

Opinnäytetyö (AMK)  
Hoitotyön koulutusohjelma  
Sairaanhoitaja  
2014

Hanna Lehikoinen

# TYÖAIKA-AUTONOMIA

– työhyvinvointia edistämässä



OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Hoitotyön koulutusohjelma | Sairaanhoido

2014 | 34 sivua, 5 liitettä

Ohjaaja: Arja Nylund

Hanna Lehikoinen

## TYÖAIKA-AUTONOMIA – TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄMÄSSÄ

Työaika-autonomia – työhyvinvointia edistämässä-opinnäytetyö tehtiin toiminnallisena opinnäytetyönä hoitotyön koulutusohjelmassa Turun ammattikorkeakoulussa yhteistyössä erään alue-sairaalan kanssa. Työn tarkoituksena oli antaa tukea toimeksiantajan alaisuudessa toimiville kolmelle ympärivuorokautista hoitoa tarjoavalle osastolle, joissa autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöön ottamisessa oli koettu haasteita. Autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttaminen vaatii työntekijöiltä ja organisaatiolta avointa keskustelua sekä yhteistä sitoutumista. Kirjalliset toimintaohjeet nousevat arvoonsa, jotta yhteisiin sääntöihin voidaan ongelmatilanteissa palata. Yhteneväisyys eri yksiköiden kesken on oikeudenmukaisuusperiaatteen takia myös tärkeää.

Tässä opinnäytetyössä todettiin alan aineistoon perustaen, että autonomisella työvuorosuunnittelulla on positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin, mikäli avoin keskustelu ja yhteiset pelisäännöt on sisäistetty toimintaan. Opinnäytetyössä laadittiin kirjalliset toimintaohjeet yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa helppokäyttöisyyttä silmällä pitäen. Osastojen esimiehille pidettiin perehdytystilaisuus, jossa oli mahdollisuus keskusteluun sekä kirjallisen toimintaohjeen muokkaamiseen.

Tulevaisuudessa työaika-autonomiamallia kannattaa kehittää yhä itsenäisempään suuntaan. Jatkotutkimuksena parin vuoden päästä olisi hyvä tarkastella työhyvinvoinnissa tapahtuneita muutoksia työaika-autonomiaan peilaten.

ASIASANAT: Työaika-autonomia, työhyvinvointi, autonominen työvuorosuunnittelu



BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in nursing | Nursing

2014 | 34 pages, 5 attachments

Instructor: Arja Nylund

Hanna Lehikoinen

## SELF-SCHEDULING, PROMOTING WELL-BEING AT WORK

Self-scheduling, promoting well-being at work thesis was made as a functional project at health department at Turku University of applied sciences in collaboration with a regional hospital. The objective of the thesis was to offer support to three wards where launching of self-scheduling had been challenging. Self-scheduling demands open discussion and engagement on both the employees as well as the organisation. Written instructions are considered at great worth in order to enable getting back at the original rules in case of any inconvenience. Unity in the name of justice between the wards is considered important.

Based on former studies it was noted that self-scheduling has a positive impact on well-being at work as long as open discussion and common rules are included in the activities. Written instructions were composed in collaboration with the target hospital keeping simplicity in mind. The ward leaders were given a common introduction where they had a possibility to discuss and modify the written instructions.

In the future it is recommendable to develop the model of self-scheduling towards a larger autonomy. As a future research in couple of years well-being at work due to self-scheduling would be an interesting subject.

**KEYWORDS:** self-scheduling, well-being at work, autonomy at scheduling



EXAMENSARBETE | SAMMANFATTNING

ÅBO YRKESHÖGSKOLAN

Utbildningsprogeammet för vård | Vård

2014 | 34 sidor, 5 bilagor

Handledare: Arja Nylund

Hanna Lehikoinen

## ARBETSTIDSAUTONOMI – ATT FRÄMJA ARBETSVÄLMÅENDE

Arbetstidsautonomi – att främja arbetsvälmående examensarbete gjordes som funktionellt projektarbete på vårdlinjen i Åbo yrkeshögskola och i samarbete med ett regionalt sjukhus. Syftet med arbetet var att stödja tre bäddavdelningar i framtagandet av arbetstidsautonomi, där en del utmaningar har uppstått. Genomförandet av arbetstidsautonomi kräver öppen diskussion och åtagande av både personalen och organisationen. Stor betydelse läggs i skriftliga instruktioner för att när problem uppstår är det möjligt att återta de gemensamma reglerna. I rättvishetens namn är det viktigt att olika avdelningar följer gemensamma regler.

I denna uppsats har det grundat konstaterats att arbetstidsautonomi har positiv inverkan i arbetsvälmående i fall öppen diskussion och gemensamma regler är inkluderade i arbetet. Skriftliga instruktioner gjordes i samarbete med arbetsgivaren med lätt hantering i åtanke. En presentation av arbetstidsautonomi hölls för avdelningsföreståndare. Under presentationstillfället fanns det möjligheter till diskussion och modifiering av de skriftliga instruktionerna.

I framtiden rekommenderas det att utveckla arbetstidsautonomin mot även utsträckning av självständighet. Arbetsvälmående relaterad till arbetstidsautonomin kommer att vara ett intressant forskningsämne om ett par år.

Nyckelord: arbetstidsautonomi, arbetsvälmående, autonomisk arbetstidsplanering



# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 TYÖAIKA-AUTONOMIA</b>	<b>8</b>
2.1 Työaika koskevat lait	9
2.2 Ergonominen työaikasuunnittelu	10
2.3 Työhyvinvointi	10
2.4 Vuorovaikutus työyhteisössä	12
2.5 Työaika-autonomian johtaminen	14
2.6 Toimintaohje	16
<b>3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET</b>	<b>18</b>
<b>4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS</b>	<b>19</b>
4.1 Tiedonhaun kuvaus	19
4.2 Työaika-autonomian toteutuminen aikaisempien tutkimusten perusteella	20
4.3 Yhteistyö toimeksiantajan edustajien kanssa	23
4.4 Kirjallisen toimintaohjeen laatiminen	24
4.5 Osastonhoitajien perehdytys	25
<b>5 POHDINTA</b>	<b>27</b>
5.1 Eettisyys ja luotettavuus	27
5.2 Opinnäytetyöprojektin arviointi ja johtopäätökset	28
5.3 Jatkosuunnitelmat	31
<b>LÄHTEET</b>	<b>32</b>
<b>LIITTEET</b>	
Liite 1. Tiedonhaun taulukko	
Liite 2. Työaika-autonomiaohje	
Liite 3. Työaika-autonomian aikajana	
Liite 4. Kutsu osastonhoitajille	
Liite 5. Osastonhoitajien palaveri	

# 1 JOHDANTO

Työaika-autonomian suosio on tutkimusten runsauden perusteella tänä päivänä lisääntymässä. Työhyvinvointiin on kansallisesti ja kansainvälisestikin kiinnitetty viimeisten vuosien aikana erityistä huomiota. Työaika-autonomialla on katsottu olevan työhyvinvoinnin kannalta suuri merkitys (Koivumäki ym. 2005, 24). Tämä perustuu ihmisen mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhönsä.

Työaika-autonomialla tarkoitetaan vuorotyössä järjestelmää, jossa työvuoro-suunnittelu aloitetaan sitä toteuttavan henkilökunnan toimesta. Jokainen työntekijä saa vastuun suunnitella työvuorojaan siten, että organisaation tarpeet ja yksilön tarpeet saavat mahdollisuuden kohdata. Suunnittelun päättää lähiesimies, joka hyväksyy työvuorolistat tehtyään siihen tarpeelliset muutokset.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa toimeksiantajan käyttöön käytännölliset ohjeet työaika-autonomian aloittamiselle ja toteuttamiselle sekä antaa tukea lähiesimiehille sen johtamisessa. Aiheen valinnassa yhdistyi työnantajan käytäntölähtöinen toive aiheen käsittelystä sekä tekijän henkilökohtainen kiinnostus aihetta kohtaan. Kohteena olevassa aluesairaalassa on kolme ympärivuorokautista hoitoa tarjoavaa osastoa, joiden käyttöön työn tulokset tarjotaan. Tällä hetkellä kolmesta osastosta kaksi toteuttaa työaika-autonomiaa ja yhdellä osastoista työvuorot suunnittelee listavastaava. Työaika-autonomian käyttöön otossa on todettu haasteita erilaisten odotusten tasolla henkilökunnan parissa, mikä onkin tyypillistä järjestelmän käytön alussa (Liski 2012, 66). Organisaatiossa toivotaan yhteisiä pelisääntöjä näiden haasteiden vähentämiseksi.

Opinnäytetyössä lähdetään liikkeelle keskeisten käsitteiden kuvaamisesta, jonka jälkeen tarkastellaan aikaisempien tutkimusten ja projektien tuomaa kokemusta. Tuotoksena opinnäytetyössä on kirjallinen toimintaohje sekä kertaluontoinen osastonhoitajien perehdytystilaisuus. Tarkoituksena on antaa tukea osastoille luomalla toimintaohjeet työaika-autonomian toteuttamiselle. Työntekijöiden saadessa itse suunnitella työvuorot, jaetaan vastuuta työn sujuvuudesta, minkä seurauksena työhyvinvoinnin toivotaan lisääntyvän.

Keskeisten käsitteiden kuvaaminen on tärkeää, jotta nähdään mitkä asiat ovat sidoksissa käsiteltävään aiheeseen. Aiheiden kytkösten ymmärtäminen vuorostaan tukee kokonaisuuden hahmottamista. Aikaisempien tutkimusten tarkastelussa pyritään nostamaan esille autonomisen työvuorosunnittelun seurauksia työyhteisölle.

## 2 TYÖAIKA-AUTONOMIA

Työntekijöiden läsnäolo sairaalan osastolla pohjautuu turvalliseen hoitotyöhön. Lähtökohtana hoitotyölle on laadukas potilashoito, mikä asettaa vaatimuksia henkilöstön osaamiselle kussakin työvuorossa. Työvuoroja suunniteltaessa hoidon tason on oltava yksi lähtökohdista, päätettäessä minkälaisia osaajia missäkin vuorossa osastolla on. Tässä esimiehen vastuu lopullisesta työvuorosuunnittelusta korostuu, sillä hänellä on kokonaisvastuu laadukkaasta potilashoidosta. Turvallisuusajattelua tukee niin ikään oikeanlaisten ammattilaisten sekä kokemuksen jakautuminen tasaisesti eri työvuoroissa. Turvallisuusajattelussa yhdistyvät sekä potilasturvallisuus että työturvallisuus. Käytännön tasolla työaika-autonomia merkitsee työntekijälle autonomista työvuorosuunnittelua.

Työaika-autonomia on yhteisöllinen tapa järjestää työvuorot siten, että jokainen työntekijä suunnittelee yhteisten pelisääntöjen ja lakien puitteissa omat työvuoronsa. Työaika-autonomian luonnetta kuvaa yhteisöllinen vastuu, jossa työyhteisö vastaa työn sujuvuudesta. Työntekijät vastuutetaan itse huolehtimaan siitä, että osaaminen ja työntekijöiden lukumäärä ovat optimaaliset työn suorittamiseen. Samalla työntekijä saa oikeuden suunnitella työvuorot ergonomisesti sekä myös omaa vapaa-aikaansa huomioon ottaen. Työaika-autonomiaan tutustuttaessa on syytä tutustua sen hyvinvoinnillisiin vaikutuksiin sekä vuorotyön suunnittelun ergonomiaan. Työaika-autonomia edellyttää yhteistyö- ja neuvottelutaitoja. (Hakola 2010, 49 – 57.)

Työaika-autonomia voi joissakin tapauksissa vaikuttaa myös muuttuviin raportointikäytäntöihin tai uusiin vaihtelevampiin työaikoihin. Se tuo monella tapaa joustavuutta työelämään. Mitä avoimempi ilmapiiri työpaikalla on, sitä joustavammaksi työaika-autonomian voidaan sallia tulevan. (Hakola 2010, 49 - 57.)

Työntekijöiden erilaiset tarpeet saattavat asettaa haasteita työaika-autonomialle. Myös yksilökeskeisestä ajattelusta yhteisökeskeiseen siirtyminen saattaa viedä aikaa. Erityisosaamisen järjestäminen tiettyihin työvuoroihin on niin ikään koettu haastavaksi. (Hakola 2010, 49 - 57.)



Tampereen johtamiskoulutuksen oppilaitoksessa tehdyssä pro gradu-tutkimuksessa todettiin tyhjentävästi työaika-autonomiaan liittyviä haasteita. Työtovereiden koettu itsekkyyks ja joustamattomuus työvuorosuunnittelussa sekä erilainen vastuunkanto koettiin epäkohtina. Tutkimuksessa nostettiin esiin myös huoli toivottujen vapaapäivien kunnioittamattomuudesta sekä siitä, että esimies vaihtaa suunniteltuja työvuoroja. (Liski 2012, 66.)

Esimiehen rooli muuttuu työaika-autonomiaa käyttöön otettaessa suunnittelijasta hyväksyjäksi. Hänen tukensa on yhä erittäin tärkeää, sillä hänen vastuullaan on, että työntekijät ovat tietoisia työaikaan liittyvistä säännöistä, sekä myös työyhteisössä käytävästä keskustelusta työaika-autonomian pelisäännöistä. Otettaessa käyttöön työaika-autonomiaa, tulee alkuaikojen kehittämistyöhön kiinnittää huomiota riittävästi. Tehdyt muutokset ja päätökset tulee kirjata, jotta seurannan perusteella käytettyjä metodeja voidaan muokata tarpeen mukaan. Seurannassa on tärkeä ottaa myös huomioon työntekijöiden kokemukset työaika-autonomian käytöstä. Siihen liittyvät kokemukset kannattaa jakaa muiden yksiköiden kanssa. (Hakola 2010, 49 – 57.)

## 2.1 Työaikaa koskevat lait

Työaikalaisissa (9.8.1996/605) määritellään vuorotyöstä ja yötyöstä työntekijää suojaan mutta myös jatkuvan työn suorittaminen mahdollistaen. Vuorotyön vaativa luonne otetaan laissa huomioon siten, että työntekijän lepoaikoja pyritään suojaamaan. Työvuorojen vaihtumisesta on esimerkiksi määrätty kyseisessä laissa. Vuorotyö tulee voida ennakoida siten, että työntekijä voi myös suunnitella vapaa-aikaansa.

Hoitotyössä, jota usein suoritetaan ympärivuorokautisesti, nousevat tärkeiksi lain kohdiksi yötyöstä ja vuorotyöstä säättävät kohdat. Lepoajat on säädetty erikseen päivittäiseen, vuorokautiseen ja viikoittaiseen lepoaikaan. Vuosilomista säädetään vuosilomalaissa.

KVTES (Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus) tarkoittaa työaikalakia. Sen mukaan yli viiden hengen työryhmien ollessa kyseessä, tulee poikkeavista

työajoista sovittaessa luottamusmiehen olla paikalla. Jaksotyöläisten vapaa-aika on KVTES:ssä määritelty tarkasti. Viikossa tulee olla vähintään yksi vähintään 35 tuntia kestävä yhtäjaksoinen vapaa-aika. Työvuorotaulukko on saatettava työntekijöille tiedoksi vähintään viikkoa ennen aiotun jakson alkua. Tämän jälkeen saa työvuorotaulukkoon tehdä muutoksia vain työntekijän suostumuksella. (KVTES 2014 – 2016.)

## 2.2 Ergonominen työaikasuunnittelu

Työaikaergonomialla tarkoitetaan jaksotyössä tietynlaista biologista rytmiä seuraavaa työn kiertoa eteenpäin suuntautuneesti, jolloin työntekijän hyvinvointia ja toimintakykyä tuetaan niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Työaikaergonomialle on tyypillistä säännöllisyys sekä pitkät, vähintään 11 tuntia, kestävät vapaat työvuorojen välissä. Työaikaergonomiaa toteutettaessa työ jakautuu tasaisemmin viikon ja jakson ajalle. Työaikajärjestelyissä esimies on avainasemassa. Hänen tulee ottaa huomioon työpaikan tarpeet, lait ja asetukset mutta myös työntekijöiden hyvinvointi. (Hakola 2010, 24 – 31.)

Keskustellessa vuorotyössä toimivien työntekijöiden kanssa havaitsee nopeasti, että yksilölliset vuorokausirytmit sopivat harvoin ulkoa suunniteltuun työvuorolistaan. Työaika-ergonomiaa voidaan toki toteuttaa, mutta parhaiten yksilöllistä vuorokausirytmia voitaneen myötäillä kun työvuorot suunnitellaan itse, jolloin kukin voi niin halutessaan toteuttaa työaika-ergonomiaa yksikön puitteiden sen salliessa.

## 2.3 Työhyvinvointi

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointi merkitsee työn mielekkyyttä ja sujuvuutta turvallisessa ja terveyttä edistävässä, sekä työuraa tukevassa ympäristössä ja työyhteisössä. Laadun kehittäminen työntekijöiden osaamista tukemalla antaa tuloksia myös työviihtyvyyden saralla. Valta, vastuu ja velvollisuudet tulisi jakaa selkeästi työyhteisön kesken. Johtamisen katsotaan

olevan työhyvinvoinnin kehittämisen kulmakivi. (Työterveyslaitos 2012, 11 – 12 & 68.)

Voimalla itse vaikuttaa työvuoroihinsa voi yksilö helpommin toteuttaa hänelle luontaista vuorokausirytmää. Erityisosaaajien saadessa kantaa vastuun ajankoh- tien varmistamisesta, heidän tyytyväisyytensä todennäköisesti kasvaa, sillä ko- kemus luottamuksesta on voimaannuttava tapahtuma.

Työhyvinvointia voidaan tarkastella ns. ikkunateorian kautta (Gerlander ja Lau- nis 2007. ks. Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 32 – 47). Kokemuk- sen, kuormituksen ja kehittyvän toiminnan näkökulmat auttavat esimiestä konk- retisoimaan työhyvinvoinnin syitä ja siten vaikuttamaan nimenomaan niihin, ei vain seurauksiin. Valitusta näkökulmasta riippuu, minkälaisia ratkaisuja työhy- vinvoinnin kehittämiseksi valitaan.

- *Kokemuksen näkökulmalla* työntekijöiden henkilökohtaiset ja kollektiiviset kokemukset työstä ovat merkittäviä, ja niitä työstämällä voidaan työtyyty- väisyyttä lisätä. Toiminnallisena esimerkkinä voidaan mainita mahdolli- suus työnohjaukseen, jossa työntekijät voivat jakaa kokemuksiaan.
- *Kuormituksen näkökulmassa* tarkastellaan työn vaativuutta työntekijöiden edellytyksiin nähden. Näkökulma auttaa havainnoimaan työntekijöiden yksilölliset resurssit ja siten tasapainottamaan työtä yhteisössä. Hyvien, yksilöllisiä ominaisuuksia hyödyntävien käytäntöjen kehittäminen auttaa työhyvinvoinnin edistämässä.
- *Kehittyvän toiminnan näkökulmassa* keskitytään muutoksiin ja niiden hal- lintaan. Työyhteisö analysoi yhdessä tapahtuneita muutoksia ja kehittää käytäntöjä työtä hankaloittavien tekijöiden poistamiseksi.

Vuorotyön on todettu olevan yksi tärkeimmistä terveyttä heikentävistä tekijöistä työelämässä (Safari ym. 2013). Vuorotyön haittoja vähennettäessä on kiinnitet- tävä varsin paljon huomiota työvuorosuunnitteluun ja organisointiin. Vuorokausi- rytmin sovittaminen työhön ja muuhun elämään on haasteellinen tehtävä ja

saattaa lisätä unihäiriöitä ja esimerkiksi tapaturma-alttiutta. (Hakola 2010, 19 – 23.)

Vuodesta 1996 on lakimuutoksen jälkeen Suomessa voitu soveltaa joustavia työaikoja. Joustavan työajan mallit toimivat parhaiten työyksiköissä, joissa keskustelu on avointa. Joustavaa työaikamallia käytettäessä on tärkeää, että osapuolet voivat ottaa toisensa huomioon. Työnantajalla on tarve tietynlaisiin työntekijöihin tiettyinä aikoina ja työntekijällä on tarpeensa myös työn ulkopuolella. Näiden välille löytyvä tasapaino mahdollistaa molempia tyydyttävän, tasapainoisen työvuorosuunnittelun. (Työterveyslaitos 2012, 73 – 72.)

Työstä palautumisen hidastumisen on katsottu aiheuttavan stressiperäisiä ongelmia. Palautuminen on vaikeampaa epäsäännöllisten työvuorojen vallitessa. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan työperäiset psyykkiset oireet ovat viimeisen neljän vuoden aikana vähentyneet. Aktiivisia toimenpiteitä työkyvyn ja työiihtyvyyden lisäämiseksi onkin viime vuosina aloitettu paljon. (Työterveyslaitos 2012, 107 – 111.)

## 2.4 Vuorovaikutus työyhteisössä

Suunniteltaessa työaikoja yhteistyössä tulee pystyä ottamaan huomioon toisten ihmisten erilaiset tarpeet. Avaintermeinä ovat avoin keskustelu, toisen ihmisen kuunteleminen sekä tilanteen ymmärtäminen. Työaikojen joustavuus työaika-autonomiassa antaa oivan mahdollisuuden jokaisen työntekijän joustavuudelle. Kuitenkin jokainen työntekijä on myös vastuussa siitä, että oikeanlaisia osaajia on paikalla oikeaan aikaan. Näistä lähtökohdista on hyvällä vuorovaikutuksella aikaansaataavissa tehokas ja joustava työaikamalli.

Ihmisen vuorovaikutustaidot perustuvat hänen kykynsä tunnistaa muiden ihmisten tunteita ja mielipiteitä. Yksilön on kuitenkin osattava myös ilmaista itseään. Vuorovaikutuksessa on yleensä kysymys tunteiden ja tarpeiden ilmaisusta sekä niihin reagoimisesta. Näiden reaktioiden perusteella ihmisen arvomaailma muokkautuu tietoisesti ja tiedostamatta. Ihmisen ollessa tietoinen arvoistaan ja

tunteistaan, hän voi vaikuttaa arvomaailmansa muokkautumiseen. (Aalto 2002, 12 – 29.)

Vuorovaikutuksessa tärkeää on kohtaamisen taito. Yksilön on tiedostettava, että muilta voi oppia ja ettei päämääränä ole oma voitto, vaan ryhmän voitto. Tämä edellyttää, että yksilö uskoo toisen kykyihin ja että ryhmää ohjaavat samankaltaiset arvot ja päämäärät. Hyvä kommunikaatio ryhmän sisällä edesauttaa ymmärtämään perin pohjin toisen jäsenen ajatuskulkua. Tällainen kohtaaminen johtaa ideaalitulanteessa aitoon haluun ymmärtää toista; lisää avoimuutta sekä pääsyä käsiksi oleelliseen asiaan. (Aalto 2002, 33 – 35.)

Ihmisten kohtaamisissa on tärkeää kohdata asiat, ei vain olettamuksia. Jokaisen vastuulla on siten kommunikoida ymmärrettävästi. Aktiivista, toiselta oppivaa kohtaamistapaa kannattaa suosia, sillä yhteistyö onnistuu vain jos jäsenet ymmärtävät joustamisen merkityksen. Tämän perustana on, että ihmiset ymmärtävät toistensa tarkoitukset. Toisen näkökantaa ymmärtää paremmin jos käyttää kyselevää tyyliä kommunikoidessaan. Terve uteliaisuus avaa uusia näkökulmia toimia yhteistyössä. (Peltola 2011, 208 – 220.)

Peltolan mukaan (2011, 228 – 231) ihmiset arvostavat reiluutta sekä kuulluksi tulemistä. Tämä piirre on yhteistyötä tehtäessä ensiarvoisen tärkeää ja koskee jokaista ryhmän jäsentä. Yhteiseen ymmärrykseen päästään, kun jokainen ryhmän jäsen joustaa, eikä juutu omien näkemystensä ehdottomaan tarjoamiseen. Ryhmässä jokaisen tulisi voida ilmaista oma kantansa. Siten myös oman kantansa rajoitteet tulee huomanneeksi ja joustaminen helpottuu.

Rakentava ilmaiseminen perustuu tosiasioihin ja mieluummin omiin tuntemuksiin kuin toisen ihmisen olemukseen tai käyttäytymiseen. Toisen ihmisen syytely tai tapahtumien yleistäminen ("olet aina myöhässä") eivät yleensä aiheuta toivottua tulosta, vaan seurauksena voi helposti olla vastasyytös ja tilanteen kärjistyminen. (Aalto 2002, 59 – 63.)

Ryhmän jäsenten välisen vuorovaikutuksen merkityksen tunnustaminen on tärkeää. Tietoisuutta ryhmän yhteisestä tavoitteesta voidaan käyttää voimavarana muutoksessa. Jokaisella ryhmällä on myös omat rajansa joista tulee olla tietoi-

nen ja joista voidaan sopia. Selkeät rajat tuovat ryhmälle turvallisuutta ja luotamusta. (Kyngäs ym. 2007, 104 – 108.)

## 2.5 Työaika-autonomian johtaminen

Lähiesimiehen rooli työaika-autonomiassa käyttöön otettaessa on merkittävä. Hänen ohjauksessaan työntekijöille tulee muodostua yhtenäinen kuva siitä, mitä työaika-autonomialla tarkoitetaan, sekä siitä, miten se käytännössä toteutetaan. Lähiesimiehen asiantuntemus ja persoonalliset ominaisuudet vaikuttavat suuresti siihen miten ohjaustilanne etenee.

Erämetsä käsittelee strategiajohtamista kirjassaan Teoriasta todeksi (2009) tavalla, jota voidaan niin ikään soveltaa työaika-autonomian käyttöön ottoon. Hänen mukaansa uuden, koko työyhteisöä koskevan muutoksen johtamisessa on tärkeää koko organisaation jäsenten ymmärrys uuden asian tärkeydestä ja yksityiskohdista. Yksilöiden tulee ymmärtää oma kytköksensä asiaan. Työaika-autonomian onnistuneeseen toteuttamiseen päästään, kun koko työyhteisöllä on samankaltainen tahtotila ja osaaminen asiaan liittyen. Koko ketju perustuu esimiehen hyvään ymmärrykseen työaika-autonomian periaatteista. (Erämetsä 2009, 81 – 82.)

Avoin jatkuva keskustelu työaika-autonomiasta auttaa työyhteisöä hahmottamaan yhteiset päämäärät. Keskustelussa esiin nostettavia asioita ovat yksilön omaa toimintaa ohjaavat motiivit mutta myös työyhteisöä hyödyttävät yksityiskohdat. Keskustelussa tulee työyhteisölle ennemminkin esittää kysymyksiä kuin jakaa totuuksia. Siten asiasta tulee kiinnostava ja innostava ja työyhteisö kokee asian helpommin omakseen. Muutoksia esiteltäessä tulee esimiehen vastaanottaa useita muutokseen liittyviä tunteita, joita työyhteisöstä nousee. Kun esimies ottaa vakavasti tunteet ja kokemukset, joita yhteisöltä tulee, voivat työntekijät kokea, että heitä on kuultu ja ymmärretty. Tärkeää on huomata, että työntekijät kokevat voivansa sanoa ääneen oman kantansa. (Erämetsä 2009, 82 – 83, 266 – 267.)

Ohjauksessa on hyvä tiedostaa ohjattavan aikaisemmat kokemukset aiheesta. Ristiriitojen tuottamisesta johtuva turhautuminen on tärkeä huomioida. Kun tavoite voidaan perustella rationaalisesti, ristiriitatilanne on ohjattavan osalta helpommin siedettävissä. On tärkeää välttää väittelyä ja pyrkiä houkuttelemaan muutokseen. Pakottamalla muutokseen saadaan aikaan vain tyytymättömyyttä. Yksilön vastuuttaminen houkuttelemalla vaikuttaa myönteisesti muutoksen hyväksymiseen. (Kyngäs ym. 2007, 49, 104 – 108.)

Kyngäs toteaa (2007), että ohjaustilanteissa on tärkeää varmistaa, että ryhmä on tietoinen yhteisistä tavoitteistaan. Tätä neuvoa voidaan soveltaa myös esimiehen työntekijöille tuottamissa ohjaustilanteissa. Ohjaustilanteessa esimiehen kannattaa osoittaa ryhmälle luottamusta antamalla sille valtaa tehdä kollektiivisiä päätöksiä tiettyjen raamien puitteissa.

Peltola (2011) lainaa W. Edward Demingiä, joka painottaa ihmisten olevan syntymään uteliaita, motivoituneita, itseään kunnioittavia ja arvostavia yksilöitä. Hänen mukaansa nämä piirteet tuhotaan ulkoisilla arvottamisilla. Peltolan mukaan johtamistyyli, joka vapauttaa ihmiset ilmaisemaan itseään ja olemaan luovia, vapauttaa nämä piirteet uudelleen, jolloin tuottavuuden voidaan katsoa lisääntyvän. Työntekijöiden rajoittaminen liiallisilla säännöillä, kutistaa työstä saatavan ilon ja siten myös motivaation. Johtaja voi luoda puitteet työn tekemiselle keskustelemalla työntekijöiden kanssa yhteisistä tavoitteista, metodeista ja rajauksista sekä luomalla luottamuksen ilmapiiriä. (Peltola 2011, 259 – 267.)

Joanna Briggs instituutin tietokannasta valitussa tutkimuksessa (Pearson. 2004.) oli tarkasteltu 44 tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksissa tarkasteltiin johtajuutta ja sen vaikutusta työhyvinvointiin ja henkilökunnan vaihtuvuuteen. Tutkijat ovat terveysalan ammattilaisia, lääkäreitä ja hoitotieteen tutkijoita.

Tutkimuksissa, jotka keskittyivät työhyvinvointiin, todettiin, että henkilökunnan osallistamisella oli suuri vaikutus työhyvinvointiin. Samoissa tutkimuksissa todettiin, että osallistamalla henkilökuntaa, koettiin luottamuksen lisääntyneen sekä työn laadun parantuneen. Ylivoimaisesti eniten positiivisia vaikutuksia työviihtyvyyteen, työntekijöiden terveyteen, työn laatuun ja koettuun työn mielek-

kytteen koettiin olleen muutosjohtamiseen (transformational) perustuvalla johtamistyyllillä. Muita johtamistyyliä edustivat sosiaalinen, instrumentaalinen, osallistava, neuvoa antava ja kaupallinen johtajuus. (Pearson ym. 2004, 290 – 292.)

Tutkimuksissa tarkasteltiin myös johtamisasennetta. Näissä tutkimuksissa eniten positiivisia vaikutuksia työyhteisöön koettiin olleen kyseenalaistavilla, työryhmää aktivoivalla asenteella. Avoin ajatusten jakaminen sekä esimerkin näyttäminen koettiin niin ikään positiivisiksi vaikuttajiksi. Mentorointi ja osaamisen tunnistaminen antoivat positiivisia vaikutteita työyhteisöön. (Pearson ym. 2004, 293 – 294.)

## 2.6 Toimintaohje

Työaika-autonomiaa koskevissa tutkimuksissa (Essén-Huhtala, Joyce ym.; Koi-vumäki ym.; Liski, Schaupp ym. & Unkila), on järjestelmällisesti mainittu perehdytys ja ohjaus. Näitä ei varsinaisesti ole tutkittu, mutta on ilmeistä, että niillä on merkittävä rooli työaika-autonomian käyttöön ottamisen onnistumisessa.

Niin perehdytyksen kuin ohjauksenkin tukena on hyvä käyttää kirjallista materiaalia, sillä suullisessa ohjauksessa unohtamisen riski on suurempi (Torkkola 2002, 29 – 32). Kirjallisen ohjeen pariin työntekijä voi myös palata myöhemmin itsenäisesti.

Ohjeen rakenteessa korostetaan tärkeintä asiaa kirjoittamalla se ensimmäiseksi. Tämä antaa vihjeen ohjeen tärkeydestä ja saa lukijan kiinnostumaan tekstistä itseään koskevana dokumenttina. Tekstin tulee olla havainnollistavaa yleis-kieltä. Monimutkaiset viittaukset lakeihin voivat hankaloittaa tekstin ymmärtämistä. Ohjeen loppuun voidaan lisätä täydentäviä tietoja, lähteitä tarkennuksia varten sekä yhteystiedot henkilöihin, joilta lisätietoja voi kysyä. (Torkkola 2002, 39 – 45.)

Aluesairaalassa, jonka yhteydessä tämä opinnäytetyö tehtiin, on aikaisemman työaika-autonomiaan liittyvän opinnäytetyön (Essén-Huhtala 2010) yhteydessä



tehty listaus yhteisistä pelisäännöistä. Kyseisiä yhdessä laadittuja pelisääntöjä hyödynnettiin myös tämän opinnäytetyön yhteydessä.

Kirjallinen ohje on käytännöllinen vasta, kun lukija sen ymmärtää. Ohjetta tehdään siis lukijan näkökulmasta. Lukija tulkitsee tekstiä omista lähtökohdistaan eli esimerkiksi taustatietoihinsa perustaen. Ohjetta kirjoitettaessa on myös pidettävä mielessä, mikä on sen tarkoitus. Johtaakseen toivottuun muutokseen, ohjeessa tulee olla riittävät ja selkeät perustelut toivotusta muutoksesta. (Torkkola ym. 2002, 14 – 22.)

Ohjeeseen tulee merkitä päiväys, jotta sen päivittämistarvetta voidaan arvioida helpommin. Puhutteleva ohje tuo sen henkilökohtaisemmaksi lukijalle ja siten aktiivimuodon käyttäminen passiivin sijaan on sujuvampi. Ohjeissa voidaan käyttää käskymuotoja selkiyttämään asian tärkeyttä. Kuitenkin on myös tärkeää perustella, miksi juuri näin tulee tehdä. (Torkkola ym. 2002, 34 – 38.)

### 3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tukea valittuja osastoja työaika-autonomian toteuttamisessa. Työntekijöiden käyttöön laadittiin kirjallinen toimintaohje, jota voidaan käyttää tukena työvuoroja suunniteltaessa. Lisäksi toimeksiantajan alaisuudessa toimiville kolmivuorotyötä toteuttavien osastojen osastonhoitajille suunniteltiin ohjaustilaisuus, jonka tarkoituksena on tukea heitä työaika-autonomian toteuttamisessa. Työaika-autonomian tavoitteena on että jokainen osasto toteuttaisi suunnittelunsa siten, että asiantuntijoita on työpaikalla oikeaan aikaan, oikea määrä. Työhyvinvoinnin lisääntyminen on toivottu seuraus.

#### Opinnäytetyön tavoitteet

1. Työaika-autonomiaan liittyvät keskeiset käsitteet määritellään ja aikaisemmista tutkimuksista haetaan perusteluja autonomiselle työvuorosuunnittelulle.
2. Henkilöstöllä on käytössään ohje, jonka perusteella autonomista työvuorosuunnittelua toteutetaan.
3. Lähiesimiehet ovat saaneet tukea perehtymisessä autonomisen työvuorosuunnittelun johtamiseen.

## 4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

### 4.1 Tiedonhaun kuvaus

Kirjallisuuskatsauksen aineistoa haettiin aiheeseen liittyvistä pro gradu-tutkimuksista, ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöistä ja projektiraportteista sekä ulkomaisista tutkimusraporteista. Huomiota kiinnitettiin tutkimusten ja raporttien ajankohtaisuuteen sekä hakusanojen osumien relevanssiin. Systemaattiset haut tehtiin Cinahl, Medline, Cochrane, Pubmed ja Joanna Briggs instituutin tietokantoja käyttämällä (liite 1). Tietokannat valittiin alakohdaisuuden sekä tieteellisen painoarvon takia. Tietokannoista oli havaittavissa aiheen ajankohtaisuus, sillä osumia haulle löytyi paljon. Monet ulkomaiset artikkelit olivat kuitenkin maksullisia eivätkä siten olleet kaikessa laajuudessaan käytettävissä.

Ammattikorkeakoulujen julkaisuarkisto Theseuksesta hakiessa voitiin todeta niin ikään aiheen ajankohtaisuus. Ylemmän ammattikorkeakoulun sekä ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä työaika-autonomiaan liittyen oli todella paljon. (liite 1) Kirjallisuutta haettiin myös manuaalisesti kirjastoista sekä internetin yleisiä hakukoneita käyttämällä. Yleisten hakukoneiden yhteydessä on pantava erityistä painoa lähteen luotettavuuden tarkistamiseksi (Elomaa & Mikkola 2008, 26). Tästä syystä onkin lähinnä käytetty Googlen Scholar – hakuja ja niidenkin yhteydessä tarkistettu lähteen tuottaja vastaamaan alan luotettavuuskriteerejä.

Hakusanat pohjautuivat opinnäytetyön keskeisiin käsitteisiin: työaika-autonomia, työhyvinvointi, johtaminen, ohjaus ja kirjallisen ohjeen kirjoittaminen. Ulkomaisia hakusanoja olivat: leadership, management, self scheduling, auto-scheduling and occupational health. Hakusanoja valittaessa on käytetty alan tietokannan (Pubmed) hakusanatukea.

Kirjallisuushaun tarkoituksena oli saada tutkimuksista ja aiemmin toteutuneista projekteista tietoa siitä, mitkä ovat työaika-autonomian seuraukset työyksikölle työn sujuvuutta ajatellen, mutta myös yksilölle, hänen hyvinvointiaan ajatellen. Johtamisen ollessa yksi työaika-autonomian onnistuneen käyttämisen edellytys,

haettiin aikaisempaa kirjallisuutta myös johtamisesta. Tähän opinnäytetyöhön on valittu yksi laaja, korkealaatuinen synteesi sekä muutamia hankeraportteja. Näiden perusteella näyttö on vähintäänkin kohtalainen. (Elomaa & Mikkola 2008, 34.)

#### 4.2 Työaika-autonomian toteutuminen aikaisempien tutkimusten perusteella

Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli löytää aikaisemmista tutkimuksista ja projekteista perusteluja työaika-autonomian käyttöön otolle. Aikaisempien tutkimusten ja projektiraporttien runsauden perusteella aihe on varsin ajankohdainen ja raporteista voitiin tähän työhön valita niitä, jotka parhaiten kuvaavat sekä työaika-autonomiasta, että työhyvinvointia ja varsinkin niiden yhteyttä. Eri-laisia työvuorosunnittelumalleja on myös mainittu, jotta saataisiin vertailukoh-tia.

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisemassa raportissa (2008) avattiin työaika-ergonomian toteuttamisen vaikutusta työhyvinvointiin ja hoitohenkilökunnan vi-reystilaan sekä nukkumiseen. Työaikaergonomista suunnittelua toteutti esimies. Tutkimukseen osallistui 12 työyksikön hoitohenkilökunta Pirkanmaan alueen eri sairaaloista. Yksiköt olivat toimialoiltaan sisätautien, operatiivisen toiminnan kuten myös perusterveydenhuollon ja yliopistosairaalan erikoissairaanhoidon osastoja. Yhtä polikliinistä osastoa lukuun ottamatta osastot toimivat ympärivuorokautisesti. Tutkimuksessa tehtiin työaikakokeiluja tammikuusta 2006 lähtien. Loppuraportti kirjoitettiin lokakuussa samana vuonna. (Unkila ym. 2008.)

Tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin katsottiin lisääntyneen ja työntekijöiden vireystilan lisääntyneen nukkumista ja lepoaikoja helpottavaa työaikaergonomi-aa toteutettaessa. Vapaa-ajan ja perheen kanssa vietetyn ajan katsottiin kuiten-kin vähentyneen, mikä koettiin negatiivisena. Kun työvuorot oli suunnitellut esi-mies, koettiin, ettei yksilöllisiä toiveita ja tarpeita otettu riittävästi huomioon. (Unkila ym. 2008.)

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että työaikaer-gonomiasta toteutettaessa työn tehokkuutta voidaan lisätä. Kuitenkin työntekijöi-

den yleistä hyvinvointia voitaisiin lisätä antamalla lisää valtaa omien työvuorojen suunnittelulle. Kun työntekijä kokee voivansa elää tasapainoista elämää työ ja muu aika yhdistäen, luodaan edellytyksiä kokonaistyytyväisyyden paranemiseksi.

Cochrane yhteisön tuottamassa katsauksessa (Joyce ym. 2010) on koottu yhteen 12 tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksessa haettiin erityyppisten joustavien työaikojen seurauksia työntekijöiden hyvinvoinnissa. Tutkimukseen on otettu mukaan seuraavan tyyppisiä joustavia työaikoja: työaika-autonomia, työaika-joustot sekä portaittainen eläköityminen. Lisäksi tutkimuksessa erotettiin toisistaan työntekijän ja työnantajan aloitteesta tapahtunut työaikajousto.

Katsauksen kokoajat ovat englantilaisten yliopistojen tutkijoita, joilla oli takanaan useampia tutkimuksia yhteiskunnan työhön liittyvistä aiheista ja varsinkin työaikaan ja –hyvinvointiin liittyen. Katsaukseen valitut tutkimukset on etsitty käyttäen alan tietokantoja kuten Cochrane, Medline ja Cinahl. (Joyce ym. 2010.)

Katsauksen perusteella työaika-autonomia lisäsi työhyvinvointia ja henkilökunnan vireyttä, kun taas työnantajalähtöiset työaikajoustot vähensivät sitä. Synthesisissä todettiin, että työntekijöiden terveys ja työhyvinvointi paranivat työaika-autonomian myötä. Työntekijöiden unirytmien ja vireystilan todettiin parantuneen niissä tutkimuksissa, jotka koskivat työaika-autonomiasta. Joustavia työaikoja toteutettaessa tulokset eivät olleet yhtä selviä. (Joyce ym. 2010.)

Helsingin yliopistollisessa keskussairaalassa toteutettiin kehittämishanke (2002 – 2005), jonka tavoitteena oli luoda toimiva työaika-autonomiakäytäntö. Kehittämishanke toteutettiin Jorvin sairaalassa sekä Espoon vanhustenhuollossa toimivilla osastoilla ja sen rahoittamiseen osallistuivat työministeriön työelämä-hankkeen kehittämisohjelma sekä Työsuojelurahasto. Hankkeen tueksi käytettiin Työterveyslaitoksen tekemää Kunta-10 –kyselyä, henkilökunnan hyvinvointikyselyä sekä vuorotyökyselyä. Hankkeen yhtenä osana järjestettiin koulutusta sekä työvuorosuunnittelusta vastaaville henkilöille että koko hankeorganisaatioiden henkilökunnalle. (Koivumäki ym. 2005.)

Kehittämishankkeen loppuraportissa tähdennettiin työaika-autonomian vaikutuksia työhyvinvointiin sekä myös työvuorosuunnittelun johtamisen oikeudenmukaisuuteen. Tutkimukseen osallistuneiden osastojen henkilökunnan kokemusten mukaan lisääntynyt vaikuttaminen omiin työvuoroihin lisäsi työhyvinvointia sekä johtamisen oikeudenmukaisuutta. Työn kuormittavuuteen sen ei koettu vaikuttavan. Työvuoroista saatiin kehittämishankkeessa yksilöllisempiä ja keskustelut työvuoroista johtivat muuhunkin yhteiseen suunnitteluun. Työvuorosuunnitteluun meni työaika-autonomiata toteutettaessa yhtä paljon aikaa kuin aikaisemmin, mutta työ oli jakautunut useammalle henkilölle. Lähijohtamisen koettiin parantuneen ja vuorotyön haittojen jonkun verran vähentyneen työaika-autonomiata toteutettaessa. (Koivumäki ym. 2005.)

Myös muita merkittäviä asioita havaittiin kehittämishankkeen yhteydessä. Esi-miehen osallistava muutosjohtamiskyky todettiin tärkeäksi, sillä koko henkilös-tön yhteistyö on ensiarvoisen tärkeää. Jokaisen osapuolen vuorovaikutustaidot nousivat merkityksellisiksi avoimessa keskustelussa työaika-autonomian peli-säännöistä. Hankkeessa todettiin myös, että työntekijöiden tulee omaksua vas-tuunsa työvuorojen suunnittelussa. (Koivumäki ym. 2005.)

Aluesairaalassa, jossa tämä opinnäytetyö toteutettiin, on tehty aikaisemmin opinnäytetyö (Essén-Huhtala 2010), jossa kehittämiskohteena oli kaksi ympäri-vuorokautista somaattista hoitoa tarjoavaa osastoa. Opinnäytetyö tehtiin toimin-nallisena pilottitutkimuksena, jossa henkilökunnan mielipiteitä ja kokemuksia kartoitettiin ennen ja jälkeen varsinaisen työaika-autonomian kokeilun.

Opinnäytetyössä molemmat kokeiluun osallistuneet osastot tekivät omat peli-sääntönsä henkilökunnan keskuudessa, joiden avulla osastokohtaiset tarpeet voitiin parhaiten ottaa huomioon. Jokainen henkilökunnan edustaja sai työvuo-roja suunnitellessaan tehdä vuorot omista lähtökohdistaan, jonka jälkeen lista-vastaava yhteistyössä henkilökunnan kanssa järjesti vuorot sopimaan osaston toimintaan sekä lakeihin ja määräyksiin. Yleinen mielipide jälkikäteen kysyttäes-sä tuntui olevan lisääntynyt kokemus omaan työhön vaikuttamisesta, mikä koet-tiin positiivisena, sillä työajan ja muiden aktiviteettien yhdistämisen koettiin hel-pottuvan. (Essén-Huhtala 2010.)

Yleisesti ottaen voidaan viitattujen tutkimusten perusteella todeta, että hyvällä perehdytyksellä aloitettu työaika-autonomia lisää työhyvinvointia. Työhyvinvointia lisäävinä seikkoina nousevat parhaiten esille lisääntynyt mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin, jolloin vapaa-ajan suunnittelukin helpottuu. Henkilökunnan vireystilan ja unirytmien koettiin lisääntyneen, kun vuoroihin voitiin tehdä yksilöllisiä ratkaisuja. On kuitenkin muistettava, että autonomisen työvuorosuunnittelun ratkaiseva tekijä on koko henkilöstön kyky joustaa ja neuvotella.

### 4.3 Yhteistyö toimeksiantajan edustajien kanssa

Toive aiheen valinnasta tuli toimeksiantajalta. Autonomisen työvuorosuunnittelun osalta osastojen tilanne oli vaihteleva kahden osaston jo sitä toteuttaessa ja yhden vielä harkitessa aloittamista. Yhtenäisyyttä osastojen käytänteissä työvuorosuunnittelun osalta toivottiin. Osastoilla, joilla työaika-autonomiiaa jo toteutetaan, on ollut joitakin alkuvaikeuksia, joiden toivottiin myös tasoittuvan yhteisten ohjeiden myötä. Nämä alkuvaikeudet ovat yhtenevät tutkimuksissakin todettuihin pelkoihin työaika-autonomian haasteista. Näistä esimerkkinä voidaan nostaa esille pelko muiden työntekijöiden joustamattomuudesta sekä esimiehen tekemistä muutoksista (Liski 2012).

Opinnäytetyön aiheen tarkennusta jatkettiin toimeksiantajan edustajien kanssa. Syyskauden 2013 aikana tapaamisia toteutettiin kolme, joiden aikana aihetta tarkennettiin ja teoriaosuuden painotuksia hiottiin. Toimeksiantajan toiveita on voitu hyödyntää työssä ja ne ovat tuoneet työhön toivottua työelämän käytännön näkemystä. Vuoden 2013 viimeisessä tapaamisessa kaksi osastonhoitajaa oli mukana kuulemassa projektin etenemisestä. Toimeksiantajan kanssa tehtiin toimeksiantosopimus opinnäytetyön suunnitelman hyväksymisen jälkeen.

Tavoitteiden mukaista toiminnan ohjausta jatkettiin tammikuussa 2014. Teoriaosuutta sekä kirjallisen toimintaohjeen sisältöä ja muotoa hiottiin vielä sähköpostitse. Oppilaitoksen osalta ohjaajan kanssa on keskusteltu työn etenemisestä sähköpostitse sekä ohjaustapaamisten aikana.

#### 4.4 Kirjallisen toimintaohjeen laatiminen

Yhtenä tavoitteista oli laatia yhteinen kirjallinen toimintaohje toimeksiantajan alaisuudessa toimiville osastoille. Ohjeen tarkoituksena on toimia sekä perehdytyksen tukena että ohjeena kokeneemmallekin työntekijälle työvuorosuunnittelussa. Autonominen työvuorosuunnittelu koetaan joskus haastavaksi ja siten tarve toimintaohjeelle oli ilmeinen.

Kirjallisen toimintaohjeen (liite 2) lähtökohtana oli käytännöllisyys. Ohjeesta tehtiin yksisivuinen ja selkeä yleisohje, jonka liitteeksi jokainen osasto voi lisätä merkintöjään omat erikoistarpeensa huomioon ottaen. Näitä erikoistarpeita ovat erilaiset työvuorot ja eri työvuoroissa tarvittavat eri ammattiryhmät. Ohjeen kääntöpuolella on tarkentavia tietoja esimerkiksi tehtävien työtuntien määrät jaksoissa. Näiden tarpeesta on keskusteltu toimeksiantajan kanssa. Tarpeen ovat ilmaisseet myös työntekijät.

Aikaisemman opinnäytetyön (Essen-Huhtala. 2010) yhteydessä kaksi osastoa teki omat pelisääntönsä, joihin tämänkin opinnäytetyön ohje pohjautui. Katja Jokela-Ulenius (2009) totesi ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään työntekijöiden peloiksi muiden joustamattomuuden ja henkilökunnan sisäiset ristiriidat. Liskin (2012) tutkimuksessa itsekkyyden, vastuun jättäminen oman suunnittelun ulkopuolelle, esimiehen tekemät työvuoromuutokset, vapaapäivätoiveiden huomioimattomuus ja henkilökunnan joustamattomuus koettiin päälimmäisimmiksi uhiksi työaika-autonomian toteuttamiselle. Näiden mainintojen perusteella kirjallisen toimintaohjeen painotuksia on voitu muokata.

Kirjallisen ohjeen muotoon ja sisältöön on pyydetty arvioita viideltä hoitajalta. Kolme heistä oli jo tottuneita työaika-autonomian toteuttajia ja kaksi heistä ei ole aikaisemmin toteuttanut sitä lainkaan. Näiden hoitajien kommenttien perusteella ohjetta muokattiin ja siihen saatiin lisää selkeyttävää rakennetta.

Kirjallisen toimintaohjeen lisäksi osastojen käyttöön laadittiin yksinkertainen aikajana-kuvio (liite 3), josta työvuorosuunnittelun eri vaiheet tulevat ilmi. Aikaja-



nan on tarkoitus olla esillä osastolla näkyvällä paikalla, siellä missä työvuoroja suunnitellaan.

#### 4.5 Osastonhoitajien perehdytys

Tämän opinnäytetyön kolmantena tavoitteena oli perehdyttää esimiehet autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Esimiehet ovat päävastuussa henkilöstön työvuorojen suunnittelussa, mutta kun suunnittelu siirretään henkilöstölle itselleen, muuttuu esimiehen rooli. Autonomisen työvuorosuunnittelun kantavana voimana esimiehen tarjoama ohjaus on työntekijöille ensiarvoisen tärkeää.

Onnistuneessa ohjaustilanteessa molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä ja organisaatio hyötyy tästä. Siihen vaikuttavat kuitenkin monet seikat, kuten vuorovaiikutustaidot, ohjauksen kesto, osapuolten välinen luottamus, odotukset ja palaute. Palautteen antamisessa on syytä painottaa myönteisen ja kannustavan palautteen antamista kielteistä tehokkaampana tapana saada aikaan toivottu tulos. Aikuisten, ammattinsa osaavien ihmisten ohjauksessa voidaan tavoitteeksi asettaa itsenäisen ongelmanratkaisukyvyyn löytäminen. Tavoitteisiin päästäkseen, on organisaation tunnettava osaamisensa sekä kollektiivisesti tiedostettava kyseinen tavoite. (Onnismaa 2007, 86 – 89.)

Työaika-autonomiata toteutettaessa on tärkeää, että roolitus on jokaiselle työntekijälle selvä. Esimies on viime kädessä vastuussa siitä, että työvuorolistat ovat oikeudenmukaiset, lailliset ja ajoissa työntekijöillä. Niin kutsuttu listavastaava, voi olla tukena työyhteisölle heidän aloittaessaan työaika-autonomian toteuttamista. Listavastaava tukee työntekijöitä suunnittelun hankalissa kohdissa, sekä varmistaa ennen listojen lähettämistä esimiehelle, että ne ovat mahdollisimman valmiit.

Osastonhoitajien perehdytystilaisuus tämän opinnäytetyön puitteissa toteutettiin helmikuussa 2014. Kokouksessa oli läsnä kolme osastonhoitajaa sekä toimeksiantajan osoittama opinnäytetyön ohjaaja. Osallistujat kutsuttiin paikalle kirjeellä, joka lähetettiin sähköpostitse (liite 4). Aiheen esittely tehtiin PowerPoint – ohjelmaa (liite 5) tukena käyttäen. Kokouksessa esiteltiin lyhyesti opinnäytetyön

sen hetkinen vaihe ja keskityttiin käytetyissä tutkimuksissa ilmi tulleisiin perusteluihin työaika-autonomian hyödyistä ja sen perusperiaatteista kuten henkilökunnan omasta vastuusta oikeanlaisten asiantuntijoiden järjestämisestä oikeisiin työvuoroihin. Työaika-autonomian johtamista ja aiheesta keskustelemista painotettiin, sillä keskustelun ylläpitäminen on työaika-autonomian sujuvuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää. Kirjallinen toimintaohje aika-janoineen esiteltiin osastonhoitajille. Joitakin lisäyksiä ehdotettiin ja niitä on voitu kirjallisen toimintaohjeen kehittämisessä hyödyntää. Osastonhoitajat toivoivat mm. tarkennusta Työehtosopimukseen viitattaessa.

Tilaisuuden jälkeen toimeksiantajan osoittaman ohjaajan kanssa käytiin lyhyt palautekeskustelu. Tilaisuus todettiin onnistuneeksi, sillä elävää keskustelua ja tervettä kyseenalaistamista ja kommentteja saatiin aikaiseksi.

## 5 POHDINTA

### 5.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen eettisyydellä tarkoitetaan tiedeyhteisön tunnustamia hyvän tieteellisen tutkimuksen käytäntöjä. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu toisten tutkijoiden työn tunnustaminen, asianmukainen viittausten merkitseminen sekä avoimuus tutkimustulosten käytössä. Siten lähdemateriaalin valinta tehdään tutkimuksen edellyttämien kriteerien mukaisesti. Niin ikään eettisyyden periaatetta noudattaen tutkimuksen julkaisu tapahtuu ennalta määrättyjen sääntöjen mukaisesti toimeksiantajan toiveita noudattaen mm. tunnistetietojen suojaamiseen liittyen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Myös toiminnallisessa opinnäytetyössä sovelletaan tutkimuseettisiä periaatteita. Tässä opinnäytetyössä kiinnitettiin huomiota tarkkaan lähteiden merkitsemiseen. Lähteinä käytettyjen kirjoittajien työn arvostaminen tapahtuu tarkkojen lähdeviitteiden avulla (Vilkkä 2005, 30 – 31). Näin tunnustus tehdystä, laadukkaasta työstä osoitetaan sen tekijälle.

Tähän opinnäytetyöhön on haettu tutkimuksia, jotka avaavat työaika-autonomian vaikutuksia työhyvinvointiin. Hakujen perusteella tarkasteltujen tutkimusten tulokset ovat olleet järjestelmällisen yksimielisiä positiivisista vaikutuksista. Vaikka kaikkia tutkimuksia ei ole maksullisuuden takia voitu kokonaisuudessaan tähän opinnäytetyöhön sisällyttää, voidaan tiivistelmien perusteella todeta samaa. Tästä syystä ei ole katsottu tarpeelliseksi lisätä viitattujen tutkimusten määrää.

Aluesairaalan kanssa tehtiin toimeksiantosopimus, jossa osapuolten kanssa sovittiin opinnäytetyön käytännön suorittamisesta sekä tulosten jakamisesta. Toimeksiantajan kanssa sovittiin tunnistetietojen poissulkemisesta julkaistavassa materiaalissa. Tätä toivetta noudatettiin.

Opinnäytetyön luotettavuutta arvioitaessa on tunnettava tutkimusmetodin kriteerit arvioinnissa. Hakuja tehtäessä osumien vastaavuus tutkimuskysymysten suhteen on tärkeä kriteeri. Luotettavuutta lisätäkseen, voi tutkija käyttää hyväkseen alan tunnettuja julkaisijoita, joiden osalta tietynlaiset kriteerit tunnetusti täyttyvät. (Elomaa & Mikkola 2008, 62.)

Viikan (2005, 158 - 160) ja Elomaan ja Mikkolan (2008, 62) ohjeita noudattaen keskeisten käsitteiden määrittelyyn haettiin kirjallisuutta alan tunnettujen tahojen viimeaikaisista julkaisuista. Työaika-autonomian seurauksia työyhteisöissä arviointiin aikaisempien tutkimusten sekä projektiraporttien avulla. Viitatu tutkimukset valittiin tuoreuden sekä tutkijoiden mukaan. Raportissa käytetyt tutkimukset valittiin tarkasti aiheeseen liittyen poissulkien aihetta sivuavat tutkimukset. Käytetyt tutkimukset valittiin alan laadullisesti tunnustetuista tietokannoista.

Käytetyt hakusanat valittiin keskeisen ”työaika-autonomia” –termin ympäriltä tutkimuksissakin esille tulleista muista käsitteistä liittyen työhyvinvointiin, johtamiseen sekä ohjeen kirjoittamiseen. Apuna hakusanojen valinnassa käytettiin tietokantojen hakusanaluetteloita. Näin toimittiin myös englanninkielisten hakusanojen kohdalla. Alan tietokannoista löytyneitä tutkimuksia käytettiin, sillä niiden luotettavuus on jo kertaalleen arvioitu. Manuaalisissa hauissa internetin kautta, toteutettiin Elomaan ja Mikkolan (2008, 35, 61) ohjeita panna suurta painoarvoa julkaisijan tunnettuuteen alan asiantuntijana.

Kirjalliseen toimintaohjeeseen sekä aikajanaan pyydettiin arvioita ja kommentteja niiden tulevilta käyttäjiltä ja molempia muokattiin näiden arvioiden perusteella.

## 5.2 Opinnäytetyöprojektin arviointi ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli antaa tukea aluesairaalan kolmelle ympärivuorokautista hoitoa tarjoavalle osastolle työaika-autonomian käytössä. Tavoitteina oli työaika-autonomiaan liittyvien keskeisten käsitteiden määrittäminen, perustelujen hakeminen aikaisemmista tutkimuksista, kirjallisen toimintaohjeen tekeminen sekä lähiesimiesten perehdyttäminen aiheeseen.

Kirjallisuutta aiheesta löytyi runsaasti, joten työssä käytettiin valintakriteereinä kirjallisuuden ja tutkimusten tuoreutta sekä relevanssia. Suurin osa ulkomaisesta tutkimusmateriaalista oli maksullisia ja siten tämän työn tavoittamattomissa, mikä kavensi käytettävien tutkimusten määrää. Käsitteet rajattiin tiukasti työaika-autonomiaan liittyen. Laajemmassa tutkimuksessa voitaisiin lisätä määriteltäviksi aiheiksi vielä työturvallisuus ja laadukas potilashoito.

Aikaisemmista tutkimuksista saatiin tukea autonomisen työvuorosuunnittelun käyttämiselle vuorotyössä. Joycen ym. (2010) kokoamassa 12 tutkimuksen synteesissä todettiin että työaika-autonomialla oli eniten positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin verrattaessa muita joustavia työaikamalleja, kuten ergonomista suunnittelua tai liukuvia työaikoja. Koivumäki ym. (2005) ja Unkila ym. (2008) totesivat hankeraporteissaan, että työhyvinvointi sekä henkilöstön vireystila lisääntyivät työaika-autonomian toteuttamisen myötä, joskin Liskin (2012) pro gradu-tutkielmassaan toteamat työaika-autonomialle tyypilliset haasteet, kuten joustamattomuuden ja tasa-arvottomuuden pelko edellyttävät johtamiselta selkeää panostusta. Tähän kiinnittää osaltaan huomiota Pearson ym. (2004), joka painottaa osallistavan johtamisen merkitystä.

Tämän opinnäytetyön osalta lähiesimiesten perehdytykseen käytetty aika oli rajallinen ja syvällisempi ymmärrys vaatisikin pidempää koulutusrupeamaa, jota tulisi tarjota myös henkilökunnalle. Esimiehillä on vastuu yksikön toiminnasta, sen sujuvuudesta ja laadusta, ja siten esimiehen osuus työvuorosuunnittelun hyväksyjänä on merkittävä. Perehdytystilaisuudessa painotettiin avoimen ja jatkuvan keskustelun tärkeyttä, mihin Pearson ym. (2004) tutkimuksessaan viittaa. Puhtaasti työaika-autonomian käyttöön ottamista tutkivaa artikkelia ei löytynyt, vaikka olisikin mielenkiintoista tietää kuinka suuri merkitys perehdytyksellä onnistumisen kannalta on.

Kirjallisen toimintaohjeen laatiminen oli yksi tämän opinnäytetyön tavoitteista. Toimintaohjeen lisäksi kävi ilmi, että tueksi havainnollistamaan autonomisen työvuorosuunnittelun rytmiä, tarvitaan myös visuaalinen kuvaaja. Näin syntyi kuvio aikajanasta (kuvio 1.) toimintaohjeen liitteeksi. Nämä kaksi dokumenttia on tarkoitettu käytettäväksi yhdessä siten, että aikajana on osastoilla näkyvillä

koko ajan ja kirjalliseen toimintaohjeeseen tukeudutaan perehdytyksessä sekä tarpeen tullen kun työvuorosuunnittelusta puhutaan. Molempiin tuotoksiin pyydettiin arvioita myös osastojen henkilökunnalta. Kehitysehdotuksia saatiin toimintaohjeen rakenteessa, jota siten voitiin selkeyttää. Molempien tuotosten nimet vaihdettiin ja yhtenäistettiin kommenttien perusteella. Toimintaohjeen sisältöön haluttiin lisäävän vuorojen oikeudenmukaisuus työntekijöiden kesken. Tämän toiveen perusteella toimintaohjeeseen lisättiin eri toimijoiden vastuualueet.

Opinnäytetyötä tehdessä, voi helposti uppoutua työhönsä niin, että aiheen arkinen käsittely ja sen käytännön haasteet unohtuvat. Tästä syystä työn aikana pidettiin yllä keskustelua osastoilla, ja autonomisen työvuorosuunnittelun metodia selviteltiin uusille työntekijöille. Keskustelemalla autonomisesta työvuorosuunnittelusta työntekijöiden kanssa käytännönläheisesti, pysyttiin lähempänä tavallisimpia ongelmia ja ohjeista saatiin siten toimivimmat. Työntekijöiden kanssa keskustellessa oli esimerkiksi selvää, että viikkotuntimäärät tulisi merkitä ohjeeseen suunnittelua helpottamaan. Saatujen kommenttien perusteella toimintaohjeen kääntöpuolelle laadittiin taulukko, josta viikkotuntimäärät käyvät selvästi ilmi.

Opinnäytetyön edetessä tietoa toiminnallisen opinnäytetyön tekemisestä haettiin alan kirjallisuudesta. Erityisesti lähteiden arvioinnissa haettiin tukea kirjallisuudesta (Vilka 2005 & Suomen akatemia 2013). Henkilökohtaisessa ohjauksessa saatuja oppeja käytettiin hyväksi omaakin harkintaa käyttäen.

Opinnäytetyön tekijän omakohtaiset kokemukset työvuorosuunnittelusta tukivat aiheen valintaa ja loivat pohjaa aiheen käsittelylle. Nykyisessä ja aikaisemmassa työpaikassa tapahtunut kolmivuorotyön suunnittelu ovat tuoneet käytännön tuntemusta aiheen käsittelyyn. Kokemukset autonomisen työvuorosuunnittelun haasteista, kuten henkilöstön erilaiset asenteet, keskustelun puute yhteisiin pelisääntöihin liittyen sekä pelot epäoikeudenmukaisuudesta, ovat niin ikään todellisuudessa itsekkin koettuja. Nämä Liskikin (2012) nostaa esille pro-gradu työssään.

### 5.3 Jatkosuunnitelmat

Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto ja metodiin liittyvä asenteiden muokkautuminen työpaikalla voi kestää kauan. Tästä syystä kokemuksia tulisi arvioida vasta esimerkiksi parin vuoden kuluttua. Työvuorosuunnittelun on sanottu olevan tärkeä vaikuttaja työhyvinvoinnissa ja siksi tulevaisuuden tutkimustoissa olisikin tärkeää havainnoida autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutusta työhyvinvointiin. Psykososiaalinen hyvinvointi terveysalalla on ensiarvoisen tärkeää henkilökunnan jaksamisen kannalta.

Kohdeorganisaation hallinnollinen kieli on ruotsi ja henkilökunnalta edellytetään molempien kotimaisten kielten osaamista. Näin ollen tulisi ohjeiden niin ikään olla laadittuja molemmilla kotimaisilla kielillä, jotta se palvelisi henkilökuntaa tehokkaimmin. Kääntämistyö voidaan tehdä pienimuotoisena projektityönä lähitulevaisuudessa joko osastoittain tai organisaatiojohtoisesti.

Autonomisen työvuorosuunnittelun malleja on useita. Tässä opinnäytetyössä on esitetty yksi malli. Tulevaisuudessa osastoilla voidaan harkita esimerkiksi työvuorojen pisteytysmallia, jossa jokainen työntekijä voi pisteyttää toivomansa työvuorot tärkeysjärjestykseen. Suunnittelun helpottamiseksi on myös luotu tietokoneohjelmia, joita henkilökunta voi käyttää suoraan omilta koneiltaan. Kyseinen ohjelma on jo käytössä sairaanhoitopiirin joillakin yksiköillä. Tietokoneohjelman käyttö helpottaa suunnittelua siksi, että kaikki tieto on tallessa samassa paikassa, mutta edellyttää toki henkilökunnalta sitoutumista ja osaamista ohjelman käyttöön.

## LÄHTEET

Aalto Mikko 2002. Vuorovaikutustaidot. Forssa: Aseman lapset ry.

Elomaa Leena & Mikkola Hannele 2008. Näytön jäljillä. 5. painos. Tampere: Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaali.

Erämetsä Timo 2009. Teoriasta todeksi. Helsinki: Talentum.

Essén-Huhtala Monica 2010. Arbetstidsautonomi – Ett pilotförsök på två bäddavdelningar. Opinnäytetyö. Hoitotyön koulutusohjelma. Turku: Novia.

Hakola Tarja 2010. Työvuorosunnittelu hoitoalalla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2013. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Jokela-Ulenius Katja 2009. Työaika-autonomia, kehittämishankeen alkuvaiheet vastasyntyneiden teho-osastolla. Opinnäytetyö. Helsinki. Terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. YAMK: Metropolia.

Joyce Kerry, Pabayo Roman, Critchley Julia & Bambra Clare 2010. Flexible working conditions and their effect on employee health and wellbeing. Review. Cochrane collaboration.

Koivumäki Minna, Aschan Hanna, Kasanen Raija, Sinivaara Maria & Vihersalo Merja 2005. Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia. HYKS kehittämishanke. Julkaisuja, sarja B 03/2005.

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES) 2014 – 2016.

Kyngäs Helvi, Kääriäinen Maria, Poskiparta Marita, Johansson Kirsi, Hirvonen Eila & Renfors Timo 2007. Ohjaaminen hoitotyössä. Helsinki: WSOY.

Liski Anni. 2012 Autonominen työvuorosunnittelu ja työhyvinvointi Kaupin sairaalassa. Pro gradu-tutkielma. Hallintotiede. Tampereen yliopisto.

Lötbom Susanne 2008. Älska ditt arbete. Forma Publishing Group OY.

Onnismaa Jussi 2007. Ohjaus- ja neuvontatyö. Helsinki: Gaudeamus.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Viitattu 16.3.2014 [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_verkkoversio040413.pdf.pdf#overlay-context=fi/ohjeet-ja-julkaisut](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_verkkoversio040413.pdf.pdf#overlay-context=fi/ohjeet-ja-julkaisut).

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Viitattu 29.3.2014. <http://www.tenk.fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanta>.

Pearson Alan, Laschinger Heather, Porritt Kylie, Jordan Zoe, Tucker Donna & Long Leslie 2004. Comprehensive systematic review of evidence on developing and sustaining nursing leadership that fosters a healthy work environment in healthcare. JBI.

Peltola Heikki 2011. Yhtenä – Kun minästä kasvaa me. Helsinki: WSOY.

Roivas Marianne & Karjalainen Anna Liisa 2013. Sosiaali- ja terveysalan viestintä. Helsinki: Edita.

Safari Shahram, Akbari Jafar, Kazemi Meghdad, Mououdi Mohammad Amin & Mahaki Behzad 2013. Personnel's Health Surveillance at work: Effect of Age, Body Mass Index and Shift Work



on Mental Workload and Work Ability Index. Hindawi Publishing corporation. Isfahan. Viitattu 1.11.2013. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3730146/>

Schaupp Marika, Koli Annarita, Kurki Anna-Leena & Ala-Laurinaho Arja 2013. Yhteinen muutos – työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Torkkola Sinikka, Heikkinen Helena & Tiainen Sirkka 2002. Potilasohjeet ymmärrettäviksi. Tampere: Tammi.

Työaika-autonomia 2010. Helsinki: sähköinfo. Viitattu 5.12.2013. [http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyoy/tyoajat/tyoaika\\_autonomia/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyoy/tyoajat/tyoaika_autonomia/sivut/default.aspx).

Työterveyslaitos 2012. Työ ja terveys Suomessa 2012 – Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos.

Työaikalaki 9.8.1996/605.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Unkila Ritva, Bergrith Ulla, Talonen Katriina, Mattila Elina, Hiidenhovi Hannele, Julin Anna-Maija, Kuronen Mirja, Salmela Leena, Tuomisto Eila, Ruoranen Raija, Heino Hannele, Thomasen Anne-Mari, Kaihlaniemi-Liukko Kaisa, Kotiniitty Taru 2008. Uudet työvuorot, parempi työhyvinvointi. Kehittämisprojektin loppuraportti. Julkaisusarja 5/2008. Tampere: Pirkanmaan sairaanhoitopiiri.

Vilka Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Tietokanta	hakusanat	rajaukset	osumat	abstraktien perusteella valitut	lopullinen määrä	huomautukset
Cinahl	self scheduling and nursing	review, clinical trials, masters thesis, research	7	2	1	
Cinahl	Management and nursing	Pub. Types: masters thesis, research, review, systematic case studies. From year 2000	11	0	0	no access allowed
Cinahl	Leadership and nursing	Pub. Types: masters thesis, research, review, systematic case studies. From year 2000	6	0	0	no access allowed
Cochrane	Self scheduling	none	2	1	1	
Cochrane	Leadership and nursing	none	7	3	0	no access allowed
Cochrane	Management and nursing	none	65	0	0	no access allowed
Pubmed	occupational health, Shift work	From year 2009, Reviews, Clinical trials	153	5	1	
Joanna Briggs Institute	Leadership	none	74	3	1	
Theseus	työaika-autonomia ja työhyvinvointi	2007 lähtien	72	10	2	
manuaalinen haku	johtaminen, työaika-autonomia, ohjeen kirjoittaminen				20	

# Autonomisen työvuorosuunnittelun ohje

Työaika-autonomia perustuu työntekijöiden yhteiseen vastuuseen huolehtia siitä, että työvuoroissa on tarpeellinen määrä oikeanlaisia osajia. Työaika-autonomian myötä työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä ergonomiseen rytmittämiseen.

## Suunnitteluvaihe (viikot 2 – 4 meneillään olevasta työvuorolistasta)

1. Esimies ilmoittaa määräpäivät listavastaavalle.
2. Listavastaava tulostaa tyhjät listat työntekijöiden käyttöön.
3. **Suunnittele omat työvuorosi mahdollisimman tarkasti jaksotuntimääräsi mukaisesti:**
  - a. Peräkkäisiä työvuoroja saa lain puitteissa olla siten että viikkolevon pituus on vähintään 35 tuntia. Kahden viikon työjaksossa saa olla maksimissaan 80 työtuntia. (KVTES 2014 - 2016).
  - b. Kolmen viikon listaan voit suunnitella maksimissaan kolme "Veto"-vuoroa \*
  - c. Yövuorot suunnitellaan ensin
4. **Tarkista voitko vaihtaa vuoroja niiden päivien osalta, joissa tarvetta ilmenee.**
5. **Sovi ja ehdota työkaverille vaihtamisista.**
6. Listavastaava tekee määräpäivän jälkeen viimeiset tarvittavat muutokset.

## Hyväksymisvaihe (viikko 5 meneillään olevasta listasta)

7. Listavastaava toimittaa listat esimiehelle, joka tarkistaa tunnit; tekee tarvittavat muutokset ja hyväksyy tehdyt listat.
8. Esimies toimittaa valmiit listat osastolle viikkoa ennen suunnitellun listan alkamista.
9. Muutoksia valmiiseen, työntekijöille toimitettuun listaan tehdään vain keskusteluyhteydessä asiaankuuluvan työntekijän kanssa.

Vastuut:

**Työntekijä:** Varmistaa, että omat vuorot on suunniteltu määräpäivään mennessä ja neuvottelee vuorojen vaihtamisista muiden työntekijöiden kanssa jotta työvuoroihin saadaan oikea määrä oikeanlaisia osajia. Huolehtii omalta osaltaan siitä että suositut ja vähemmän suositut työvuorot jakautuvat oikeudenmukaisesti.

**Listavastaava:** Ohjaa tarvittaessa työntekijöitä suunnittelussa. Huolehtii, että määräpäivät ovat työntekijöiden tiedossa. Varmistaa että, oikeanlaisia osajia on ennalta sovittu määrä kaikissa työvuoroissa ja että työtunnit ovat mahdollisimman pitkälle suunnitellun mukaiset.

**Esimies:** Tekee viimeiset tarvittavat muutokset ja tasaa tunnit. Hyväksyy työvuorolistan ja toimittaa sen osastolle, henkilökohtaisten listojen kanssa.

\* "Veto"-vuoro tarkoittaa työvuoroa, jonka tarvitset oman työsi vaatimusten tai omien välttämättömien menojen takia itse suunnittelemasi mukaisesti. "Veto"-vuoroa voi esimies muuttaa vain sopimalla siitä kanssasi.

## TYÖAJAT

Listalla, jonka aikana ei ole arkipyhä, lomia tai muita vapaita, toteutetaan seuraavia työaikoja:

Työaika	Tunnit/lista	Työvuorot/lista
100%	114h/3vk	<b>15/3vk</b>
90%	102,6/3vk	<b>12,8/3vk</b>
78,43%	89,4/3vk	<b>12/3vk</b>
50%	57/3vk	<b>7,5/3vk</b>

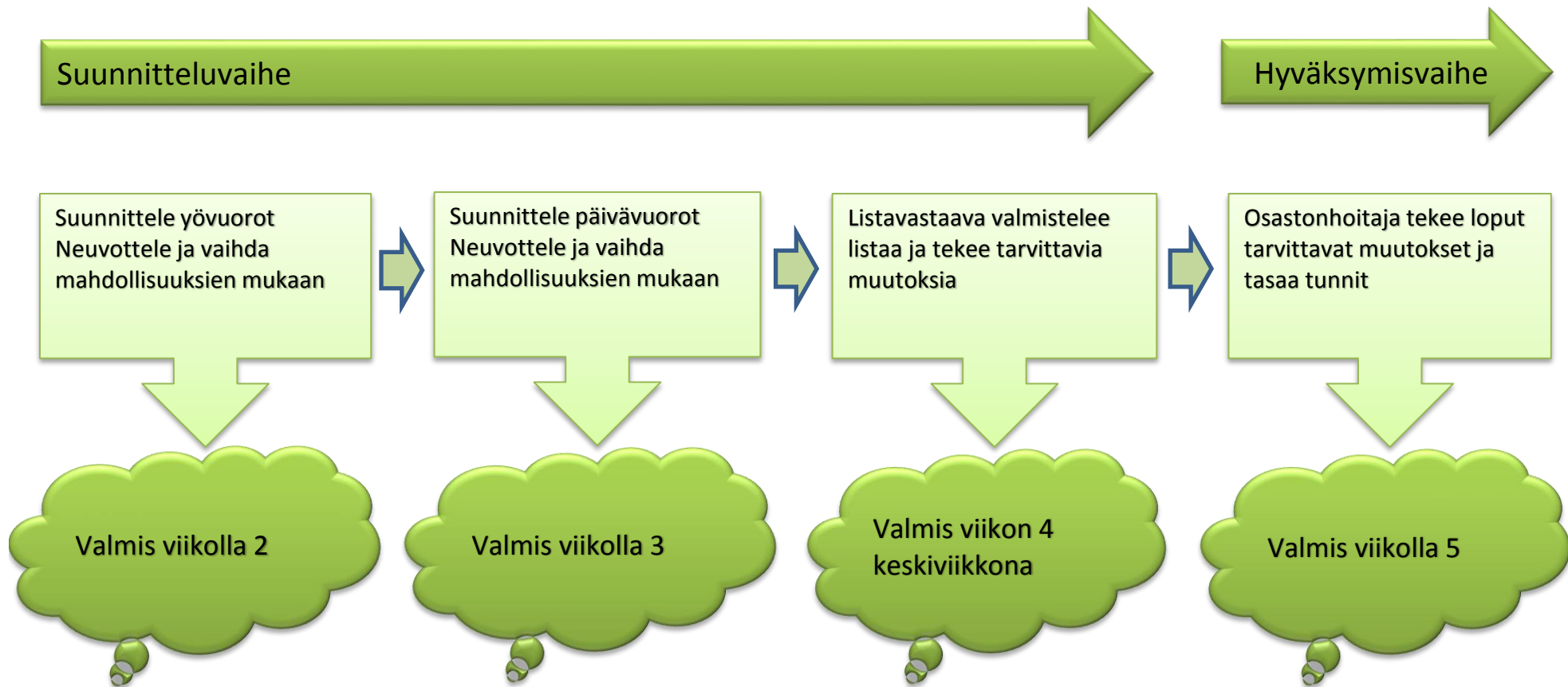
Arkipyhät, yksittäiset lomapäivät sekä talkoo- ja opintovapaat voidaan suunnitteluvaiheessa laskea yhtenä ylimääräisenä vapaapäivänä listassa. Tunnissa nämä merkitsevät 7h39min, joka korjataan työvuorosuunnittelun hienosäätövaiheessa esimiehen toimesta.

Huomioi, että varahenkilöstö työskentelee pääsääntöisesti aamu- ja iltavuoroissa.

Lisätietoa työvuoroista saat listavastaavalta, esimieheltä tai alla mainituilta sivuilta:

Työaikalain sekä vuosilomalain löydät hakusanoilla osoitteesta [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)  
[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi) (työterveyslaitos) käytä hakusanoja työaika-autonomia, työaika jne.

# AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN AIKAJANA



Kuvio 1. Työaikasuunnittelun aikajana. Hanna Lehikoinen toukokuu 2014

# Tervetuloa!

Osastonhoitaja

Kuulemaan ja keskustelemaan opinnäytetyöni aiheesta:

*”Työaika-autonomia – työhyvinvointia edistämässä”*

**Keskiviikkona 26.2.2014 klo 14 – 15 hallintorakennuksen neuvottelutiloissa.**

Tilaisuudessa käsitellään lyhyesti opinnäytetyötäni, jonka jälkeen syvennyttään työaika-autonomian käyttöönottamiseen, sen etuihin ja haasteisiin. Esittelen myös laatimani työaika-autonomian kirjallisen toimintaohjeen, joka tulee vuodeosastojen käyttöön. Olet lämpimästi tervetullut. Turun ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjaajana toimii lehtori, TTM Arja Nylund.

Hanna Lehtikoinen

Hoitotyön koulutusohjelma

Sairaanhoitaja AMK



## Työaika-autonomian johtaminen

Hanna Lehikoinen

ATMS13

26.2.2014

Ohjaaja lehtori, TTM Arja Nylund  
Turun AMK



www.turkuamk.fi

## Sisältö 2/9

- Opinnäytetyö
- Työaika-autonomian edut
- Työaika-autonomian haasteet
- Johtaminen
- Toimintaohje
- Pohdinta



Työaika-autonomia Hanna Lehikoinen  
26.2.2014

www.turkuamk.fi

## Opinnäytetyö 3/9

- Toiminnallinen opinnäytetyö
- Aiheen valinta
- Kirjallisuuskatsaus ja aikaisemmat tutkimukset
- Kirjallinen toimintaohje
- Tulevaisuus



Työaika-autonomia Hanna Lehikoinen  
26.2.2014

www.turkuamk.fi

## Työaika-autonomian edut 4/9

- Työhyvinvoinnin lisääntyminen
  - Omaan työhön vaikuttaminen
  - Vastuun jakautuminen
  - Tietoisuus työn tavoitteiden kokonaisuudesta
- Työn tasaantuminen useampaan kerrokseen
- Tietoisuus suunnittelun säännöistä lisääntyy
  - Lait ja asetukset
  - Haasteet
  - Oikeat asiantuntijat oikeaan aikaan paikalla



Työaika-autonomia Hanna Lehikoinen  
26.2.2014

www.turkuamk.fi

## Työaika-autonomian haasteet 5/9

- Asenteet
  - Pelot joustamattomuudesta
  - Erilaiset odotukset
- Avoin keskustelu
- Yhteiset pelisäännöt
  - Sopiminen ja ylläpitäminen



Työaika-autonomia Hanna Lehikoinen  
26.2.2014

www.turkuamk.fi



Työaika-autonomia Hanna Lehikoinen  
26.2.2014

www.turkuamk.fi

## Työaika-autonomian johtaminen

6/9

- Vastuu osastonhoitajalla
- Roolitus
  - Työntekijä, listavastaava, listan hyväksyjä
- Avoin, jatkuva keskustelu
  - Porehditys
  - Säännöllinen ylläpito
- Yhteiset pelisäännöt tehdään yhdessä



Työaika-autonomia Hanna Lehtikoinen  
26.2.2014

www.turkuamk.fi

## Kirjallinen toimintaohje 7/9

- Käytännöllisyys
  - Aihio
  - Osastokohtaiset erikoisuudet
- Lisätiedot
  - Linkit
  - Opinnäytetyö Theseuksessa ja hallinnolla
- Testattu

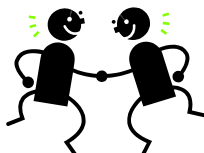


Työaika-autonomia Hanna Lehtikoinen  
26.2.2014

www.turkuamk.fi

## Osastojen erikoispiirteet ja pohdintaa 8/9

- Työvuorot vaihtelevat osastoittain
- Erikoisosaajat...



Työaika-autonomia Hanna Lehtikoinen  
26.2.2014

www.turkuamk.fi

## Kiitokset mielenkiinnosta



www.turkuamk.fi

## Lähteet

- Erämetsä Timo. 2009. Teoriasta todeksi. Helsinki: Talentum.
- Essén-Huhtala Monica. 2010. Arbetstidsautonomi – Ett pilotförsök på två baddavdelningar. Opinnäytetyö. Hoitotyön koulutusohjelma. Turku: Novia.
- Hakola Tarja. 2010. Työvuorosunnittelu hoitoalalla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Joyce Kerry, Pabayo Roman, Critchley Julia & Bamba Clare. 2010. Flexible working conditions and their effect on employee health and wellbeing. Review. Cochrane collaboration.
- Koivumäki Minna, Aschan Hanna, Kasanen Raija, Sinivaara Maria & Viherälä Merja. 2005. Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia. HYKS kehittämishanke. Julkaisuja, sarja B 03/2005.
- Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES) 2014 – 2016.
- Liski Anni. 2012. Autonominen työvuorosunnittelu ja työhyvinvointi Kaupin sairaalassa. Pro gradu-tutkielma. Hallintotiede. Tampereen yliopisto.
- Onnismä Jussi. 2007. Ohjauksen ja neuvontatyö. Helsinki: Gaudeamuskirja.



Työaika-autonomia Hanna Lehtikoinen  
26.2.2014

www.turkuamk.fi

## Lähteet jatkuu

- Pearson Alan, Laschinger Heather, Porritt Kylie, Jordan Zoe, Tucker Donna & Long Leslie. 2004. Comprehensive systematic review of evidence on developing and sustaining nursing leadership that fosters a healthy work environment in healthcare. JBI.
- Roivas Marianne & Karjalainen Anna Liisa. 2013. Sosiaali- ja terveysalan viestintä. Helsinki: Edita.
- Schaupp Marika, Koli Annarita, Kurki Anna-Leena & Ala-Laurinaho Arja. 2013. Yhteinen muutos – työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Unkila Ritva, Bergrith Ulla, Talonen Katriina, Mattila Elina, Hiidenhovi Hannele, Julin Anna-Maija, Kuronen Mirja, Salmela Leena, Tuomisto Eila, Ruoranen Raija, Heino Hannele, Thomassen Anne-Mari, Kaihlaniemi-Liukka Kaisa, Kottiniitty Taru. 2008. Uudet työvuorot, parempi työhyvinvointi. Kehittämishankkeen lopputiedon raportti. Julkaisusarja 5/2008. Tampere: Pirkanmaan sairaanhoitopiiri.



Työaika-autonomia Hanna Lehtikoinen  
26.2.2014

www.turkuamk.fi