LAMK Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti University of Applied Sciences

Työaika-autonomian käyttöönotto pitkäaikaisvuodeosastolla

Työaika-autonomian kehittämishanke

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, YAMK
Opinnäytetyö
Syksy 2016
Maarit Räisänen

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysala, ylempi ammattikorkeakoulututkinto

RÄISÄNEN, MAARIT: Työaika-autonomian käyttöönotto pitkäaikaisvuodeosastolla
Työaika-autonomian kehittämishanke

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opinnäytetyö 84 sivua, 3 liitesivua

Syksy/ 2016

TIIVISTELMÄ

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli ottaa käyttöön työyksikköön työaika-autonomia sekä luoda toimintamalli, jonka avulla työntekijät osaavat tehdä työvuoronsa yhdessä muiden työntekijöiden kanssa yhdessä rakennettujen pelisääntöjen mukaan työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli edistää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja lisätä työhyvinvointia, sekä helpottaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista.

Työaika-autonomia on yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, jonka avulla työvuoroista on mahdollista tehdä sellaisia, että ne lisäävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Varsinkin, jos työaika-autonomian lisäksi käytössä on ergonominen työaika, jossa vältetään ilta- ja aamuvuorojen peräkkäisyys sekä pitkiä työvuorojaksoja.

Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena, koska henkilökunta oli vahvasti mukana ja sitoutunut kehittämistoimintaan. Hankkeessa kuvataan kolme sykliä: alkutila-analyysi, sopiminen, innovointi- ja koulutusvaihe, sekä kehittäminen ja arviointivaihe.

Työaika-autonomia jalkautui yksikön toimintaan ja sen merkittävämpänä tuotoksena oli vaikutusmahdollisuus omiin työvuoroihin ja sitä kautta se paransi työhyvinvointia. Kehittämishanke lisäsi työyhteisön vuorovaikutus- ja keskustelukulttuuria, jolla on vaikutusta yleiseen jaksamiseen ja työhyvinvointiin tätä kautta. Työaika-autonomialla oli myös positiivinen vaikutus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen.

Kehittämishankkeen tuotoksena syntyivät työaika-autonomian toimintamalli ja työaika-autonomian pelisäännöt, joita voidaan käyttää uusien työntekijöiden perehdytyksessä.

Avainsanat: työhyvinvointi, työaika-autonomia, ergonominen työaika, yhteisöllisyys, muutosjohtaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Social and Health Care Development and Management

RÄISÄNEN, MAARIT:

Adoption of working time autonomy in long-term ward
Development project of working time autonomy

Master's Thesis in Social and Health Care Development and

Management, 84 pages, 3 pages of appendices

Autumn 2016

ABSTRACT

The aim of this development project was to put in use working time autonomy in shift planning and create a functional model for the health staff to be able to co-operate when planning shifts and with that improve work well-being. The purpose of this development project was to promote health staff work satisfaction and enhance work well-being and ease ability to balance work and personal life.

Working time autonomy is communality shift planning which allows the health staff to plan work shifts and by that improve work satisfaction and work well-being especially if working time autonomy is used together with ergonomic working time. In ergonomic working time a morning shift, should not follow an evening shift, also long working days should be avoided.

This development project is implemented as action research because the health staffs took a great part and were very engaged in this development project. This project represents three cycles: preliminary analysis, agreement, innovation and training also developing and assess.

Working time autonomy has been taken in use and it has improved significantly the health staff understanding of the impact of shift planning and additionally improved work well-being. This development project has enhanced interaction culture and conversation culture at work, which has had a positive impact in overall managing and work satisfaction.

The outcome of this development project was a functional model for working time autonomy and draft rules in working time autonomy which can be used when introducing new staff.

.

Key words: work well-being, working time autonomy, ergonomic working time, communality, transformational leadership

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 1

2 KEHITTÄMISHANKKEEN KOHDEORGANISAATIO JA TAUSTA 4

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE 6

4 TYÖAJAN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN 7

4.1 Työhyvinvointi ja työn imu 7

4.2 Johtaminen ja muutosjohtaminen 17

4.3 Työaika-autonomia 23

4.4 Työaika-autonomia ja ergonominen työaika työhyvinvoinnin edistäjänä 30

4.5 Vuorotyön työaikalainsäädäntö 33

4.6 Työyhteisön yhteisöllisyys 35

5 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT 37

5.1 Toimintatutkimus 37

5.2 Kehittämishankkeen tiedonkeruumenetelmät 41

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS JA AIKATAULU 43

6.1 Kehittämishankkeen aikataulu 43

6.2 Kehittämishankkeen kuvaus 45

7 TYÖAIKA-AUTONOMIA TOIMINTAMALLI 66

8 POHDINTA 70

8.1 Kehittämishankkeen prosessin arviointia 70

8.2 Tulokset ja johtopäätökset 71

8.3 Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus 80

8.4 Jatkokehittämishaasteet 83

LÄHTEET 85

LIITE 1 2

LIITE 2 3

1 JOHDANTO

Henkilöstön kehittäminen kumpuaa organisaation strategiasta ja tulevaisuuden visiosta, jotka ovat yksi johtamis- ja kehittämistyön tärkeimpiä työkaluja varsinkin muutostilanteissa. Jos kehittämistä tehdään oikealla tavalla, se auttaa organisaatiota saavuttamaan strategiset tavoitteet, jotka luovat uutta ja oikeita asioita, jotka hyödyttävät sekä organisaatiota että henkilöstöä. (Juuti & Vuorela 2015, 73 - 74.)

Tämän kehittämishankkeen lähtökohtana oli Mäntsälän kunnan strategia (2013), jonka yksi kriittinen menestytystekijä on, että osaamista kehitetään suunnitelmallisesti, ja johtaminen sekä käytännön esimiestyö tukevat motivoituneen henkilöstön jaksamista työssään. Tarkoituksena on tukea henkilöstön strategista työhyvinvointia, sekä jaksamista työkykyä motivoivalla ylläpitävällä toiminnalla. Strateginen hyvinvointi on työhyvinvointia, jolla on suuri merkitys organisaatioiden tuloksellisuudessa (Aura & Ahonen 2016,25). Rauramo (2008,18) on sitä mieltä, että työhyvinvoinnin johtaminen tulisi olla päivittäistä suunnitelmallista toimintaa jokaisen esimiehen kohdalla.

Tämä kehittämishanke oli organisaation sisältä tullut henkilökunnalta itseltään noussut tarve kehittää työvuorosuunnittelukäytäntöä. On tärkeää huomata, että työhyvinvointi näkyy strategiassa, joka on sisäistetty suunnitelmalliseksi toiminnaksi. Strategian merkitys muuttuu konkreettiseksi, kun työyhteisölle selvitetään, että kehittämishanke jalkautuu strategiasta käsin. Työntekijät pääsivät itse vaikuttamaan ja toteuttamaan strategiaa käytännössä. Minun tehtävänä esimiehenä, on ollut perustella tämän kehittämishankkeen toiminta, ja miten se linkittyy kunnan strategiaan ja näin työntekijöiden ymmärrys kasvaa siitä, että kehittäminen on kunnan linjan mukaista toimintaa.

Työssä jaksaminen on sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla keskeinen asia, koska työ muuttuu entistä haastavammaksi tulevaisuudessa. Työpaineet ja työhön liittyvä epävarmuus vaikeuttavat työn ja perheen yhteensovittamista, joka tarkoittaa sitä, että työn epäsäännöllisyys ja työvuorot voivat

olla niin haastavia, että ne saattavat aiheuttaa ristiriitoja muuhun elämään nähden. Työn, perheen ja muun elämän yhteensovittaminen on haasteellista varsinkin perheillä, joilla on lapsia. Perheiltä vaaditaan käytäntöjen muutosta perheen ja työn yhteensovittamisen ratkaisemiseksi, koska arjen haasteet vaativat suunnittelua, tehokkuutta, sekä työstä palautuminen vie oman aikansa. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 4.) Naiset kokevat ongelmana työn ja perheen yhteensovittamisen, koska he vaativat itseltään paljon, naiset haluavat olla tunnollisia sekä kotona että työssä, siksi on molempien etu, että ne huomioidaan työpaikalla. Ristiriidat voivat olla molemminpuolisia, työ voi haitata perhe-elämää, ja perhe-elämä voi haitata työtä. (Anttila 2005,80.)

Työaika-autonomia ja sen tuomat vaikutusmahdollisuudet ovat keino, millä työhyvinvointia ja työssä jaksamista voidaan parantaa. Työnantajan tehtävänä on työilmapiirin parantaminen. Työilmapiiriä on hyvä tarkkailla jatkuvasti ja mahdollista vahvistaa koko ajan paremmaksi. Työaika-autonomia mahdollistaa sen, että työilmapiiri voi muuttua entistä avoimemmaksi ja toimivammaksi, ja se vaikuttaa positiivisesti siihen, miten työssä jaksetaan ja viihdytään. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 173.)

Hoitotyössä, erityisesti vanhustenhoidossa, olisi hyvä kiinnittää huomiota työhyvinvointiin ja työolosuhteisiin, jotta hoitajat jaksavat tehdä raskasta työtä. Vuorotyön, työn vaativuuden, vastuun, ylitöiden, kiireen, henkilöstön saatavuuden ja sekä huonokuntoisten potilaiden hoitaminen on todettu vähentävän työssä jaksamista. Pitkittyneenä nämä em. ongelmat voivat lisätä riskiä sairastua työuupumukseen, joka voi ilmetä täydellisenä jaksamattomuutena, siksi vapaa-aika on tärkeä vastapaino työlle. (Heponiemi, Sinervo, Räsänen, Vänskä, Halila, Elovainio 2008,3.)

Esimiehen tarkoituksena on tukea henkilökunnan työhyvinvointia työaika-autonomian avulla, koska sillä voidaan vaikuttaa työoloihin. Työaika-autonomian käyttöönotto edellyttää, että työntekijät pohtivat, miten työajat vaikuttavat työhyvinvointiin ja miten jokainen omalta osaltaan voisi parantaa työvuorosuunnittelulla työhyvinvointia. Työaika-autonomian käyttöönotto

edellyttää lisäksi työntekijöiltä sitoutumista ja vastuunottoa sekä sellaista ilmapiiriä, joka mahdollistaa uuden tavan tehdä työvuoroja, se vaatii myös hyvää yhdessä työntekijöiden kanssa tehtyä suunnitelmaa. Toiminnan muutos vaatii johdolta tukea, sitoutumista ja koulutuksen järjestämistä. (Koivumäki, 2006,6; Työterveyslaitos, 2010.)

Kehittämishanke tehtiin Mäntsälän kunnan Kotokartanon hoivaosastolla, joka on pitkäaikaisvuodeosasto. Kotokartanossa on kaksi yksikköä, joista toinen, tehostetun palveluasumisen yksikkö, oli ottanut työaika-autonomian käyttöön jo kaksi vuotta sitten. Tehostetun palveluasumisen yksikön työntekijät kokivat, että he voivat vaikuttaa itse työaika-autonomian avulla työvuorohoihin niin paljon, että se vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa ja sitä kautta työmotivaatioon. Tämän tiedon valossa hoivaosaston työntekijöillä tuli tarve, ja oma halu lähteä kokeilemaan työaika-autonomiaa. He toivat esille, että he voisivat työaika-autonomian avulla vaikuttaa työvuoroihinsa nykyistä enemmän, joka mahdollisesti toisi lisää jaksamista ja työhyvinvointia.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN KOHDEORGANISAATIO JA TAUSTA

Mäntsälän kunnassa vanhuspalvelut järjestetään Mäntsälässä ja Pornaisissa, joka on organisoitu yhteistoimintasopimuksella, jonka tarkoituksena on turvata kuntien sosiaali- ja terveyspalvelut isäntäkuntamallilla. Isäntäkuntana toimii Mäntsälä. Yhteistoiminta-aluetta kutsutaan Mustijoen perusturvaksi. Mustijoen perusturvan ikäihmisten palvelualueeseen kuuluu akuuttihoito, ympärivuorokautinen hoito, joka pitää sisällään palveluasumisen, pitkäaikaishoidon, kotihoidon sekä näiden lisäksi kotihoidon tukipalvelut, muistihoidon, ja omaishoidon tuen. (Mäntsälän ja Pornaisten kuntien ikäpoliittinen ohjelma 2013–2030, 2012.)

Kehittämishanke toteutettiin Mäntsälän kunnan Kotokartanon hoivaosastolla, joka on yksi ikäihmisten palvelualueeseen kuuluva ympärivuorokautisen hoidon yksikkö, jossa on 38 asukaspaikkaa. Kotokartano on perustettu v.1986, Kotokartanon omistaa Mäntsälän kunta. Talo on kolmikerroksinen vanhusten pitkäaikaishoitoon tarkoitettu rakennus. Hoivaosasto sijaitsee talon toisessa kerroksessa, tehostettu palveluasumisyksikkö sijaitsee talon ensimmäisessä kerroksessa ja kolmannessa kerroksessa on fysioterapian tilat. Kellarikerroksessa sijaitsevat pesula, varastoja ja yksityinen parturi-kampaamo.

Hoivaosaston asukaspaikat ovat eritelty kolmeen tiimiin, jossa jokaisella tiimillä on sairaanhoitaja ja lähihoitaja tiiminvetäjinä. Tiiminvetäjät vastaavat siitä, että tiimit toimivat yhdessä tehtävien sopimuksien mukaan. He toimivat tiimin koordinaattoreina ja vastuuhenkilöinä. Potilailla on omahoitajat ja hoitotyö toteutetaan pääosin parityöskentelynä. Kotokartanon hoivaosastolla henkilökuntaan kuuluu osastonhoitajan lisäksi asiantuntijasairaanhoitaja, kaksi sairaanhoitajaa sekä 23 lähihoitajaa ja neljä laitoshuoltajaa.

Hoivaosastolla aamuvuoro on klo 07.00–15.00, jossa pääasiassa on yhteensä 11 hoitajaa ja kaksi laitoshuoltajaa, iltavuoro on klo 13.00–21.00, jossa on yhteensä seitsemän hoitajaa sekä yksi laitoshuoltaja ja yövuoro klo 20.45–07.00, jossa työskentelee yksi hoitaja. Terveyskeskuksen lää-

käri käy kerran viikossa. Osaston toiminta-ajatuksena on turvata erikuntoisille asukkaille yksilöllinen ja ihmisarvoa kunnioittava elämä ja arvokas kuolema mahdollisimman kodinomaisessa, turvallisessa ympäristössä huomioiden kokonaisvaltainen ja hyvä perushoito. Hoito perustuu yksilöllisiin hoito- ja palvelusuunnitelmiin, jotka toimivat hoidon pohjana. Hoito- ja palvelusuunnitelmat tehdään yhteistyössä asukkaan, omaisten ja henkilökunnan kanssa. Nimetty omahoitaja vastaa hoito- ja palvelusuunnitelman ajan tasalla pysymisestä.

Ennen tätä kehittämishanketta asiantuntijasairaanhoitaja tai osastonhoitaja on tehnyt työvuorolistat. Osastonhoitaja on vahvistanut työvuorolistan sekä tehnyt toteumalistan. Yksikössä on ollut käytössä työvuorojen toivevihko, johon jokaisella työntekijällä on ollut mahdollisuus laittaa ennakolta työvuorotoiveita, jotka listansuunnittelija on huomioinut mahdollisuuksien mukaan. Jokainen työntekijä on saanut pitää kolmen viikon listalla yhden viikonloppuvapaan. Työntekijät ovat voineet vaihtaa työvuoroja keskenään vapaasti, edellyttäen, että tiimissä on ollut riittävästi lääkeluvallisia. Kaikista muutoksista on pitänyt ilmoittaa esimiehelle, ja muutokset on pitänyt merkitä työvuorolistaan. Kaikilla muilla työntekijöillä, paitsi osastonhoitajalla on työaikamuotona jaksotyö. Jaksotyössä säännöllinen työaika on kolmen viikon jaksossa 114 tuntia ja 45 minuuttia (KVTES 2014–2016, 55).

Työyksikössä henkilökunta on ikääntyvää, keski-ikä on yli 53 vuotta, hyvin monella työntekijällä eläkeikään ei ole kuin muutamia vuosia, siksi onkin hyvä investoida työssä jaksamiseen ja työhyvinvoinnin lisäämiseen. Suurin osa hoitajista tekee työtä kolmessa vuorossa. Ikääntyvät työntekijät kokevat, että vuorotyön haitat korostuvat ikääntyessä, heidänkin kannaltaan on hyvä, että päädyimme kokeilemaan vuorotyön haittojen pienentämistä hyvällä työvuorojen suunnittelulla.

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli ottaa Mäntsälän kunnan Kotokartanon hoivaosastolle käyttöön autonominen työvuorosuunnittelu, sekä luoda toimintamalli, jonka avulla jokainen työntekijä osaa tehdä työvuoronsa yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Autonominen työvuorosuunnittelu tarkoittaa tässä kehittämishankkeessa sitä, että jokainen työntekijä tekee itse työvuorot yhdessä sovittujen pelisääntöjen mukaan.

Koska autonominen työvuorosuunnittelu helpottaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista, kehittämishankkeen tarkoituksena oli edistää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja lisätä työhyvinvointia. Tämän kehittämishankkeen näkökulmana on työhyvinvointi ja sen edistäminen. Tulevaisuudessa jokainen Kotokartanon työntekijä kykenee tekemään oman työvuorosuunnitelmansa muun henkilökunnan kanssa. Työvuorot tehdään yhdessä sovittujen pelisääntöjen avulla ottamalla mukaan työhyvinvoinnin näkökulma.

4 TYÖAJAN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

4.1 Työhyvinvointi ja työn imu

Hoitohenkilökunta ikääntyy ja eläköityviä on entistä enemmän. Terveydenhuoltoalalla tulee olemaan tulevaisuudessa pulaa henkilökunnasta. Kuntaalalta eläköityy vuosina 2012–2030 58 prosenttia työntekijöistä, joista 55 prosenttia on hoitotyöntekijöitä. (Kunta-alan eläkepoistumaennuste 2012–2030). Siksi onkin tärkeää kiinnittää työhyvinvointiin entistä enemmän huomiota.

Työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työtä voi tehdä turvallisessa, terveellisessä, tuottavassa ja mieluisassa työympäristössä, missä arvostetaan, kehitetään ja palkitaan ammattitaitoisia työntekijöitä. Palkitseminen voi olla muutakin kuin rahallista palkintoa, se voi olla myös sitä, että onnistumiset tehdään näkyväksi ja palautejärjestelmät ovat kunnossa. Hyvä palkitsemiskeino on mahdollistaa työntekijän urakehitys koulutuksilla. Työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän henkilökohtaista tai työyksikön tunnetilaa. Työhyvinvointia on myös se, että työ on sujuvaa ja jossa työntekijä voi tuoda itseään esille, tehtävänkuvat on määritelty ja tarkennettu säännöllisesti, sekä henkilökohtaiset tavoitteet ovat määritelty ja arvioinneista on sovittu. (Anttonen & Räsänen 2009, 5.)

Organisaatiot muuttuvat ja kehittyvät koko ajan, joten työhyvinvointi on erittäin keskeinen tekijä nykypäivänä työssä, sekä työnantajan, että työntekijän kannalta. Työntekijöiltä vaaditaan osaamisen lisäksi kykyä suunnitella työtä, ammattitaitoista ja tuloksellista toimintaa, kykyä ratkoa ongelmia, olla tiimin jäsen ja yhteistyötaitoja, eli hyvin monenlaisten voimavarojen käyttöä. Esimiehiltä vaaditaan entistä enemmän panostusta talouteen, ja säästöihin. Työyhteisöiltä ja työntekijöiltä vaaditaan kehittämistä ja kehittymistä koko ajan. Muutokset ovat arkipäivää ja ne tulevat kovin nopealla aikataululla. Hoitotyö on ajoittain hyvin hektistä ja nopeatempoistakin. Hoi-

totyön työntekijöillä on usein epäsäännöllinen työaika. Se vaikuttaa työhyvinvointia vähentävästi verrattuna säännölliseen päivätyöhön. Sijaisten määrää voidaan kustannussyistä vähentää tarkoituksella, tai sijaisia on vaikea saada joka vuoroon, nämä asiat voivat vähentää työhyvinvointia merkittävästi. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 50.)

Työterveyslaitos (2015) määrittelee, että työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työssä viihdytään, työ on mahdollisimman sujuvaa, työpaikka on turvallinen ja työyhteisöä tukevaa. Koska ihminen on kokonaisuus, täytyisi työhyvinvointi nähdä kokonaisuutena, joka pitää sisällään fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnin. Fyysinen hyvinvointi voidaan nähdä sopivana työn kuormituksena tai hyvänä ergonomiana, psyykkinen hyvinvointi taas nähdään työpaikan ilmapiirin tai työn kiireellisyyden mukaan. Kiire aiheuttaa usein psyykkistä pahoinvointia ja ahdistusta työstä. Psyykkinen hyvinvointi nostetaan usein keskeiseksi työhyvinvoinnista puhuttaessa. Sosiaalinen hyvinvointi voi olla kollegan tai esimiehen tukea, ja henkinen hyvinvointi on esimerkiksi sitä, että voi tulla ja lähteä töistä hyvin mielin ja saanut tehdä työtä, jota itse arvostaa ja kokee työn kiinnostavaksi.

Työn ja vapaa-ajan sovittaminen voi olla joskus haasteellista. Työ ja vapaa-aika, joka on mahdollisimman hyvin yhteen suunniteltu, vaikuttaa työhyvinvointia kohentavasti. Ihminen on kokonaisuus, johon heijastuvat kaikki osa-alueet. Työ ei saisi kuormittaa liikaa, ja on tärkeää, että työntekijä saisi voimavaroja perheestä ja vapaa-ajan harrastuksista. Hyvinvoiva työntekijä kykenee tarjoamaan asiakkaille myönteisiä kokemuksia tunteita, mutta myös vapaa-aikana läheisiin ja muihin ihmisiin. (Juuti & Vuorela 2015, 15.)

Anttonen ja Räsänen (2009,17) päätyivät kansainvälisessä tutkimushankkeessaan seuraavaan työhyvinvointimääritelmään:

> *”Työhyvinvointi tarkoittaa tekemisen näkökulmasta turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät*

> *ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa."*

Työhyvinvointi-käsite mielletään laajemmaksi, kuin työkyky-käsite, joka on ollut yleisesti käsiteenä suomalaisessa työterveyspolitiikassa. Työhyvinvointiin liitetään usein vapaa aika, joka nähdään hyvin vahvana kilpailemassa yhtenä työhyvinvointitekijänä. Työhyvinvointi voidaan nähdä kokonaisuutena, johon kuuluvat nykyinen työkyky, työpaikan tuloksellisuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino, sekä työhyvinvoinnin tulevaisuusvaikutukset. Siksi työhyvinvointi voi olla hyvä vain, jos työntekijä kokee, että työpaikalla otetaan riittävästi huomioon yksilöiden vapaa-ajan tarpeet. Nämä liittyvät muun muassa omiin harrastuksiin, sekä lasten ja muiden omaisten hoitoon. Ihannetapauksessa työ ja vapaa-aika tukevat toinen toistaan. (Aura & Ahonen 2016, 21 - 22.)

Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla on vuorovaikutteista, jossa se syntyy ja kehittyy työn lomassa. Työhyvinvoinnin kehittäminen koskee jokaista työntekijää, niin johtoa, esimiestä kuin työntekijääkin. Työhyvinvointia voidaan kehittää työntekijän työn hallinnan edistämisellä, hyvällä perehdyttämisellä, kehityskeskusteluilla, osaamisen kehittämisellä, tukemalla, että työ ja muu elämä voidaan sovittaa yhteen, sekä hyvällä, kannustavalla johtamisella. Työhyvinvoinnin kehittäminen on iso osa tuloksekasta henkilöstöjohtamista. (Virolainen 2012, 11 -12.)

Rauramo (2012,10) kertoo työhyvinvoinnin koostuvan työturvallisuudesta, työssä jaksamisesta, turvallisuuden tunteesta ja henkisestä työhyvinvoinnista. Näihin asioihin vaikuttavat yksilöiden persoonallisuustekijät, arvot ja omat valinnat päivittäisessä toiminnassaan. Työhyvinvoinnin merkitys on tärkeää nykyisin. Työelämän laatua voidaankin oleellisesti tehostaa, kun edistetään työhyvinvointia. Hyvällä henkilöstöjohtamisella on iso merkitys työtyytyväisyyden kokemukseen. Työhyvinvointi näkyy tehdystä työstä,

työn laadusta. Jos työntekijöillä on motivaatio tehdä työtä hyvin, he ovat sitoutuneita ja tehokkaita, tämä näkyy esimerkiksi hyvistä asiakaspalautteista. Kun asiakkaat näkevät työnteon sujuvana toimintana, he kokevat sen niin, että työntekijät jaksavat tehdä työtä hyvin, ja työilmapiiri on hyvä. (Suonsivu 2014, 45.)

Työhyvinvointi ei ole työpaikoilla itsestäänselvyys, vaan vaatii johtamista, strategista suunnittelua, sekä jatkuvaa arviointia, jolla lisätään henkilöstön sitoutumista. Nämä asiat tuovat lisää työniloa ja sitä kautta lisää työhyvinvointia. Jos työnantajan ja työntekijöiden välillä on myönteinen vuorovaikutus, mahdollistaa se työnteon kokemuksen mielekkääksi ja näin ollen työn tulos on mahdollisimman tuloksellista, josta on helppo tehdä arviointia esimiehen kanssa. Mitä useampi työpaikalla kokee työn iloa, sitä enemmän se vaikuttaa motivaatioon tehdä työtä ja vaikuttaa koko työyhteisöön positiivisella tavalla. Jokainen työntekijä on itse vastuusta omasta kehittymisestä, oppimisesta, ilmapiiristä ja työhyvinvoinnista. Ei ole yksin esimiehen tehtävä huolehtia, että työntekijät voivat hyvin, esimies voi kannustaa ja osallistaa työntekijöitä myönteisellä vuorovaikutuksella hyviin tuloksiin, mutta työntekijän tulee olla kiinnostunut itse omasta työhyvinvoinnistaan ja työkyvystään.(Manka, Kaikkonen, Nuutinen 2007, 7.)

Esimies voi edistää työntekijöiden työhyvinvointia käymällä kehityskeskusteluja työntekijöiden kanssa säännöllisesti. Esimiehen oletetaan olevan tasapuolinen ja oikeudenmukainen, varmistaa osaamisen kehittäminen, ja antaa mahdollisuus työntekijälle kehittää osaamista. Yksilölliset työaikaratkaisut ovat nykyään arkipäivää. Kustannussäästöjen johtamisessa, esimiehillä on vastuulla paljon asioita ja prosesseja, jotka edistävät työhyvinvointia, tähän kuuluvat muun muassa ongelmiin puuttuminen, varhainen tuki ja työhön paluun tuki, sekä lisäksi työn kuormittavuuteen ja työpaikkakiusaamiseen puuttuminen. (Aura & Ahonen, 2016, 112 – 113.)

Työhyvinvoinnin kehittämisessä on koko johdon sitoutuminen tärkeää. Työhyvinvoinnin kehittäminen tulisi olla koko organisaatiota koskeva pro-

sessi. Prosessin on hyvä olla suunnitelmallista ja pitkäjänteistä yhteistyötä. Johdon tehtävänä on osoittaa henkilöstölle kiinnostuksensa kehittämistoimenpiteisiin, sekä resursoida ja päättää kehittämistoimenpiteistä, joka voi olla myös taloudellinen investointi. Taloudellisilla investoinneilla on todettu olevan selkeä yhteys, sillä työhyvinvointi vähentää sairaslomien määrää ja lisää työtehoa. (Jääskeläinen 2013,12;Virolainen 2012, 134 - 136.)

Esimiesten koulutuksissa kannattaa panostaa työhyvinvointiin, koska se edistää monien esimiesprosessien toteutumista. Näitä ovat muun muassa järjestelmällisyys kehityskeskusteluissa, työkuormituksen säätelyssä, tasaarvotyössä ja osaamisen johtamisessa. Nämä tuovat tuloksellisuutta esimiestyön, työkyvyn, ilmapiirin ja talouden kautta, ne eivät vaadi taloudellisia resursseja, enemmänkin uusia toimintamalleja ja johtamiskäytänteitä. (Aura & Ahonen 2016, 84).

Työelämä on tänä päivänä hyvin haasteellista, se tarkoittaa sitä, että työhyvinvoinnin merkitys kasvaa entisestään. Työhyvinvointi lisää työtyytyväisyyttä ja työyhteisön ilmapiiriä, joka vaikuttaa toiminnan laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. Työhyvinvoinnin kehittämisellä nähdään olevan taloudellisia etuja ja vaikutuksia. Etuja ovat sairauspoissaolojen väheneminen, tapaturmakustannusten pieneneminen ja työkyvyttömyydestä aiheutuvien eläkekustannusten pieneneminen ja työn tehokkuuden nousu. (Vesterinen 2006,47.)

Työhyvinvointiin kannattaa panostaa, sillä työhyvinvointi lisää työmotivaatiota sekä tyytyväisyyden tunnetta ja vähentää työpahoinvointia, joka aiheuttaa jopa ennenaikaisia eläköitymisiä. Ennenaikainen eläköityminen on suuri kustannusten aiheuttaja ns.varhe-maksujen suhteen, varsinkin silloin, jos eläköityviä on useita. Varhe-maksua eli varhaiseläkemenoperulaista maksua työnantajat maksavat heistä, jotka jäävät joko työkyvyttömyyseläkkeelle tai työttömyyseläkkeelle, tai jotka alkavat saada määräaikaista työkyvyttömyyseläkettä eli kuntoutustukea. Esimerkiksi jos noin 50-vuotiaalla sairaanhoitajalla ei olisi mahdollisuuksia jatkaa työssä, varhe-

maksut eläkkeelle siirtymisen yhteydessä olisivat noin 77 000 €. Useat tutkimukset osoittavat, että parantamalla työhyvinvointia voidaan ennakoida työkyvyttömyyttä, tai jopa ennaltaehkäistä sitä kokonaan. (Kunnallinen työmarkkinalaitos, 2011.)

Strategisen työhyvinvointiohjelman lähtökohtana on, että perustehtävä on selkeä. Se vaatii toimivaa johtamisjärjestelmää, missä strategia ja toimintaympäristön haasteet on muutettu tekemisen kielelle. Työntekijöiden pitää tietää, miksi aamulla tullaan töihin, mitä siellä pitäisi saada aikaan, ja mitä päivän aikana tulee töissä tehdä. Työntekijän on tiedettävä, mitkä ovat hänen vastuut ja velvollisuudet. Työpaikalla on hyvä panostaa vuorovaikutuksen toimivuuteen ja tiedonkulkuun, ja siihen että vuorovaikutus on avointa, säännölliset työpaikkakokoukset tukevat tätä. Jokaisessa työyksikössä on haasteita, mutta toimivassa yksikössä ne puhutaan auki ja ratkaistaan yhdessä. Työnjaosta ja kehittämisalueista on sovittu, ja arvioinnista on sovittu esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Pelisäännöt on hyvä rakentaa yhdessä työntekijöiden kanssa, ja toimintaa on hyvä arvioida koko ajan yhdessä työntekijöiden kanssa. (Virtanen & Sinokki, 2014, 161 -163.)

Työhyvinvointi ei ole itsestäänselvyys. Tänä päivänä työhyvinvointi on uhattuna. Kiire ja fyysinen rasittavuus hoitotyössä tuovat lisää paineita työhön ja lisäävät uupumista työssä. Tämä koskee niin vanhempia kuin nuorempiakin työntekijöitä. Lähes 60 % eurooppalaisista kokee työssään jatkuvaa kiirettä. (Manka 2010,12.)

Mitä enemmän työyhteisössä koetaan työhyvinvointia, sitä enemmän työntekijöillä on motivaatiota tehdä työtä paremmin. Työhyvinvointi lisää työhön sitoutumista, innovatiivisuutta, terveyden ja stressin hallinnan sekä työtyyväisyyden kasvamista. Nämä asiat auttavat jaksamaan työssä, sekä parantavat työsuorituksia ja yhteistyötä, sekä selkeyttävät työn tarkoitusta. Työyksiköissä, joissa koetaan työhyvinvointia, sitoudutaan paremmin organisaatioon, turhat poissaolot voivat vähentyä ja henkilökunnan vaihtuvuus on pienempää. (Suonsivu 2014, 58–59.)

Rauramon (2012,105) mukaan hyvä ja toimiva työyhteisö ja yhteistyön sujuvuus ovat oleellinen osa työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Toimiva työyhteisö näkyy avoimuutena, luottamuksena ja rohkeutena puuttua epäkohtiin ja avoimuutena tuoda mielipiteitä sekä noudattamalla yhteisesti tehtyjä pelisääntöjä. Työhyvinvoinnin edistäminen on työelämän laatua oleellisesti parantavaa, se näkyy työntekijän parempana jaksamisena. Työntekijä, joka jaksaa käyttää kaiken tietotaitonsa, joita hänellä on, näkyy organisaation hyvänä tuloksena ja henkilöstön työtyytyväisyytenä. (Suonsivu 2014, 44.)

Vuorotyö, pitkät työpäivät ja ylitöiden tekeminen lisäävät fyysisen ja psyykkisen terveyden heikkenemistä sekä tapaturmariskiä. Vuorotyö lisää uniongelmia, jonka johdosta toimintakyky voi heiketä. Vuorotyö lisää sydän- ja verisuonitauteja sekä liikuntaelinsairauksia, sekä aiheuttaa masentuneisuutta ja ahdistuneisuutta uniongelmien lisäksi. On myös osoitettu, että tämän lisäksi huonot elintavat esim. liikkumattomuus, huonot ruokailutottumukset tai päihteiden käyttö lisäävät lihavuutta, ja sitä kautta lisäävät sydän- ja verisuonitauteja, sekä muita sairauksia. Toisaalta on myös näyttöä siitä, että ne keinot, jotka lisäävät työntekijöiden vapautta valita työaikoja, parantavat terveyttä. (Martio, Antti-poika, Uitti 2010, 126 -127,134; Zolnierczyk-Zreda, 2012.)

Anttila (2006,56–59) pitää tärkeänä, että työajat tulisi olla mahdollisimman joustavat. Työaikoihin tulisi voida itse vaikuttaa, jotta ne vähentäisivät stressiä. Stressin on tutkittu heikentävän elämisen laatua ja se lisää sairauspoissaoloja. Joustavat työajat ja niihin itse vaikuttaminen lisäävät sen sijaan työhyvinvointia, ja helpottavat työn ja yksityiselämän yhteensovittamista, joka vähentää sairauspoissaoloja. Työaika-autonomialla on siksi hyvin suuri merkitys. Työaika-autonomialla voidaan vaikuttaa työaikojen hallintaan. Anttilan tutkimuksessa oletettiin, että työaikojen hallinta voisi vähentää stressiä ja edistää terveyttä ja sitäkautta vähentää sairauspoissaoloja varsinkin naisten kohdalla. Miehet kokevat vähäisempänä työajan vaikutukset terveyteen. Miehillä, jotka tekevät kotitöitä ja pitkiä päiviä

töissä, vaikutukset olivat huomattavasti merkittävämpiä. Niillä työntekijöillä, jotka hallitsevat vähemmän työaikaa, on tutkimuksen mukaan huonompi terveys, joka näkyy lisääntyneenä uupumuksena ja heillä oli sairauspoissaoloja 1,2 kertaa enemmän kuin niillä, joilla oli mahdollista hallita työaikoja. Anttilan tutkielman mukaan onneksi yli puolella kuntatyöntekijöistä on mahdollisuus vaikuttaa työaikoihinsa.

Terveydenhuollossa kolmivuorotyössä jaksotyöaika on useimmiten käytetty työaikamuoto. Kolmivuorotyössä psyykkinen stressi kasvaa ja uni häiriintyy, työn tuoma ilo ja merkitys vähenevät päivätyötä tekeviin verrattuna, varsinkin jos tekee säännöllisesti yötyötä. Myös perhe-elämän ja sosiaalisen elämän koetaan häiriintyvän, tämä onkin vuorotyön suurimpia haittoja. (Virtanen & Sinokki 2014, 17.)

Vuorotyötä tehdessä mahdollisuudet viettää aikaa ystävien tai harrastusten parissa vähenee. (Hakola ym. 2007,175). Hoitotyöntekijät kuitenkin viihtyvät hyvin kolmivuorotyössä. Vaikka kolmivuorotyö koetaan haasteellisena työaikana, siinä koetaan olevan myös positiivisia puolia, koska tällöin on mahdollista pitää arkivapaita ja toivoa vapaapäiviä melko joustavasti, tämän vuoksi työntekijät kokevat sen vaihtelevana työaikana. Hoitohenkilökunnalla, joka tekee kolmivuorotyötä, on riski uupua työssä, kuormittuminen voi kasvaa niin suureksi, että uni- ja vuorokausirytmi voi häiriintyä, univaje onkin huomattava terveysriski. (Kanste, 2005,189; Miettinen, 2008,113; Partinen, 2012.) Työn kuormittuminen on kasvanut työelämässä, vaikka mahdollisuudet vaikuttaa suhteessa omaan työhön ovat kasvaneet (Martti 2012,8,12).

Hoitoalalla on melko paljon työuupumusta, ahdistusta ja stressiä. Lähes joka kymmenes työntekijä kokee työn stressaavaksi. Erityisen yleistä on työuupumus, joka on seuraus huonosta työnhallinnasta, se on hitaasti kehittyvä oireyhtymä, jolloin koetaan voimakasta fyysistä ja psyykkistä väsymystä, johon liittyy usein masennus. Esimiehillä työuupumus on yleisempää. Työuupumusta esiintyy kaikenikäisillä hoitotyöntekijöillä, myös iäkkäillä ja kokeneilla. Suomalaisilla hoitajilla ja hoitotyön esimiehillä ei ole

kuitenkaan niin paljon työuupumusta kuin kansainvälisesti keskimäärin. (Kanste, 2005,189 -191.)

Työhyvinvoinnin perusta on määritelty työturvallisuuslaissa (738/2002). Työnantajalla on laaja vastuu huolehtia työntekijöiden terveydestä, turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista. Tämä ei ole yksin esimiehen tehtävä, vaan siihen osallistuvat yhdessä henkilökunta, työsuojeluhenkilöt ja työterveyshuolto.

Mäntsälän kunnassa esimiehet on koulutettu käymään keskusteluja henkilökunnan kanssa ja puuttumaan ilmenneisiin kohtiin, jos näyttää, että fyysiset tai psyykkiset osa-alueet eivät tue työntekoa. Johto ja esimiehet ovat koulutettu toimimaan oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti, avoimesti, vastuullisesti ja he toimivat vuorovaikutteisesti. Työntekijät koulutetaan työyhteisötaitoihin, jotta he osaavat toimia vastuullisesti, osallistuvat ja ovat aktiivisia. Strategiat on sisäistetty osaksi omaa perustehtävää, jonka tuloksellisuuden arviointi tehdään yhteistyössä esimiehen kanssa. Osaamiseen ja ammattitaitoon panostetaan, jotta työtehtävät hallitaan, ja osaamista varmistetaan myös sisäisellä työnkierrolla. Työolot on tehty mahdollisimman turvalliseksi ja terveelliseksi, joka tehdään yhteistyössä työntekijöiden kanssa, jolloin se on työyhteisöstä lähtevää, joka tukee hyvää toimintakykyä, motivaatiota ja työilmapiiriä.

Työhyvinvointia on myös osaamisen varmistaminen, ja tekemällä hyvät käytännöt näkyviksi, varmistetaan hiljaisen tiedon siirtyminen, koulutussuunnitelmat ja perehdytyssuunnitelmat toteutetaan, ja niitä päivitetään säännöllisesti. Käytettävissä on myös työnohjauksellisset menetelmät sekä esimiehille järjestettävät säännölliset aamukoulut, jossa aiheina on ollut esimerkiksi työkyky, päihdeongelmat tai konfliktitilanteet.

Mäntsälän kunnassa työnantaja tukee työhyvinvointia järjestämällä Tyhypäiviä, sekä osallistamalla säännölliseen liikuntaan tarjoamalla liikuntaseteleitä. Lisäksi yhteiset liikuntatapahtumat ovat osa tukemista, tämä on osoitus siitä, että työnantaja on kiinnostunut tukemaan henkilökuntaa työ-

hyvinvointiin liikunnan muodossa. Työnantaja tukee myös kulttuuriharrastusta tarjoamalla yhteisiä tapahtumia järjestämällä musiikki, teatteri tai muita esityksiä ja järjestämällä yhteisiä henkilöstöjuhlia, muun muassa pikkujouluja. Henkilöstön liikunnan tukeminen katsotaan olevan osa organisaation strategista hyvinvointia, koska se vähentää sairauspoissaoloja (Aura & Ahonen 2016,163).

Työhyvinvoinnin yksi positiivinen tila on työn imu, joka tarkoittaa parasta mahdollista työhyvinvoinnin tilaa, innostusta ja uppoamista työhön, sekä energisyyttä työtä kohtaan. Hyvä tulos saadaan hyvinvoivilla ja työhön sitoutuneilla työntekijöillä. Työn imu on yksi työhyvinvoinnin mittari. Työntekijä, joka kokee työn imua, on ylpeä omasta työstään ja on omistautunut sille ja nauttii työstään. Työn imu koostuu myös työsuorituksen parantumisesta, työkäytäntöjen kehittämisestä ja uusista ideoinneista työpaikoilla, työtovereiden tukemisesta sekä onnistumisen hetkistä työssä. Jos työntekijä kokee työn imua, hän kokee vähemmän työuupumista. Työn imu nähdään merkityksellisenä työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin kannalta. (Hakanen 2011, 5,41.)

Työn imua kuvataan myös flowksi eli virtaukseksi. Tällöin työntekijä uppoutuu omaan työhön niin syvälle, että voi unohtaa esimerkiksi ajan kulun. Tällaisessa virtaustilassa työntekijä voi viettää hetken tai pidemmän aikaa. Flowta kuvataan myös työntekijän huipputilaksi, jossa toiminta tuottaa iloa ja luovuutta. Työn imu tarkoittaa positiivista tunnetilaa, jolloin ollaan hyvin motivoituneita ja innostuneita työhön. Tilaa voi kuvata myös sanalla tarmokkuus, jolloin halutaan panostaa työhön, tällöin työntekijä on täynnä energiaa. Työn imulla tarkoitetaan myös uppoutumista työhön, jolloin työntekijät ovat keskittyneet syvään tilaan ja vain työntekoon. He ovat omistautuneet vain työhön, joka tarkoittaa innostumista ja haasteellisuutta työtä kohtaan. Työntekijä kokee työn merkityksellisenä ja tekee parhaansa työssä ja suoriutuu työstä hyvin ja haluaa kehittyä siinä. (Hakanen 2011,6,38 - 41; Immonen 2013,6.)

Työntekijä, joka kokee työn imua, on asenteeltaan myötämielinen työpaikkaansa kohtaan. Hän ei ole vaihtamassa työpaikkaa, on oma-aloitteinen, suoriutuu työstä hyvin, on motivoitunut kouluttamaan itseään ja sairastaa vähemmän. Työn imua voi kokea sitä enemmän, mitä enemmän työssä olosuhteet ovat suotuisat ja työssä voi käyttää omia vahvuuksia. Työtehtävien erilaisuus ja monipuolisuus, työpaikalla koettu arvostus, kannustava johtaminen ja mahdollisuus kehittyä työssä vahvistavat työn imua. (TTL 2016.)

4.2 Johtaminen ja muutosjohtaminen

Hyvä johtaminen on perusedellytys menestyvälle organisaatiolle. Johtamisen perustehtävä on tukea organisaation toimintaa ja tehdä työn tekemisestä mahdollisimman selkeää ja tavoitteet mahdollisimman selviksi. Johtaminen on nykypäivänä monipuolista ja vaativaa. Se on työntekijöiden motivoimista, vuorovaikusta, mahdollistamista, ongelmien ratkomista, päätöksentekoa ja kehittämistä. Johtamisella on iso merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta, johon on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota, sillä se heijastuu koko työyhteisön toimintaan ja vaikuttaa jokaiseen työntekijään. Johtajalla on arjen toimintavastuu, hän on tietoinen tavoitteista ja resursseista sekä työn sujuvuudesta. Johtajan työ on suurimmalta osalta viestintää ja vuorovaikutusta. Johtajien vuorovaikutus- ja yhteistyötaidoilla on suuri merkitys, koska hänen tulee ylläpitää ja edistää työntekijöiden onnistumista ja kuulluksi tulemista, joka innostaa työssä, ja voi tällä vaikuttaa paljon työntekijöiden viihtymiseen, arvostuksen kokemiseen ja sitoutumiseen työssä. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2012,7; STM 2014, 21;Virtanen & Sinokki, 2014, 147 – 148.)

Johtajan oletetaan olevan tasapuolinen, yhdenvertainen ja oikeudenmukainen työntekijöitä kohtaan, tällöin puhutaan työhyvinvointia parantavasta johtamisesta. Johtajan ja työntekijöiden välinen viestintä vaikuttaa työhyvinvointiin, esimiehen positiivinen asenne vaikuttaa työhyvinvointia tukevampaan suuntaan. Johtaminen perustuu aina johonkin ihmiskäsitykseen,

jos johtaja on autoritäärinen ja käskyttävä, hän omaa pessimistisen ihmiskäsityksen. Johtajan liiallinen kontrolli vähentää huomattavasti työhyvinvointia, sen sijaan yhteistyökykyinen ja innostava optimistisen ihmiskäsityksen omaava johtaja kannustaa, arvostaa, neuvottelee ja luo ja lisää työhyvinvointia. Työvuorosuunnittelu on yksi johtamisen työväline, jolla voidaan luoda hyvinvointia hoitotyöhön. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2012,7; STM 2014, 21;Virtanen & Sinokki, 2014, 147 – 148.)

Muutos on tapahtuma, joka yleensä vie pois mukavuusalueelta. Muutoksessa tarvitaan hyvää johtajaa, koska työntekijät kaipaavat yleensä ohjausta, jos toiminta muuttuu. Muutokset ovat usein epäselviä ja epäloogisesti eteneviä, ne voivat muuttua, kun asiat etenevät ja samaan aikaan saattaa olla monta muutosta yhtä aikaa käynnissä. (Virtanen & Sinokki 2014, 161 -162.) Muutokset ja kehittäminen ovat arkipäivää tämän päivän työelämässä (Mönkkönen ja Roos 2010, 260 -261).

Tämän ajan ilmiönä on, että muutosten vauhti kiihtyy entistä nopeampana, terveydenhuoltoalalla ne ovat pysyviä ja välttämättömiä, mutta silti muutoksien välttämättömyyttä saatetaan kyseenalaistaa, vaikka sen pitäisi kuulua luonnollisena osana perustyöhön. Isommissa muutoksissa tarvitaan paineensietokykyä sekä työntekijöiltä, että johtajalta, koska muutostilanteet nostattavat tunteita herkästi ja niiden tuomia tunteita täytyy pystyä purkamaan työyhteisössä ja niihin on hyvä antaa aikaa.

On monta tapaa johtaa muutosta, tärkein on kuitenkin se, että muutokset johdetaan ja hallitaan järjestelmällisesti ja ennakoidaan mahdollisimman hyvin, vaikka aina se ei olisi mahdollista. Muutostilanteissa on tärkeää, että tiedotusta ja viestintää tehostetaan ja tieto on johdonmukaista ja rehellistä. Toistuva ja ennakoiva viestintä voi sopeuttaa tilanteeseen, tavoitteet täytyy olla selkeät, henkilöstölle on hyvä kertoa, miten perustehtävä muuttuu tai mikä on muutoksen tavoite, toisaalta esimiehen tehtävänä on myös palauttaa henkilökunta oman perustehtävän pariin, jos perustehtävä hämärtyy muutoksien tuomien pelkojen vuoksi. (Virtanen & Sinokki 2014, 161 – 162.)

Tämän kehittämishankkeen aikana tehostimme tiedonkulkua lisäämällä viikkopalavereja ja osastokokouksia, ja keskustelimme siitä, että muutoksien tuomat tilanteet eivät saa häiritä asiakkaidemme hyvää hoitoa. Muutostilanteissa kannattaa kiinnittää huomiota työhyvinvointiin, koska työhyvinvointi yleensä vähentyy muutostilanteissa. Positiivisetkin muutokset voivat aiheuttaa työntekijöille stressitilan, muutoksiin kannattaa varautua aina hyvissä ajoin työhyvinvoinnin kannalta. Muutokset voivat tuoda paljon epävarmuutta, huhujen lisääntymistä ja pelkoa, joka ahdistaa työntekijöitä ja aiheuttaa näinollen työpahoinvointia, joka haastaa muutokset. Pitää kuitenkin muistaa, että muutokset antavat uusia mahdollisuuksia, oppia ja kokea jotain uutta, tai se antaa tilaisuuden onnistua. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2012,21; Virolainen 2012, 109 -110.)

Muutosjohtaminen on esimiehen tärkeimpiä taitoja ja esimiehillä on keskeinen rooli muutoksissa. Hyvällä muutosjohtamisella voidaan tukea henkilökunnan työhyvinvointia muutostilanteessa. On tärkeää, että henkilökunta osallistetaan muutoksessa, sillä mitä enemmän henkilökunta on muutoksessa mukana, sitä sitoutuneimpia he ovat muutoksiin. (Virtanen & Sinokki, 2014,161.) Jääskeläinen (2013, 12) korostaa sitä, että koko työyhteisön osallistaminen kehittämishankkeisiin parantaa sekä työhyvinvointia, että sitoutumista muutoksiin ja näihin liittyviin sopimuksiin ja toimintatapoihin.

Muutoksiin sisältyy paljon erilaisia tunteita, joita joutuu kohtaamaan muutostilanteissa, tunteet pitää saada käsitellyiksi, muutoin se vaikuttaa työhyvinvointiin kielteisesti. Hyvässä muutoksessa esimies on johdonmukainen, jämäkkä ja aidosti kuunteleva. Esimiehen on hyvä näkyä arjessa mukana. Jos muutos johdetaan näillä keinoilla, se voi poistaa stressiä ja epävarmuutta, jolloin työt sujuvat mahdollisimman hyvin koko muutosprosessin ajan. (Virtanen & Sinokki, 2014,161.)

Kanste (2005, 23 - 24) kertoo, että sosiaali- ja terveysalalla esimiehet ovat avainasemassa muutoksissa, he kohtaavat vaativia muutostilanteita usein. Muutosjohtaminen on esimiehen tärkeimpiä taitoja. Esimiehillä täytyy olla muutostilanteissa kykyä hallita erilaisia konfliktitilanteita, ihmissuhdetaitoja

sekä valmennustaitoja. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että esimiehet ovat läsnä muutoksen keskellä ja he valmentavat työntekijöitään kohti muutosta. Esimiehien tulisi itse sitoutua esimerkillisesti uuteen kulttuuriin. Esimiehiltä edellytetään taitoja tuoda uusia visioita työyksikköön ja saada työntekijät sisäistämään uudet visiot ja sitoutumaan tavoitteisiin. Esimiesten työ on kovassa psyykkisessä kuormituksessa tällä hetkellä. Esimiehet ovat monien muutosten alla yhtä aikaa, ja joutuvat työskentelemään aikaa vastaan, siksi on tärkeää että esimies voi hyvin, sillä hänellä on merkitystä koko työyhteisön työhyvinvointiin.

Muutokset vievät voimavaroja ja ne ovat riski henkilökunnalle työhyvinvoinnin kannalta, varsin jos niitä on monta peräkkäin. Niillä työntekijöillä, joilla on useita muutoksia peräjälkeen, on todettu enemmän työuupumusta, heikkoa työtyytyväisyyttä, ja enemmän sairauspoissaoloja kuin niillä, jotka käyvät esimerkiksi läpi vain yhden muutoksen. Toisaalta muutoksilla voi olla myös positiivinen vaikutus, esimerkiksi uusi organisaatiotapa voi luoda paljonkin työhyvinvointia uusien työtehtävien myötä, tai tehtävänkuvat ovat muutoksen myötä selkeytyneet. Muutosten on havaittu lisäävän myös työn imua tai työyhteisön innovatiivisuutta. (Mäkiniemi, ym.2014, 23.)

Muutosta tarvitaan kun nähdään, että asioita voi tehdä entistä paremmin, kustannustehokkaammin, tuottavammin ja selkeämmin, tai on mahdollista ottaa uusia toimintatapoja käytäntöön. Muutokset antavat tehdä myös asiat entistä menestyksekkäämmin. Muutoksen kohteena voi olla toiminta tai toimintatavat, jotta pystytään vastaamaan uusiin tavoitteisiin tai muuttuneisiin tarpeisiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 112 - 113.)

Tässä kehittämishankkeessa työaika-autonomiaan siirtyminen oli työyhteisölle iso muutos, jossa tarvittiin hyvää muutosjohtajaa. Muutosjohtajalta vaaditaan avoimuutta, tiedottamista, hyviä vuorovaikutustaitoja, visioita, hallita muutosta ja saada aikaan muutosta. Muutoksen toteuttamisvaiheessa henkilökunta tarvitsee koulutusta, keskustelua ja tukea. On hyvä

saada jatkuvaa palautetta siitä, miten muutokseen suhtaudutaan, jotta esimies osaa reagoida siihen herkästi. (Koho 2015, 202 - 203.)

Olen pyytänyt henkilökunnalta sekä myönteistä että kehittävää palautetta pitkin kehittämishanketta, jotta tiedän, miten muutos etenee ja on hyvä keskustella niistä asioista, jotka muutoksessa puhututtaa ja mitkä ovat kulloinkin ajankohtaisia. Kehittämishankkeissa on kysymys uudistumisesta, muutoksesta ja oppimisesta. Muutos on innovaatiota, jolla haetaan uutta toimintatapaa tai hyvää käytäntöä, jossa johtajalta tai esimieheltä kysytään uusia ominaisuuksia. (Koho 2015, 202 - 203.)

Uuden oppiminen, osaaminen ja oman osaamisen kehittäminen tuovat lisää työhyvinvointia ja vähentävät stressiä, suuri osa työntekijöistä haluaa kehittää siksi osaamistaan. Hyvä johtaminen edesauttaa työntekijöiden osaamisen kehittämisen halua. Organisaatio, joka kehittyy ja kehittää, saa hyödyn moninkertaisesti takaisin. Siksi onkin hyvä, että esimies huomioi koulutustarpeet ja ottaa henkilöstön mukaan suunnitteluun ja kehittymishankkeisiin. Toimintaympäristön tarpeet muuttuvat koko ajan, ja esimiehen on tärkeää havaita heikkoja signaaleja tai kyetä ennakoimaan tulevia muutoksia. On erittäin hyvä, jos kehitysehdotukset tulevat henkilöstöltä itseltään. (Kupias, Peltola, Pirinen, 2014, 13 – 16.)

Muutosjohtamisen avainsanoja ovat aitous, läsnäolo, avoimuus ja suoruus. Esimies, joka on reilu ja luotettava, luotetaan muutosjohtajana. Muutosjohtajan pitää olla jämäkkä, määrätietoinen ja suunnitelmallinen johtaja, koska tämän kaltaisia johtajia kunnioitetaan ja seurataan. (Pirinen 2014, 10.) Jos työntekijä tietää, miksi muutos tehdään ja löytää siitä positiivisia asioita, on helpompi hyväksyä muutos, varsinkin jos työntekijä on mukana suunnittelemassa muutosta. Samalla hän kokee, että pääsee itse vaikuttamaan asioihin. (Pirinen 2014, 179.)

Muutokset eivät ole helppoja, yleensä ne lähtevät käytännön tarpeista, mutta ne ovat aina jollakin tapaa hyödyksi organisaatioille. Muutosprosessit vievät aikaa perustehtävien hoidosta, ne yleensä aiheuttavat henkilö-

kunnalle lisää työtä. Onnistuneet muutokset vaativat luottamusta, joka näkyvät rehellisyytenä, avoimuutena ja yhteistyökykyisyytenä, jotka vähentävät itsekkyyttä ja auttavat ottamaan muut entistä enemmän huomioon. (Stenvall & Virtanen, 2007, 52 - 53, 77.) Viestintä on yksi tärkeä tekijä muutostilanteessa. On tärkeää pitää henkilökunta ajan tasalla, jotta muutos saadaan vietyä läpi suunnitellusti ja henkilökunta on tietoinen koko ajan muutoksen sisällöstä ja tavoitteista. Usein käy niin, että esimies on jo sisäistänyt muutoksen, mutta henkilökunta on vielä alkutaipaleella, tämä on hyvä ottaa huomioon. Tiimipalaverit tai osastotunnit ovat hyviä tiedonvälityskanavia, koska niiden yhteydessä on mahdollisuus keskustella yhdessä avoimesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 67 - 68.)

Muutostilanteissa esimiehen aito ja kiinnostunut läsnäolo on tärkeä. Esimiehen tulee olla käytettävissä, koska hän on keskeinen voimavara henkilökunnalle. Esimiehen tehtävänä on auttaa henkilökuntaa ratkaisemaan muutoksesta syntyviä ongelmia ja ristiriitoja, koska muutoksen johtaminen vaatii nopeitakin päätöksiä. Muutosjohtaja joutuu kokemaan hankalia tilanteita, koska ne kuuluvat muutoksiin ja siten edellyttävät ratkaisuvaihtoehtojen etsimistä. (Stenvall & Virtanen, 2007, 105 -106.)

Luottamus on yksi tärkeimmistä edellytyksistä muutosprosesseissa. se auttaa jaksamaan ja viemään muutosprosessia eteenpäin. Se auttaa myös sietämään epävarmuutta muutostilanteissa. Luottamus mahdollistaa, että henkilökunta pystyy ideoimaan yhdessä ja viemään muutosta yhdessä eteenpäin. (Stenvall & Virtanen, 2007, 147.)

Muutosvastarinta on muutoksen aiheuttamaa reaktiota, se on ihmisten käyttäytymistä muutosta kohtaan vastustamalla uusia asioita. Muutosvastarinnan herättää pelko osaamattomuudesta, tai tunne siitä, että työntekijä ei sopeudu uuteen tilanteeseen tai uuteen toimintamalliin. Kaikkiin muutoksiin liittyy muutosvastarintaa, koska ne synnyttävät paljon tunteita. Usein muutoksille löydetään helposti perusteluja sille, miksi muutos ei voisi onnistua. Se voi ilmetä heikkona tai voimakkaana sabotointina ja vastustamisena muutosta kohtaan. (Mönkkönen & Roos 2010, 261 - 262; Stenvall & Virtanen, 2007, 100 – 103.)

Pelko pelkästään sopeutumisesta uuteen voi synnyttää muutosvastarinnan. Vastustamista kannattaa pitää myös myönteisenä asiana, koska se voidaan nähdä työntekijöiden aktiivisuutena. Muutosvastarintaa kannattaa hyödyntää. Se on usein merkki siitä, että halutaan pitää kiinni jostain itselleen tärkeästä, eikä haluta luopua vanhasta. Toisaalta työntekijät voivat tuoda lisäinformaatiota siitä, että mukana on tunnistettavia todellisia ongelmia. Muutosvastarinta näkyy usein asioiden kieltämisenä tai aggressiivisuutena sitä ihmistä kohtaan, joka tuo muutosta organisaatioon eli hänestä tehdään ikään kuin syntipukki. Muutosvastarinta voi olla myös hyödyllinen, asiaan on ainakin reagoitu. (Mönkkönen & Roos 2010, 261 - 262; Stenvall & Virtanen, 2007, 100 – 103.)

Tässä kehittämishankkeessa muutosvastarinta näkyi lähinnä siinä, että muutamat työntekijät kyseenalaistivat ja epäilivät onnistumista tässä kehittämishankkeessa. Heillä oli epäilys, että sitoutuuko jokainen pelisääntöihin, myös epäily siitä, että kaikki työntekijät eivät niitä kuitenkaan tule noudattamaan ohjeiden mukaan. Siksi keskustelimme siitä, että tämä muutos on kokeilu, jos se onnistuu, niin jatketaan työaika-autonomiaa, jos ei, niin palataan vanhaan tapaan tehdä työvuorot.

4.3 Työaika-autonomia

Hoitoalalla on yleistä, että työvuorot suunnitellaan yksikön esimiehen toimesta tasapuolisesti ja kuunnellen työaikatoiveita, joita on yleensä mahdollista esittää. Tämä vie esimieheltä paljon aikaa ja on ajoittain haasteellista saada toiveet, lomat, koulutukset ja työyksikön tarpeet huomioiden hyvä, tasapuolinen ja toimivat työvuorolista.

Autonomian käsite kattaa sekä vapauden että vastuun. Henkilö, joka toimii autonomisesti, on vastuussa omasta tekemisistä ja on tietoinen niistä. Työntekijöillä on hyvä olla tietty määrä autonomaa eli itsemääräämisoikeutta ja antaa heille näin vaikutusmahdollisuuksia. Mitä enemmän työntekijälle annetaan vaikutusmahdollisuuksia työssä, sitä enemmän he kokevat työhyvinvointia. Autonominen työvuorosuunnittelu on yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, jossa työntekijöille on annettu vapaus ja vastuu itse

suunnitella omat työvuoronsa yhdessä muiden työntekijöiden kanssa yhteisesti sovittujen pelisääntöjen avulla. Se on myös työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa omiin työvuoroihin ja sitäkautta edistää työhyvinvointia lisäämällä oman työn hallintaa. Oman työn hallinta tarkoittaa työntekijän vaikutusmahdollisuutta omiin työtään koskeviin asioihin. Tässä tapauksessa työvuorojärjestelyihin, jolla voidaan edistää työhyvinvointia ja helpottaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. (Koivumäki 2006,4; Työterveyslaitos, 2010a.)

Työaika-autonomialla ei voi muuttaa työn alkamis- tai päättymisaikoja, mutta sillä voi vaikuttaa vapaapäivien määrään tai sitä, tekeekö työntekijä mielellään aamu tai iltapainotteisesti työvuoroja. Työaika-autonomian onnistuminen edellyttää kaikkien osallistumista ja vastuunottoa oman työn suunnittelusta. Se edellyttää omien voimavarojen tunnistamista ja ymmärrystä työaikojen vaikutusta työhyvinvointiin sekä työvuorosuunnittelun tuntemisesta. (Koivumäki 2006,4)

Esimiehen tehtävänä on tukea henkilöstöä työvuorosuunnittelussa. Työaika-autonomia sopii käytettäväksi monenlaisiin yksiköihin ja organisaatioihin, sitä ei voida siirtää suoraan yksiköstä toiseen vaan vaatii oman erilaisen suunnittelu- ja kehittämistyön yksiköissä. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa esimiehen vastuulla on määrittää henkilöstömäärät ja lopuksi hyväksyä työvuorot, koska työvuorosuunnittelua määrittävät lait ja työehtosopimukset. Työvuorosuunnittelun kokonaisvastuu on esimiehellä. Työaika-autonomia on yksikön esimiehen ja henkilökunnan yhteistä toimintaa. Tämä on haastavaa, sillä työtä tehdään yleensä kolmessa vuorossa eli vuorot pitää suunnitella vuorotellen, yksittäinen työntekijä kerrallaan.(Koivumäki 2006,4; Työterveyslaitos, 2010a.)

Työaika-autonomian tavoitteena on, että työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen helpottuu ja työntekijöiden oma työajanhallinta paranee omien tarpeiden mukaan. Autonomisen työvuorosuunnittelun avulla työntekijän on mahdollista valita itselleen sopivia vuoroja. Tavoitteena on, että työntekijät voivat suunnitella omaa elämäntilannetta sekä vapaa-aikatoiveita helpotta-

via työvuoroja parhaalla mahdollisella tavalla, koska oman elämän ja työelämän sovittaminen on aina suuri haaste. Mitä enemmän yksityiselle elämälle suodaan aikaa, sen enemmän työntekijällä on voimavarojen lähteitä. Esimiehen vastuulla on, että asukasturvallisuus ei vaarannu ja jokaisessa työvuorossa on tarpeeksi henkilökuntaa. Työvuorosuunnittelun pitää lähteä yksikön ja asiakkaiden tarpeista. Esimiehen vastuulla on tarkistaa riittävien lepoaikojen ja muiden hyvään työvuorosuunnitelmaan kuuluvien reunaehtojen toteutuminen, joita ovat työaikalaki, työehtosopimus ja yksikön toiminta. (Suonsivu 2014, 93.)

Työaika-autonomian avulla voidaan lisätä työn hallintaa, joka lisää hoitajien tyytyväisyyttä työhön, lisää työhyvinvointia ja vähentää stressiä. Työaika-autonomialla voidaan sekä lisätä työn ja yksityiselämän yhteensovittamista, että parantaa näin työtehokkuutta eli lähtökohtana on työn organisoinnin toimivuus ja töiden sisältö. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49 – 50.)

Hyvä työvuorosuunnittelu antaa mahdollisuuden suunnitella työvuorot yksikön tarpeen mukaisesti huomioiden työn sisältö ja monipuolisuus. Työaika-autonomian avulla työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin ja näin lisätä työn hallinnan tunnetta. Työajan hallinta on yksi työn hallinnan alue. Hyvään työhön sisältyy vaikutusmahdollisuudet omaa työtä ja työaikaa kohtaan. Tämä myös mahdollistaa oikeudenmukaista ja tasapuolista työvuorosuunnittelua ja joustavaa työajankäyttöä. Näillä työn hallinnan keinoilla nähdään olevan yhteys työhyvinvointiin ja sairauspoissaoloihin, koska tämä vähentää stressiä ja lisää motivaatiota työtä kohtaan. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010,49; Liski 2012;49- 50; Immonen 2013, 14.)

Työaika-autonomia edellyttää sekä hyvää suunnitelmaa, että koko työyhteisön keskustelu- ja neuvottelutaitoja sekä vahvaa sitoutumista. Työaika-autonomian kehittäminen on monien asioiden yhteensovittamista ja jokaisen työntekijän vastuunkantamista työyhteisön kehittämiseen. Tämä vaatii tietoista kehittämistä ja paljon keskustelua työyhteisössä, sekä esimieheltä osallistavaa muutosjohtamista ja tarpeeksi aikaa. Kehittäminen vaatii myös

kärsivällisyyttä ja aikaa, sekä toisten huomioimista. Hyvällä muutosjohtamisella voidaan varmistaa, että työt sujuvat muutoksesta huolimatta sekä muutoksen aikana, että sen jälkeen. (Lahtinen 2011.)

Bailynin, Collinsin ja Song (2005, 4–5) suosittelee työaika-autonomiaa etenkin perheellisille. Työaika-autonomia lisää työhyvinvointia etenkin heille, jolla on pieniä lapsia. Kun työaika-autonomia on käytössä, se antaa joustavuutta henkilökohtaiseen elämään, parantaa työyhteisön vuorovaikutusta, edistää työyhteisön keskinäistä hyvinvointia sekä vähentää ristiriitoja esimiehen ja työntekijän välillä. Työaika-autonomia vähentää sairaslomia ja työntekijät ovat valmiita muuttamaan herkemmin työvuoroja esimerkiksi sairastapauksen tuomissa yllättävissä tilanteissa.

Työaika-autonomiaa voidaan kehittää osallistuvan työvuorosuunnittelun näkökulmasta, koska se on koko työyhteisön toimintaa. Yhdessä pohditaan ja kehitetään toimintamallia, jota päädytään kokeilemaan. Tämä tuo uusia mahdollisuuksia työntekijöille, joita ovat parempi työn hallinta, parempi työntekijöiden sitoutuminen ja työmotivaatio, parempi vuorovaikutus henkilökunnan ja työntekijöiden välillä. Haittapuolina se vaatii enemmän aikaa yhteiselle kouluttautumiselle ja kehittämiselle. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun myötä voi syntyä ristiriitoja, mutta ne tulisi ratkaista kompromisseilla. Edellytyksenä osallistuvalle työvuorosuunnittelulle on, että tavoitteet ja pelisäännöt ovat selvät ja henkilöstön välillä on luottamus. (Hakola 2010, 49 - 50.)

Työaika-autonomia tuo mahdollisuuden vaikuttaa työvuoroihin, työpäivän pituuksiin, vapaapäivien sijoitteluun sekä antaa mahdollisuuden yksityisasioiden hoitoon. Työaika-autonomia luo mahdollisuuden tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen työvuorosuunnitteluun, mutta se edellyttää neuvottelu- ja vuorovaikutustaitoja. Työaika- autonomia vaatii myös koko työyhteisön toiminnan yhteensovittamista ja vastuunottoa työntekijöiltä. (Työterveyslaitos, 2010a.)

Tänä päivänä koulutetuista hoitotyöntekijöistä on entistä enemmän pulaa, varsinkin pääkaupunkiseudulla, työvoimasta on kilpailua, työaika-autonomia saattaa olla jopa keino, joka lisää houkuttelevuutta työpaikalle, koska työntekijöillä on hyvin erilaisia työaikatarpeita ja eri elämäntilanteessa olevia työntekijöitä. Mitä joustavammin työntekijät saavat valita työaikansa, sitä houkuttelevammaksi työpaikka koetaan. Työaika-autonomialla voidaan lisätä vaikutusmahdollisuuksia ja työhyvinvointia työssä. Se on yksi keino, millä voidaan parantaa työntekijöiden hyvinvointia sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla ja edistää näin hoitajien sitoutumista työhön. Työhyvinvoinnin kehittämisellä voi olla kilpailuetua, koska tällä lisätään henkilökunnan voimavaroja ja työyhteisössä ilmapiiriä. (Heponiemi ym. 2008; Jääskeläinen 2013,3.)

Terveydenhuollossa merkittävä voimavara on osaava ja hyvinvoiva henkilökunta. Henkilökunnasta huolehtiminen on tärkeää. Pysyvien työntekijöiden tarve lisääntyy tulevaisuudessa, rekrytointi tuo tulevaisuudessa uusia haasteita, koska henkilökunta ikääntyy ja lähivuosina suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle. On tärkeää kiinnittää huomiota työoloihin, ja joustaviin työaikajärjestelyihin (Kauppinen, Hanhela, Kandolin, Karjalainen, Kasvio, Perkiö-Mäkelä, Priha, Toikkanen, Viluksela 2009, 228). Jo nyt henkilöstöpula näkyy varsinkin pääkaupunkiseudulla, kun pätevää henkilökuntaa on vaikea rekrytoida.

Ikääntyvien työntekijöiden kohdalla vuorotyö on erityisen kuormittavaa, mikä pitää ottaa tulevaisuudessa entistä enemmän huomioon, koska työntekijät jatkavat nykyisin työssä entistä pidempään, ikääntyvällä tarkoitetaan yli 45 vuotiaita. Varsinkin yötyö kuormittaa enemmän kuin päivätyö. On suositeltavaa, että ikääntyvät tekisivät mahdollisimman vähän yövuoroja. Itse suunnitellut, säännöllisemmät työvuorot ja pidemmät vapaat voivat mahdollistaa heidän jaksamistaan paremmin työelämässä. (Surakka 2009, 95.)

Työajoilla on merkittäviä vaikutuksia työhyvinvointiin ja työkykyyn. Työajat vaikuttavat työntekijöiden terveyteen ja turvallisuuteen sekä siinä suoriutumiseen ja työn tuottavuuteen. Hyvinvoiva työntekijä jaksaa olla pidempään työelämässä. Työajat, jotka ovat ergonomisesti oikein suunniteltuja, voivat vähentää työstressiä ja näin tukea työhyvinvointia ja työmotivaatiota. (Työterveyslaitos 2015).

Hyvönen (2014) on tutkinut Pro gradu-tutkimuksessaan, miten sairaalahenkilökunta koki työaika-autonomian toteutumisen, ja mitä vaikutuksia työaika-autonomia toi omaan hyvinvointiin, työn ja muun elämän yhteensovittamiseen, työilmapiiriin sekä yhteisöllisyyteen liittyen.
Tutkimuksessa ilmeni, että työaika-autonomia on tuonut mahdollisuuden työn ja muun elämän yhteensovittamiseen aikaisempaa paremmin, ja tämä on lisännyt tyytyväisyyttä työaikoihin, ja siten lisännyt työhyvinvointia. Työntekijät ovat lisäksi kokeneet voimaantumista työstä. Haasteena koettiin tasapuolisuuden toteutuminen ja toisten huomioon ottaminen tehtäessä työvuoroja. Tutkimuksen mukaan työaika-autonomia ei ole vähentänyt yleistä tyytymättömyyttä eikä ristiriitoja liittyen työvuorolistoihin, vaikka pelisäännöt on tehty hyvin tarkoiksi. Työaika-autonomia ei poista jo ilmenneitä ongelmia liittyen työvuorolistoihin.

Kun työaika-autonomia otetaan työyhteisössä käyttöön, on kysymys muutoksesta, joka kohdistuu työpaikan kulttuuriin ja johon kuuluu muutokseen liittyviä haasteita. Muutos on aina kulttuurinmuutos, joka vaatii aikaa, valmisteluja, jatkuvaa arviointia, ja yhteisiä toimintaperiaatteita koko henkilökunnalta. Se antaa myös mahdollisuuden työntekijöille osallistua yksikön toiminnan kehittämiseen. Muutos on parhaimmassa tapauksessa avointa ja yhteistyössä tehtyä kehittämistä, joka vakiintuu organisaationtyökulttuuriin, mutta se voi aiheuttaa erilaisia tunnereaktioita, sekä myönteisiä, että kielteisiä. Tunnereaktioita on hyvä käsitellä ja sallia työyksikössä erilaisia tapoja purkaa tunteita. (Koivumäki, 2006,4; Suonsivu 2014,93.)

Koivumäki (2006, 5) korostaa sitä, että työaika-autonomia ei ole mahdollista siirtää suoraan toiseen yksikköön sellaisenaan, vaan se vaatii joka yk-

sikössä paljon erilaista kehittämistyötä. Yhtenä haasteena on luoda yhteiset pelisäännöt, jotta työaika-autonomia olisi toimivaa yksikön sujuvuuden kannalta. Ilman pelisääntöjä työaika-autonomia ei voi toimia, vaan jokaisen yksikön on käytävä tämä prosessi läpi, koska kyseessä on toimintayksikön muutosprosessi ja kaikkien on tärkeää tietää, miten toimitaan. Pelisääntöjen avulla varmistetaan, että tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus toteutuvat, sekä jokaisessa työvuorossa on riittävä henkilöstömäärä jotta perustehtävä onnistuu.

Pelisäännöt pitää tehdä yhdessä, ne pitää olla mahdollisimman selkeät ja yksinkertaiset, ne pitää kirjata huolellisesti kaikkien nähtäville. Pelisäännöt täytyy tarkistaa aika-ajoin ja muuttaa niitä tarvittaessa, että ne tukevat hyvää työvuorosuunnittelua. Olennaista on, että jokainen työntekijä oppii miettimään, miten työajat tukevat omaa jaksamista työssä. (Koivumäki 2006, 5; Suonsivu 2014, 93.)

Viime vuosina on tutkittu työhyvinvointiin liittyvissä tutkimuksissa, että joustomahdollisuudet työajoissa ehkäisevät työkyvyttömyyseläkkeitä erityisesti tuki- ja liikuntaelinsairauksien kohdalla. Työntekijöillä, joilla on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omiin työaikoihinsa, on 24 % pienempi riski joutua työkyvyttömyyseläkkeelle. (Suonsivu 2014, 94.)

Joustavalla työaika-autonomialla on todettu myönteisiä vaikutuksia työelämän ja perhe-elämän välillä, se hyödyttää siten sekä työntekijää, että työnantajaa. Työaika-autonomia parantaa myös myönteisesti stressiin ja mielenterveyteen ja sitä kautta jaksamiseen työssä. Työaika-autonomialla voidaan myös tehostaa työn laatua. (Lott 2015.)

Costa, Sartori ja Åkersted (2006) ovat tarkastelleet työaikojen uudelleen järjestettyjen ja joustavien työaikasuunnittelun tuomia positiivisia vaikutuksia terveyteen ja työkykyyn. Joustavilla ja vaihtelevilla työajoilla, joihin voi itse vaikuttaa, on positiivisia vaikutuksia terveyteen ja psykososiaaliseen hyvinvointiin. Costa ym. (2006,1125) mukaan kolme tärkeintä tekijää työssä, jotka vaikuttivat työhyvinvointiin, olivat joustavuus työajoissa ja

mahdollisuus itse vaikuttaa työaikoihin, sekä kiireen ja kiristyneen työtahdin kokeminen työssä. Kiireen kokemukseen vaikuttaa myös äkilliset työtehtävät ja tehtävien aikataulutukset, sekä huonosti organisoitu työ. Näillä kolmella on merkittävä vaikutus stressin kokemiseen, uneen, ruoansulatuskanavan ja sydän- ongelmiin, samoin työturvallisuuteen ja sosiaaliseen elämään. Joustavilla työajoilla pyritään tukemaan siksi työntekijän työhyvinvointia.

Epäsäännöllisillä työajoilla on vaikutuksia terveyteen, suorituskykyyn ja hyvinvointiin, yleisiä haittoja ovat lyhyt yöuni, unettomuus, joka on viesti vähäisestä unesta, nukahtamisvaikeudet sekä yleinen väsymys pitkin päivää. Vuorotyötä tekevillä on todettu lisääntynyttä kuolleisuutta, ja heillä on suuri riski sairastua sepelvaltimotautiin. (Virkkunen, Härmä, Karppinen & Tenkanen 2006, 608–616.)

Yötyöhön liittyy useita negatiivisia terveydellisiä haittoja, varsinkin jos yötyötä tekee useamman vuoden peräkkäin, näitä ovat lisääntyneet sydänsairaudet, diabetes ja syöpä. Yötyö lisää onnettomuuksien riskiä ja vähentää tuottavuutta. Kielteisten vaikutusten torjumiseksi yötyöhön liittyen on tehty tutkimuksia. Tutkimuksissa löytyi muutama asia, joka lisää päivällä nukutun unen laatua, ja siten sopeutumista yötyöhön, näitä olivat kirkasvalohoito, melatoniinin käyttö, nukkuminen useammassa jaksossa ja liikunta.(Pallesen, Biovatn, Mageroy, Saksvik 2010,113.)

4.4 Työaika-autonomia ja ergonominen työaika työhyvinvoinnin edistäjänä

Työaika-autonomia on hyvä tapa toteuttaa ergonomista työaikaa, koska työntekijöillä on oma vapaus suunnitella työvuoronsa omien pelisääntöjen ja tiettyjen reunaehtojen puitteissa. Vuorotyö kuormittaa työntekijöitä, siten siihen voidaan vaikuttaa ergonomisella työvuorosuunnittelulla. (Paukkonen, Pohjonen, Hakola, Lindholm, & Simola 2007,6.)

Ergonomisella työajalla tarkoitetaan työvuorojen sijoittamista sellaiseen rytmiin, että se tukee työhyvinvointia ja jaksamista, sillä voidaan vähentää unihäiriöitä, parantaa unta, joka vaikuttaa suotuisasti työssä jaksamiseen (Miettinen 2008, 113 -116; Hakola & Kalliomäki- Levanto 2010, 25; Työterveyslaitos, 2010). Ergonomisen työvuorosuunnittelun tavoite on, että työntekijän hyvinvointia, toimintakykyä ja terveyttä tuetaan sekä työssä, että vapaa-ajalla. Tämä on mahdollista ja merkityksellistä niin, että toistuvia pitkiä työvuorojaksoja vältetään, samoin peräkkäisiä hankalia työvuoroja, jotta kuormitusta ei pääsisi kertymään. (Hakola & Kalliomäki- Levanto 2010, 25; Työterveyslaitoksen tiedote 56/2010.)

Kun työvuorot suunnitellaan ergonomiseksi, se tarkoittaa, että työvuorot on ennakoitu, nopeasti eteenpäin kiertäväksi työvuoroiksi, jolloin raskaat peräkkäiset ilta- aamu vuorot jäävät pois. Työvuorot suunnitellaan niin, että aamuvuorojen jälkeen on iltavuorot ja senjälkeen mahdolliset yövuorot, jonka jälkeen on vapaat, näin suunniteltaessa vapaata työvuorojen välillä on 10 – 12 tuntia, joka on jaksamisen kannalta merkittävä asia. Mitä säännöllisempiä työvuorot ovat, sitä ennakoivampia ne ovat, koska tämä lisää työntekijän työhyvinvointia. Ergonominen työaika tukee luonnollista vuorokausirytmiä.(Paukkonen ym. 2007, 7; Miettinen 2008, 113 - 116; Suonsivu 2014, 94 -95.)

Eteenpäin kiertävässä ennakoivassa työvuorojärjestelmässä on todettu olevan vähemmän fyysisiä ja psykologisia ongelmia sekä vähemmän väsymystä kuin taaksepäin kiertävien vuorojen yhteydessä johtuen unen laadun paranemisesta (Miettinen 2008, 113 - 116; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 26). Ergonomisen työaika toteutuu siten, kun huolehditaan riittävästä palautumisesta työpäivän ja työjakson jälkeen. On tärkeää antaa riittävästi vapaapäiviä, jotta työntekijät saisivat mahdollisimman hyvän ajan levolle työstä palautumiseen. Yövuorojen jälkeen suositellaan annettavaksi vähintään kaksi vapaapäivää. Mitä ennakoivampi työvuorojärjestelmä on, sitä paremmin se helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010,25;Työterveyslaitos 2010c.)

Käypähoitosuosituksessa (2008) annetaan Työterveyslaitoksen ohjeistus työvuorojaksoista, joissa tärkeitä seikkoja ovat vuorojen kiertonopeus ja kiertosuunta. Suosituksissa sanotaan, että peräkkäisiä yövuoroja tai iltavuoroja olisi korkeintaan kaksi tai kolme, työvuorojen väli tulisi olla enintään 11 tuntia. Lisäksi vältetään yksittäisiä vapaapäiviä, ja peräkkäisiä työpäiviä saisi olla enintään seitsemän. Säännöllisten yövuorojen tulisi olla täysin vapaaehtoisia. Suosituksen vaikutukset liittyvät terveyteen; univelkaa kertyy vähemmän, terveyshaitat vähenevät, työn ja yksityiselämä on parempi sovittaa yhteen, väsymystä kertyy vähemmän, jolloin virheitä ja tapaturmia sattuu myös vähemmän. Suositukset soveltuvat hyvin hoitotyöhön.

Työterveyslaitos (2014) ohjeistaa, että epäsäännölliset työajat vaikuttavat työntekijän terveyteen ja jaksamiseen työssä. Työaikojen epäsäännöllisyys heikentää terveyttä ja aiheuttavat stressiä, sekä vaikuttavat perhe- ja muuhun sosiaaliseen elämään. Työajoilla on merkitystä työhyvinvointiin siksi, koska hoitohenkilökunta työskentelee hyvin joustavassa työaikajärjestelmässä, jotka eivät ole ehkä itse valittuja, kuten viikonloppuisin, juhlapyhinä ja muuna epäsäännöllisinä työaikoina.

Epäsäännölliset työajat aiheuttavat hoitohenkilökunnalle terveysongelmia, jonka vuoksi Työterveyslaitos on teettänyt tutkimuksen, jossa selvitettiin työn psykososiaalisen kuormituksen ja työaikajärjestelyjen vaikutukset uneen, kuormittumiseen ja toimintakykyyn sairaanhoitajilla. Tulokset olivat, että hoitajien työstressi ei liittynyt pitkiin työvuoroihin tai suureen työmäärään, vaan vuorotyöhön, jossa työvuorot ovat epäsäännöllisiä, missä ilta-aamuvuoroyhdistelmät olivat kaksi kertaa enemmän stressaavimpia työvuoroja verrattuna säännölliseen työvuororytmiin. Työstressi lisääntyy entisestään, jos työntekijällä on kiire, on erityisen väsynyt, ikääntynyt tai mieliala on huono, tällöin virheiden ja työtapaturmien mahdollisuus kasvaa huomattavasti.(Karhula, Puttonen, Vuori, Sallinen, Hyvärinen, Kalakoski & Härmä 2011,4.)

Paukkonen ym. (2007, 32) toteavat kehittämis- ja tutkimushankkeensa loppuraportissa, että hoitotyössä voidaan siirtyä tulevaisuudessa vielä terveellisempään työrytmiin työvuoroja suunnittelemalla ja muuttamalla. Tässä hankkeessa työvuorojen välistä vapaa aikaa pidennettiin, joka paransi merkittävästi hoitajien unen määrää ja laatua sekä koettua vireyttä sekä työssä jaksamista. Tutkimuksessa vähennettiin siirtymisiä iltavuorosta aamuvuoroon, kokonaistyöaikaa ei muutettu, siirryttiin vain ergonomiseen työaikaan. Ergonominen työvuorosuunnittelu sopii hyvin hoitotyöhön käytettäväksi malliksi, joka tukee henkilöstön terveyttä ja jaksamista sekä työhyvinvointia. Hankkeessa kävi ilmi, että ergonominen työvuorosuunnittelu toi henkilökunnalle hyötyjä liittyen työvuoroista parempaan palautumiseen työvuorojen jälkeen, sekä se on parantanut omahoitajuutta sekä tiedonkulkua, liittyen hoitajan parempaan jaksamiseen ja kokonaisvireyteen.

Ruggiero (2005, 254 - 263) on havainnut tutkimuksessaan, mitä vähemmän hoitajilla on viikonloppuvapaita, sitä enemmän heillä on masennusta ja stressiä työstä, koska viikonloppuvapaat on hyvin tärkeitä sosiaalisen elämän kannalta. Tutkimuksessa korostettiin, että työvuorosuunnittelulla voidaan lisätä huomattavasti työtyytyväisyyttä, sekä sitouttaa hoitajat työhönsä.

4.5 Vuorotyön työaikalainsäädäntö

Vuorotyössä on päivätyötä heikommat vaikutusmahdollisuudet työaikoihin. Työaikalaissa (605/1996) määritellään enimmäistyöaika, lepoajat, vuosilomat ja maksimi yhtäjaksoisen työrupeaman kesto (48 h). Lain tavoitteena on suojata työntekijän terveyttä ja turvallisuutta tasa-arvoisesti ja inhimillisesti. Suomen työaikalaki on asettanut työaikadirektiiville tavoitteen edistää työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista (Manninen 2010, 9).

Työturvallisuuslaki (10a§ 1 mom.) määrittelee, että yötyö on tässä laissa lisätty erityistä kuormitusta aiheuttava tekijäksi. Yötyötä tekevälle työnteki-

jälle on järjestettävä mahdollisuus vaihtaa muuhun vähemmän kuormittavaan työvuoroon esimerkiksi päivätyöhön, jos yötyöstä aiheutuu vaaraa hänen terveydelle. Raskaana olevaa ei saa myöskään velvoittaa tekemään yötyötä (Miettinen 2008, 113 - 116). Koska terveydenhuollossa tehdään töitä ympäri vuorokauden, on yleisimmin käytössä jaksotyö. Yleensä hoitolaitoksissa oleva jaksotyö on joustava, varsinkin työnantajan näkökulmasta. Lain mukaan työaika kolmen viikon jaksossa on maksimissaan 114 tuntia 45 minuuttia. Kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES, 2014 – 2016, 61) mukaan työvuoron enimmäispituus on 10 tuntia, josta voidaan poiketa ainoastaan paikallisella työehtosopimuksella.

Työaikalaki (605/1996) edellyttää, että työnantaja kirjaa kaikki tehdyt työtunnit työntekijöittäin työvuorolistaan. Esimies on vastuussa työvuorolistasta, joka toimii samalla työaikakirjanipitona, siihen merkitään työn alkamis- ja loppumisaika. Työvuorolista on toimitettava viimeistään viikkoa ennen tiedoksi työntekijöille ja se on sitova, siihen ei voi tehdä muutoksia ilman työntekijän lupaa tai se vaatii erittäin painavan syyn, joka on aina tapauskohtainen. Se toimii myös palkanmaksun perusteena ja todisteena tehdyistä työvuoroista, sekä tärkeänä dokumenttina jos tarvitaan puida asiaa oikeudessa. Lepotauko pitää sisältyä yli kuuden tunnin päivittäiseen työaikaan.

KVTES (2014 - 2016, 49) määrittelee työajan seuraavasti:

> ”*Työajaksi luetaan työhön käytetty aika, jonka työntekijä/viranhaltija on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä”.*
>
> *Lepoaikoja ei lueta työaikaan, jos työntekijä/viranhaltija saa näinä aikoina esteettömästi poistua työpaikalta. Matkaan käytettyä aikaa ei lueta työajaksi, ellei sitä samalla ole pidettävä työsuorituksena*.”

4.6 Työyhteisön yhteisöllisyys

Kotokartanon työyhteisön työaika-autonomian kehittämisessä korostuu yhteisöllisyys. Työyhteisö tarkoittaa yhdessä työskentelevää toiminnallista ryhmää, jolla on yhteiset tavoitteet ja päämäärät. Työssä yhteisöllisyys nähdään näiden toimintana tai tunteina. Yhteisöllisyys on suuri tekijä työyhteisön toimivuuden kannalta. Työntekijät kokevat yhteisöllisyyden yhdessä tekemisen kautta, se on vuorovaikutusta, johon yleensä kasvetaan yhdessä. (Heikkilä 2006,4.)

Johtajan tehtävänä on edistää yhteisöllisyyttä ja auttaa pitämään sitä yllä. Yhteisöllisyys näkyy yksikössä toisen kannustamisena ja luottamuksena. Se, että asiat valmistellaan yhdessä ja niistä keskustellaan koko työyhteisön kesken, kuvaa hyvää yhteisöllisyyttä. Muutostilanteissa yhteisöllisyys koetaan turvalliseksi ja suojaavaksi tekijäksi. Yhteisöllisyyden muotoutuminen on hidas prosessi, jonka muotoutuminen kestää useita vuosia. Yhteisöllisyyttä voidaan kuvata yhteenkuuluvuuden tunteena tai luottamuksellisina ihmissuhteina ja se voi olla virallista tai epävirallista. Se edellyttää muun muassa hyväntahtoisuutta, sekä välittämistä toisista ihmisistä. Hyvä työyhteisö puhaltaa yhteen hiileen ja täten se lisää työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. Jokaisessa työpaikassa on oma työyhteisönsä ja ryhmähenki, johon uusilla työntekijöillä on mahdollisuus tulla mukaan. Hyvä ryhmähenki syntyy siitä, että toisen työtä arvostetaan, ollaan avoimia, autetaan ja luotetaan toisiin. Sen syntymisessä on tärkeää, että ollaan avoimesti ja positiivisesti asennoituneet toiseen ihmiseen. Tätä voidaan parantaa vielä kehittämällä ja suunnittelemalla työtä, jotta tavoitteet saavutetaan. (Heikkilä 2006,4-5.)

Manka ym. (2007, 16 - 17) mukaan työpaikan yhteisöllisyys ja sen mukanaan tuoma erilaisuuden hyväksyminen tuo yhteenkuuluvuutta ja turvallisuutta ja sitä kautta lisää työhyvinvointia. Jos työyhteisöllä on avoin vuorovaikutus ja se sietää erilaisuutta ja joustavuutta, on tuloksena vähemmän kateutta ja ristiriitoja, ja syntyy vähemmän ns. kuppikuntia.

Yhteisöllisyyden edistäminen on jokaisen työntekijän vastuulla. Yhteisöllisyys tarkoittaa sitä, että toimitaan rakentavassa yhteistyössä niin, että päästään yhdessä sovittuun päämäärään. Erilaisuus pitää hyväksyä, kaikkien työntekijöiden ei tarvitse olla samanlaisia ja jokaisen asiantuntemusta arvostetaan, erilaisuus takaa erilaisen asioiden syntymisen. Hyvä ilmapiiri ja vuorovaikutussuhteet kuuluvat yhteisöllisyyteen, nämä näyttäytyvät luottamuksena ja avoimuutena työyhteisössä. (Pölkki 2015,6.)

Manninen (2010,50) on selvittänyt opinnäytetyössään, millä tavalla työaika-autonomia on vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin Kainuun maakunta – kuntayhtymän vanhuspalveluiden laitoshoidon Suomussalmen toimintayksikössä. Tavoitteena oli yhteisöllisyyden lisääntyminen sekä vuorovaikutustaitojen kehittyminen hoitohenkilökunnalle. Tuloksista kävi ilmi, että työaika-autonomia oli lisännyt yleistä työhyvinvointia sekä suurin osa henkilökunnasta oli sitä mieltä, että työyhteisön sisäinen yhteisöllisyys ja työilmapiiri olivat kehittyneet. Vuorovaikutus ja ennen kaikkea kuuntelemisen taito olivat parantuneet huomattavasti.

5 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT

5.1 Toimintatutkimus

Tämän kehittämishankkeen tutkimukselliseksi metodiksi valittiin toimintatutkimus, koska henkilökunta oli vahvasti mukana ja sitoutunut tähän kehittämistoimintaan. Sitoutuminen näkyi siinä, että kehittämishanke tuntui houkuttelevalta ja tähän muutoshankkeeseen työntekijät halusivat itse. Se oli koko työyhteisön yhteinen kehittämishanke.

Toimintatutkimusta voi tehdä joko yksittäinen työntekijä, mutta usein kehittämistyö on koko työyhteisön osallistuva kehittämisprosessi, johon tarvitaan koko henkilöstö mukaan. Toimintatutkimus soveltuu käytettäväksi silloin, kun halutaan ratkaista erilaisia ongelmia käytännössä, parantamaan käytäntöjä paremmaksi ja ymmärtämään niitä, sekä tuoda uusia näkökulmia ja sillä voidaan kuvata kehittämishankkeen eri vaiheita hyvin ja saada aikaan muutosta. Toimintatutkimusta voidaan käyttää myös silloin, kun halutaan työhön uusia näkökulmia tai halutaan parantaa kommunikointia työntekijöiden ja tutkijoiden välillä. (Metsämuuronen 2008, 29.)

Tämä kehittämishanke on työelämälähtöistä käytännön toimintaa ja on käytännön kehittämishanke, joka on rajattu ajallisesti noin vuoden pituiseen jaksoon. Tässä toimintatutkimuksessa keskeisenä ajatuksena on, että tämän toimintatutkimuksen keinoin tehty muutos on kohti parempaa, tavoitteena on muuttaa työvuorosuunnittelun käytäntöä paremmaksi ja siirtyä autonomiseen työvuorosuunnitteluun, missä jokainen työntekijä osaa tehdä itse työvuoronsa yhdessä rakennettujen pelisääntöjen mukaan. Tällä muutoksella pyritään helpottamaan työn ja yksityiselämän yhteensovittamista, joka lisäisi työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia.

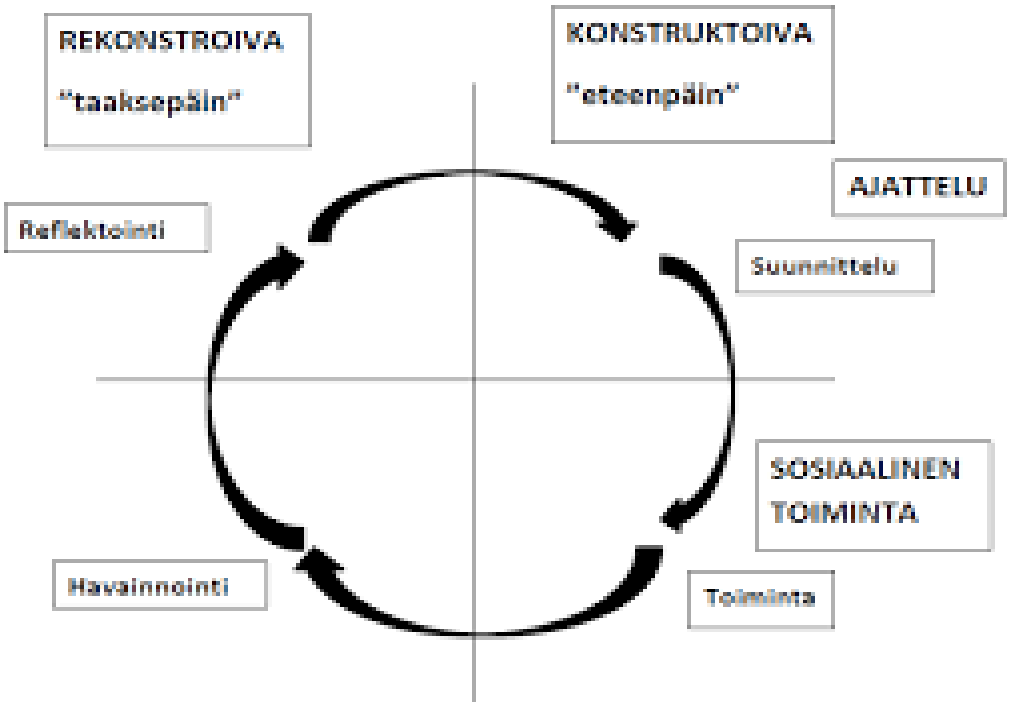
Toimintatutkimuksessa osallisuus on tärkeää. Kehittämistoiminta on työntekijöiden yhteinen sosiaalinen prosessi, missä edellytetään hyvää vuorovaikutusta ja jokaisen aktiivista osallistumista. (Toikko & Rantanen 2009, 89.) Hyvä kehittämistoiminta on sitä, että jokainen osallistuu kehittämiseen, mikäli joku jää ulkopuolelle, voi kehittämistoiminta epäonnistua, tehtiinpä miten hienoja asioita tahansa, siksi on hyvä, että työntekijät osallistuvat yhdessä työyhteisön kehittämiseen. (Juuti & Vuorela 2015, 75.) Tämä kehittämishanke sisältää suunnittelua, toiminnan havainnointia ja reflektointia, jossa jokainen vaihe nidotaan yhteen kriittisesti, johon jokainen yksikön työntekijä osallistuu yhteistyössä ilman ulkoapäin tulevaa ohjeistusta. Yhteistyö vaatii yhteisen tavoitteen, johon työntekijät sitoutuvat. Reflektointi tarkoittaa sitä, että nähdään toiminta uudesta näkökulmasta ja opitaan jotain uutta. (Heikkinen, Rovio, & Kiilakoski, 2006, 33 – 34.)

Heikkinen ym. (2006, 16,19 - 20) kuvaavat toimintatutkimuksen tuottavan tietoa käytännön kehittämiseksi, jossa muutetaan asioita parempaan suuntaan. Siinä kehitetään käytäntöjä paremmiksi ja toimivammiksi ja pyritään saamaan ihmiset luottamaan omiin kykyihinsä ja toimintamahdollisuuksiin eli voimaantumaan. Toimintatutkimuksessa on tarkoitus vaikuttaa tutkimuskohteeseen, jolloin tutkimuksellisin keinoin tehdään käytäntöön kohdistuva interventio eli joku käytäntöön vaikuttava toimenpide, rutiineiksi tulleet toimintatavat eivät välttämättä ole enää se tarkoituksenmukaisin toimintatapa. On hyvä, jos kehittämistarve kumpuaa työyhteisöstä. Työyhteisön jäsenet kannattaa ottaa kehittämiseen mukaan ja pyrkiä pääsemään yhdessä asetettuun päämäärään ja käytännössä kokeilemaan ja arvioidaan käytänteitä yhdessä vuorovaikutuksellisesti. (Eskola & Suoranta 2008, 126 – 127.) Tässä kehittämishankkeessa lähtökohta oli työvuorolistojen suunnittelu. Siinä havaittiin ongelma, työntekijät eivät olleet aina tyytyväisiä saamiinsa työvuoroihin. Työvuorosuunnittelua päätettiin muuttaa kehittämällä sitä.

Kuula (1999, 9-10,18) kuvaa toimintatutkimuksen olevan on käytännön muutosta pyrkimällä parantamalla niitä tavalla tai toisella. Toimintatutkimuksen avulla muutetaan ja ratkaistaan erilaisia käytäntöjä ja ongelmia, oli

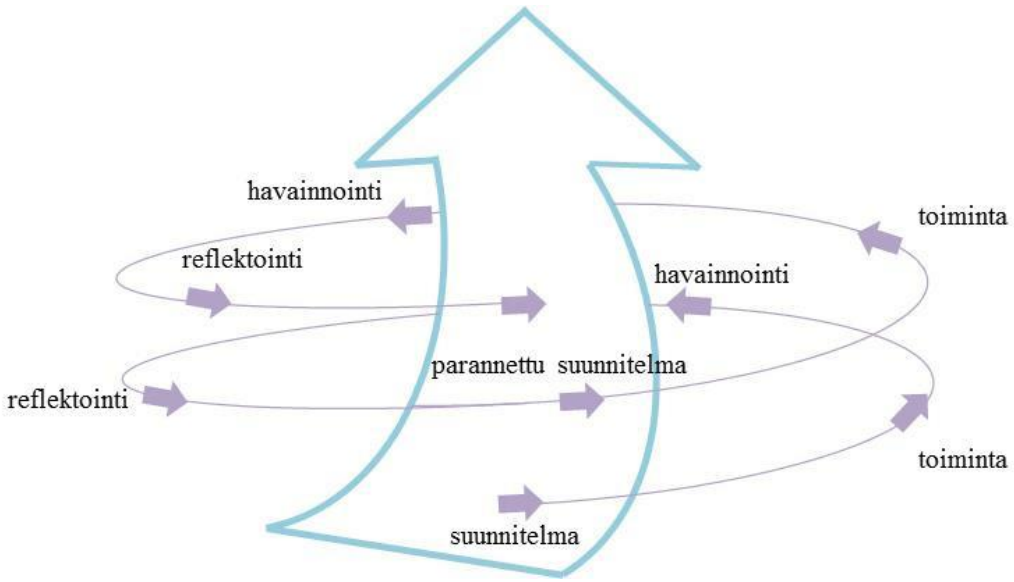
kyseessä joko teknisiä tai yhteiskunnallisia ongelmia. Toimintatutkimuksessa pyritään muuttamaan tutkittavaa todellisuutta tai sosiaalisia käytäntöjä, ottamalla tutkittavat aktiivisina osallistujina mukaan tutkimukseen. Toimintatutkimuksessa pyritään saamaan muutosta toiminnan kautta paremmaksi sosiaalisissa yhteisöissä pienin askelin, muutosta ei tarvitse tehdä kerrallaan.

Toimintatutkimukselle ominaista on, että tutkimusprosessin kehät ovat peräkkäisiä syklejä, jossa yksi sykli pitää sisällään uutta rakentavaa suunnittelua, tulevaisuuteen suuntautuvaa toimintaa, ja toteutuneen toiminnan havainnointia ja reflektointia eli nähdään asiat uudella tavalla. Syklejä voi olla useampia, niissä havainnoidaan ja arvioidaan ennen siirtymistä seuraavaan sykliin, jonka syntyneet uudet ideat ovat taas uuden kokeilun pohjana, sykleillä ei ole päätepistettä. Toimintatutkimuksessa määritetään tarkoitus ja päämäärät, suunnitellaan ja kokeillaan käytännössä, onko mahdollista edetä kohti päämäärää. Toimintatutkimuksessa tehdään käytännön kokeiluja ja taas arvioidaan, arvioinnin avulla syntyy uusia ajatuksia ja ideoita, jotka toimivat taas seuraavan syklin pohjana. Sykli on kehämäinen. (Heikkinen ym., 2006, 78 – 79.) Tässä kehittämishankkeessa on kolme kehittämissykliä, jotka käydään läpi luvussa 6.2.



KUVIO 1. Toimintatutkimuksen sykli. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 79)

Toimintatutkimus on spiraali, joka muodostuu peräkkäisistä sykleistä. Tässä sykleissä toimintatutkimus etenee peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektoinnin jatkuvina kehinä. Spiraalia voidaan kuvata kuin pyörrettä, jossa kehittyy uusia kehittämisideoita. Ensimmäinen spiraali on lähtökohta kehittämiselle. Tulokset arvioidaan aina uudelleen, joten toiminnan on mahdollista kehittyä seuraavassa spiraalissa. Nämä spiraalit kulkevat lomittain, eikä niitä pystytä välttämättä erottamaan toisistaan.(Heikkinen 2006, 80 – 82; Toikko & Rantanen 2009, 66). Tässä kehittämishankkeessa tuotokset asetetaan aina uudelleen arvioitavaksi ja sen tuloksena hankkeen perusteluja täsmennetään ja kehittämistoiminta on siten jatkuva prosessi. Arviointivaiheessa tapahtuu kehittyminen, johon liittyy vuorovaikutuksellisuus. (Toikko & Rantanen 2009, 66 - 67).



KUVIO 2. Toimintatutkimuksen spiraalimalli (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 81)

5.2 Kehittämishankkeen tiedonkeruumenetelmät

Toimintatutkimus voi olla organisaation sisäisten toimintatapojen kehittämistä tai ulkopuoliselle asiakkaalle tehtyä kehittämistä, jossa toimintatutkija toimii kehittämishankkeessa ryhmän aktiivisena jäsenenä dokumentoiden hanketta. Kehittäminen voi olla asioiden korjaamista, parantamista tai edistämistä, tavoitteena on saada muutosta nykykäytäntöön. Toimintatutkimukseen osallistuvat toimivat tasavertaisina koko tutkimusprosessin ajan. Kehittäminen voi olla johtajavetoista, mutta se voi olla koko työyhteisön toimintaa, pääasia on, että kaikilla olisi mahdollisuus osallistua prosessin jokaiseen vaiheeseen (Toikko & Rantanen 2009,16,17,30.) Tässä kehittämishankkeessa koko henkilökunta osallistui kehittämisvaiheisiin.

Kanasen (2009, 78 - 97) mukaan toimintatutkimuksessa tiedonkeruumenetelminä havainnointi on yksi tärkeimmistä ja käyttökelpoisimmista tiedonkeruumenetelmistä, jota voidaan käyttää koko toimintatutkimuksen ajan.

Tutkimuspäiväkirjan pitäminen on myös yksi tehokas tapahtumien dokumentointikeino. Hyvänä tiedonkeruumenetelmänä toimivat haastattelut, joita voidaan käyttää alkukartoituksessa tai arvioitaessa muutosten vaikutusta ja kolmas tiedonkeruumenetelmä on dokumentit, kirjalliset tiedonlähteet, jotka ovat kerättyjä havainnoimalla, haastattelulla tai pitämällä tutkimuspäiväkirjaa.

Tässä kehittämishankkeessa minä toimin toimintatutkijana ja kehittäjän roolissa aktiivisena koko kehittämisen ajan ja osallistuin kehittämishankkeeseen sekä pidin tutkimuspäiväkirjaa, havainnoin ja dokumentoin tekemiäni havainnointeja mahdollisimman tarkasti. Havainnoin keskusteluja, työntekijöiden mielipiteitä ja kirjoitin niitä muistiin sitä mukaa tutkimuspäiväkirjaan. Pidin pientä vihkoa taskussani koko ajan ja kirjoitin havaintoja, joskus lyhyilläkin sanoilla, jotka sitten työpäivän päätteeksi siirsin sähköiseen tutkimuspäiväkirjaani. Koko henkilökunta oli mukana koko kehittämishankkeen ajan osallistuen kehittämisiltapäiviin sekä suunnittelukokouksiin, joista syntyi erilaisia muistioita ja dokumentteja, ne toki sisältävät toimintatutkijan omia tulkintoja, mutta ne ovat luotettavampia kuin pelkkä muistitieto. Dokumentaatio on iso osa tiedontuotantoa, niistä voidaan kerätä kehittämistoiminnan pääasiat ja niistä voidaan tehdä tarkka kuvaus siitä, mitä on tapahtunut missäkin kohti kehittämistä.

Tarvittaessa olisin voinut valita tiedonhankintamenetelmäksi myös ryhmähaastattelun, jolla voidaan saada selville mielipiteitä sekä osallistamalla työntekijät keskusteluun vapaamuotoisesti ja mahdollisimman monelta työntekijältä. Toikko & Rantanen (2009, 143) Tämänlaisella ryhmähaastattelulla voidaan kerätä kehittämiseen osallistujilta erilaisia käsityksiä asioista, kysyä mielipidettä liittyen toimintamalleihin, joita ollaan kehittämässä tai toimintamallien kehittämisprosessien etenemisestä. Toikko & Rantanen (2009, 143)

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS JA AIKATAULU

6.1 Kehittämishankkeen aikataulu

Kehittämishankkeen toteutus alkoi syyskuussa 2015, jolloin teimme alustavasti päätöksen lähteä kehittämään työaika-autonomiaa yksikössämme. Tutustuimme alustavasti työaika-autonomiaan ja keräsin itse kehittäjänä koko syksyn ajan mahdollisimman paljon tietoa työaika-autonomiasta. Joulukuussa 2015 järjestin yhteisen kehittämispäivän, jossa oli läsnä koko henkilökunta, teimme yhteisen päätöksen lähteä kehittämään työaika-autonomiaa. Pidin informatiivisen alustuksen työaika-autonomiasta ja ergonomisesta työajasta, sekä mietimme, mitä se vaatii työntekijöiltä itseltään, lähinnä uutta ajattelutapaa ja yhteisiä pelisääntöjä.

Keskustelimme, kuinka työaika-autonomia voisi meidän yksikössämme toteutua ja minkälaisia henkilökohtaisia työaikatarpeita työntekijöillä on, ja minkälaisia työaikatarpeita yksikön toiminta vaatii, jotta henkilökuntaa riittää joka työvuoroon. Joulukuussa työhyvinvointikoordinaattori kertoi työyksikön henkilökunnalle, miten työaika-autonomia liittyy työhyvinvointiin ja miten työvuorot kannattaa suunnitella, jotta ne tukevat työhyvinvointia.

Pidimme useita osastokokouksia työaika-autonomian kehittämiseen ja pelisääntöjen rakentamiseen kevään 2016 aikana. Helmikuussa 2016 rakensimme ensimmäiset pelisäännöt, jotka vielä muuttuivat maaliskuun aikana, ja jonka jälkeen niitä on aika-ajoin muutettu tarpeiden mukaan, jotta niistä tulisi juuri Kotokartanoon sopivat. Helmikuussa 2015 palkanlaskija luennoi, miten KVTES, työaikalaki ja osaston toiminta vaikuttavat työvuorosuunnitteluun.

Maaliskuusta 2016 huhtikuun loppuun suunnittelimme kaksi kolmen viikon työlistaa ja arvioimme koko ajan sitä, miten työaikasuunnittelulla voidaan parantaa työhyvinvontia. Kehittämishanke päättyi huhtikuussa 2016, jolloin aloitimme jo kolmannen listan suunnittelun työaika-autonomiaa käyt-

täen. Tämän jälkeen työaika-autonomia on ollut käytössämme ja sen kehittäminen on jatkunut lähinnä kertaamalla pelisääntöjä ja tarkentamalla niitä.

Kehittämishankkeen eteneminen kuvataan seuraavassa kuviossa.

KUVIO 3. Kehittämishankkeen aikataulun eteneminen.

6.2 Kehittämishankkeen kuvaus

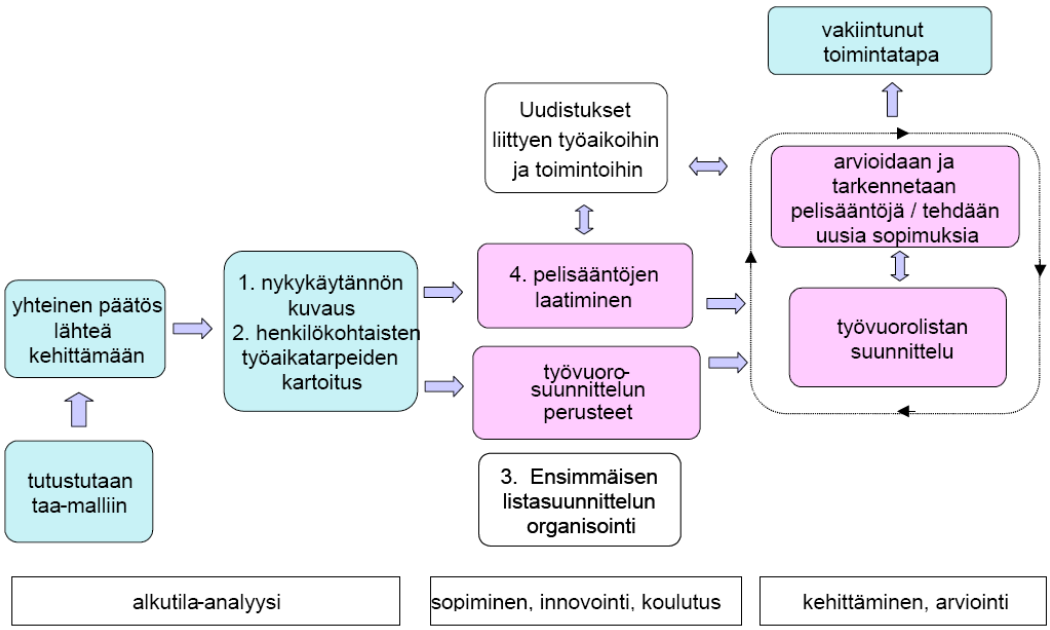
Työaika-autonomian kehittäminen alkoi siitä, että työnantaja tuki suunnitelmaa uutta toimintatapaa kohtaan ja minä esimiehenä sitouduin johtamaan muutosta. Aloin ideoimaan muutosta, tutustuin aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen aiheesta, keskustelin henkilökunnan kanssa aiheesta ja ajatuksista, joita nousi paljon. Mietin itse kehittämishankkeen aikataulutusta ja siitä, mikä tutkimusmenetelmä sopii aiheeseen. Piti miettiä myös keino, millä hankin tutkimusaineiston ja teenkö alkukartoituskyselyn. Koin, että mitä enemmän voin suunnitella hanketta, sitä varmimmin saan henkilökunnan sitoutettua hankkeeseen. Koko henkilökunta oli alusta lähtien innostunut kehittämishankkeesta ja sitoutui siihen, koska oli kiinnostunut aiheesta.

Kehittämishanke alkoi syyskuussa 2015 ja päättyi huhtikuussa 2016. Kehittämishankkeeseen valmistauduttiin keskustelemalla jo ennakkoon työaika-autonomian vaikutuksesta sekä aikataulusta. Hankkeen tiimoilta pidimme kehittämispäivän, useita osastotunteja sekä koulutusta ulkopuolisten luennoitsijoiden turvin. Teimme suunnitelman henkilökunnan kanssa syyskuussa 2015, että lähdemme toteuttamaan työaika-autonomiaa yksikössämme vuoden 2016 alkupuolella. Alustavasti suunnittelimme, että aloitamme alkuvuoden listalla, koska tärkeää oli valita sellainen ajanjakso, joka sisälsi mahdollisimman vähän lomia. Lomat aiheuttavat yleensä erityisjärjestelyjä listalla, muun muassa sijaisten määrä on tällöin suurempi ja näin ollen sijaisia on mahdollisimman vähän vuoden muutamalla ensimmäisillä listoilla.

Tässä kehittämishankkeessa siirryttiin perinteisestä listansuunnittelijan tekemästä työvuorosuunnittelusta autonomiseen työvuorosuunnitteluun, jossa jokainen työntekijä oppi tekemään itse työvuoronsa ja näin saatiin muutosta työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen sekä työhyvinvointiin, ottaen kuitenkin huomioon oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus työvuoroja tehdessä.

Tässä kehittämishankkeessa käytettiin Koivumäen Työaika-autonomian käyttöönoton työkirjaa, jota sovellettiin kehittämishankkeeseen siten, että

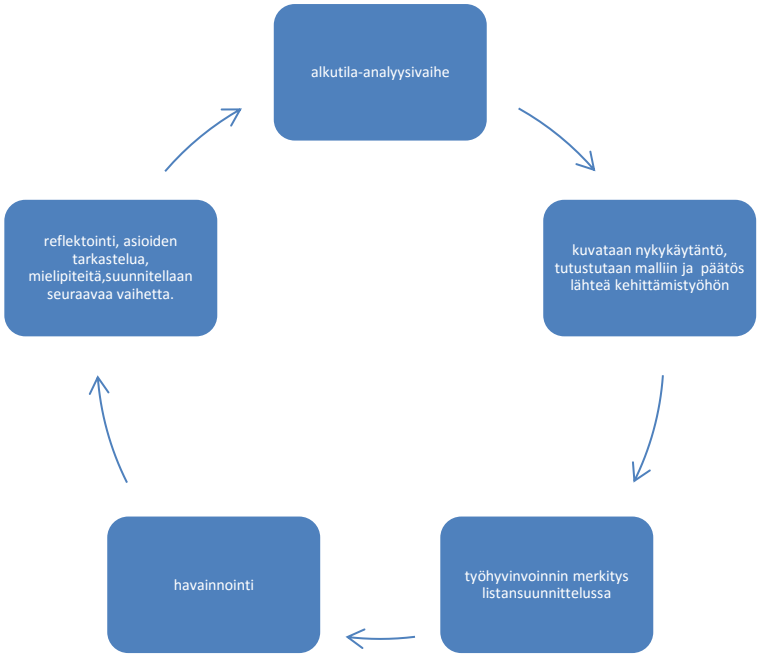
se toimii apuvälineenä kun suunnitellaan osastotuntien teemoja liittyen työvuorosuunnitteluun. Aloitimme tutustumalla Koivumäen Työaika-autonomian käyttöönoton työkirjaan (Koivumäki, 2006), jossa Koivumäki kuvaa työaika-autonomiamallin käyttöönottoprosessin, missä toiminnot jaetaan kolmeen vaiheeseen, 1)alkutila-analyysi, 2) sopiminen, innovointi ja koulutus- vaihe sekä 3) kehittäminen ja arviointivaihe. Alla olevassa kuviossa on työaika-autonomian käyttöönottoprosessi vaiheineen. (Kuvio 2)



KUVIO 4. Työaika–autonomisen käyttöönottoprosessin kulku. (Koivumäki 2006,5)

1. **Alkutila-analyysivaihe**

   Tässä ensimmäisessä vaiheessa kuvattiin nykykäytäntö ja työhyvinvoinnin merkitys listansuunnittelussa. Tämä muodosti kehittämishankkeen ensimmäisen syklin.



KUVIO 5. 1.sykli. Alkutila-analyysi

Alkutila- analyysivaiheessa selvitettiin ja suunniteltiin sitä, miten ja milloin on hyvä lähteä kehittämään yksikössä työaika-autonomiaa. Suunnittelimme tiiminvetäjien kanssa käytännön toteutumista ja kirjasimme suunnitelmia muistioon. Tiiminvetäjät veivät uutta tietoa omiin tiimeihinsä tiimipalavereissa ja kävivät keskustelua tiiminsä kanssa aiheesta. Pidimme tärkeänä, että työntekijät saivat mahdollisimman paljon aiheesta uutta tietoa, koska monelle aihe oli vieras. Työaika-autonomian käyttöönotto alkoi tutustumalla Koivumäen (2005) Työaika-autonomian käyttöönoton työkirjaan. Kirja tulostettiin useampana kappaleena kahvihuoneeseen, jolloin se oli jokaisen työntekijän luettavissa jo ennakkoon.

Oli tärkeää, että kaikki saivat saman tiedon heti alussa, jotta päästiin suunnittelemaan yhdessä uutta käytäntöä ja kannustin työntekijöitä miettimään jo kehittämisen alussa, miten he voisivat parantaa työhyvinvointia työvuo-

rosuunnittelulla. Tämä on omien työaikatarpeiden tunnistamista ja kartoitusta, jokainen työntekijä mietti omia henkilökohtaisia tarpeita työajoille nimenomaan työhyvinvoinnin ja jaksamisen näkökulmasta. Tässä käytiin myös nykyinen työvuorosuunnittelun perusta läpi yhteisesti, sillä tärkeää on pohtia miten työtehtävät ja toiminta vaikuttavat työvuorojen suunnitteluun. Tätä voidaan tarkastella esim. yksikön päiväohjelman ja tehtävien kautta. Oleellista oli se, miten asiakkaat tulevat hoidetuksi parhaalla mahdollisella tavalla, kuinka monta työntekijää tarvitaan jokaisena viikonpäivänä tai kellonaikana. Mietimme, oliko töiden nykyisessä järjestelyssä parantamisen varaa tai oliko mahdollisuuksia joustaa työajoissa tai muissa järjestelyissä. Sovimme, miten työaikakirjanpitoon kirjataan kaikki tehdyt työtunnit tai ylityötunnit, koska näistä työnantaja laskee muun muassa vuorotyöstä johtuvat lisäkorvaukset.

Kävimme yhdessä läpi lepoajat, jotka ovat päivittäiset kymmenen minuutin kahvitauko sekä 20 minuutin ruokailutauko. Jaksotyössä on oltava yhdeksän tunnin vuorokausilepo työvuorojen välissä, sekä viikoittainen lepoaika, joka on oltava vähintään 35 tuntia kestävä keskeytymätön lepoaika kerran viikossa.

Suurimmalle osalle henkilökunnasta työaika-autonomia oli vieras käsite. Toiset olivat kuulleet joskus puhuttavan työaika-autonomiasta, vain kaksi työntekijää oli toteuttanut aikaisemmin työaika-autonomiaa aikaisemmissa työpaikoissaan. Joulukuussa 2015 järjestimme kehittämispäivän, jossa oli läsnä koko henkilökunta. Kerroin työntekijöille, että tarkoituksena oli ottaa käyttöön työaika-autonomia, jossa jokainen työntekijä suunnittelee itse työvuoronsa ja tavoitteena tästä on työhyvinvoinnin parantuminen. Kerroin heille, mitä tarkoittaa työaika-autonomia ja ergonominen työaika. Kerroin myös, että työaika-autonomiaan siirtyminen työntekijöiltä vaatii uutta ajattelutapaa, riittävästi aikaa opetella työvuorolistan tekoa ja yhteisiä pelisääntöjä, jotka yksikkö luo itse. Pelisääntöjen tulee koskea lähinnä henkilöstövahvuutta, toiveita, vapaiden määrää jne., joihin jokaisen työntekijän tulisi sitoutua.

Toin myös esille, että työvuorosuunnittelua ohjaa pelisääntöjen noudattamisen lisäksi myös työehtosopimuksen tunteminen, sekä työaikalain tunteminen, johon työnantaja järjestää erillisen koulutuksen.

Suurin osa informaatiosta annettiin suullisesti, koska minulla oli aikaisemmin kokemusta työaika-autonomiasta, mutta minulla oli myös kirjallista materiaalia tukena, jotta voin lyhyesti selvittää, mitä työaika-autonomia on. Teimme kirjallisuuskatsauksen, löysin muutamia tutkimuksia, missä esitin tutkimustuloksia työaika-autonomiaan liittyen. Esittelin henkilökunnalle Koivumäen (2006) Työaika-autonomian käyttöönoton työkirjan kertauksena, sillä jokainen oli ehtynyt tähän jo ennakkoon tutustua.

Kävimme yhteistä keskustelua siitä, miten työaika-autonomia voisi meidän yksikössämme käytännössä toteutua. Työntekijöillä oli paljon kysymyksiä liittyen työaika-autonomiaan. Sovittiin tehtävienjaosta sekä keskustelimme yksikön voimavaroista ryhtyä kehittämishankkeeseen. Tehtiin yhteinen, selkeä päätös lähteä kehittämään työaika-autonomiaa.

Koko henkilökunta sitoutui kehittämishankkeeseen, sovimme, että esimies ottaa vastuun kehittämishankkeen etenemisestä, työntekijät kokivat, että he luottavat tässä esimiehen asiantuntemukseen. Työntekijöille kerrottiin mahdollisimman tarkasti tavoitteet, jotka olivat, että jokainen työntekijä osaa tehdä työvuorot, jotka lisäävät työn ja muun elämän yhteensovittamista, muistutin, että työvuorosuunnittelun lähtökohtana asiakkaamme ja koko yksikön toiminta ja että henkilökuntaa pitää riittää joka työvuoroon tarpeellinen määrä. Kävimme keskustelua myös, miten saamme viestinnän onnistumaan ja miten tiedonkulku toimisi parhaiten.

Kerroin henkilökunnalle alustavan aikataulun työaika-autonomian kehittämisen toteutuksesta. Kerroin mahdollisuudesta kokeilla mallia, jossa voisi säännöllisesti tehdä vuoroja aamu-ilta-pitkä päivä, joka olisi klo 07-21, jonka jälkeen on kolme vapaata, tätä ei kukaan halunnut ottaa käyttöön.

Keskustelulle ja kysymyksille varattiin tarpeeksi aikaa kehittämispäivän yhteydessä, jolloin koko henkilökunta oli paikalla. Pidin informatiivisen alustuksen senhetkisen teoriatiedon perusteella työaika-autonomiasta, tässä yhteydessä henkilökunta toi omia näkemyksiä työaika-autonomiasta, mitä se voisi parhaimmillaan olla meillä ja miten sitä voi lähteä kehittämään niin, että työntekijät voisivat parantaa työhyvinvointiaan työvuorosuunnittelulla.

Pidimme tammikuun alussa yhteisen osastotunnin, jossa aiheena oli työaika-autonomian käyttöönotto. Keskustelua syntyi paljon, halua muutokseen oli selvästi. Yhteisenä tahtotilana henkilökunnalla oli, että tehdään työaika-autonomia kansio, johon kerätään kaikki senhetken tieto, miten edetään hankkeessa. Kansioon kerättiin muistiot, sovitut asiat ja sovitut tehtävät sekä suunnitelmat.

Osastotunnilla jaoin kaikille osallistujille kolme tyhjää paperilappua, johon jokainen sai miettiä kolme kysymystä tai kolme ajatusta liittyen työaika-autonomiaan. Ne, jotka eivät olleet osastotunnilla, annettiin myös mahdollisuus osallistua tähän niin, että heille jätettiin tyhjät laput ja vastauslaatikko, johon jokainen sai jättää kysymykset tai ajatukset liittyen työaika-autonomiaan, näin saatiin koko henkilökunta osallistumaan tähän alkukartoitukseen. Aikaa vastaamiseen annettiin kaksi viikkoa jonka jälkeen osastonhoitaja teki yhteenvedon kysymyksistä tai ajatuksista. Tulokset näistä käytiin läpi seuraavalla osastotunnilla. Tämä oli reflektoimista heidän kanssaan.

Saimme ulkopuolisen luennoitsijan joulukuussa 2015 kertomaan työntekijöille työhyvinvoinnin merkityksestä. Saimme tietoa työhyvinvoinnin käsitteestä, ja mistä hyvä työhyvinvointi koostuu ja mitä se vaatii, jotta työhyvinvointia syntyy. Tuloksena oli, että työhyvinvointi ymmärretään olevan organisaatiossa monen tekijän yhteinen summa, johon vaikuttavat johtaminen, ilmapiiri sekä työn hallinnan tunne. Stressin hallinta, ravinto ja uni olivat yhtenä aiheena. Vuorotyössä yleisiä ongelmia ovat unen häiriöt, kolmasosalla vuorotyötä tekevillä on univaikeuksia, yli puolella on uni katkonaista ja puolet kokee itsensä päivällä väsyneeksi huonon unen myötä, puhutaan

vuorotyöunihäiriöistä ja suhteellisen isoista ongelmista, koska väsymys lisää riskiä tapaturmiin ja virheisiin. Tehokkain ehkäisykeino uniongelmiin on pyrkiä itse vaikuttamaan työvuorojärjestelmiin ja työstä palautuminen on tärkeä ehkäisykeino, jolla voidaan ehkäistä uupumusta ja työstressiä.

Kävimme läpi lait, jotka ovat työhyvinvoinnin edistämisen ja ylläpidon taustalla, näitä ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, työsuojelun valvontalaki, yhteistoimintalaki, ja työterveyshuoltolaki. Kertasimme alaistaidot, ja kävimme keskustelua siitä, että se ymmärretään vastuun ottamisena ja aktiivisuutena, myös jatkuva kehittäminen on alaistaitojen kehittämistä. Työyhteisössä näkyy henkilökuntaa, joilla on hyvät alaistaidot, he ovat aktiivisia, tukevat työkavereita ja esimiestäkin. He ovat ystävällisiä ja ottavat toiset huomioon. Alaistaidot liittyvät työntekijän asenteisiin työtä, työkavereita ja omaa esimiestä kohtaan. Ne henkilöt, joilla on hyvät alaistaidot, yleensä toimivat työyhteisöä rakentavalla tavalla. Alaistaidot ovat tärkeässä roolissa myös työaika-autonomiaa kohtaan, koska siinä tarvitaan paljon vuorovaikutustaitoja, hyvät alaistaidot ennaltaehkäisevät ristiriitoja työpaikoilla ja helpottavat kaikkien työntekoa, koska tällöin osaamme kuunnella toisia ja asettua jopa toisen asemaan.

Koska autonominen työvuorosuunnittelun tavoite on tukea työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista, saimme hyvää tietoa niistä keinoista, joita kannattaa ottaa huomioon kun teemme työvuoroja. Kävimme keskustelua perheen merkityksestä työhyvinvointiin liittyen, monet työntekijät kokevat, että se on hyvin tärkeä elementti työhyvinvointiin liittyen, johon työajoilla voidaan vaikuttaa.

Nuoret arvostavat hyvää työpaikkaa, ja hyvää esimiestä. Nykyään nuoret työntekijät haluavat tehdä muutakin kuin työtä, työ ei ole koko elämää, vapaa-aikaa halutaan entistä enemmän ja nautitaan siitä vapaudesta, koska vapaa-aikaa halutaan käyttää ulkoiluun, harrastuksiin ja perheeseen, siksi työaika halutaan määritellä itse omien mieltymysten mukaan, joka lisää työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista työhön. (Halava & Pantzar 2010, 12). Työntekijät toivat esille kokemusta, että jos heillä on mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin, on se yksi osa työhyvinvointia ja sen lisäämistä.

Keskustelimme ergonomisesta työvuorosuunnittelusta, joka tarkoittaa nopeasti, eteenpäin kiertävää työvuorolistaa useimmiten alkaa aamuilla, jatkuen iltaa ja yöhön ja siitä vapaille. Tätä kehoitin kokeilemaan ja perustelin sitä jaksamisen lisääntymisellä, unen ja vireystilan paranemisella. Tämä aiheutti työntekijöille ristiriitaisia tuntemuksia, koska monet olivat tottuneet jäämään vapaille aamusta ja aloittavat vapaiden jälkeen mielellään iltavuoroilla, aamuvuoroihin tuleminen vapailta tuntui vieraalta. Luennoitsija kehotti, että on tärkeää tutustua ergonomisen työvuorojen periaatteisiin, joita ovat säännöllisyys ja eteenpäin kiertävät vuorot sekä rohkaistua kokeilemaan esimerkiksi yhden listan verran, miltä se tuntuu ja täten saada kokemuksia ergonomisesta listasta.

Tammikuun 2016 lopussa pidimme toisen työaika-autonomiaan liittyvän osastotunnin. Kävimme yhdessä henkilökunnan kanssa läpi kuvauksen nykykäytännöstä koskien työvuorosuunnittelua eli tehtiin alkutila-analyysi. Olin ennakkoon käynyt läpi kaikki kysymykset ja ajatukset, jotka henkilökunta oli kirjannut ylös osastotunnilla jaetuille lapuille. Henkilökunnan ajatuksia ja kysymyksiä tuli suuri määrä koskien työaika-autonomiaan ja jaottelin ne viiteen eri kategoriaan:

1. tunnelmat
2. ajankäyttö
3. vapaiden määrä
4. yövuorojen jako
5. joustavuus ja tasapuolisuus

Nämä aihealueet kävimme keskustelemalla läpi osastotunnilla. Monilla työntekijöillä oli ristiriitaisia tuntemuksia, toisaalta hyvä, että saa itse osallistua työvuorojen tekemiseen ja saa näin ollen itse päättää työvuoroista. Moni on miettinyt, että on mukavalla mielellä lähdössä mukaan tekemään omia työvuoroja. Moni odotti sekavalla tunnelmalla työaika-autonomiaa. Osaa pelotti uusi tapa toimia ja osa oli sitä mieltä että pystyy näin suunnittelemaan omia vapaa-ajan juttuja paremmin. Suurin pelonaihe oli tasapuolisuuden toteutuminen, ja syökö nopeat hitaat työvuoroja tehdessä, työnte-

kijöillä oli hyvin paljon erilaisia tuntemuksia, joita he kuvasivat hyvin. Totesimme, jos tämä työnaika-autonomian käyttöönotto ei yhdessä lähde sujumaan, voimme hyvin palata entiseen listantekomalliin ja kokeilla myöhemmin uudelleen.

Ajankäytöstä oli ajatuksia ja pohdintoja, kauanko työvuorojen tekeminen kestää, onko aika mahdollisesti potilailta pois. Muutama mietti, että olisi kiva tietää, miten kauan työvuorolistojen teko kestää ja miten osastonhoitaja käyttää sen vapautuvan ajan hyväkseen. Vapaiden määrä mietitytti monia, saako listan viimeinen tekijä ehkä vain yhden päivän kerrallaan vapaita. Tämä oli suuri pelonaihe, jonka lähes kaikki olivat tuoneet esille. Keskustelussa tulimme siihen johtopäätökseen, että pyritään kaksoisvapaisiin jokaisen työntekijän kohdalla. Aina se ei ole mahdollista, mutta suuremmalta osalta kuitenkin.

Työntekijöistä moni toivoi, että yövuorot jaettaisiin tasapuolisesti koko osaston kesken, eikä tiimeittäin, yövuorojen toivottiin jakautuvan mahdollisimman tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Enemmistö toivoi, että osastonhoitaja laittaisi yövuorot pohjalle jo ennen varsinaista listansuunnittelua. Keskusteluista tuli ilmi, että yövuorot eivät olleet aikaisemmin jakautuneet tasaisesti, siksi tähän toivottiin kiinnitettävän nyt erityistä huomiota.

Joustavuus ja tasapuolisuus koettiin suurimmaksi uhkaksi. Keskustelua herätti se, että miten työvuorot jakaantuisivat tasapuolisesti. Jääkö joku aina viimeiseksi listantekijäksi, tai miten heikoimmatkin kykenisivät pitämään puolensa. Onko listanteko tulevaisuudessa sitä, että nopeat saavat parhaat työvuorot ja hitaat jäävät jalkoihin. Toin tässä kohden tiedoksi työntekijöille, että esimiehen tehtävänä on tasapuolisuuden varmistaminen työaika-autonomiassa, samoin hyvin suunnitellut pelisäännöt, jotta luottamus ja halu muutokseen säilyisivät. Työaika-autonomiassa vuorovaikutus on tärkeässä roolissa työvuorojen suunnittelussa. Tarkoituksena on, että työaika-autonomian pelisäännöt rakennetaan onnistuneesti, sen myötä työaika-autonomia voi parantaa ilmapiiriä työpaikalla. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 52 – 57.)

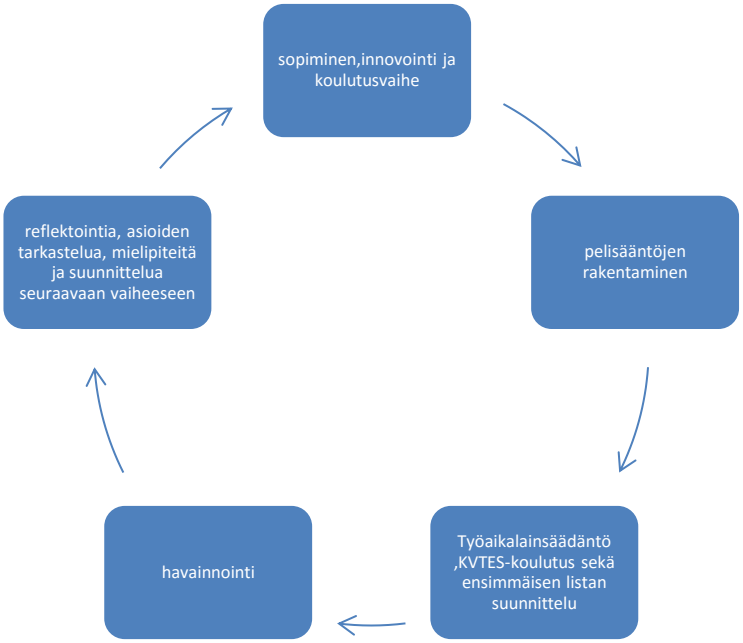
Immonen (2013,7) tuo esille, mitä keskustelevampi ja avoimempi työilmapiiri on, sitä paremmin autonominen työvuorosuunnittelu onnistuu. Pelisäännöt kannattaa rakentaa hyvin, ja niihin pitää kaikkien sitoutua, sillä pelisäännöt ovat oleellinen osa työaika-autonomian käyttöönottoa. Esimiehet ovat vastuussa pelisääntöjen noudattamisessa ja pelisääntöjä kannattaa kerrata säännöllisesti.

Osastotunnilla keskustelimme myös, millainen vahvuus eri työvuoroissa tarvitaan, jotta työpäivä sujuu hyvin ja henkilökuntaa on riittävästi joka työvuorossa. Päätimme, että arki-aamuisin minimihenkilöstömäärä on yhdeksän hoitajaa, joista yksi on sairaanhoitaja ja muut lähihoitajia sekä kaksi laitoshuoltajaa. Iltavuorossa minimihenkilöstömäärä on kuusi lähihoitajaa sekä yksi laitoshuoltaja. Viikonloppuaamuissa minimi henkilöstömäärä on seitsemän hoitajaa, joista yksi olisi sairaanhoitaja mahdollisuuksien mukaan, sekä tämän lisäksi yksi laitoshuoltaja, sekä iltavuorossa viikonlopussa on kuusi hoitajaa ja yksi laitoshuoltaja. Öisin hoivaosaston työvuorossa on aina yksi lähihoitaja, koska kaksi yöhoitajaa on alakerran asumispalveluyksikön puolella. Talossa on näin ollen yhteensä kolme yöhoitajaa joka yövuorossa.

Tässä vaiheessa todettiin, että ennen ensimmäisen listan suunnittelua on rakennettava yhdessä pelisäännöt, jotta työvuorojen suunnittelu sujuisi hyvin ja kaikki tietäisivät, mitä pitää ottaa huomioon työvuoroja tehdessä. Pelisääntöjä ei keritty vielä tekemään tammikuussa, joten päätettiin siirtää ensimmäinen listansuunnittelu maaliskuulle 2016 pelisääntöjen puuttuessa.

2. **Sopiminen, innovointi ja koulutusvaihe**

   Tässä kehittämishankkeen toisessa vaiheessa rakennettiin pelisäännöt, sekä henkilökunnalle järjestettiin työaikalainsäädäntö- ja KVTES- koulutus. Tämä muodosti kehittämishankkeen toisen syklin.



KUVIO 6. Toinen sykli. Sopiminen, innovointi ja koulutusvaihe

Helmikuussa 2016 suunnittelimme uutta käytäntöä ja pelisääntöjä yhdessä henkilökunnan kanssa. Ennen varsinaisen suunnittelun aloittamista oli varmistettava, että jokaisella työntekijällä on riittävästi tietoa työvuorosuunnittelusta, laitoin henkilökunnalle sähköpostikyselyn, johon toivoin kysymyksiä vielä koskien työaika-autonomiaa. Kukaan ei tähän sähköpostiin vastannut. Pelisäännöt oli oltava valmiina ennen ensimmäistä listansuunnittelua. Kun henkilökunnalla oli tarpeeksi tietoa työaika-autonomiasta ja pelisäännöt oli rakennettu, voitiin suunnitella ensimmäinen kolmen viikon työvuorolista työaika-autonomian mukaan, jonka jälkeen täytyi arvioida, täytyykö pelisääntöjä tai jotain käytäntöjä muuttaa.

Työaika-autonomia vaatii selkeät pelisäännöt ja ne pitää toteuttaa yhdessä. Yhteisillä pelisäännöillä määritellään tavoitteet. Esimies vastaa, että niitä noudatetaan. Pelisäännöt toimivat ohjeina esimerkiksi silloin kun mietitään, kuinka monta työtekijää tarvitaan kussakin vuorossa. Niiden avulla voidaan puuttua myös mahdollisiin ongelmiin ajoissa, koska ne edistävät oikeudenmukaisuutta.(Koskela, 2009.)

Myös ennen ensimmäisen listansuunnittelun alkamista varmistettiin, että kaikilla on riittävät perustiedot työaikoja säätelevästä KVTES:stä ja työaikalaista ja miten KVTES, työaikalaki ja osaston toiminta vaikuttavat työvuorosuunnitteluun, koska työntekijöillä pitää olla tietoa näihin työvuorosuunnitteluun liittyviin seikkoihin. Järjestimme koulutustilaisuuden henkilökunnalle näistä aiheista, ja varmistimme, että kaikilla työntekijöillä on riittävät tiedot suunnitella työaikoja, käytimme tähän talon sisäistä asiantuntijaa, palkanlaskijaa. Kehittäminen usein vaatii ulkoisia asiantuntijoita, koska he pystyvät tuomaan uusia ideoita ja ajatuksia, kun katsovat ulkopuolisen silmin ja siten he auttavat jäsentämään tilannetta (Juuti & Vuorela 2015, 76 - 77).

Minä esimiehenä olin vastuussa siitä, että työvuorosuunnittelu lähti toiminnan tarpeista eli meidän asiakkaista. Esimiehen on huolehdittava työntekijöiden yhdenvertaisuudesta ja sallia tasa-arvoinen keskustelu työyhteisössä, siksi työvuorosuunnittelulle tuli luoda mahdollisimman selkeät pelisäännöt. Yhteisillä pelisäännöillä määriteltiin tavoitteet ja niillä ohjeistettiin, kuinka työntekijät jakaantuisivat työvuoroihin vuorokauden eri aikoina.
.
Pelisääntöpalaverit pidettiin kahdessa osastokokouksessa tammikuun ja maaliskuun 2016 aikana. Näin varmistettiin, että autonominen työvuorosuunnittelu olisi mahdollisimman oikeudenmukaista ja se sujuisi kaikilta mahdollisimman jouhevasti. Pelisäännöt rakennettiin yhteistyönä ja niistä tehtiin sopimus paperille. Ennen varsinaista osastokokousta olin jättänyt kahvihuoneen fläppitaululle työntekijöiden tehtäväksi asialistan, mistä kaikesta meidän pitää sopia, jotta pelisäännöt rakentuvat. Tässä luettelo, mistä olisi sovittava:

- kuinka monta viikonloppua listassa
- kuinka monta aamua/iltavuoroa listassa
- minimihenkilökunta/vuoro
- toiveet
- montako työpäivää peräkkäin maksimissaan
- listajärjestys
- kuka tekee ensimmäisenä listan
- kuka tekee lomalla olijoiden listan
- kuka tasaa listan tunnit
- tehdäänkö listat tiimeittäin
- työajoista, onko nykyisellään sopivat, tai muutetaanko
- miten ratkaistaan, jos joku ei suunnittele vuorojaan
- miten ratkaistaan, jos jossain vuorossa ei ole tarpeeksi työntekijöitä

Toinen pelisääntöpalaveri, joka pidettiin maaliskuussa 2016, päästiin eteenpäin. Siinä sovittiin seuraavista asioista:

- jokainen voi toivoa yhden vapaaviikonlopun listassa
- jokainen työntekijä tekee vähintään 5 aamua/lista sekä vähintään 5 iltaa/lista.
- aloitetaan työvuorosuunnittelu ns. toivelistalla, johon jokainen merkitsee maksimissaan kolme toivetta sekä laittaa toiveyöt listan pohjalle.
- osastonhoitaja laittaa koulutuspäivät ja lomat valmiiksi listan pohjalle
- listat tehdään tiimeittäin ja listan ensimmäinen tekijä arvotaan, toisena on listassa seuraavana oleva jne. Seuraavan listan aloittaa listan toinen tekijä ja ensimmäinen tekijä tippuu viimeiseksi ja siten jokainen on ensimmäinen, toinen, kolmas jne. vuorotellen.
- maksimissaan voi laittaa kuusi työvuoroa peräkkäin
- vapaapäivät mahdollisuuksien mukaan ns. kaksoisvapaina

- lomalla olijoiden listan tekee osastonhoitaja listantekijän alkuperäisen vuoron mukaan, lomailija voi laittaa ns. toivelistan, jota osastonhoitaja pyrkii noudattamaan
- osastonhoitaja tasaa listan tunnit

Myöhemmässä vaiheessa tuli muutama sovittava asia lisää. Sovittiin, että täytetään ”henkilölukulistaa” samalla, kun täytetään työvuorolistaa, jotta nähdään samalla listantekohetkellä osaston henkilöstövahvuus työvuoroittain. Tällä keinolla listaa voidaan suunnitella koko osaston tila huomioiden. Arvottiin myös ensimmäinen listantekijä.

Sovimme, että yövuorot laitetaan listaan viikko / tiimi, esimerkiksi tiimi 1 valvoo listan ensimmäisen viikon, tiimi 2 toisen viikon ja tiimi 3 kolmannen viikon. Jos ei tiimissä ole riittävästi valvojia, tarjotaan puuttuvat yövuorot toisille tiimeille. Vain lääkeluvalliset voivat tehdä yövuoroja.

Jotta pysyimme aikataulussa, piti edellisen listan toisella viikolla lista olla valmis vietäväksi Titaniaan, koska työvuorolista on julkaistava viikkoa ennen listan alkamista. Omaa työvuorolistaa oli aikaa tehdä noin vuorokauden ajan, jotta kaikki kerkisivät laittaa omat vuoronsa ennen listan valmistumista. Jo tehtyä työvuorosuunnitelmaa ei voinut muuttaa ennen kuin tiimin viimeinen listantekijä oli laittanut omat vuoronsa. Työvuoroja oli mahdollisuus vaihtaa keskenään osastonhoitajan luvalla vielä sitten, kun lista oli julkaistu.

Työvuorolista tehtiin työajalla, mutta jokainen mietti vapaa-ajallaan jo omia henkilökohtaisia tarpeita työvuorolistaan, näin työvuorojen tekeminen oli työajalla helpompaa ja nopeampaa, sovittiin myös, että työaika-autonomiakansio pidetään osaston kahvihuoneessa, missä se on helposti katsottavissa esimerkiksi ruoka- ja kahvitaukojen yhteydessä ja työvuoroista voidaan keskustella näinä aikoina, kun henkilökunta kokoontuu yhteen.

Koska kaikki työntekijät ovat olleet mukana tekemässä pelisääntöjä, jokainen sitoutui pelisääntöihin. Lista 5/16 oli sovittu ensimmäinen suunnittelulista, jos tähän ei olisi keritty, olisi autonominen työvuorosuunnittelun aloitus siirtynyt syksyyn, koska loma-aika sekoittaa listansuunnittelun. Jätin

kahvihuoneeseen fläppitaulun, johon jokainen voi laittaa muutosehdotuksia tai lisäyksiä liittyen työaika-autonomiaan ja niihin palattaisiin seuraavalla osastotunnilla ja muutetaan tarvittaessa jo rakentuvia pelisääntöjä. Autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyvät pelisäännöt (versio 1) ovat opinnäytetyön liitteenä. (liite 1). Lopulliset pelisäännöt ovat liitteenä. (liite 2)

Julkisen sektorin työvuorosuunnittelulle reunaehdot määrittelee Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES 2014–2016), joka määrittelee viranhaltijoiden ja työntekijöiden palvelussuhteen työaikaa, vuosilomia, palkkausta, virkavapaita ja muita vapaita. Myös työaika-laki ja paikalliset sopimukset voivat olla reunaehtoja.

Helmikuussa 2016 saimme palkanlaskijamme kertaamaan osastotunnillemme työaikalainsäädäntöä. Hän korosti, että vastuu työaikajärjestelyistä on aina työnantajalla. Työntekijällä on työajan ja siitä työnantajan antamien määräysten noudattamisvelvollisuus. Uudet jaksotyömääräykset ovat tulleet voimaan 1.6.2015. Muutokset edelliseen koskevat lähinnä työaikajakson pituutta, työaikasuunnittelua sekä keskeytynyttä työaikajaksoa. Myös lisä- tai ylityötä ei saa suunnitella, vaikka tarve olisi tiedossa. Palkanlaskija kertoi työvuoroluettelon merkityksestä.

Työvuoroluettelo on työaikalakiin perustuva asiakirja, jonka tulee täyttää tietyt vaatimukset työaikakirjanpidolle ja palkanlaskennalle. Se on laadittava kolmeksi viikoksi kerrallaan, kaksi työvuorolistaa voidaan tehdä erillisinä samaan aikaan, mutta se on julkaistava vähintään viikkoa ennen listan alkamista. Muutokset siihen voidaan tehdä tämän jälkeen vain yhteistuumin työntekijän ja työnantajan kanssa. Yksipuolisesti sitä ei voida muuttaa. Työvuorolistasta täytyy näkyä työn alkamis- ja päättymisajat. Työvuoroluetteloon suunnitellaan jokaisen työntekijän säännöllinen työaika, mutta lisätöitä ja ylitöitä ei saa suunnitella. Työntekijälle on annettava kerran viikossa vähintään 35 tuntia kestävä keskeytymätön vapaa-aika, ja mikäli mahdollista, vapaapäivä on annettava sunnuntain yhteyteen.

Henkilökunnalle kerrottiin, että koulutustilaisuudet ovat myös työaikaa, jos ne ovat työnantajan itsensä järjestämiä tai työtehtäviin liittyviä tai työtehtävien kannalta välttämättömiä. Jos koulutustilaisuus tiedetään ennalta, tämä on otettava huomioon jo työvuoroluetteloa laadittaessa.

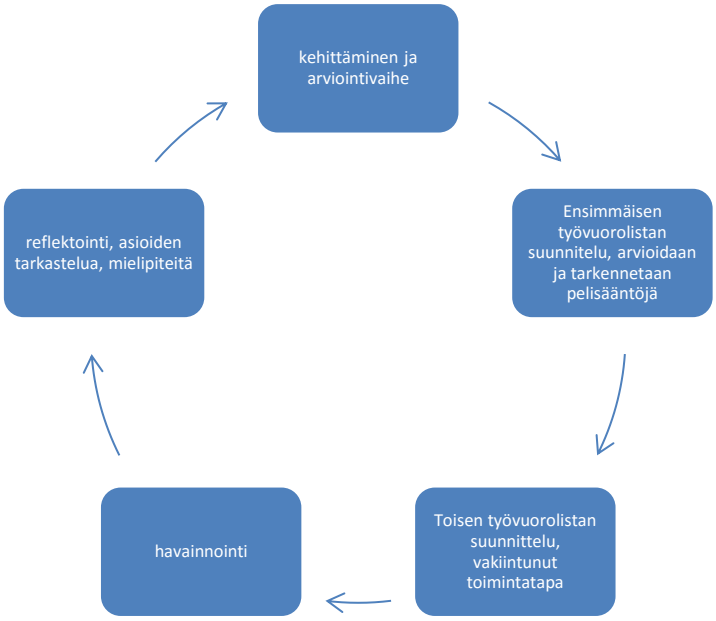
Palkanlaskija kävi läpi myös jaksotyön merkitystä, jota tehdään kuntatyössä niissä toimipaikoissa, jossa tehdään työvuoroa ympäri vuorokauden kolmessa vuorossa. Jaksotyössä ei ole rajoitettu viikoittaista työajan pituutta, päivittäinen työvuoron pituus saa olla enintään 10 tuntinen. Kolmen viikon säännöllinen työaika on 114,75 tuntia, joka toimii ylityörajana. Säännöllinen työaika kolmen viikon listassa on 114,75 tuntia, ja kaikki tämän jälkeiset tunnit ovat ylityötä. Työvuoroluetteloon ei voida suunnitella lisä- tai ylityötä, vaikka tarve olisikin tiedossa. Työvuoroja voi olla peräkkäin viidestä seitsemään, maksimissaan peräkkäisiä työvuoroja voi olla seitsemän.

Palkanlaskija kertoi, miten arkipyhäjakso vaikuttaa ylityörajaan, ja korosti sitä, että arkipyhää ei ole pakko antaa kokonaisena vapaapäivänä, vaan lyhentäen päivittäistä työaikaa, tämä tieto oli monelle yllätys, koska ne oli totuttu saamaan aina kokonaisena vapaapäivänä.

Palkanlaskijan tuoma tieto herätti paljon kysymyksiä ja niistä oli aikaa keskustella. Palaute oli, että palkanlaskijan pitämä infotilaisuus koettiin hyödyllisenä ja se auttoi ymmärtämään työaikalakia ja uudistuvaa jaksotyömääräystä paremmin.

3. **Kehittäminen ja arviointivaihe**

Tässä kehittämishankkeen kolmannessa vaiheessa suunniteltiin ensimmäinen ja toinen kolmen viikon pituinen työvuorolista, tämä muodosti kehittämishankkeen kolmannen syklin.



KUVIO 7. Kolmas sykli. Kehittäminen ja arviointivaihe

Maaliskuussa 2016 henkilökunta koki, että heillä on riittävästi tietoa työvuorosuunnittelusta. Silloin aloitettiin työvuorolistan suunnittelun yhdessä rakennettujen pelisääntöjen mukaan. Vaikka pelisäännöt rakennettiin yhdessä, niitä tarkennettiin ja muutettiin yhdessä kehittämishankkeen edetessä, koska mitä tarkemmaksi pelisäännöt saatiin, sitä helpommaksi kävi työvuorosuunnittelu. Sovimme, että ensimmäinen listansuunnittelu alkaa kuusi viikkoa ennen varsinaista listansuunnittelua. Näin ollen ensimmäisen listan tekoon on tarpeeksi aikaa.

Kävimme useasti keskustelua osastopalavereissa ja kahvitauoilla työaikojen vaikutuksista työhyvinvointiin ja rohkaisin henkilökuntaa kokeilemaan

ergonomista työaikasuunnittelua. Kun ensimmäinen kolmen viikon lista oli valmistunut, arvioimme pelisääntöjä, sillä niissä oli ilmennyt puutteita. Tarkensimme pelisääntöjä ennen seuraavaa kolmen viikon listasuunnitelmaa. Työvuoroilla pitää olla koodit, jolla listan työvuorot merkitään. Ne ovat yleisesti käytössä jo olleet A= aamuvuoro, I = iltavuoro sekä Y= yövuoro. Laitoshuoltajilla oli käytössä omat koodit a = aamuvuoro sekä j = iltavuoro, jotta Titania osaa lukea ja erottaa automaattisesti hoitohenkilökunnan vahvuuden erikseen omiksi luvuikseen.

Työvuorolistan tekeminen alkoi siitä, että työntekijät laittoivat listanpohjalle työvuorotoiveet, joita oli sovittu laitettavan maksimissaan kolme. Myös yövuorotoiveet laitettiin ensimmäisessä listantekovaiheessa. Näin jokaisella oli mahdollisuus sekä toivoa omia vuoroja omien menojen tai harrastusten mukaan ja ne, jotka haluavat valvoa, saavat laittaa omat yövuorotoiveensa listanpohjalle. Tähän varattiin aikaa yksi viikko.

Tämän jälkeen osastonhoitaja siirsi toiveet ja yövuorot Titania Excel- listapohjalle sekä tasasi yövuorotoiveet, myös tiedossa olevat lomapäivät sekä k-päivät eli koulutuspäivät haettiin henkilöstöhallinnon tiedoista ja ne päivittyivät suoraan listapohjalle. Näin työvuorolista oli valmiiksi tehtävissä. Tähän listan tekoon tässä vaiheessa oli varattu aikaa kolme viikkoa. Jokainen sai vuorotellen valmiiksi tehdyn järjestyksen mukaan laittaa omat työvuorotoiveet listalle ja täyttää samalla ns. henkilölukulistaan, missä näkyy päivittäinen tarve työntekijöistä, ja samalla suunnitella itsensä sopiviin vuoroihin.

Kolmen viikon aikana työntekijät täyttivät ilta- ja aamuvuoronsa listalle ja lista täydentyi hieman epätasapainoisesti, kaikki eivät ymmärtäneet sitä, että listanteko tapahtui yhteisöllisesti, moni laittoi omat toiveensa omien mieltymysten mukaan ja näin ollen listan ensimmäinen viikko täyttyi yli tarpeiden ja viimeinen viikko jäi kovin vajaaksi työntekijöistä. Moni toivoi apua osastonhoitajalta listansuunnitteluun, koska tunsi epävarmuutta listanteosta. Olin luvannut auttaa jokaista, joka apua tarvitsee ja näin ollen saatiin lista ajoissa tehtyä.

Henkilökunta tarvitsee sosiaalista tukea ja määrätietoista ohjausta esimieheltään autonomisessa työvuorosuunnittelussa. Esimiehellä on oltava pätevyys ohjata työntekijöitä työvuorosuunnitelman toteuttamisessa. Tässä kohden muutosvastarinta saattaa olla esteenä työvuorolistojen tekemiselle, joka voi olla epävarmuus listanteossa. Hakola & Kalliomäki- Levanto (2010, 50 – 56.)

Kun työntekijät olivat tehneet työvuoronsa, lista näytti epätasaiselta. Laitoin siksi koko työyhteisölle sähköpostia, että nyt alkaisi listan ns. ”yhteisöllinen” vaihe, ja jokainen katsoisi, mitä puutteita listassa on, ja jokaisen velvollisuus olisi muuttaa työvuoroja niin, että jokaisessa vuorossa on tarpeeksi työntekijöitä. Tähän oli aikaa yksi viikko.

Osa työntekijöistä vaihtoi työvuoroja, osa ei, ja näin ollen lista jäi hieman puutteelliseksi. Kävimme osastotunnilla vielä kertauksen yhteisöllisestä työvuorosuunnittelun pelisäännöistä ja sovimme, että kiinnitämme tähän huomiota seuraavan listan aikana. Vein työvuorot Titaniaan ja tein tarvittavat muutokset työvuoroihin. Osalla muuttui itse suunnitellut työvuorot ja tästä nousi negatiivissävyistä keskustelua.

Hakolan & Kalliomäki-Levanto (2010, 50) kuvaa, että autonominen työvuorosuunnittelu voi aiheuttaa ristiriitoja, johon tarvitaan esimiehen tukea, jotta päästään eteenpäin. Ristiriitoihin kannattaa tarttua pian, ettei tilanne pääse suurenemaan. Siirryimme toiseen työvuorolistan suunnitteluun ja laitoin seuraavan listan listapohjan valmiiksi johon työntekijät merkitsevät työvuorotoiveensa sekä yövuorot.

Kävimme palautekeskustelun liittyen ensimmäiseen työvuorolistantekoon ja moni työntekijä koki positiiviseksi sen, että oli voinut laittaa työvuoroja omien harrastustensa mukaan ja koki näin saavansa mahdollisuuden työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen.

Työntekijät toivat esille, että aikaa oli varattu tarpeeksi ensimmäisen listan tekemiseen. Osa työntekijöistä koki, että osastonhoitajan tekemät muutokset eivät kuulu autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Sovittiin, että työnte-

kijät kiinnittävät huomiota seuraavassa listassa siihen, että itse suunnittelevat listan valmiiksi ja tasapuoliseksi, ettei osastonhoitajan tarvitse korjata listaa ja tehdä siihen mitään muutoksia.

Kaikki työntekijät olivat tyytyväisiä siihen, että jokainen sai toivomansa kolme työvuoroa toteutetuksi. Myös toivotut yövuorot toteutuivat listassa ja yövuorojen määrä oli sopiva kunkin työntekijän kohdalla.

Toisen listan suunnittelu 6/16 ei sujunut yhtä hyvin kuin ensimmäisen listan suunnittelu. Tässä kohden ongelmia oli siinä, että kaikki eivät olleet muistanut pelisääntöjä. Jotkut olivat laittaneet kaikki viikonloput töitä, tässä kohden piti muistutella työntekijöitä pelisääntöjen noudattamisesta. Eräät työntekijät eivät pysyneet aikataulussa, vaan viivästyttivät työvuorolistojen tekoa.

Ongelmana oli edelleen se, että katsottiin työvuorolistoja omasta tarpeesta, eikä yhteisöllisestä ja osaston toiminnan näkökulmasta. Tulevaisuudessa piti kiinnittää enemmän huomiota siihen, että jokainen seuraa listan etenemistä ja pohtii sitä, miten voi muuttaa tai vaihtaa vuoroja niin, että kokonaisuus syntyy ja työyksikön toiminta on turvattu tarpeellisella määrällä henkilökuntaa joka vuorossa. Koska työaika-autonomia tarkoittaa työaikojen sopimista yhdessä, on kyse yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta eli koko työyhteisö on vastuussa siitä, että toiminta on sujuvaa ja asiakkaiden kannalta turvallista. Osastonhoitaja ei kuitenkaan tällä listalla puuttunut tehtyihin vuoroihin, vaan työntekijät tekivät itse työvuorot loppuun saakka. Aika oli vähällä loppua kesken, mutta juuri ennen viikkoa työvuorot voitiin julkaista, joskin työvuorot olivat hieman epätasaisesti jakautuneet, muun muassa lääkäripäivä, joka on maanantaisin, oli suunniteltu minimihenkilökunnalla, sovittiin, että tähän kannattaa tulevaisuudessa kiinnittää huomiota. Autonominen työvuorosuunnittelu vaatii varsinkin alussa harjaantumista, aikaa, positiivisen asenteen ja työyhteisön yhteistä toimintaa ja suunnittelua.

Positiivista on ollut tässä kehittämishankkeessa huomata se, että osa henkilökunnasta on rohkaistunut kokeilemaan ergonomista, eteenpäin kiertävää työvuorolistaa, joka tukee työhyvinvointia. Läheskään kaikki työntekijät eivät ajatelleet työhyvinvointia, kun suunnittelivat työvuoroja. Moni vierasti ajatusta tulla töihin aamuvuoroon ja lähteä iltavuorosta vapaille, joka olisi ergonomista työvuorosuunnittelua ja tukisi työhyvinvointia, tämä taito ehkä korostuu myöhemmässä vaiheessa, kun työntekijät pääsevät tätä kokeilemaan. Työaika-autonomia mahdollistaa myös sen, että iltavuorosta aamuvuoroon olevia vuoroja on mahdollisimman vähän. Tämä on ollut eniten rasittava työvuoro hoitajien mielestä.

7 TYÖAIKA-AUTONOMIA TOIMINTAMALLI

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli ottaa Mäntsälän kunnan Kotokartanon hoivaosastolle käyttöön autonominen työvuorosuunnittelu sekä luoda toimintamalli, jonka avulla jokainen työntekijä osaa tehdä työvuoronsa yhdessä muiden työntekijöiden kanssa yhteisesti sovittujen pelisääntöjen avulla. Työaika-autonomian toimintamalli koottiin käytänteistä, jotka koimme toimivan parhaiten, kun toteutettiin työaika-autonomiaa.

Kehittämishankkeen tuloksena otettiin Kotokartanon hoivaosastolla käyttöön autonominen työvuorosuunnittelu, luotiin ensimmäinen versio pelisäännöistä (Liite1), sekä lopullinen parannettu versio pelisäännöistä (Liite 2), sekä kehittämishankkeessa on syntynyt työaika-autonomian toimintamalli, jonka mukaan jokainen osaa tehdä itse työvuoronsa ja sen avulla voidaan perehdyttää sijaisia helpommin työaika-autonomiaan. Toimintamallin tarkoituksena on korostaa pelisääntöjen tärkeyttä, jolla taataan työvuorojen tasapuolisuus. Kuviossa 8 kuvataan työaika-autonomian toimintamalli.

Vaihe 1. Esimies

Laittaa suunnitelman jaksonäkymään lomat, virkavapaat, koulutukset ja suunnitellut sairaslomat.

Vaihe 2. Työntekijät

Merkitsevät suunnitelman jaksonäkymään yövuorotoiveet sekä toiveet korkeintaan 3 kpl

Vaihe 3. Esimies

Vie toiveet ja yövuorotoiveet Titaniaan ja tulostaa näistä Excel-työvuorolistan, johon on merkitty lomat, virkavapaat, koulutukset, suunnitellut sairaslomat, yövuorot, ja toiveet

Vaihe 4. Työntekijät

Täyttävät vuorollaan työvuorolistan **pelisääntöjä** noudattaen sekä huomioiden **yksikön tarpeet**. Täydentävät samalla ns.viikkolistaa. Kun jokainen on suunnitellut listansa, käydään keskustelua vuoronvaihdoista ja tehdään sovitteluja tvövuoroista

Vaihe 5. Esimies

Tarkistaa, että työvuorolista on tehty pelisääntöjä noudattaen. Vie tehdyt työvuorot Titaniaan, tarkistaa, että jokaisessa vuorossa tarpeellinen määrä henkilökuntaa, tekee tarvittavat muutokset ja tulostaa listan julkaistavaksi.

KUVIO 8. Työaika-autonomian toimintamalli

Vaiheessa 1 esimies laittaa suunnitelman jaksonäkymään lomat, virkavapaat, koulutukset ja mahdolliset suunnitellut sairaslomat, nämä tulevat automaattisesti hakemalla ne henkilöstöhallinnon tiedoista Titaniaan listapohjaan. Samalla esimies näkee, onko kaikki lomat haettu työntekijän toimesta, jos ei, niin kehoittaa työntekijää hakemaan itse lomat sekä muut mahdolliset virkavapaat.

Vaiheessa 2 työntekijät merkitsevät suunnitelman jaksonäkymään yövuorotoiveet sekä maksimissaan toiveita kolme kappaletta. Näin ne, jotka eivät välttämättä halua tehdä yövuoroja, näkevät suunnitelmasta, tarvitseeko heidän suunnitella itselleen yövuoroja, jos yötyöntekijöitä on riittävästi, kaikkien ei ole välttämätöntä laittaa itselleen yövuoroja, yövuorot ovat melko suosittuja, joten on mahdollista pitää yötyöstä välillä hieman vapaata.

Vaiheessa 3 esimies vie tehdyt toiveet ja yövuorotoiveet Titaniaan, tulostaa näistä Excel- työvuorolistan, johon on merkitty pohjaksi lomat, virkavapaat, koulutukset, suunnitellut sairaslomat, yövuorot ja toiveet ja mahdolliset muut vapaat. Tässä vaiheessa esimies katsoo, onko sijaistarvetta tulevalle listalle ja hankkii sijaisia, mikäli vakanssitilanne niin edellyttää. Niillä listoilla missä on paljon lomia tai on arkipyhävapaita, sijaistarve on suurempi esimerkiksi joulu- sekä pääsiäislistoilla tai kesälomalistalla.

Vaiheessa 4 työtekijät täyttävät vuorollaan työvuorolistan pelisääntöjä noudattaen ja huomioiden yksikön tarpeet. Työntekijät täydentävät samalla ns. viikkolistaa, josta näkyy päivittäinen työvoima aamu-ilta ja yövuoroissa. Kun jokainen on suunnitellut listansa, käydään lopuksi keskustelua vuoronvaihdoista ja tehdään sovittelua ja vuoronvaihdoksia työvuoroista, jotta jokaisessa työvuorossa on vähintään suunniteltu minimimäärä työvoimaa ja työvoima jakaantuu listalla tasaisesti. Pelisäännöissä korostetaan, että työntekijän tekemää omaa listasuunnitelmaa ei voi muuttaa tässä vaiheessa, vaan pidättäydytään siinä suunnitelmassa, jonka kukin on itselleen laittanut. Kun viimeinen listantekijä on suunnitellut omat vuoronsa, alkaa yhteisöllinen vaihe, kukin tarkistaa, missä päivissä on puutteita, tai missä päivissä on liikaa henkilökuntaa. Työntekijät voivat tässä vaiheessa

muuttaa työvuoroja työyksikön tarpeiden mukaan tai vaihtaa niitä toistensa kanssa, koska on työntekijöitä, jotka pitävät aamuvuoroja parempana tai haluavat välttää ilta-aamu vuorojen peräkkäisyyksiä eli haluavat noudattaa ergonomista työaikaa.

Vaiheessa 5 esimies tarkistaa, että työvuorolista on tehty pelisääntöjä noudattaen ja se on tehty tasapuolisesti. Esimies tarkistaa, että työvuorolista on työaikalainsäädännön mukainen, joka tarkoittaa sitä, että jokaisella viikolla on yksi vapaapäivä, sekä työvuorojen määrä ei ylitä seitsemää työvuoroa peräkkäin. Esimies vie tehdyt työvuorot Titaniaan, tasaa tunnit, laittaa työajanlyhennykset ja tarkistaa, että jokaisessa vuorossa on tarpeellinen määrä henkilökuntaa, tekee tarvittavat muutokset ja tulostaa työvuorolistan julkaistavaksi vähintään viikkoa ennen uuden työvuorolistan alkua.

8 POHDINTA

8.1 Kehittämishankkeen prosessin arviointia

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli ottaa käyttöön työaika-autonomia sekä luoda toimintamalli, jonka avulla työntekijät osaavat tehdä itse työvuoronsa sovittujen pelisääntöjen mukaan, sekä käyttää toimintamallia perehdytyksessä. Perehdytyksessä on tärkeää antaa tiedot kaikkeen työhön ja työpaikkaan liittyvästä toiminnasta ja yksi iso perehdytysalue on työaika-autonomiaan perehdyttäminen, joka tukee työhyvinvointia (Aura & Ahonen 2016,153).

Kehittämishanke käsitteli aiheita työhyvinvointi, työaika-autonomia, ergonominen työaika, yhteisöllisyys ja muutosjohtaminen. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli edistää perheen ja muun elämän yhteensovittamista ja näin lisätä työhyvinvointia. Auran ja Ahosen (2016,81) mukaan työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on nykypäivänä erittäin suuri haaste, koska työelämä on hyvin nopeatempoista. Aihe on erittäin ajankohtainen, sillä työajat vaikuttavat työn tuottavuuteen, vireyteen ja työtyytyväisyyteen, työterveyteen ja työturvallisuuteen ja ennen kaikkea työn ja muun elämän yhteensovittamiseen.

Työn aihe lähti itse työntekijöiltä, koska työntekijät eivät aina olleet tyytyväisiä saamiinsa työvuoroihin, ja he halusivat mahdollisuutta kokeilla itse tehdä työvuoronsa ja muuttaa näin työvuorosuunnittelua. Muutokset työelämässä on jatkuvia ja niitä pitää ollakin, jotta saadaan kehitystä työpaikan käytänteisiin ja asioihin (Rauramo 2012, 54).

Itse esimiehenä olin erityisen kiinnostunut aiheesta ja sitouduin kehittämishankkeeseen suurella ilolla. Minulta esimiehenä odotettiin tukea hankkeen etenemiseen, koin, että tällä asenteella voin luoda enemmän kehitysmyönteistä ilmapiiriä. On kohtuutonta vaatia työyksikköä kehittymään, jos esimies ei ole tukena työntekijöille. Luottamusta herätti työntekijöissä se,

että otin vastuun hankkeesta ja velvollisuuden sitouttaa työntekijät pelisääntöihin sekä järjestin koulutusta. Tämän kehittämishankkeen aikana koko henkilökunnalta vaadittiin sitoutumista, joka edesauttoi halua kehittää työvuorosuunnitelmaa perinteisestä listansuunnittelusta kohti työaika-autonomiaan.

Immonen (2013,45) toteaa, mitä enemmän on mahdollisuutta vaikuttaa itse työvuoroihin, sitä enemmän voidaan lisätä työhyvinvointia. Yhteisöllisyyden muodostuminen ja vuorovaikutus on tärkeitä asioita, kun viedään muutoksia läpi, esimiehellä on siten tärkeä merkitys niiden ymmärtämisessä (Heikkilä 2006,38).

Kotokartanon työntekijät kokivat aluksi hankalana sen, että työvuorosuunnittelu ei ollutkaan oman edun tavoittelua, vaan toteuttivat työvuorosuunnittelun vain oman tarpeen näkökulmasta. Myöhemmin yhteisöllisyys lisääntyi, joka näkyi siinä, että katsottiin työvuorolistoja myös yksikön toiminnan kannalta.

Koska Kotokartanon työntekijät yhdessä päättivät lähteä toteuttamaan työaika-autonomiaa, niin koko henkilökunta oli helppoa sitouttaa kehittämishankkeeseen, joka olikin tärkeä asia koko kehittämishankkeen ja sen toteutumisen kannalta. Henkilökunta oli kiinnostunut työaika-autonomiasta ja uskoivat, että sillä voi parantaa työhyvinvointia. He olivat tyytyväisiä siitä, että saivat paljon uutta tietoa työaikalainsäädännöstä sekä työhyvinvoinnista.

8.2 Tulokset ja johtopäätökset

Kehittäminen on toimintaa, jonka tarkoitus on määritellyn tavoitteen saavuttaminen (Toikko & Rantanen 2009, 14). Tämä kehittämishanke oli hankeperustainen kehittämistoiminta, koska sille oli asetettu tavoitteet ja määritelty toimintatavat. Toikon ja Rantasen (2009, 15–16) mukaan tämänkaltaisella kehittämistoiminnalla on tietty ajallinen jatkumo, ja sille asetetaan tavoitteet ja määritellään toimintatavat. Kehittämisen tulee aina tähdätä

muutokseen, jolla tavoitellaan entistä parempia toimintatapoja. Tässä kehittämishankkeessa kehitettiin entistä parempaa työvuorolistan suunnittelua, jonka lopputulos oli hyvä, työntekijät oppivat tekemään itse työvuorolistat, jolla he pystyivät vaikuttamaan työn ja muun elämän yhteensovittamista.

Koska tässä kehittämishankkeessa oli kysymys toiminnan kehittämisestä, oli toimintatutkimus hyvä kehittämismuoto. Toimintatutkimus edellyttää useita vaiheita, jossa suunnitellaan, reflektoidaan ja toteutetaan, jolloin se sanotaan olevan prosessimainen, samalla kehittämistoiminnan tavoitteet ja tavat voivat muuttua kehittämishankkeen edetessä. (Toikko & Rantanen 2009,30,61).

Pääsimme tavoitteeseen, aloitimme työyksikössä työaika-autonomian, teimme työaika-autonomian toimintamallin ja saimme rakennettua yhdessä työyhteisön kanssa pelisäännöt, joiden avulla työaika-autonomiaa voidaan toteuttaa yksikössä. Pelisääntöjen rakentaminen tuntui työntekijöiden mielestä aluksi hankalalta, mutta hankkeen edetessä niitä jouduttiin tarkastelemaan useasta eri näkökulmasta ja lopuksi saatiin yhteisesti pelisäännöt rakennettua ja jokainen sitoutui pelisääntöihin allekirjoittamalla sitoumuksen.

Heikkilä (2006,46,49) kuvaa sääntöjen ja sopimuksien tuovan turvallisuuden tunnetta kehittäessä työaika-autonomiaa, samoin yhteisöllisyyden on koettu parantuva. Kotokartanossa tehty toimintamalli on siirrettävissä yksiköihin, missä otetaan käyttöön työaika-autonomia, ei suoraan sellaisenaan, vaan se vaatii oman kehittämishankkeen kaikkine vaiheineen, jotta siitä tulisi jokaiseen yksikköön sopiva.

Koivumäen Työaika-autonomian käyttöönoton työkirja (2006) antoi hyvän perustan edetä kehittämishankkeessa. Työaika-autonomia on jalkautunut hyvin yksikön toimintaan ja sen merkittävimpänä tuotoksena koetaan, että se on tuonut itsemääräämisoikeutta, vaikutusmahdollisuutta omiin työvuoroihin ja sitä kautta tukee työhyvinvointia, tämä näkyy vähäisinä työvuoro-

jen vaihtamisena. Suurin osa työntekijöistä on sitä mieltä, että työvuorotoiveet toteutuvat paljon paremmin kuin aikaisemmassa työvuorosuunnitelmassa, jossa esimies teki työvuorolistat.

Auran ja Ahosen (2016, 22) mukaan henkilöstön työkyky vaikuttaa paljon työhyvinvointiin, joka voi olla hyvä vain, jos työpaikalla otetaan tarpeeksi hyvin huomioon työntekijöiden vapaa-aika tarpeet. Saimme aikaan yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla lisää työhyvinvointia, tätä työntekijät kuvasivat paremmalla jaksamisella, kun sai valita itselleen mieluisia työvuoroja ja jaksottamalla itselleen sopivan työpäivien määrän oman jaksamisen mukaan. Itse uskon, että työhyvinvointi lisääntyy työaika-autonomian myötä tulevaisuudessa vielä enemmän, kun opitaan tekemään työvuorot ergonomiseksi.

Tasapuolisuuden työvuoroihin koettiin parantuneen. Työaika-autonomian hyöty työntekijöiden mielestä tulee osittain tulevaisuudessa tärkeämmäksi, kun sen käyttö tulee sujuvammaksi ja se vie työntekijöiltä vähemmän energiaa. Osa työntekijöistä osasi hyödyntää työaika-autonomiaa omien tai perheen menojen tai harrastusten mukaan, käytännössä tämä tarkoitti sitä, että heillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa työvuorojen suunnitteluun esimerkiksi niin, että omat ja perheen harrastuspäivät he ovat ottaneet vapaapäiviksi.

Osalle työntekijöistä työaika-autonomia on mahdollistanut sen, että he ovat voineet tehdä esimerkiksi enemmän iltavuoroja, ja osa pitää aamuvuoroja parempana. Työntekijät ovat tuoneet esille myös sitä, että työvuoroihin voi vaikuttaa niinkin, että tekee useampia työpäiviä enemmän peräkkäin ja saavat näin pidempiä vapaita, toisaalta osa työntekijöistä on halunnut tehdä vain kahden tai kolmen päivän työrupeamia ja pitää enemmän yhden päivän vapaita.

Ergonomiseen työvuorosuunnitteluun, jolla vältetään ilta- ja aamuvuorojen peräkkäisyys, ei tämän kehittämishankkeen aikana ollut kovinkaan monella työntekijällä kiinnostusta, koska oli totuttu jäämään yleensä aamuvuorosta vapaille ja tulemaan iltavuoroon vapaapäiviltä. Pienelle osalle

työntekijöistä ergonominen työvuorosuunnittelu lisääntyi, mutta pääosin ergonomia ei toteutunut työvuoroja tehdessä. Niille työntekijöille, jotka sitä rohkaistuivat kokeilemaan, oli positiivinen kokemus paremmasta jaksamisesta. He kokivat sen näin ollen hyödyllisenä työvuorosuunnittelussa. Uskon, että monet työntekijät rohkaistuvat kokeilemaan ergonomista työaikaa, kunhan saavat muilta työntekijöiltä positiivisia kokemuksia jaettua toistensa kanssa sen tuomasta vaikutuksesta lisääntyneeseen työhyvinvointiin.

Kotokartanon työntekijöillä ei juuri ollut aikaisempaa kokemusta työaika-autonomiasta, vain kahdella työntekijällä oli vähäinen aikaisempi kokemus autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Osalle sana työaika-autonomia ei sanonut mitään. Aloimme hankkeen loppuvaiheessa puhua yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta, jonka työntekijät kokivat kuvaavan paremmin.

Kehittämishanke lisäsi työyhteisössä vuorovaikutusta ja keskustelukulttuuria, tällä on vaikutusta yleiseen jaksamiseen, ja vaikutusta työhyvinvointiin tätä kautta. Lähes jokaisessa työpaikkapalaverissa olemme käsitelleet asiaa joltakin osin. Autonominen työvuorosuunnittelu on tuonut lisää työtyytyväisyyttä, se näkyy siinä, että työntekijät ovat huomattavasti tyytyväisempiä työvuoroihinsa. Kun aikaisemmin työvuorolistat julkaistiin, alkoi negatiivissävytteinen keskustelu yleensä esimiehen selän takana, koska työntekijät eivät aina olleet tyytyväisiä saamiinsa työvuoroihin, jotka joku toinen oli tehnyt.

Työvuorojen tekeminen on työntekijöiden palautteen mukaan ollut paljon läpinäkyvämpää, joka on heijastunut positiivisesti työhyvinvointiin. Työaika-autonomialla on ollut positiivinen vaikutus työn ja perhe- ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, henkilökunta on tuonut esille, että ovat voineet laittaa helpommin omat ja lasten harrastuspäivät vapaapäiviksi, sekä suunnitella hieman ennakkoon esim. matkoja, kun tietää, että työvuoroihin voi itse vaikuttaa. Kehittämishanke on aktivoinut henkilökuntaa kehittämistyöhön, osallistuminen on ollut aktiivista ja tasapuolista. Kotokartanon asi-

akkaille tästä on ollut hyötyä, koska hyvinvoiva henkilökunta on osaavampaa ja tuottavampaa, he jaksavat panostaa asiakkaisiin ja heidän hyvinvointiinsa entistä enemmän.

Listantekijän näkökulmasta työaika-autonomia on helpottanut listantekoa lähinnä ajallisesti. Aikaa listantekoon ei mene niin kauan kuin aikaisemmin. Esimiehen tai asiantuntijasairaanhoitajan listansuunnittelu on jäänyt pois, he ovat lähinnä olleet avustamassa työvuorolistojen suunnittelussa, tämäkin on kehittämishankkeen edetessä vähentynyt, koska työntekijät pääsääntöisesti ovat suunnitelleet työvuorolistat täysin itsenäisesti. Toteutuneiden työvuorolistojen siirtämisestä Titania-ohjelmaan aikaa on mennyt selvästi vähemmän, koska vaihdettuja työvuoroja on selvästi paljon vähemmän, tämä kertoo siitä, että työvuorot ovat olleet mieluisampia, eikä ole ollut tarvetta muuttaa työvuorolistaa niin paljon kuin aikaisemmin.

Esimiehen roolia on kuvattu sillä, että esimieheltä on voinut aina kysyä, ja häneltä on saatu riittävästi tietoa hankkeen edetessä, esimies on puuttunut myös konfliktitilanteisiin jämäkästi, jonka työntekijät ovat kokeneet hyväksi. Esimies on tukenut oikeudenmukaisuutta, samoin ohjeet ovat olleet selkeät ja yksinkertaiset. Kanste (2005, 32) sanoo olevan oikein, että esimies pitää huolta siitä, että noudatetaan sopivia ja yhdessä tehtyjä toimintatapoja. On myös tärkeää, että esimies keskustelee ilmenneistä ongelmista, koska tämä tuo lisää luottamusta työntekijöihin.

Tämän kehittämishankkeen tuotokset ovat hyödynnettävissä ja käyttökelpoisia kunnan toisissa yksiköissä. (Toikko ja Rantanen 2009, 125–126) puhuvat käyttöarvosta, eli tieto on totta, ja se on siten käyttökelpoista ja hyödynnettävää. Aina ei ole helppoa siirtää tuloksia suoraan eri toimintaympäristöön, mutta mukautettuna toisessa toimintaympäristössä voivat arvioida tuloksia ja käyttökelpoisuutta.

Kehittämistyö on ulotettu kunnan toisiin yksiköihin, osastonhoitaja kehittäjänä on käynyt kertomassa työaika-autonomian kehittämisestä ja kokemuksista muissa yksiköissä. Myös muissa yksiköissä on lähdetty kehittä-

mään työaika-autonomiaa. Kulttuurimuutos yksikössä kohdentuen työvuorosuunnitteluun on tapahtunut melko nopeasti, ja siinä on onnistuttu melko hyvin, asenteeseen on jouduttu panostamaan enemmän, tuotettua materiaalia on vain vähän. Yhteiset osastopalaverit olivat hyödyllisiä, jokainen työntekijä osallistui aktiivisesti ja mielellään suunnitteluun ja keskusteluun. Suurin osa henkilökunnasta kykenee tekemään itsenäisesti työvuorot, ajoittain joku työntekijä on kaivannut vielä kollegan tai esimiehen apua työvuorosuunnitteluun, varsinkin jos kolmen viikon työvuorolistalle on osunut lomapäiviä tai arkipyhiä.

Viestintä muutostilanteissa on sujunut hyvin, olen esimiehenä osannut vastata työntekijöiltä tuleviin kysymyksiin valmistautumalla ja perehtymällä itse hyvin työaika-autonomiaan. Olen kertonut säännöllisesti aikataulusta ja etenemisestä. Henkilökuntaa on helpottanut tässä muutoksessa se, että heillä on ollut positiivisia odotuksia työaika-autonomiaa kohtaan ja työntekijät ovat olleet kiinnostuneita työhyvinvoinnin ja jaksamisen liittymisestä aiheeseen. Olemme osanneet hyödyntää työhyvinvointikoordinaattorin ja muiden asiantuntijoiden ammatillista osaamista, joilta saimme tärkeää tietoa työhyvinvoinnista sekä työaikalainsäädännöstä liittyen työvuorojen tekemiseen.

Kehittämishankkeen arviointi on sujunut jokaisen syklin jälkeen joustavasti, olemme käyneet osastotunnilla näistä keskustelua ja muutosehdotuksia on tullut henkilökunnalta runsaasti hankkeen edetessä, joten on ollut helppo lähteä kohti seuraavaa sykliä.

Työaika-autonomian kehittäminen on ollut tärkeä kehittämishanke, koska sillä on voitu vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja työssäjaksamiseen melko helposti. Sopivat työaikaratkaisut ovat vähentäneet stressiä ja helpottaneet työn ja perhe-elämän yhteensovittamista, joka on nykyisessä työelämässä melkoinen haaste.

Työn ja perhe-elämän yhteensovittamista voidaan katsoa kahdesta eri näkökulmasta. Virallisia toimintatapoja tarvitaan, kun puhutaan työn jous-

toista perheen erityistarpeiden huomioon ottamiseksi, muun muassa lapsen hoitoon liittyvistä asioista. Toinen näkökulma on esimerkiksi työn kotiin tuomisen hallinta. Työn ja perheen yhteensovittaminen on osa hyvinvointia, jolloin joustavat käytännöt tukevat jaksamista ja houkuttelevuutta työpaikalla, tämän on todettu vähentävän turhia poissaoloja työstä. Kansantaloudellinen merkitys työhyvinvoinnin puutteissa on erittäin vaikuttava, sairauspoissaolot, työtapaturmat ja työkyvyttömyyseläkkeet lisäävät kustannusten määrää, puhutaan 25 miljardin euron puutteelliseen työhyvinvointiin liittyvistä kustannuksista eli niistä kustannuksista, joilla työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa. Aura & Ahonen (2016, 39,82).

Työaika-autonomia on koettu muutaman listan tekemisen jälkeen melko haasteelliseksi. Muutamat työntekijät eivät muistaneet sitoutua pelisääntöihin ja rikkoivat niitä, osa työntekijöistä ei ymmärtänyt heti, että työaika-autonomia on yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, vaan suunnittelivat työvuoroja vain omasta näkökulmasta ja omista tarpeista käsin, tämä koettiin epäreiluksi ja näin työvuorot eivät menneet aluksi tasapuolisesti. Pelisääntöjä tarkistettiin useita kertoja, sekä niistä keskusteltiin osastokokouksissa hyvin usein. Pelisääntöjen laatiminen oli haasteellista ja pelisääntöjen toimivuutta punnittiin vasta käytännössä, niitä jouduttiin muokkaamaan kehittämisen edetessä useampaan kertaan. Pelisäännöistä tehtiin mahdollisimman yksinkertainen ja lyhyt luettelo, jotka ovat apuna työvuoroja suunniteltaessa.

Työvuorojen teko helpottui, tasapuolistui ja parani aikaa myöten. Juuri näissä tilanteissa, missä sitoutuminen pelisääntöihin on puutteellista, on hyvä olla aikaa keskustella yhdessä ongelmista, joita tulee eteen, varsinkin kehittämishankkeen alussa, jolloin kaikki eivät olleet sisäistäneet vielä sitä, mitä yhteisöllinen työvuorosuunnittelu käytännössä tarkoittaa.

Henkilökunta oli hyvin innostunut itse kehittämishankkeesta. Itse esimiehenä olin heidän tukenaan järjestäen palavereja, asiantuntijaluentoja ja annoin heidän keskustella ja kysyä työaika-autonomiasta joka tilanteessa, joka helpotti ottamaan käyttöön uutta työvuorosuunnittelukäytäntöä.

Enemmistö työntekijöistä on uuteen työvuorosuunnittelukäytäntöön tyytyväinen. Jokainen työntekijä on ollut valmis jatkaman työaika-autonomiaa, koska he ovat kokeneet saavansa näin vaikutusmahdollisuutta työvuoroihinsa. Haasteena on ollut oppia tekemään työvuorot ergonomisesti.

Näin jälkikäteen ajateltuna olisi voinut mitata henkilökunnan työtyytyväisyyttä ennen työaika-autonomian aloittamista ja verrata tuloksia kehittämistyön jälkeen. On olemassa helppo, nopea ja edullinen työhyvienvointikysely, kivaQ-kysely, joka on tarkoitettu työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuuden seurantaan, jonka esimies voi toteuttaa itse ja analysoida sen työryhmänsä kanssa. Tällä kyselyllä esimies voi teettää työhyvinvointikyselyt tarpeen mukaan vaikka useamman kerran vuodessa, mikäli työhyvinvointiin on panostettu. (Näsman 2015, 65–67)

Konfliktitilanteita on aiheuttanut henkilökunnassa ne tilanteet, joissa jokainen oli tehnyt jo työvuorosuunnitelmansa, mutta listan vuoroissa oli vielä puutteita ja joissakin vuoroissa oli liikaa henkilökuntaa. Tässä kohden pitäisi käydä työyhteisöllistä keskustelua siitä, kuka vaihtaa jo suunniteltuja vuoroja. Kovin moni ajatteli aluksi, että kun he ovat tehneet listansa, he eivät siihen enää tee muutoksia ja yleensä ne olivat aina samoja työntekijöitä, jotka olivat valmiita muuttamaan listaansa. Tästä kävimme keskustelua useaan kertaan osastotunnilla.

Sovimme, että työvuorosuunnittelu tapahtuu pääosin työaikana, mutta jokaisen oli hyvä miettiä etukäteen omia työvuoroja ennakkoon ja yrittää sovittaa ne mahdollisimman hyvin yksikön tarpeisiin. Näin ei mennyt paljon työaikaa työvuorolistan tekoon. Tämä toteutui käytännössä hyvin. Työvuorot on tehty yleensä kahvitauoilla tai ruokatauoilla, tai jossain muussa rauhallisessa tilanteessa, jolloin yksikössä on ollut rauhallista. Työntekijät ovat kokeneet, että aika ei ole ollut pois asukkaiden hoidosta.

Hakola & Kalliomäki- Levanto (2010,55) pitää tärkeänä, että työaika - autonomiamalli räätälöidään jokaiseen työyksikköön sopivaksi ja toimivaksi. Ei ole yleistä ohjetta siihen, miten työaika- autonomia oli järjestettävä kuhun-

kin yksikköön, vaan jokainen yksikkö tekee oman suunnitelman siirtymisestä työaika-autonomiaan omalla parhaalla katsomallaan tavalla työntekijöitä kuunnellen ja tarpeeksi keskittyen asiaan. Hanke vaatii runsaasti aikaa. Yleensä vähintään vuoden, ennen kuin työntekijät sisäistävät uuden työvuorosuunnittelumallin.

Työaika-autonomian toteuttaminen on ajoittain ollut melko haastavaa tietyin osin. Se on vaatinut koko henkilökunnan osallistumista ja pelisääntöihin sitoutumista. Muutos on vaatinut aikaa. Käyttöönottovaihe oli tässä kehittämishankkeessa tarpeeksi pitkä, useita kuukausia ja ensimmäisen listan tekemiseen oli varattava tarpeeksi aikaa, vähintään kuusi viikkoa. Yhteisöllisyyden merkitystä on kannattanut korostaa koko kehittämishankkeen ajan. Opimme, että luovuttaa ei kannata vielä muutaman listan jälkeen. Kotokartanossa työaika-autonomia jatkuu pienistä konfliktitilanteista huolimatta, koska työntekijät näin haluavat. Työntekijät ovat suurimmalta osin sitoutuneet pelisääntöihin ja se on tuonut tasapuolisuutta listojen tekoon. Pelisääntöjen tiukentaminen ja tarkentaminen ja muuttaminen tarvittaessa ovat olleet hyvä tapa oikeudenmukaistaa listansuunnittelua, mikäli työntekijöillä on vähänkään ristiriitoja asioista.

Työaika-autonomia Kotokartanossa toivottavasti tulee lisäämään työpaikkamme houkuttelevuutta ja toimii hyvänä ja tehokkaana rekrytointivalttina. Työhyvinvoinnilla on iso merkitys, kun rekrytoidaan työntekijöitä (Aura & Ahonen 2016,152). Kun työntekijät saavat valita työajan edes osittain itse, on tällä positiivisia vaikutuksia suoraan työtyytyväisyyteen ja työtehoon ja sitä kautta myös asiakkaiden tyytyväisyyteen. Uskon, että pidemmällä aikavälillä työaika-autonomia saattaa vähentää poissaoloja ja siten vähentää henkilöstökustannuksia. Työaika-autonomia vähentää tyytymättömyyttä työvuoroja kohtaan, kun voi itse vaikuttaa työvuoroihin ja sitä kautta perheen ja työn yhteensovittaminen helpottuu.

Kovin moni työntekijä ei halunnut lähtenyt toteuttamaan ergonomista työaikaa, vaikka olen tuonut sen tärkeyttä useasti esille. Työvuorosuunnittelussa on hyvä välttää säännöllistä ilta- ja aamuvuorojen vaihtelua ja suosia työvuoroja AA-II-YY(aamu-ilta-yö) eli työaikaergonomiaa noudattaen.

Työntekijät ovat tuoneet esille, että ergonomisen työvuorolistan teko on ollut haastavaa, koska työvuorot muuttuvat jossain vaiheessa listantekoa, kun yksikön tarpeet menevät työergonomian edelle. Myös yksittäisiä vapaapäiviä itse suunnitelluissa listoissa oli yllättävän paljon, vaikka niistä oli tullut listantekijälle palautetta ennen työaika-autonomiaan siirtymistä. Pitkiä eli noin kuuden tai seitsemän työvuoron pituisia työvuorojaksoja suunnitellaan edelleenkin, koska se antaa mahdollisuuden pidempiin vapaisiin. Kukaan hankkeen aikana ei ole halunnut tehdä niin kutsuttua pätkäaamua ennen yövuoroa. Pätkäaamuksi kutsutaan lyhyttä aamuvuoroa samana päivänä kun tullaan yöksi töihin, jolloin työ alkaa klo seitsemän aamulla, ja loppuu klo 12, jolloin työvuorojen väliin jää yhdeksän tunnin vapaa, joka vaaditaan työvuorojen välissä työehtosopimuksen mukaisesti.

8.3 Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus

Sosiaali- ja terveysalan eettisiä periaatteita ovat: oikeus hyvään hoitoon, ihmisarvon kunnioitus, itsemääräämisoikeus, oikeudenmukaisuus, hyvä ammattitaito ja hyvinvointia edistävä ilmapiiri, yhteistyö ja keskinäinen arvonanto (Honkalampi, 2009, 7). Olemme voineet vaikuttaa työaika-autonomialla paljon hoitotyön laatuun. Kun työyksikössä on hyvin jaksavia hoitajia, ja työhyvinvointiin on panostettu, se vaikuttaa hoidossa oleviin asiakkaisiin myönteisellä tavalla.

Tänä päivänä kehittämistyön pitäisi olla jatkuvaa oman toiminnan kehittämistä ja osa organisaation normaalia toimintaa. Henkilökunnan mukaan ottaminen toiminnan kehittämiseen on tärkeä osa organisaation toimintaa. (Honkalampi, 2009, 17). Työyhteisö ei ole tuloksekas, eikä voi hyvin, ellei sitä kehitetä koko ajan. Esimieheltä vaaditaankin jatkuvaa kehittämistä vastuualueellaan, eikä hän voi pysähtyä paikoilleen. (Juuti & Vuorela, 2015, 74). Hirsjärvi, Remes & Sajavaaran (2008, 27) mielestä aiheen valinnalla on jo eettinen merkitys. Kun valitsin aihetta, tiesin että lopputuloksesta tulisi olemaan hyötyä työntekijöille.

Tämän kehittämishankkeen lähtökohta oli hyvä, koska työntekijät halusivat itse lähteä kehittämään työaika-autonomian yksikköön. Koen, että työntekijöiden esittämiin kehittämisehdotuksiin on ollut hyvä suhtautua vakavasti. Heillä on paras asiantuntemus käytännön työstä. Tämän kehittämishanke lähti myös omasta halustani kehittää koko työyhteisöä ja olen halunnut selvittää, voiko työvuorolistoja tehdä entistä tehokkaammin ja enemmän työhyvinvoinnin näkökulmasta. Koko henkilökunta on osallistunut kehittämishankkeeseen. Hyvinvoiva henkilöstö on kaikkein parasta hyvälle hoidolle. Toki on tärkeää, että henkilöstö on oikein mitoitettu ja henkilökunnalla on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä.

Työntekijöiden mielestä esimiehen on oltava oikeudenmukainen, tätä he ovat tuoneet esille joka tilanteessa. Oikeudenmukaisuus on esimiehen tärkein ominaisuus, tätä on korostettu joka koulutuksessa, missä olen itse ollut. Esimiehen on kohdeltava työntekijöitä tasa-arvoisesti samoilla pelisäännöillä ja esimiehen on tehtävä päätökset aina oikean tiedon perusteella, jo näillä saadaan yksiköihin hyvä ja luottamuksellinen rakentava ilmapiiri. On hyvä, jos yksikössä on mietitty ongelmien ratkaisumalleja jo valmiiksi, sillä nämä asiat ovat avaintekijöitä hyvinvoivassa työyhteisössä.

Työyhteisössä on ollut hyvin kehitysmyönteinen ilmapiiri, joka on edesauttanut hankkeen etenemisen hyvällä aikataululla. Työaika-autonomian kehittäminen ja toteutuminen on vaatinut koko työyhteisöltä sekä esimieheltä sitoutumista, avoimuutta, kehitysmyönteisyyttä ja innostavaa ilmapiiriä. Osallistuminen ja avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus on ollut kaikista tärkein asia tässä kehittämishankkeessa. On ollut hyvä, että eri näkökulmia on tuotu esille kehittämisen edetessä, vaikka ne ovat olleet ajoittain ristiriitaisia, ne eivät ole olleet huono asia, pääasia että näkökulmien eroista on voitu puhua. Ristiriidat ja tunteet käsiteltiin, jolloin kehitystä tapahtui myös työyksikkönä ja yhteisönä.

Tieteellisen tiedon yksi tärkeä asia on luotettavuus. Tutkimusmenetelmiä, tutkimusprosessia ja tutkimustuloksia tarkastellaan luotettavuuden näkökulmasta, jotka ovat keskeisiä kehittämistoiminnassa. Kehittämistoimin-

nasta syntyvä uusi tieto pitää olla totuudenmukaista, avointa, johdonmukaista ja hyödyllistä. Kehittämishankkeen näkökulmat ja perustelut sekä epävarmuustekijät ja ristiriidat pitää pystyä analysoimaan. (Toikko & Rantanen 2009, 121 – 122.) Olen tässä kehittämishankkeessa tuonut esille mahdollisimman tarkasti kaikki kehittämisen vaiheet. Olen koko kehittämishankkeen aikana suhtautunut kriittisesti aiheeseen, koska työaika-autonomia ei välttämättä sovi kaikilta osin yksikköön ja toiminta muuttui alkuperäiseen suunnitelmaan nähden jonkunverran. Työaika-autonomian kehittämisellä ja käyttöönotolla ei ole tarkkoja rajoja ja ajoittain aikapaineet tuli vastaan. Tämän kehittämishankkeen tuotos on ollut hyödyllinen, on saatu yksikköön uusi tapa tehdä työvuoroja ja työaika-autonomiamalli on nykyään osana yksikön päivittäistä toimintaa ja sitä on laajennettu muihinkin yksiköihin.

Vakuuttavuus on luotettavuuden mittari. Vakuuttavuus tarkoittaa sitä, että kehittämishankkeessa valinnat ja tulkinnat kuvataan johdonmukaisesti ja näkyvästi, jolloin siitä tulee mahdollisimman läpinäkyvä. Aineisto on näytettävä avoimesti, jolloin se katsotaan olevan pätevä. Epävarmuustekijät ja johtopäätöksiä heikentävät tekijät on hyvä nostaa myös esiin. Virhemahdollisuudet voivat myös nousta, jos kaikki osalliset eivät ole olleet mukana kehittämishankkeessa. (Toikko & Rantanen 2009, 123 -124.)Tässä kehittämishankkeessa kaikki osastopalaverit ja koulutukset kirjattiin ja esitettiin mahdollisimman tarkasti ja huolellisesti, jolloin tulos on mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista.

Kehittämishankkeen luotettavuutta on lisännyt se, että jokainen työntekijä oli sitoutunut ja osallistunut kehittämishankkeeseen ja sen eri vaiheisiin. Sitoutumattomuus heikentää tulosten luotettavuutta ja tämä lisää virhemahdollisuutta. Kehittämishankkeen tulisi olla siis sosiaalinen prosessi, jossa työntekijät pääsevät vaikuttamaan vuorovaikutuksellisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 89,124). Aiheesta keskusteltiin paljon, joten havainnointi oli helppoa. Kirjoitin tutkimuspäiväkirjaa koko kehittämisen ajan, jolloin kehittämishankkeen raportoiminen oli helpompaa.

Epävarmuustekijänä koin suunnittelun alkuvaiheessa sen, että kehittämishanke koettiin hieman hankalana, aikaa vievänä, sen koettiin olevan pois asukastyöstä. Kyseessä oli yksikkö, jossa on paljon työtä, siksi kehittämishanke koettiin aluksi haasteellisena. Tämä epävarmuustekijä ei toteutunut hankkeen edetessä, jokainen työntekijä sitoutui hankkeeseen hyvin ja työvuorolistat etenivät ajallaan, eikä aika ollut pois asukastyöstä.

Iso epävarmuustekijä on ollut myös se, että muutoksia Kotokartanon osastoilla on tulossa ensi syksynä. Kotokartanossa on todettu sekä toiminnallisia että teknisiä puutteita. Kotokartanon peruskorjaus on välttämätön. Kotokartanoa saattaa uhata myös purkutuomio. Yhtenä vahvana vaihtoehtona on talon purku ja korvaavan tilojen rakentaminen. Kotokartanoon suunniteltu remontti on todettu liian kalliiksi, ja sille on suunnitteilla korvaavia ratkaisuja.

Mäntsälän kunnanhallitus on päättänyt, että kunta ostaa yksityisestä Iloisenmielen Puistosta, joka on rakenteilla Mäntsälään noin 40 asukaspaikkaa, joka korvaa Kotokartanon tilat tuolle asukasmäärälle. Se tarkoittaa monen hoitajan siirtymistä kunnan muihin yksiköihin, ja tällä on merkitystä kehittämishankkeeseen. Lähinnä työympäristön ja työyksikön vaihtumisesta on aiheutunut ahdistusta, ylimääräistä stressiä sekä epävarmuutta.

Myös motivaation heikkeneminen työntekijöiden osalta tähän kehittämishankkeeseen tai sen kehittämiseen ja parantamiseen oli riski muutosten myötä. Kaikissa toimipaikoissa ei työaika-autonomia ole vielä käytössä ja sen aloittaminen näin lyhyellä varoitusajalla ei ole ollut mahdollista.

8.4 Jatkokehittämishaasteet

Tämä kehittämishanke kuuluu Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmaan, joka on työelämälähtöistä kehittämistoimintaa. Tämän kehittämishankkeen toimintamallia voidaan käyttää muissakin yksiköissä, missä ollaan ottamassa käyttöön työaika-autonomia. Työaika-autonomian käyttöönoton tavoitteena on ollut vaikuttaa

työtekijöiden työhyvinvointiin ja sitä kautta työssä jaksamiseen. Se on koettu olevan joustava, tasapuolinen työvuorosuunnittelun malli, joka on lisännyt yhteisöllisyyttä ja keskustelukulttuuria, ja parantanut siten ilmapiiriä.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia työaika-autonomian merkitystä hoitohenkilökunnan työhyvinvointiin ja minkälaisilla keinoilla työaika-autonomia tukee vapaa-ajan ja työn yhteensovittamista. Heikkilä (2006) toteaa tutkimuksessaan, että autonominen työvuorosuunnittelu vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin, lisää työyhteisön vuorovaikutustaitoja, vastuuta ja vastuullisuutta, joka koetaan motivoivana. Olisi mielenkiintoista tutkia ja kehittää sitä, miten työaika-autonomiassa voitaisiin suunnitella työvuorot helpoiten sähköisessä muodossa, ettei tarvitsisi erikseen laittaa manuaalisesti työntekijöiden käsin kirjoitettuja työvuorosuunnitelmia sähköiseen järjestelmään.

LÄHTEET

Ala-Mursula, L. 2006. Employee worktime control and health. Akateeminen väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto.. [Viitattu 26.4.2016] Saatavissa: http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514282183.pdf

Anttila, M. (2005). Työn ja perheen yhteensovittamisen ongelma vanhemmuuden ja yritysorganisaation näkökulmasta. Pro gradu – tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 28.5.2016]. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12812/URN_NBN_fi_jyu-2005301.pdf?sequence=1

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 19.4.2016]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf

Aura, O & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Bailyn, L., Collins, R. & Song Y. 2007. A note on nurse self - scheduling: an attempt and its difficult-ties. Journal of Nursing Management. [Viitattu: 25.4.2016]. Saatavissa: http://web.mit.edu/workplacecenter/docs/jnl.pdf

Costa, G., Sartori, S. & Åkersted, T. 2006. Influence of flexibility and variability of working hours on health and well-being. Chronobiology International, 23(6). [Viitattu 4.4.2016.] Saatavissa: http://informahealthcare.com/doi/abs/10.1080/07420520601087491

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos: Helsinki

Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto T. 2010. Työvuorosuunnittelu hoitoalalla. Työterveyslaitos: Helsinki.

Hakola, T. Koivumäki, M. Sinivaara, M. & Kasanen, R. 2007. Työaika-autonomia lisäsi hyvinvointia hoitotyössä. Työ ja Ihminen 21/ 2007. Toim. Leppänen, A & Takala E-P. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 27.4.2016]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tyojaihminen_2_2007.pdf

Hakola. T, Paukkonen. M, & Pohjonen, T. 2010. Less Quick Returns - Greater Well-being. Industrial Health.

Halava, I. & Pantzar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? EVA Raportti. Helsinki: Taloustieto Oy.

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

Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.

Heponiemi, T., Sinervo, T. Räsänen, K., Vänskä, J., Halila, H. & Elovainio, M. 2008. Lääkärien ja sairaanhoitajien hyvinvointi ja terveys - laaja kohorttitutkimus -hankkeen loppuraportti. STAKES. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. [viitattu 2.10.2015]. Saatavissa: https://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2005/105310Loppuraportti.pdf

Hintsala, A. 2006. Nais- ja mieshoitajien arvioita autonomiasta hoitotyössä. Teoksessa Miettinen, M., Hopia, H., Koponen, L. & Wilskman, K. (toim.) 2006. Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Hoitotyön vuosikirja 2006.. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Honkalampi, T 2009. Johtaminen avainasemassa muutoksessa. Tehyn näkemyksiä sosiaali- ja terveysalan johtamisesta. Tehyn julkaisusarja F:2/2009. Helsinki. [Viitattu 27.4.2016]. Saatavissa: http://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2009/2009_f_2_johtaminen_avainasemassa_muutoksessa_id_49.pdf

Hyvönen, J. 2014. Työaika-autonomia sairaalahenkilöstön kokemana. Pro gradu-tutkielma. Terveyshallintotiede. Itä-Suomen yliopisto. [Viitattu 10.5.2016]. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20141426/urn_nbn_fi_uef-20141426.pdf

Immonen, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Pro gradu-tutkielma. Terveystieteiden tiedekunta. Itä-Suomen Yliopisto.[Viitattu 16.4.2016]. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20130549/urn_nbn_fi_uef-20130549.pdf

Juuti, P., & Vuorela, A. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 2015. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen osallistavilla menetelmillä: Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus -ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus -ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Rovaniemi: Lapin yliopisto

Jääskeläinen, M. 2013. Työvuorosuunnittelukäytännön ja ergonomisten työaikojen toteutuminen työaika-autonomiassa. Opinnäytetutkielma. Itä-Suomen yliopisto: Lääketieteenlaitos. [Viitattu 10.5.2016]. Saatavissa: https://www2.uef.fi/documents/1299922/1299939/Mervi+J%C3%A4%C3%A4skel%C3%A4inen+2013.pdf/5f7ab14b-b854-459e-ab8a-132827ac7e8d

.
Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Oulu: Oulun yliopisto. [Viitattu 26.4.2016]. Saatavissa: http://herkules.oulu.fi/isbn9514276485/isbn9514276485.pdf

Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. Tutkiva Hoitotyö vol.9
.
Karhula, K., Puttonen, S., Vuori, M., Sallinen, M., Hyvärinen H- K., Kalakoski, V., Härmä, M. Työstressi ja uni hoitotyössä. Työstressin ja työaikajärjestelyjen vaikutukset uneen, kuormittumiseen ja toimintakykyyn terveydenhuoltoalan ammattilaisilla. Työympäristötutkimuksen Raporttisarja. NRO 63. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 5.5.2016]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyostressi_ja_uni.pdf

Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J. & Viluksela, M. 2009 Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 29.8.2015]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_terveys_2009.pdf

Koho, A. 2015. Hyvän johtamisen esimerkit. Teoksessa Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E., Wallin, M. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Koivumäki, M.2006. Työaika-autonomian käyttöönoton työkirja. Helsinki: HYKS..

Koskela, T. 2009. Hyvinvoiva työntekijä hoitaa työnsä hyvin. Työvuorosuunnittelulla hyvää hoitoa. Kuntatyönantaja 5/2009.

Kunnallinen työmarkkinalaitos, 2011. Miksi työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeää? Muistio 15.3.2011.

Kunta-alan eläkepoistumaennuste 2012–2030. Helsinki: Keva. [Viitattu 19.4.2016]. Saatavissa: http://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/uutiset/Sivut/kunta_alan_elakepoistumaennuste_2012_2030_julkaisu_ilmestynyt.aspx

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

KVTES. 2014 - 2016. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. 2.painos. [Viitattu 10.9.2015]. Saatavissa: http://flash.kuntatyonantajat.fi/kvtes-2014-2016/html/

Käypähoitosuositukset. 2008. Työvuorojaksojen sijoittelu. Työterveyslaitoksen ohjeistus. [Viitattu 16.9.2015]. Saatavissa: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=nix01076

Lahtinen, P. 2011. Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö. Innovatiiviset työajat ja työaika-autonomia (työ) hyvinvoinnin edistäjinä terveydenhuollossa. Hyvät käytänteet työpaikoilla seminaari 28.9.2011. [Viitattu 3.5.2016]. Saatavissa: http://docplayer.fi/2807745-Henkilostojohtaminen-ja-esimiestyo-innovatiiviset-tyoajat-ja-tyoaika-autonomia-tyo-hyvinvoinnin-edistajina-terveydenhuollossa.html

Liski, A. 2012. Autonominen työvuorosuunnittelu ja työhyvinvointi Kaupin sairaalassa. Pro gradu-tutkielma. Hallintotiede. Tampere: Tampereen yliopisto. [Viitattu 7.5.2016]. Saatavissa: http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83761/gradu06057.pdf?sequence=1

Lott, Y. 2015. Working-time flexibility and autonomy: A European perspective on time adequacy. [Viitattu 17.4.2016]. Saatavissa: http://ejd.sagepub.com/content/21/3/259.short?rss=1&ssource=mfr

Manninen, A. (2010). Työaika-autonomialla työhyvinvointia: kehittämisprojekti vanhuspalveluiden laitoshoidon toimintayksikössä. YAMK-opinnäytetyö. Kajaanin ammattikorkeakoulu. [Viitattu 28.5.2016]. Saatavissa: http://www.theseus.fi/handle/10024/16095

Martio, K., Antti-Poika, M., & Uitti, J. 2010. Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. "Hyvinvointia työyhteisöön." Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus-ja koulutuskeskus Synergos.

Manka, M-L.2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Hansaprint.

Martti, K. 2012. Työtyytyväisyys ja autonomia työyhteisössä. Logistinen regressionanalyysi työtyytyväisyyden ja autonomian yhteydestä Suomessa ja Iso-Britanniassa 2000-luvulla. Pro-Gradu. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Metsämuuronen, J.2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Miettinen, J. 2008. Vuorotyö ja terveys. Työterveyslääkäri 26 (2), [Viitattu 5.5.2016]. Saatavissa: http://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/avaa?p_artikkeli=ttl00526

Mäntsälän ja Pornaisten kuntien ikäpoliittinen ohjelma 2013–2030. Ikäihmisen mielekäs ja turvallinen arki Mäntsälässä ja Pornaisissa. . [Viitattu 01.10.2016]. Saatavissa: http://www.mantsala.fi/tiedostot/Ik%C3%A4ihmisten%20palvelut/ASU%20JA%20EL%C3%84%20HYVIN%20M%C3%84NTS%C3%84L

%C3%84SS%C3%84%20JA%20PORNAISISSA%20VOIMASSA%202013%20alkaen.pdf

Mäntsälän kunnan strategia 2013. [Viitattu 16.9.2015]. Saatavissa: http://www.mantsala.fi/tiedostot/suunnitelmat_ja_raportit/Kuntastrategia_kvalt_11_11_2013.pdf

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Kuopio: Unipress.

Näsman, O. 2015. KivaQ-työhyvinvointikysely-aikaansa edellä. Työterveyslääkäri 2015/4.

Pallesen, S., Biorvatn, B., Magerøy, N., Saksvik, I-B., & Moen, B-E. 2010. Measures to counteract the negative effects of night work. Scand, J. Environ Health. [Viitattu: 16.8.2016]. Saatavissa: http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20011984

Partinen, M. 2012. Epäsäännöllinen työaika ja vuorotyö. Lääkärikirja Duodecim. [Viitattu 7.5.2016]. Saatavissa: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk01013

Paukkonen, M., Pohjonen, T., Hakola, T., Lindholm, H., Sistonen, H. & Simoila, R. 2007. Terveet työajat–kehittämis- ja tutkimushankkeen loppuraportti. Helsingin kaupungin terveyskeskuksen raportteja. [Viitattu 6.9.2015]. Saatavissa: https://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2005/105273Loppuraportti.pdf

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Viro: Print Best.

Pölkki, T. 2015. Miten yhteisöllisyys näyttäytyy voimavarana työyhteisöissä? Tutkiva hoitotyö-lehti. [Viitattu 10.5.2015]. Saatavissa: https://sairaanhoitajat.fi/lehti/jutut/miten-yhteisollisyys-nayttaytyy-voimavarana-tyoyhteisoissa/

Rauramo, P.2012. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Oy

Ruggiero J.2005. Health, work variables, and job satisfaction among nurses. Journal of Nursing Administration. Tieteellinen artikkeli. [Viitattu 7.11.2015]. Saatavissa: http://journals.lww.com/jonajournal/Abstract/2005/05000/Health,_Work_Variables,_and_Job_Satisfaction_Among.9.aspx

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Tampere: Unipress.

Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla–näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki*:* Tammi.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö. Otava.

STM 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010 – 2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 3.10.2015]. Saatavissa: http://www.julkari.fi/handle/10024/116121

Otala, L & Aone, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uud. p. Helsinki: WSOY pro.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P.2012. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. [Viitattu 3.10.2015]. Saatavissa: http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf

Toikko T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: University Press

Työaikalaki, 9.8.1996/605. [Viitattu 30.8.2015]. Saatavissa: http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6aikalaki

Työterveyslaitos 2015. [Viitattu 1.10.2015]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2010a. Työaika-autonomia. [Viitattu30.8.2015]. saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyo/tyoajat/tyoaika_autonomia/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2010b. Sopeutuminen epätyypillisiin työaikoihin. [Viitattu 16.9.2015]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/sopeutuminen_epatyypillisiin_tyoaikoihin/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2010c. Työterveyslaitoksen tiedote. Työvuorosuunnittelu yhdistää toiminnan, työntekijät, sopimukset ja hyvinvoinnin.[viitattu 30.8.2015]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote56_2010.aspx.

Työterveyslaitos 2014. Työyhteisön kehittäminen. [Viitattu 5.9.15]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2015. Työaikojen kuormittavuuden arviointi. [Viitattu 19.4.2016]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/tyoaikojen_kuormittavuuden_arviointi/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2016. Työn imu. [Viitattu 27.4.2014]. Saatavissa: www.ttl.fi/tyonimu

Työturvallisuuslaki 738/2002. [Viitattu 6.9.15]. Saatavissa: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738

Zolnierczyk-Zreda, D. 2012. Work time control and mental health of workers long hours: The role of gender and age. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics* (*JOSE*), Vol. 18, No. 3. [Viitattu 16.4.2016]. Saatavissa: http://archiwum.ciop.pl/54147

Virkkunen, H., Härmä, M., Karppinen, T. &Tenkanen, L. 2006.The trial of occupational exposures to shift work, noise, and physical work load and risk of coronary heart disease. Occup Environ Med 2006; 63: 608–616. [Viitattu 10.5.2016]. Saatavissa: http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16709702

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Vesterinen, P. 2006, (toim.) ”Aamulla kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin- ja se jatkuu koko päivän”. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY

Virtanen, P. & Sinokki, M. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanomat.

LIITE 1

HOIVAN TYÖAIKA-AUTONOMIAN PELISÄÄNNÖT - ENSIMMÄINEN VERSIO

1. Jokainen tiimi tekee oman työvuorosuunnitelmansa huomioiden koko osaston tarpeet
2. Työvuorot laitetaan tiimissä olevaan taulukkoon
3. Tämän jälkeen täytetään "henkilölukulista", jota pidetään kansliassa olevassa työaika-autonomia kansiossa
4. Jokainen laittaa tiimissä vuorollaan työvuoronsa ensimmäisenä, toisena, kolmantena jne.…
5. Ensimmäinen listanteko järjestys on arvottu
6. Listaan laitetaan ennakkoon tiedossa olevat vuosilomat, koulutukset ja toiveet sekä listantekijän sekä työntekijän toimesta
7. Jokainen voi laittaa listaan maksimissaan kolme työvuorotoivetta, joita ei saa muuttaa senjälkeen, kun lista on omalta osaltaan tehty. Vain yhden vapaaviikonlopputoiveen voi laittaa.
8. Yövuorot laitetaan listaan viikko / tiimi, esimerkiksi I tiimi valvoo listan ensimmäisen viikon, II tiimi toisen viikon ja III tiimi kolmannen viikon. Jos ei tiimissä ole riittävästi valvojia, tarjotaan puuttuvat yövuorot toisille tiimeille. Vain lääkeluvalliset voivat tehdä yövuoroja.
9. Aamuvuoroja tulee listaan noin kahdeksan ja iltavuoroja noin viisi. Yövuorojen määrä vähentää muita vuoroja
10. Jokaisella on listassa yksi viikonloppu vapaana (poikkeus sh:lla on kaksi)
11. Jokaisella viikolla on oltava yksi vapaapäivä ja työvuoroja voi olla maksimissaan 7 peräkkäin
12. Arkiaamuissa on oltava minimissään kahdeksan hoitajaa ja iltavuoroissa minimissään viisi hoitajaa. Viikonloppuisin on aamuissa seitsemän hoitajaa ja illoissa viisi hoitajaa.
13. Edellisen listan toisella viikolla on lista oltava valmis vietäväksi Titaniaan
14. Tehtyä työvuorosuunnitelmaa ei saa muuttaa ennen kuin tiimin viimeinen tekijä on laittanut omat vuoronsa.
15. Omaa työvuorolistaa on aikaa tehdä noin vuorokausi
16. Osastonhoitaja sekä asiantuntijasairaanhoitaja vastaavat työvuorojen viennistä Titaniaan ja siitä, että kaikissa työvuoroissa on riittävästi työntekijöitä listan tekovaiheessa. Työnantajalla on aina oikeus muuttaa työvuoroja.

LIITE 2

HOIVAN TYÖAIKA-AUTONOMIAN PELISÄÄNNÖT

Työaika-autonomia on yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, jossa jokainen sitoutuu pelisääntöihin ja tasapuolisuuteen.

1. Jokainen tiimi tekee oman suunnitelmansa huomioiden koko osaston toiminnan.
2. Työvuorot laitetaan omalla vuorollaan Excel pohjaan, ja samalla täytetään henkilölukulistaa, jota pidetään työaika-autonomiakansiossa.
3. Jokainen laittaa tiimissä vuorollaan työvuoronsa ensimmäisenä, toisena, kolmantena jne.
4. Listaan laitetaan ensimmäiseksi ennakkoon tiedossa olevat vuosilomat, koulutukset, toiveet ja yövuorot, joista voi laittaa maksimissaan kolmesta-neljään yötä/työntekijä. Vain lääkeluvalliset voivat tehdä yövuoroja. Listantekijä päättää yövuoroista, jos yövuorotoiveita on samoille öille paljon tai ei ole lainkaan yötyöntekijää.
5. Jokainen voi laittaa listaan maksimissaan kolme työvuorotoivetta, joita ei jälkeenpäin voi muuttaa listantekovaiheessa.
6. Työvuorotoiveet ympyröidään mustekynällä ja työhön liittyvät tarpeet (kokoukset, koulutukset ym.) punaisella.
7. Aamuvuoroja tulee laittaa listaan vähintään kuusi ja iltavuoroja vähintään neljä. Loput työvuorot voi päättää itse, kumpia työvuoroja haluaa tehdä enemmän. Aamuvuoro merkitään A, iltavuoro merkitään I, kokopäivän koulutus on K
8. Jokaisella on listassa yksi viikonloppu vapaana
9. Jokaisella on oltava yksi vapaapäivä viikossa ja työvuoroja voi olla maksimissaan kuusi tai seitsemän enemmän
10. Arkiaamuissa on oltava vähintään kahdeksan hoitajaa ja iltavuoroissa vähintään viisi hoitajaa. Viikonloppuisin aamuissa on oltava seitsemän hoitajaa ja iltavuoroissa vähintään viisi hoitajaa.

11. Edellisen listan toisella viikolla on lista oltava valmis vietäväksi Titaniaan
12. Tehtyä työvuorosuunnitelmaa ei saa muuttaa ennen kuin tiimin viimeinen tekijä on laittanut omat vuoronsa. Vaihdot tehdään senjälkeen, kun viimeinen listantekijä on laittanut vuoronsa.
13. Osastonhoitaja sekä asiantuntijasairaanhoitaja vastaavat työvuorojen viennistä Titaniaan ja siitä, että kaikissa työvuoroissa on riittävästi henkilökuntaa listan valmistuessa. Työnantajalla on aina oikeus muuttaa työvuoroja ennen työvuorolistan julkaisemista.
14. Ennen vuosilomaa tai sairausloman sattuessa voi halutessaan antaa työvuorot listantekijälle, joka laittaa ne suunnitelmaan työntekijän vuorolla. Muussa tapauksessa listantekijä tekee työvuorot kuten ennenkin.
15. Pelisääntöjä arvioidaan säännöllisesti ja niitä muutetaan tarpeen tullen

Sitoudun allekirjoituksellani noudattamaan pelisääntöjä: