

Autonominen työvuorosuunnittelu

akuuttigeriatrian päivystysosastolla

Anja Ahlgren
Nina Stenhammar

Opinnäytetyö
Syyskuu 2019
Sosiaali- ja terveysala
Sairaanhoitaja (ylempi AMK), kliininen asiantuntija

Tekijä(t) Ahlgren, Anja Stenhammar, Nina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Elokuu 2019
	Sivumäärä 55	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Autonominen työvuorosuunnittelu akuuttigeriatrian päivystysosastolle ja vaikutus työhyvinvointiin		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysala, Sairaanhoidaja, ylempi AMK, Kliininen asiantuntija		
Työn ohjaaja(t) Hannele Tyrväinen, Sari Järvinen		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Terveydenhuollossa työskennellään enimmäkseen epäsäännöllisessä kolmivuorotyössä, jonka tiedetään vaikuttavan haitallisesti työntekijöiden terveyteen ja elämänhallintaan. Tutkimusten mukaan autonomisella työvuorosuunnittelulla, jossa työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin, voidaan vähentää vuorotyön aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia. Autonominen työvuorosuunnittelun tavoitteena on siirtyä yhden henkilön tekemästä työvuorosuunnittelusta yhteiseen suunnitteluun.</p> <p>Nykysuuntaus työvuorosuunnittelussa on autonominen työvuorosuunnittelu. Eräällä akuuttigeriatrian päivystysosastolla henkilökunta ja esimiehet halusivat kehittää perinteistä työvuorosuunnittelua työyhteisölähtoisemmäksi. Tästä lähtökohdasta toteutettiin kehittämistyö, jonka tavoitteena oli käynnistää autonominen työvuorosuunnittelukokeilu akuuttigeriatrian päivystysosastolle. Tarkoituksena oli edistää työntekijöiden työtyytyväisyyttä, lisätä työhyvinvointia sekä helpottaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista.</p> <p>Kehittämistyö toteutettiin kehittävänä työntutkimuksena, jonka keskeinen käsite on ekspansiivinen oppiminen. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja aineisto analysoitiin induktiivista sisällönanalyysimenetelmää käyttäen. Aineisto kerättiin sähköpostikyselyin. Autonominen työvuorosuunnittelukokeilun tuloksena henkilökunta ja esimiehet päättivät yksimielisesti ottaa autonominen työvuorosuunnittelumallin käyttöön akuuttigeriatrian päivystysosastolla. Kyselyjen tulosten mukaan autonominen työvuorosuunnittelun todettiin parantaneen työssä jaksamista, työhyvinvointia ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista.</p>		
Avainsanat (asiasanat) autonominen työvuorosuunnittelu, työhyvinvointi, osallistava johtaminen, kehittävä työntutkimus		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Ahlgren, Anja Stenhammar, Nina	Type of publication Master's thesis	Date September 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 55	Permission for web publication: x
Title of publication Autonomic work shift scheduling in an acute geriatric emergency ward		
Degree programme Master's Degree Programme in Health Care and Social Services Nurse Clinical Specialist		
Supervisor(s) Tyrväinen Hannele, Järvinen Sari		
Assigned by		
Abstract <p>In the health care field, people mostly work in irregular three shifts, which is known to influence adversely on the health and coping of the employees. According to research, autonomous work shift scheduling, in which the employees can influence on their shifts, the negative effects caused by shift work can be decreased. The goal of the autonomous work shift scheduling is to move from shift scheduling done by one person to collective scheduling.</p> <p>The current trend in shift scheduling is self-scheduling. In one acute geriatric emergency ward the staff and the superiors wanted to develop the traditional scheduling to a more work-community oriented direction. On this basis, they implemented a development work that aimed to activate an autonomous work shift scheduling experiment in the acute geriatric emergency ward. The purpose was to advance the job satisfaction of the staff, increase their work-related well-being and to ease the coordination of work and private life.</p> <p>The development project was implemented as a developmental work study with the concept of expansive learning in the centre. The research approach was qualitative, and the data was analysed by using inductive content analysis. The data was collected by using an e-mail survey. As a result of the self-scheduling experiment, the staff and the superiors unanimously decided to take self-scheduling in use on the acute geriatric emergency ward. According to the results of the survey, self-scheduling was found to improve coping and work-related well-being and the coordination of work and private life.</p>		
Keywords/tags (subjects) autonomic work shift scheduling, well-being, development work research		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Autonominen työvuorosuunnittelu hoitotyössä työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden edistäjänä	4
2.1	Autonominen työvuorosuunnittelu hoitotyössä.....	4
2.2	Autonomista työvuorosuunnittelua ohjaava lainsäädäntö	8
2.3	Työhyvinvointi	10
2.4	Johtamisen ja yhteisöllisyyden merkitys autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumisessa	11
3	Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	13
4	Kehittämistyön toteutus.....	14
4.1	Tutkimusmenetelmät ja kehittävä työntutkimus.....	14
4.2	Kohdeorganisaatio.....	16
4.3	Aineiston keruu	17
4.4	Aineiston analyysi.....	19
4.5	Kehittämistyöprosessin kuvaus.....	22
5	Tulokset	28
5.1	Henkilökunnan mielipiteet perinteisestä sekä autonomisesta työvuorosuunnittelusta	28
5.2	Henkilökunnan kokemukset autonomisesta työvuorosuunnittelukokeilusta	30
5.3	Autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutukset työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen	32
6	Pohdinta.....	33
6.1	Tulosten tarkastelu.....	33
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	38
6.3	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	42

Lähteet	44
----------------------	-----------

Liitteet	48
-----------------------	-----------

Liite 1. Autonomisen työvuorosuunnittelun reunaehdot	48
--	----

Liite 2. Saatekirje ja alkukartoituskyselylomake	50
--	----

Liite 3. Saatekirje ja loppukartoituskyselylomake esimiehille	52
---	----

Liite 4. Saatekirje ja loppukartoituskyselylomake henkilökunnalle	54
---	----

Kuviot

Kuvio 1. Autonomisen työvuorosuunnittelun vaiheet	16
---	----

Kuvio 2. Kehittämistyönprosessin kuvaus	23
---	----

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki loppukartoituskyselystä	21
---	----

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysministeriön tärkeimpiä tavoitteita ovat työurien pidentäminen, työolojen parantaminen, työhyvinvoinnin lisääminen, ennenaikaisen työkyvyttömyyden ehkäiseminen, sairauspoissaolojen vähentäminen sekä osatyökykyisten työntekijöiden työllisyysmahdollisuuksien lisääminen. Sosiaali- ja terveysministeriö toimii työsuojelun ja työhyvinvoinnin kehittäjänä. Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa muun muassa työsuojelun ja työhyvinvoinnin lainsäädännöstä ja sen uudistamisesta sekä työsuojelu- ja työhyvinvointipolitiikan kehittamisestä. (Työelämä 2020 -hanke.)

Joustavat ja epäsäännölliset työajat sekä työn monimuotoisuus ovat nykysuuntaus suomalaisessa yhteiskunnassa. Työterveyslaitoksen vuonna 2019 teettämässä tutkimuksessa oli tavoitteena tuottaa tutkimustietoa työaikojan kuormittavuudesta vuorotyössä. Lisäksi haluttiin selvittää yksilöllisesti suunniteltujen työaikojen ja toimintamallien vaikutuksia työhyvinvointiin sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista työyhteisössä. Tutkimustuloksista kävi ilmi muun muassa, että työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työaikoihin paransivat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. (Härmä, Karhula, Ropponen, Koskinen, Turunen, Ojajärvi, Vanttola, Puttonen, Hakola, Oksanen & Kivimäki 2019, 3-5.)

Hoitotyö on vastuullista ja vaativaa ja työn kuormittavuutta lisäävät vähäiset henkilöstöresurssit, sijaisten saannin vaikeus, sairauspoissaolot sekä suuret potilasmäärät. Työn sisältämän kuormituksen lisäksi riittämätön lepo ja liian lyhyt palautumisaika työvuorojen välissä on suuri terveysriski. Työaikajärjestelyillä on suuri merkitys työn tekemiseen, sen organisointiin sekä työn ja vapa-ajan yhteensovittamiseen. Työaikojen kehittäminen ja erilaiset työaikaratkaisut vaikuttavat koko työyhteisön toimintaan. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 8-11, 49-50; Hakola, Hublin, Härmä, Kando-lin, Laitinen & Sallinen 2007, 49.)

Työvuorosuunnittelulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden terveyteen ja työssä jaksamiseen, hoidon laatuun, työntekijöiden henkilökohtaisiin ja ammatillisiin tuloksiin, potilaiden tyytyväisyyteen, kustannustehokkuuteen ja tuotavuuteen. Vuorotyön ai-

heuttamia negatiivisia vaikutuksia voidaan vähentää, jos työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihinsa. (Kilpatrick & Lavoie-Tremblay 2006; Bamba, Whitehead, Sowden & Petticrew 2008, 427-434; Knauth & Hornberger, 2003.)

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää akuuttigeriatrian päivystysosastolle autonominen työvuorosuunnittelumalli. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa työntekijät osallistuvat aktiivisesti työvuorosuunnitteluun. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49-50, 67.) Kehittämistyön tarkoituksena oli edistää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja lisätä työhyvinvointia sekä helpottaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista kehittämällä työvuorosuunnittelu autonomisen työvuorosuunnittelumallin mukaiseksi.

2 Autonominen työvuorosuunnittelu hoitotyössä työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden edistäjänä

2.1 Autonominen työvuorosuunnittelu hoitotyössä

Autonominen työvuorosuunnittelu on yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, missä huomioidaan työntekijöiden yksilölliset tarpeet sekä terveys- ja turvallisuusseikat ja organisaation toiminta. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa tavoitteena on siirtyä yhden henkilön tekemästä työvuorosuunnittelusta yhteiseen suunnitteluun. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa työntekijät suunnittelevat omat työvuoronsa huomioiden työvuorosuunnittelun perustana olevat työaikalaki, alakohtaiset virka- ja työehtosopimukset, työaikadirektiivit sekä taloudelliset ja tuotannolliset seikat. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49-50.) Henkilökunnan vastuu autonomisessa työvuorosuunnittelussa lisääntyy, koska suunnittelussa on otettava huomioon yksikön toiminnan kokonaisuus niin, että joka vuorossa on riittävästi kokeneita hoitajia (Unkila, Bergrot, Talonen, Mattila, Hiidenhovi, Julin, Kuronen, Salmela, Tuomisto, Ruoranen, Heino, Thomassen, Kaihlaniemi-Liukko & Kotiniitty 2008, 4, 9-15).

Autonomisessa työvuorosuunnittelussa kehittäminen on kolmivaiheinen prosessi, joka alkaa yksilötasolta ja etenee työyhteisön tarpeisiin ja viimeisessä vaiheessa toi-

minnan tarpeisiin. Yksilötasolla työntekijät suunnittelevat työvuoroja omien tarpeiden mukaan. Työyhteisön tasolla työvuorosuunnittelun tulee olla selkeää ja tasaverstaista. Toiminnan tarpeita ajatellen työvuorosuunnittelu on tarkoituksenmukaista ja suunnitelmallista huomioiden yksikön toiminnat ja tarpeet. (Kaunisto 2017, 5-6.) Moniammatillinen yhteistyö vaatii vuorovaikutus- ja työyhteisötaitoja, jotka konkretisoituvat työtilanteissa, joissa työskennellään yhdessä. Yhdessä keskustelemalla ja tekemällä rakennetaan yhteistä ymmärrystä. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 113-115.)

Lähtökohtana työvuorosuunnittelussa on suunnitella työajat juuri siihen työhön, mitä tehdään sekä työntekijöille, jotka suorittavat kyseisen työn. Autonomisen työvuorosuunnittelun tavoitteena on, että kaikki työvuorosuunnitteluun osalliset voivat vaikuttaa muutokseen ja sen valmisteluun. Päätöksenteon tulee perustua luottamukseen, tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Työn hallintaan kuuluu muun muassa työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työoloihin, työaikoihin, työn sisältöön sekä mahdollisuus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Työaika-autonomian etuja ovat työntekijän sitoutuminen ja työmotivaatio sekä työn parempi hallinta, joka näkyy työyhteisössä työhyvinvoinnin parantumisena. Autonomisen työvuorosuunnittelun onnistuminen edellyttää selkeitä tavoitteita ja luottamusta esimiesten ja työntekijöiden välillä sekä selkeitä pelisääntöjä, jotka ovat kaikkien tiedossa ja joihin kaikki sitoutuvat. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa toimintatavat ja ohjeet ovat yhtenäiset ja koko työyhteisön työntekijöiden tiedossa. Autonominen työvuorosuunnittelu voi olla yhtenä keinona vähentää työn aiheuttamaa painetta. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49-51, 67.)

Toimivien työaikaratkaisujen rakentamisessa on kaksi tärkeää elementtiä. Ensimmäinen on, että uudella työaikaratkaisulla saavutetaan merkittäviä myönteisiä vaikutuksia niin organisaatiolle kuin työntekijöille. Toisena on se, että uusi työaikojen käyttöönotto suunnitellaan henkilökunnan kanssa yhteistyössä. Aluksi uudet työaikaratkaisut, jotka poikkeavat olennaisesti käytössä olevista, herättävät epäilystä, pelkoja ja muutosvastarintaa niin henkilökunnan kuin esimiesten keskuudessa. Uuden työaikamallin käyttöönotto ja hyväksyntä edellyttävät avointa vuorovaikutusta ja kompromisseja, joka takaa etuja ja parannuksia sekä organisaatiolle että työntekijöille. Onnistuneen ja toimivan työvuorojärjestelmän käyttöönotto perustuukin aina yhteiseen

päätökseen, jossa tulee huomioida niin työnantajan kuin työntekijän näkökulma. Työaikajärjestelyjen muutoshanke on siten monimutkainen ja aikaa vievä prosessi, joka onnistuessaan vaikuttaa positiivisesti työn laatuun, tuottavuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin sekä työtyytyväisyyteen. (Hakola ym. 2007, 51, 95.)

Hoitoalalla nykysuuntaus on autonominen työvuorosuunnittelu, joka nähdään myös ratkaisuna työn ja työajan hallintaan. Autonominen työvuorosuunnittelu, josta käytetään myös nimeä yhteisöllinen työvuorosuunnittelu, on yksi tapa suunnitella työvuoroja. Tavoitteena on hyvinvoiva ja kustannustehokas organisaatio, joka kykenee toimimaan tehokkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 8-11, 49-50; Hakola ym. 2007, 49; Kilpatrick & Lavoie-Tremblay 2006.) Tässä kehittämistyössä käytetään käsitettä autonominen työvuorosuunnittelu yhteisöllisen työvuorosuunnittelun sijasta, koska organisaation muissa yksiköissä käytetään nimeä autonominen työvuorosuunnittelu.

Autonomisen työvuorosuunnittelun edellytyksenä on henkilökunnan keskinäinen vuorovaikutus. Työaika-autonomiaan sisältyy seuraavanlaisia periaatteita: henkilöstön työaikamieltymykset huomioidaan, ymmärretään osastolla tarvittavan henkilöstöressurssin ja osaamisen asettamat reunaehdot työvuorosuunnittelulle, työntekijä laittaa omat työvuoronsa itsenäisesti työvuoroluetteloon ja työaikamieltymykset on huomioitava osaston miehitystarpeen ja osaamisen lisäksi. Työntekijä ei voi valita vuorojaan pelkästään omien työaikamieltymistensä mukaan. Tasapuolisuudelle ja oikeudenmukaisuudelle täytyy määrittää yhteisesti sovitut säännöt ja periaatteet. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 51, 67.) On siis ensiarvoisen tärkeää, että henkilökunta sopii yhteisesti työvuorosuunnittelulle reunaehdot ja sitoutuu noudattamaan niitä (Bailyn, Collins & Song 2007, 72-77).

Costan (2003, 86) mukaan epäsäännölliset työajat ovat riskitekijä hyvinvoinnille, niin terveyden, turvallisuuden kuin sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta. Jotta työntekijä voi selvittää vuorotyön aiheuttamista haitoista, tarvitaan ennaltaehkäiseviä ja suojaavia toimenpiteitä. Costa, Sartori ja Åkerstedtin (2006, 1-2) mukaan joustavilla työajoilla

ja työaikajärjestelyillä on vaikutusta työntekijän terveyteen ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Asianmukaisilla työaikajärjestelyillä pystytään pitkittämään myös osatyökykyisten ja ikääntyvien työntekijöiden työuraa vaarantamatta heidän terveytensä.

Sinivaaran ja Aschanin (2008,101-103, 114-115) mukaan autonominen työvuorosuunnittelu lisää työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa omiin työvuoroihinsa. Vaikutusmahdollisuus työvuoroihin helpotti työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista ja paransi työssä jaksamista sekä vähensi psyykkistä rasittuneisuutta. Myös vuorotyöstä johtuvien haittojen koettiin vähenevän. Autonomisella työvuorosuunnittelulla koettiin olevan myönteinen vaikutus lähijohtamiseen ja päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen sekä työyhteisön työkulttuuriin. Esimiesten työvuorosuunnitteluun käyttämä työaika väheni ja esimiesten työnkuva työvuorosuunnittelussa muuttui suunnittelijasta ja toteuttajasta ohjaavaksi valmentajaksi. Autonomisen työvuorosuunnittelun todettiin soveltuvan sekä erikoissairaanhoidon että perusterveydenhuoltoon ja myös kooltaan erikokoisille osastoille.

Bailyn ja muut (2007, 7-77) autonomisen työvuorosuunnittelun tutkimustulosten mukaan autonominen työvuorosuunnittelu vaikutti myönteisesti työntekijöiden työssä jaksamiseen, elämän hallintaan ja työtyytyväisyyteen sekä antoi enemmän mahdollisuuksia työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiselle. Työntekijät olivat joustavampia muuttamaan työvuorojaan yllättävissä tilanteissa. Autonomisen työvuorosuunnittelun todettiin vähentävän sairauspoissaoloja. Ristiriitoina koettiin lähinnä ne tilanteet, jolloin esimies joutui muuttamaan valmiiksi suunniteltua työvuorolistaa. Myös työvuoronvaihtomuutokset koettiin hankaliksi sen jälkeen, kun työvuorolista oli hyväksytty. Albertsenin ja Nielsenin (2006, 282-288) tutkimuksen mukaan sairaanhoitajat, jotka saivat itse suunnitella työvuoronsa, kokivat työtyytyväisyyden, sosiaalisen tuen ja työyhteisön yhteishengen lisääntyneen sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen parantuneen.

Unkilan ym. (2008, 4, 9-15) mukaan autonomista työvuorosuunnittelua kokeilleessa yksikössä todettiin työviihtyvyyden lisääntyneen. Tutkimuksen perusteella suositeltiin jatkuvien iltavuorosta aamuvuoroon olevien työvuorojen sekä pitkien työvuoro-

jaksojen välttämistä. Autonomista työvuorosuunnittelua voidaan toteuttaa, kun reunaehdoista on sovittu ja esimies valvoo, että oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus toteutuvat.

Härmän ja muut (2019, 19-20) tutkimuksesta nousi esille, että viikkotyöaikojen pituudella on merkitystä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen sekä sairauspoissaolojen pituuksiin. Yli 40 tunnin työviikko vaikutti selkeästi työssäjaksamiseen ja yli 48 tunnin työviikko lisäsi väsymystä myös vapaapäivinä. Mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin ja yhteisöllinen työvuorosuunnittelu vähensi lyhyitä sairauspoissaoloja ja antoi paremmat mahdollisuudet työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiselle. Yli 50-vuotiaat kokivat haastaviksi ja stressaavaksi pitkät ja epäsäännölliset työvuorot. Nuoremmat työntekijät puolestaan kokivat hyötyvänsä alle 35 tunnin työviikoista, koska tämä toi heille mahdollisuuden viettää enemmän aikaa perheen parissa. Schwartzin & Mc Charthyen (2007) mukaan ylipitkät työpäivät vaativat veronsa niin henkisesti kuin fyysisesti sekä vaikuttavat suorituskykyä heikentävästi. Väsyneenä erilaisten häiriötekijöiden määrä kasvaa. Näihin seikkoihin harvemmin kiinnitetään huomiota organisaatiotasolla.

2.2 Autonomista työvuorosuunnittelua ohjaava lainsäädäntö

Valtaosa terveydenhuollon henkilöstöstä tekee epäsäännöllistä kolmivuorotyötä. Terveydenhuoltoalalla työaikoja säätelevät työaikalaki, työaikadirektiivi sekä virka- ja työehtosopimukset. Vuonna 1996 säädetty työaikalaki on voimassa 2019 vuoden loppuun saakka. Työnantajälähtöiset kiinteät työaikajärjestelyt ovat saamassa uuden suuntauksen. Työstä ja työnantajasta johtuvien tarpeiden lisäksi työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet sekä työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen on lisännyt joustavien työaikajärjestelyjen tarvetta. Uusi työaikalaki tuo tullessaan lisää joustomahdollisuuksia työaikajärjestelyihin. (Hietala, Kaivanto & Schön 2019, 7-8.) Lainsäädännön tarkoituksena on turvata työntekijöiden oikeudenmukainen, tasavertainen ja inhimillinen kohtelu työyhteisössä. Lainsäädäntö asettaa vaatimuksia, joiden avulla pyritään työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä henkilöstön työssä jaksamisen ja työympäristön parantamiseen. Lainsäädännön avulla pyritään torjumaan erilaiset epäkohdat ja terveyshaitat työyhteisössä. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 13.)

Suomessa yleinen työaikalainsäädäntö määrittelee työajan ja se koskee pääsääntöisesti kaikkia työnantajia sekä työntekijöitä. Työaikalain mukaan työajaksi määritellään työhön käytetty aika sekä aika, jonka työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä (Työaikalaki 9.8.1996/605). Työajaksi määritellyn ajan ja vapaa-ajan ero on tärkeä, koska se vaikuttaa lisä- ja ylityökorvauksien muodostumiseen sekä työajan enimmäismäärään ja lepoaikojen minimimäärään. Säännöllinen työaika voidaan järjestää vuorotyöksi, jossa vuorojen on vaihduttava säännöllisin väliajoin ja muututtava ennakolta sovituin ajanjaksoin. Yleisellä työaika-autonomialla tarkoitetaan sitä, että työntekijän työaika ja työajan käyttöä ei määritellä ennakoon, vaan työntekijä voi päättää itsenäisesti päivittäisestä ja viikoittaisesta työajan sijoittelusta. (Hietala ym. 2019, 37, 64, 88-89.)

Työaikamuotona kunnallisen terveydenhuollon yksiköissä on yleisimmin käytössä jaksotyöaika. Jaksotyössä säännöllinen työaika voidaan 6 pykälässä säädetystä poiketen järjestellä niin, että kolmen viikon työjakso voi olla enintään 120 tuntia tai kahdessa viikossa 80 tuntia. Epäinhimillisten työvuorojen välttämiseksi voidaan tilapäisesti poiketa säännöllisestä työaika yksi momentin säädöksestä niin, että kuuden viikon tasoittumisjakson aikana voi tehdä enintään 240 työtuntia. Kumpanakaan kolmen viikon tasoittumisjakson aikana työaika ei kuitenkaan saa ylittää 128 tuntia eikä yhdenkään kahden viikon jaksossa 88 tuntia. (Työaikalaki 9.8.1996/605; Hietala ym. 2019, 92.)

Jaksotyön työaika perustuu jaksokohtaiseen työaikaan, joka tasoittuu käytössä olevan työjakson aikana säädettyyn säännöllisten työtuntien maksimimäärään. Jaksotyöaika noudatetaan työpaikoissa, jotka ovat toiminnassa viikon jokaisena päivänä ympäri vuorokauden. Jaksotyöaika on joustava työaikajärjestely ja siinä ei ole rajoitettu viikoittaisen tai vuorokautisen työajan pituutta. (Hietala ym. 2019, 93-94; Rautiainen & Äimälä 2002, 64.) Jaksotyöaika voidaan soveltaa ainoastaan työaikalain 7 § mainituissa työtehtävissä ja toimintayksiköissä. Jaksotyöaika on 116 tuntia 45 minuuttia. Vuorokautista tai viikoittaista työaika ei ole määritelty. Jaksotyöajassa työaikojen pituus on 2-4 viikkoa. Yli kolme viikkoa pitempää tasoittumisjaksoa voidaan käyttää ainoastaan silloin, kun sen käyttö on perusteltua. (Rautiainen & Äimälä 2002, 64; Työaikalaki 9.8.1996/605; KVTES 2018-2019, 61-62.)

2.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin merkitys tunnetaan Euroopassa, mutta silti sille ei ole olemassa yhteistä sovittua määritelmää. Työhyvinvointi käsitteellä on erilaisia merkityksiä organisaatioiden ja maiden välillä. (Buffet, Gervais, Liddle & Eeckelaert 2013.) Työhyvinvointi muodostuu kaikista työelämän osa-alueista, joihin kuuluvat muun muassa työn turvallisuus, työyhteisön ilmapiiri, työympäristö, erilaiset työprosessit sekä esimiestyö. Työhyvinvoinnin vaikutukset heijastuvat organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. (Buffet ym. 2013, 8; Työterveyslaitos 2017). Yhden määritelmän mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, joka on mielekästä, palkitsevaa sekä työntekijän elämänhallintaa tukevaa (Buffet ym. 2013, 8; Työturvallisuuskeskus 2015, 4-5; Vesterinen 2006, 41). Hyvinvoinnissa työyhteisössä työntekijä viihtyy työssään ja on energinen sekä iloinen niin työpäivän aikana kuin myös sen jälkeen (Vesterinen 2006, 8; Virolainen 2012, 11).

Aikaisemmin työhyvinvoinnin tutkimus oli keskittynyt työpahoinvointiin, josta on 2000-luvulla siirrytty työhyvinvointiin, painottamaan positiivista näkökulmaa. Työhyvinvoinnin käsite ja näkökulma on yhdistetty positiiviseen psykologiaan, jossa kiinnitetään huomio positiivisesti vaikuttaviin ja työhyvinvointia edistäviin tekijöihin. (De Simone 2014, 118; Utriainen, Ala-Mursula & Virokannas 2011, 30.) Työhyvinvoinnin tutkimuksen ja kehittämisen myötä työhyvinvoinnin käsite on laajentunut yksilön sijasta koko työyhteisön toimivuuteen ja sairauksien sijasta terveyden edistämiseen. Toisaalta edelleenkin työhyvinvointi ymmärretään usein suppeasti pelkästään fyysisen kunnon kohentamisena tai virkistykseen tarjoamisena. Nykyisen voimavaralähtöisen työhyvinvointiajattelun mukaan työn voimavarojen kehittäminen edistää hyvinvointia. Vastaavasti työn vaatimusten pitäminen kohtuullisena ehkäisee pahoinvointia työyhteisössä. Voimavaralähtöisestä työhyvinvointi ajattelusta käytetään myös nimitystä tasapaino malli, jossa työn myönteiset piirteet ovat isommat kuin kuormittavat tekijät. Työhyvinvointi syntyy työntekijän, työyhteisön ja esimiehen välillä vallitsevasta positiivisesta ja aktiivisesta vuorovaikutussuhteesta. (Manka 2015, 105-113.)

Työhyvinvoinnin edellytyksenä on se, että ihmisen perustarpeet tyydyttävät ja yksi perustarpeista on työ. Työ on parhaimmillaan ihmisten tärkeä voimavaralähde ja

identiteetin perusta. (Rauramo 2009, 1). Työhyvinvointia tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti, sillä työhyvinvointi sisältää fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin ja kaikki nämä osa-alueet liittyvät ja vaikuttavat toinen toisiinsa. Jos jollakin työhyvinvoinnin osa-alueella on puutteita, heijastuu se helposti muihinkin osa-alueisiin, esimerkiksi työn aiheuttama psyykinen stressi voi aiheuttaa fyysisen sairastumisen. (Buffet ym. 2013, 8; Vesterinen 2006, 31; Virolainen 2012, 11-12.)

Suutarisen ja Vesterisen (2010, 12) mukaan työhyvinvointitoiminta kuuluu merkittävänä osana päivittäiseen johtamiseen ja se tulisi integroida osaksi päivittäistä esimiestyötä. Työhyvinvointi ei synny organisaation sisällä itsestään vaan vaatii toimiakseen järjestelmällistä johtamista, strategista suunnittelua, hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja työhyvinvoinnin jatkuvaa arviointia. Työhyvinvoinnin johtamista ohjaavat arvot ja se onnistuu parhaiten niin sanotun jaetun johtajuuden periaatteella. (Manka 2011, 79-80.) Vastuu työhyvinvoinnista kuuluu niin työnantajalle kuin työntekijöillekin ja on olennainen osa henkilöstöpolitiikkaa sekä kehittämistoimintaa. Työnantajan on pidettävä huolta muun muassa hyvästä johtamisesta, työntekijöiden tasavertaisesta kohtelusta sekä työympäristön turvallisuudesta ja henkilöstön riittävästä osaamisesta. Työntekijöiden on huolehdittava työkyvystään, ammattitaidon ylläpidosta sekä pyrittävä omalta osaltaan vaikuttamaan työyhteisön myönteiseen ilmapiiriin. Hyvinvoivassa organisaatiossa huolehditaan työhyvinvoinnista, jolla on monia myönteisiä vaikutuksia sekä organisaation kilpailukykyyn, tulokseen ja maineeseen että työntekijöiden työssä jaksamiseen, sairauspoissaoloihin ja työntekijöiden pysyvyyteen organisaatiossa. (Al-Hussami 2005, 36-48; De Simone 2014, 121; Vesterinen 2006, 30-31; Ilmarinen & Vainio N.d.; Hakanen & Laakso N.d.; Työturvallisuuskeskus 2015.)

2.4 Johtamisen ja yhteisöllisyyden merkitys autonomisen työvuoro-suunnittelun onnistumisessa

Johtaminen on yksi tärkeimmistä seikoista työhyvinvoinnin ja sen eri osa-alueiden kannalta (Tarkkonen 2003, 107-109). Osallistava johtajuus on toimintamalli, joka tarjoaa keinot yhteiseen päätöksentekoon eri ammattiryhmien välillä, koskien työtoimintaa ja työn tuloksia. (Giambra, Kneflin, Morath, Lee, Lin & Morris, 2016, 48-53). Osallistava johtaminen on kannustava johtamistapa, joka perustuu luottamukseen ja

koko henkilöstön sitoutumiseen johtamistavan muutokseen. Osallistava johtamismenetelmä nähdään tärkeänä ja kuuluu osaksi ammattimaista johtamista. Onnistuessaan osallistava johtaminen parantaa henkilöstön ja esimiesten välistä vuorovaikutusta ja tiedonkulkua. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009, 18, 34-37.) Taivoiteltaessa luovaa ja innovatiivista toimintaa työyhteisössä, voimaantumista (Empowerment) pidetään tärkeänä voimavarana ja sillä on suuri merkitys työyhteisön kehittämishankkeissa. Voimaantuessaan työyhteisö on hyvinvoiva ja tuloksekas, mikä näkyy positiivisena työilmapiirinä, työn ilona ja onnistumisena. (Cetin & Sohrabifard, 2013, 1-6.)

Osallistava johtamistapa käsitetään usein voimaannuttavana johtamismenetelmänä, jolla pyritään parantamaan hoitotyön käytäntöä, menetelmiä ja tiedonhallintaa. Osallistava työyhteisö on nykyaikaa ja lisää työyhteisön sisällä yhteenkuuluvuutta, työviihtyvyyttä, motivaatiota ja työhyvinvointia. Osallistavalla johtamistavalla on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia työn tehokkuuteen, hoidon laatuun, potilasturvallisuuteen, henkilökunnan sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Osallistava johtaminen perustuu vastavuoroisuuteen, luottamukseen, jaettuun asiantuntijuuteen ja tasavertaiseen kohteluun. (Kanste 2011, 32; Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009, 18, 34-37.)

Henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja sen toteuttamiseen lisää työmotivaatiota ja sitoutumista yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Vesterinen 2006, 83-85, 90, 125; Cetin & Sohrabifard, 2013, 886-891). Päästäkseen yhteisen päämäärään työyhteisö vaatii kunnollisia haasteita, jotka lisäävät yhteisen tekemisen tuntua ja saa työntekijät ponnistelemaan päämäärän saavuttamiseksi. Haasteena voi olla esimerkiksi uuden toimintamallin kehittäminen, jonka onnistuminen edellyttää, että työyhteisö on mukana toimintamallin kehittämisessä. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 123-124; Russell, Hawkins & Arnold 2012, 408-409.) Erityisen tärkeää on se, että henkilöstöllä on riittävät osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen. Henkilökunnan vaikutusmahdollisuus lisää mielekkyyden kokemusta siitä, että muutoksilla on jokin hyöty ja järki. (Tarkkonen 2003, 107-109.)

Kun vastuu on jaettu tasavertaisesti kaikkien työyhteisön jäsenten kesken, motivoiminen on helppoa, koska työn merkitys on työyhteisön jäsenille tärkeää (Kärkkäinen 2005, 76).

Työyhteisötaitoihin kuuluu vastuu ja velvollisuus huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, yhteisöllisyydestä, mielipiteiden ilmaisusta, asioiden eteenpäin viemisestä sekä aktiivisesta osallistumisesta työyhteisön kehittämiseen (Mäkisalo-Ropponen 2016, 113-115). Eri-ikäisten työntekijöiden kokemukset, näkemykset ja arvot voivat olla hyvin erilaiset. Merkityksellistä on kuitenkin se, miten heidän keskinäinen yhteistyönsä ja vuorovaikutus onnistuu työyhteisössä. (Zemke, Raines & Filipczak, 2000). Yhteiset pelisäännöt ovat työyhteisössä sovittuja toimintatapoja ja periaatteita, joiden mukaan työyhteisön jäsenet toimivat. Autonominen työvuorosuunnittelu vaatii avointa vuorovaikutusta, erilaisten näkökulmien kuulemistä, yhdessä tekemistä ja toisen arvostamista. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 113-115; Russell ym. 2012, 408-409.)

Vastuunjaon ja yhteisten pelisääntöjen kautta luodaan juuret hyvälle työyhteistyökentelylle. Hyvä johtaminen näkyy ihmisten välisenä yhteistyönä ja johtaa laadukkaiisiin työtuloksiin. Osallistava esimies tiedostaa omat johtamiskäsityksensä ja hänellä on selkeä näkemys siitä, miten ihmisiä ja työyhteisöä johdetaan. Osallistavan esimiehen puhe on me-henkistä, joka myös ylläpitää työyhteisön kunnioitusta ja luottamusta. (Kärkkäinen 2005, 82-83.) Arvot luovat pelisäännöt yhteiselle toiminnalle ja tavoitteille. Yhteistyötä ja vuorovaikutusta pitää tukea ja työprosessit tulee suunnitella niin, että ihmiset voivat tehdä yhteistyötä ja vaihtaa tietoja. (Ojala & Ahonen 2003, 201-202.)

3 Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Kehittämistyön tavoitteena oli käynnistää erään sairaalan akuuttigeriatrian päivystysosastolla autonominen työvuorosuunnittelukokeilu sekä luoda toimintamalli, jonka avulla jokainen työntekijä osaa tehdä työvuoronsa yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Autonomisen työvuorosuunnittelun tavoitteiden toteutumisen kautta pyrittiin lisäämään yhteisöllisyyttä ja vahvistamaan työhyvinvointia.

Kehittämistyön tarkoituksena oli edistää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja lisätä työhyvinvointia sekä helpottaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Kehittämistyön näkökulmana oli työhyvinvointi ja sen edistäminen. Tulevaisuudessa jokainen akuuttigeriatrian päivystysosaston työntekijä kykenee tekemään oman työvuorosuunnitelmansa yhteistyössä muun henkilökunnan kanssa. Työvuorot tehdään yhteisesti sovittujen pelisääntöjen avulla ottamalla mukaan työhyvinvoinnin näkökulma.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitkä tekijät edistävät tai estävät autonomista työvuorosuunnittelua?
2. Millaisia vaikutuksia autonomisella työvuorosuunnittelulla on työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen?

4 Kehittämistyön toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmät ja kehittävä työntutkimus

Kehittämistyön tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat kysely, haastattelu, havainnointi sekä erilaisista dokumenteista hankittu tieto. Kyselytutkimus on tapa kerätä ja tarkastella tietoa muun muassa erilaisista ilmiöistä, ihmisten toimintatavoista, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Kyselytutkimuksessa kysymysten muoto määrittelee sen, onko kyseessä määrällinen vai laadullinen aineistonkeruumenetelmä. Olennaisinta on se, että osataan valita tarkoituksenmukaiset lähestymistavat sen ilmiön tutkimiseen, josta on kiinnostunut. (Vehkalahti 2008, 11-17; Tuomi & Sarajärvi 2018, 83-84.)

Työn ja organisaatioiden kehittämiseen ja tutkimiseen on luotu kehittävä työntutkimus 1980-luvun alussa Suomessa. Kehittävässä työntutkimuksessa yhdistyvät tutkimus, käytännön kehittämistyö ja koulutus. Lähestymistavaltaan se on osallistava eli työntekijät osallistuvat työnsä analysointiin ja kehittämiseen. Kehittävän työntutkimuksen tarkoituksena on saada työyhteisö tuottamaan välineitä toiminnan erittelyyn

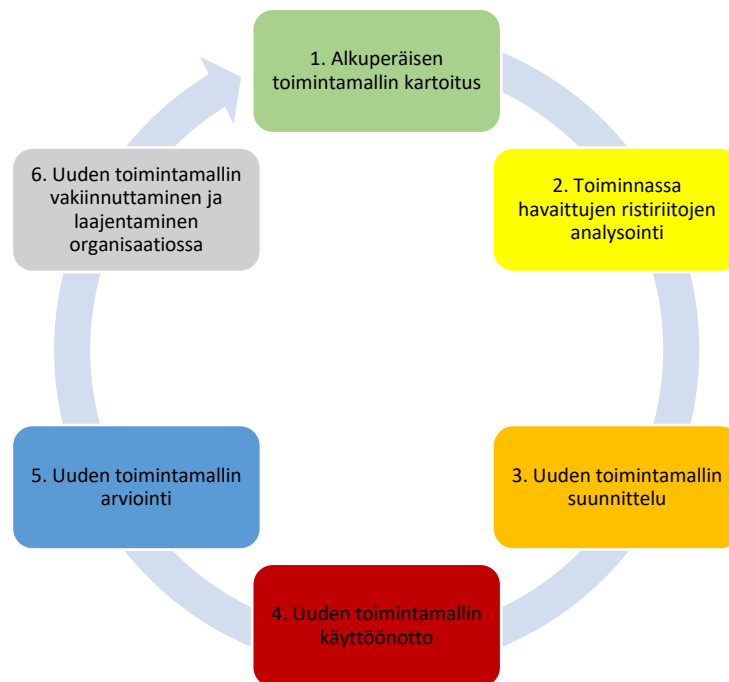
ja näin saada suunniteltua uusia toimintamalleja. Kehittämistyöllä tuotetaan konkreettisia muutoksia työtoimintaan. Moniäänisyys on kehittävän työntutkimuksen lähtökohta. Moniäänisyydellä tarkoitetaan tutkijoiden ja tutkittavien dialogia sekä molempien näkökulmien huomioimista (Engeström 2002, 11-12, 134.) Autonomisen työvuorosuunnittelun kokeilu akuuttigeriatrian päivystysosastolla toteutettiin kehittämistyönä, jonka tutkimuksellisenä lähestymistapana oli kehittävä työntutkimus.

Kehittävän työntutkimuksen keskeisenä käsitteenä on ekspansiivinen oppiminen, jonka oleellinen piirre on, että oppimisen kohteena on toimiva järjestelmä ja sen laadullinen muutos. Ekspansiivisessa oppimisessa kyseenalaistetaan ja hahmotetaan uudelleen se, mihin toiminnalla pyritään ja mitä ja miksi tuotetaan. Oppimisprosessi on luonteeltaan kollektiivinen ja pitkäkestoinen tapahtuma, joka etenee vaiheittain. Laadulliselle muuttumiselle on ominaista jonkin uuden tavan kokeilu käytännössä. (Engeström 2002, 87.)

Organisaation oppimisen käsite liittyy vahvasti innovaatioon ja muutokseen. Uudistavan oppimisen periaatteena on kyseenalaistaa organisaation toiminnan periaatteet ja korvata ne uusilla innovaatioilla. Ekspansiivisessa oppimisessa organisaatio ei yksinomaan erittele tai arvioi toimintaa ohjaavia arvoja ja normeja vaan rakentaa uuden toimintamallin ja ottaa sen myös käyttöön. Näin ollen organisaatio kirjaimellisesti oppii jotakin mitä ei vielä ole saavutettu. Ekspansiivinen oppiminen etenee moniaskelisenä syklinä, jossa saatetaan törmätä esteisiin ja joudutaan astumaan askelia taaksepäin. Tärkeintä on muistaa, että uusi toimintamalli ei tule valmiiksi lyhyen oppimis-syklin aikana, vaan vasta uuden toimintamallin käyttöönoton ja vakiinnuttamisen tuloksena. Tämä voi viedä aikaa kuukausia jopa vuosia. (Engeström 2004, 25-26, 59-60.)

Kehittämistyössä kehittävä työntutkimus etenee monivaiheisten syklien mukaan, joka alkaa alkuperäisen toimintatavan kartoituksella. Kartoituksen tuloksena saadaan käsitys nykyhetken toimintatavasta ja siihen liittyvistä ongelmista ja pystytään rajamaan tutkimuksen kohde. Seuraavaksi analysoidaan toiminnassa havaitut ristiriidat ja näiden perusteella saadaan hypoteesi uudesta tavasta toimia. Kolmannessa vai-

heessa suunnitellaan uusi toimintamalli. Neljännessä vaiheessa otetaan uusi toimintamalli käyttöön ja analysoidaan se. Viidennessä vaiheessa arvioidaan uusi toimintatapa. Arvioinnin tuotoksena saadaan tietoa koko prosessista ja uuden toimintatavan vaikutuksista. Kuudennessa vaiheessa uusi toimintatapa vakiintuu käytäntöön. (Engeström 2004, 61.) Engeström (2004, 61) kuvaa monivaiheisen kehittävän työntutkimuksen syklin vaiheet seuraavanlaisesti (kuvio 1).



Kuvio 1. Autonomisen työvuorosuunnittelun vaiheet (mukailen Engeström 2004, 61)

4.2 Kohdeorganisaatio

Tämän kehittämistyön kohdeorganisaationa oli erään sairaalan akuuttigeriatrian päivystysosasto ja päivystysosasto. Autonomisen työvuorosuunnittelun pilottiosastona toimi akuuttigeriatrian päivystysosasto. Päivystysosaston ja akuuttigeriatrian päivystysosaston hoitohenkilökuntaan kuuluu osastonhoitaja, kaksi apulaisosastonhoitajaa ja 44 hoitotyöntekijää, joista 12 hoitajaa työskentelee vakituisesti akuuttigeriatrian

päivystysosastolla. Akuuttigeriatrian päivystysosasto kuuluu päivystysosaston alaisuuteen ja työvuorosuunnittelun tekevät molemmat apulaisosastonhoitajat erikseen Titania työvuorosuunnittelun listapohjalle. Yövuorokuormituksen keventämiseksi päivystysosaston henkilökunta tekee myös joitakin yövuoroja akuuttigeriatrian päivystysosastolla.

Akuuttigeriatrian päivystysosastolla hoidetaan päivystyksestä saapuvia potilaita, jotka tarvitsevat lyhytaikaista yhdestä kolmeen vuorokauden hoitoa tai seurantaa ja arviointia. Päivystysosastolla hoidetaan lähes kaikkien lääketieteellisten erikoisalojen potilaita. Päivystysosastolla toteutetaan hoitotyötä parityöskentely- ja yksilövastuisen hoitotyön periaatteiden mukaisesti.

Akuuttigeriatrian päivystysosasto toimii ympärivuorokautisena yksikkönä, jossa hoidetaan 70 vuotta täyttäneitä, välitöntä sairaalahoitoa tarvitsevia kotona asuvia potilaita. Akuuttigeriatrian päivystysosastolla hoidetaan myös yli 70 vuotiaita lonkkamurtumapotilaita. Akuuttigeriatrian päivystysosastolle tullaan päivystyksen kautta. Hoitajakson aikana potilaille tehdään kokonaisvaltainen geriatrinen arvio. Keskimääräinen hoitajakso akuuttigeriatrian päivystysosastolla on noin kolmesta neljään vuorokautta.

Päivystysosaston ja akuuttigeriatrian päivystysosaston hoitajien työaika noudattaa jaksotyön sääntöjä. Päivystysosastolla ja akuuttigeriatrian päivystysosastolla tehdään perinteisen aamu-, ilt- ja yövuorojen lisäksi paikallisen sopimuksen mukaista 14,5 tunnin työvuoroa, niin sanottua Q-vuoroa, joita on mahdollisuus tehdä kolmen viikon listaperiodissa kaksi. Päivystysosastolla aamu- ja iltavuoron väliin sijoittuu välivuoro klo 16.00-24.00.

4.3 Aineiston keruu

Aineistonkeruumenetelmänä oli strukturoimaton eli avoin sähköpostikysely, jonka sisältö muodostui avoimista kysymyksistä. Tuomi ja Sarajärven (2018 84, 103, 117) mukaan strukturoimattomankin aineiston analyysiin soveltuu hyvin sisällönanalyysi,

jolla pyritään kuvaamaan tutkittava ilmiö tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Aineistonkeruumenetelmäksi soveltuu hyvin haastattelu tai kyselytutkimus, kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla.

Sähköpostikysely sisälsi saatekirjeen ja kyselylomakkeen. Kehittämistyön vastaavat suunnittelivat esimiehille ja henkilökunnalle alkukartoituskyselylomakkeen, joka sisälsi kolme avointa kysymystä (liite 2). Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa esimiesten ja henkilökunnan mielipiteitä käytössä olevasta työvuorosuunnittelusta sekä autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Kysely lähetettiin sähköpostitse syyskuussa 2018 kaikkiaan 46 (N=46) akuuttigeriatrian päivystysosaston ja päivystysosaston työntekijälle. Kyselylomake ohjeistettiin tulostamaan ja palauttamaan täytettynä osaston kahvihuoneessa olevaan lukolliseen laatikkoon, näin ollen vastaajien anonymiteetti säilyi koko kyselytutkimuksen ajan. Kyselyyn vastasi 17 henkilöä.

Autonomisen työvuorosuunnittelukokeilun loppuvaiheessa maaliskuussa 2019 kehittämistyön vastaavat suunnittelivat loppukartoituskyselylomakkeen (liite 3), joka lähetettiin sähköpostitse esimiehille, akuuttigeriatrian päivystysosaston ja päivystysosaston henkilökunnalle. Loppukartoituskysely lähetettiin molempien osastojen henkilökunnalle, koska osa päivystysosaston henkilökunnasta työskentelee satunnaisesti myös akuuttigeriatrian päivystysosastolla. Vastauksia toivottiin niiltä työntekijöiltä, jotka olivat osallistuneet autonomiseen työvuorosuunnittelukokeiluun. Esimiesten loppukartoituskysely lähetettiin kolmelle esimiehelle (N=3) ja kyselyyn vastasi yksi esimies. Esimiesten kysely sisälsi 5 avointa kysymystä. Henkilökunnan kysely lähetettiin 43 (N=43) työntekijälle ja kyselyyn vastasi 10 henkilöä. Henkilökunnan kyselylomakkeessa oli 4 avointa kysymystä. Vastauksia pyydettiin nimettömänä anonymiteetin säilymisen vuoksi. Vastausaikaa annettiin kolme viikkoa. Loppukartoituskyselyistä saadut vastaukset pyydettiin tulostamaan ja palauttamaan henkilökunnan kahvihuoneessa olevaan lukolliseen palautuslaatikkoon.

4.4 Aineiston analyysi

Ensimmäiset kuvaukset sisällönanalyysistä ovat 1950-luvulta, jolloin sitä käyttäneet tutkimukset olivat pääasiassa määrällisiä. Sisällönanalyysissä käsiteltiin viestinnän ilmeistä sisältöä objektiivisesti, järjestelmällisesti ja määrällisesti. Sittemmin sisällönanalyysi on laajentunut piilevän sisällön tulkintaan. Nykyisin sisällönanalyysillä on kaksi pääasiallista käyttötarkoitusta, toinen on kvantitatiivinen lähestymistapa esimerkiksi usein mediatutkimuksessa käytetty. Toinen on laadullinen lähestymistapa, jota käytetään esimerkiksi hoitotyön tutkimuksessa. (Graneheim & Lundman 2004, 105.)

Sisällönanalyysissä käytetään joko induktiivista tai deduktiivista lähestymistapaa. Tutkimuksen tarkoitus määrittää kumpaa lähestymistapaa käytetään. Induktiivista lähestymistapaa käytetään, jos asiasta ei ole aikaisempaa tutkimusta tai tieto on hajanainen. Deduktiivista lähestymistapaa käytetään silloin, kun tavoitteena on testata aiempaa teoriaa tai vertailla eri ajan jaksoja ja tutkimuksen tarkoituksena on teoreettinen kuvaus. (Elo & Kyngäs 2008, 108-109; Kyngäs, Elo, Pölkki & Kääriäinen 2011, 139.)

Useissa hoitotyön laadullisissa tutkimuksissa käytetään sisällönanalyysimenetelmää. Sisällönanalyysi on menettelytapa, jolla analysoidaan dokumentteja objektiivisesti ja systemaattisesti. Sisällönanalyysin avulla muodostuu käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Onnistuneessa sisällönanalyysissä tutkija pelkistää aineiston muodostaen siitä tutkittavaa ilmiötä luotettavasti kuvaavat käsitteet. (Elo & Kyngäs 2008, 107-109; Kyngäs ym. 2011, 139.)

Sisällönanalyysissä on tavoitteena tehdä tiivis ja laaja kuvaus ilmiöstä luokittelemalla aineistoa pienempiin sisältöryhmiin. Luokittelu on koko sisällönanalyysin ydin. Induktiivisen analyysin aineistosta muodostetaan luokkia, jotka luokitellaan siirtymällä erityisestä yleiseen yhdistäen lopulta suurempaan kokonaisuuteen. Analyysiprosessin tuloksista nousee esille, miten luokittelu on onnistunut ja vastaako tulokset tutkimuskysymyksiin. Sisällönanalyysissä tulokset tulee kuvata yksityiskohtaisesti niin,

että ne antavat selkeän kuvan, miten analyysi on tehty ja millaisia vahvuuksia ja rajoituksia ne sisältävät. Olennaisena osana analyysiä tehdessä on pitää mielessä tutkimuskysymykset, jolloin analysoitavasta aineistosta esille nousseet aiheeseen liittymätön sisältö voidaan erottaa. (Graneheim & Lundman 2004, 107; Elo & Kyngäs 2008, 108-109; Kyngäs ym. 2011, 139.)

Tässä kehittämistyössä käytetään induktiivista eli aineistolähtöistä sisällönanalyysimenetelmää. Kehittämistyön aineisto muodostuu sähköpostikyselyistä saatujen vastausten perusteella. Kehittämistyössä dokumenttina käytettiin kyselylomaketta. Sisällönanalyysi on perusanalyysi menetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa ja sitä voidaan pitää yksittäisenä metodina tai myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysimenetelmiin. Sisällönanalyysillä dokumentteja voidaan jäsentää systemaattisesti ja objektiivisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103, 117, 122-123.)

Kehittämistyön analyysivaihe alkoi aineistoon perehtymisellä ja syventymisellä sekä kirjoittamalla alkukartoituskyselyistä saatujen vastausten alkuperäiset ilmaisut Word-tilukoon. Aineistoa käytiin läpi useaan otteeseen. Alkukartoituskyselyjen vastauksista etsittiin samaa teemaa käsittelevät ilmaisut, jotka koodattiin eri väreillä. Aineistosta koottiin vastausten alkuperäiset ilmaisut teemoittain Excel-tilukoon, johon oli luotu omat sarakkeet alkuperäisille ilmaisuille, pelkistetyille ilmaisuille, ala- ja yläluokille sekä pääluokalle. Aineistoa kertyi kaikkiaan 24 sivua. Tämän jälkeen jokaisesta alkuperäisestä ilmaisusta muodostettiin pelkistetty ilmaisu ja kullekin teemalle annettiin oma värikoodi selkeyttämään samankaltaisten teemojen havainnointia. Sisällön luokittelu eteni niin, että pelkistetyt ilmaisut luokiteltiin systemaattisesti sisällönanalyysirungon mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 109, 113-115.) Esimerkissä (taulukko 1) kuvataan aineiston luokittelun eteneminen Excel taulukossa henkilökunnan loppukartoituskyselystä kysymyksestä 2.

Taulukko 1. Esimerkki loppukartoituskyselystä: Kokemuksia autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutuksesta työssä jaksamiseen ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Omasta mielestäni autonomien työvuorosuunnittelu kokeilu on auttanut jaksamaan omassa työssä	Auttanut jaksamaan työssä	Parantanut työssä jaksamista	Lisää työssä jaksamista ja mahdollisuutta vaikuttaa omiin työaikoihin	Autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutus työssä jaksamiseen
Työssä jaksaminen parantunut aiemmasta	Parantanut työssä jaksamista			
Kyllä vaikuttaa työssä jaksamiseen selkeästi paremmin, kun voi itse miettiä millä tavalla työvuorot listalle suunnittelee - kylläkin samalla huomioiden, että vuoroihin tulee riittävästi tekijöitä	Vaikuttanut työssä jaksamiseen			
Oman työn jaksottaminen, ei pitkiä työputkia	Työn jaksottaminen, ei pitkiä työputkia			
Olen ehdottomasti koin saavani vaikuttaa paremmin siihen millaisia työvuoroja/työputkia jaksan tehdä	Voi vaikuttaa työputkiin oman jaksamisen mukaan			
Lisäksi osittainen ergonominen työvuorosuunnittelu myös osaltaan autonomisen työvuorosuunnittelun kanssa auttaa nivomaan työn ja vapaa-ajan	Ergonominen ja autonominen työvuorosuunnittelu auttaa sovittamaan työn ja vapaa-ajan			
Pystyy suunnittelemaan omia menoja ja harrastukset paremmin	Oman elämän ja harrastusten suunnittelu parempaa	Helpottanut työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista	Oman elämän hallintaa paranee	
Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ketterämpää	Helpottanut työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista			
Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen autonominen työvuorosuunnittelu myös vaikuttaa tähän paremmin kuin edellinen systeemi	Helpottanut työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista			
Itsellä paljon vapaa-ajan harrastuksia, jotka on nyt helpompi saada toteutettua	Helpottanut työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista			
Ja näin sai karsittua itselle epämieluisat aamu-ilta yhdistelmät	Voinut karsia itse epämieluisia työvuoroyhdistelmiä	Pystyy vaikuttamaan omiin työvuoroihin, voinut vähentää joitakin vuoroja ja lisätä joitakin, oman rytmin mukaan	Lisää työn mielekkyyttä	
Pystyn itse miettimään oman jaksamisen kannalta vuoroja kuten Q-vuorot, aamu-ilta rytmituksen, vapaat	Oma jaksaminen huomioiden mietitty vuorot			
Olen pystynyt vaikuttamaan omiin työvuoroihin	Pystyy vaikuttamaan omiin työvuoroihin			
Olen vähentänyt Q-vuorojen määrää	Vähentänyt Q-vuoroja			
Öitä olen omasta toiveesta tehnyt aiempaa enemmän	Tehnyt öitä enemmän			
Jos joku haluaa tehdä enemmän aamu-, iltai tai yöpainotteisempaa listaa.	Halunsa mukaan voi tehdä aamu- iltai tai yöpainotteista listaa			
Olen pyrkinyt noudattamaan ergonomista työvuorosuunnittelua	Noudattanut ergonomista työvuorosuunnittelua	Oman listan suunnittelu	koettu hyvänä, toiveet toteutuneet	
Mukavaa, kun saa itse suunnitella omat listat	Mukava suunnitella oma lista			
Omat suunnittelemani vuorot toteutuivat hyvin	Suunnitellut vuorot toteutuneet			
Olen kokenut sen hyvänä	Kokenut hyvänä			
Omat toiveet tulevat ehkä paremmin huomioituksi	Omat toiveet huomioitu paremmin			
Tosin ei ongelmia aiemminkaan	Ei ongelmia ennenkään			
Vaikkakin ajattelen, että erikseen esimiehen kanssa keskustellen ja yhdessä ratkaisumalleja etsien asia toteutuu vieläkin paremmin. Esimies on ottanut erinomaisesti tilanteeni huomioon.	Esimiehen kanssa keskustellen asiat hoituneet hyvin			

Mutta koen, että enemmän on tällä systeemillä voinut vaikuttaa asioihin - ja toivottavasti myös vähän helpottaa esimiehen työvuorolistan loppuun tekemistä	Enemmän tällä systeemillä voi vaikuttaa asioihin	Enemmän voinut vaikuttaa asioihin		
Välillä vuorot eivät ole toteutuneet, kuin olisi itse suunnitellut, niin se harmitti	Aina ei oma suunnitelma toteutunut	Oma suunnitelma ei aina toteudu		
Toivoisin enemmän listan ajavalta taholta, että varmistaa vuoronvaihdot (esim. A->I) ennen listan julkistamista	Toivomus, että listantekijä varmistaisi vuoronvaihdot ennen listan julkistamista	Vuoronvaihdot varmistettava ennen listan julkaisua		

Esimiehiltä haluttiin saada vastauksia kysymyksiin, miten he ovat kokeneet autonomisen työvuorosuunnittelukokeilun onnistuneen ja onko ollut nähtävissä muutosvastarintaa sekä heidän vahvuuksiaan toimia esimiehenä osastolla, jos autonominen työvuorosuunnittelu otetaan pysyväksi työvuorosuunnittelumalliksi. Esimiehiltä toivottiin myös vastauksia siitä, miten autonominen työvuorosuunnittelu on vaikuttanut heidän työaikaansa. Lopuksi haluttiin selvittää esimiesten mielipidettä siitä, otetaanko autonominen työvuorosuunnittelu pysyväksi työvuorosuunnittelumalliksi akuuttigeriatrian päivystysosastolle. Henkilökunnalta puolestaan haluttiin saada vastauksia kysymyksiin, miten he kokivat autonomisen työvuorosuunnittelukokeilun ja onko henkilökunnan välinen yhteistyö ollut sujuvaa. Lisäksi haluttiin selvittää, olivatko he saaneet riittävästi tukea ja ohjausta autonomiseen työvuorosuunnitteluun ja miten autonominen työvuorosuunnittelu on vaikuttanut työssä jaksamiseen sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Lopuksi haluttiin selvittää myös henkilökunnan mielipidettä siitä, otetaanko autonominen työvuorosuunnittelu pysyväksi työvuorosuunnittelumalliksi akuuttigeriatrian päivystysosastolle.

4.5 Kehittämistyöprosessin kuvaus

Kehittämisyöprosessi alkaa vallitsevan toimintatavan kuvaamisella ja alkutilan kartoituksella, jotta saadaan selkeä kuva kehittämisen ja muutoksen tarpeesta. Kartoituksen tuloksena saadaan siis kuva vallitsevasta tilanteesta, sen ongelmista ja muutostarpeesta. (Engeström 2002, 128-130.)

Osaston henkilökunnan kahvipöytäkeskusteluissa oli noussut esille tyytymättömyyttä sen hetkiseen työvuorosuunnitteluun. Henkilökunnan keskusteluista ilmeni myös, että halutaan saada muutosta työvuorosuunnitteluun, jotta arjen ja työelämän yhteensovittaminen sujuisi jouhevammin. Kehittämistyön vastaavilla oli herännyt kiinnostus kehittää perinteistä työvuorosuunnittelua työyhteisölähtoisemmäksi. Myös esimiehet kokivat tärkeäksi kehittää työvuorosuunnittelua tukemaan työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Näistä lähtökohdista alkoi kehittämistyön suunnittelu akuuttigeriatrian päivystysosastolle sekä päivystysosastolle syksyllä 2017. Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) on kuvattu kehittämistyöprosessin kuvaus kaaviona, joka mukailee Engeströmin (2004) ekspansiivisen oppimisen mallia.



Kuvio 2. Kehittämistyöprosessin kuvaus

Akuuttigeriatrian päivystysosastolla työvuorosuunnittelu toteutui niin, että osastonhoitaja loi listapohjan, johon apulaisosastonhoitaja suunnitteli osaston henkilökunnalle työvuorot henkilöstöressurssien, henkilökohtaisten työaikatarpeiden, virka- ja työehtosopimuksen ja työvuorotoivomusten pohjalta. Henkilökunnalla oli mahdollisuus esittää omia työvuorotoiveita, joita varten oli käytössä toivomusvihko. Kehittämistyön vastaava perehtyi perinteiseen työvuorosuunnitteluun osallistumalla työvuorolistojen tekemiseen loppuvuodesta 2017 ja alkuvuodesta 2018.

Syksyllä 2018 autonomisen työvuorosuunnittelun prosessi käynnistyi. Kehittämistyön vastaavat suunnittelivat yhdessä osastotuntien sisällön ja päätettiin alkuvaiheen työnjako niin, että toinen kehittämistyön vastaava teki alustavan kirjallisuuskatsauksen perehtymällä autonomisen työvuorosuunnittelun aikaisempiin tutkimuksiin. Toinen kehittämistyön vastaava puolestaan esitteli osastotunnilla akuuttigeriatrian päivystysosaston ja päivystysosaston hoitohenkilökunnalle sekä esimiehille autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämistyön aiheen ja alustavaa aikataulutusta. Tämä ratkaisu koettiin hyväksi, koska kehittämistyön vastaavat asuivat eri paikkakunnilla ja toinen heistä työskenteli organisaation päivystysosastolla.

Osastokokouksien perusteella päätettiin aloittaa autonomisen työvuorosuunnittelukokeilun valmisteleminen. Vaikka akuuttigeriatrian päivystysosasto ja päivystysosasto kuuluvat samaan tulostuotusalueeseen päätettiin autonominen työvuorosuunnittelukokeilu rajata alkamaan akuuttigeriatrian päivystysosastolta. Tähän ratkaisuun päädyttiin yhdessä esimiesten kanssa, koska akuuttigeriatrian päivystysosasto ja päivystysosasto toimivat fyysisesti eri tiloissa ja molemmilla osastoilla on oma henkilökunta. Vaikka autonomisen työvuorosuunnittelun kokeilu aloitettiin akuuttigeriatrian päivystysosastolta, osallistuivat molempien osastojen henkilökunta ja esimiehet alkukartoituskyselyyn ja autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisiltapäiviin.

Alkukartoituskyselylomakkeiden analyysin jälkeen kehittämistyön vastaavat aloittivat yhdessä suunnittelemaan kehittämisiltapäivien sisältöä ja niiden toteuttamista. Kehittämisiltapäivien tarkoituksena oli perehdyttää hoitohenkilökunta työläinsäädäntöön, autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamiseen ja laatia yhdessä reunaeh-

dot listasuunnittelun tueksi. Kehittämisiltapäivät pidettiin marraskuussa 2018 akuut-tigeriatrian päivystysosaston ja päivystysosaston esimiehille ja hoitohenkilökunnalle. Osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitaja pyrkivät omalta osaltaan huolehtimaan listaa suunnitellessaan niin, että mahdollisimman moni pääsi osallistumaan autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisiltapäiviin ja reunaehtojesuunnitteluun.

Kehittämisiltapäivät olivat kestoaltaan noin kahden tunnin mittaisia. Aluksi kehittämistyön vastaavat kartoittivat yleisellä tasolla henkilökunnan osaamista työvuorolistan laatimisessa sekä halukkuutta toimia ”listavahdin” roolissa autonomisen työvuorosuunnittelukokeilun aikana.” Listavahdin” tehtävänä oli toimia kokemusasiantuntijana ja henkilökunnan tukena yhdessä kehittämistyön vastaavan kanssa autonomisen työvuorosuunnittelukokeilun ajan. Tämän jälkeen käytiin lyhyesti läpi autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamiseen vaadittavaa lainsäädäntöä ja esiteltiin alkukartoituskyselyn tuloksia sekä miten huolella suunnitellut reunaehdot tukisivat henkilökuntaa oman työvuorolistan laatimisessa. Henkilökunta keskusteli avoimesti siitä, mitkä asiat vaikuttavat siihen, että työvuorolistan suunnittelun jälkeen lopputulos on tasavertainen, oikeudenmukainen ja yksilöä sekä työyhteisöä palveleva kokonaisuus. Keskustelujen pohjalta kirjattiin ylös niitä seikkoja, jotka henkilökunta koko tärkeiksi onnistuneen työvuorosuunnittelun toteuttamiseen.

Osastotuntien aikana saatiin yhdessä luotua raamit reunaehdoille (liite 1), joita henkilökunnan oli mahdollisuus täydentää ja muokata ennen varsinaista autonomisen työvuorosuunnittelukokeilun aloitusta. Osa henkilökunnasta oli aikaisemmin työskennellyt yksiköissä, joissa autonominen työvuorosuunnittelu oli otettu käyttöön. He pystyivät toimimaan ryhmässä kokemusasiantuntijoina ja kertomaan millaisia kokemuksia heillä oli autonomisesta työvuorosuunnittelusta ja mitkä seikat vaikuttivat sen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Reunaehtojesuunnittelun aikana kehittämistyönvastaavat vastasivat tarvittaessa kysymyksiin, jotka liittyivät autonomiseen työvuorosuunnitteluun ja reunaehtojesuunnitteluun.

Kehittämisiltapäivien jälkeen henkilökunnalla oli vielä viikon ajan mahdollisuus täydentää reunaehtoja. Näin ollen myös ne, jotka eivät syystä tai toisesta päässeet osal-

listumaan kehittämisiltapäiviin, saivat mahdollisuuden osallistua reunaehtojen luomiseen. Viikon jälkeen kehittämistyön vastaavat täydensivät reunaehtoihin virka- ja työehtosopimuksien vaatimukset työvuorolistan toteuttamisen tueksi. Tämän jälkeen reunaehdot muokattiin selkeäksi ja helposti ymmärrettävään muotoon niin, että perusajatus reunaehdoista säilyi muuttumattomana ja hyväksytettiin osastonhoitajalla. Reunaehdot toimivat listasuunnittelun tukena koko autonomisen työvuorosuunnittelukokeilun ajan.

Reunaehtojen suunnittelu perustui virka- ja työehtosopimuksen ehtoihin. Reunaehdoissa määriteltiin peräkkäisten yövuorojen enimmäismäärä kolmen viikon työvuorojaksossa sekä työntekijöille tasavertainen oikeus tehdä viikonloppuöitä. Viikonlopun työvuoroja rajattiin niin, että jokaisella työntekijällä on oikeus yhteen vapaaseen viikonloppuun kolmen viikon jaksossa. Sunnuntaivuorot rajattiin pitkien työvuorojen osalta niin, että kuuden viikon jaksossa on mahdollista tehdä yksi 14.5 tunnin työvuoro, niin sanottu Q-vuoro. Q-vuorojen tekeminen on vapaaehtoista ja kolmen viikon listassa saa olla enintään kaksi Q-vuoroa. Juhlapyhien työvuorot jaetaan ensisijaisesti halukkaiden kesken, jos joihinkin työvuoroihin on yli- tai alitarjontaa, listantekijä tarkistaa edellisenä vuonna työvuorossa olleet työntekijät ja tämän mukaan määrittelee työvuororesurssit. Lopullisessa työvuorosuunnittelussa listantekijä seuraa tasa-
puolisuuden toteutumista.

Työvuorotoiveet suunniteltiin niin, että 100 % työaika tekevät saavat määritellä enintään kolme toivetta kolmen viikon työjaksossa; 75 % työaika tekevät saavat määritellä enintään kaksi toivetta ja 50 % työaika tekevät yhden toiveen kolmen viikon työjaksossa. Nämä toiveet merkitään punaisella työvuorolistaan. Työvuorolistaa suunniteltaessa jokainen työntekijä suunnittelee oman työvuorolistansa huomioiden työyksikön vaatimukset, hoidon jatkuvuuden, riittävän henkilöstöressin sekä osamisen jokaisessa työvuorossa. Työvuorosuunnittelun tueksi otettiin käyttöön viestivihko, johon työntekijöillä oli mahdollisuus merkitä vuoronvaihtotoiveita. Lähtökohteisesti kaikki tekevät kolmivuorotyötä. Listantekijä seurasi reunaehtojen noudattamista ja työvuorosuunnittelun tasavertaisesta toteutumisesta sekä muokkasi työvuorolistan lopulliseen muotoon.

Autonominen työvuorosuunnittelukokeilu aloitettiin loppuvuodesta 2018 akuuttigeriatrian päivystysosastolla. Työvuorolistan tekemistä harjoiteltiin kirjaamalla työvuorot työvuorosuunnitteluohjelmisto Titaniasta tulostettuun paperiversioon. Tulevaisuudessa työvuorosuunnittelu on tarkoitus tehdä suoraan Titania työvuorosuunnitteluohjelmistoon. Työvuorosuunnittelun tukena oli käytössä henkilökunnan suunnitelmalliset autonomisen työvuorosuunnittelun reunaehdot ja viestivihko, joka toimi henkilökunnan viestivälineenä esimerkiksi työvuoron vaihtoon liittyvissä kysymyksissä. Alkuperäistä suunnitelmaa ”listavahdin” osalta jouduttiin muuttamaan, koska kyseinen työntekijä ei enää työskennellyt osastolla. Osastonhoitajan päätöksen mukaisesti varsinaisena ”listavahtina” jatkoi toinen apulaisosastonhoitaja.

Kehittämistyön vastaava ja apulaisosastonhoitaja toimi henkilökunnan tukena autonomisen työvuorosuunnittelukokeilun ensimmäisinä viikkoina. Toinen kehittämistyön vastaava työskenteli päivystysosastolla ja kävi mahdollisuuksien mukaan akuuttigeriatrian päivystysosastolla perehdyttämässä henkilökuntaa työvuorolistojen tekemisessä. Työvuorosuunnittelua helpotti se, että useammalle työntekijälle autonominen työvuorosuunnittelu oli entuudestaan tuttua. Kehittämistyön vastaava ohjeisti henkilökuntaa toimimaan avoimessa vuorovaikutuksessa, toisia huomioimalla ja tukemalla työvuorolistaa suunniteltaessa. Listasuunnittelu eteni vaiheittain niin, että osastonhoitaja oli merkinnyt listaan etukäteen henkilökunnan lomat ja koulutukset. Seuraavaksi työvuorolistaan merkittiin yövuorot ja henkilökohtaiset toiveet ympyröimällä. Listasuunnittelua jatkettiin aina siihen saakka, kunnes suunnittelu-aika päättyi ja lopullinen listasuunnittelu siirtyi apulaisosastonhoitajalle. Lopullisessa listasuunnittelussa apulaisosastonhoitaja varmisti omalta osaltaan, että osastolla oli riittävä henkilöstöresurssi, osaaminen ja listasuunnittelu oli toteutettu tasavertaisesti. Autonomisen työvuorosuunnittelukokeilu kesti kaiken kaikkiaan yhdeksän viikkoa ja päättyi maaliskuussa 2019.

Toukokuussa 2019 kehittämistyön vastaavat esittelivät osastotunnilla akuuttigeriatrian päivystysosaston ja päivystysosaston henkilökunnalle ja esimiehille loppukartoituskyselyn tulokset. Osastotunnilla käytiin avointa keskustelua autonomisen työvuorosuunnittelun jatkosta akuuttigeriatrian päivystysosastolla. Henkilökunnalta ja esi-

miehiltä kysyttiin, miten heidän mielestään autonominen työvuorosuunnitteluprosessi oli onnistunut ja miten he kokivat omalta osaltaan listasuunnittelun onnistuneen. Henkilökunnalla ja esimiehillä oli mahdollisuus esittää kehittämissuhteita nykyisiin reunaehtoihin sekä samalla tuoda ajatuksia esille siitä, miten autonominen työvuorosuunnittelu voisi toimia myös päivystysosastolla.

5 Tulokset

5.1 Henkilökunnan mielipiteet perinteisestä sekä autonomisesta työvuorosuunnittelusta

Sähköpostikyselyllä haluttiin kartoittaa henkilökunnan ja esimiesten mielipiteet sen hetkisestä perinteisestä työvuorosuunnittelusta sekä ajatuksia autonomisesta työvuorosuunnittelusta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin.

Sähköpostikyselyn tuloksien mukaan perinteisen työvuorosuunnittelun etuna oli se, että henkilökunnan työaika ei kulu työvuorolistan suunnitteluun. Esimiehen suunnittelemassa listassa koettiin toiveiden toteutuneen tasavertaisesti.

Siihen ei mene hoitajan työaika. Esimies ottaa mielestäni kaiken kaikkiaan hyvin huomioon toiveet työvuorojen ja vapaiden suhteen.

Perinteisen työvuorosuunnittelun haittina koettiin, että työvuoroihin ei voinut vaikuttaa eikä ergonominen työvuorosuunnittelu ollut mahdollista.

Työvuorot eivät välttämättä ole hyvin suunniteltu, ei ole ergonomisen työvuorosuunnitelman mukaisia.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen koettiin haasteelliseksi. Tosinaan työvuorolistat koettiin liian raskaiksi, esimerkiksi liian monta peräkkäistä työpäivää ja yhden päivän vapaita.

Tunne, ettei pysty hallinnoimaan elämäänsä, arjen suunnittelu toisen käsissä. Joskus käynyt niin, että on ollut pitkiä työputkia tai pitkän päivän jälkeen ollut aamuvuoro, mutta se on ymmärrettävää, koska työvuorosuunnittelu on aikamoista palapeliä.

Autonomisen työvuorosuunnittelun etuina vastaajat ajattelivat sen lisäävän mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työvuoroihin, parantaa omaa jaksamista ja elämänhallintaa sekä lisäävän työhyvinvointia. Myös listantekijän työn ajateltiin helpottuvan.

Pystyy suunnitelmaan listan niin, että jaksaa sen myös toteuttaa. Itse suunniteltu lista vaikuttaa myös positiivisesti omaan työssäjaksamiseen. Helpottaa työvuorosuunnittelijan työtä.

Autonominen työvuorosuunnittelu nosti esille pelkoja, toteutuuko työvuorosuunnittelu tasavertaisesti ja noudatetaanko yhdessä suunniteltuja reunaehtoja.

Mietin, tuleeko työvuorot silloin tasapuolisesti kaikille niin kuin halutaan. Jos reunaehtojen noudattamista ei valvota. Listat eivät ehkä ole tasapuolisia. Tai pelko siitä, että nopeat syövät hitaat, eli itselle jää vähän valinnanvaraa ja huonot vuorot. Jos viimeisenä pääset suunnittelemaan, saat huonot vuorot.

Lisäksi mieltä askarruttavia kysymyksiä oli, mistä riittävä aika työvuorolistan suunnitteluun.

Työ on niin kiireistä, että millä ajalla ehdit tekemään? Käytätkö siihen omaa aikaa?

Ajatuksia herätti myös, onko henkilökunta riittävästi sitoutunut listan suunnitteluun sekä osataanko huomioida henkilöstöresurssi.

Vaatii kaikkien työntekijöiden paneutumista asiaan. On myös tärkeää, että työvuoron aikana on osaavaa henkilökuntaa.

Henkilökunnan vastauksista nousi esille ajatus siitä, lisääntykö ristiriidat työyhteisössä.

Ristiriidat työyhteisössä, jos kaikki eivät pelaa yhteisten sääntöjen mukaan silloin autonominen lista ei toimi.

5.2 Henkilökunnan kokemukset autonomisesta työvuorosuunnittelukokeilusta

Autonomisen työvuorosuunnittelukokeilun loppuvaiheessa tehtiin henkilökunnalle ja esimiehille uusi sähköpostikysely, jolla haluttiin saada vastuksia, miten he ovat kokeineet autonomisen työvuorosuunnittelukokeilun onnistuneen.

Autonominen työvuorosuunnittelu on mahdollistanut paremmin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ketterämpää. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen autonominen työvuorosuunnittelu myös vaikuttaa tähän paremmin kuin edellinen systeemi.

Autonomisen työvuorosuunnittelun koettiin lisäävän henkilökunnan työssä jaksamista.

Omasta mielestäni autonominen työvuorosuunnittelu kokeilu on auttanut jaksamaan omassa työssä. Pystyn itse miettimään oman jaksamisen kannalta vuoroja kuten Q-vuorot, aamu -iltarytmyksen, vapaat.

Tuloksien perusteella henkilökunnan näkemys oli, että autonominen työvuorosuunnittelukokeilu sujui onnistuneesti ja oli monelle entuudestaan tuttua aikaisemmista työyhteisöistä.

Työvuorosuunnittelu sujui hyvin, olen jo aikaisemmassa työpaikassa autonomista työvuorosuunnittelua toteuttanut, joten se oli jo ennestään tuttua.

Henkilökunnan näkemys oli myös, että autonominen työvuorosuunnittelukokeilu onnistui hyvässä yhteistyössä ja oli kaikin puolin joustavaa.

Vuorojen suunnittelu on sujunut hyvässä yhteistyössä. Yhteistyö on mielestäni toiminut moitteettomasti ja joustavasti. Aina haluttuja vuoroja ei toki saa vaan joutuu joustamaan vuoroissa.

Tuloksista nousi esille, että henkilökunta oli saanut riittävästi tukea ja ohjausta työvuorolistan suunnitteluun autonomisen työvuorosuunnittelukokeilun aikana.

Olen saanut riittävästi tukea listan tekemiseen. Ohjaus ja tuki oli riittävä.

Yhtenä tärkeänä asiana koettiin henkilökunnan keskinäinen vuorovaikutus, vertaistuki sekä esimiehen tuki.

Olemme neuvoneet toisiamme kokemuksemme mukaan. Autonomisen työvuorosuunnittelun ohjeet olivat helpot, selkeät ja hyvät ja esimieheltä on saanut hyvin lisäohjeita tarvittaessa.

Tuloksista nousi esille, että autonominen työvuorosuunnittelu vaatii vielä parempaa kokonaisuuden hahmottamista.

Kaikki eivät enää katso suunnitelmaa ja muokkaa vuorojaan miehityksen tasaamiseksi. Ei riitä, että suunnittelee oman rivin kertaalleen, sitä tulee muokata suunnittelun edetessä, kokonaisuus huomioiden.

Työvuorosuunnittelussa toivottiin kaikkien työntekijöiden sitoutumista sekä joustamista. Sitoutumisen puute näkyi niin, että työvuorolistaa tehtäessä ei aina huomioitu riittävästi kokonaisuutta vaan suunniteltiin pelkästään oma työvuorolista.

Kaikkien tulee sitoutua joustamaan vuorojen suhteen. On hyvä olla "listavahti", joka pitää listan suunnittelua silmällä ja tarvittaessa ohjaa tekemään muutoksia.

Yhtenä pelkona nousi esille, säilyykö innostus autonomiseen työvuorosuunnitteluun vielä jatkossakin

Homma on pyörinyt vasta vähän aikaa, joten on alkuinnostusta suunnitella vuoroja. Hyytyykö innostus jatkossa?

Vuorotyö toi omat haasteet henkilökunnan keskinäiseen kommunikointiin ja onnistuneeseen työvuorosuunnitteluun.

Vuorotyö vaikuttaa, kun ei välttämättä näe työkaveria. Aina voi tietysti jättää lappua, mutta se ei ole sama asia, kun kasvotusten keskustelu.

Työntekijän oma asenne vaikuttaa autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumiseen. Negatiivinen asenne näkyi joustamattomuutena ja sen koettiin vaikuttavan kokonaisvaltaisesti työvuorosuunnittelun onnistumiseen.

Henkilökunnasta muutamalla on negatiivinen asenne autonomista työvuorosuunnittelu kohtaan. Se näkyy suunnitteluvaiheessa, eivät laita omia vuorojaan heti vaan vasta viimeisenä.

5.3 Autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutukset työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen

Tuloksista nousi esille, että autonominen työvuorosuunnittelu on lisännyt työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Autonomisen työvuorosuunnittelun koettiin antavan paremmat mahdollisuudet työntekijän elämän hallintaan. Tämän seurauksena työhyvinvointi parani.

Toimiessaan tuo vahvuutta ja lisää työhyvinvointia. Työhyvinvointia tukevana.

Autonominen työvuorosuunnittelu koettiin vaikuttavan positiivisesti henkilökunnan työssä jaksamiseen ja lisänneen työn mielekkyyttä.

Kyllä vaikuttaa työssä jaksamiseen selkeästi paremmin, kun voi itse miettiä millä tavalla työvuorot listalle suunnittelee – kylläkin samalla huomioiden, että vuoroihin tulee riittävästi tekijöitä.

Tuloksista nousi esille, että työhyvinvointiin vaikuttaa työvuorosuunnittelu, joka mahdollistaa työn jaksottamisen oman jaksamisen mukaan sekä ergonomisen työvuorosuunnittelun.

Oman työn jaksottaminen, ei pitkiä työputkia. Lisäksi osittainen ergonominen työvuorosuunnittelu myös osaltaan autonomisen työvuorosuunnittelun kanssa auttaa nivomaan työn ja vapaa-ajan. Olen pyrkinyt noudattamaan ergonomista työvuorosuunnittelua.

Autonomisen työvuorosuunnittelun toivottiin myös keventävän esimiesten työtaakkaa.

Mutta koen, että enemmän on tällä systeemillä voinut vaikuttaa asioihin ja toivottavasti myös vähän helpottaa esimiehen työvuorolistan loppuun tekemistä. Helpottaa esimiehen listasuunnittelua.

6 Pohdinta

Autonominen työvuorosuunnittelu on nykysuuntaus terveydenhuoltoalalla. Autonominen työvuorosuunnittelu nähdään ratkaisuna työn ja työajan hallintaan. Se mahdollistaa yksilöllisen työvuorosuunnittelun toteuttamisen. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 8-11, 49-50; Hakola ym. 2007, 49; Kilpatrick & Lavoie-Tremblay 2006.) Kehittämistyön tarkoituksena oli edistää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja lisätä työhyvinvointia sekä helpottaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista kehittämällä perinteistä työvuorosuunnittelua autonomisen työvuorosuunnittelumallin mukaiseksi. Kehittämistyö sisälsi autonomisen työvuorosuunnittelukokeilujakson akuuttigeriatrian päivystysosastolla. Autonomisen työvuorosuunnittelukokeilun tarkoituksena oli, että akuuttigeriatrian päivystysosaston henkilökunta kykenee tekemään oman työvuorosuunnittelun yhteistyössä, sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Kehittämistyössä aineistoa kerättiin alku- ja loppukartoituskyselyiden avulla.

6.1 Tulosten tarkastelu

Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämistyö alkoi syksyllä 2017 hakemalla tutkimuslupa organisaatiolta. Tutkimusaineisto kerättiin sähköpostitse lähetetyillä alku- ja loppukartoituskyselyillä. Ajankohta suunniteltiin syksyyn, jolloin kesälomat olivat pääsääntöisesti ohi ja näin ollen mahdollisimman moni työntekijä sai mahdollisuuden osallistua kehittämistyön toteuttamiseen. Autonominen työvuorosuunnittelukokeilu

toteutettiin kehittämistyönä, jonka tutkimuksellinen lähestymistapa oli kehittävän työntutkimus. Engeströmin (2002, 128-130) mukaan ekspansiivisen oppimisen kehittämisprosessi alkaa vallitsevan toimintatavan kuvaamisella ja alkutilan kartoituksella, jotta saadaan selkeä kuva kehittämisen ja muutoksen tarpeesta. Kartoituksen tuloksena saatiin siis kuva vallitsevasta tilanteesta, sen ongelmista ja muutostarpeesta. Kehittämistyön prosessikuvauksen tukena käytettiin Engeströmin kehittävän työntutkimuksen prosessimallia. Kehittämistyöprosessi eteni suunnitellun aikataulun mukaisesti (kuvio 2).

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää ja käynnistää erään sairaalan akuuttigeriatrician päivystysosastolla uusi työvuorosuunnittelumalli, joka tässä kehittämistyössä oli autonominen työvuorosuunnittelu. Tavoitteena oli myös se, että jokainen työntekijä osaa tehdä oman työvuorosuunnitelmansa valmiiksi yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Tavoitteiden toteutumisen kautta pyrittiin myös lisäämään yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia.

Kehittämistyön aineistoa tulkittaessa on huomioitava, että alkukartoituskyselyyn osallistui sekä akuuttigeriatrician päivystysosaston että päivystysosaston henkilökunta. Myös loppukartoituskysely lähetettiin molempien osastojen henkilökunnalle. Esimiehille lähetettiin oma loppukartoituskysely. Tuloksissa ei kuitenkaan ole eritelty esimiesten vastauksia erikseen, koska vain yksi esimies vastasi kyselyyn. Anonymiteetin säilymisen vuoksi esimiehen vastaus on sisällytetty henkilökunnan vastauksiin. Loppukartoituskyselyyn vastauksia pyydettiin vain niiltä työntekijöiltä, jotka olivat osallistuneet autonomisen työvuorosuunnittelukokeiluun. Tämä selittää sen, miksi vastaajien määrä oli pienempi kuin alkukartoituskyselyihin vastanneiden määrä.

Engeströmin (2002, 11-12) mukaan kehittävässä työntutkimuksessa yhteisenä tekijänä on tutkimus, käytännön kehittäminen ja koulutus. Kehittävän työntutkimuksen tarkoituksena ei ole luoda valmiita ratkaisuja vaan saada työyhteisö tuottamaan toimintaan uusia kehittämismalleja. Autonomisen työvuorosuunnittelun kokeilun aikana akuuttigeriatrician päivystysosaston ja päivystysosaston henkilökunta suunnitteli yhdessä listasuunnittelun tueksi reunaehdot, jotka ohjasivat työvuorosuunnittelun

tekoa. Unkilan ym. mukaan (2008, 4, 9-15) autonominen työvuorosuunnittelu voidaan ottaa käytäntöön, kun reunaehdoista on sovittu ja esimies valvoo sen toteutuvan oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti. Kehittämistyön aikana akuuttigeriatrian päivystysosaston henkilökunta opetteli tekemään itsenäisesti työvuorosuunnittelua sekä ymmärtämään keskinäisen vuorovaikutuksen merkityksen autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumisessa. Kehittämisprosessin onnistumista edesauttoi se, että useammalla akuuttigeriatrian päivystysosaston työntekijällä oli aikaisempaa kokemusta autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Näin ollen kehittävä työntutkimus oli oikea menetelmävalinta tämän kehittämistyön toteuttamisessa.

Kehittämistyöprosessin edetessä todettiin autonomisen työvuorosuunnittelun edellyttävän avointa vuorovaikutusta, joustavuutta ja yhteistyötä. Hakola & Kalliomäki-Levannon (2010, 14) mukaan onnistunut autonominen työvuorosuunnittelu edellyttää henkilökunnalta avointa vuorovaikutusta. Henkilökunnalla oli käytössä työvuorosuunnittelun tukena viestivihko, joka toimi keskustelukanavana. Pääsääntöisesti henkilökunnan näkemykset olivat, että autonominen työvuorosuunnittelukokeilu sujui joustavasti ja keskinäinen vuorovaikutus toimi onnistuneesti. Tuloksista ilmeni myös se, että yhteistä keskustelua työvuorosuunnittelusta kaivattiin enemmän. Toisinaan vuorotyön luonteen takia keskinäinen vuorovaikutus koettiin haasteellisena, koska helpompana pidettiin työvuoromuutoksista sopiminen kasvotusten. Tuloksista nousi esille myös, että onnistuakseen autonominen työvuorosuunnittelu vaatii vielä kokonaisuuden hahmottamista sekä kaikkien työntekijöiden sitoutumista ja joustamista työvuorosuunnittelussa.

Vuorotyössä työaikoihin ja työaika järjestelyihin tulisi kiinnittää huomiota. Kehittämistyön alussa henkilökunta koki perinteisen työvuorosuunnittelun ongelmana vähäisen vaikutusmahdollisuuden omiin työvuoroihinsa. Kehittämistyöstä saatujen tuloksien perusteella autonomisen työvuorosuunnittelukokeilun myötä henkilökunta pystyi paremmin vaikuttamaan oman työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen sekä työajan hallinta lisääntyi. Tältä osin voidaan todeta, että kehittämistyön myötä pystyttiin kehittämään aikaisemman työvuorosuunnittelumallin aikana esiintyneitä ongelmatilanteita. Bambran ja muiden (2008, 427-434) mukaan kun työntekijöillä on

mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin, voidaan parantaa työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja yksityiselämän yhteensovittamista.

Autonominen työvuorosuunnittelukokeilu oli vaikuttanut positiivisesti myös henkilökunnan työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Tuloksista kävi ilmi, että työvuoroja suunniteltaessa henkilökunta pystyi huomioimaan paremmin oman jaksamisensa sekä toteuttamaan ergonomista työvuorosuunnittelua. Näiden seikkojen myötä työntekijät kokivat työn mielekkäämpänä sekä työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin lisääntyneen. Myös Sinivaara ja Aschan (2008, 101-103, 114-115.) toteaa tutkimuksessaan, että autonominen työvuorosuunnittelu antaa paremmat mahdollisuudet vaikuttaa omiin työvuoroihin ja vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden työssäjaksamiseen.

Vastuun jakaminen osastonhoitajalta henkilökunnalle on osallistava johtamismenetelmä, joka lisää henkilökunnan vaikutusvaltaa työvuorosuunnittelussa. Autonominen työvuorosuunnittelukokeilu auttoi henkilökuntaa näkemään, miten eri asiat vaikuttavat työvuorolistan tekemiseen. Toisinaan on kärsittävä ja joustettava oman mukavuusalueen ulkopuolelle työvuorolistaa suunniteltaessa sekä samalla myös otettava vastuuta siitä, että työvuorolista on toimiva. Joustamattomuus työvuorosuunnittelussa näkyi siinä, että työvuorolista suunniteltiin vain omista lähtökohdista. Henkilöstön mahdollisuus muutoksen suunnitteluun ja sen toteuttamiseen lisää työmotivaatiota ja sitoutumista yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Vesterinen 2006, 83-85, 90, 125; Cetin & Sohrabifard 2013, 886-891). Osallistavan johtamisen menetelmän tuominen osaksi käytännön työhön vaatii työyhteisöltä sopeutumista ja aikaa, joka tulee muistaa kehittämistyön tuloksia tarkasteltaessa.

Alkukartoituskyselyssä ilmeni pelkoja autonomista työvuorosuunnittelua kohtaan. Pelot liittyivät siihen, toteutuuko lopullinen työvuorolista tasavertaisesti ja noudattaako henkilökunta yhdessä sovittuja reunaehtoja. Lisäksi henkilökuntaa huolestutti se, millä ajalla työvuorosuunnittelua tehdään, koska hoitotyön luonne on kiireistä ja resurssit vähäiset. Bailyn ym. (2007, 72-77) mukaan on ensiarvoisen tärkeää, että henkilökunta sopii yhdessä työvuorosuunnittelulle reunaehdot ja sitoutuu noudattamaan niitä.

Autonomisen työvuorosuunnittelun loppukartoituskyselyn tuloksista nousi esille, että henkilökunta koki saaneensa riittävästi ohjausta ja tukea työvuorosuunnitteluun. Käytännössä kuitenkin osoittautui, että työvuorosuunnittelukokeilun aikana olisi kaivattu enemmän neuvoa ja tukea työvuorolistan tekemiseen. Tämä ristiriitainen tulos saattaa selittyä sillä, että autonomisen työvuorosuunnittelun koulutuksia oli vain kaksi ja kaikki hoitohenkilökunnasta eivät päässeet osallistumaan kehittämissiltapäiviin.

Ensimmäisen listan suunnitteluvaiheessa kehittämistyön vastaava kävi päivittäin akuuttigeriatrian päivystysosastolla ohjaamassa työvuorolistan tekoa. Kokeilun päätyttyä työvuorosuunnittelun onnistumista arvioitaessa tuli ilmi, että ensimmäisen listan suunnittelu onnistui hyvin, mutta seuraavissa listoissa ilmeni ongelmia osaston toiminnan kokonaisuuden huomioimisessa. Tilannetta vaikeutti se, että kehittämistyön vastaava oli kiinnitetty omaan työpisteeseen päivystysosastolle eikä tämän vuoksi pystynyt aina irtautumaan omasta työstään. Autonomisen työvuorosuunnittelukokeilun listasuunnittelua olisi helpottanut, jos listavahti tai kehittämistyön vastaava olisi ollut konkreettisesti läsnä autonomisen työvuorosuunnittelukokeilun aikana. Merkittävänä asiana pidettiin henkilökunnan keskinäistä vertaistukea sekä esimiehiltä saama tuki.

Kehittämistyön tuloksista nousi esille, että autonominen työvuorosuunnittelu vaatii onnistuakseen henkilökunnan tasavertaisen ja oikeudenmukaisen kohtelun. Henkilökunnan ja esimiesten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus ovat onnistuneen työvuorosuunnittelun kulmakivi. Tarkkosen (2003, 107-109) näkemys on, että johtamisella on tärkeä vaikutus työhyvinvointiin ja sen eri osa-alueisiin. Erityisen tärkeää on, että henkilöstöllä on riittävät osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Autonomisen työvuorosuunnittelukokeilun aikana ei juurikaan ilmennyt muutosvastarintaa, koska muutos oli toivottu ja nousi työyhteisön tarpeista kehittää työvuorosuunnittelua. Autonomisen työvuorosuunnittelukokeilun päätyttyä akuuttigeriatrian päivystysosastolla perinteinen osastonhoitajavetoinen työvuorosuunnittelumalli

vaihtui työyhteisölähtöisempään autonomiseen työvuorosuunnittelumalliin. Autonomisen työvuorosuunnittelun lähtökohtana on työntekijöiden henkilökohtaiset työaikamieltymykset ja yhteistyössä laadittujen pelisääntöjen ja reunaehtojen mukainen työvuorosuunnittelumalli. Osastonhoitajan tehtävänä on toimia ammatillisena esimerkkinä työyhteisössä muokkaamalla oma rooli esimiehenä autonomista työvuorosuunnittelua kannustavaksi. Kehittämistyön tuloksien perusteella tavoitteet saavutettiin muilta osin, mutta puutteelliseksi jäi vielä listan valmiiksi saattaminen yhdessä henkilökunnan kesken. Näin ollen kehittämistyön tavoitteita voidaan pitää realistisena.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kehittämistyössä luotettavuutta tarkastellaan yleisillä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereillä. Graneheimin ja Lundmanin (2004, 109) mukaan luotettavuuden kriteereitä ovat uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiivisyys ja siirrettävyys. Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimuksen kohdentamista siihen ilmiöön, mitä halutaan tutkia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, kun tehdään päätös tutkimuksen painopisteistä, kontekstin vallinnasta, tutkimuksen osallistujista sekä tietojen keräämisestä. Tutkimuksen uskottavuutta vahvistaa myös tutkijoiden aikaisempi kokemus autonomisesta työvuorosuunnittelusta, joka vahvistaa myös esiymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Kehittämistyön painopisteenä oli perinteisen esimieslähtöisen työvuorosuunnittelumallin kehittäminen enemmän työyhteisölähtöisemmäksi. Kehittämistyön kontekstina oli akuuttigeriatrian päivystysosasto. Osaston esimiehen toimesta kehittämistyö rajattiin tässä vaiheessa koskemaan akuuttigeriatrian päivystysosastoa.

Tutkimusaineisto kerättiin hoitohenkilökunnalta ja esimiehiltä sähköpostikyselyiden avulla. Kyselylomakkeen saatekirjeessä kävi ilmi tutkimuksen tarkoitus ja sen luotettavuus. Saatekirjeessä oli myös mainittu kehittämistyön vastaavien yhteystiedot, jotta tutkimukseen osallistuneiden oli mahdollisuus kysellä tarkemmin kehittämistyöhön liittyvistä asioista. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että kyselylomakkeessa ei käytetty valmiita kysymyksiä vaan kehittämistyön vastaavat suunnittelivat kyselylomakkeen kysymykset kehittämistyön teoreettisen viitekehyksen mukaan. Kyselylomakkeen luotettavuutta lisää sen esitestaaminen pienemmällä kohderyhmällä.

Tässä tutkimuksessa kyselylomaketta ei esitettävä, koska kehittämistyössä tehtiin kaksi erillistä kyselyä henkilökunnalle ja esimiehille. Kyselylomakkeiden kysymykset pyrittiin tekemään sellaiseen muotoon, että niistä saadut vastaukset olivat riittävän kattavia ja vastasivat tutkimuksen tavoitetta ja tarkoitusta. Alkukartoituskyselyiden esitestaamatta jättämien ei vaikuttanut kehittämistyön aineistoa heikentävästi.

Sähköpostikyselyiden vastaukset analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysimenetelmällä, joka antoi selkeän kuvan tutkittavasta aiheesta. Analyysin aikana huomioitiin mahdollisimman tarkkaan, että tutkittavien omat näkemykset säilyivät muuttumattomina. Uskottavuutta lisäsi myös, että sisältöä analysoitaessa käytettiin henkilökunnan suoria lainauksia. Näin ollen myös lukijoilla on mahdollisuus tarkistaa analyysistä saatujen alkuperäisten ilmaisujen yhdenmukaisuus.

Tutkimusaineisto valittiin niin, että ne täyttivät tutkimukselle asetetut yleiset luotettavuuden kriteerit. Tutkimusaineiston keruussa tulee huomioida tutkittavien oikeudet. Tutkittavilla on oikeus riittävään tiedonsaantiin koko tutkimusprosessin ajan. Tutkittaville tulee kertoa, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja heillä on oikeus keskeyttää tutkimus. (Leino-Kilpi & Välimäki 2014, 366-368; Janhonen & Nikkonen 2003, 39; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kehittämistyön tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että henkilökuntaa oli informoitu osastotunneilla kehittämistyön etenemisestä koko prosessin ajan. Alku- ja loppukartoituskyselyyn vastaaminen katsottiin tietoiseksi toiminnaksi ja näin ollen kyselyihin vastaaminen oli vapaaehtoista. Kehittämistyössä lähteinä on käytetty kansainvälisiä ja kansallisia lähteitä, muun muassa aikaisempia autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyviä tutkimuksia, jotka lisäävät tutkimuksen luotettavuutta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on tutkijan otetta huomioon omat arvot ja asenteet ja pyrkiä siihen, että omat näkemykset eivät vaikuta liikaa tutkimuksen sisältöön. Tutkimuksen luotettavuutta lisää oman toiminnan reflektointi ja sen kriittinen arviointi koko tutkimusprosessin ajan. (Graneheim & Lundman 2004, 111.) Luotettavuutta lisäsi myös se, että kehittämistyön vastaavilla oli entuudestaan käytännön kokemusta autonomisesta työvuorosuunnittelusta aikaisemmissa työyksiköissä työskennellessään. Myönteinen asenne ja molempien kiinnostus autonomista

työvuorosunnittelua kohtaan näkyi yhteistyön sujuvuutena koko kehittämistyöprosessin aikana. Kehittämistyössä henkilökohtainen kokemus autonomisesta työvuorosunnittelusta oli eduksi koko kehittämistyöprosessin ajan. Tulosten analysoimisessa pyrittiin tietoisesti jättämään oma kokemus ja ajatus syrjään ja käsitellä saatuja vastuksia objektiivisesti.

Tutkimuksen luotettavuutta on lisännyt se, että tukijoita on ollut kaksi. Molemmat tutkijat ovat osallistuneet sisällönanalyysin tekemiseen perehtymällä aineistoon aluksi itsenäisesti ja tämän jälkeen yhdessä luokittelemalla aineisto sisällönanalyysimenetelmällä. Näin varmistettiin tulosten rehellisyys ja muuttumattomuus. Tutkimuksen luotettavuutta ilmentää se, että kehittämistyön tulokset ovat samankaltaisia aiemmin autonomisesta työvuorosunnittelusta tehtyjen tutkimusten tulosten kanssa. Tutkimuksen uskottavuutta lisää se, että tulokset on kuvattu niin selkeästi, että lukija ymmärtää miten analyysin tuloksiin on päästy. (Graneheim & Lundman 2004, 109; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 197-198; Elo & Kyngäs 2008, 112.) Tutkimusraportissa on kuvattu aineiston kerääminen ja analysointi mahdollisimman rehellisesti muuttamatta sen sisältöä.

Kehittämistyön vahvistettavuutta pyrittiin lisäämään tutkimuksen eri vaiheiden tarkalla kuvauksella. Kehittämistyön vastaavat kirjasivat ylös tutkimusprosessin keskeiset vaiheet, mikä helpotti aineiston tarkastelua ja kriittistä arviointia sekä johtopäätösten pohtimista. Tutkimusprosessin aikana saatu ohjaus ja neuvonta auttoivat myös jäsentämään paremmin tutkimuksen eri vaiheita. Tutkimuksen reflektiivisyyttä arvioitaessa kehittämistyön vastaava pyrki olemaan mahdollisimman vähän esillä reunaehtoja valmisteltaessa, jotta henkilökunta sai mahdollisimman paljon osallistua kehittämistyön toteuttamiseen. Kehittämistyön vastaava vastasi tarvittaessa reunaehtojen osalta tarkentaviin kysymyksiin.

Tutkimusaiheen valintaan liittyy monenlaisia eettisiä kysymyksiä, riippuen siitä mitkä ovat tutkimuksen päämäärät, mitä halutaan tutkia ja mitä jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimustehtävä ja tutkimusongelma määritellään ja rajataan tutkittavan aiheen sisällön mukaan. (Leino-Kilpi & Välimäki 2014, 366-368; Janhonen & Nikkonen 2003, 39; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kehittämistyön tutkimuksen aihe

lähti kehittämistyön vastaavien kiinnostuksesta kehittää perinteistä esimieslähtöistä työvuorosuunnittelua työyhteisölähtöisemmäksi. Osaston henkilökunnan ja esimiehen taholta oli myös noussut esille tarve kehittää työvuorosuunnittelua. Ennen uuden työvuorosuunnittelumallin käyttöönottoa henkilökunnalta kyseltiin sähköpostikyselyllä mielipiteitä perinteisen ja autonomisen työvuorosuunnittelun eduista ja haitoista.

Sähköpostikyselyiden vastaukset pyydettiin tulostamaan ja palauttamaan nimettöminä suljettuun palautuslaatikkoon. Näin ollen kehittämistyöhön osallistuneiden anonymiteetti oli suojattu ja yksittäisiä tutkimuskohteita ei voitu tunnistaa. Tulostetut sähköpostikyselyiden vastaukset on säilytetty niin, että ne ovat olleet vain kehittämistyön vastaavien käytössä ja ne on hävitetty kehittämistyön valmistuttua silpupamalla. Tutkittavien anonymiteetti tulee säilyä koko tutkimuksen ajan ja heitä tulee kohdella kunnioittavasti koko tutkimusprosessin ajan (Leino-Kilpi & Välimäki 2014, 366-368; Janhonen & Nikkonen 2003, 39; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kehittämistyön vastaavat kunnioittivat tutkimukseen osallistuneen henkilökunnan tietoiseen suostumukseen perustuvaa tutkimukseen osallistumista pyrkimällä välttämään mahdolliset haitat tutkimusprosessin aikana. Kehittämistyön vastaavat ymmärsivät tutkimukseen osallistuneiden persoonallisuuksiin liittyviä eroavuuksia ja kunnioittivat sekä arvostivat heidän mielipiteitänsä tasavertaisesti.

Tutkimuksen lähtökohtana on, että tutkittava aihe on tieteellisesti perusteltua ja tutkimuksen tekeminen mielekästä. Tutkimusongelman määrittely ei saa olla vähäsyvää tai loukkaavaa tutkittavia kohtaan. Tutkimuksen tekijän on oltava selvillä siitä, mihin tarkoitukseen tutkimusta tehdään ja mitkä kysymykset askarruttavat sekä vastaako tutkimuskohde ja tutkimusongelmat tarkoitustaan. Tutkimuksen eettisten kriteereiden tulee olla sellaiset, jotka tutkija voi myös itse hyväksyä tutkimusta tehdessä. (Leino-Kilpi & Välimäki 2014, 366-369; Janhonen & Nikkonen 2003, 39; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Eettisyyteen liittyen on arvioitava, että tutkimuksesta saatu hyöty on oltava suurempi kuin haitta (Leino-Kilpi & Välimäki 2014, 366-368; Janhonen & Nikkonen 2003, 39; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kehittämistyöstä saatu hyöty näkyy siinä, että autonominen työvuorosuunnittelu on

lisännyt työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Lisäksi kehittämistyötä voidaan hyödyntää organisaation muillakin osastoilla.

6.3 Johtopäätökset ja kehittämissuositukset

Kehittämistyössä toteutettiin autonomisen työvuorosunnittelun prosessi Engeströmin (2004, 61) monivaiheisen kehittävän työntutkimusmallin mukaisesti. Autonomisen työvuorosunnittelukokeilun pilottiosastona toimi akuuttigeriatrian päivystysosasto. Tuloksien perusteella voitiin todeta, että autonominen työvuorosunnittelu halutaan ottaa pysyväksi toimintamalliksi. Vaikka autonomisen työvuorosunnittelun kehittämistyö saatiin tältä osin päätökseen, jatkuu autonomisen työvuorosunnittelun toteuttaminen ja kehittäminen edelleen osaston yhteisenä projektina. Tavoitteena on saada yhdessä suunniteltu toimiva työvuorolista. Engeströmin (2004, 25-26, 59-60) mukaan ekspansiivinen oppiminen etenee moniaskeleisena syklinä, eikä uusi toimintamalli tule valmiiksi lyhyen oppimissyklin aikana, vaan vasta uuden toimintamallin käyttöönoton ja vakiinnuttamisen tuloksena.

Jatkokehittämissuosituksena on, että autonominen työvuorosunnittelumalli otetaan käyttöön myös päivystysosastolla, koska molemmat osastot akuuttigeriatrian päivystysosasto ja päivystysosasto kuuluvat samaan tulosvastuualueen piiriin ja heillä on yhtenäinen listapohja. Siirtyminen yhtenäiseen työvuorosunnittelumalliin on kustannustehokkaampaa ja listateknisesti myös helpommin toteutettavissa.

Jatkokehittämissaiheena voidaan tutkia, onko autonomisella työvuorosunnittelulla ollut vaikutusta henkilökunnan sairauspoissaoloihin tai vuorotyön aiheuttamiin terveyshaittoihin. Jatkotutkimuksessa voidaan selvittää, miten autonominen työvuorosunnittelu on vaikuttanut työhyvinvointiin, henkilökunnan väliseen vuorovaikutukseen, vastuullisuuteen ja yhteistyötaitoihin, kun autonominen työvuorosunnittelu on jo vakiintunut osaksi työyhteisön toimintaa.

Vastuunjaon ja yhteisten pelisääntöjen kautta luodaan juuret hyvälle työyhteisö työkentelylle. Hyvä johtaminen näkyy ihmisten välisenä yhteistyönä ja johtaa laadukkaiisiin työtuloksiin. (Kärkkäinen 2005, 82-83.) Osallistava johtaminen tukee esimiehen työtä ja lisää myös esimiehen työhyvinvointia. Yhtenä jatkotutkimusaiheena voi tutkia esimiehen näkökulmasta, miten osallistava johtaminen näkyy esimiestyössä ja miten autonominen työvuorosunnittelu on vaikuttanut esimiehen työhön.

Lähteet

- Albertsen, K. & Nielsen, K. 2006. Evaluation of an open-rota system in a Danish psychiatric hospital: an mechanism for improving job satisfaction and work-life balance. *Nursing Management* 2006, 5, 282-288. Viitattu 17.6.2019. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00617.x>
- Al-Hussami, M. 2005. Predictors of Nurse's Commitment to Health Care Organizations. *Australian Journal of Advanced nursing* 26, 4, 36-48. Viitattu 21.8.2019. http://www.ajan.com.au/Vol26/26-4_Al-Hussami.pdf
- Bailyn, L., Collins, R. & Song, Y. 2007. Self-scheduling for hospital nurses: an attempt and its difficulties. *Journal of Nursing Management* 15, 72-77. Viitattu 15.3.2019. https://www.academia.edu/14338007/Self-scheduling_for_hospital_nurses_an_attempt_and_its_difficulties
- Bambra, CL., Whitehead, MM., Sowden, AJ. & Petticrew, MP. 2008. Shifting schedules: the health effects of reorganizing shift work. *American Journal of Preventive Medicine* 2008, 24,5, 427-434. Viitattu 5.6.2019. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749379708001529>
- Buffet, M-A., Gervais, F., Liddle, M. & Eeckelaert, L. 2013. Well-being at work: creating a positive work environment. Luxemburg: Publications Office of the European Union 2013. Viitattu 1.9.2019. https://osha.europa.eu/fi/tools-and-publications/publications/literature_reviews/well-being-at-work-creating-a-positive-work-environment
- Cetin, B. & Sohrabifard, N. 2013. Terms of Organizational Psychology, Personnel Empowerment and Team Working: A Case Study. *Social and Behavioral Sciences* 82, 3, 886-891. Viitattu 25.8.2019. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281301433X>
- Costa, C. 2003. Shift work and occupational medicine: an overview. *Occupational Medicine*, 53, 2, 83-88. Viitattu 17.6.2019. <https://doi.org/10.1093/occmed/kgg045>
- Costa, G., Sartori, S., & Åkerstedt, T. 2006. Influence of flexibility and variability of working hours on health and well-being. *The journal of biological medical rhythm research* 223, 6, 1125-1137. Viitattu 25.6.2019. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07420520601087491?src=recsys>
- De Simone, S. 2014. Conceptualizing Wellbeing in the Workplace. *International Journal of Business and Social Science* 5, 12, 118-122. Viitattu 2.9.2019. https://ij-bssnet.com/journals/vol_5_no_12_november_2014/14.pdf
- Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62, 1, 107-115. Viitattu 18.6.2019. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Engeström, Y. 2002. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. 3. p. Helsinki: Painatuskeskus.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Otava.

- Giambra, B., Kneflin, N., Morath, H., Lee, J., Lin, L. & Morris, E. 2018. Meaningful participation and effective communication in shared governance. *Nurse Leader* 16,1,48-53. Viitattu 26.8.2019. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1541461217301854?via%3Dihub>
- Graneheim, U. & Lundman, B. 2004. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education Today* 24, 105-112. Viitattu 18.6.2019. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.490.2963&rep=rep1&type=pdf>
- Hakanen, J. & Laakso, S. N.d. Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Hakola, T., Hublin, C., Härmä, M., Kandolin, I., Laitinen, J. & Sallinen, M. 2007. Toimivat ja terveet työajat. 2. painos. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosuunnittelu hoitoalalla: ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. 2019. Uusi työaikalaki käytännössä. Liettua: BALTO print.
- Härmä, M., Karhula, K., Ropponen, A., Koskinen, A., Turunen, J., Ojajarvi, A., Vanttola, P., Puttonen, S., Hakola, T., Oksanen, T. & Kivimäki, M. 2019. Työaikojen muutosten ja kehittämisinterventioiden vaikutukset työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja työhön osallistumiseen. Tutkimushankkeen N:O 114317 loppuraportti työsuojelurahastolle. Tampere: Työterveyslaitos. Juvenes Print Oy. Viitattu 21.5.2019. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137526/Härmä_ym_2019_Työaikojen_muutosten_ja_kehittämisinterventioiden_vaiikutukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Ilmarinen, J. & Vainio, V. N.d. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työturvallisuuskeskus TTK, elintarvikealojen työalatoimikunta. https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf
- Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen K. 2013, 3. uudistettu painos. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. *Tutkiva Hoitotyö* 9, 2, 30-39.
- Kaunisto, S. 2017. Kohti yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Kehittämisprojekti. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen koulutusohjelma, ylempi AMK. Hämeen ammattikorkeakoulu. Visamäki. Viitattu 29.5.2019. <file:///C:/DATA/Yamk%20oppari%20yhteisöllinen%20työvuorosuunnittelu.pdf>
- Kilpatrick, K. & Lavoie-Tremblay, M. 2006. Shiftwork: What Health Care Managers Need to Know. *The Health Care Manager* 2006, 25, 2, 160-166. Viitattu 5.6.2019. https://journals.lww.com/healthcaremanagerjournal/Abstract/2006/04000/Shift-work_What_Health_Care_Managers_Need_to_Know.9.aspx

- Knauth, P. & Hornberger, S. 2003. Preventive and compensatory measures for shift workers. *Occupational Medicine* 53, 2, 109-116. Viitattu 12.6.2019. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12637595>
- KVTES.2018-2019. Viitattu 1.8.2019. <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/tyoaika>.
- Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T. & Kääriäinen, M. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 23, 1, 138-148.
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälinaena. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Leino-Kilpi, H. & Välimäki, M. 2014. Etiikka hoitotyössä. 8. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. 1. p. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Manka, M-L, 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.
- Mäkisalo-Ropponen, M. 2016. Kohti yhdessä tekemisen kulttuuria. Tampere: Juvenes Print.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Edita Prima Oy. Viitattu 15.8.2018. https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf
- Rautiainen, H. & Äimälä, M 2002. Työaikalaki. Praktika. Porvoo: WSOY.
- Russel, E., Hawkins, J. & Arnold, K. 2012. Guidelines for Successful Self-scheduling on Nursing units. *JONA*, 42, (9). Viitattu 12.6.2019. https://www.researchgate.net/publication/230741691_Guidelines_for_Successful_Self-scheduling_on_Nursing_Units/download
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovarasto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.8.2018. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Schwartz, T. & McCharthy, C. 2007. Manage Your Energy, Not Your Time. *Harvard Business Review*, 10/2007. Viitattu 22.8.2019. https://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time?cm_sp=Article_-_Links_-_Comment.
- Sinivaara, M. & Aschan, H. 2008. Työaika-autonomia. Yhteisöllinen työvuorosuunnitelumalli. Teoksessa Koponen, L. & Hopia, H. 2008. Hoitotyön vuosikirja. Vetovoimainen terveydenhuolto. Sairaanhoidajaliitto.
- Sosiaali- ja Terveysministeriön julkaisuja 18. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009-2011. Helsinki. Viitattu 20.3.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-2919-7>
- Suutarinen, M. & Vesterinen P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Tarkkonen, J. 2013. Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi. Päätöksentekijän haasteita ja mahdollisuuksia. Painettu EU:ssa: UNIpress.

Tuomi, J.& Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työaikalaki,9.8.1996/605. Viitattu 6.9.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6aikalaki#L3P7>

Työelämä 2020-hanke. 2018. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 22.8.2018. <https://stm.fi/te2020>.

Työterveyslaitos 2017. Toimiva työyhteisö, työhyvinvointi. Viitattu 29.8.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi>.

Työturvallisuuskeskus TTK 2015. Työhyvinvointikortti- koulutuksesta suuntaa kehittämiseen. Työhyvinvointikorttikoulutusaineisto. Vantaa: Nykypaino.

Unkila, R., Bergroth, U., Talonen, K., Mattila, E., Hiidenhovi, H., Julin, A-M., Kuronen, M., Salmela, L., Tuomisto, E., Ruoranen, R., Heino, H., Thomassen, K., Kaihlaniemi-Liukko, K. & Kotiniitty, T. 2008. Uudet työvuorot, parempi työhyvinvointi. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisu 5/2008, Tampere: Yliopistopaino. file:///C:/Users/Omis-taja/Downloads/julkaisu%202008_5.pdf

Utriainen, K., Ala-Mursula, L. & Virokannas, H. 2011. Näkökulmia sairaanhoitajien työhyvinvointiin. Tutkiva Hoitotyö, 9, 1, 30.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

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

Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. 2000. Generations at Work. Managing the Clash of Veterans Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace. New York Amacon. <https://www.amazon.com/Generations-Work-Managing-Boomers-Workplace/dp/0814432336>

Liitteet

Liite 1. Autonomisen työvuorosuunnittelun reunaehdot

Yövuorot:

- Yövuorot lyödään lukkoon ensimmäisenä työvuorolistaan
- Max 5 yövuoroa peräkkäin / 3 viikon lista
- Jokaisella oikeus tehdä viikonloppuöitä

Viikonloput:

- Jokaisella oikeus yhteen viikonloppuvapaaseen / 3 viikon lista
- Sunnuntaisin oikeus suunnitella max 1 Q-vuoro/ 6 viikossa
- Listantekijä seuraa viikonloppu- / pyhätyötunteja ja tekee tarvittaessa muutoksia työvuorolistaan lopullisessa toteutuksessa.

Juhlapyhät:

- Pyhätyöt jaetaan tasavertaisesti kaikkien halukkaiden kesken
- Jos yli- tai alitarjontaa joihinkin työvuoroihin, huomioidaan ensisijaisesti vapaaehtoiset, tarvittaessa listantekijä huomioi edellisen/edelliset vuodet; esimerkiksi joulunpyhien kohdalla.
- Jos on joulun töissä niin uusi vuosi on vapaa tai päinvastoin. Vapaaehtoisesti voi olla töissä useamman juhlapyhän.

Pitkät päivät (Q-vuoro):

- Vapaaehtoisia
- Max 2 Q-vuoroa / 3 viikon lista
- Ei liian monta Q-vuoron tekijää samalle päivälle

Muut sovitut asiat:

- 100 % työaika tekevät, max 3 toivetta / 3 viikon lista
- 75 % työaika tekevät, max 2 toivetta / 3 viikon lista
- 50 % työaika tekevät, max 1 toive / 3 viikon lista

Ehdottomat toiveet merkitään työvuorolistaan ympyröimällä työvuoro punaisella

- Jokainen suunnittelee omat työvuorot huomioiden työyksikön vaatimukset, hoidon jatkuvuus, riittävä henkilöstöresurssi ja osaaminen jokaisessa työvuorossa; sairaanhoitajat / lähi- perushoitajat.
 - Jos 2 Q-vuoroa -> yhteensä 8 vp / 3 viikon lista
 - Jos 1 Q-vuoro -> yhteensä 7 vp / 3 viikon lista
 - Jos 0 Q-vuoroa -> yhteensä 6 vp / 3 viikon lista
-
- 3-viikon työaikajaksossa työtunnit 116,15; enintään 7 peräkkäistä työvuoroa, jokaisella oltava 1-viikkolepopäivä, vuorokautista / viikoittaista työaikaa ei ole määritelty KVTES:ssä
 - Lomalle lähtijät ilmoittavat työvuoronsa listantekijälle etukäteen, lomalle lähtijöiden huomiointi työvuorosuunnittelussa (esim. viikonloppuvapaa ennen lomaa).
 - Viestivihko työvuorosuunnittelun rinnalla, johon voidaan kirjata vuoronvaihto tai muut toiveet, jokainen työntekijä seuraa viestivihkoa.
 - Kaikki voivat laittaa mieltymyksensä mukaan työvuoroja yhteiseen työvuorolistaan, vaikka laittaisivat viimeisenä työvuoronsa, kun kaikki ovat laittaneet työvuoronsa listaan, tehdään sovitteluja työvuoroista ja niiden vaihdoista.
-
- Toiveiden tasaaminen, jos ei riittävästi halukkaita joihinkin vuoroihin. Lähtökohtaisesti kaikki tekevät 3-vuorotyötä, aamuja ja iltoja tekevät kaikki. Yövuoroja ei tarvitse tehdä, jos tekijöitä riittävästi.
 - Listantekijä seuraa pelisääntöjen noudattamista ja antaa tarvittaessa palautetta, listantekijällä on oikeus muuttaa suunniteltuja työvuoroja, kaikille sama kohtelu tai samat mahdollisuudet.

Liite 2. Saatekirje ja alkukartoituskyselylomake

Saate

Hei

Sait juuri sähköpostiisi kyselyn, jonka tarkoituksena on selvittää hoitohenkilökunnan ja esimiesten ajatuksia autonomisesta työvuorosuunnittelusta sekä mielipiteitä nykyisen työvuorosuunnittelun eduista ja haitoista.

Opiskelemme Jyväskylän ammattikorkeakoulussa klinisen asiantuntijan tutkinto-ohjelmassa, ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Toteutamme opinnäytetyön kehittävänä työntutkimuksena akuuttigeriatrian päivystysosastolle ja päivystysosastolle. Kehittämistyön aiheena on autonominen työvuorosuunnittelu ja työhyvinvointi.

Antamasi vastaukset käsitellään nimettominä ja luottamuksellisesti. Kyselyssä ei myöskään tule ilmi vastaajan ikä, sukupuoli tai ammatti. Varmistamme kyselyyn osallistuvien anonymiteetin niin, että jokainen tulostaa sähköpostilla saamansa kyselyn ja palauttaa sen nimettömänä päivystysosaston henkilökunnan taukotilassa olevaan palautuslaatikkoon. Kyselylomakkeen vastaukset hävitetään asiankuuluvalla tavalla tutkimuksen valmistumisen jälkeen tuhoamalla lomakkeet silppurissa. Aineistoa säilytetään lukollisessa kaapissa, jonne vain tutkijoilla on mahdollisuus päästä.

Kysely sisältää 3 avointa kysymystä, joihin toivomme sinun vastauksesi viimeistään 19.9.2018.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Mielipiteesi on meille tärkeä ja toivomme sinun vastaavan kyselyyn.

Kiitos ajastasi

Anja Ahlgren

L2978@student.jamk.fi

Nina Stenhammar

L2990@student.jamk.fi

Alkukartoitus kysely

Voit täyttää lomakkeen sähköisesti ja tulostaa lomakkeen sen jälkeen tai tulostaa lomakkeen ja täyttää sen käsin, jolloin tarvittaessa voit jatkaa vastausta kyselylomakkeen toiselle puolelle.

Kyselyn aluksi pyydetään rastittamaan suostumus kyselyyn.

Suostun, että antamaani vastausta käytetään kehittämistyössä ja vastaus käsitellään nimettömänä ja luottamuksellisesti.

1. Millaisia etuja ja haittoja nykyisessä työvuorosunnittelussa mielestäsi on?
Edut

Haitat

2. Millaisia etuja ja haittoja ajattelet autonomisen työvuorosunnittelun tuovan?
Edut

Haitat

3. Millaisia vaikutuksia näkisit autonomisella työvuorosunnittelulla olevan työhyvinvointiin?

Liite 3. Saatekirje ja loppukartoituskyselylomake esimiehille

Saate

Hei

Sait juuri sähköpostiisi kyselyn, jonka tarkoituksena on selvittää esimiesten mielipiteitä autonomisesta työvuorosuunnittelusta.

Opiskelemme Jyväskylän ammattikorkeakoulussa klinisen asiantuntijan tutkinto-ohjelmassa, ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Toteutamme opinnäytetyön kehittävänä työntutkimuksena akuuttigeriatrian päivystysosastolle ja päivystysosastolle. Kehittämistyön aiheena on autonominen työvuorosuunnittelu ja työhyvinvointi.

Antamasi vastaukset käsitellään nimettominä ja luottamuksellisesti. Kyselyssä ei myöskään tule ilmi vastaajan ikä tai sukupuoli. Varmistamme kyselyyn osallistuvien anonymiteetin niin, että jokainen tulostaa sähköpostilla saamansa kyselyn ja palauttaa sen nimettömänä päivystysosaston henkilökunnan taukotilassa olevaan palautuslaatikkoon. Kyselylomakkeen vastaukset hävitetään asiankuuluvalla tavalla tutkimuksen valmistumisen jälkeen tuhoamalla lomakkeet silppurissa. Aineistoa säilytetään lukollisessa kaapissa, jonne vain tutkijoilla on mahdollisuus päästä.

Kysely sisältää 5 kysymystä, joihin toivomme sinun vastaavan viimeistään 16.4.2019.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Mielipiteesi on meille tärkeä ja toivomme sinun vastaavan kyselyyn.

Kiitos ajastasi

Anja Ahlgren

L2978@student.jamk.fi

Nina Stenhammar

L2990@student.jamk.fi

Kysely esimiehille autonomisen työvuorosuunnittelun kokeilusta. Tarvittaessa voit jatkaa vastausta paperin kääntöpuolelle.

1. Miten autonominen työvuorosuunnittelu on mielestäsi onnistunut?
 - a) Miten itsenäisesti henkilökunta on suoriutunut listan teossa?

 - b) Millainen käsitys sinulla on siitä, miten henkilökunnan keskinäinen vuorovaikutus on onnistunut työvuorosuunnittelussa?

 - c) Onko ollut havaittavissa muutosvastarintaa? Jos on, niin miten olet reagoinut asiaan?

2. Miten arvioit omia vahvuksiasi toimia esimiehenä osastolla, jossa on käytössä autonominen työvuorosuunnittelu?

3. Miten autonominen työvuorosuunnittelu on vaikuttanut omaan työaikaasi verrattuna perinteiseen työvuorosuunnitteluun?

4. Minkälaisia vaikutuksia näkisit autonomisen työvuorosuunnittelun tuovan omaan esimiestyöhösi sekä työyhteisöön?

5. Haluaisitko, että autonominen työvuorosuunnittelu otettaisiin pysyväksi työvuorosuunnittelumalliksi osastolla?
 - a. Kyllä
 - b) Ei

Liite 4. Saatekirje ja loppukartoituskyselylomake henkilökunnalle

Saate

Hei

Sait juuri sähköpostiisi kyselyn, jonka tarkoituksena on selvittää hoitohenkilökunnan mielipiteitä autonomisesta työvuorosuunnittelusta.

Opiskelemme Jyväskylän ammattikorkeakoulussa kliinisen asiantuntijan tutkinto-ohjelmassa, ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Toteutamme opinnäytetyön kehittävänä työntutkimuksena akuuttigeriatrian päivystysosastolle ja päivystysosastolle. Kehittämistyön aiheena on autonominen työvuorosuunnittelu ja työhyvinvointi.

Antamasi vastaukset käsitellään nimettominä ja luottamuksellisesti. Kyselyssä ei myöskään tule ilmi vastaajan ikä, sukupuoli tai ammatti. Varmistamme kyselyyn osallistuvien anonymiteetin niin, että jokainen tulostaa sähköpostilla saamansa kyselyn ja palauttaa sen nimettömänä päivystysosaston henkilökunnan taukotilassa olevaan palautuslaatikkoon. Kyselylomakkeen vastaukset hävitetään asiankuuluvalla tavalla tutkimuksen valmistumisen jälkeen tuhoamalla lomakkeet silppurissa. Aineistoa säilytetään lukollisessa kaapissa, jonne vain tutkijoilla on mahdollisuus päästä.

Kysely sisältää 4 kysymystä, joihin toivomme sinun vastaavan viimeistään 16.4.2019.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Mielipiteesi on meille tärkeä ja toivomme sinun vastaavan kyselyyn.

Kiitos ajastasi

Anja Ahlgren

L2978@student.jamk.fi

Nina Stenhammar

L2990@student.jamk.fi

Kysely autonomisen työvuorosuunnittelukokeilun onnistumisesta henkilökunnalle. Tarvittaessa voit jatkaa vastausta paperin kääntöpuolelle.

6. Kerro mielipiteesi, kuinka autonominen työvuorosuunnittelun kokeilu on osastolla toteutunut?
 - d) Millaisena koit työvuorosuunnittelun tekemisen omalta osaltasi?

 - e) Onko yhteistyö toiminut joustavasti työvuorosuunnittelussa henkilökunnan kesken; jos ei niin millaiset asiat ovat estäneet yhteistyötä?

 - f) Oletko saanut riittävästi tukea ja ohjausta listan tekemiseen; jos et niin millaista tukea tai ohjausta olisit kaivannut lisää?

7. Miten olet kokenut autonomisen työvuorosuunnittelukokeilun vaikuttaneen työssä jaksamiseen ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen?

8. Millaisia kehittämissuhteita sinulla olisi autonomisen työvuorosuunnittelun reuna-ehdoihin?

9. Haluaisitko, että autonominen työvuorosuunnittelu otettaisiin pysyväksi työvuorosuunnittelumalliksi osastolla?
 - a. Kyllä

 - b. Ei