

Opinnäytetyö (YAMK)

Terveysala

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2014

Riikka Naavalinna

# HENKILÖSTÖÄ OSALLISTAVA TYÖVUOROSUUNNITTELU



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Riikka Naavalinna

## HENKILÖSTÖÄ OSALLISTAVA TYÖVUOROSUUNNITTELU

Työaikojen hallinta on tärkeää työntekijän työn, arjen ja harrastusten yhteensovittamisessa. Työntekijälähtöisellä hyvällä työaikojen hallinnalla edistetään henkilöstön jaksamista ja viihtymistä työssä sekä terveyttä ja hyvinvointia työssä ja vapaa-ajalla. Hyvinvoivasta henkilöstöstä hyötyvät organisaatio, työyhteisö ja yksilö.

Henkilöstöä osallistava työvuorosuunnittelussa työyhteisö suunnittelee ensin yksilötasolla ja sitten yhteisönä työvuorot työyhteisölle sopiviksi ottaen huomioon osaston tarpeet, työaikalain, virkaehtosopimuksen ja työyhteisön ohjeet työvuorojen suunnitteluun. Esimies vastaa viime kädessä työvuorojen toimivuudesta ja oikeellisuudesta.

Kehittämiprojektin tavoitteena oli tuottaa välineitä henkilöstöä osallistavaan työvuorosuunnitteluun. Kehittämiprojektin tarkoitus oli helpottaa henkilöstön työvuorosuunnittelua tuotetuilla välineillä.

Kehittämiprojektin empiirisessä osiossa toteutettiin työaika-autonomiakysely syksyllä 2013. Sama kysely oli toteutettu kohdeorganisaatiossa vuosina 2008 ja 2009. Aineisto kerättiin internetpohjaisella kyselylomakkeella sisätautisairaalan vuodeosastojen hoitohenkilökunnalta (N = 98). Kyselyn avulla etsittiin vastauksia työaika-autonomian suunnittelulle ja toteutumiselle osastolla ja miten sen toteutumisessa on pystytty yhdistämään työ, perhe ja vapaa-aika ja miten työaika-autonomia on tukenut henkilöstön terveyttä ja hyvinvointia sekä tukenut työpaikan vetovoimaisuutta. Lopuksi vertailtiin vuosien 2008, 2009 ja 2013 kyselyjen tuloksia. Tulosten mukaan henkilöstö koki, että työaika-autonomia oli vaikuttanut myönteisesti työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistämiseen sekä jaksamiseen työssä ja yleiseen hyvinvointiin. Lähes kaikki vastaajat (91% – 100 %) halusivat jatkaa työaika-autonomiata tulevaisuudessa.

Kehittämiprojektin tuotoksena syntyi yhteistyössä osastonhoitajien kanssa välineistö helpottamaan työvuorosuunnittelua kohdeorganisaation vuodeosastojen hoitohenkilöstölle. Sitä voidaan hyödyntää henkilöstöä osallistavassa työvuorosuunnittelussa.

### ASIASANAT:

työvuorosuunnittelu, hoitohenkilöstö, vuorotyö.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of health care | Degree Programme in Management and Leadership in Health Care

2014 | 52 + 2

Riikka Naavalinna

## INVOLVING THE STAFF IN THE PLANNING OF WORK SHIFTS

Planning work shifts is important when combining the employees' work, family, and spare time. Doing this together with the employees helps them to enjoy their work and promotes their health and well being both at work and at home. A healthy staff benefits the entire organization, work community and the individuals behind them.

In practice, involving the staff in the planning of work shifts starts by the individuals first planning their shifts and by then combining these plans at the community level, taking into account the needs of the ward, the legislation, the collective bargaining contract, and the local guidelines for shift planning. The manager is at the end responsible for the validity of the shifts

The aim of the project was to produce a battery of tools that would enable the shift planning together with the staff and thus facilitate the entire planning process.

The empirical part of the project was conducted as a questionnaire on working time autonomy in the autumn 2013. The same questionnaire was conducted in the same organization in 2008 and 2009. The material was collected by an online questionnaire targeted to the staff of the wards of a hospital for internal diseases (N = 98). The questionnaire sought answers to two issues: how the the planning and realization of working time autonomy works in the ward, and how working time autonomy has supported the health and well being of the staff and the attractiveness of the ward. The empirical part also compared the results of the three studies conducted in 2008, 2009 and 2013, finding that the working time autonomy has had a positive effect both on the combining of work, family and spare time and on the general well being of the staff. Almost all (91 %-100%) of the respondents wanted to continue the autonomy in the future.

The project produced in collaboration with the head nurses of the wards a tool battery that helps the planning of work shifts of the nursing personnel of the target organization. The tool battery can also be used to involve the staff in the planning of work shifts.

### KEYWORDS:

work shift planning, nursing personnel, working in shift.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>7</b>
2.1 Kehittämiprojektin tavoite ja tarkoitus	7
<b>3 TYÖVUOROSUUNNITTELU</b>	<b>8</b>
3.1 Työaika ja sen merkitys organisaatiossa	8
3.2 Työvuorosuunnitteluun siirtyminen organisaatiossa	10
3.3 Työvuorosuunnittelu ja sen toteuttaminen	11
3.4 Työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistäminen työvuorosuunnittelussa	12
3.5 Työvuorosuunnittelun merkitys hyvinvoinnille ja terveydelle	13
3.6 Organisaation työhyvinvointi	15
3.7 Hoitoalan tulevaisuus ja vetovoimaisuus	17
<b>4 KEHITTÄMISPROJEKTIN PROSESSIN KUVAUS</b>	<b>21</b>
<b>5 PROJEKTIOrganisaatio</b>	<b>23</b>
<b>6 EMPIIRINEN OSA</b>	<b>25</b>
6.1 Empiirisen osan tavoite ja tarkoitus	25
6.2 Metodi	25
6.3 Aineiston keruu ja analyysi	26
6.4 Luotettavuus ja eettisyys	28
6.5 Tulokset	29
6.5.1 Vastaajien taustatiedot	29
6.5.2 Työaika-autonomian suunnittelu ja toteutuminen	30
6.5.3 Työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistäminen	32
6.5.4 Henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin tukeminen	33
6.5.5 Työaika-autonomian vaikutus vetovoimaisuuteen	34
6.5.6 Työaika-autonomian jatkaminen	35
6.5.7 Työaika-autonomian myönteiset vaikutukset	35

6.5.8 Työaika-autonomian kielteiset vaikutukset	36
6.6. Henkilöstön kokemukset työaika-autonomiasta vuosina 2008, 2009 ja 2013	37
6.6.1 Suunnittelu ja toteuttaminen	37
6.6.2 Työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistäminen	39
6.6.3 Vaikutus terveyteen ja hyvinvointiin	39
6.6.4 Työaika-autonomia ja vetovoimaisuus	39
6.7 Tulosten yhteenveto, johtopäätökset ja kyselyn arviointi	41
<b>7 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUOTOS</b>	<b>45</b>
<b>8 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI JA POHDINTA</b>	<b>47</b>
8.1 Kehittämiprojektin prosessin arviointi	47
8.2 Projektipäällikkyuden arviointi	47
8.3 Kehittämiprojektin lopputuloksen arviointi	48
8.4 Jatkotutkimusideat	49
<b>LÄHTEET</b>	<b>50</b>

## **LIITTEET**

- Liite 1. Saatekirje
- Liite 2. Tutkimustiedote

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Kehittämiprojekti prosessina	21
Kuvio 2. Projektiorganisaation toiminta	23
Kuvio 3. Vastaajat osastoittain	29
Kuvio 4. Työaika-autonomian kehittämisalueet	31
Kuvio 5. Työaika-autonomian myönteiset vaikutukset	35
Kuvio 6. Työaika-autonomian kielteiset vaikutukset	36

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Työaika-autonomian suunnittelu ja toteutuminen	30
Taulukko 2. Työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistäminen	33
Taulukko 3. Terveysten ja hyvinvoinnin tukeminen työaika-autonomiassa	33
Taulukko 4. Työaika-autonomian vaikutus vetovoimaisuuteen	34

Taulukko 5. Työaika-autonomian suunnittelu ja toteuttaminen	<b>38</b>
Taulukko 6. Työn ja perheen ja työn ja vapaa-ajan yhdistäminen	<b>39</b>
Taulukko 7. Työaika-autonomian vaikutus terveyteen ja hyvinvointiin	<b>39</b>
Taulukko 8. Työaika-autonomian vaikutus vetovoimaisuuteen	<b>40</b>
Taulukko 9. Henkilöstön halukkuus jatkaa työaika-autonomiia (%)	<b>41</b>
Taulukko 10. Välineistö henkilöstöä osallistavaan työvuorosuunnitteluun	<b>45</b>

# 1 JOHDANTO

Työnteko ja työajat ovat ihmisille tärkeitä. Hoitoalalla työtä tehdään ympäri vuorokauden vuoden jokaisena päivänä, jolloin jokaiselle tulee myös työvuoroja, jotka kohdistuvat juhlapyhiin. Sen lisäksi jokaisella on tärkeitä päiviä ja mieltymyksiä, jolloin haluaisi tietyn työvuoron itselleen. Jos työvuorot tehdään esimieslähtöisesti, rajoittaa se työntekijän vaikutusmahdollisuuksia. Kaikki eivät välttämättä kehtaa tai uskalla toivoa, mitä he haluaisivat. Yhtenä työvuorolistan tekovaihtoehtona on niin sanottu kiertävä lista, jossa jokainen työntekijä tekee tiettyä listan riviä ennalta sovitun ajan. Kiertävän listan heikkoutena ovat heikot vaikuttamismahdollisuudet omiin työvuoroihin. Työvuoromuutokset tapahtuvat vain, jos alkaa itse vaihtaa työvuoroaan toisen kanssa. Vahvuutena puolestaan on se, että työntekijä tietää hyvin pitkälle omat työvuoronsa.

Nykyään työvuorosuunnittelussa voidaan käyttää henkilöstöä osallistavaa työvuorosuunnittelua. Sen suosio perustuu yksilölliseen työvuorosuunnittelutapaan sen ollessa yhteisöllinen ja parhaimmillaan työyhteisöä lähentävä ja kehittävä tapahtuma. Henkilöstöä osallistavasta työvuorosuunnittelusta on hyötyä työntekijän terveydelle ja hyvinvoinnille (Hakola ym. 2007, 17, 29-30), työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistämiselle (Hogström & Lundmark, 2004; Tammelin 2009, 140; Saarela 2009, 55) sekä työpaikan vetovoimaisuudelle (Rauramo 2008, 21). Jokainen työntekijä on siinä samanarvoisessa asemassa, ja työvuorot syntyvät omista ja työyhteisön tarpeista. Lähtökohtana ei ole enää se, että jokaisella on yhtä monta aamu-, ilta-, yö- tai viikonloppuvuoroa. Työntekijöiden mieltymykset ja tarpeet saattavat olla erilaiset esimerkiksi perhe-elämän vuoksi.

## 2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

Tämä kehittämisprojekti toteutettiin Turun kaupungin Hyvinvointitoimialan somaattisen erikoissairaanhoidon sisätautisairaalan vuodeosastoilla. Toiminnan tavoitteena sisätautisairaalaossa on palveluiden tarjoaminen kuntalaisille geriatriassa, neurologiassa ja sisätaudeissa. Eri osastoilla on oma erikoisalansa, vaikka osastoilla hoidetaan kaikkia sisätautisairauksia. Potilaat ovat pääasiassa aikuisia. (Turku 2013.)

Kehittämisprojekti liittyi erikoissairaanhoidon työhyvinvoinnin kehittämishankkeeseen. Työhyvinvoinnin kehittämishankkeessa seurataan työntekijöiden työhyvinvointia muun muassa Kunta10-tulosten ja sairauspoissaolojen avulla. Kehittämishanketta seurataan Hyvinvointitoimialan johtoryhmässä. (Ryhänen 2013.)

Kohdeorganisaatiossa hoitohenkilökuntaan kuului osastonhoitajien lisäksi noin 50 sairaanhoitajaa ja 50 lähi- tai perushoitajaa. Hoitohenkilöstö teki osastolla kolmivuorotyötä, jossa vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen oli hankalaa. Henkilöstöä osallistava työvuorosuunnittelu on ollut käytössä kohdeorganisaatiossa muutaman vuoden. Henkilöstön mielipiteillä henkilöstöä osallistavasta työvuorosuunnittelusta tuotetaan arvokasta tietoa, jossa tunnistetaan ongelmakohdat ja ratkaisut niiden selvittämiseksi.

### 2.1 Kehittämisprojektin tavoite ja tarkoitus

Kehittämisprojektin tavoitteena oli tuottaa välineitä henkilöstöä osallistavaan työvuorosuunnitteluun. Kehittämisprojektin tarkoitus oli helpottaa henkilöstön työvuorosuunnittelua tuotetuilla välineillä. Lopputuloksena oli henkilöstöä osallistavan työvuorosuunnittelun välineistö, joka auttaa tunnistamaan työvuorosuunnittelun ongelmakohdat ja ratkaisemaan ne. Välineistö on henkilöstöä osallistavassa työvuorosuunnittelussa työvuorojen suunnittelun väline.



### 3 TYÖVUOROSUUNNITTELU

Henkilöstöä osallistavalla työvuorosuunnittelulla tarkoitetaan yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, jossa työntekijät itse suunnittelevat työvuoronsa lopullisen vastuun ollessa kuitenkin osastonhoitajalla (Saarela 2009, 23; Hakola & Kallionmäki-Levanto 2010, 50; Baljaskin, Ronkainen & Ronkanen 2011, 31). Sen lähtökohtana on kohdennettu työvuorojen suunnittelu juuri tiettyyn toimintayksikköön, ja siinä otetaan huomioon yksikön perustehtävä, työaikalaki sekä virka- ja työehtosopimukset. Organisaation toimintatavat asettavat rajat itsenäiselle työvuorojen suunnittelulle. Muilta osin työntekijöillä ja työyhteisöllä on itsemääräämisoikeus työvuorojen suunnittelussa. (Hakola & Kallionmäki-Levanto 2010, 49; Rajala 2010, 5; Baljaskin ym. 2011, 27-28.) Työnantaja on vastuussa ja vastaa työyksikön toiminnasta, sen kehittämisestä sekä henkilöstöresurssien tehokkaasta käytöstä. Johtamisella varmistetaan toimiva kokonaisuus sekä eri osa-alueiden huomioon ottaminen. (Levo 2010, 17.)

Henkilöstöä osallistava työvuorosuunnittelu lisää työn hallintaa, työhön sitoutumista, motivaatiota, osallistumista ja aktiivista keskustelua, jonka avulla päästään yhteisymmärrykseen. Avainasemassa henkilöstöä osallistavassa työvuorosuunnittelussa ovat hyvä johtaminen, tiedottaminen, sitoutuminen ja kommunikaatio. (Hakola & Kallionmäki-Levanto 2010, 50-52, 55-56.)

#### 3.1 Työaika ja sen merkitys organisaatiossa

Henkilöstöjohtamisen perusprosesseja ovat työhyvinvointi, henkilöstöpalvelut ja työsuhteasiat. Toisaalta organisaation toiminta ja henkilöstöjohtaminen rakentuvat niiden varaan, mutta toisaalta eivät. Hyvin toimiessaan ne toimivat mahdollistavina tekijöinä strategian toteutumisessa. Henkilöstön motivaatio, työtehokkuus, asiakkaiden tarpeet ja kustannussäästöt paranevat erilaisilla työaikajärjestelyillä. Yrityksissä on havaittu, että henkilöstö on ollut tyytyväinen

uusiin ja erilaisiin työaikajärjestelyihin verrattuna vanhoihin työaikajärjestelyihin. (Helsilä 2013, 237, 260-261.)

Työaikojen kehittäminen ja uudet tavat vaikuttavat työyhteisön toimintaan. Parhaimpiin tuloksiin päästään, kun työntekijän ja työnantajan tarpeet yhdistyvät. (Hakola, Hublin, Härmä, Kandolin, Laitinen & Sallinen 2007, 49.) Työaika vaikuttaa osaltaan taitojen hankkimiseen. Taitojen hankkiminen on hitaampaa yövuoroissa kuin päivävuoroissa. (Naughton ym. 2011, 858-866.) Australialaistutkimuksen mukaan yövuorot alentavat suorituskykyä (Marcus, Liew & Knott 2010, 211-215).

Työaikojen hallinta lisääntyi kuntasektorilla vuoteen 2008 asti. Henkilöstö koki vaikuttamismahdollisuuksiensa lisääntyneen työpäivien pituuteen, työaikojen alkamis- ja päättymisajankohtiin sekä työvuorojärjestelyihin. Vuonna 2010 tehdyssä kyselyssä kehitys oli kielteistä tulosten jäädessä vuoden 2004 tasolle. Kuitenkin työn hallinnan tunne oli säilynyt samana, vaikka aikapaineet ja työn vaatimukset ovat lisääntyneet tällä vuosituhanella. (Salo, Linna & Oksanen 2012, 22.)

Työajan valvonta ja kirjanpito tehdyistä tunneista kuuluvat työnantajan velvollisuuksiin. Niitä ei voida antaa toisen työntekijän tai työryhmän tehtäväksi. (Helsilä 2013, 250.) Kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) mukaan työajaksi lasketaan aika, jonka työntekijä käyttää työntekoon sekä työnantajan määräämä aika, jona työntekijän tulee olla työpaikalla työnantajan käytettävissä. Säännöllinen työaika on enintään 38 tuntia 15 minuuttia viikossa ja 9 tuntia vuorokaudessa. Arkipyhäviikon työaika on kuitenkin 7 tuntia 39 minuuttia lyhyempi. Jaksotyössä säännöllinen työaika on korkeintaan 114 tuntia ja 45 minuuttia 3 viikon työaikajaksossa. Työaika ei saa ylittää 128 tuntia 3 viikon työaikajakson aikana. Jaksotyössä työajan ei tulisi ylittää 10 tuntia, ellei toimivaltainen viranomainen ja asianomainen sopijajärjestö toisin sovi. Viikoittaisen vapaa-ajan mukaan työntekijän työaika on järjestettävä niin, että kerran viikossa on keskimäärin 35 tunnin keskeytymätön vapaa-aika ja se tulee järjestää 14 vuorokauden ajanjakson sisällä. Kuitenkin viikossa tulee olla vähintään 24 tunnin vapaa-aika. Työnantajan on laadittava työaikalain mukaisia

töitä varten työvuoroluettelo. Siitä tulee ilmetä työntekijän säännöllisen työajan alkamis- ja päättymisajankohdat, ja se on saatettava työntekijän tietoon kirjallisesti hyvissä ajoin, viimeistään viikkoa ennen työvuoroluettelon alkamista. Yötyötä voidaan teettää, jos sitä vaaditaan lakisääteisten tehtävien hoitamiseksi. (KVTES 2012, 50, 56, 58, 62, 79, 82-84.)

### 3.2 Työvuorosuunnitteluun siirtyminen organisaatiossa

Henkilöstöä osallistavaan työvuorosuunnitteluun voidaan siirtyä luomalla yhteiset pelisäännöt, vuoropuhelun avulla sekä tutustumalla muiden toimintaympäristöjen pelisääntöihin. Myös työaika-autonomian työkirjasta on apua. Suunnittelun jälkeen siirrytään pilotointivaiheeseen. (Harikkala 2013, 30.) Henkilöstöä osallistavaan työvuorosuunnitteluun voidaan siirtyä kolmivaiheisen prosessin avulla, jossa alkutila-analyysin jälkeen siirrytään sopimiseen, innovointiin ja koulutukseen ja viimeiseksi suoritetaan kehittäminen ja arviointi (Jokela-Ulenius 2009, 12; Saarela 2009, 36).

Henkilökunnan kouluttaminen voi tapahtua erillisinä koulutuspäivinä, joissa käsitellään KVTES:iä ja työaikalakia (Jokela-Ulenius 2009, 14; Saarela 2009, 37), joiden lisäksi käsitellään osaston toiminnan huomioon ottamista listasuunnittelussa ja annetaan tietoa työhyvinvoinnista (Jokela-Ulenius 2009, 14) sekä työaikojen merkityksestä hyvinvoinnille (Saarela 2009, 37). Onnistuneessa henkilöstöä osallistavan työvuorosuunnittelun prosessin läpiviennissä tarvitaan kaikkien osapuolten eli henkilöstön ja esimiesten vastuunottoa ja osallistumista. Suomalaisessa henkilöstöä osallistavassa työvuorosuunnittelun käyttöönoton prosessissa havaittiin, että työvuorosuunnittelun malli on vähentänyt työvuorosuunnitteluun käytettyä aikaa jopa kolmanneksella. (Mäkelä, Kähkönen, Puoskari 2012, 20-21.)

### 3.3 Työvuorosuunnittelu ja sen toteuttaminen

Henkilöstöä osallistava työvuorosuunnittelu kohdennetaan aina tiettyyn toimintayksikköön, eikä valmista työvuorosuunnittelun mallia ole. Työvuorojen valikointi tai sanelu eivät kuulu henkilöstöä osallistavaan työvuorosuunnitteluun. Henkilöstöä osallistavaan työvuorosuunnitteluun tarvitaan myös aikaa. (Hakola & Kallionmäki–Levanto 2010, 49-50.) Työvuorojen suunnitteluun vaikuttavat työyhteisön pelisäännöt (Saarela 2009, 23; Hakola & Kallionmäki-Levanto 2010, 50) samoin kuin yhteiskunta. Työyhteisö vastaa yksikön toiminnan sujuvuudesta, tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Sen lähtökohtina ovat työn organisoinnin toimivuus ja töiden sisältö, ja sen tavoitteena on tehokkaan työn ja perhe-elämän yhdistäminen epäsäännöllisistä työajoista huolimatta. (Hakola & Kallionmäki-Levanto 2010, 9, 50-51.) Työvuoroja suunniteltaessa on kuitenkin otettava huomioon, että kaikkien työyhteisön jäsenten työvuorot vaikuttavat toisiinsa. Sen takia työvuorosuunnittelussa on otettava huomioon tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus ja sujuva toiminta. (Mäkelä, Kähkönen & Puoskari 2012, 20.) Työvuoroja suunniteltaessa tulee ottaa huomioon työmäärä, sairaus- ja muiden poissaolojen sijaisuudet, työpäivien pituus ja niistä palautuminen sekä työn ulkopuoliselle elämälle jäävä aika ja siihen tarvittavat voimavarat. Haittatekijöitä vähennetään sovittamalla työntekijän, työyhteisön ja työnantajan näkemykset. Ergonomisen työvuorosuunnittelun piirteitä ovat työaikojen säännöllisyys, työvuorojen kiertosuunta myötäpäivään, lyhyet työpäivät, työpäivien pituus ja vapaajaksojen yhtenäisyys. (Hakola & Kallionmäki-Levanto 2010, 9, 19, 25-26.)

Henkilöstöä osallistavassa työvuorosuunnittelussa lähtökohtina ovat muun muassa, että jokaisella työntekijällä on tasa-arvoinen oikeus suunnitella työvuorosuunnitelmalistaan työvuoronsa huolimatta siitä, missä järjestyksessä työntekijät ovat vuoronsa suunnitelmalistaan laittaneet. Kun kaikkien työvuorosuunnitelmat ovat suunnitelmalistassa, keskustellaan mahdollisista muutoksista. Henkilöstöä osallistavan työvuorosuunnitelman rikkautena on työyhteisön sisältä löytyvät erilaiset työvuoromieltymykset. (Hakola & Kallionmäki-Levanto 2010, 76.) Aito kiinnostus ja toimiva keskustelukulttuuri

liittyvät toimivaan henkilöstöä osallistavaan työvuorosuunnitteluun (Rajala 2010, 5). Erilaisia vuorovaikutustapoja, kuten listavastaavaa, voi auttaa tarvittaessa suunnittelussa. Henkilöstöä osallistava työvuorosuunnittelu edellyttää yhteisiä käsitteitä, ajattelumallia sekä tavoitteita. Yhteisymmärrykseen päästään kompromissien avulla. Esimies tukee ja ohjaa tarvittaessa. (Hakola & Kallionmäki-Levanto 2010, 50-51.) Esimiehen tehtäviin kuuluu keskustelukulttuurin luominen. Vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa työntekijät ovat keskeisessä asemassa. (Mehtonen 2011, 17.)

Pelissäntöjen noudattamisessa on ongelmaa (Harikkala 2013, 42), mutta toisaalta niitä noudatetaan ja ne ovat toimivat. Henkilöstöä osallistavan työvuoro-suunnittelun avulla voidaan vaikuttaa omiin työvuoroihin, ja omat työvuorotarpeet ja tasapuolisuus toteutuvat. Viikonlopputöiden määrässä ei ole koettu muutosta, ja niiden määrään ollaan oltu tyytyväisiä. Yövuorojen määrään ollaan tyytyväisiä, vaikka osa kokee niiden vähentyneen ja osa lisääntyneen. (Saarela 2009, 51-52; Harikkala 2013, 32.)

Henkilöstöä osallistavan työvuorosuunnittelun suunnittelutavat sovitaan kussakin työyksikössä erikseen. Kohdeorganisaatiossa suunnitellaan ensin yövuorot ja sen jälkeen aamu- ja iltavuorot ja vapaapäivät. Neuvottelua tapahtuu kokoaikaisesti työntekijälähtöisesti. Listavastaavat pitävät huolta, että vuoroja vaihdetaan tarpeen mukaan. Lopuksi lähiesimies vie työvuorot Titania-listasuunnitteluohjelmaan ja saattaa työvuorot muun muassa työaikalyhennyksineen loppuun ja julkaisee valmiit työvuorolistat.

### 3.4 Työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistäminen työvuorosuunnittelussa

Vuorotyö vaikuttaa henkilön sosiaaliseen elämään. Ajoittain työn ja muun elämän yhteensovittaminen on hankalaa vuorotyötä tekeville. Työntekijän vapaa-aikaa ja perhe-elämää tukeva työvuorosuunnittelu auttaa jaksamaan työssä. (Hakola & Kallionmäki-Levanto 2010, 11, 19.)

Henkilöstöä osallistavalla työvuorosuunnittelulla tuetaan työajan ulkopuolista elämää, koska työntekijä pystyy sen avulla suunnittelemaan työvuoronsa

itselleen sopiviksi. Arjen hallintaan auttaa myös se, että työvuorot suunnitellaan hyvissä ajoin. (Harikkala 2013, 15-16.) Varsinkin nuoret, perheelliset ihmiset arvostavat joustavia työaikoja ja mahdollisuutta järjestää ne, koska esimerkiksi lastenhoito, perhe-elämä ja henkilökohtaisten asioiden hoitaminen vaativat aikaa. Myös varttuneempi henkilöstö arvostaa joustavia työaikoja. Heille ei ole välttämättä enää niin tärkeää erilliset lisät, vaan mahdollisuus harrastaa ja jopa tehdä lyhyempää työpäivää sairauksien vuoksi. Henkilöstöllä on erilaiset työaikatarpeet ja -toiveet. (Helsilä 2013, 258.) Aikojen kuluessa suomalaiset ovat alkaneet arvostaa enemmän perhe-elämää ja vapaa-aikaa, kun työn merkitys on puolestaan vähentynyt. On myös havaittu, että vaikutusmahdollisuudet oman työn eri osa-alueisiin ovat lisääntyneet. Suomessa onkin kaikkein joustavimmat työaikajärjestelyt Euroopan Unionin alueella. (Hyppänen 2010, 249.)

Suomessa ja ulkomailla on eri kehittämishankkeissa ja tutkimuksissa havaittu, että henkilöstöä osallistavalla työvuorosuunnittelulla ja mahdollisuuksilla vaikuttaa työaikoihin on myönteisiä vaikutuksia työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Tulokset ovat samanlaisia niin perheellisillä kuin lapsettomilla pariskunnilla. (Hogström & Lundmark, 2004; Tammelin 2009, 140, 4; Saarela 2009, 55.) Sosiaali- ja terveysalalla tehdyn tutkimuksen mukaan yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että yksityiselämän ja työn yhteensovittaminen oli helppoa, eikä juuri koskaan odotettu, että työ menisi perheen tai yksityisasioiden edelle (Laine ym. 2011, 69-70).

### 3.5 Työvuorosuunnittelun merkitys hyvinvoinnille ja terveydelle

Työkyvyn osatekijöitä ovat työ ja ympäristö, yksilö ja työyhteisö. Työhön ja ympäristöön sisältyvät työn vaatimukset, työtavat, henkinen kuormittavuus, mahdollisuus vaikuttaa, etenemismahdollisuudet, työvälineet, fyysinen kuormittavuus ja fyysiset työolot. Yksilöön sisältyvät toimintakyky, voimavarat, terveys, sosiaaliset taidot, osaaminen ja vastuu. Työyhteisö sisältää ilmapiirin, vuorovaikutuksen ja sosiaalisen tuen lisäksi johtajuuden, organisoinnin ja

työnjaon. Työkykyyn vaikuttavat työn vaativuus sekä työntekijän ja työyhteisön välinen voimavarojen tasapaino. Jos henkilön terveys, hyvinvointi ja osaaminen sekä arvot, asenteet ja motivaatio ovat kunnossa, hän jaksaa paremmin itse työn, työolot ja työyhteisön johtamisen. (Suutarinen 2010, 28-29.)

Kokonaistyöaika, työvuorojen ajankohta, työajat ja työpäivän pituus vaikuttavat työkykyyn, tapaturma-alttiuteen, elintoimintoihin, sosiaaliseen elämään, toimintakykyyn, terveyteen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin sekä hyvinvointiin unen laadun ja määrän kautta. Tarve työaikojen kehittämiseksi on lähtenyt edellä mainituista syistä. Vuorotyö sekä pitkät työvuorot heikentävät unta sekä aiheuttavat muun muassa sydän- ja verisuonisairauksia sekä tapaturmia. (Hakola ym. 2007, 17, 29-30.) Hoitotyössä tehtävä vuorotyö ja vähäinen lepo vuorojen välillä vaikuttavat terveyteen ja suorituskykyyn. Vaikuttamismahdollisuudella omiin työvuoroihin tuetaan työntekijän jaksamista työssä. Erilaisilla työaikajärjestelyillä, kuten henkilöstöä osallistavalla työvuorosuunnittelulla, vaikutetaan työntekijän terveyteen. (Hakola & Kallionmäki-Levanto 2010, 9-10, 19.)

Työmaailmassa tapahtuvat muutokset saattavat vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja haluun jatkaa kuntasektorilla. Terveystieteiden tutkimuksissa nämä muutokset saattavat olla esimerkiksi toiminnan siirtämistä perusterveydenhuollosta sairaanhoitopiirille tai organisaatioiden muuttamista liikelaitoksiksi. Muutokset vaikuttavat käytännön työhön sekä henkilöstön hyvinvointiin. (Salo, Linna & Oksanen 2012, 19.)

Helsingin yliopistollinen keskussairaala, Jorvin sairaala ja Espoon kaupungin vanhusten palvelut toteuttivat Työaika-autonomia-hanketta. Siinä luotiin työvuorosuunnittelukäytäntöjä ja tutkittiin niiden vaikutuksia työyhteisön sekä yksilön hyvinvointiin. Tuloksissa ilmeni, että henkilöstöä osallistava työvuorosuunnittelu oli toimiva suunnittelukäytäntö työvuoroissa. Vaikutusmahdollisuudet työvuoroihin ja kokemus työvuorojen hallinnasta sekä perhe-elämän ja työn yhteensovittamisesta paranivat. Toimintakulttuuri muuttui vastuuta ottavaan ja yhteisölliseen suuntaan, ilmapiiri ja toiminta paranivat työyhteisössä ja psyykkisesti rasittuneiden määrä väheni. Esimiestuen ja

päätöksenteon oikeudenmukaisuus lisääntyivät. Esimiehet kokivat saaneensa uuden henkilöstöä osallistavan työvuorosuunnittelun työvälineen. (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2006.)

Työaikojen hallinta on osa työkykyä. Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan henkilöt, joilla oli heikko työaikojen hallinta, riski työkyvyttömyyteen kasvoi. Hyvällä työaikojen hallinnalla vähennetään työstressin haitallisia vaikutuksia, koska työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamismahdollisuudet paranevat. Työaikojen hyvällä hallinnalla on vaikutuksia myös tuki- ja liikuntaelinsairauksiin. (Salo, Vahtera, Saltychev, Pentti & Kivimäki 2012, 111-112.) Myönteinen työkyky perustuu muun muassa hyvälle työyhteisötaidoille (Väyrynen 2012, 6). Suomessa tehdyssä henkilöstöä osallistavan työvuorosuunnittelun kehittämishankkeessa havaittiin, että työvuorosuunnittelumalli vähensi iltavuorojen jälkeisten aamuvuorojen poissaoloja. Myös lyhytaikaisten sijaisten tarve väheni merkittävästi. (Mäkelä, Kähkönen, Puoskari 2012, 21.) Saksalaistutkimuksen mukaan työaika alensi terveyttä ja hyvinvointia varsinkin, jos työajat olivat työnantajan määräämiä (Jansen & Nachreiner, 2004). Työperäistä stressiä voidaan vähentää työaikojen vaikuttamismahdollisuudella (Helsilä 2013, 259). Hyvällä työaikojen hallinnalla on vaikutusta varsinkin naisten terveyteen. Sillä pystytään vähentämään terveyden heikkenemistä, psyykkistä rasittuneisuutta ja sairauspoissaoloja. Myös vapaa-ajalla tapahtuva kuormitus vaikuttaa työelämässä jaksamiseen. Niillä henkilöillä, joilla vapaa-aika oli kuormittavaa ja työmatkat olivat pitkiä, sairastaminen väheni työ-aikojen hyvällä hallinnalla. (Lahti 2007.)

### 3.6 Organisaation työhyvinvointi

Työaikojen kehittämisen tavoitteena on terve ja tuottava organisaatio, kun taas työhyvinvoinnin kehittämisen avulla saavutetaan tuottavuutta, tuloksellisuutta, laatua, kustannussäästöjä ja vaikutetaan työnantajakuvaan. Työhyvinvointiin liittyy myös yhteiskuntavastuullisuus, eettisyys ja inhimillisyys. Laki säätelee työhyvinvointia. (Rauramo 2008, 18–19; Kantoluoto 2009, 12.) Jokaisessa



organisaatiossa määritellään työhyvinvointi ja työhyvinvointityön sisältö. Niiden lisäksi määritellään työhyvinvointityön toimijat ja tavoitteet sekä eri toimijoiden roolit. Määrittelyiden jälkeen kuvataan työhyvinvointityön prosessi. (Suutarinen 2010, 34.) Työhyvinvointi on organisaation strateginen menestystekijä, koska ilman hyvinvoivaa henkilöstöä ei synny oppimista ja innovaatioita. Organisaatioiden menestys perustuukin henkilöstön osaamiseen, hyvään sisäiseen yhteistyöhön ja kokoaikaiseen haluun kehittää organisaatiota. Henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin lisäksi tarvitaan myös hyvää johtamista. (Juuti 2010, 53.) Hyvällä ja oikeudenmukaisella johtamisella vaikutetaan työntekijöiden hyvinvointiin sekä toimintaprosesseihin ja toiminnan lopputulokseen (Linna, Elovainio, Virtanen & Kivimäki 2012, 48-49).

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen vaikuttavat työssä jaksamiseen ja työuran keston. Hyvinvoinnin edistämällä niin yksilö- kuin yhteisötasollakin on myönteinen vaikutus työssä jatkamiseen ja jaksamiseen. Se vaikuttaa myös työpaikan talouteen, tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Työhyvinvoinnin edistämällä tarkoitetaan toimenpiteitä, jotka kohdistuvat yksilöön, työyhteisöön ja työn tekemisen edellytyksiin. Sen tulee olla keskeisessä asemassa organisaation kehittämistoimintaa ja henkilöstötoimintaa. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulee olla osa arkityötä koko organisaatiossa. Työhyvinvointi ilmenee arkityössä kokemisena, näkymisenä ja toteutumisenä. Yksilön työkykyyn vaikuttavat työntekijän, työyhteisön ja työympäristön lisäksi ulkopuoliset asiat, kuten perhe ja lähipiiri. (Vesterinen 2013, 269-270.)

Erilaiset lait säätelevät työhyvinvointia joko suoraan tai välillisesti. Lait sisältävät työn organisoimiseen ja tekemiseen liittyviä vastuita ja velvollisuuksia. Näitä lakeja ovat muun muassa työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsopimuslaki, laki työsuojelusta ja tapaturmavakuutuslaki. Työhyvinvointityö ei synny vain yhdestä toimijasta, vaan se on linjajohdon, johdon, henkilöstöhallinnon, työsuojelun, työterveyshuollon, muiden palvelutuottajien ja henkilöstön yhteistyötä (Suutarinen 2010, 17, 33.) Niissä työyhteisöissä, joissa koettiin heikkoa yhteisöllisyyttä ja luottamusta tai sosiaalisen pääoman

vähennemistä seuranta-aikana, työntekijät sairastuivat liki kaksi kertaa useammin seurannan aikana (Oksanen & Virtanen 2012, 58).

### 3.7 Hoitoalan tulevaisuus ja vetovoimaisuus

Eläköitymisen myötä seuraavan kymmenen vuoden aikana työvoima vähenee Suomessa. Vuosien 2010-2030 työikäisten määrä tulee väheneeseen viidellä prosentilla. Vähentymisessä on suuria alueellisia eroja. Joillain paikkakunnilla luku saattaa olla jopa 50 %. Eläkkeelle jäävien määrä tulee olemaan suurimmillaan vuoteen 2017 mennessä. Suuri eläkkeelle jäävien määrä asettaa haasteita kunnille selvitä palvelutavoitteistaan. Koska kuntasektorilla työntekijät eläköityvät eikä uutta työvoimaa tule riittävästi nuoremmista ikäluokista, kunnat joutuvat kamppailemaan työvoimasta. Eläkkeelle jäävien määrä tulee olemaan kaikkein suurinta sosiaali- ja terveysalalla, ja kuntien suurimpia haasteita tulee olemaan juuri työvoimatilanne. Henkilökunnan riittävyyden turvaamisen vaihtoehtoina voivat olla henkilöstön rekrytointi ulkomailta tai palveluiden karsiminen, palveluiden yksityistäminen tai työhyvinvoinnin kehittäminen. (Oksanen 2012, 11-14.) Työvoiman vähentyessä työnantajan tulisi sitoutua vahvasti osaavaan henkilöstöön. Hyvinvointipalvelut auttavat jokaista toteuttamaan itseään ja ne vaikuttavat kaikkien elämään. Sen vuoksi hyvinvointipalvelujen kehittäminen ja tuottaminen on tärkeää. (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2013, 172-174.) Henkilöstöä osallistavalla työvuorosuunnittelulla kehitetään osittain hyvinvointipalveluja.

Myönteiseen työnantajakuvaan vaikuttavat työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen, avoin ja keskusteleva ilmapiiri sekä mahdollisuus oppia ja edetä työuralla (Hakola & Kallionmäki-Levanto 2010, 93) samoin kuin työntekijän vaikuttamismahdollisuudet työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Sillä lisätään työpaikan vetovoimaisuutta (Rauramo 2008, 21). Henkilöstöä osallistava työvuorosuunnittelu tuottaa myönteisiä kokemuksia vaikuttamismahdollisuuksien, työn, vapaa-ajan ja perheen yhdistämisen sekä yksilöllisten työvuorojen ja joustavuuden avulla. (Harikkala 2013, 19, 40-42.)

Magneettisairaalaksi kutsutaan sellaista sairaala, joka on vetovoimainen työpaikka hoitajapulasta huolimatta. Vetovoimaisuus on kykyä rekrytoida ja pitää yllä työhyvinvointia ja potilastyytyväisyyttä sekä sen hetkiset työsuhteet voimassa. Hoitotulokset ovat korkeatasoisia ja toiminta kokonaisvaltaista. (Telaranta 2012.) Magneettisairaalan ominaisuuksiin kuuluvat henkilökunnan vaikuttamismahdollisuudet, työssä koettu autonomia ja henkilökunnan saanti oman alueen ulkopuolelta. Myönteinen urakehitys, joustavuus ja tasapuolisuus henkilöstöjärjestelyissä ovat vetovoimaisuuselementtejä. (Kääriäinen, Törmä, Torppa, Paasivaara 2009, 3, 13.) Vuonna 2008 amerikkalainen ”The American Nurses Credentialing Center” (ANCC) määritteli vetovoimamallin viiteen eri osatekijään: uudistuva johtajuus, rakenteellinen voimaantuminen, esimerkillinen ammatillinen käytäntö, uusi innovatiivinen tietämys ja edistys sekä empiiristen ominaisuuksien lopputulokset, jotka sisältävät työn tuottaman tyydytyksen, potilas-turvallisuuskulttuurin ja potilaan mielihyvän. Monissa eri tutkimuksissa on havaittu, että hoitajilla työn tuottama tyydytys on parempaa magneettisairaaloissa kuin ei-magneettisairaaloissa. (Kvist ym. 2012, 152-164.) Vetovoimainen työyhteisö on työstään innostunut, tavoitteellinen ja sosiaalisesti vastuullinen. Vetovoimaisuus ilmenee henkilöstön sisäisenä arvostuksena sekä yhteistyökumppaneiden ja palvelujen käyttäjien kiinnostuksena. Sen avulla saadaan osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä, yhteistyökumppaneita sekä asiakkaita. (Virtanen 2005, 12-13, 207.)

Suomessa neljässä sairaalassa tehdyssä magneettisairaalatutkimuksessa vain potilaiden saama mielihyvä ylsi riittävälle tasolle magneettisairaalan tunnusmerkeistä, joita tutkimuksessa tutkittiin. Työn tuottama mielihyvä, uudistuva johtajuus ja potilasturvallisuuskulttuuri olivat vain kohtuullista tasoa. Tuloksissa ilmeni myös, että henkilöstö oli motivoitunutta ja työtään arvostavaa. Työntekijät kokivat, että henkilökunnan määrä ei ollut aina oikeanlainen, minkä takia heillä ei aina ollut riittävästi aikaa potilaille. Hoitajat kokivat työnsä stressaavaksi ja liian vaativaksi. (Kvist ym. 2012, 152-164.) Kuitenkin tutkimuksissa on todettu koko 2000-luvun, että henkilöstö suhtautuu myönteisesti kuntatyönantajaan, sillä keskimäärin jopa 70 % voisi suositella kuntaa työnantajana. Sairaaloissa työskentelevien mielestä sairaalatyö on

vetovoimaista. Vuonna 2012 henkilöstöstä 55 % oli sitä mieltä, että he jatkaisivat omalla työpaikalla työpaikan, alan tai työstä luopumisen sijaan. (Salo, Linna & Oksanen 2012, 22, 26.)

Suomessa sosiaali- ja terveysalalla tehdyn tutkimuksen mukaan viidennes koki, että omiin työaikoihin voi vaikuttaa paljon, ja 40 % koki, että vaikuttamismahdollisuudet olivat vähäiset. Vanhainkoteissa, vuodeosastoilla ja päivähoidossa vaikuttamismahdollisuudet omiin työaikoihin olivat kaikkein huonoimmat. (Laine ym. 2011, 82.) Henkilöstöä osallistavalla työvuorosuunnittelulla on koettu olevan myönteisiä vaikutuksia työpaikkaan sitoutumisessa ja organisaation vetovoimaisuudessa. Organisaatio on koettu aikaisempaa miellyttävämpänä työpaikkana. Hoitohenkilöstö Suomessa suosittelee osallistavan työvuorosuunnittelun käyttöä myös muissa sosiaali- ja terveysalan yksiköissä. Työpaikka koetaan entistä miellyttävämmäksi henkilöstöä osallistavan työvuorosuunnittelun vuoksi. (Saarela 2009, 55; Harikkala 2013, 36.) Hoitajien työhön sitoutumista heikentävät muun muassa työntekijän taitojen vähäinen hyödyntäminen, yövuorojen suuri määrä ja fyysisesti kuormittavat vuorot (Qvick 2008, 15).

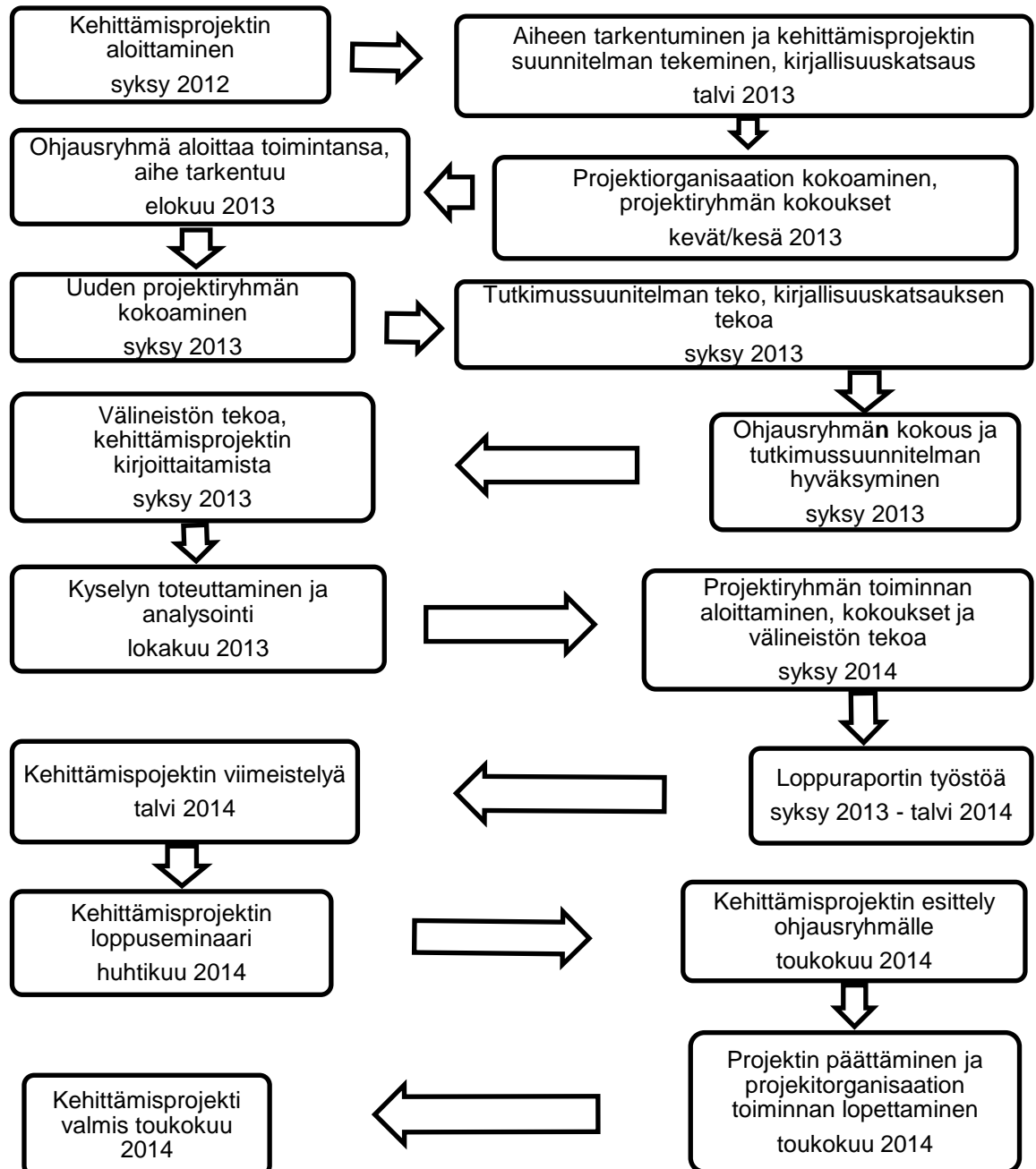
Suomessa ja Alankomaissa sairaanhoitajille tehdyn tutkimuksen mukaan työvoimaongelmaa ei voida laiminlyödä. Vaikka hoitajien osastokohtainen määrä oli hieman eri, niin yksi tai kaksi hoitajaa yksikköä kohden parantaisi lopputulosta eli hoidon laatua. Suomessa hoitajien määrä oli vähäisempi kuin Alankomaissa, ja se johti Suomessa jopa hoidon laiminlyöntiin. Tulokset osoittavat, että potilaiden vointi oli suoraan verrannollinen organisaatorakenteeseen, kuten hoitohenkilöstön määrään. (Hinno, Partanen & Vehviläinen-Julkunen 2011, 1584-1593.)

Palkitsemisella lisätään henkilöstön tuottavuutta. Sillä voidaan tarkoittaa myös henkilöstön ja organisaation välistä kaksisuuntaista prosessia, jossa kumpikin osapuoli hyötyy. Palkitsemiskäytäntöjä organisaatiossa ovat kaikki sellaiset toimet, joilla motivoidaan, ohjataan, sitoutetaan ja rekrytoidaan osaavaa henkilöstöä. Henkilöstön kokemukset palkitsemisestä ovat arvokasta tietoa organisaatiolle, koska henkilöstön kokemusten tulee vastata sitä, mitä

palkitsemisella tavoitellaan. Muuten palkitseminen ei ole tehokasta. Suomessa yliopistollisessa sairaalassa sairaanhoitajille tehdyssä tutkimuksessa myönteisinä kokemuksina olivat muun muassa itsensä kehittäminen ja ammatillinen kasvu sekä työn palkitsevat ominaisuudet. Työn palkitsevat ominaisuudet sisälsivät mahdollisuuden työaikajärjestelyyn ja sisällölliset tekijät. Työaikajärjestely sisälsi työvuorosuunnittelun ja sisällölliset tekijät työn ja vapaa-ajan oikeanlaisen suhteen. Sairaanhoitajana kehittymistä ja ammatillista kasvua kuvattiin mahdollisuutena kouluttautumiseen, kehittymiseen ja vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksiin omaan työhönsä. Kielteisenä kokemuksena oli, että koulutukseen pääsy ei ollut tasa-arvoista. Sairaanhoitajat kokivat, että palkitsemisen myönteisinä vaikutuksina olivat työssä jaksaminen ja työnantajan julkinen maine. Työssä jaksaminen ja työnantajan julkinen maine olivat sairaanhoitajien myönteisiä kokemuksia palkitsemisen merkityksestä. (Seitovirta 2012, 8, 27-28, 33.)

## 4 KEHITTÄMISPROJEKTIN PROSESSIN KUVAUS

Kaikilla projekteilla on tavoite. Tehtäväkokonaisuudella on aikataulu ja projektiorganisaatio. (Silferberg 2005, 5.) Tämä kehittämisprojekti kesti syksystä 2012 kevääseen 2014. Kehittämisprojektin prosessi on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Kehittämisprojekti prosessina.

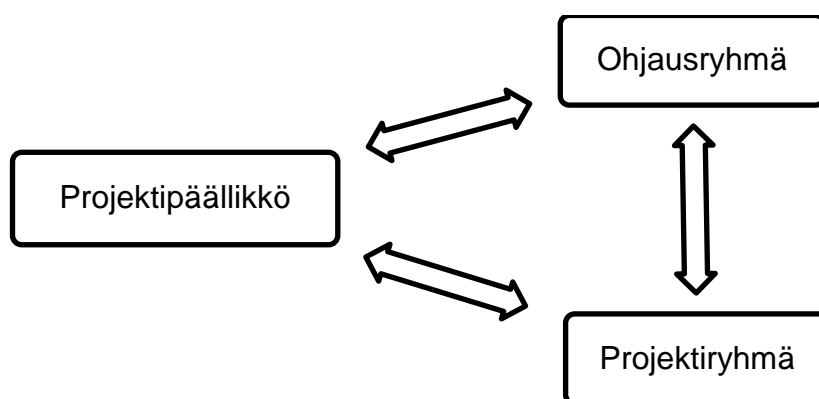
Kehittämiprojekti alkoi aiheen valinnalla ja aiheeseen perehtymisellä syksyllä 2012. Keväällä 2013 tutustuttiin tarkemmin aiheeseen, tehtiin kirjallisuuskatsausta ja suunnitelma projektille. Projektille koottiin organisaatio.

Projektiryhmä työskenteli kesän 2013 aikana työstäen välineistöä yhdelle Turun kaupungin sisätautisairaalan vuodeosastolle. Ohjausryhmä aloitti toimintansa elokuussa 2013. Kehittämiprojektin aihe muuttui osittain ja täsmentyi ohjausryhmän ensimmäisessä kokouksessa, koska ohjausryhmässä ei hyväksytty kehittämiprojektin toimeksiantosopimuksen mukaista nimeä. Toimeksiantosopimuksessa oli työnantajan edustajan, työelämämentorin, koulun edustajan ja opiskelijan allekirjoitus. Toimeksiantosopimuksessa kehittämiprojektin nimenä oli Työaika-autonomian ohjeistus Turun kaupunginsairaalan osastolla. Kehittämiprojektin nimeä ei hyväksytty, koska työaika-autonomiaa ei ole olemassa sisätautisairaalassa ja ohjeistus tulee kohdeorganisaatiossa ylemmältä taholta. Ohjausryhmän jäsenen mukaan projektipäällikön olisi pitänyt tietää, mistä ohjeistukset tulevat kohdeorganisaatiossa. Ohjausryhmässä päätettiin kehittämiprojektin uudeksi nimeksi Henkilöstöä osallistava työvuorosuunnittelu. Samalla empiirinen osio päätettiin toteuttaa koko sisätautisairaalassa, jonne myös tuotos kohdennettiin. Nämä kaikki aiheuttivat sen, että kehittämiprojektille piti koota uusi projektiryhmä ja aloittaa sen toiminta uudestaan muuttuneine tavoitteineen ja tehdä projektille uusi projektisuunnitelma. Uuden projektiryhmän toiminta aloitettiin syksyllä 2013 ja ryhmä jatkoi toimintaansa kevääseen 2014 asti.

Syksyn 2013 ja kevään 2014 aikana projektiorganisaatioiden toiminnan ohella työstettiin kirjallisuuskatsausta lisää. Kehittämiprojekti päättyi suunnitellusti keväällä 2014, kun kehittämiprojektin tavoite oli saavutettu. Projektiorganisaation toiminta päätettiin. Kehittämiprojektin kokoava loppuraportti valmistui keväällä 2014.

## 5 PROJEKTIORGANISAATIO

Jokaisella projektilla on organisaatio. Projektioorganisaation eri toimijoilla on omat vastuunsa ja roolinsa. (Silfverberg 2005, 49, 50.) Projektioorganisaatio koostui projektipäälliköstä, ohjausryhmästä ja projektiryhmästä. Projektioorganisaatio toimi vuorovaikutteisesti (kuvio 2).



Kuvio 2. Projektioorganisaation toiminta.

Projektipäällikkö toimi kehittämissuunnitelman vetäjänä. Hänen tehtäviinsä kuuluivat projektin työsuunnitelman laatiminen, projektin seuranta, raportointi ja tiedottaminen. Hänellä oli mahdollisuus delegoida näitä tehtäviä eteenpäin, mutta hän oli kuitenkin niistä vastuussa. Projektipäällikkö kokosi ja kutsui koolle ohjaus- ja projektiryhmät ja toimi puheenjohtajana molemmissa ryhmissä, tiedotti eri tahoja projektin etenemisestä, otti päävastuun projektin etenemisestä ja valmistumisesta. Hän oli pääosin koko projektin ajan sitoutunut kehittämissuunnitelmaan ja sen läpiviemiseen.

Ohjausryhmän tehtäviin kuuluivat hankkeen edistymisen valvonta, hankkeen tulosten arviointi ja koordinoiminen ja tiedonkulun hoitaminen tärkeimmille sidosryhmille ja projektin sisällä. Se myös tuki projektipäällikköä suunnittelussa ja strategisessa johtamisessa. (Silfverberg 2005, 47.) Hankkeen edistymisen valvontaan kuuluivat kehittämissuunnitelman suunnitelma ja lupa empirisen osan toteutukseen, projektiryhmän toiminnan mahdollistaminen ja projektiryhmän työstämisen välineistön hyväksyminen. Ohjausryhmässä toimi projektipäällikön



lisäksi opettajatutor, projektipäällikön työelämämentori, projektipäällikön lähiesimies, Turun kaupungin Hyvinvointitoimialan ylihoitaja ja henkilöstöpäällikkö. Ryhmän jäsenet kutsuttiin mukaan, koska ohjausryhmässä haluttiin olevan edustettuina koulu sekä kohdeorganisaation eri tasoisia esimiehiä, joilla on hallinnon ja henkilöstöä osallistavan työvuorosuunnittelun kokemusta. Ohjausryhmä kokoontui yhteensä kolme kertaa. Kaikki jäsenet eivät päässeet kaikkiin kokouksiin. Ohjausryhmässä syntyi tiivistä keskustelua kehittämissuunnitelman aiheesta.

Projektiryhmän tehtävänä oli työstää välineistö tukemaan henkilöstöä osallistavaa työvuorosuunnittelua. Ensimmäiseen projektiryhmään kutsuttiin yhdeltä vuodeosastolta kaksi sairaanhoitajaa ja kaksi lähi-/perushoitajaa. Ryhmään haluttiin hoitohenkilökunnan molempien ammattiryhmien edustus, jotta molempien ammattiryhmien kuuleminen ja mielipiteet olisivat edustettuina. Ensimmäisen projektiryhmän toiminta oli hyvää ja asiallista. Ryhmän kesken syntyi rakentavaa keskustelua. Projektiryhmän jäsenet arvostivat toisiaan ja uskalsivat tuoda mielipiteitään julki ryhmässä. Kokoukset saatiin pidettyä ajallaan. Osa ryhmän jäsenistä oli niin innostuneita aiheesta, että he tulivat kokouksiin vapaa-ajallaan, vaikkei sitä mitenkään veloitettu, eli jäsenet olivat hyvin sitoutuneita toimintaan. Projektiryhmä työsti kohdeosastolle uutta välineistöä henkilöstöä osallistavaan työvuorosuunnitteluun. Ryhmä kokoontui viisi kertaa.

Toisessa projektiryhmässä toimi kohdeorganisaation niiden osastojen osastonhoitajat, joilla kysely toteutettiin. Heidät kutsuttiin ryhmään, koska he ovat päivittäin tekemisissä henkilöstöä osallistavan työvuorosuunnittelun kanssa ja se on yksi heidän johtamisensa väline. Projektiryhmän tarkoituksena oli kehittää välineistö yhdessä projektipäällikön kanssa henkilökunnalle suunnatun kyselyn tulosten perusteella. Kaikki projektiryhmän jäsenet eivät päässeet osallistumaan kaikkiin kokouksiin. Kuitenkin kaikki olivat kiinnostuneita ja motivoituneita toimintaan ryhmässä. Kokouksissa syntyi myönteistä, pohtivaa ja eri näkökulmia tuovaa keskustelua aiheesta. Projektiryhmä kokoontui yhteensä viisi kertaa.

## 6 EMPIIRINEN OSA

Empiirisessä osassa henkilöstöä osallistavasta työvuorosuunnittelusta käytetään nimitystä työaika-autonomia, koska vuosina 2008 ja 2009 henkilöstölle tehdyt kyselyt ovat toteutettu työaika-autonomian nimellä.

### 6.1 Empiirisen osan tavoite ja tarkoitus

Empiirisen osan tavoitteena oli tuottaa tietoa henkilöstön kokemuksista työaika-autonomiasta. Empiirisen osan tarkoituksena oli tuotetun tiedon avulla tuottaa välineitä henkilöstöä osallistavaan työvuorosuunniteluun. Tutkimusongelmina olivat seuraavat:

1. Miten työaika-autonomia on suunniteltu ja toteutunut osastolla?
2. Miten työaika-autonomian toteutumisessa on pystytty yhdistämään työ, perhe ja vapaa-aika?
3. Miten työaika-autonomiassa on tuettu henkilöstön terveyttä ja hyvinvointia?
4. Miten työaika-autonomia on tukenut työn vetovoimaisuutta?
5. Miten henkilöstön kokemukset työaika-autonomiasta ovat muuttuneet vuosien 2008, 2009 ja 2013 aikana?

### 6.2 Metodi

Tutkimusmetodinä oli kysely, joka sisälsi sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Taustatietoja vastaajilta kysyttiin kahdella kysymyksellä. Ensimmäisessä taustakysymyksessä kysyttiin vastaajaan ammattikuntaa ja toisessa kysymyksessä työpistettä eli osastoa. Tässä toistettiin kysely, joka on tehty kohdeorganisaatiossa vuosina 2008 ja 2009. Lupa kyselyyn saatiin 12.9.2013 kyselyn laatijalta ja sen ensimmäiseltä toteuttajalta. Taustakysymykset olivat osittain erilaiset kuin aiemmin, koska kysely toteutettiin

nyt kaikilla kaupunginsairaalan vuodeosastoilla. Taustakysymysten vähäisyyteen päädyttiin vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi. Kysely on jaettu tutkimusongelmien 1-4 mukaan neljään eri ryhmään: 1) työaika-autonomian suunnittelu ja toteuttaminen, 2) työaika-autonomia ja työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistäminen, 3) työaika-autonomia ja terveys ja hyvinvointi ja 4) työaika-autonomia ja vetovoimaisuus. Näissä osioissa oli yhteensä kolme avointa kysymystä ja muut kysymykset olivat suljettuja kysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä kysyttiin henkilöstön halukkuutta jatkaa työaika-autonomiiaa sekä työaika-autonomian myönteisiä ja kielteisiä puolia. Vastaaminen suljettuihin kysymyksiin tapahtui 7-asteisen Likert-asteikon avulla, jossa 1 tarkoitti ”täysin eri mieltä” ja 7 ”täysin samaa mieltä”. Avoimiin kysymyksiin vastattiin sanallisesti vastauksille varattuun tilaan.

### 6.3 Aineiston keruu ja analyysi

Kehittämiprojektin työaika-autonomiakysely toteutettiin Webropol-kyselynä lokakuussa 2013 sisätautisairaalan hoitohenkilökunnalta (N = 98). Kyselyyn vastasi yhteensä 65 hoitotyöntekijää, jolloin vastausprosentiksi muodostui 66. Vastausaikaa oli 14 päivää. Projektipäällikkö vei kyselyn Webropoliin. Kyselyajankohdan alkaessa hän laittoi osastonhoitajille ja apulaisostonhoitajille sähköpostin, jossa oli saatekirje (liite 1) ja linkki kyselyyn. Viestissä pyydettiin osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia välittämään saatekirje ja kyselyn linkki hoitohenkilöstölle ja ilmoittamaan vastaanottajien määrä. Näin pystyttiin laskemaan vastausprosentti. Projektipäällikkö toimitti paperisen tutkimustiedotteen (liite 2) osastonhoitajille kyselyn alkamispäivänä. Projektipäällikkö laittoi osastonhoitajille ja apulaisosastonhoitajille sähköpostia puolesta välissä ja loppupuolella kyselyä. Sähköpostissa pyydettiin muistuttamaan henkilöstöä kyselystä. Vastausprosentin jäätyä matalaksi projektipäällikkö jatkoi kyselyn vastausaikaa viikolla ja tiedotti siitä sähköpostitse osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia. Sähköpostissa oli linkki kyselyyn ja linkki pyydettiin jakamaan osastojen hoitohenkilökunnalle. Samalla

pyydettiin tiedottamaan henkilöstöä jatkuneesta vastausajasta. Aineisto analysoitiin ja kirjoitettiin auki syksyllä 2013.

Vastausjoukkona olivat Turun kaupunginsairaalan vuodeosastojen 22, 23, 24, 25 ja varahenkilöstön hoitohenkilökunta. Vastaukset analysoitiin tilastollisesti ja sisällönanalyysiä soveltaen. Vastausvaihtoehto "sairaanhoitaja" koodattiin numerolla 1 ja vastausvaihtoehto "lähihoitaja/perushoitaja" numerolla 2. Prosentit laskettiin sen jälkeen, kun 7-portainen Likert-asteikko on muutettu asteikolle 1-3. 7-portainen Likert-asteikko muutettiin niin, että arvot 1 – 3 yhdistettiin arvoksi 1, arvosta 4 tuli 2 ja arvot 5 – 7 saivat arvon 3. Ne avattiin sanallisesti niin, että 1 = eri mieltä, 2 = ei samaa, eikä eri mieltä ja 3 = samaa mieltä. Asteikko muutettiin, koska vuoden 2008 kyselyn tulokset oli esitetty saman asteikon mukaisesti. Asteikon muuttaminen helpotti vuosien 2008, 2009 ja 2013 tulosten vertailussa.

Avoimeen kysymykseen "Vastaa omin sanoin, mitä kehitettävää työaika-autonomiassa on koskien omaa työyhteisöäsi" vastasi yhteensä 30 henkilöä. Vastaukset luettiin läpi. Osa vastauksista sisälsi yhden asian, osassa oli useampi aihealue. Osassa vastauksissa yksi vastaus tulkittiin kuuluvaksi useampaan ryhmään. Henkilöstön myönteisiä mielipiteitä työaika-autonomiasta kysyttiin avoimella kysymyksellä "Työaika-autonomian positiivisia vaikutuksia mielestäni ovat:". Vastauksia tuli yhteensä 42 henkilöltä. Kielteisiä mielipiteitä työaika-autonomiasta kysyttiin avoimella kysymyksellä "Työaika-autonomian negatiivisia vaikutuksia mielestäni ovat:". Kielteisiä kokemuksia tuli yhteensä 37 vastaajalta. Avoimiin kysymyksiin vastattiin niille varattuun tilaan. Samaa tarkoittavat asiat alleviivattiin samalla värillä ja niistä tehtiin yksi aihealue.

Työaika-autonomiakysely vuonna 2013 oli sama kuin vuosina 2008 ja 2009. Toisaalta osa kysymyksistä vaikutti olevan epäadekvaatteja vuoden 2013 kyselyssä, koska henkilöstöä osallistava työvuorosuunnittelu oli ollut käytössä jo vuosia. Osa kysymyksistä oli sellaisia, että ne sopivat tilanteeseen, jossa kyseinen työvuorosuunnittelun malli ollaan ottamassa vasta käyttöön. Suljetut kysymykset olivat pakollisia ja avoimiin kysymyksiin ei kuitenkaan ollut pakko vastata. Nämä aiheuttivat sen, että ne henkilöt, jotka eivät tehneet yövuoroja

työnkuvansa vuoksi, joutuivat vastaamaan yövuoroja koskeviin suljettuihin kysymyksiin. He kertoivat sen avoimissa kysymyksissä. Kaikki eivät olleet ehkä huomanneet, että avoimiin kysymyksiin ei ollut pakko vastata. He vastasivat, että heillä ei ollut mitään sanottavaa kysymykseen. Se aiheutti lievää ongelmaa tulosten ryhmittelyssä ja raportoinnissa. Suljettujen kysymysten pakollisuus ja se, etteivät ne kaikki kohdentuneet kaikille, saattoi aiheuttaa pientä tulosten vääristymää, koska nämä vastaajat ovat saattaneet vastata olettamusten perusteella tai ovat vastanneet asteikon keskimmäisen vaihtoehdon mukaan.

#### 6.4 Luotettavuus ja eettisyys

Tässä kyselyssä strukturoidut ja avoimet kysymykset täydensivät toisiaan. Laadullisella lähestymistavalla pyrittiin saamaan lisätietoa tutkittavasta aiheesta ymmärtämään ja syventämään tutkittavan maailmaa sekä selittämään syitä. (Saarela 2009, 47.)

Tutkimuksessa validiteetilla tarkoitetaan sitä, että mitataan oikeita asioita. Tulosten tarkkuutta mitataan luotettavuuden eli reliabiliteetin avulla. Sillä tarkoitetaan kyselyn kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja kyselyn toistettavuutta. (Vilkka 2005, 161.) Tämän kyselyn validiteetti ja reliabiliitti on varmistettu ensimmäisen kyselyn yhteydessä. Jokaiselle työntekijälle lähetettiin työ sähköpostin kautta linkki kyselyyn ja sen avulla jokainen pystyi vastaamaan vain kerran kyselyyn, millä estetään saman henkilön vastaaminen kyselyyn useampaan kertaan tai ulkopuolisten vastaaminen kyselyyn. (Heikkilä 2010, 18-19.)

Kyselyn eettisyyteen vaikuttavat vastaajien anonymiteetti sekä tutkimusaineiston säilyttäminen ja tulosten julkistaminen (Vilkka 2005, 35). Jokainen vastaaja vastasi kyselyyn internetpohjaisella Webropol-kyselyllä, jossa vastaajaa ei pystytty tunnistamaan. Kysely vastauksineen pysyi kyselyn tekijän hallussa ja vastaukset hävitettiin analysoinnin ja tulosten aukikirjoittamisen jälkeen. Lopullisista tuloksista ei ole tunnistettavissa yksittäistä vastaajaa.

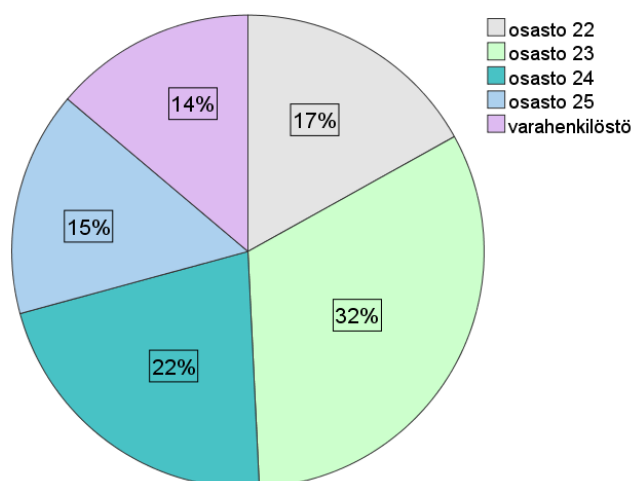
Kyselyssä on otettava huomioon vastaajan itsemääräämisoikeus, joka ilmenee kyselystä tiedottamisella ja mahdollisuutena olla vastaamatta kyselyyn. Tutkimus ei saa aiheuttaa haittaa tutkittavalle. (Burns & Grove 2009, 190, 198.) Tässä kyselyssä ei kysytty työntekijää loukkaavia tai henkilökohtaisia asioita.

Vastausten luotettavuuteen saattaa myös vaikuttaa osaltaan kato, joka voi aiheuttaa pientä vääristymää vastauksissa joko myönteiseen tai kielteiseen suuntaan.

## 6.5 Tulokset

### 6.5.1 Vastaajien taustatiedot

Vastaajista vähän yli puolet eli 57 % (n = 37) oli sairaanhoitajia ja lähihoitajia tai perushoitajia puolestaan vähän alle puolet eli 43 % (n = 28). Kolmasosa vastaajista (32 %, n = 21) oli osastolta 23 (kuvio 3). Noin viidesosa (22 %, n = 14), oli osastolta 24. Kuudesosa vastaajista (17 %, n = 11) oli osastolta 22. Vähän alle kuudesosa vastaajista (15 %, n = 10) oli osastolta 25 ja seitsemäsosa vastaajista (14 %, n = 9) oli varahenkilöstöstä.



Kuvio 3. Vastaajat osastoittain.

## 6.5.2 Työaika-autonomian suunnittelu ja toteutuminen

Henkilöstön mielipiteet eri kysymysten välillä vaihtelivat paljon työaika-autonomian suunnittelun ja toteutuksen osalta (taulukko 1). Vastausten välillä löytyy ristiriitaa, mutta toisaalta suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä työaika-autonomian suunnitteluun ja toteutukseen.

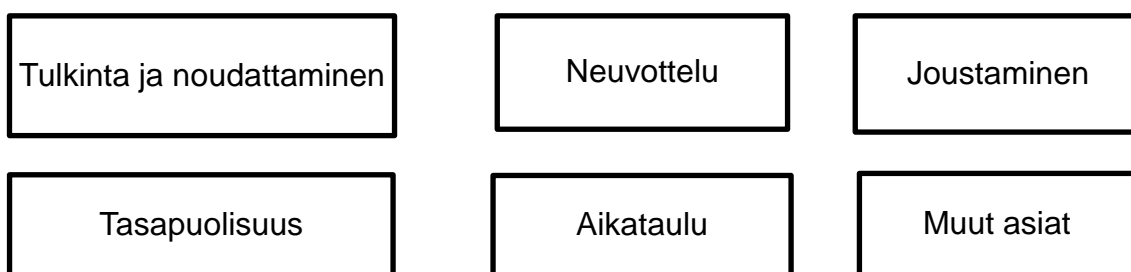
Taulukko 1. Työaika-autonomian suunnittelu ja toteutuminen.

	ei samaa, eikä samaa		
	eri mieltä	eri mieltä	mieltä
	%	%	%
Olen saanut riittävästi koulutusta työaika-autonomiasta	35 %	19 %	46 %
Olen saanut riittävästi tietoa työaika-autonomiasta	17 %	12 %	71 %
Olen saanut riittävästi tukea työaika-autonomiaan liittyvistä asioista esimieheltäni	20 %	11 %	69 %
Pelissäännöt ovat mielestäni toimivat	14 %	14 %	72 %
Työyhteisössäni noudatetaan pelisääntöjä	21 %	11 %	68 %
Pelissäännöissä on otettu huomioon tasapuolisuus	14 %	15 %	71 %
Henkilökohtaiset työvuorotarpeeni tulevat huomioonotetuiksi työvuorolistaa laadittaessa	2 %	6 %	92 %
Työaika-autonomian avulla voin vaikuttaa enemmän työvuoroihini	2 %	2 %	97 %
Työvuorojen suunnittelu työaika-autonomian avulla sujuu mielestäni hyvin työyhteisössäni	12 %	11 %	77 %
Työaika-autonomiassa on mielestäni vielä kehitettävää	15 %	23 %	62 %
Viikonloppuvuorojen määrä on mielestäni lisääntynyt	55 %	28 %	17 %
Viikonloppuvuorojen määrä on mielestäni vähentynyt	46 %	34 %	20 %
Olen tyytyväinen viikonloppuvuorojen määrään	11 %	9 %	80 %
Yövuorojen määrä on mielestäni lisääntynyt	61 %	28 %	11 %
Yövuorojen määrä on mielestäni vähentynyt	40 %	37 %	23 %
Olen tyytyväinen yövuorojen määrään	18 %	11 %	71 %
Työaika-autonomian myötä minulla on ollut mahdollisuus luopua yövuoroistani	18 %	20 %	62 %

Vastaajista liki puolet (46 %, n = 30) koki saaneensa riittävästi koulutusta työaika-autonomiasta, reilu kolmannes (35 %, n = 23) kertoi, ettei ole saanut riittävästi koulutusta. Toisaalta suurin osa (71 %, n = 46) oli saanut riittävästi tietoa työaika-autonomiasta. Lähes kaikki vastaajat (92 %, n = 60) kertoivat, että henkilökohtaiset työvuorotarpeet tulevat otetuksi huomioon työvuoroja

suunniteltaessa. Vastaajat kokivat (97 %, n = 63), että työaika-autonomian avulla voi vaikuttaa enemmän työvuoroihinsa. Suurin osa vastaajista (77 %, n = 50) koki, että työvuorojen suunnittelu omassa työyhteisössä sujuu hyvin työaika-autonomian avulla. Suurin osa vastaajista (80 %, n = 52) oli tyytyväisiä viikonloppuvuorojen määrään. Myös yövuorojen määrään oltiin tyytyväisiä.

Työaika-autonomian kehittämisalueita oli tunnistettavissa viisi: tulkinta ja noudattaminen, neuvottelu, joustaminen, tasapuolisuus ja aikataulu (kuvio 4). Lisäksi tuli yksittäisiä vastauksia, jotka ryhmiteltiin omaksi ryhmäkseen muut asiat.



Kuvio 4. Työaika-autonomian kehittämisalueet.

Tulkinta ja noudattaminen-aihealueeseen vastaukset liittyivät pelisääntöjen noudattamiseen. Niitä ei noudatettu tai niitä tulkittiin omien mieltymysten mukaan. Neuvottelu sisälsi vuorovaikutuksen ja keskustelun tuomia ongelmia. Vastaajat kokivat, että työyhteisössä pitäisi nykyistä enemmän neuvotella vuorojen muokkaamisesta osallistumalla keskusteluun ja työvuorojen vaihtamiseen oma-aloitteisesti. Vahvimmat henkilöt pitivät puoliaan ja ”jyräsivät” muut. Nopeimmin työvuoronsa laittaneet saivat haluamansa työvuorot. Vastauksissa todettiin, että pelisäännöt ovat yhteiset ja että kaikkien pitäisi yrittää saada työvuorolista toimimaan.

Joustaminen sisälsi näkemyksen, että työyhteisössä pitäisi joustaa niistä vuoroista, jotka eivät ole tärkeitä. Työntekijä loukkaantui, jos vuoroja tarvitsi vaihtaa. Kaikkien tuli joustaa kaikista vuoroista oma-aloitteisesti, ja jokaisen tuli kehittää itseään joustamaan. Joustaminen toteutuisi, jos jokainen toimisi ohjeiden mukaan.



Tasapuolisuus –aihealueen vastaukset sisälsivät tasapuolisuuden yövuorojen ja muiden vuorojen laittamisen, yövuorojen määrän ja niiden jakamisen. Aikataulu sisälsi työvuorosuunnittelun aikataulun. Vuorojen laittamiseen kului paljon aikaa, ja työvuoroja piti suunnitella pitkän ajan päähän. Työvuorosuunnittelussa voisi käyttää teknologiaa, mikä helpottaisi miehitysten seuraamista. Tällä hetkellä listojen tekemiseen kului paljon aikaa. Koettiin, että työvuorojen työstäminen helpottuisi, kun työvuorotoiveet laitettaisiin nopeasti esille.

Muut asiat –aihealue sisälsi työaika-autonomiia kehittäviä vastauksia. Niitä olivat perehdytys ja koulutus, ylipitkien työvuorojen tekoajankohta, listavahdit, vihko, joustaminen ja joustamisen merkitseminen loma-aikana, varahenkilöstön neuvottelumahdollisuus ja että kaikki tekisivät myös aamuvuoroja. Aamuvuorojen teko auttaisi vähentämään toisten töiden seuraamista ja valittamista turhasta. Osa vastaajista koki joidenkin työyhteisön jäsenten ajattelevan työaika-autonomian olevan sitä, että sai haluamansa työvuorot. Ohjeet koettiin hyviksi ja niiden noudattaminen auttoi ongelmatilanteissa. Työaika-autonomia koettiin toimivaksi ja ohjeita korjattiin osastolla tarvittaessa.

### 6.5.3 Työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistäminen

Vastaajat olivat tyytyväisiä työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistämiseen työaika-autonomiassa (taulukko 2). Lähes kaikki vastaajat kokivat työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen helpottuneen. Niiden yhteensovittaminen koettiin tärkeäksi. Myös työn ja harrastusten yhteensovittamisen koettiin helpottuneen työaika-autonomian avulla, ja se koettiin tärkeäksi.

Taulukko 2. Työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistäminen.

	eri mieltä	ei samaa, eikä eri mieltä	samaa mieltä
	%	%	%
Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on helpompaa työaika-autonomian avulla	3 %	3 %	94 %
Koen työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen helppouden tärkeäksi	2 %	6 %	92 %
Työn ja harrastusten yhteensovittaminen on helpompaa työaika-autonomian avulla	3 %	5 %	92 %
Koen työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen helppouden tärkeäksi	2 %	2 %	97 %

#### 6.5.4 Henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin tukeminen

Työaika-autonomian koettiin toisaalta vaikuttaneen myönteisesti jaksamiseen, mutta toisaalta sen koettiin vähemmän vaikuttaneen yleiseen terveyteen (taulukko 3).

Taulukko 3. Terveyden ja hyvinvoinnin tukeminen työaika-autonomiassa.

	eri mieltä	ei samaa, eikä eri mieltä	samaa mieltä
	%	%	%
Työaika-autonomia on vaikuttanut työilmapiiriin positiivisesti	9 %	26 %	65 %
Vuorovaikutus työkaverieni kanssa sujuu työaika-autonomian myötä paremmin	20 %	32 %	48 %
Työaika-autonomia on vähentänyt työssä koettua räsitustani	18 %	14 %	68 %
Työssäjaksaminen on lisääntynyt työaika-autonomian aikana	15 %	14 %	71 %
Koen yleisen terveydentilani parantuneen työaika-autonomian aikana	20 %	25 %	55 %
Unihäiriöt ovat vähentyneet työaika-autonomian aikana	25 %	31 %	45 %
Koen olevani virkeämpi valveilla ollessani työaika-autonomian aikana	21 %	34 %	45 %
Olen suunnitellut itselleni työvuorot perustuen ns. ergonomiseen työvuorojen suunnitteluun	45 %	17 %	38 %

Suurin osa vastaajista (65 %, n = 42) koki työaika-autonomian vaikuttaneen myönteisesti työilmapiiriin ja lähes puolet vastaajista (48 %, n = 31) koki

vuorovaikutuksen sujuvan työaika-autonomian myötä paremmin. Työssä koetun raskuuden koettiin vähentyneen ja työssä jaksamisen lisääntyneen. Lisäksi vastaajista 45 % (n = 29) koki unihäiriöiden vähentyneen työaika-autonomian aikana. Vastaajista 45 % (n = 29) koki olevansa virkeämpi valveilla ollessaan työaika-autonomian aikana.

#### 6.5.5 Työaika-autonomian vaikutus vetovoimaisuuteen

Työaika-autonomia koettiin myönteiseksi tekijäksi työpaikan vetovoimaisuudessa (taulukko 4).

Taulukko 4. Työaika-autonomian vaikutus vetovoimaisuuteen.

	eri mieltä	ei samaa, eikä eri mieltä	samaa mieltä
	%	%	%
Turun kaupunginsairaala on työaika-autonomian myötä tullut miellyttävämpi työpaikka	8 %	23 %	69 %
Työaika-autonomian avulla uusien työntekijöiden saaminen helpottuu	12 %	42 %	46 %
Olen kertonut ystävilleni/ kollegoilleni, että työntekijää osallistavan työvuorosuunnittelun avulla mahdollisuuteni vaikuttaa työaikoihini ovat lisääntyneet	6 %	3 %	91 %
Suosittelen työaika-autonomian kokeilemistä muissakin sosiaali- ja terveydenhuollon laitoksissa	2 %	6 %	92 %
Mahdollisuus tehdä ns. pitkiä työvuoroja (klo:7.30-20.00) on henkilökunnan edun mukaista	20 %	11 %	69 %
Olen motivoituneempi jatkamaan työskentelyä tässä työyksikössä työaika-autonomian vuoksi	6 %	19 %	75 %

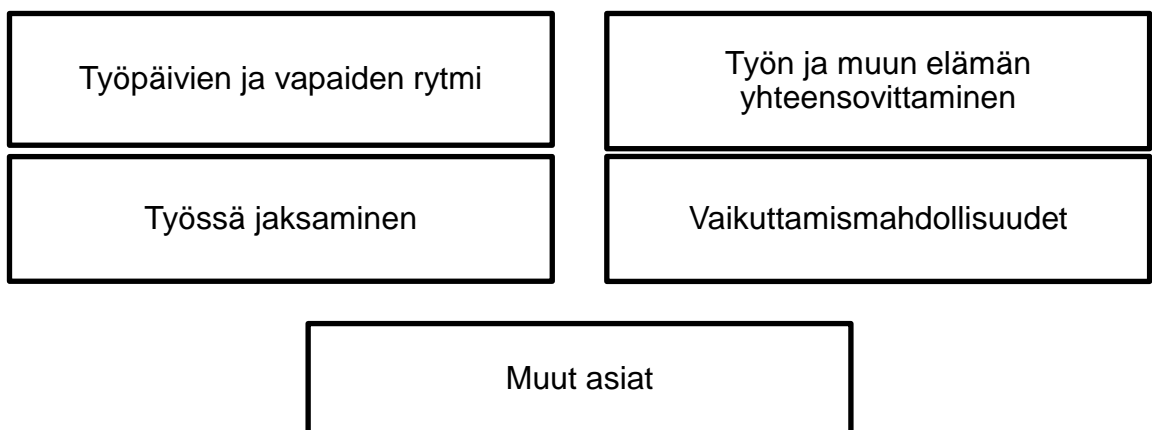
Vastaajista 69 % (n = 45) koki työpaikastaan tulleen miellyttävämpi työpaikka työaika-autonomian avulla ja vastaajista 46 % (n = 30) koki työaika-autonomian vaikuttaneen uusien työntekijöiden rekrytointiin. Lähes kaikki vastaajat (92 %, n = 60) olivat kertoneet ystävilleen tai kollegoilleen, että työaika-autonomian avulla pystyi vaikuttamaan omiin työvuoroihinsa.

### 6.5.6 Työaika-autonomian jatkaminen

Henkilöstö koki työaika-autonomian myönteiseksi. Vastaajista 97 % (n = 63) halusi jatkaa työaika-autonomiiaa ja vain 3 % oli sitä mieltä, että työaika-autonomiiaa ei ole tarpeen jatkaa.

### 6.5.7 Työaika-autonomian myönteiset vaikutukset

Työaika-autonomian myönteisistä vaikutuksista oli tunnistettavissa viisi ryhmää: työpäivien ja vapaapäivien rytmi, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työssä jaksaminen, vaikuttamismahdollisuudet ja muut asiat (kuvio 5).



Kuvio 5. Työaika-autonomian myönteiset vaikutukset.

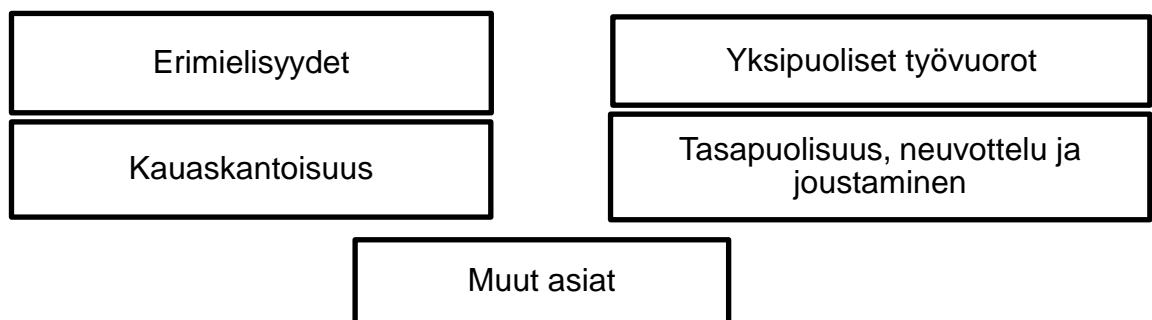
Myönteisinä vaikutuksina työaika-autonomiassa koettiin työpäivien ja vapaapäivien sijoittelu omien mieltymysten mukaan. Työaika-autonomian avulla oli mahdollisuus tehdä itselleen sopivia työvuoroja ja itselleen sopivassa rytmissä. Työ, perhe-elämä, harrastaminen ja sosiaalinen elämä pystyttiin yhdistämään. Vapaa-ajan suunnittelu helpottui, kun työvuorot sai suunnitella oman elämäntilanteensa mukaan. Työssä jaksamisen aihealueessa koostuivat työaika-autonomian myönteiset vaikutukset.

Vaikuttamismahdollisuuksien aihealue sisälsi mahdollisuuden vaikuttaa omiin työvuoroihin ja harrastuksiin sekä osallistumiskokemuksen työvuorosuunnittelussa. Aihealue ”muut asiat” sisälsi terveyden, oman elämän

hallinnan lisääntymisen, vuoroista valittamisen vähentymisen, tasapuolisuuden, työmotivaation ja työhön sitoutumisen, stressin vähenemisen, aktiivisen keskustelun lisääntymisen, joustamisen, tyytyväisyyden lisääntymisen työssä ja työaika-autonomian myönteisyyden. Työaika-autonomian koettiin olevan nykyaikainen työväline, jossa kaikki voittavat. Työaika-autonomia oli suurin syy pysyä nykyisellä työnantajalla.

#### 6.5.8 Työaika-autonomian kielteiset vaikutukset

Työaika-autonomian kielteisistä vaikutuksista oli tunnistettavissa viisi ryhmää: erimielisyydet, yksipuoliset työvuorot, kauaskantoisuus, tasapuolisuus ja neuvottelu ja joustaminen sekä muut asiat (kuvio 6).



Kuvio 6. Työaika-autonomian kielteiset vaikutukset.

Erimielisyydet olivat kinastelua, riitelyä, kiistatilanteita, kismaa, juoruilua ja selän takana puhumista. Ne syntyivät eri työvuoroista. Se, että osa teki yksipuolisia työvuoroja, aiheutti kielteisiä mielipiteitä työaika-autonomiasta. Vastaajien mielestä yksipuoliset työvuorot aiheuttivat ammattitaidon heikkenemistä. Koska työvuorot suunnitellaan kuudeksi viikoksi, niin vastaajat kokivat, että työvuorot suunniteltiin liian pitkälle. Työvuorojen suunnittelu niin pitkälle koettiin vaikeaksi.

Vastaajat kertoivat tasapuolisuuden, neuvottelun ja joustamisen kielteisinä vaikutuksina työaika-autonomiassa sen, että vahvat persoonat jyräsivät heikommat ja osa otti jäljelle jääneitä vuoroja. Työaika-autonomiassa oli ilmennyt lisäksi oman edun tavoittelua työyhteisön edun sijaan työvuoroja

suunniteltaessa, joustamattomuutta työvuorojen suunnittelussa ja että samat säännöt eivät koskeneet kaikkia ja tasapuolisuus ei toteutunut.

Muita kielteisiä asioita työaika-autonomian vaikutuksista olivat seuraavat: työaika kului paljon, esimies joutui puuttumaan autonomian toteutumiseen ja kaikki eivät osallistuneet yhteistyöhön. Lisäksi ne työvuorot, jotka haluttiin välttämättä, olivat lisääntyneet. Näistä työvuoroista ei joustettu ja osa koki, että syy, miksi tietty työvuoro haluttiin, ei ollut niin tärkeä. Toisten työntekijöiden toiveiden toteutumista ja toivottujen vuorojen määrää seurattiin ja pelisääntöjä ei aina noudatettu. Se aiheutti välien kiristymistä. Listojen työstäminen loppuun asti koettiin vaikeaksi, koska kaikkien työntekijöiden vuoroja ei oltu merkitty. Lisäksi työvuorojen sovittelu koettiin ajoittain hankalaksi, koska ajoittain liian moni työntekijä on merkinnyt itselleen saman vuoron. Toisinaan osaan työvuoroista oli liian vähän henkilökuntaa. Osa vastaajista kertoi, että heillä ei ollut kielteisiä kokemuksia työaika-autonomiasta.

## 6.6 Henkilöstön kokemukset työaika-autonomiasta vuosina 2008, 2009 ja 2013

Tutkimusongelmaa viisi lähestyttiin vertailemalla kohdeorganisaatiossa vuosina 2008, 2009 ja 2013 tehtyjen kyselyjen vastauksia. Kysely oli kaikkina vuosina lähes sama. Vuonna 2009 kyselyyn oli suunnittelu ja toteutuminen –osioon lisätty yksi suljettu kysymys. Vuonna 2008 perusjoukko oli 44 henkilöä ja vastausprosentti 87 (n = 37). Vastaajia oli 21 vuonna 2009. Tuloksissa verrataan kohtia samaa mieltä – eri mieltä.

### 6.6.1 Suunnittelu ja toteuttaminen

Mielipiteissä on vaihteluja eri vuosina, mutta toisaalta ne ovat samansuuntaisia (taulukko 5). Vastaajat olivat tyytyväisiä pelisääntöihin, niiden noudattamiseen, henkilökohtaisten työvuorotarpeiden huomioon ottamiseen, vaikuttamismahdollisuuksiin omiin työvuoroihin työaika-autonomian avulla ja yö- ja viikonloppuvuorojen määrään vuosina 2008, 2009 ja 2013.

Taulukko 5. Työaika-autonomian suunnittelu ja toteuttaminen.

VÄITE	eri mieltä 2008	samaa mieltä 2008	eri mieltä 2009	samaa mieltä 2009	eri mieltä 2013	samaa mieltä 2013
Olen saanut riittävästi koulutusta työaika-autonomiasta	21 %	57 %	29 %	71 %	35 %	46 %
Olen saanut riittävästi tietoa työaika-autonomiasta	-	84 %	14 %	81 %	17 %	71 %
Olen saanut riittävästi tukea esimieheltäni työaika-autonomiaan liittyvissä asioissa	-	78 %	14 %	81 %	20 %	69 %
Pelisäännöt ovat mielestäni toimivat	-	73 %	10 %	81 %	14 %	72 %
Työyhteisössäni noudatetaan pelisääntöjä	-	65 %	14 %	76 %	22 %	68 %
Pelisäännöissä on otettu huomioon tasapuolisuus	-	80 %	10 %	70 %	14 %	71 %
Henkilökohtaiset työvuorotarpeeni tulevat huomioonotetuiksi työvuorolistaa laadittaessa	-	87 %	5 %	91 %	2 %	92 %
Työaika-autonomian avulla voin vaikuttaa enemmän työvuoroihini	-	94 %	0%	95 %	2 %	97 %
Työvuorojen suunnittelu työaika-autonomian avulla sujuu mielestäni hyvin työyhteisössäni	-	89 %	19 %	81 %	12 %	77 %
Työaika-autonomiassa on mielestäni vielä kehitettävää	-	78 %	33 %	52 %	15 %	62%
Viikonloppuvuorojen määrä on mielestäni lisääntynyt	-	28 %	80 %	15%	55 %	17 %
Viikonloppuvuorojen määrä on mielestäni vähentynyt	-	19 %	55 %	35 %	46 %	20 %
Olen tyytyväinen viikonloppuvuorojen määrään	-	89 %	0 %	90 %	11 %	80 %
Yövuorojen määrä on mielestäni lisääntynyt	-	28 %	67 %	28 %	62 %	11 %
Yövuorojen määrä on mielestäni vähentynyt	-	27 %	61 %	33 %	41 %	23 %
Olen tyytyväinen yövuorojen määrään	-	80 %	11 %	89 %	19 %	71 %
Työaika-autonomian myötä minulla on ollut mahdollisuus luopua yövuoroistani	-	57 %	35 %	64 %	19 %	62 %

Vuonna 2009 71 % vastaajista koki saaneensa riittävästi koulutusta, kun taas vuonna 2013 vastaajista 46 % ja vuonna 2008 vastaajista 57 % koki saaneensa riittävästi koulutusta. Kokemus tiedonsaannista oli laskenut, koska vuonna 2008 vastaajista 84 % ja vuonna 2013 vastaajista 71 % koki saaneensa riittävästi tietoa työaika-autonomiasta. Myös esimieheltä saatu tuen määrä oli laskenut vuodesta 2008 (78 %) vuoteen 2013 (69 %). Toisaalta kuitenkin vastaajien mielestä tarve työaika-autonomian kehittämiseksi oli vähentynyt. Vuonna 2008 vastaajista 78 % ja vuonna 2013 vastaajista 62 % koki, että työaika-autonomiassa oli vielä kehitettävää. Kaikkina vuosina noin 90 % vastaajista oli tyytyväisiä viikonloppuna olevien työvuorojen määrään. Vuosina 2008 ja 2009 henkilöstön kokemus yövuorojen lisääntymisestä oli samaa tasoa (28 %), mutta vuonna 2013 vain 11 % henkilöstöstä koki yövuorojen lisääntyneen.

## 6.6.2 Työn, perheen vapaa-ajan yhdistäminen

Henkilöstö koki työn ja perheen ja työn ja vapaa-ajan yhdistämisen erittäin myönteisesti vuosina 2008, 2009 ja 2013 (taulukko 6).

Taulukko 6. Työn ja perheen ja työn ja vapaa-ajan yhdistäminen.

VÄITE	eri mieltä 2008	samaa mieltä 2008	eri mieltä 2009	samaa mieltä 2009	eri mieltä 2013	samaa mieltä 2013
Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on helpompaa työaika-autonomian avulla	-	92 %	0 %	100 %	3 %	94 %
Koen työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen helppouden tärkeäksi.	-	95 %	0 %	100 %	2 %	92 %
Työn ja harrastusten yhteensovittaminen on helpompaa työaika-autonomian avulla	-	86 %	5 %	86 %	3 %	92 %
Koen työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen helppouden tärkeäksi	-	92 %	5 %	95 %	2 %	97 %

Vuonna 2009 kaikki vastaajat kokivat työn ja perheen yhteensovittamisen helpottuneen työaika-autonomian vuoksi. Samalla kaikki vastaajat kokivat sen tärkeäksi vuonna 2009. Vuonna 2013 vastaajista 92 % koki työn ja harrastusten yhteensovittamisen helpottuneen työaika-autonomian avulla ja se koettiin tärkeäksi.

## 6.6.3 Vaikutus terveyteen ja hyvinvointiin

Vastaajat kokivat vuosina 2008, 2009 ja 2013 työaika-autonomialla olevan melko neutraalit vaikutukset heidän terveyteensä ja hyvinvointiinsa (taulukko 7).

Taulukko 7. Työaika-autonomian vaikutus terveyteen ja hyvinvointiin.

VÄITE	eri mieltä 2008	samaa mieltä 2008	eri mieltä 2009	samaa mieltä 2009	eri mieltä 2013	samaa mieltä 2013
Työaika-autonomia on vaikuttanut työilmapiiriin positiivisesti	-	76 %	5 %	81 %	9 %	65 %
Vuorovaikutus työkavereiden kanssa sujuu työaika-autonomian myötä paremmin	41 %	38 %	14 %	62 %	20 %	48 %
Työaika-autonomia on vähentänyt työssä koettua rasitustani	19 %	62 %	14 %	71 %	19 %	68 %
Työssäjaksaminen on lisääntynyt työaika-autonomian aikana	14 %	75 %	19 %	81 %	15 %	71 %
Koen yleisen terveydentilani parantuneen työaika-autonomian aikana	49 %	33 %	24 %	57 %	20 %	55 %
Unihäiriöt ovat vähentyneet työaika-autonomian aikana	35 %	32 %	29 %	43 %	25 %	45 %
Koen olevani virkeämpi valveilla ollessani työaika-autonomian aikana	-	48 %	29 %	52 %	22 %	47 %
Olen suunnitellut itselleni työvuorot perustuen ns. ergonomiseen työvuorojen suunnitteluun	-	43 %	71 %	24 %	45 %	39 %



Henkilöstön mielipide työaika-autonomian vaikutuksesta työilmapiiriin myönteisyyteen laski vuosien 2009 ja 2013 välillä noin 15%:lla. Vuonna 2009 henkilöstön mukaan vuorovaikutus työtovereiden kanssa oli parhaimmillaan. Kaikkina vuosina vähintään noin 2/3 vastaajista koki rasituksen vähentyneen työaika-autonomian avulla. Vuonna 2009 työssä jaksettiin paremmin kuin muina vuosina ja vuonna 2013 heikoiten. Vuosina 2009 ja 2013 yli puolet vastaajista koki yleisen terveystilan parantuneen työaika-autonomian avulla. Vuonna 2008 vain kolmannes ja vuosina 2009 ja 2013 yli 40 % koki unihäiriöiden vähentyneen. Kaikkina vuosina noin puolet vastaajista koki olevansa virkeämpi valveilla ollessaan työaika-autonomian aikana. Vuonna 2009 neljännes vastaajista suunnitteli työvuronsa niin sanotun ergonomisen työvuroruu suunnittelu mukaistesti, mutta vuosina 2008 ja 2009 noin 40 % käytti ergonomista työvuroruu suunnittelua.

#### 6.6.4 Työaika-autonomia ja vetovoimaisuus

Henkilöstön mielipiteissä työaika-autonomian vaikutuksista työpaikan vetovoimaisuuteen oli ristiriitaa (taulukko 8).

Taulukko 8. Työaika-autonomian vaikutus vetovoimaisuuteen.

VÄITE	eri mieltä 2008	samaa mieltä 2008	eri mieltä 2009	samaa mieltä 2009	eri mieltä 2013	samaa mieltä 2013
Turun kaupunginsairaala on työaika-autonomian myötä tullut miellyttävämpi työpaikka	-	62 %	14 %	76 %	8 %	69 %
Työaika-autonomian avulla uusien työntekijöiden avulla uusien työntekijöiden saaminen helpottuu	-	38 %	24 %	57 %	12 %	46 %
Olen kertonut ystäväilleni/kollegoilleni, että työaika-autonomian avulla mahdollisuuteni vaikuttaa työaikoihini ovat lisääntyneet	-	89 %	10 %	90 %	6 %	91 %
Suosittelen työaika-autonomian kokeilemistä muissakin sosiaali- ja terveydenhuollon laitoksissa	-	94 %	0 %	95 %	2 %	92 %
Mahdollisuus tehdä ns. pitkiä työvoroja (klo:7.30-20.00) on henkilökunnan edun mukaista	-	74 %	24 %	57 %	20 %	69 %
Olen motivoituneempi jatkamaan työskentelyä tässä työyhteisössä työaika-autonomian vuoksi	-	78 %	14 %	81 %	6 %	75 %

Vuosina 2009 ja 2013 vastaajista 2/3 koki, että kohdeorganisaatiosta oli tullut miellyttävämpi työpaikka työaika-autonomian myötä. Vuonna 2009 vastaajista vähän yli puolet (57 %) koki rekrytoinnin helpottuneen. Vuosina 2008, 2009 ja

2013 lähes kaikki (noin 90 %) vastaajat olivat kertoneet ystävilleen ja kollegoilleen, että vaikutusmahdollisuudet omiin työvuoroihin olivat lisääntyneet työaika-autonomian avulla. Lähes kaikki vastaajat suosittelisivat työaika-autonomiiaa muihinkin sosiaali- ja terveydenhuollon laitoksiin. Yli 75 % vastaajista koki olleensa motivoituneempi jatkamaan työskentelyä työyhteisössä työaika-autonomian vuoksi kaikkina kolmena vuonna.

Vuosina 2008, 2009 ja 2013 lähes koko henkilöstö halusi jatkaa työaika-autonomiiaa (taulukko 9). Vuonna 2008 kaikki vastaajat halusivat jatkaa työaika-autonomiiaa ja vuosina 2009 sekä 2013 lähes kaikki halusivat jatkaa työaika-autonomiiaa.

Taulukko 9. Henkilöstön halukkuus jatkaa työaika-autonomiiaa (%).

Henkilöstön halukkuus jatkaa työaika-autonomiiaa	vuosi 2008	vuosi 2009	vuosi 2013
kyllä	100 %	91 %	97 %
ei	0 %	9 %	3 %

## 6.7 Tulosten yhteenveto, johtopäätökset ja kyselyn arviointi

Vuonna 2013 alle puolet vastaajista koki saaneensa riittävästi koulutusta työaika-autonomiasta. Tiedottamiseen ja pelisääntöjen eri osa-alueisiin oltiin melko tyytyväisiä. Yövuorojen määrään tulisi kiinnittää huomiota, sillä niiden määrään oltiin vuonna 2013 vähiten tyytyväisiä kun verrattiin vuosien 2008 ja 2009 tuloksiin. Tässä kehittämissuunnitelmassa tehtävä välineistö saattaa auttaa edellä mainituissa ongelmissa. Ongelmakohtista huolimatta henkilöstö näytti suhtautuvan melko myönteisesti työaika-autonomiaan ja sen suunnitteluun ja eri vuorojen toteutumiseen.

Avoin kysymys työaika-autonomian kehittämistarpeista laajensi henkilöstön näkemystä työvuorojen suunnittelusta ja toteutumisesta. Niiden perusteella näytti työvuorojen suunnittelussa olevan ongelmakohtia. Tätä tuki se, että yli puolet vastaajista koki työaika-autonomiassa olevan vielä kehitettävää. Vahvana myönteisenä vaikutuksena työaika-autonomiassa koettiin olevan työn ja perheen ja työn ja vapaa-ajan yhdistämisen helppous ja niiden tärkeys.

Vaikka noin kaksi kolmasosaa vastaajista koki työssä koetun rasituksen ja työssä jaksamisen parantuneen, vain alle puolet vastaajista koki työaika-autonomian vaikuttaneen myönteisesti terveyteen ja nukkumiseen vuonna 2013. Tästä voitaisiin päätellä, että työaika-autonomian vaikutuksilla terveyteen, nukkumiseen ja vireystilaan ei ole kovin vahvaa yhteyttä työssä koettuun jaksamiseen ja rasitukseen.

Joka neljäs vuonna 2013 kertoi suunnittelevansa työvuoronsa niin sanotun ergonomisen työvuorosuunnittelun mukaisesti. Voisi olla niin, että jos henkilöstöstä iso osa suunnittelisi työvuoronsa sen mukaisesti, niin terveys, nukkuminen ja vireys työaika-autonomian aikana voitaisiin kokea myönteisemmin. Toisaalta noudattamalla ergonomista työvuorosuunnittelua, se voitaisiin kokea rajoittavaksi tekijäksi työaika-autonomiassa.

Työyhteisöissä, joissa kysely tehtiin, tulee vuoden 2013 tulosten perusteella kiinnittää huomiota myönteiseen ilmapiiriin sekä vuorovaikutukseen. Molemmissa vastaajien näkemykset ovat laskeneet noin 15 prosentilla vuodesta 2009 vuoteen 2013. Vuoden 2013 avoimista vastauksista on myös tulkittavissa ilmapiiriin ja vuorovaikutuksen kielteisiä ilmentymiä.

Mielenkiintoista oli, että lähes kaikki vastaajat keskustelivat ystäviensä tai kollegoidensa kanssa työaika-autonomian myönteisistä vaikuttamismahdollisuuksista omiin työvuoroihinsa, mutta alle joka toinen vuonna 2013 koki rekrytoinnin helpottuneen työaika-autonomian avulla. Lähes kaikki vastaajat kertoivat muille vaikuttamismahdollisuuksista työvuoroihin ja suosittelivat työaika-autonomiaa muissakin sosiaali- ja terveydenhuollon laitoksissa. Noin 70 % vastaajista vuonna 2013 koki työpaikastaan tulleen entistä miellyttävämmän työpaikan ja noin 75 % vastaajista oli aikaisempaa motivoituneempia jatkamaan samassa työyhteisössä.

Vertailtaessa vuosien 2008, 2009 ja 2013 tuloksia keskenään, näyttäisi siltä, että hyväksi koetut asiat olivat kaikkina kyselyvuosina samat. Myös ongelmakohtat olivat eri vuosina lähes samat. Tästä voidaan päätellä, että ongelmakohtien korjaamiseksi tulee paneutua työyhteisötasolla.

Tiedottaminen, koulutus, esimiehen tuki ja pelisääntöjen toimivuus olivat parhaalla tasolla vuonna 2009 ja huonoimmalla tasolla vuonna 2013. Olisi mielenkiintoista tietää, miksi henkilöstö koki asian näin. Yhtenä vaihtoehtona saattoi olla se, että työaika-autonomian aloittamisvuonna 2008 ei osattu tiedottaa, kouluttaa ja tukea henkilöstöä riittävästi ja kiinnittää pelisääntöjen toimivuuteen huomiota. Sen jälkeen niihin kiinnitettiin ehkä huomiota ja henkilöstö oli tyytyväinen vuonna 2009. Kuitenkin vuonna 2013 henkilöstön näkemykset laskivat melko paljon. Syynä siihen saattoi olla se, että osa-alueet sujuvat jo rutiinilla eikä niihin kiinnitetty enää huomiota. Kuitenkin henkilöstö vaihtuu ja pelisääntöihinkin saattaa tulla ajoittain muutosta. Siksi ehkä henkilöstö koki vuonna 2013 koulutuksen, tiedottamisen, esimiehen tuen ja pelisääntöjen toimivuuden olevan heikoin. Toisaalta kuitenkin kaikkina kyselyntekovuosina pelisääntöihin kokonaisuudessaan oltiin melko tyytyväisiä. Henkilöstö koki työaika-autonomian tarvitsevan vähemmän kehittämistä vuonna 2013 kuin vuonna 2008, joten myönteistä kehitystä oli alkutilanteesta tapahtunut.

Kaikkina vuosina henkilöstö koki terveytensä, unen laadun ja vireystilansa melko samalla tavalla. Yllättävää oli se, että vain noin puolet tai alle puolet vastaajista koki henkilöstöä osallistavan työvuorosuunnittelun vaikuttavan myönteisesti terveyteensä, unenlaatuunsa ja vireystilaansa.

Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että työaika-autonomia tukee vahvasti perheen ja työn sekä työn ja vapaa-ajan yhdistämistä kaikkina kyselyntekovuosina. Perheen ja muun elämän yhdistämisen tärkeyden ja helppouden voidaankin katsoa olevan työaika-autonomian tärkeimpiä tekijöitä yksilötasolla. Vaikka ne koettiin erittäin myönteisesti, henkilöstön näkemykset muuttuivat työaika-autonomian vaikutuksesta työpaikan ja organisaation vetovoimaisuuteen. Henkilöstö koki niiden heikentyneen vuodesta 2008 vuoteen 2013. Yhtenä syynä siihen saattoi olla se, työaika-autonomian suosio eri työyhteisöissä ja organisaatioissa on lisääntynyt vuosien 2008 ja 2013 välillä. Henkilöstö koki työaika-autonomian kokonaisuudessaan myönteisenä.

Kirjallisuus tuki vuonna 2013 tehdyn työaika-autonomiakyselyn tuloksia. Työpaikkaan oltiin sitoutuneempia työaika-autonomian avulla (Hakola & Kallionmäki-Levanto 2010, 50). Kaikkien työvuorot vaikuttavat toisiinsa ja kokonaisuuden huomioon ottaminen vaikuttaa sujuvaan työvuorosuunnitteluun ja työvuorojen suunnittelu perustuu tasapuolisuudelle (Mäkelä, Kähkönen & Puoskari 2012, 20) ja keskustelulle (Rajala 2010, 5). Vuonna 2013 osa vastaajista koki, että keskustelua ei käydy riittävästi, samat säännöt eivät koske kaikkia ja kaikki eivät ota kokonaisuutta huomioon. Toisaalta kuitenkin pelisäännöt koettiin toimiviksi. Tulokset tukivat aikaisemman tutkimuksen tuloksia, jonka mukaan työaika-autonomia vaikuttaa myönteisesti työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa sekä vaikuttamismahdollisuuksiin (Hogstöm & Lundmark 2004, 4; Tammelin 2009, 140; Saarela 2009, 55). Aikaisemmat tutkimustulokset tukivat vuonna 2013 tehtyä työaika-autonomiakyselyä vaikuttamismahdollisuuksien ja viikonloppu- ja yövuorojen suhteen. Tulokset tukivat myös työaika-autonomian myönteisiä vaikutuksia työn ja perheen ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen helppoudesta ja tärkeydestä. Tulokset osoittivat, että työvuorosuunnittelun malli tuki työn ulkopuolista elämää, työntekijän terveyttä ja hyvinvointia. Aikaisempi tutkittu tieto tuki kyselyn tuloksia hoitohenkilöstön myönteisistä kokemuksista työpaikkaan sitoutumisesta, organisaation vetovoimaisuudesta, työpaikan miellyttävyydestä ja työvuorosuunnittelumallin suosittelemisesta muissa sosiaali- ja terveystieteiden työpaikoissa.

## 7 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUOTOS

Tämän kehittämisprojektin tuotoksena oli välineistö (taulukko 10), joka helpottaa henkilöstöä osallistavaa työvuorosuunnittelua. Välineistö koottiin yhdessä projektiryhmän kanssa syksyllä 2013 toteutetun työaika-autonomiakyselyn tulosten perusteella. Välineistö tehtiin koko kaupunginsairaalan vuodeosastojen hoitohenkilökunnalle. Välineistöön kirjattiin tietoa työajasta, vuosilomasta, listojen suunnittelusta ja joustamisesta.

Taulukko 10. Välineistö henkilöstöä osallistavaan työvuorosuunnitteluun.

Yleistä	<p>Nämä ohjeet on tehty syksyllä 2013 tehdyn työaika-autonomiakyselyn perusteella ja osittain työnantajan ohjeiden mukaan projektiryhmän kanssa selkiyttämään työvuorosuunnittelua.</p> <p>Työvuorosuunnittelu on johtamisen väline (Helsilä 2013, 250) ja työaika-autonomia on yksi sen toteuttamisen väline. Esimiehen on varmennettava riittävä miehitys ja osaaminen (Kaistila, M. 2014,10) . Työaika-autonomia edistää työntekijöiden parempaa kuulemistä. Kukin osasto tekee itselleen suunnittelu-aikataulun, joka on kaikkien nähtävillä. Kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta ja työaikalainsäädäntöä ei voida ohittaa missään tapauksessa.</p>
Työaika	<p>Käytössä on jaksotyöaika. Täysi työaika kolmessa viikossa on 114 tuntia ja 45 minuuttia. Vastaavasti kahden viikon täysi työaika on 76 tuntia 30 minuuttia ja maksimityöaika 88 tuntia. Jos työaikajaksoon sijoittuu arkipyhä tai aattopäivä, se lyhentää työaikaa 7 tunnilla 39 minuutilla kutakin aattopäivää tai arkipyhää kohden. (KVTES 2012 - 2013.)</p> <p>Kerran viikossa työntekijän on saatava vähintään 35 tunnin keskeytymätön vapaa-aika. Kuitenkin tämä viikottainen vapaa-aika voidaan järjestää 14 vuorokauden aikana ja vapaa-ajan oltava viikossa vähintään 24 tuntia. (KVTES 2012 - 2013.) Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että iltavuoron jälkeen voi olla vapaapäivä ja sen jälkeen aamuvuoro. KVTES sallii myös sen, että kahdessa viikossa ei ole kuin kaksi vapaapäivää, jotka voivat sijoittua ensimmäisen viikon maanantaihin ja toisen viikon sunnuntaihin, jolloin työpäiviä on 12 peräkkäin.</p>
Suunnittelu	<p>Missään kolmen viikon jaksossa työaika ei saa ylittää 128 tuntia. Ylitöitä ei saa suunnitella.</p> <p>Työntekijä saa suunnitella työvuoronsa työvuorosuunnitteluun annettujen ohjeiden mukaan. Jokaisen velvollisuuteen kuuluu viedä suunnitelmistaan omat työvuoronsa. Esimies suunnittelee työvuorot, jos niitä ei ole viety suunnitelmista määräaikaan mennessä. Kun työntekijöiden työvuorot ovat suunnittelulistassa, alkaa neuvottelu työntekijöiden kesken. Neuvottelussa hiotaan työvuorosuunnittelua osaston tarpeiden mukaisesti. Kukin osasto toimii oman osastonsa tarpeen mukaan esimerkiksi arkipyhien suhteen. Yksiköillä on omat minimimiehityksensä, joita ei voida alittaa suunnittelussa. Osaston toiminnan turvaaminen on esimiehen vastuulla, mikä menee henkilöstöä osallistavan työvuorosuunnittelun (= työaika-autonomian) edelle.</p> <p>Mieti työvuorot kotona hyvissä ajoin, jotta neuvottelulle jää aikaa.</p>

	<p>Jokainen työntekijä on veloitettu suunnittelutyöhön, neuvotteluun ja tarkistamaan omaa suunnitteluaan. Jos ilmenee ongelmia miehityksessä tietyissä vuoroissa, niin niiden työvuoroja muokataan, jotka ovat tehneet vähemmän oma-aloitteisesti vuoron muokkauksia. Oikeudenmukaisuuden toteutumiseksi jokainen osallistuu neuvotteluun ja työvuorojen suunnitteluun. Kukin saa tehdä muutoksia vain omaan työvuorosuunnitelmaansa. Listavastaavat huolehtivat siitä, että neuvottelu etenee ja työvuorovaihdoksia tehdään tarvittaessa riittävästi suhteessa tarvittaviin muutoksiin. Yksiköissä voidaan sopia neuvottelun toteutumisesta. Tasapuolisuus toteutuu, kun jokainen tulee kuulluksi tasa-arvoisesti ja jokainen joustaa.</p> <p>Yövuorojen määrä on laskennallisesti enimmillään kaksi yötä työviikossa, lomaviikko vähentää yövuorojen määrää. Jokaisella on kuitenkin oltava jo suunnitteluvaiheessa arki-aamun työvuoroja ja niitä ei saa vaihtaa pois.</p> <p>Viikonloppuvapaita on oltava yksi viikonloppu kuudessa viikossa. Työviikonloppuja on oltava yksi viikonloppu kuudessa viikossa.</p> <p>Ylipitkiä työvuoroja saa olla vain yhdellä työntekijällä päivää kohden. Niitä voi suunnitella vain arkipäiviin. Ylipitkissä työvuoroissa noudatetaan työnantajan ohjetta hälytystyöstä ja ylipitkistä työvuoroista.</p> <p>Vuosilomapäivät määrittyvät eri momenttien kautta ja niihin vaikuttavat muun muassa työsuhteen kesto, työsuhteen aloitusajankohta ja opintovapaa ja sairausloma. Viikon kestävä loma sisältää viisi lomapäivää. Jos työviikko sisältää arkipyhän tai esimerkiksi juhannusaaton, se kuluttaa yhden lomapäivän vähemmän työviikossa.</p>
Jousto	<p>Tärkeä vuoro ympyröidään. Joustolla tarkoitetaan sellaista vuoroa, jossa ympyröity vuoro vaihdetaan tai työvuoroja olisi liian monta ja työrupeamasta tulisi muuten raskas. Normaalin, ei-ympyröidyn vuoron vaihto ei ole joustoa. Ympyröimällä ei voida varata tiettyä vuoroa. Ympyröinnillä tarkoitetaan, että muut työvuorot eivät mieluusti sovi. Esimerkiksi ympyröity A voidaan vaihtaa vapaaksi tarvittaessa. Ympyröinnin tarkoitus on mahdollistaa siviilielämää.</p>

Vuosiloma-aikaan sisältyvällä vajaalla kalenteriviikolla vuosilomapäivät kuluvat seuraavasti:

Vuosiloma-aika kalenteripäivinä	1	2	3	4	5	6
Vuosilomapäivät	1	1,5	2	3	3	4

(KVTES 2012-2013, 91.)

## 8 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI JA POHDINTA

### 8.1 Kehittämiprojektin prosessin arviointi

Kehittämiprojekti eteni eri työvaiheiden kautta. Niistä työläin oli kehittämiprojektin suunnitelma. Kuitenkin suuri työ palkittiin siten, että projektipäällikkö oppi paljon ja projektisuunnitelman teko uudelleen oli aikaisempaa helpompaa. Vaikka uuden projektisuunnitelman teko tuntui tekohetkellä turhalta, niin lopulta siitä oli hyötyä. Aiheen osittaisesta muutoksesta oli se hyöty, että kehittämiprojekti oli suunnattu juuri kohdeorganisaation tarpeisiin ja siitä on hyötyä kohdeorganisaatiolle. Projektisuunnitelman tekoon meni suunniteltua enemmän aikaa, minkä takia ohjausryhmän toiminta saatiin aloitettua vasta elokuussa 2013. Sen ja uuden projektisuunnitelman tekoon kulunut aika viivästytti projektin etenemistä. Lisäksi pientä viivästystä projektin etenemiseen tuotti epäselvyys siitä, kuka vie kyselyn Webropoliin. Kehittämiprojekti eteni kuitenkin aikataulussaan. Tähän vaikutti projektipäällikön vahva halu saattaa kehittämiprojekti päätökseen vastoinkäymisistä ja haasteista huolimatta.

### 8.2 Projektipäällikkyuden arviointi

Projektipäällikkö on oppinut ja saanut paljon kokemusta projektin etenemisestä ja sen johtamisesta. Opettajatutorista ja käytännön työstä projektin parissa on ollut oppimisprosessissa paljon hyötyä. Opettajatutorilta projektipäällikkö on saanut paljon myös kannustusta ja tukea prosessin läpi viemisessä. Myös projektiryhmä on tukenut prosessin työstämisessä, sillä ryhmän hioutuessa yhteen projektipäällikkö sai tukea ryhmän jäseniltä. Kehittämiprojektin myötä projektipäällikkö oppi tiedonhaku- ja raportin kirjoittamistaitoja sekä esiintymis- ja esittämistaitoja. Kehittämiprojekti opetti hyvin aikataulusuunnittelua, eri ryhmien toiminnan ja tavoitteiden suunnittelua, johtamistaitoja sekä vuorovaikutustaitoja.



Ajoittain kehittämisprojektin työstäminen oli vaativaa ja hankalaa. Tällöin kehittämisprojekti ei tuntunut etenevän ja sen työstäminen tuntui vastenmieliseltä. Kuitenkin pääsääntöisesti projektin tekeminen on ollut mukavaa, antoisaa ja opettavaista.

Kehittämisprojekti oli hyvä kokonaisuus. Vaikka alussa projektin aloittaminen oli työlästä ja vierasta projektipäällikölle, hän on kasvanut hyvin roolissaan. Hän ei ole aikaisemmin ollut mukana projekteissa, joten työskentely projektipäällikkönä oli hänelle vierasta. Niistä huolimatta projektista tuli ehyt ja hallittu kokonaisuus, vaikka eri vaiheissa oli ongelmia. Kaikki ongelmat eivät olleet projektipäällikön hallittavissa.

### 8.3 Kehittämisprojektin lopputuloksen arviointi

Kehittämisprojektin tavoitteena oli tuottaa välineistö henkilöstöä osallistavaan työvuorosuunnitteluun. Tavoite saavutettiin hyvin. Konkreettisena ilmentymänä siitä on välineistö henkilöstöä osallistavaan työvuorosuunnitteluun, jonka syntymiseen henkilöstö vaikutti osaltaan vastaamalla työaika-autonomiakyselyyn. Myös projektiryhmällä oli tärkeä rooli tuotoksen tekemisessä ja siinä, että tuotoksesta tuli osastojen tarpeita vastaava.

Tutkimusmetodina oli kysely, joka sisälsi sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Kehittämisprojektin empiirisessä osassa toistettiin kysely, joka oli tehty kohdeorganisaatiossa vuosina 2008 ja 2009. Valittu metodi ja kyselyn teettäminen kolmatta kertaa kohdeorganisaatiossa olivat hyviä valintoja, sillä niiden avulla saatiin laajat tiedot henkilöstöä osallistavasta työvuorosuunnittelusta ja tuloksia pystyttiin vertailemaan aiemmin tehtyjen kyselyjen tuloksiin.

Empiirisen osan päätuloksina voidaan todeta, että henkilöstöä osallistava työvuorosuunnittelu tukee hyvin yksilön työhyvinvointia ja jaksamista työssä ja vapaa-ajalla ja oman elämän hallintaa, vaikka kehittämistä tarvitaan edelleen. Henkilöstö koki työvuorosuunnittelun niin myönteiseksi, että se halusi jatkaa henkilöstöä osallistavaa työvuorosuunnittelua. Voitaisiinkin sanoa, että kyseinen

työvuorosuunnittelun malli oli otettu hyvin vastaan. Tulokset olivat kokonaisuudessaan myönteiset, ja henkilöstöä osallistava työvuorosuunnittelu näyttäisi antavan henkilöstölle enemmän, kuin se aiheuttaa vaivaa, työtä ja erimielisyyttä.

Työaika-autonomiakyselyssä ilmeni, että työvuorosuunnittelu aiheutti kiistaa, riitatilanteita ja selän takana puhumista. Työpaikan tulee olla paikka, jossa kukaan ei joudu kiistan, riidan tai selän takana puhumisen kohteeksi tai olemaan niissä mukana. Työpaikalla aikuisten ihmisten tulee tulla kaikkien kanssa toimeen, vaikkei kavereita oltaisikaan ja vaikka näkemykset eroavat. Henkilöstöä osallistava työvuorosuunnittelu kuvastaa hyvin työyhteisön tilaa ja sen jäsenten kykyä tulla toimeen yhdessä. Se ilmenee muun muassa työyhteisön kykyä keskusteluun, joustavuuteen ja sovitteluun. Seuraavana kehittämiskohteena voisikin olla työyhteisötaidot.

#### 8.4 Jatkotutkimusideat

Kohdeorganisaatiossa on tehty nyt kolme kertaa sama kysely kohdennettuna hoitohenkilökuntaan. Olisi mielenkiintoista tietää, miten kohdeorganisaation esimiehet kokevat henkilöstöä osallistavan työvuorosuunnittelun. Lisäksi olisi mielenkiintoista tietää, onko esimiesten ja henkilöstön kokemuksissa henkilöstöä osallistavassa työvuorosuunnittelussa eroa. Kiinnostavaa olisi myös tietää, kokevatko esimiehet henkilöstöä osallistavan työvuorosuunnittelun johtamisen välineeksi ja miten se ilmenee.

**Tämän työn valmistumisvaiheessa tuli toimialajohtaja Riitta Liuksan uusi päätöspöytäkirja (14.2.2014) ”Osallistavan työvuorosuunnittelun käyttöönotto (työaika-autonomia) erikoissairaanhoidon eräissä yksiköissä”, jonka takia henkilöstöä osallistavassa työvuorosuunnittelussa käytetään sitä päätöstä.**

## LÄHTEET

- Baljaskin, P., Ronkainen, A. & Ronkanen, T. 2011. Työaika-autonomian käyttöönotto Rantasalmen vuodeosastolla ja Savonlinnan terveystieteiden vuodeosasto kahdella. Opinnäyte. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Luettu 14.1.2013. <https://publications.theseus.fi>
- Burns, N. & Grove, S.K. 2009. The Practice of nursing research. Appraisal, synthesis and generation evidence. 6. painos. Saunders Elsevier, St. Louis.
- Hakola, T. , Hublin, C., Härmä, M., Kandolin, I., Laitinen, J. & Sallinen, M. 2007. Toimivat ja terveet työajat. Työterveyslaitos. 2. uudistettu painos. Vammalan Kirjapaino, Vammala.
- Hakola, T. & Kallionmäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosuunnittelu hoitoalalla. Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino oy, Sastama.
- Harikkala, L. 2013. Työaika-autonomiamalli TYKS Vakka-Suomen sairaalan yhteispäivystykseen. Opinnäyte. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Turun ammattikorkeakoulu. Luettu 24.5.2013. <https://publications.theseus.fi>
- Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. 7.-8. painos. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Helsilä, M. 2013. Henkilöstöhallinto: työsuhteasiat ja henkilöstöpalvelut. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi. S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum, Hansaprint Oy, Vantaa, 235-266.
- Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. 2006. Tutkittua tietoa ja tuloksia. Luettu 22.1.2013. <http://ww.hus.fi>
- Hinno, S., Partanen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2011. Nursing activities, nurse staffing and adverse patient outcomes as perceived by hospital nurses. Journal of Clinical Nursing 21, 1584-1593.
- Hogström, S. & Lundmark, R-M. 2004. Arbetstiderna styrs av privatlivet. En studie om sjukvårdspersonalens inställning till rörliga arbetstidsmodeller och faktorer som styr valet av arbetstider. Linköpings universitet, Institutionen för Beteendevetenskap. Avdelning för sosiologi.
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Talentum. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Jansen, D. & Nachreiner, F. 2004. Health and psychosocial effects of flexible working hours. Rev Saúde Pública 38, 11-18.
- Jokela-Ulenius, K. 2009. Työaika-autonomia. Kehittämishankkeen alkuvaiheet vastasyntyneiden teho-osastolla. Opinnäyte. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Metropolia ammattikorkeakoulu. Luettu 10.9.2013. <https://publications.theseus.fi>
- Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin käsite – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu, 45-55.
- Kaistila, M. 2014. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus. Kuntien eläkevakuutus. Luettu 18.2.2014.

Kantoluoto, M. 2009. Autonominen työvuorosunnittelu. Kehittämishanke Päijät-Hämeen keskussairaalan osastolla 43 - 44. Opinnäyte. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Lahden ammattikorkeakoulu. Luettu 14.1.2013. <https://publications.theseus.fi>

Kvist, T., Mäntynen, R., Turunen, H., Partanen, P., Miettinen, M., Wolf, G.A. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2012. How magnetic are Finnish hospitals measured by transformational leadership and empirical quality outcomes? *Journal of Nursing Management* 21, 152-164.

KVTES 2012 – 2013. 2012. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. KT Kuntatyönantajat. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Kääriäinen, O., Törmä, A-M., Torppa, K. & Paasivaara, L. 2009. Vetovoimaisen hoitotyön malli ja sen piirteitä OYS:n ERVA-alueen sairaaloissa. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin julkaisu 2/2009. Oulun kopiokeskus Oy, Oulu. Luettu 13.9.2013. [http://www.ppshp.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/npp/embeds/16312\\_2\\_2009.pdf](http://www.ppshp.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/npp/embeds/16312_2_2009.pdf)

Lahti, H. 2007. Työaikojen hallinta vaikuttaa terveyteen. *Työ Terveys Turvallisuus* 37(2): 18-19.

Laine, M., Kokkinen, L., Kaarlela-Tuomaala, A., Valtanen, E., Elovainio, M., Keinänen, M. & Suomi, R. 2011. Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010. Kahden vuosikymmenen kehityskulku. Työterveyslaitos. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.

Levo, M. 2010. Työaika-autonomialla työhyvinvointia. Opinnäyte. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Terveystieteiden edistämisen koulutusohjelma. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Diak Länsi Pori. Luettu 15.1.2013. <https://publications.theseus.fi>

Linna, A., Elovainio, M., Virtanen, M. & Kivimäki, M. 2012. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen. Teoksessa Oksanen, T. (toim.). Hyvinvointihavaintoja. Tutkimustietoa kunta-alalta. Työterveyslaitos. Tammerprint, Tampere, 45-53.

Marcus, L., Liew, D. & Knott, J. 2010. The effect of nightshift on emergency registrars' clinical skills. *Emergency Medicine Australasia* 22, 211–215.

Mehtonen, A. 2011. Autonomisen työvuorosunnittelun käyttöönotto, kokemuksia Siilinjärven terveyskeskuksen päivystyspoliklinikalta. Opinnäyte. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen koulutusohjelma. Savonia-ammattikorkeakoulu. Siilinjärven ja Maaningan terveydenhuollon kuntayhtymä. Luettu 15.1.2013. <https://publications.theseus.fi>

Mäkelä, M., Kähkönen, K. & Puoskari, O. 2012. Kohti ergonomisia ja autonomisia työvuoroja. *Pro Terveys* 6, 18-22.

Naughton, P.A., Aggarwal, R., Wang, T.T., Van Herzele, I., Keeling, A.N., Darzi, A.W. & Cheshire, N.J.W. 2011. Skills training after night shift work enables acquisition of endovascular technical skills on a virtual reality simulator. *Journal of Vascular Surgery* 53, 858–866.

Oksanen, T. 2012. Suomi ikääntyy ja eläköityy. Teoksessa Oksanen, T. (toim.) Hyvinvointihavaintoja. Tutkimustietoa kunta-alalta. Työterveyslaitos. Tammerprint, Tampere, 11-17.

Oksanen, T. & Virtanen, M. 2012. Työyhteisön sosiaalinen pääoma. Teoksessa Oksanen, T. (toim.) Hyvinvointihavaintoja. Tutkimustietoa kunta-alalta. Työterveyslaitos. Tammerprint, Tampere, 55-63.

Paasivaara, L., Suhonen, M. & Virtanen, P. 2013. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. 2. uudistettu painos. Tietosanoma. AS Paketti, Tallinna.

Qvick, L. 2008. Monipuolinen osaaminen ja yhteisöllisyys dementoituvan asiakkaan hyvän hoitotyön perustana. Pro gradu. Hoitotiede. Tampereen yliopisto.

Rajala, T. 2010. Työvuorosunnittelun kehittäminen. Opinnäyte. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali- ja terveysala. Terveystieteiden koulutusohjelma. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Pori. Luettu 14.1.2013. <https://publications.theseus.fi>

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita Prima Oy, Helsinki.

Saarela, E. 2009. Vetovoimaa terveydenhuollon vuorotyöhön. Työaika-autonomiamallin kokeilu ja arviointi. Opinnäyte. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Turun ammattikorkeakoulu.

Salo, P., Linna, A. & Oksanen, T. 2012. Kunta-alan työolot ja hyvinvointi 2000-luvulla. Teoksessa Oksanen, T. (toim.) Hyvinvointihavaintoja. Tutkimustietoa kunta-alalta. Työterveyslaitos. Tammerprint, Tampere, 19-43.

Salo, P., Vahtera, J., Saltychev, M., Pentti, J. & Kivimäki, M. 2012 Työkyvyttömyys ja sen ehkäisy. Teoksessa Oksanen, T. (toim.) Hyvinvointihavaintoja. Tutkimustietoa kunta-alalta. Työterveyslaitos. Tammerprint, Tampere, 91-122.

Silfverberg, P. 2005. Ideasta projektiksi. Projektinvetäjän käsikirja. Konsulttitoimisto Planpoint Oy, Helsinki.

Seitovirta, J. 2012. Palkitseminen yliopistollisessa sairaalassa – sairaanhoitajien haastattelututkimus. Pro gradu. Hoitotiede. Itä-Suomen yliopisto.

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu, 11-44.

Tammelin, M. 2009. Working time and family time. Experiences of the work and family interfarce amond dual-earning couples in Finland. Jyväskylä studies in education, psychology and social research, 355. Jyväskylän yliopisto.

Telaranta, S. 2012. Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Luettu 29.4.2014. <http://tamk-johtaminen.blogspot.fi>

Turku 2013. Sisätautisairaala. Luettu 21.1.2014. <http://www.turku.fi>

Vesterinen, P-L. 2013. Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum, Hansaprint Oy, Vantaa, 267-278.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

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

Väyrynen, O. 2012. Työhyvinvointia työyhteisötaitoja johtamalla. Opinnäyte. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala. Kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Luettu 17.1.2013. <https://publications.theseus.fi>

Suullinen tiedonanto:

Ryhänen, A. 2013. 12.9.2013. Työhyvinvoinnin kehittämishanke.

SAATEKIRJE

HENKILÖSTÖÄ OSALLISTAVA TYÖVUOROSUUNNITTELU

2.10.2013

### **Hyvä vastaaja**

Kohteliaimmin pyydän Sinua vastaamaan liitteenä olevaan kyselyyn. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa henkilöstön kokemuksista työaika-autonomiasta. Tarkoituksena on tuotetun tiedon avulla tuottaa välineitä henkilöstöä osallistavaan työvuorosuunnitelmaan. Tämä aineiston keruu liittyy osana Turun kaupungin Hyvinvointitoimialan erikoissairaanhoidon työhyvinvoinnin kehittämishankkeeseen. Lupa aineiston keruuseen on saatu suullinen lupa ylihoitaja xxxx syyskuussa 2013.

Sinun vastauksesi ovat arvokasta tietoa henkilöstöä osallistavan työvuorosuunnittelun kehittämisessä. Vastaaminen on vapaaehtoista. Kyselyn tuloksia tullaan käyttämään niin, ettei yksittäinen vastaaja ole tunnistettavissa. Ole ystävällinen ja vastaa 20.10. mennessä Webropol-kyselyyn.

Tämä kysely liittyy osana Turun ammattikorkeakoulussa suorittamaani ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvaan opinnäytteeseen. Opinnäytetyöni ohjaaja on xxxx.

Kyselyssä henkilöstöä osallistavan työvuorosuunnittelun tilalla käytetään termiä työaika-autonomia.

Vastauksistasi kiittäen

Riikka Naavalinna  
Sairaanhoidtaja, yamk-opiskelija

## TUTKIMUSTIEDOTE

Henkilöstöä osallistava työvuorosuunnittelu -kehittämiprojekti on osa Turun ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä, joka liittyy Turun kaupungin Hyvinvointitoimialan erikoissairaanhoidon työhyvinvoinnin kehittämishankkeeseen. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa henkilöstön kokemuksista työaika-autonomiasta. Tarkoituksena on tuotetun tiedon avulla tuottaa välineitä henkilöstöä osallistavaan työvuorosuunnitelmaan. Tutkimusaineisto kerätään kyselyllä sisätautisairaalan vuodeosastojen hoitohenkilökunnalta (N = 100). Aineiston keruu tapahtuu lokakuussa 2013. Aineistoa käytetään henkilöstöä osallistavan työvuorosuunnittelun välineistön kehittämiseen. Tutkimus on osa Turun kaupungin Hyvinvointitoimialan erikoissairaanhoidon vuodeosastojen toiminnan kehittämistä. Tutkimukselle on saatu suullinen lupa ylihoitaja xxxx syyskuussa 2013. Tutkimuksesta saa lisätietoja

Riikka Naavalinna, sairaanhoitaja, yamk-opiskelija  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen