEN TYYTYVÄINEN TEHTYIHIN TYÖVUOROLISTOIHINI                     | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 2. VOIN VAIKUTTA A SIIHEN MISSÄ VUOROSSA TYÖSKENTELEN                | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
|  | ei juuri koskaan | melko harvoin | joskus | melko usein | lähes aina |
| 3. MIELESTÄNI TYÖVUOROSUUNNITTELU ON OIKEUDENMUKAISTA                | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 4. MIELESTÄNI TYÖVUOROSUUNNITTELU ON TASAPUOLISTA                    | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 5. TYÖVUOROSUUNNITTELUSSA OTETAAN HUOMIOON TYÖNTEKIJÄN ELÄMÄNTILANNE | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 6. TYÖVUOROT MAHDOLLISTAVAT TYÖN JA HARRASTUSTEN YHTEENSOVITTAMISEN  | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 7. TYÖVUOROT MAHDOLLISTAVAT TYÖN JA PERHE-ELÄMÄN YHTEENSOVITTAMISEN  | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |

|   | ei juuri koskaan | melko harvoin | joskus | melko usein | lähes aina |
|---|------------------|---------------|--------|-------------|------------|
| 8. TYÖVUOROLISTASSANI ON LIIAN MONTA PERÄKKÄISTÄ TYÖVUOROJA                       | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 9. TYÖVUOROLISTASSANI ON ILTAVUORO-AAMUVUOROYHDISTELMIÄ LIIAN USEIN               | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 10. TYÖVUOROLISTASSANI ON YKSITTÄISIÄ VAPAAPÄIVIÄ LIIAN USEIN                     | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 11. TYÖVUOROLISTASSANI ON VIIKONLOPPUTÖITÄ LIIAN USEIN                            | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 12. TYÖVUOROLISTASSANI ON ARKIVAPAITA LIIAN USEIN                                 | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 13. TYÖVUOROLISTASSANI ON PERÄKKÄISIÄ AAMUVUOROJA LIIAN USEIN                     | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 14. TYÖVUOROLISTASSANI ON PERÄKKÄISIÄ ILTAVUOROJA LIIAN USEIN                     | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 15. TYÖVUOROLISTASSANI ON PERÄKKÄISIÄ YÖVUOROJA LIIAN USEIN                       | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 16. TYÖVUOROLISTASSANI ON PERÄKKÄISIÄ VAPAAPÄIVIÄ SOPIVASTI                       | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 17. HENKILÖKOHTAISET TOIVOMUKSENI OTETAAN HUOMIOON TYÖVUOROSUUNNITELMAN<br>TEOSSA | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |



|  | en juuri koskaan | melko harvoin | joskus | melko usein | lähes aina |
|--|------------------|---------------|--------|-------------|------------|
| 18. OTAN TYÖVUOROSUUNNITTELUSSANI HUOMIOON MYÖS MUIDEN TEKEMÄT TYÖVUOROSUUNNITELMAT                                    | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 19. TEEN TYÖVUOROSUUNNITELMAANI MUUTOKSIA YHTEISEN KESKUSTELUN PERUSTEELLA   | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 20. OTAN SUUNNITTELUSSANI HUOMIOON TYÖN JATKUVUUDEN  | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
| 21. OTAN SUUNNITTELUSSANI HUOMIOON VALMIIN TYÖVUOROLISTAN TOIMIVUUDEN  | 1                | 2             | 3      | 4           | 5          |
|  | kyllä            | en            |        |             |            |
| 22. OLEN SAANUT RIITTÄVÄSTI KOULUTUSTA TYÖVUOROSUUNNITELMAN TEKOON   | 1                | 2             |        |             |            |
| 23. OLEN SAANUT RIITTÄVÄSTI TIETOA TYÖVUOROSUUNNITTELUUN VAIKUTTAVISTA REUNA-EHDOSTA                                   | 1                | 2             |        |             |            |
| 24. HALUAN ETTÄ TYÖVUOROSUUNNITELMA TEHDÄÄN JATKOSSA KUTEN ENNEN AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN KOKEILUA (AOH TEKEE) | 1                | 2             |        |             |            |
| 25. HALUAN, ETTÄ AUTONOMISTA TYÖVUOROSUUNNITTELUJATKETAAN  | 1                | 2             |        |             |            |
| 26. MITEN KEHITTÄISIN EDELLEEN VALITSEMAANI TYÖVUOROSUUNNITTELUKÄYTÄNTÖÄ? (Vastaa kääntöpuolelle)                      |                  |               |        |             |            |

Pelkistettyjen ilmausten ryhmittely kehittämisehdotuksiksi

TYÖVUOROSUUNNITTELUKYSELY OSASTOLLA 43-44

KEVÄT 2009

Kysymys 26. Miten kehittäisin edelleen valitsemaani työvuorosuunnittelukäytäntöä

PELKISTETYT ILMAUKSET

KEHITTÄMISEHDOTUKSET

|  |        |                            |
|--|--------|----------------------------|
| Enemmän koulutusta työvuorosuunnitelman teosta   | }<br>} | Lisää koulutusta           |
| Yövuorot suunnitellaan ensin<br>Suunnittelu käytäväkohtaiseksi<br>Suunnittelu ryhmäkohtaiseksi<br>Reunaehdot luettavaksi                       | }<br>} | Reunaehtoja tarkistetaan   |
| Kaikkien pitäisi sitoutua olemaan joustava<br>Enemmän keskustelua<br>muiden tekemien suunnitelmien huomiointi<br>Suunnitteluun vastuullisuutta | }<br>} | Suunnittelusta yhteisempää |
| Vaihtotoiveet näkyviin<br>Erityistoiveet näkyviin<br>Listaneuvottelija   | }<br>} | Suunnitteluun apuvälineitä |