

Päivi Baljaskin, Anne Ronkainen, Teija Ronkanen

TYÖAIKA-AUTONOMIAN
KÄYTTÖÖNOTTO
RANTASALMEN VUODEOSASTOLLA JA
SAVONLINNAN TERVEYSKESKUKSEN
VUODEOSASTO KAHDELLA

Opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulu-
tusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto


Huhtikuu 2011



MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences	Opinnäytetyön päivämäärä 28.4.2011
Tekijä(t) Päivi Baljaskin, Anne Ronkainen, Teija Ronkanen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen Ylempi AMK tutkinto
Nimeke: Työaika - autonomian käyttöönotto Rantasalmen vuodeosastolla ja Savonlinnan terveyskeskuksen vuodeosasto kahdella	
Tiivistelmä <p>Kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää ja ottaa käyttöön Savonlinnan vuodeosasto kahdella ja Rantasalmen vuodeosastolla työaika-autonominen työvuorosuunnittelukäytäntö. Tavoitteena oli, että uuden tavan myötä jokainen hoitohenkilökuntaan kuuluva oppii tekemään oman työvuorosuunnitelmansa. Lisäksi tarkoituksena oli, että työaika-autonomiaan siirtymisen myötä henkilökunnan työajan hallinta paranee. Autonomisella työvuorosuunnittelulla kehittämistyössä tarkoitetaan hoitohenkilökunnan itsensä tekemää työvuoroluettelon suunnittelua, jossa noudatetaan yhdessä sovittuja pelisääntöjä.</p> <p>Työntekijän vaikutusmahdollisuudet työn olosuhteisiin ja sisältöihin ovat työajan hallintaa. Vaikutusmahdollisuus omaan työhön on yksi tärkeimpiä työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Osallistavalla johtajuudella tarkoitetaan henkilöstön osallistumista tukevaa ja siihen kannustavaa johtamistapaa. Sen katsotaan olevan tärkeä osa ammattimaista johtamista. Osallistava johtaminen tarjoaa johtamisrakenteen hoitotyöhön, jossa päätöksentekovaltaa delegoidaan organisaatiossa työskenteleville ammattilaisille. Se tukee hoitohenkilöstön ammatillisia vaikutusmahdollisuuksia työssään. Osallistavan johtamisen on todettu parantavan työilmapiiriä, työolosuhteita, henkilöstön ja johtajien välistä vuorovaikutusta sekä tiedottamista. Osallistava johtamistapa korostuu erityisesti muutostilanteissa.</p> <p>Kehittämistyö toteutettiin kehittävänä työntutkimuksena ja siinä kuvataan kehittävän työntutkimuksen yksi sykli. Molemmille osastoille pidetyissä loppukeskustelussa ilmeni, että jokainen on itse suunnitellut työvuoronsa. Vaikutena työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun toimivuudelle koettiin molemmilla osastoilla yhteisesti sovitujen pelisääntöjen noudattamiseen sitoutuminen. Alkuun työvuorosuunnitelmissa molemmilla osastoilla oli ollut päällekkäisyyttä, jolloin listavastaavat joutuivat usein keskustelemaan työntekijöiden kanssa ja muuttamaan työvuoroja. Tämän vuoksi listavastaavien työ koettiin molemmilla osastoilla melko kuormittavana. Kuitenkin työaika-autonomisen työvuorosuunnittelukokeilun aikana henkilökunta oppi koko ajan paremmin huomioimaan kokonaisuuden työvuorosuunnittelussa. Osastojen työntekijöistä suurin osa oli sitä mieltä, että heidän vaikutusmahdollisuutensa omien työvuorojensa suunnitteluun on lisääntynyt.</p> <p>Molemmilla osastoilla todettiin, että säännölliset osastopalaverit ja niissä avoin keskustelu parantavat kaikkien työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Näin voidaan edistää paremmin henkilökunnan sitoutumista muutosprosessiin. Esimiehen rooli muutoksen mahdollistajana ja tukijana koettiin erityisen tärkeäksi molemmilla osastoilla. Autonomista työvuorosuunnittelukäytäntöä halutaan jatkaa Rantasalmen vuodeosastolla, ja Savonlinnan vuodeosastolla jatketaan ainakin kesään 2011 asti.</p>	

Asiasanat (avainsanat)

autonominen työvuorosunnittelu, työaika - autonomia, työajan hallinta, osallistava johtaminen, muutosjohtaminen, kehittävä työntutkimus, työyhteisökulttuuri

Sivumäärä

65s. + liitteet

Kieli

suomi


URN**Huomautus (huomautukset liitteistä)****Ohjaavan opettajan nimi**

Leena Uosukainen

Opinnäytetyön toimeksiantaja

Itä-Savon sairaanhoitopiiri

DESCRIPTION

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences	Date of the master's thesis 28.4.2011
Author(s) Päivi Baljaskin, Anne Ronkainen, Teija Ronkanen	Degree programme and option Degree programme in development and leadership in health care and social services
Name of the Thesis: Implementing Working Time Autonomy in the Ward in Rantasalmi Health Centre And in the Ward 2 in Savonlinna Health Centre	
Abstract <p>The purpose of this development work was to devise and implement working time autonomy as a work shift planning practice in the ward 2 in Savonlinna Health Centre and in the ward in Rantasalmi Health Centre. The aim was that along with the new practice each member of the nursing staff would learn how to make their own work shift plans. Furthermore, the purpose was to enhance time management at work among the staff along with the transition to working time autonomy. The autonomic work shift planning in development work means that the nursing staff members plan their own shift lists, in which the mutually agreed guidelines are followed.</p> <p>The employee's possibilities to affect the conditions and contents of work are a part of time management at work. The possibility to impact one's own work is one of the most vital factors affecting the contentment at work. Participative management is a style of management that supports and motivates the staff's participation. It is seen as an important factor of professional management. Participative management offers managerial structure to nursing, in which the decision-making power is delegated to the professionals working in the organization. It supports the occupational possibilities of the nursing staff to affect their own work. Participative management is found enhancing the working atmosphere and conditions, as well as the interaction and communication between the staff and the management. Participative management is emphasized especially in the states of change.</p> <p>The development work was carried out as a development work study, and one cycle of the study is described in it. In the final discussions held in both wards it occurred that each of the staff members has planned their shifts themselves. In both wards, committing to the mutually agreed guidelines was seen as a difficulty in the functioning of the working time autonomy in work shift planning. At first, there had been overlapping in the shift plans in both wards, in which case the employee responsible for the shift list often had to discuss with the staff members and change the shifts. Therefore, the task of the employee in charge of the list was experienced rather burdensome. However, in the course of the experiment, the staff learned to pay more attention to the general view in the work shift planning throughout. Most of the staff members in the wards were of the opinion that their possibilities to affect the planning of their own work shifts have increased.</p> <p>The nursing staff in both wards stated that regular ward meetings and open discussion in them enhance everyone's well-being and coping at work. Thus, the staff's commitment to the process of change can be encouraged better. The role of the nursing manager in enabling and supporting the change was seen especially vital in both wards. The staff members want to continue the practice of autonomy in work shift planning in the Rantasalmi and Savonlinna wards until summer 2011 at the least, and the aim is to continue as long as each member of the nursing staff has had the opportunity to be responsible for the shift planning.</p>	

Subject headings, (keywords) autonomy in work shift planning, working time autonomy, time management at work, participatory management, change management, development work study, workplace culture		
Pages 65 pages + appendices	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Leena Uosukainen	Master's thesis assigned by Itä-Savon sairaanhoitopiiri	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
2 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS	2
3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA SIIHEN LIITTYVÄ LAINSÄÄDÄNTÖ	2
3.1 Henkilöstösuunnittelu	2
3.2 Työaikaa säätelevä lainsäädäntö	4
4 TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT.....	7
4.1 Yksilön työhyvinvointi.....	8
4.2 Työyhteisön työhyvinvointi.....	8
4.3 Työhyvinvointi organisaatiotasolla	10
5 VUOROTYÖ JA TYÖAIKAERGONOMIA.....	10
6 TYÖYHTEISÖKULTTUURI.....	13
6.1 Yhteisöllisyys työyhteisössä.....	14
6.2 Sitoutuminen	16
6.3 Osaaminen työssä.....	17
6.4 Osallistava johtaminen	19
6.5 Muutos työyhteisössä	21
6.6 Työyhteisön muutos yksilön kannalta	24
6.7 Muutosjohtaminen työyhteisössä	25
7 TYÖAIKA-AUTONOMIA	27
8 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI	34
8.1 Kehittämistyön alkuvaiheiden kuvaus	35
8.2 Toiminnassa todettujen ristiriitojen analyysi	37
8.3 Uuden toimintamallin suunnitteleminen	38
8.4 Uuden toimintamallin käyttöönotto ja siihen liittyvän kyselyn toteutus.....	39
8.4.1 Uuden toimintamallin käyttöönotto	40
8.4.2 Kyselyn toteutus ja sen tulokset.....	42
9 UUDEN TOIMINTATAVAN ARVIOINTI JA VAKIINNUTTAMINEN	47
10 KEHITTÄMISTYÖN POHDINTA	51
10.1 Luotettavuus ja eettisyys kehittämistyössä.....	54

10.2 Jatkotutkimusehdotukset.....	55
-----------------------------------	----

LÄHTEET	57
---------------	----

LIITTEET

1 JOHDANTO

Terveydenhuollossa henkilökunta tekee pääsääntöisesti epäsäännöllistä kolmivuorotyötä. Tämän vuoksi työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on usein hankalaa. Työ on psyykkisesti, fyysisesti ja sosiaalisestikin raskasta. Tulevaisuudessa terveydenhuollossa tulisi löytää keinoja, joiden avulla työ saataisiin vetovoimaiseksi. Tämän hetken sekä tulevaisuuden uhkakuvia terveydenhuollossa ovat lisääntyvä hoitotyön tarve, ikääntyminen, henkilöstösupistukset sekä pula koulutetusta hoitohenkilökunnasta (Hakola & Kalliomäki - Levanto 2010, 10). Terveydenhuollossa ollaan monien haasteiden edessä, kun yritetään saada työntekijöitä hakeutumaan alalle, sitoutumaan työhön sekä pysymään työssä. Organisaatioissa tulisikin miettiä keinoja, joilla työntekijät saadaan jatkamaan työuraansa pidempään. (Kopola ym. 2011, 20.) Huolehtimalla työhyvinvoinnista ja henkilöstön jaksamisesta, työvuorojen joustavuudesta sekä omista mahdollisuuksista vaikuttaa työvuorojen suunnitteluun voidaan osaltaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa sosiaali- ja terveydenhuollon eri yksiköiden menestymiseen ja toiminnan tuloksellisuuteen. Työhyvinvointi, työn sisältö ja työelämän laatu kokonaisuudessaan nousevat tärkeimmiksi kilpailutekijöiksi, kun organisaatiot tarvitsevat palvelukseensa uutta osaavaa työvoimaa lähivuosina. (Kuntatyönantaja 2003, 3.)

Vuorotyön on tutkimusten mukaan todettu vaikuttavan heikentävästi työntekijöiden terveyteen. Vuorokausirytmien ja elintapojen muutokset sekä poikkeaviin työaikoihin liittyvät sosiaaliset stressitekijät voivat aiheuttaa elimistössä stressireaktioita ja näin ollen altistaa eri sairauksille. Lisäksi vuorotyön aiheuttama uneliaisuus ja toimintakyvyn heikkeneminen lisäävät tutkimusten mukaan tapaturmien ja onnettomuuksien mahdollisuuksia. Tutkimusten mukaan työntekijän omat mahdollisuudet vaikuttaa työvuorojärjestelyihin edistävät merkittävästi työntekijän jaksamista, työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Sairauspoissaoloihin ja subjektiiviseen terveyteen työajan hallinnalla on merkittävä yhteys (Kantoluoto 2009, 3 - 6; Sinivaara 2004, 147; Jokela - Ulenius 2009, 3-4; Kallioniemi & Kinnunen 2009, 5 - 6.) Työaika-autonominen työvuoro-suunnittelu on nykypäivää, useissa työyksiköissä suunnitellaan parhaillaan työaika-autonomian käyttöönottoa.

Opiskelemme Mikkelin ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, ja siihen liittyvä työelämälähtöinen kehittämistyö on osa ylempään ammattikorkeakoulun opintoja. Aiheenamme on työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto. Kehittämistyön aihe tuli työelämän tarpeesta kehittää työvuorosuunnittelua. Aihe myös osaltaan kiinnosti meitä, koska kahdella kehittämistyöntekijällä oli oma-kohtaisia kokemuksia autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Kehittämistyössämme tarkoitamme käsitteillä työaika-autonominen työvuorosuunnittelu ja autonominen työvuorosuunnittelu samaa asiaa.

2 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS

Kehittämistyömme tarkoituksena on käynnistää työaika-autonominen työvuorosuunnittelu Itä-Savon sairaanhoitopiiriin kuuluvilla kahdella vuodeosastolla, Rantasalmella ja Savonlinnan vuodeosasto kahdella. Tavoitteena on, että uuden työvuorosuunnittelun myötä jokainen työyhteisöön kuuluva oppii suunnittelemaan omat työvuoronsa. Lisäksi tarkoituksena on, että työaika-autonomiaan siirtymisen myötä myös henkilökunnan työajan hallinta paranee. Käytännön kokemukset osastoilta, joilla työaika-autonomia on käytössä, ovat olleet positiivisia. Itä-Savon sairaanhoitopiiriin Savonlinnan keskussairaalan osastoilla 2A ja 5A on ollut käytössä autonominen työvuorosuunnittelu ja kokemukset tästä ovat olleet hyviä.

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA SIIHEN LIITTYVÄ LAINSÄÄDÄNTÖ

3.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu on tulevaisuuden ennakointia ja siihen varautumista. Henkilöstösuunnittelu on pitkän ja lyhyen aikajänteen henkilöstön määrän, rakenteen ja laadun muutosten ennakointia, niihin liittyvää kustannussuunnittelua ja tiedon välittämistä rekrytoinnista ja kehittämistä vastaaville henkilöille. Henkilöstöjohtamisen alueella henkilöstösuunnittelu on yksi laiminlyödyimpiä alueita. (Viitala 2008, 223.) Henkilöstölähtöisyys on työntekijöiden kuulemista ja heidän näkemyksiensä huomioimista töiden suunnittelussa sekä työyhteisön ja yrityksen kehittämisessä. Tavoitteena on avoin

dialogi työ-, kehittämis- ja yhteistyökysymyksistä. Työntekijät sitoutuvat vastuuseen oman työn kehittämisessä, kun organisaatiossa toimitaan henkilöstölähtöisesti. Näin muutosten suunnitteluun ja toteutukseen saadaan paremmin mukaan kaikkien asiantuntemus, mitä organisaatiosta löytyy. (Koskensalmi ym. 2000, 17.) Tämän hetken suurimpana ongelmana henkilöstösuunnittelussa onkin juuri ammattitaitoisen ja motivoituneen henkilökunnan saaminen organisaatioihin. Suuret ikäluokat eläköityvät kovaa vauhtia ja tarvittavaa ammattitaitoista henkilökuntaa on vaikeaa saada. Tilanne aiheuttaa jo tällä hetkellä suuria haasteita käytännön toiminnan kannalta. Kunnallinen työmarkkinailaitos on antanut kunta-alalle suosituksen työhyvinvoinnista. Työhyvinvointi kunta-alalla - suositus tukee tuloksellisuuden ja työelämän laadun yhteistoiminnallista kehittämistä kuntatyöpaikoilla. Hyvinvointi työssä merkitsee työntekijälle hyvää työelämän laatua. Työnantaja voi vaikuttaa siihen hyvällä henkilöstöjohtamisella, työn hallinnalla, työn organisoinnilla ja tukemalla henkilöstön osaamisen kehittämistä. (Kuntatyönantaja 2003, 3.)

Henkilöstöjohtamisessa keskeistä on työhyvinvoinnin ja terveyden vahvistaminen. Työhyvinvoinnin edistämiseen kuuluu suunnitelmallinen työsuojelu- ja työympäristötyö. Käytännössä tämä tarkoittaa fyysisen ja psyykkisen terveyden haittojen ennaltaehkäisemistä ja torjumista sekä työolosuhteiden arviointia ja seurantaa. (Kuntatyönantaja 2003, 9.) Työvuorosuunnittelussa tärkeimpänä lähtökohtana on, että henkilöstöä on työssä oikeaan aikaan oikea määrä oikeassa paikassa siten, että toiminnalliset huiput ja hiljaiset hetket on otettu huomioon. Työn etenemistä ja työhyvinvointia edistää lisäksi se, että silloin tällöin henkilöstöä on yksi yli minimin kasautuneiden töiden purkua varten. Keskeisintä suunnitellun työvuoroluettelon toteuttamisessa on, että yllättäviin poissaolotilanteisiin on sijainen saatavilla. Haasteellisimpia tilanteita työvuoroluettelon toteuttamisen kannalta ovat ennakoimattomat poissaolot sekä poissaolot, joihin ei sijaista saa tai voi palkata. Työvuorosuunnittelussa tulisi huomioida myös vuorotyön ergonomiset suositukset. (Hakola & Kalliomäki - Levanto 2010, 65.) Hyvä henkilöstöpolitiikka huomioi työntekijöiden yksilölliset elämäntilanteiden vaihtelut. Tällä tarkoitetaan joustoa sekä räätälöintiä työajoissa, työtehtävissä ja työn sekä vapaa-ajan yhteensovittamisessa. (Rauramo 2008, 21 - 23.)

3.2 Työaika säätelevä lainsäädäntö

Työhyvinvoinnin edellytysten ylläpitämisen ja kehittämisen taustalla ovat useat työhön liittyvät lait. Ne asettavat työhyvinvoinnin kehittämiseksi vaatimuksia, joilla tähdätään henkilöstön työssä jaksamiseen ja työympäristön parantamiseen. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen la työaikoja säätelevät työaikadirektiivi, työaikalaki ja alakohtaiset virka- ja työehtosopimukset. Lainsäädännön tarkoitus on turvata ihmisten oikeudenmukainen, inhimillinen ja tasa-arvoinen kohtelu työpaikoilla. (Viitala 2009, 346; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 13.)

Säädösten avulla pyritään huolehtimaan erilaisten epäkohtien, terveysvaarojen ja -haittojen torjumisesta. Työterveydenhuollon rooli puuttua ongelmatilanteisiin varhaisessa vaiheessa on ensisijaisen tärkeää. (Manka ym. 2007, 8.) Euroopan unionin **työaikadirektiivi** velvoittaa jäsenvaltioita huolehtimaan siitä, että kansallinen työaikalaki tuottaa direktiivin määräämän vähimmäissuojan työntekijöille (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 13). Suomen työaikalaki on asettanut työaikadirektiivin vähimmäisvaatimustason ylittäviä tavoitteita. Yhtenä tavoitteena on edistää työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. (Manninen 2010, 9.)

Työaikalain mukaan työajaksi luetaan työhön käytetty aika sekä aika, jonka työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä (Työaikalaki 4.§ 9.8.1996/605). Erityistilanteita ovat päivittäiset lepoajat, joita ei lueta työajaksi, mikäli työntekijä saa poistua työpaikalta. Työhön käytetty matka-aika on työaika, mikäli se on samalla työsuoritus. Kulkeminen tai kuljetus esimiehen määräämästä lähtöpaikasta työnsuorituspaikkaan ja sieltä palaaminen luetaan työajaksi. Työpaikan järjestämä koulutus on työaika, jos se olennaisesti liittyy työntekijän työtehtäviin. Työntekijöiden lakisääteisiin ja työnantajan määräämiin terveydenhoidollisiin tutkimuksiin käytetty aika on työaika. (Manninen 2010, 9.)

Terveystieteiden tutkimuskeskuksen henkilöstöstä valtaosa tekee epäsäännöllistä kolmivuorotyötä, työaikamuotona kunnallisen terveydenhuollon yksiköissä on tavallisimmin jaksotyö. Jaksotyötä tehdään työpaikoissa, jotka ovat toiminnassa viikon jokaisena päivänä ympäri vuorokauden. Jaksotyö on joustava työaikajärjestely, siinä ei ole rajoitettu viikoittaisen

ja vuorokautisen työajan pituutta. (Rautiainen & Äimälä 2002, 64.) Työaika jaksotyössä on 114 t 45 min /3 viikkoa tai 229 t 30 min/ 6 viikkoa (KVTES 2010 - 2011, 53).

Lain mukaan on jokaiselle työpaikalle laadittava työvuoroluettelo. Työvuoroluettelosta tulee käydä ilmi työajan tasoittumisjärjestelmä sekä kunkin työntekijän työ- ja lepoajat. Siihen tulee merkitä työntekijän säännöllisen työajan alkamis- ja päättymishetki. Lain mukaan työvuoroluettelo on saatettava työntekijän tietoon hyvissä ajoin, viimeistään viikkoa ennen siinä tarkoitettua ajanjakson alkamista. Tiedoksi saattaminen tehdään kirjallisesti. Tämän jälkeen, kun työvuoroluettelo on saatettu työntekijöiden tietoon, sitä saa muuttaa vain työntekijän suostumuksella tai töiden järjestelyihin liittyvästä painavasta syystä. Painavalla syyllä tarkoitetaan yllättäviä tilanteita, joita työnantaja ei ole voinut ottaa huomioon mitoittaessaan työvuorojen henkilöstöä. (Rautiainen & Äimälä 2002, 181 - 183, KVTES 2010 - 2011.) Vakaat työvuorot ja riittävät lepoajat lisäävät työntekijän työhyvinvointia, tiimihenkeä ja työtyytyväisyyttä. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen paranee, kun työntekijä voi luottaa työvuoroluetteloon. Luotettavien työvuorosuunnitelmien on todettu vähentävän työperäistä stressiä. Työvuorosuunnittelun reunaehtoina ovat kunnallinen työ- ja virkaehtosopimus sekä paikalliset sopimukset, työaikalaki ja työyksikön toiminta. Työvuoroluettelo on juridinen asiakirja ja se on laadittava kirjallisesti. Esimies vahvistaa työvuoroluettelon jakson päätyttyä. Työvuoroluettelon laadinnassa on huomioitava tehokkaan työajan käytön periaate. (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2006.)

Työsuojeluvalvontalain mukaan tarkoituksena on varmistaa työsuojeluun liittyvien säännösten noudattaminen työpaikoilla ja parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan ja työpaikan työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. Tavoitteena on yhteistoiminta työnantajan ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen edistämiseksi ja sen mahdollistaminen työntekijöiden osallistumiseen ja vaikuttamiseen työpaikan turvallisuutta ja terveellisyttä käsitteleviin asioihin. Työsuojeluvaltuutetulla on oikeus osallistua asioiden käsittelyyn työntekijän pyynnöstä. Työpaikkaa yleisesti koskevat kehittämistavoitteet ja asiat käsitellään työsuojelutoimikunnassa. (Työterveyslaitos 2010.)

Lain naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta ja yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää ja turvata oikeudenmukaisuuden ja yhdenvertaisuuden toteutumista sekä

tehostaa syrjinnän tai häirinnän kohteeksi joutuneen oikeussuojaa työssä. **Laki yhteistoiminnasta yrityksissä** pyrkii edistämään yritysten toiminnan ja työolosuhteiden kehittämistä. Lain tarkoituksena on edistää työnantajan ja henkilöstön keskinäisiä suhteita sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia työhönsä ja työpaikkansa asioihin. Lain mukaan yhteistoiminnan osapuolet ovat työnantaja ja työehtosopimuksen perusteella valittu luottamusmies, yhdysmies, muu yhteyshenkilö, luottamusvaltuutettu tai yksittäinen työntekijä. Työpaikan tärkeät asiat kuuluvat yhteistoimintamenettelyn piiriin. Tällaisia asioita ovat muun muassa henkilöstön asemaan vaikuttavat olennaiset muutokset työtehtävissä, työmenetelmissä ja siirroissa työtehtävistä toiseen, erilaiset laitehankinnat, yrityksen tai sen osan lopettaminen, yrityksen ulkopuolisen työvoiman käyttöä koskevat periaatteet sekä koulutussuunnitelma. Lisäksi työsuojelun toimintaohjelma ja naisten ja miesten tasa-arvon edistäminen kuuluvat menettelyn piiriin. Yhteistoiminnassa noudatetaan valtion virastoissa, laitoksissa sekä kunta - alalla samoja periaatteita kuin yrityksissä. Kunta - alalla yhteistoiminnasta on yleissopimus, kun taas valtiolla yhteistoiminnasta on oma lakinsa. Yhteistoiminnalla siis turvataan henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa omaa työtään ja työympäristöään koskevien päätösten valmisteluun sekä parannetaan tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua. Perustana on keskinäinen luottamus ja avoin, vuorovaikutteinen ilmapiiri. (Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. (Työaikalaki 9.8.1996/605 4.§; Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609; Yhdenvertaisuus laki 20.1.2004/21; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334; Työmarkkina - avain 2001, 32.)

Vuosilomalain mukaan loman määräytymisvuosi on 1.4. alkava ja 31.3. päättyvä ajanjakso. Lomavuosi on se kalenterivuosi, jonka aikana lomanmääräytymisvuosi päättyy. Lomakausi on 2.5. alkava ja 30.9. päättyvä ajanjakso. Täysi lomanmääräytymiskuukausi on vuosilomaan oikeuttava kalenterikuukausi. Vuosiloma - aika on vuosiloma- ajaksi määrätty ajanjakso, johon voi sisältyä vuosilomapäivien lisäksi muitakin päiviä. Täysi lomanmääräytymiskuukausi on lomakautta edeltävän lomanmääräytymisvuoden sellainen kalenterikuukausi, jonka aikana viranhaltija/työntekijä on ollut työssä vähintään 35 työtuntia tai 14 työpäivää sekä jonka aikana yhtäjaksoinen palvelussuhde on kestänyt vähintään 16 kalenteripäivää. (KVTES 2010 - 2011, 83 - 84)

4 TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Hyvinvoinnin merkkejä ovat henkilön tyytyväisyys työhön ja elämään sekä kyky sietää kohtuullisessa määrin epävarmuutta. Hyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus. Siihen kuuluu myönteinen perusasenne ja aktiivisuus sekä itsensä hyväksyminen. Työ, joka vastaa tavoitteita ja ammatillisia kykyjä, on henkisen hyvinvoinnin tärkeä perusta. Hyvinvointi merkitsee myös turvallisuutta, joka tarkoittaa säännöllisesti valvottua henkilöstön ja työympäristön terveyttä. (Manninen 2010, 4.) Työhyvinvointi on yksilön tai yhteisön hyvinvoinnin tila elämässä; se on onnellisuutta, terveyttä tai muuten suotuisa olotila (Sinivaara 2004, 148). Työhyvinvointi syntyy työssä ja työtä tekemällä, se on yksilön sekä yhteisön kokemus ja sitä luodaan yhdessä. Työhyvinvointi pohjaa johtamiseen, osaamiseen, työn hallintaan, vuorovaikutukseen ja osallisuuteen nostattamalla innostusta ja yhteisöllisyyttä sekä mahdollistaa yhteisten tavoitteiden saavuttamisen. (Virolainen 2009, 2.) Työ, jossa perusasiat ovat kunnossa, tukee yksilön työkykyä ja sen säilymistä, ja ongelmat työssä vastaavasti murentavat työkykyä. Myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten yhteiskunnan rakenteet, perhe ja lähiympäristö vaikuttavat yksilön työkykyyn. Yksilön vastuu oman työhyvinvoinnin ylläpitämisessä on merkittävä. (Vesterinen 2006, 78 - 79.) Yksi tärkeimpiä työtyytyväisyyteen vaikuttavia asioita on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Työaikojen joustot toiveiden mukaisesti koetaan tärkeimmäksi työkykyä ylläpitäväksi keinoksi työntekijöiden kesken. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 18, 34 - 35.)

Työhyvinvoinnin perustana ovat terveet ja tasa-arvoiset työyhteisöt, joissa toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen, sukupuolten tasa-arvo, syrjimättömyys, työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen sekä monikulttuurisuus. Pysyvä ja jatkuva muutosvalmius on menestyvien työyhteisöjen ominaispiirre. (Kuntatyönantaja 2003, 6 - 11.) Toimivassa työyhteisössä työpaikan perustehtävä on selkeä, tiedonkulku on riittävää, työntekijän oma työ ja yhteistyö muiden työntekijöiden kanssa on sujuvaa, vuorovaikutus on avointa ja ongelmat ratkaistaan yhdessä. Lisäksi toimivassa työyhteisössä johtaminen tukee työyhteisön toimintaa ja tarvittaessa työyhteisössä osataan muuttaa sitä. (Levo 2010, 14.) Työhyvinvoinnin edistäminen on vuorovaikutukseen perustuvaa yhteistyötä. Se on yhteinen asia, joka koskettaa kaikkia työyhteisön jäseniä: työnantaja, johtoa, esimiehiä, työyhteisöä sekä yksittäisiä työntekijöitä. Tuloksellinen työhyvinvoinnin edistäminen edellyttää yhteistoiminnan toteutumista toiminnan kaikilla

tasoiilla. Erityinen huomio on kiinnitettävä muutosten läpiviennin onnistumiselle. Toimintatavan tulee olla ennakoivaa, pitkäjänteistä ja suunnitelmallista. Aktiivinen viestintä luo pohjan avoimelle ja luottamukseen perustuvalla vuorovaikutuksella. (Kuntatyönantaja 2003, 6 - 11.) Työyksikön työaika- ja työjärjestelyt sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen on tarpeen huomioida, kun halutaan kehittää työyksikön hyvinvointia (Levo 2010, 16).

4.1 Yksilön työhyvinvointi

Hyvinvointia voidaan tarkastella yksilön subjektiivisena kokemuksena, kokonaisvaltaisesti, yksilön työkyvyn tai työlähtöisen näkemyksen kautta. Näin ollen voidaan sanoa työntekijän hyvinvoinnin olevan yksilön itsensä määrittämä kokemus, johon vaikuttavat yksilön elämä, elämänhistoria ja työ, jota sosiaalinen ympäristö osaltaan määrittää. Hyvinvointiin kuuluu keskeisenä työntekijän tuntemat arvot ja onnellisuus. Työn haastavuus, pätevyyden kokeminen sekä arvostuksen saaminen tehdystä työstä lisäävät työhyvinvointia. (Sinivaara 2004, 148; Kiviranta 2010, 44.)

Yksilön omasta psyykkisestä ja fyysisestä terveydestään sekä toimintakyvystään huolehtiminen on työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta hyvin tärkeää. Lisäksi hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen vaikuttavat työympäristö, työolot sekä työaikajärjestelyt. Työssä jaksamiseen liittyy lisäksi oman osaamisen ja ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen sekä sitoutuminen työhön. Yksilön elämäntavat ja vapaa-ajan toiminnot vaikuttavat myös työkykyyn oleellisesti. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen sekä omat mahdollisuudet vaikuttaa joustaviin työaikoihin ovat tärkeitä näkökohtia työntekijöiden työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta. Työn ja perheen yhteensovittamista tukevat ratkaisut ovat työpaikoille merkittävä kilpailuvaltti ja imago-tekijä työvoiman saamisen kannalta. (Virolainen 2009, 5; Rauramo 2008, 21 - 23; Sinivaara 2004, 148.)

4.2 Työyhteisön työhyvinvointi

Työyhteisössä hyväksi koettu työhyvinvoinnin tila parantaa työtyytyväisyyttä, motivaatiota, työilmapiiriä ja palvelutasoa. Se on tulosta työn sujuvuudesta, toiminnan tehokkuudesta ja kannattavuudesta. Työhyvinvointi näkyy laadussa, asiakaspalautteissa

ja itsearvioinneissa. (Virolainen 2009, 5.) Yksi tärkeimmistä yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä on lähijohtaminen (Seppänen - Järvelä 2009, 4). Tutkimusten mukaan työssä väsymisen, työuupumisen ja pitkien, toistuvien sairaslomien takaa löytyvät ihmissuhdeongelmat työpaikoilla. Vuorovaikutuksen toimivuus tai sen puute ovat selkeästi yhteydessä työllistyksen syntymiseen. Vuorovaikutusongelmat työpaikalla on työelämän suurimpia haasteita. Työyhteisöissä, joissa vuorovaikutus on aitoa ja luonnollista, myös työtehtävät koetaan innostavina. (Hämäläinen 2005, 87 - 88.)

Työyhteisössä on kautta aikojen luotu virallisia ja kirjoitettuja pelisääntöjä. Näitä ovat muun muassa ammattiliittojen ja työnantajajärjestöjen välillä neuvotellut säännöt, erilaiset juridiset ohjeet ja määräykset, hoitoonohjaukseen käytännöt sekä yhteistoimintamenettely (yt) - neuvottelut. Virallisten sopimusten rinnalle on noussut tarve sopia hyvän vuorovaikutuksen ja reilun yhteistyön pelisäännöistä. Näiden kieli on erilainen kuin muodollisten pykälien. Avoimen vuorovaikutuksen, eri näkökulmien kuulemisen ja yhdessä sopimisen kautta työntekijöiden on mahdollista kohdata toisensa uudella tavalla ja sopia siitä, mitä ollaan tekemässä ja ennen kaikkea millä tavalla toisten kanssa toimitaan yhdessä rakentavasti ja arvostavasti. Työpaikan hyvän ilmapiirin ylläpitämiseksi tarvitaan erilaisia pelisääntöjä. Näiden avulla pidetään huoli siitä, että kaikki työyhteisön jäsenet viihtyvät työssään ja kokevat työniloa. Työniloa tuottavat muun muassa tunne siitä, että omaa työtä arvostetaan, työssä koetaan onnistumisen iloa, työ on hauskaa sekä tunnetaan, että omasta henkisestä hyvinvoinnista välitetään ja pidetään huolta. (Furman ym. 2004, 13.) Käsitys johtajuudesta on myös muuttunut. Nykypäivänä yhä useammassa työyhteisössä siirrytään kohti valtuuttavaa johtamistapaa ja vastuuta jakavaa johtamistapaa. Tämä merkitsee vuorovaikutustaitojen parempaa hallitsemista ja parhaiden toimintatapojen hakemista yhä enemmän yhdessä keskustellen ja sopien. (Furman ym. 2004, 7 - 8.)

Selkeän vastuunjaon ja yhteisten pelisääntöjen kautta luodaan työyhteisössä pohjaa hyvälle työskentelylle. Esimiehen on kyettävä luomaan hyvää ilmapiiriä ja avointa vuorovaikutusta työpaikoille. Hänen roolinsa tulisikin muuttua asioiden johtamisesta ihmisten johtamisen suuntaan. Hyvä ihmisten johtaminen tukee yksilöiden työskentelyä ja luo edellytyksiä työssä onnistumiselle. Keskusteleva johtamistapa luo menestyksen puitteet korkeatasoiselle osaamiselle. (Vesterinen 2006, 84.)

4.3 Työhyvinvointi organisaatiotasolla

Työhyvinvointiasioissa organisaatiotasolla suurin vaikutusmahdollisuus on esimiehellä. Työhyvinvointi tulee olla jalkautunut organisaatioon jokapäiväiseksi toiminnaksi osana arjen työtä. Esimiesten tulee olla tietoisia työyksikkönsä työhyvinvointiin vaikuttavista asioista. Työhyvinvoinnin tulee organisaatiotasolla olla sekä työnantajan että työyhteisön yhteinen intressi, koska työyhteisön hyvinvointi vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Organisaation konkreettisiin toimintoihin työhyvinvointi tulisi kytkeä kokonaisvaltaisesti. (Työhyvinvointipalvelut 2011; Vesterinen 2006, 93 - 94.)

Jatkuvan muutoksen ja kehittämisen odotusten lisäksi organisaatioiden toimintaympäristön muuttuminen on käynyt yhä monimutkaisemmaksi ja kansainväliseksi. Nämä osaltaan luovat paineita vuorovaikutuksen pelisääntöjen sopimiseksi työyhteisössä. (Furman ym. 2004, 7 - 8.)

Työorganisaatioiden toimivuus, terveys ja menestyminen ovat koko yhteiskunnan mutta myös sen yksittäisten jäsenten hyvinvointia koskettava kysymys. Hyvin toimivan ja terveen organisaation määritelmässä yhdistetään henkilöstön fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi sekä taloudellinen menestys. Organisaatio ei ole toimiva ja terve, jos sen toiminnan laatu, tuottavuus ja kannattavuus heikkenevät. Samoin, jos henkilöstö voi huonosti, vaarantuu myös organisaation toiminnan tehokkuus pitkällä aikavälillä. Työhyvinvointi edistää tuottavuutta ja toiminnan tuloksellisuutta, sen vuoksi sitä pidetäänkin kilpailutekijänä, joka vaikuttaa ulospäin muotoutuvaan kuvaan ja organisaation menestymiseen. (Kinnunen ym. 2008, 119 - 120; Vesterinen. 2006, 93 - 94.)

Henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi on olennainen osa koko organisaation yhteiskuntavastuuta. Johtamisnäkökulmasta merkittävä osa johtamisen kokonaisuutta ja päivittäistä toimintaa työyhteisössä on työhyvinvoinnin johtamista. (Manninen 2010, 5.)

5 VUOROTYÖ JA TYÖAIKAERGONOMIA

Hyvän työn tunnusmerkkejä ovat kunnollinen, aineellinen toimeentulo sekä se, että työ on tuottavaa ja taloudellisesti kannattavaa. Työ merkitsee eri ihmisille eri asioita. Työn psyykkisen ja fyysisen kuormituksen tulee olla sopiva ja työn tulisi olla rakenteeltaan

kokonaista. Sisällöltään monipuolinen työ on mielekästä ja tekijälleen merkityksellistä. Vuorovaikutus- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä mahdollisuus autonomiaan työssä koetaan tärkeäksi. (Lindström ym. 2002, 22 - 24; Viitala 2009, 17 - 18; Pihlaja 2010.) Työntekijän sosiaalisen ja ammatillisen kehittymisen tarpeiden tulee tyydyttyä. Kohtuulliseksi työpäiväksi määritellään sellainen työvuoro, jonka intensiteetti ja kesto mahdollistavat sekä henkisen että fyysisen palautumisen ennen seuraavaa työvuoroa. Tärkeänä pidetään myös sitä, että työntekijä voi käyttää osaamistaan ja kehittyä työssään. Työntekijän tulee saada mahdollisimman hyvä yleiskuva työstään, työjärjestelyistä ja työyhteisöstä. Hänellä tulee olla mahdollisuus suunnitella oma työnsä ja työpäivänsä kulku. Palautteen saaminen työstä ja sen tuloksista on tärkeää. Tärkeänä pidetään myös mahdollisuutta säädellä työtahtia ja työjärjestystä sekä sitä, että voi vaikuttaa oman työn johtamiseen. (Lindström ym. 2002, 22 - 24.)

Epäsäännölliset järjestelmät ovat jaksotyöksi määritellyillä aloilla yleisiä. Jaksotyöaika on varsin joustava työaikamuoto, minkä seurauksena työaikatarkaisut voivat olla kuormittavia. Tavallinen ilmiö työvuoroluetteloissa ovat esimerkiksi suuret tuntimäärät (yli 48 tuntia) yhdellä viikolla ja toistuvat ilta - aamusiirtymät, jolloin työvuorojen välit jäävät lyhyiksi. Pitempien vapaiden saamiseksi peräkkäisiä työvuoroja voi tehdä useampia (yli 7 työvuoroa). Käytössä voi olla myös lyhyt aamuvuoro ennen samana iltana alkavaa yövuoroa. (Hakola & Kalliomäki - Levanto 2010, 24.) Työkuormitus syntyy yksilön ja työn vuorovaikutuksessa. Sillä voi olla myönteistä, voimavaroja antavaa ja motivoivaa vaikutusta, mutta se voi myös olla haitallista ihmisen hyvinvoinnin ja terveyden kannalta. Työaika- ja työvuorojärjestelmillä voidaan vaikuttaa sekä fyysiseen että psyykkiseen kuormittumiseen. (Lindström 2002, 27.)

Työntekijällä tulee olla sopiva määrä itsemääräämistä eli autonomiaa, ja hänelle on annettava vaikuttamismahdollisuus valita erilaisten suoritustapojen välillä sekä määrittää työskentelynopeus ja suorituksen ajankohta. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus harjoittaa ja kehittää olemassa olevia taitojaan ja oppia uusia. Työssä tulee välttää sellaista yli- ja alikuormitusta, mikä voisi johtaa väsymykseen, liialliseen rasitukseen tai virheisiin. Riski työntekijän terveyden vaarantumiselle on se, mitä enemmän työssä on vaatimuksia ja mitä vähemmän työntekijällä on mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. (Lindström ym. 2002, 11 - 15, 25.)

Valtaosa hoitohenkilöstöstä tekee vuorotyönluonteista jaksotyöaika. Heihin sovelletaan kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta. (Hakola & Kalliomäki - Levanto 2010, 13.) Vuorotyö merkitsee eritahtisuutta perheen ja sosiaalisen elämän kanssa. Epäsäännöllinen työ ja lyhyen ajan työvuorolistat ovat usein esteenä perheen ja muun sosiaalisen verkoston yhteensovittamiselle. Vuorotyön on todettu lisäävän riskiä sairastua erilaisiin sydänsairauksiin. Häiriintynyt vuorokausirytmii voi aiheuttaa erilaisia unihäiriöitä, varsinkin yövuorotyötä tekevillä. On todettu myös nukahtamisvaikeuksia, päiväväsymystä, sosiaalisten suhteiden häiriintymistä sekä verenpaineen kohoamista. (Sinivaara 2004, 148.) Lisäksi vuorotyö lisää työsuoritusten heikkenemistä ja tapaturmariskin lisääntymistä väsymyksen vuoksi. Haluttaessa vähentää vuorotyön haittoja keskeisiä keinoja ovat työvuorojen suunnittelu ja työn organisointi, työterveyshuollon järjestämä säännöllinen terveysseuranta, koulutus ja tiedottaminen. (Härmä ym. 2002, 1.) Vuorotyössä vuorojen on vaihdettava säännöllisesti ja muututtava ennakolta sovituin ajanjaksoin. Vuorojen katsotaan vaihtuvan säännöllisesti, kun vuoro jatkuu enintään yhden tunnin yhdessä sijalle tulleen työntekijän kanssa tai kun vuorojen väliin jää enintään yksi tunti. (Rautiainen & Äimälä 2002, 150.)

Ergonominen työvuorosuunnittelu toteutuu välttämällä työvuoroluettelossa ilta - aamuvuorosiirtymiä, pitkiä työjaksoja ja ylipitkiä työvuoroja. Työaikaergonomialla tuetaan työpäivän ja työjakson jälkeistä palautumista, sekä näin annetaan mahdollisuus riittävään vapaa-aikaan ja elpymiseen. Työyhteisössä ergonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtyminen edellyttää uusia ajattelutapoja, yhteisiä pelisääntöjä ja riittävästi aikaa omaksumiseen. Myös osaston toimintoja on usein suunniteltava uudestaan. (Sajama 2010, 13; Työterveyslaitos 2010.)

Työaikaergonomia tarkoittaa työvuorojen sijoittamista niin, että se tukee työntekijän hyvinvointia ja työssäjaksamista vuorotyössä. Muun muassa työaikalainsäädäntö ja työehtosopimus määräävät työntekijän päivittäisestä, vuorokautisesta ja viikoittaisesta lepoajasta. On todettu, että yötyö rasittaa työntekijää fyysisesti ja psyykkisesti enemmän kuin aamu- ja iltavuorot. Myös peräkkäisten työvuorojen määrän ja järjestyksen on todettu vaikuttavan huonontavasti työhyvinvointiin. Työterveyslaitos on laatinut vuorotyön ergonomisiksi kriteereiksi suosituksen. Ergonomisesti hyvän työn piirteitä ovat muun muassa ennakoitavuus, nopea ja eteenpäin kiertävä järjestelmä (8 - 10 tunnin vuorot, 10 - 12 tunnin vapaat vuorojen välillä ja enintään 48 tunnin työjaksot),

yhtenäiset vapaajaksot myös viikonloppuisin sekä työntekijöiden kykyjen, taitojen ja kokemuksen huomioonottaminen. Toteutettaessa vuorotyön ergonomisia suosituksia peräkkäisiä yövuoroja ei saa olla kahta tai kolmea enempää. Jatkuvaa yötyötä pitäisi välttää. Aamuvuoroja sekä iltavuoroja tulisi olla enintään kolme peräkkäin ja työvuorojen välin tulisi olla 11 tuntia. Yksittäisiä työ- ja vapaapäiviä tulisi myös välttää. Työvuoroja tulisi olla peräkkäin enintään viidestä seitsemään. (Manninen 2010, 10 - 11.)

Ergonomisella rytmityksellä tuetaan palautumista niin työpäivän kuin työjakson jälkeenkin ja annetaan mahdollisuus riittävään vapaa-aikaan ja uneen. Työntekijä kokee työnsä merkittäväksi osana suurempaa kokonaisuutta. (Vahtera ym. 2002, 29 - 30.) Vaikka työaika-ergonomiasta on tehty suosituksia ja ohjeistuksia, tulisi myös ottaa huomioon työntekijöiden yksilöllinen rytmi ja toiveet. Nämä eivät välttämättä tue työaikaergonomiaa. Työn ja muun elämän yhteensovittamista voidaan tukea myös erilaisilla työaikajärjestelmillä, kuten esimerkiksi vuorotteluvapaalla tai osa-aikatyöllä. (Levo 2010, 16.) Säännöllisen vuorokausirytmien näkökulmasta ergonominen työvuorosuunnittelu mahdollistaa riittävän palautumisajan päivittäisten ja viikoittaisten työjaksojen välillä (Manninen 2010, 10).

6 TYÖYHTEISÖKULTTUURI

Työhyvinvoinnin merkitys tulevaisuudessa korostuu työelämän kehittämisessä. Työyhteisökulttuuri, jossa työ ja muu elämä ovat tasapainossa, auttaa työntekijöitä jaksamaan työssä pidempään. (Levo 2010, 16.) Työyhteisökulttuurin kehittäminen edellyttää sen tuntemista ja tiedostamista. Kulttuurin tiedostaminen ja tutkiminen on vaikeaa, sillä pitkään työyhteisössä työskennelleet henkilöt ovat usein sokaistuneita oman työyhteisönsä kulttuuriin, minkä vuoksi heidän on vaikea tiedostaa kulttuurin sisällä olevia asioita. Konkreettisesti työyhteisökulttuuri kertoo, millainen on työpaikan työmoraaali, mitkä säännöt ja ehdot säätelevät työntekoa sekä miten työyhteisön vuorovaikutus toimii, miten kohdellaan asiakkaita ja muita sidosryhmiä. Jokainen työyhteisö on erilainen ja sillä on omanlaisensa tapa toimia. Työyhteisöissä on kuitenkin tiettyjä samankaltaisia toimintatapoja. Toimiakseen työyhteisön on määriteltävä perustehtävänsä, missionsa ja ydintarkoituksensa eli se, miksi työyhteisö on olemassa, mitä se

haluaa yhdessä saada aikaan, keitä se palvelee ja ketkä ovat sen asiakkaita. Työyhteisökulttuurin yhteisten perusolettamusten, merkitysten, normien, uskomusten, myyttien ja rituaalien alue antaa työyhteisölle tunnusomaisen luonteen ja yhtenäisyyden. Arvot liittyvät olennaisesti työyhteisön kulttuuriin. Ne ovat pysyviä uskomuksia siitä, mitä asioita pidetään työyhteisön toiminnassa tavoiteltavina. Ne myös luovat pohjan sille, miten työyhteisössä toimitaan ja mikä työyhteisössä ei ole suotavaa toimintaa. Työyhteisön arvot on kirjattu organisaation toimintastrategiaan. Vastuu ja arvot liittyvät yhteen ja työyhteisön toiminnassa on tärkeä merkitys johtajuudella ja vastuullisella toiminnalla. Erilaisissa muospaineissa oleminen käynnistää myös monenlaisia kulttuurin muutoksia. (Juurjarvi ym. 2007, 49; Mäkisalo 1999, 121 - 122; Mäkisalo 2004, 77 - 78; Kinnunen 1998; Paasivaara & Nikkilä 2010, 59; Lämsä & Hautala 2005, 179 - 183.)

Työyhteisökulttuuri on jaettujen perusolettamusten muodostelma ja samalla työyhteisön keksimä, löytämä tai kehittämä. Se on osittain tiedostamaton toiminta- ja ajattelumalli. Se kykenee oppimaan ja sopeutumaan ongelmiin mukautumalla ulkoisiin tekijöihin ja huolehtimalla samalla yhtenäisyydestään. Kulttuuri sisältyy usein myös uusille työyhteisön jäsenille annettavaan perehdytykseen, miten kohdata, kokea ja käsitellä yhteisöön liittyvät haasteet ja ongelmat. Kulttuuri on muutettavissa, koska se on opittua. Organisaatiossa johtajan tehtävä on tarjota työntekijöilleen viitekehys, jonka kautta asiat selittyvät ja tulevat ymmärrettäviksi. Organisaation kulttuuri tarkoittaa muutoksen johtamisen kannalta joko voimaa tai vastusta. Kulttuuri voi olla muutoksen mahdollistaja, toisinaan taas este tai vaikeasti tavoitettava kehityskohde. (Mattila 2008, 20 - 21.) Työyhteisön kulttuuri antaa lähtökohdan kehittämiselle. Riskien välttämiseen ja pysyvyyteen suuntautunut byrokraattinen kulttuuri ei ole yhtä valmis muutokseen kuin muutoksen tarpeen tiedostava, kannustava sekä rohkaiseva kulttuuri. (Vartiainen & Kujala 1999, 16.)

6.1 Yhteisöllisyys työyhteisössä

Ihmisten olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä ovat yhteisöt ja yhteisöllisyys. Yhteisöön kuuluminen on yksilön tärkeä voimanlähde ja yhteisyyden tunne yhteiskunnan keskeisin koossa pitävä voima. Ihmisten itsetunto muodostuu ja vahvistuu suhteessa toisiin ihmisiin. Yhteisö voidaan määritellä vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden

muodostumaksi. (Rauramo 2008, 122 - 124.) Yhteisöllisyys on työyhteisön virallista ja epävirallista vuorovaikutusta, joka ei synny itsestään vaan siihen kasvetaan yhdessä (Levo 2010, 14). Yhteisöllisyys ja toiminnallinen yhteenkuuluvuus syntyvät jaetuista päämääristä, joihin pyritään yhdessä toimimalla (Rauramo 2008, 122 - 124). Sujuva yhteistyö työyhteisössä vaikuttaa työntekijöiden hyvinvoinnin ja terveyden kehittämiseen. Yhteen hiileen puhaltava työyhteisö saavuttaa tuloksia paremmin ja helpommin kuin kitkainen tai hajanainen työyhteisö. Hyvä yhteistyö lisää työtyytyväisyyttä. (Levo 2010, 14.) Ihmissuhteet työssä ovat oleellinen osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia (Rauramo 2008, 122 - 124).

Yhteisöllisyys synnyttää sosiaalista pääomaa eli yhteisön tuottamia ominaisuuksia, kuten yhteenkuuluvaisuutta, turvallisuutta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sillä on positiivisia vaikutuksia, se tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Se edellyttää myös erilaisuuden hyväksymistä. (Lehtonen 2010, 2.) Käsitteenä yhteisöllisyys on noussut viime vuosina voimakkaasti esille sekä laajalti yhteiskunnallisena kysymyksenä että suppeammin myös työelämän näkökulmasta. Yhteisöllisyyteen liitetään sosiaalisia odotuksia ja tästä huokuu monenlaisia jännitteitä. Yhteisöllisyys ja yhteisö ovat ajankohtaisia käsitteitä, joihin liitetään myönteisiä mielikuvia. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 9.)

Yhteisöllisyyden puute nähdään julkisessa puheessa synnä ihmisten pahoinvointiin ja sitä tarjotaan lääkkeeksi moniin yksilöä koskeviin yhteiskunnallisiin epäkohtiin. Työpaikka on yhteisö, johon sisältyy sekä hyviä että huonoja piirteitä. Työyhteisön toimintaan vaikuttaa myös sellaiset puolet, joita on vaikea hahmottaa ja tuoda näkyväksi. Työyhteisössä epärationaalisen ja piilevän puolen synnyttämää on esimerkiksi vaikeasti määriteltävä ilmapiiri, joka on osana jokapäiväistä toimintaa. Ratkaisevasti työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavat ihmisten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus. Edellytyksiä yhteisöllisyydelle ovat valmiudet yhdessä tekemiseen, tunnetaitavaan vuorovaikutukseen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 75; Jalava & Matilainen 2010, 67.)

On tärkeää huomata yhteisöllisyyden kannalta, että työyhteisöt ovat jatkuvassa muutostilassa. Ristiriidat, joita ilmenee työyhteisöissä, eivät tarkoita epäonnistumisia, vaan ne kuuluvat työyhteisön kehitykseen. Sen vuoksi ristiriitojen tunnistaminen ja tunnus-

taminen on erityisen tärkeää. Yhteisöllisyys tarvitsee pelisäännöt työyhteisöissä, jotka ovat kaikkien jäsenten tiedossa ja joita noudatetaan. Selkeät pelisäännöt helpottavat myös toiminnan lyhyen ja pitkän aikavälin suunnittelua, arviointia ja kehittämistä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 82; Jalava & Matilainen 2010, 86; Mäkisalo 2004, 92 - 96.) Jokaisella työyhteisössä on tärkeä rooli ihmisenä, omana itsenään ja jokaisella on oikeus hyvään ja tasapuoliseen kohteluun. Työyhteisö, jossa on avoimet ja luottamukselliset välit, kykenee tuloksellisempaan työhön. (Rauramo 2008, 122 - 124.)

6.2 Sitoutuminen

Työntekijä voi sitoutua työn tekemiseen, palkkaan, omaan ammatilliseen kasvuun, uraan tai elämäntehtävään. Kohteet sitoutumiseen voivat olla laajemmatkin, eli sitoutua voi myös työryhmään, osastoon, yksikköön, omaan esimieheen tai koko organisaatioon. (Kiviranta 2010, 40.) Sitoutumista käsiteltäessä tulee erottaa käsitteet henkilöstön sitoutuminen organisaatioon ja henkilöstön sitoutuminen työhön. Työntekijän motivaatiolla on tärkeä rooli sitoutumisessa. Sitoutuminen voidaan ymmärtää suhtautumistavaksi tai asenteeksi tai työkäyttäytymiseksi. Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan sitä, millä tavoin henkilö on asennoitunut tai kiinnittynyt organisaatioonsa. Sitoutuminen organisaatioon näkyy kolmella tavalla: työntekijä hyväksyy ja uskoo työnantajan esittämiin toiminnan tavoitteisiin ja arvoihin, on halukas ponnisteluihin organisaation vuoksi ja on halukas ylläpitämään työsuhdettaan eli hänellä on halu pysyä organisaation jäsenenä. Sitoutumista parantamalla ja tukemalla on myös taloudellisesti hyviä vaikutuksia organisaatiolle. Sitoutumisen uskottavuus mitataan käytännön tilanteissa. Pidetäänkö tehdyt lupaukset, annetaanko arvostusta tehdystä työstä, rohkaistaanko kehittämään ja koetaanko tasa-arvon ja tasapuolisuuden toteutuneen myös käytännön työssä. (Borgman & Packalen 2002, 43; Markki 2006, 6; Jokivuori 2004, 284 - 286; Lappalainen & Pekkarinen 2009, 10; Kanste 2008, 18 - 23.)

Sitouduttaessa työryhmään tai yksikköön kyseessä on työntekijän voimakas tarve olla osa yhteisöä. Työhön sitoutumista voidaan tarkastella sitoutumisen luonteen mukaan, jolloin on kyseessä tunneperäinen, jatkuvuuteen perustuva tai normatiivinen sitoutuminen. Tunneperäinen sitoutuminen tarkoittaa ihmisen arvoihin, tunteisiin ja samastumiseen perustuvaa sitoutumista. Tätä pidetään sitoutumisen syvimpänä muotona. Tähän liittyy myös yhteenkuuluvuus ja elämäntehtävä. Jatkuvuuteen perustuvassa si-

toutumisessa työntekijä saa panostuksestaan vastinetta, jota hän arvostaa. Työntekijä arvioi hyötyjä, haittoja ja työn tekemisen seurauksia. Normatiivinen sitoutuminen käsittää työntekijän oppimat normit, säännöt ja ohjeet, jotka johdattelevat häntä tekemään työn ahkerasti. Tällä tarkoitetaan velvollisuutta ja vastuun tunnetta, jossa työntekijä kokee työnsä tärkeäksi ja merkittäväksi. (Markki 2006, 7; Kiviranta 2010, 41 - 42; Paasivaara ym. 2008, 88 - 90.) Terveystieteiden tutkimuksissa sitoutuminen työhön ja työyhteisöön ovat keskeisiä asioita. Tämä lisää motivaatiota, työn mielekkyyttä, auttaa jakamaan työssä ja kehittämään sitä. Sitoutuneet työntekijät lisäävät myös työn tuottavuutta. Sitoutuminen työyhteisöön vaatii aikaa. Työyhteisöön ja työhön sitoutumiseen liittyy työnilo ja työhyvinvointi. (Lappalainen & Pekkarinen 2009, 10 - 11.)

Keinoja henkilöstön sitouttamiseen ovat hyvä henkilöstöpolitiikka, kilpailukykyinen palkkataso tai muut edut ja hyödyt työntekijälle, hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittamiseen sekä kiinnostava työ. Perinteisesti henkilökunnan sitoutumista on pidetty erittäin tärkeänä niin toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen kuin jatkuvan kehittymisen ja uudistumisenkin kannalta. (Viitala 2009, 89 - 90.) Oikeudenmukaiseksi koetun johtamisen on havaittu voivan lisätä työntekijöiden sitoutumista työhön, parantavan yhteistoiminnan edellytyksiä sekä vähentävän kitkaa henkilöstöryhmien välillä. (Vahtera ym. 2002, 45).

6.3 Osaaminen työssä

Osaaminen on yksilöiden, yhteisöjen, organisaatioiden ja suomalaisen yhteiskunnan kilpailukykyyn perusta. Se tarkoittaa ihmisten käyttäytymiseen liittyviä kykyjä ja valmiuksia ja on yhteisten taitojen soveltamista työorganisaatiossa. Tämä edellyttää uuden tiedon luomista jatkuvasti ja asettaa uusia haasteita kaikille organisaatiossa toimiville. Eniten uusia asioita opitaan työssä. Työssä ja ammatissa selviytymiseen tarvitaan paljon käytännön työelämässä syntyvää osaamista. (Rauramo 2008, 160 - 161; Kiviranta 2010, 148; Kärkkäinen 2005, 86.) Osaamista voidaan määritellä yksilön itsensä kokeman osaamisen, koulutuksen ja ammattitaidon tuoman osaamisen sekä käytännön kokemuksen tuoman osaamisen mukaan. Jokainen työntekijä on ensisijaisesti velvollinen ja vastuussa oman osaamisensa ja ammattitaitonsa ajan tasalla pitämisestä, mutta esimiehen on myös mahdollistettava työntekijöidensä työssä etenemi-

nen sekä koulutukseen pääsy. Osaaminen syntyy pitkäjänteisen kehittämisen ja sitouttamisen tuloksena. (Viitala 2009, 170.) Jatkuvan osaamisen kehittämisen tavoitteena on, että organisaatio pystyy suoriutumaan tehtävistään ja jatkuvasti kehittämään suoriutuksiaan. Osaamisella tarkoitetaan sitä, että määritellään organisaation ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen lähtien organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. (Sydänmaanlakka 2009, 63.)

Nykyisin työelämässä työntekijöiden suurin pelko liittyy tutkimuksien mukaan siihen, etteivät he hallitse työtehtäviään organisaation odottamalla tavalla. Ajantasainen ja riittävä osaaminen edistävät työnhallinnan tunnetta ja vähentävät koettua stressiä. Tänä päivänä työtehtävien hallintaa edistävä osaaminen kattaa vähintään ammatillisen osaamisen, viestintäosaamisen, teknologiaosaamisen, kielitaidon ja yhteistyötaidot. Nykyään työntekijöiden toivottu osaaminen työelämässä on hyvin lähellä sitä osaamista, jota ennen pidettiin lähinnä esimiesten ja johtajien osaamisena ja vastuuna. Osaamisen kehittäminen kattavasti ja ennakoitavasti koostuu työssä oppimisen tukemisesta, yhteisöllisestä oppimisesta, täydennyskoulutuksesta sekä osaamista arvostavan ja jakavan ilmapiirin luomisesta. (Vesterinen 2006, 51 - 52.) Yksi tehokkaimmista osaamisen kehittämisen keinoista on yhdessä työssä oppiminen ja tiedon siirtäminen työyhteisössä puhumalla ja keskustellen. Tähän on erilaisia tapoja, kuten erilaiset mentoointimallit, työnohjaukselliset lähestymistavat ja erilaiset sisäiset valmennukset. (Virtanen & Stenvall 2010, 168 - 169.)

Organisaatiolta osaaminen edellyttää rakenteita, jotka mahdollistavat osaamisen jatkuvan hankkimisen, ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja osaamisen viemisen käytännön tekemiseen. Organisaatiossa tulee osata ennustaa tulevaisuuteen ja siten ohjata työntekijät osaamisen kehittämisessä oikeaan, organisaation tarvitsemaan suuntaan. (Ponteva 2010, 19 - 20.) Organisaation toiminnan kannalta esimiehen on omalla toiminnallaan tuettava, kannustettava ja ohjattava työntekijöitään ammattitaitonsa ylläpitämiseksi tärkeisiin koulutuksiin (Viitala 2009, 179). Työorganisaatiossa osaamisesta syntyvä asiantuntijuus on enemmän kuin ammattitaito. Käytännöllisen osaamisen lisäksi asiantuntijalla on vahva teoreettinen tausta. Näin asiantuntija pystyy kehittämään työtään, työyhteisöään ja ammattialaansa laajemmin. (Kärkkäinen 2005, 86.)

Esimiehet ovat avainasemassa suunnitellessaan työssä tarvittavan osaamisen jakautumista. Työssä tarvittavasta osaamisesta voidaan käyttää myös käsitettä työelämäkvalifikaatiot; niillä tarkoitetaan työntekijöiden työssä ja työorganisaatiossa tarvitsemia valmiuksia. Työntekijöiden ammattitaito koostuu erityyppisistä kvalifikaatioista, joita on ryhmitelty muun muassa yleisiin kvalifikaatioihin, ammattikohtaisiin kvalifikaatioihin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Työelämässä yleensä ja tehtävistä riippumatta tarvitaan yleisiä kvalifikaatioita, joita ovat ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot, paineensietokyky ja sopeutumiskyky. Näiden sisällöllistä osaamista nimitetään usein substanssiosaamiseksi. (Viitala 2009, 179.)

Oppimiskäsitykset ovat muuttuneet paljon viimeksi kuluneiden vuosikymmenten aikana. Työelämässä oletetaan työntekijöiden päivittävän osaamistaan sekä kiinnittävän huomiota osaamisensa kehittämiseen. (Virtanen & Stenvall 2010, 170.) Oman osaamisen kehittäminen lisää hyvinvointia. Elinikäinen oppiminen on haaste työntekijöille, jonka merkitys tulevaisuudessa kasvaa. (Ponteva 2009, 20.)

6.4 Osallistava johtaminen

Karvisen (2010) mukaan osaavat työntekijät eivät hakeudu terveydenhuollon tehtäviin kevyen työn tai suuren palkan toivossa. He arvostavat työn merkityksellisyyttä, heillä on halua työskennellä itsenäisesti, he haluavat myös kuulua hyvään työyhteisöön sekä viihtyä työssään. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön osaamiseen ja viihtyvyyteen. Laadukkaan ja riittävän työvoiman avulla pystytään luomaan toimivat hoitokäytännöt, turvaamaan hyvän potilashoidon sekä lopulta kaventamaan terveyseroja. Vuoden 2008 lopulla julkaistu johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa - toimintaohjelma on osa kansallista Kaste - ohjelmaa. Toimintaohjelmassa korostetaan kahta hyväksi havaittua johtamistapaa, osallistamalla ja tiedolla johtamista. Toimintaohjelma antaa eväitä johtamisen arkeen esimerkiksi siihen, miten lähiesimiehet vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten hoito ja yhteistyö sujuvat ja miten asiakkaita palvelemaan. Työyhteisön ilmapiiri, johtaminen, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ja hyvä potilashoito koskettavat jokaista alalla työskentelevää. Ohjelmassa mainitaan kehittämiskohteiksi myös henkilöstövoimavarojen käytön kehittäminen sekä riittävän henkilöstön varmistettavuus. Työntekijöiden osaamista vahvistetaan sekä henkilöstön sitou-

tumista alalle parannetaan erilaisin ohjeistuksin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 36 - 38.)

Karvisen (2010) mukaan nykyjohtajan on osattava huolehtia työntekijöiden jatkuvasta osaamisesta, hänen on osattava sitouttaa henkilöstö työhön sekä luoda työpaikalle innostava ilmapiiri. Johtajan tulee ottaa alaisensa mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Osallistuvat ja aktiiviset työntekijät viihtyvät ja luovat hyvää työilmapiiriä. Maine leviää hyvästä työpaikasta ja houkuttelee työhön päteviä työntekijöitä.

Työyhteisön strategian ja tavoitteiden kertominen koko henkilökunnalle on tärkeää. Organisaation rakennemuutokset, vallan ja vastuun siirtäminen alemmaksi, joustavuuden ja luovuuden hyväksikäyttö, asiakastarpeiden korostaminen, osallistaminen sekä vuorovaikutus korostuvat nykypäivänä työyhteisöjen toiminnassa. Jaetussa johtajuudessa huomio kohdistuu kaikkien tietojen ja taitojen hyödyntämiseen läheisessä yhteistyössä. Tämä edellyttää myös jokaisen vastuun ottamista omista tekemisistään. (Ukkonen 1994, 28, 103, 129.)

Osallistavalla johtajuudella tarkoitetaan henkilöstön osallistumista tukevaa ja siihen kannustavaa johtamistapaa. Sen katsotaan olevan tärkeä osa ammattimaista johtamista. Osallistava johtaminen tarjoaa johtamisrakenteen hoitotyöhön, jossa päätöksentekovaltaa delegoidaan organisaatiossa työskenteleville ammattilaisille. Se tukee hoitohenkilöstön ammatillisia vaikutusmahdollisuuksia työssään ja antaa heille mahdollisuuden vaikuttaa organisaation toiminta-alueisiin. Osallistavan johtamisen on todettu parantavan työilmapiiriä, työolosuhteita, henkilöstön ja johtajien välistä vuorovaikutusta sekä tiedottamista. Osallistava johtamistapa korostuu erityisesti muutostilanteissa. Tällöin tarvitaan esimiehen ja työntekijän osaamista ja aktiivista osallistumista muutosten eteenpäin viemiseksi. Muutostilanteissa on tärkeää, että esimies osaa kertoa selvästi tavoitteen ja päämäärän mihin pyritään. Hänen tehtävänä on luoda toimintaperiaatteet ja jakaa vastuut tehtävistä. Keskeistä on jokaisen osallistumismahdollisuus työhön tai työolosuhteisiin liittyvissä asioissa. Johtajuus nähdään prosessina, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jolloin yhteinen tavoite saavutetaan tehokkaasti. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 34 - 35; Sydänmaanlakka 2009, 106.)

6.5 Muutos työyhteisössä

Työelämää ohjaa nykyisin hyvin voimakkaasti erilaiset muutokset, jotka edellyttävät niin työyhteisöiltä kuin yksilöiltäkin jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista (Paasivara & Nikkilä 2010, 15). Työntekijöiden mahdollisuus osallistua uudistusten suunnitteluun ja toteutukseen vaikuttaa uudistushalukkuuteen ja aktiivisuuteen. Jo pelkkä mahdollisuus mielipiteiden ilmaisuun vaikuttaa asenteisiin. (Vartiainen & Kujala 1999, 17.)

Työelämän luovuuden ja innovatiivisuuden tavoitteena on tuottaa uusia palveluita, tuotteita ja teknologioita sekä käytäntöjä. Luovuus edellyttää luottamusta esimieheen, työtovereihin ja ennen kaikkea itseensä. Organisaation tulisi tavoitella luottamuksellista ilmapiiriä, sillä se lisää muun muassa työntekijöiden virikkeellisyyttä, aloitteellisuutta, tuottavuutta ja itseohjautuvuutta. Työyhteisössä luovuutta tukeva ilmapiiri kannustaa työntekijöitä kehittämään ja kokeilemaan uusia keinoja vastata toimintaympäristön haasteisiin sekä toimimaan yhteisesti sovittujen päämäärien mukaisesti. Etenkin sosiaalisten innovaatioiden merkitys korostuu sosiaali- ja terveysalan kehittämisessä. Tällä tarkoitetaan työyhteisön luovan toiminnan tuloksena syntyvää uutta ideaa, joka johtaa lisäarvoa tuottavaan tulokseen yksilön tai yhteisön hyvinvoinnissa, terveydessä tai palvelujärjestelmässä. Luovuuden lisäarvon tulisi näkyä sosiaali- ja terveysalalla palveluiden laadussa, niiden riittävyytenä, kustannusvaikuttavuutena sekä työntekijöiden hyvinvoinnin ja osaamisen lisääntymisenä. (Vataja 2008, 14 - 16.)

Työyhteisössä innovatiivinen toiminta edellyttää työntekijöiltä yhteisöllisyyttä sekä luottamuksellista ilmapiiriä. Tällaisessa turvallisessa ilmapiirissä työn mielekkyys lisääntyy. Jotta työyhteisössä on mahdollisuuksia suunnata voimavaroja, luoda uutta ja kehittää työtä, tulee johtamisen ja henkilöstön riittävyyden kaltaisten perusasioiden olla kunnossa. Innovatiivinen työyhteisö edellyttää valvovasta kontrollista ja kaavamaisesta toiminnasta luopumista sekä työntekijöiden valtaistumisen ja itseohjautuvuuden tukemista. Lisäksi se edellyttää kokeiluja suosivaa työilmapiiriä. Työyhteisöjen kehittämisosaamisen lisäämiseksi on kehittäminen sisäistettävä osaksi arjen työtä. Lähtökohdana on pyrkimys sirpaleisesta, yksilöllisestä tiedosta yhteisöllisempään näkemykseen työyhteisöstä ja siinä tehtävästä työstä. (Vataja 2008, 14 - 16.)

Voimaantuneisuus ja valtuuttaminen liittyvät muutosvalmiuteen. Voimaantuneisuus määritellään vahvaksi sisäiseksi voiman tunteeksi, oman työn hallinnaksi ja mahdollisuudeksi vaikuttaa asioihin. Voimaantumista tapahtuu niin yksilö-, ryhmä-, kuin työyhteisötasolla. Työyhteisössä on sisäistä voiman tunnetta silloin, kun työntekijät uskovat mahdollisuuksiinsa vaikuttaa itselleen tärkeisiin asioihin. Tällöin työyhteisö menestyy ja saavuttaa arvostamia tavoitteita. Sisäinen voimaantuneisuus lisää työntekijän sitoutuneisuutta, vastuullisuutta, kiinnostusta työhön sekä halua uudistua ja kehittyä. Tämä usein parantaa asiakkaiden saamaa palvelua. Työntekijä, joka on voimaantunut, on innovatiivinen, osaava, henkilökohtaista valtaa omaava, itsenäinen ja kritiikkiä sietävä. Hän toimii tavoitteellisesti ja kehittää työtään. (Paasivaara ym. 2008, 91 - 92.)

Voimaantuneisuus näkyy ongelmanratkaisutaitona, avoimena vuorovaikutuksena, yhteisen päämäärän hyväksi tapahtuvana toimintana sekä kyynä ja haluna vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Työyhteisötasolla voimaantumista edistävät kouluttautuminen, kehittäminen, arviointi ja yhteistyö. Voimaantuneisuutta voi vaikeuttaa autoritaarinen johtaminen sekä luottamuksen ja palautteen vähäisyys tai puuttuminen. Voimaantuneisuuden lisääntymisen edellytyksenä on, että työyhteisö havahtuu nykytilanteeseen ja haluaa muutosta. Työyhteisössä työntekijät ovat usein tottuneet vallitsevaan tilanteeseen, eivätkä halua asioiden muuttuvan, vaikka voivat itsekin huonosti. Muutos koetaan uhkana ja oman vastuunottaminen työstä ja sen kehittamisestä tuntuvat ylivoimaiselta. Valtuuttaminen on yhteisöllinen ilmiö. Ihminen vapautuu hierarkkisesta toimintatavasta ryhmätyöhön tai epäluottamuksesta luottamukseen johtaja - työntekijäsuhteessa. Käytännössä tämä tapahtuu rikastamalla yksittäisten ihmisten töitä ja kehittämällä itseohjautuvia ryhmiä. Tehtävien sisältöä ja vastuita kehitetään, jolloin työstä tulee entistä monipuolisempaa ja haastavaa. Valtuuttamisen ydin on mahdollistaminen. Sen avulla yksilöt löytävät omat voimavaransa ja vahvuutensa. (Paasivaara ym. 2008, 91 - 92.)

Muutoksessa on aina kyse uuden ja vanhan rajapinnalle uskaltautumisesta, rajojen ylittämisestä sekä ennakkoluuloista vapaiden yhteistyömuotojen ja aidon vuorovaikutuksen löytämisestä työntekijöiden kesken. Muutoksen tarve voi syntyä työyhteisön sisäisestä tyytymättömyydestä ja pahoinvoivan työkuulttuurin merkkien tunnistamisesta tai heikoista tuloksista ja epäonnistumisista. Muutoksen tarpeellisuus on ymmärretty

joko johdon tai henkilöstön suunnalta. Tarve muutokseen syntyy tunnistettaessa toimintaympäristön muutoksia ja niiden mukanaan tuomia uusia haasteita tai uhkia. (Takkanen 2005, 78 - 79.)

Suhtautuminen muutokseen juontuu aiemmista kokemuksista, perusasenteesta ja tulevaisuuden odotuksista. Kyse on siitä, käsitetäänkö muutos joutumisena vai pääsemisenä. Jokaisessa muutoksessa on uutuuden viehätysten takana väistämättä myös menetyksiä. Tutun ja turvallisen toimintatavan menetys aiheuttaa usein haikeutta ja epävarmuutta, mutta niiden käsittäminen on tärkeä osa muutoksen ymmärtämistä. Tämä auttaa selittämään muutoksen aiheuttamaa vastarintaa. Tilanneanalyysi ja siihen liittyvät kysymykset muutosvastarinnan käsittelyn kannalta ovat erityisen tärkeitä, jotta muutosasenteet ja niiden taustat tulevat selvitetyiksi mahdollisimman tarkasti. Tällöin niihin osataan suhtautua oikealla tavalla, eikä niistä tule kehittämisen ja kehittymisen esteitä. Muutosvastarinta onkin lähes aina luonnollista, joskus oikeutettua ja monesti jopa hyödyllistä. Muutosvastarinta pakottaa muutoksen kannattajat paneutumaan syvällisemmin muutoksen etuihin, haittoihin ja seurauksiin. Useinkaan muutoksen sisältöä ja seurauksia ei ole ymmärretty ja sisäistetty oikein. Jo pelkästään tiedon puute uudesta luo epävarmuutta, samalla kun oppimisesta selviytyminen ja uudet haasteet pelottavat. Toisinaan uudistuksen perustelut eivät tunnu oikeilta tai eivät riittävästi vakuuta. Syy vastarinnalle voi olla myös se, ettei muutoksesta aiheutuvan vaivan uskota tuottavan vastaavaa hyötyä. (Mattila 2008, 37, 53; Vartiainen & Kujala 1999, 15.)

Työyhteisössä entiset toimintatavat ovat saattaneet jatkua niin pitkään, että työyhteisön omat, muutosta synnyttävät voimavarat eivät enää riitä käynnistämään kehitystä ja uudistamista. Tällöin organisaation toiminnasta vastaavat joutuvat käynnistämään uudistuksen ilman työyhteisön omaa tarvetta ja halua. Tällaisessa tilanteessa huomio kääntyy pakostakin sosiaalisiin suhteisiin ja omiin kehittämistarpeisiin. Pitkällä aikavälillä katsottuna aloitettua työyhteisön kehittämistä voidaan kuitenkin pitää välttämättömänä ratkaisuna työyhteisön säilymisen ja toiminnan turvaamisen kannalta. Mikäli vaihtoehdoksi jää ylhäältäpäin aloitettu muutos, jota työntekijät eivät koe tarkoituksenmukaiseksi, työntekijöiden käyttäytyminen ja arvot muuttuvat vasta työyhteisön johtamistapojen ja päätöksentekoprosessien muututtua. (Puttonen 1993, 106, 109.)

Todellinen muutos edellyttää työyhteisössä kulttuurin muutosta. Ellei kulttuurin osatekijöitä ensin tiedosteta, muutos ei ole mahdollista. (Mäkisalo 1999, 126 - 129.)

6.6 Työyhteisön muutos yksilön kannalta

Muutos aiheuttaa ihmisissä erilaisia tunnereaktioita. Tunteet voivat olla myönteisiä mutta useimmiten kielteisiä. Muutokseen suhtautumiseen vaikuttavat yksilöiden omat kokemukset, uskomukset, havainnot ja oma ajattelu. Yksilön kohtaamiin tilanteisiin liittyy aina ihmisten luomia merkityksiä. Tämä aiheuttaa ongelmia, koska eri ihmiset tulkitsevat saman tapahtuman hyvinkin eri tavoin. On myös huomioitava, että mikäli muutoksen kohde ja sisältö on henkilön kokemuksentällä keskeisessä osassa, voivat muutoksen aiheuttamat tunteet olla voimakkaampia kuin jos muutos olisi tapahtumassa etäämpänä. Yksilön elämismaailma, kasvatus, suhteet muihin ihmisiin ja asioihin sekä yksilön elämismaailman kokonaisuus ja sen osat ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään. Nämä neljä peruseriaa auttavat ymmärtämään, miksi yksilöiden on usein vaikea kohdata muutosta. (Juuti & Virtanen 2009, 110 - 112, 119.)

Muutoksen aiheuttamia tunteita on kyettävä työstämään tavalla tai toisella. Nykyinen työelämä on hyvin kiivastempoista, ja ihmisillä ei ole aikaa työstää muutoksien aiheuttamia tunteita, kun jo toinen muutosprosessi käynnistetään. Tämä saattaa johtaa siihen, että ihmiset tekevät vain oman työnsä ja jättävät johdon käynnistämät muutokset omaan arvoonsa. Muutoksen aiheuttamia tunteita tulisi työstää, jotta ei ajauduttaisi yksilöä kuormittaviin tai koko organisaation voimavaroja kuluttaviin tilanteisiin. Tunteiden työstäminen vaatii aitoa suhtautumista ja avointa keskustelua työyhteisöissä. (Juuti & Virtanen 2009, 120.)

Yksilötasolla muutostilanteessa uudistukselle tulisi löytää hyödyllisiä asioita tai perusteluja sekä mahdollisimman pitkälle konkretisoida uudistuksen vaikutus työntekijän omaan työhön. Jokaisen työntekijän pitäisi pystyä selvittämään ja ymmärtämään mitä hyötyä uudistuksesta on itselle ja työyhteisölle ja miten muutos vaikuttaa lyhyellä tai pitkällä aikavälillä omaan työhön. Johdon ja esimiesten tehtävä on uudistuksen ymmärrettäväksi tekeminen ja perusteluiden esittäminen. (Vartiainen & Kujala 1999, 15.)

Ketään ei voi pakottaa muuttumaan, vaan into muuttua löytyy jokaisesta meistä itses-
tämme. Edellytykset onnistuneelle muutokselle luodaan jo ennen muutoksen alkamis-
ta. Työntekijät tulisi saada sitoutumaan muutokseen ja näkemään muutoksen muka-
naan tuomat vaikutukset itselle, työyhteisölle ja koko organisaatiolle. Tähän tarvitaan

yksilöiden sisäistä motivaatiota. Jos henkilö muuttaa vapaaehtoisesti käyttäytymistään, se lisää hänen hyvinvointiaan. Hyvinvointi lisää myönteistä näkemystä muutoksia kohtaan. (Ponteva 2010, 18 - 19.)

Ihmiset sopeutuvat eri tavoin muutoksiin. Jotkut menevät myönteisin mielin mukaan muutoksiin ja voivat olla innolla mukana muutosten toteuttamisessa. Muutoksiin myönteisesti suhtautumalla voidaan säilyttää yksilön voimavarat. Toiset taas suhtautuvat muutokseen kielteisesti ja vastustavat sitä. Kielteinen suhtautuminen voi pahimmillaan johtaa muutoksen pelkäämiseen ja siihen, että yksilö ei enää kykene näkemään muuta kuin kyseisen muutoksen. Tällöin ollaan vaarassa ajautua tilanteeseen, jossa muutoksesta tulee hänen elämäänsä hallitseva tekijä, yksilö saattaa kuormittua, stressaantua ja menettää voimavarojaan. (Juuti & Virtanen 2009, 123 - 124.)

Yksilö ei ole tyytyväinen organisaatiossa, jossa hän joutuu uhrautumaan liikaa tai jos hän ei voi hyödyntää osaamistaan riittävästi. Liiallinen uhrautuminen tai osaamisen rajoittunut hyödyntäminen turhauttavat yksilöä ja lisäävät vastustusta ja pahoinvointia. (Ponteva 2010, 19.) Jokaisella työntekijällä on oikeus tulla kuulluksi ja oikeus ilmaista mielipiteensä itseään koskevassa asiassa sekä osallistua itse päätöksentekoon. Osallistuminen päätöksentekoon auttaa haasteiden kohtaamisessa, vahvistaa myönteisiä asenteita ja sitouttaa työntekijöitä työyhteisöön. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 75.)

6.7 Muutosjohtaminen työyhteisössä

Muutoksilla tähdätään työelämän tuottavuuden parantamiseen. Samaan aikaan on olennaista kehittää itse työtä, työorganisaatiota, johtamista, työoloja sekä huomioida työyhteisön henkilöstö muutoksia toteuttaessa. Oppiminen jatkuvaan muutokseen on avaintekijä muutoksen sietämisessä. (Kärkkäinen 2005, 13.) Johdolta jatkuvat muutokset vaativat työyhteisössä päätöksentekoa, koska muutokset merkitsevät yleensä myös toimintatapojen muutoksia. Jokaisen päätöksen yhteydessä johdon tulee arvioida tulevaa muutosta, sen vaikutuksia, tulevaisuutta ja päätöksen sopivuutta tuleviin tarpeisiin. (Jalava & Matilainen 2010, 60.) Esimiehellä on työyhteisön muutoksessa keskeinen asema. Hänellä on oltava osallistava johtamisote ja kyky johtaa muutosta. Kokonaisvastuu on ja säilyy esimiehellä. Esimiesten on edistettävä vuorovaikutteista työ-
kulttuuria. Ongelmat muutoksen johtamisessa ovat useinkin seurausta siitä, että esi-

miehet eivät antaudu aitoon vuorovaikutukseen työntekijöidensä kanssa eivätkä näin ollen saa kosketusta alaistensa tunteisiin ja tulkintoihin. Muutosvastarinta täytyy kohdata kehittävästi. Se on terve ominaisuus, jonka voi hyödyntää toimintaa kehitettäessä. (Manninen 2010, 6; Vataja 2008, 14.)

Muutoksen aikaansaaminen vaatii johtajalta sekä asioiden, ihmisten ja myös itsensä johtamista. Muutoksessa on otettava huomioon muun muassa muutoksen luonne, ihmisten yksilöllisyys, tunteet ja ryhmien kypsyyt. Muutosjohtaminen onkin monen eritasoisen muutoksen aikaansaamista ja tukemista. (Kuntatyönantaja 2003, 10.) Hyvä muutosjohtaminen on intoa ja jaksamista vahvistavaa ja tukevaa toimintaa. Esimiehen läsnä oleva johtaminen edistää muutostilanteessa työyhteisön työhyvinvointia. Lisäksi esimiehen kyky laittaa itsensä likoon, luottamuksen rakentaminen, rohkeus tarttua ongelmiin sekä valmentava johtajuus osaltaan edistävät työyhteisön työhyvinvointia muutostilanteissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 35.)

Esimiehen tulee ottaa koko työyhteisö mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon (Karvinen 2010, 18). Johdon ja muiden avainhenkilöiden aito sitoutuminen on hyvin tärkeää. Muutosta kohtaan asenteiden on oltava myönteiset ja positiiviset. Johtajan on tärkeää rakentaa luottamusta muutokseen osallistuvien kesken. (Kuntatyönantaja 2003, 10.) Muutoksen johtaminen työyhteisössä on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa, joka on avointa viestintää. Muutoksen johtamisen onnistumisen ratkaisevat viestinnän laatu ja määrä. Esimiehen tulee tiedottaa avoimesti asioista muutostilanteissa, koska työyhteisössä vain se merkitsee, mitä ihmiset kuulevat ja miten he tulkitsevat kuulemansa. Viestinnän onnistumisen edellytys muutostilanteissa on myös esimiehen laskeutuminen työyhteisön tasolle ja se, että hän sisällyttää viestintään sekä tiedollista että kokemuksellista asiaa. Muutoksen viestinnässä työyhteisön jäsenten saaminen mukaan keskusteluun on keskeisin pyrkimys, sillä näin pystytään liittämään yhteen kaikkia yhdistävät asiat ja tekijät. (Juuti & Virtanen 2009, 151 - 153.)

Työyhteisöjen kulttuurin ja johtamistapojen tulisi olla sellaisia, että niissä sallitaan tunteista puhuminen (Juuti & Virtanen 2009, 120). Tiedostaminen edellyttää demokraattista vuoropuhelua, kriittistä reflektiota ja kulttuurin tietoista tutkimusta. Tällaisella vuoropuhelulla työyhteisössä on mahdollista tiedostaa omaa toimintaa ja päästä ”meillä on aina tehty näin” mallista eteenpäin kehittyneemmälle toiminnan tasolle.

Organisaatiossa muodollisilla muutoksilla ei välttämättä saada tavoitteiden mukaista, pysyvää ja todellista muutosta aikaan, elleivät myös työyhteisössä toimivien ihmisten ajattelutavat ja työyhteisön syvärakenne muutu. Monissa muutoksissa korostuvat pelkästään tekniset uudistukset, tällöin työntekijöiden ajattelutavat eivät lainkaan muutu. (Mäkisalo 1999, 126 - 129.)

7 TYÖAIKA-AUTONOMIA

Autonomia voidaan käsittää sisäiseksi itsenäisyydeksi ja itsemääräämisoikeudeksi. Käsitteeseen autonomia kuuluvat termit vastuu ja vapaus. Työntekijä on vastuussa tekemisistään ja tietoinen niistä toimiessaan itsenäisesti. Esimiehillä on merkittävä rooli autonomian toteutumisesta työpaikoilla, koska valtdynamiikka voi joko edistää tai estää autonomian toteutumista. (Sinivaara & Aschan 2008, 103; Kankkunen & Kauhanen 2007, 5.) Työajoista päättävillä esimiehillä on oltava tietoa erilaisten työaikajärjestelyjen eduista ja haitoista sekä henkilöstön että organisaation kannalta. Työvuorojen terveysvaikutusten ymmärtäminen ja vahva sitoutuminen työvuorojärjestelyjen muuttamiseen syntyvät prosessin kautta. Onnistuakseen tässä prosessissa esimiehet tarvitsevat sekä tukea että määrätietoista ohjausta. Työaika-autonomian malli ei ole siirrettävissä sellaisenaan työyksiköstä toiselle. Jokaisen työyksikön on käytävä oma kehittämisprosessinsa, ja tämä prosessi vaatii runsaasti aikaa. Esimiesten täysi tuki on ehdoton. Työaika-autonominen malli edellyttää osallistavaa johtamista ja keskusteltavaa työyhteisöä. Työntekijöille annetaan valtaa ja vastuuta suunnitella työvuoronsa. Vastuuta opitaan ottamaan ja sitä myös halutaan ottaa, kun siihen annetaan mahdollisuus ja tuki. Esimiehen rooli sekä terve ja toimiva työyhteisö ovat keskeisiä edellytyksiä työaika-autonomian onnistumiselle. (Pohjonen 2008, 36 - 38; Sinivaara 2008, 39 - 40.)

Hyvän työvuorosuunnittelun perustana on, että työajat suunnitellaan siihen työhön, mitä ollaan tekemässä, ja niille työntekijöille, jotka työtä tekevät (Hakola & Kalliomäki - Levanto 2010, 50). Työvuorosuunnittelun lähtökohtana ovat perustehtävän toteutuminen ja henkilökunnan riittäminen kussakin työvuorossa. Työvuorosuunnittelulle ei välttämättä ole valmiita malleja. (Levo 2010, 17.) Työvuorosuunnittelu on henkilöstö-

johtamisen työväline, jolla luodaan parhaimmillaan hyvinvointia hoitotyöhön (Nikula-Holttinen 2011, 17).

Hyvässä työvuorosuunnittelussa toteutuvat lait ja virka- ja työehtosopimukset, taloudelliset ja tuotannolliset seikat, työntekijöiden yksilölliset tarpeet sekä terveys- ja turvallisuusseikat. Työnhallinta on osa työhyvinvointia. Tähän kuuluu työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työoloihin, työn sisältöön ja monipuolisuuteen sekä osallistuminen omaa työtään koskevaan päätöksentekoon. Työntekijän vaikutusmahdollisuus työaikoihinsa kuuluu osaltaan myös työn hallintaan. (Hakola & Kalliomäki - Levanto 2010, 49.) Työvuorosuunnittelu perustuu yksikön toiminnan tarpeeseen ja osaamisvaatimukseen (Sajama 2010, 13). Työaika-autonomiassa työvuorosuunnittelua tarkastellaan niin työnantajan, työntekijän kuin koko työyhteisön näkökulmasta. (Kuvio 1.) Työntekijän näkökulmasta hyvinvoinnin edistäminen on tärkeää lisäämällä työaikojen hallintaa ja työyhteisön kannalta taas on tärkeää kyetä avoimeen keskusteluun ja yhteisten asioiden sopimiseen. Työnantaja puolestaan vastaa ja on vastuussa työyksikön toiminnasta, sen kehittämisestä ja henkilöstöressurssien tehokkaasta käytöstä. Johtamisella tulisi varmistaa, että kaikki osa-alueet tulevat huomioiduksi ja että kokonaisuus on toimiva. (Levo 2010, 17.)



KUVIO1. Kolme näkökulmaa työaika-autonomiaan. (Koivumäki ym. 2005.)

Aikaisemmin työaika-autonomian yhteyttä työhyvinvointiin on tutkittu ja kokeiltu käytännössä paljon. Ensimmäiset artikkelit työaika-autonomiasta kirjoitettiin jo 1960-

luvulla. Silloin sitä käytettiin St. Georges's Hospitalissa Lontoossa. Tällöin idea oli aikaansa edellä eikä menestynyt. Uudestaan aiheesta kiinnostuttiin 1980-luvulla, ja se levisi ympäri maailman. Tällöin työaika-autonomia otettiin käyttöön Yhdysvalloissa, Kanadassa, Australiassa ja Englannissa. (Hung 2002, 72 - 77.) Aihe nousi esiin Suomessa 2000-luvun alkupuolella. Muun muassa Minna Koivumäki ym. (2005) on tutkimuksessaan tutkinut työaika-autonomiaan perustuvan työvuorosuunnittelukäytännön vaikutuksia työntekijän ja työyhteisön hyvinvointiin. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet lisääntyivät selvästi työvuorojen osalta. Suunnittelussa pystyttiin ottamaan huomioon paremmin yksityiselämän ja työn yhteensovittaminen. Koetut vuorotyön haitat vähenivät ja työssä jaksettiin paremmin, lisäksi työntekijöiden psyykinen rasittuneisuus väheni. Oikeudenmukaisuus lähijohtamisessa ja päätöksenteossa paranivat. Työyhteisöjen toiminnan ja ilmapiirin sekä esimiestuen koettiin kohentuneen. Uusi työvuorosuunnittelukäytäntö ei vaikuttanut hoitotyöhön ja sen kuormittavuuteen, vaan työ pysyi fyysisesti ja psyykkisesti kuormittavana. Koivumäki (2006) on myös laatinut työaika-autonomiasta ns. työkirjan, jota voi hyödyntää työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotossa. Tätä työkirjaa olemme käyttäneet hyödyksi myös omassa kehittämistyössämme.

Kallioniemen ja Kinnusen (2009) hankkeessa tavoitteena oli kartoittaa työaika-autonomian merkitystä työntekijälle sekä arvioida henkilökohtaisten tarpeiden toteutumista työvuorosuunnittelussa. Hankkeessa tuli myös arvioida työssä jaksamista, yhteisesti laadittujen sopimusten toteutumista sekä kartoittaa henkilökunnan kokemuksia organisaation kehittämisestä ja yhteistyöstä organisaatiossa. Tuloksien mukaan työ itsessään koettiin edelleen ruumiillisesti ja henkisesti raskaaksi, mutta työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen onnistui hyvin. Tuloksia voidaan pitää rohkaisevana kannustimena työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun aloittamista suunnitteleville työyhteisöille.

Näsänen (2010) kehittämissuunnitelmassa tavoitteena oli selvittää työntekijöiden työhyvinvointia lisääviä ja vähentäviä tekijöitä. Tulokset osoittivat, että työyhteisöissä on asioita, jotka vaikuttavat sekä vähentävästi että lisäävästi työhyvinvointiin. Työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä esiin tuli työntekijöiden moniammatillisuus, hyvä työilmapiiri, työkavereiden tuki ja hyvä yhteistoiminta, esimieheltä saatu tuki, oman ajan hallinta ja monipuolinen työnkuva. Työhyvinvointia vähentävinä tekijöinä esiin tuli hen-

kinen kuormitus, henkilöstön vähäinen määrä, puutteet tiedonkulussa, työntekijöiden kokemus eriarvoisuus, selkiytymätön työnkuva ja fyysinen rasitus. Tuloksia tullaan hyödyntämään työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseksi, työhyvinvointia vähentäviin tekijöihin mietitään yhdessä parannuskeinoja, ja vastauksista positiivisena esille nousseita asioita pyritään vahvistamaan.

Kankkusen ja Kauhasen (2010) tavoitteena oli tuottaa Kuopion yliopistosairaalan sydänosastolle tietokansio, joka edesauttaa yksikköä työaika-autonomian käyttöönottoa edeltävässä kehittämistyössä. Tuotoksena syntyi Työaika-autonomia tutuksi - tietokansio ja kaksi Työaika-autonomia tutuksi -esitystilaisuutta.

Paukkosen ym. (2007) tutkimus- ja kehittämishankkeessa oli tavoitteena toteuttaa ergonomisten suositusten mukaisia työvuorojärjestelyjä perusterveydenhuollossa. Tavoitteena oli myös mitata työvuorojärjestelyjen muutosten vaikuttavuutta ja tuottaa terveellisempiä työvuorojärjestelyjä työntekijöiden epäsäännölliseen vuorotyöhön. Tuloksina todettiin, että hoitotyössä voidaan siirtyä terveellisempään työrytmiin sekä työvuorojärjestelyillä voidaan helpottaa työssä jaksamista ja lisätä terveyttä. Tulosten perusteella hoitotyöhön suositeltava vuorosuunnittelun malli on ergonominen työvuorosuunnittelu, joka tukee henkilöstön tervettä työuraa ja kokonaisyhyvinvointia.

Kantoluodon (2009) kehittämishankkeen tarkoituksena oli toteuttaa Päijät-Hämeen keskussairaalassa osastolla 43 - 44 autonomisen työvuorosuunnittelun kokeilu. Tavoitteena oli kehittää ja ottaa käyttöön osastoilla uusi tapa tehdä työvuorosuunnittelua. Tavoitteena oli myös, että jokainen työntekijä oppii tekemään oman työvuorosuunnittelunsa, henkilökunnan työajan hallinta paranee ja osaston työvuoroluettelo tehdään yhdessä valmiiksi asti uuden tavan myötä. Hankkeen tuloksena kaikki hoitohenkilökuntaan kuuluvat oppivat tekemään työvuorosuunnittelunsa ja autonomista työvuorosuunnittelukäytäntöä halutaan osastoilla jatkaa edelleen. Henkilökunnan työajan hallinta parani. Hankkeen aikana ei saavutettu tavoitetta, että työvuoroluettelo tehdään yhdessä valmiiksi asti.

Tammelin (2009) tarkasteli väitöstutkimuksessaan perheiden työaikakäytäntöjä, kokemuksia työn ja perheen yhteensovittamisesta sekä perheiden käyttämiä aikastrategioita vuosien 1977 ja 2003 välisenä aikana. Väitöstutkimuksen mukaan työaika-autonomia mahdollistaa työn sovittamisen yksilöllisesti perheen tarpeisiin. Perheen

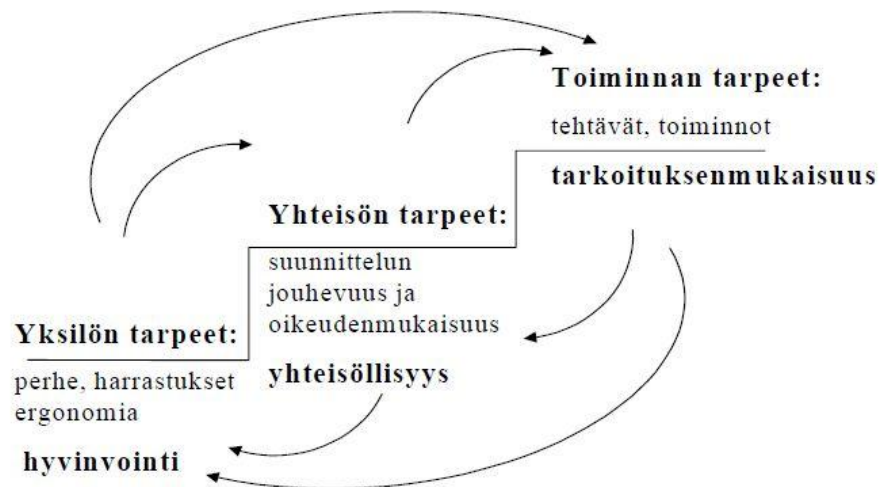
arjen järjestäminen helpottuu, jos työaika on ennakoitavissa. Tammelinin mukaan työaikaan kohdentuvissa kehittämishankkeissa ei tule keskittyä pelkästään työajan pituuteen vaan kehittämisen tulee kohdistua työajan eri ulottuvuuksiin, kuten autonomiaan, ajoitukseen, tempoon ja ennakoitavuuteen.

Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijällä olevaa valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa olosuhteisiin ja sisältöihin, jotka liittyvät työntekoon. Käsitteeseen kuuluu erityyppisiä ulottuvuuksia, joista keskeisimpiä ovat työn monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet työhön ja osallistumismahdollisuudet päätöksentekoon. (Sinivaara 2004, 147; Vahtera ym. 2002, 29 - 30.)

Työajan hallinta tarkoittaa työntekijän vaikutusmahdollisuutta työolosuhteisiin ja työn sisältöihin, esimerkiksi työvuorojärjestelyihin. Tällä voidaan edistää työntekijän jaksamista, työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Lisäksi se auttaa helpottamaan työn ja perhe - elämän yhteensovittamista. (Jokela - Ulenius 2009, 3; Sinivaara 2004, 148.) Työntekijä voi näin vaikuttaa työaikoihinsa. Työaika-autonomia voi lisätä työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa työaikansa hallintaan. Tärkeiksi näkökohdiksi perheen kannalta nousevat työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sekä mahdollisuudet joustaviin työaikoihin. Työntekijöillä, joilla on mahdollisuus työaikojen hallintaan, on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työpäivänsä alkamis - ja loppumisajankohtiin, taukojen pitämiseen, työvuorojärjestelyihin, yksityisasioiden hoitamiseen sekä lomien ja vapaa-päivien pitämisen ajankohtiin (Sinivaara 2004, 148).

Työaika-autonomia on yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, jossa työntekijät suunnittelevat työvuoronsa yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa (Koivumäki 2006, 4). Työaika-autonomiaan perustuvalla työvuorosuunnittelulla tavoitteena on lisätä työvuorosuunnitteluun ja työaikajärjestelyihin ennakkoluulotonta lähestymistapaa. Työaika-autonomialla pyritään lisäämään yhteistoiminnallisuutta ja hyvinvointia työyhteisöissä. Sen tavoitteena on mahdollistaa työntekijän omien työvuorojen suunnittelu niin, että se helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. (Levo 2010, 18.) Tätä työvuorojen suunnittelutapaa voidaan kutsua myös omaehtoiseksi tai yhteisölliseksi työvuorosuunnitteluksi. Työaika-autonominen työvuorosuunnittelumalli muuttaa työyhteisökulttuuria siten, että työvuorosuunnittelu siirtyy osastonhoitajalta työntekijöille. (Maninen 2010, 12.)

Hyvällä työvuorosuunnittelulla pyritään turvaamaan asiakkaiden tarvitsema hoidon ja palveluiden sekä toiminnan tarkoituksenmukaisuus. Työaika-autonomian kehittäminen alkaa yksilötasolta ja yksilön tarpeista edeten yhteisön tarpeisiin sekä toiminnan tarpeisiin. Yksilön näkökulmasta tämä tarkoittaa työaikojen merkitystä omalle hyvinvoinnille. Toiminnan näkökulmasta työvuorosuunnittelun tulee olla tarkoituksenmukaista ja työyhteisön näkökulmasta oikeudenmukaista, joustavaa sekä yhteistoiminnallista. Nämä eri osa-alueet kehittyvät käytännössä vuorovaikutuksessa toisiinsa sekä etenevät osin päällekkäin. (Kuvio 2.) Työaika-autonomisella työvuorosuunnittelulla pyritään parantamaan myös ikääntyvien työntekijöiden jaksamista ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työkykyisyyteensä, tunnistamalla omaa jaksamistaan suunnitellessaan työvuoroja. (Koskela 2009, 9 - 11; Hakola & Kalliomäki - Levanto 2010, 49 - 53; Kantoluoto 2009, 13 - 14; Levo 2010, 20.) Tärkeää onkin, että työntekijä miettii omia työaikaan liittyviä tarpeitaan niin arjen helpottamisen kuin hyvinvoinnin ja jaksamisen näkökulmasta. Työaikaan liittyvät tarpeet vaihtelevat elämäntilanteiden mukaan sekä ovat eri ihmisillä erilaisia. (Levo 2010, 18.)



KUVIO 2. Työaikojen kehittämisen portaavat (Koivumäki 2005, 17)

Suuri henkilöstön vaihtuvuus ja uusien työntekijöiden perehdytys toimintaan sekä sitoutuminen työaika-autonomiaan koetaan haasteena työaika-autonomian onnistumiselle. Työaika-autonomialla pyritään takaamaan turvallisuus työvuoroissa ja luomaan oikeudenmukainen toimintatapa. (Koskela 2009, 9 - 11.) Lähtökohtana työaika-autonomiselle työvuorosuunnittelulle on työn organisoinnin toimivuus ja töiden sisältö. Tavoitteena on myös tehokkuuden parantaminen sekä työn ja muun elämän yhteen-

sovittaminen epäsäännöllisistä työaikajärjestelyistä huolimatta. (Hakola & Kalliomäki - Levanto 2010, 50.)

Työnantajaa edustava lähiesimies on vastuussa työyksikön toiminnasta, kehittämis-työstä ja henkilöstöresurssien tehokkaasta käytöstä. Lähiesimies on työyhteisön valmentaja ja mahdollistaja. Hänen roolinsa muuttuu työvuorojen suunnittelijasta työvuorosuunnitelman hyväksyjäksi ja pelisääntökeskustelujen ohjaajaksi. (Sinivaara 2008, 40.) Autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtyminen edellyttää, että esimies hyväksyy ja mahdollistaa uuden toimintatavan. Lisäksi se edellyttää lähiesimieheltä osallistavaa johtamistapaa sekä kykyä johtaa muutosta. Jotta uusi käytäntö kehittyisi sujuvaksi toimintatavaksi, edellyttää se koko työyhteisön osallistumista. Työvuorosuunnittelun periaatteina ovat oikeudenmukaisuus, vastuullisuus, tasa-arvoisuus, avoimuus, luottamuksellisuus, yhteisöllisyys sekä joustavuus. Kaikilta työvuorosuunnitteluun osallistuvilta edellytetään riittäviä vuorovaikutus- ja tiimitaitoja, erilaisten säädösten, kuten kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen ja työaikalain, riittävää osaamista. Lisäksi jokaisen on tärkeää ymmärtää työaikojen merkitys etenkin vuorotyötä tekevien hyvinvoinnille, kuten vuorojen rytmitys ja riittävät lepoajat työvuorojen välissä. (Levo 2010, 19.)

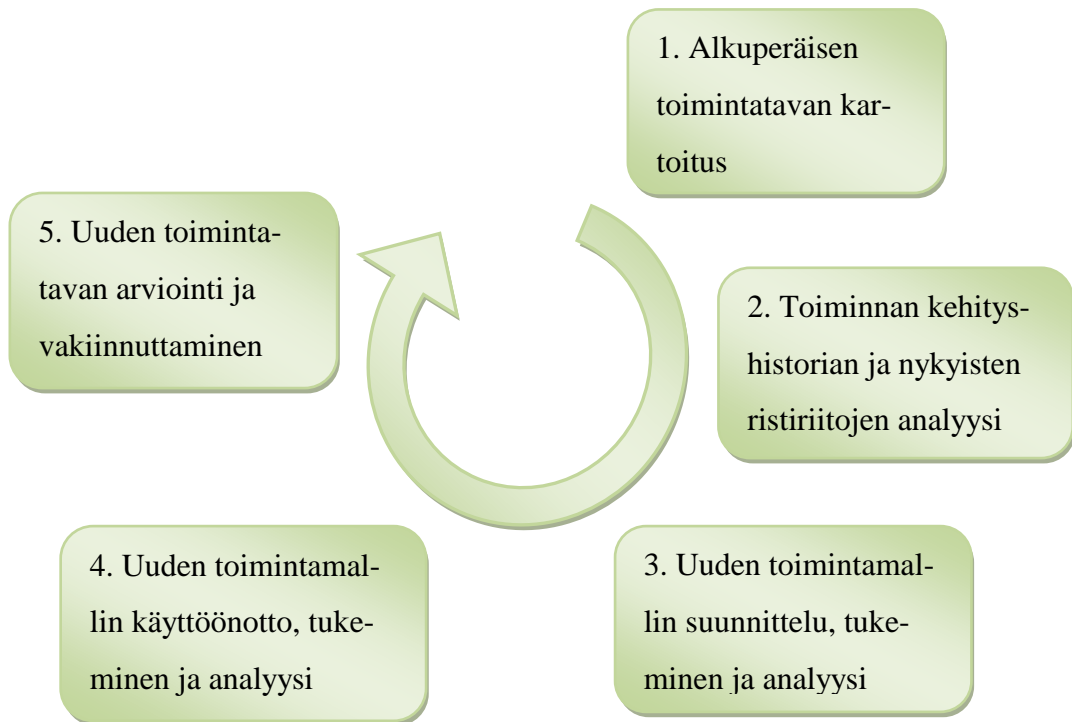
Työvuorosuunnittelua ohjaavat yhteiset pelisäännöt, olemassa olevat reunaehdot kuten työehtosopimukset, työaikalaki, paikalliset sopimukset sekä yksikön toiminta. Pelisäännöt työaika-autonomialle luodaan työyhteisössä. Ne koskevat henkilöstövahvuutta ja osaamista eri työvuoroissa, työvuorojen alkamis- ja päättymisaikoja, työvuorojen ja viikonloppuvapaiden jakautumista työntekijöiden kesken sekä yksilöllisiä työaikoja ja vuorojärjestelyjä. Lisäksi pelisäännöt koskevat niin sanottujen ehdottomien toiveiden (eli toiveiden, joita listavastaavat eivät saa muuttaa neuvottelematta asianosaisen kanssa) määrää ja merkitsemistapaa sekä työvuorosuunnittelun käytäntöä eli sitä milloin, miten ja missä työvuorosuunnittelu konkreettisesti tapahtuu. (Nikula - Holttinen 2011, 18 - 19.)

Koko työyhteisö vastaa työyksikön toiminnan sujuvuudesta ja työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta huomioonottamisesta. Esimies ohjaa ja tukee henkilöstöään työvuorosuunnittelussa ja vastaa lopulta työvuorosuunnittelusta työyhteisössä. Esimieheltä edellytetään osallistavaa johtajuutta ja samalla py-

syvyyttä, jolloin työntekijät voivat päästä vaikuttamaan ja osallistumaan yhteiseen päätöksentekoon sekä ideoimiseen. (Koskela 2009, 9 - 11.) Työaika-autonomia ei suoraan ole siirrettävissä yksiköstä toiseen. Sen käyttöönotto edellyttää aina kehittämistyötä. Jokaisen työntekijän tulee myös ymmärtää, että autonominen työvuosuunnitelukaan ei tarkoita sitä, että jokainen saa ilman muuta haluamansa työvuorot. Työaika-autonomian kehittäminen edellyttää myös toimivaa osastopalaverikäytäntöä, riittävästi aikaa kehittämistyölle sekä aitoa dialogia työyhteisössä. (Koivumäki 2006, 4; Kanto-luoto 2011, 39.) Työaika-autonomian haasteina toteutukselle ovatkin riittävät ja säännölliset kehittämispalaverit (Koivumäki 2006, 4).

8 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI

Kehittämistyömme viitekehyksenä on Engeströmin kehittävä työntutkimus. Kehittävä työntutkimus valikoitui autonomisen työvuorosunnittelu - kehittämistyömme menetelmäksi sen itseohjautuvuuden vuoksi. Työyhteisössä on havaittu ongelmia työvuorosunnittelukäytännöissä. Kehittämistyö kohdistuu laadullisiin muutoksiin työssä ja organisaatiossa. Tällaiselle laadulliselle muuttumiselle on ominaista jonkin uuden tavan kokeilu käytännössä. Tällainen muutos ohjaa työyhteisön oppimaan jotakin uutta, mitä ei ole vielä olemassa. Kehittävässä työntutkimuksessa lähtökohta on moniäänisyys. Tämä edellyttää tutkijoiden ja tutkittavien näkökulmien esille nostamista ja keskinäistä dialogia. Työyhteisössä on usein monia, toisiinsa törmäviä näkökulmia. Ekspansiivisen oppimisen tunnuspiirteenä on, että kokonainen toimintajärjestelmä ja sen laadullinen muutos ovat oppimisen kohteena. Oppimisprosessi on kollektiivinen ja pitkäkestoinen tapahtuma ja se etenee vaiheittain. (Engeström 2002, 87; Virkkunen & Ahonen 2007, 48 - 50.) Kuviossa 3 on esitetty Engeströmin kehittävän työntutkimuksen yksi sykli.



KUVIO 3. Kehittävän työntutkimuksen vaiheet (mukaillen Engeström 2004, s.61)

8.1 Kehittämistyön alkuvaiheiden kuvaus

Ensimmäisessä vaiheessa työyhteisössä vallitsee tietty vakiintunut toimintatapa. Muutoksen ja kehittämisen tarve ei ole vielä tässä vaiheessa tarpeeksi selkeä. Selkeä merkki muutoksen tarpeellisuudesta työyhteisössä on jo pidempään jatkunut keskustelu työhön liittyvistä ongelmista ja ratkaisuyrityksistä. Kehittävä työntutkimus aloitetaan alkuperäisen toimintatavan kartoituksella. Tuloksena tästä saadaan alkutilan ja sen ongelmien kuvaus. Tässä vaiheessa myös rajataan tutkimuksen kohde. (Engeström 2002, 128.)

Itä-Savon sairaanhoitopiiriin kuuluvilla kahdella vuodeosastolla, Rantasalmella ja Savonlinnan terveyskeskuksen vuodeosasto kahdella, aloitettiin syksyllä 2010 kehittämistyö, jossa kyseiset osastot ottivat käyttöön autonomiseen työvuorosuunnitteluun perustuvan työvuorojen suunnittelukäytännön hoitohenkilökunnalle. Molemmilla osastoilla hoidetaan pitkäaikaissairaita potilaita, ja työ on työntekijöiden kokemana

henkisesti ja fyysisesti raskasta, eikä mahdollisuutta palautua työn aiheuttamasta rasituksesta aina ole.

Savonlinnan terveyskeskuksen vuodeosasto kahdella työskentelee kymmenen sairaanhoitajaa ja kaksitoista perus- ja lähihoitajaa sekä apulaisosastonhoitaja ja osastonhoitaja. Rantasalmen vuodeosastolla työskentelee kuusi sairaanhoitajaa, joista yksi työskentelee tällä hetkellä osastonhoitajan sijaisena. Perus- ja lähihoitajia osastolla on yhdeksän. Molemmilla osastoilla työskentelee työntekijöitä myös määräaikaisissa työsuhteissa. Osaaminen turvataan mahdollisuuksien mukaan molemmilla osastoilla työvuorojärjestelyin. Molemmilla osastoilla työvuorosuunnitelmat on laatinut osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja tai muu osastonhoitajan valtuuttama listantekijä. Henkilökunta on saanut jättää omat työvuorotoiveensa ennakoon erilliseen toivevihkoon tai kansioon, josta listantekijä on huomioinut ne mahdollisuuksien mukaan.

Syklin ensimmäiselle vaiheelle tyypillistä on tyytymättömyys, joka kohdistuu usein henkilöihin tai ryhmiin toimintajärjestelmän rakenteellisten piirteiden sijaan. Tarvetilassa aletaan etsiä muutokselle suuntaa. (Engeström 2004, 71 - 73.) Savonlinnan terveyskeskuksen vuodeosasto kahdella oli osastonhoitajan mielestä tarvetta kehittää työvuorosuunnittelua, koska henkilökunta koki nykyiset työvuorosuunnitelmat toimimattomiksi. Lisäksi osastolla on työn kuormittavuuden koettu lisääntyneen viime aikoina, joka on osastonhoitajan mukaan näkynyt osastolla lisääntyneinä sairauspoissaoloina.

Osasto kahdella osastonhoitajan mukaan työvuorosuunnittelua tulee kehittää, koska osa työntekijöistä koki usein epäoikeudenmukaisuutta työvuoroja kohtaan. Jotkut työntekijät kokivat aikaisemman työvuorosuunnittelun hyväksi. Keskustelussa osaston henkilökunnan kanssa päällimmäisenä ilmeni tyytymättömyys ja tasapuolisuuden puute, mutta kuitenkin osa työntekijöistä ei halua muutosta entiseen työvuorosuunnitteluun. Osastonhoitajan mukaan työaika-autonomia voisi olla yksi keino lisätä työntekijän vaikutusmahdollisuuksia työaikoihinsa. Sairauspoissaoloihin ja subjektiiviseen terveyteen työajanhallinnalla on merkittävä yhteys (Sinivaara 2004, 148). Merkkinä muutoksen tarpeellisuudesta ovat osastonhoitajan mukaan myös osastolla käydyt palaverit ja ratkaisuyritykset koskien työyhteisön ilmapiiriä.

Rantasalmen vuodeosastolla on kokeiltu autonomista työvuorosuunnittelua kerran aikaisemmin, mutta silloin osastolla koettiin, että autonomisesta työvuorosuunnittelusta ei tiedetty tarpeeksi, että olisi haluttu jatkaa sen toteuttamista. Lisäksi yhteisiä pelisääntöjä sen toteuttamiselle ei ollut ollenkaan. Yksi tutkijoista tarjosi omaan työyhteisöönsä mahdollisuutta siirtyä autonomiseen työvuorosuunnittelu käytäntöön. Tämän kehittämistyön myötä Rantasalmen vuodeosasto kiinnostui uudestaan kokeilemaan autonomista työvuorosuunnittelua, kun luvassa oli myös koulutusta aiheesta. Rantasalmen vuodeosastolla työhyvinvoinnin koettiin työyhteisössä heikentyneen, ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen koettiin vaikeutuneen. Tästä merkinä olivat lisääntyneet sairauspoissaolot osastolla. Henkilökunta toivoo työaika-autonomian lisäävän työtyytyväisyyttä ja työssä jaksamista. Syklin ensimmäisessä vaiheessa Savonlinnassa ja Rantasalmella oli hoitohenkilökunnan keskuudessa herännyt tyytymättömyys tehtäviin työvuorolistoihin, ja työyhteisöissä koettiin tarvetta muuttaa työvuorolistojen suunnittelukäytäntöä.

8.2 Toiminnassa todettujen ristiriitojen analyysi

Toisessa vaiheessa uusi toimintamalli työstetään aikaisemman toiminnan sisällä ratkaisuksi sen ristiriitoihin. Ristiriitojen ratkaiseminen työyhteisössä edellyttää, että se saa käyttöönsä välineitä, joilla häiriöitä ja niiden syitä pystytään erittelemään. Analyysissä pyritään paitsi tunnistamaan ristiriidat myös löytämään laadullisesti uusia ratkaisuja. (Engeström 2002, 90.)

Keskustelimme kokeilusta yhdessä hoitohenkilökunnan kanssa molemmilla osastoilla osastokokouksessa, Rantasalmella 7.9.2010 ja Savonlinnassa 14.9.2010. Molemmilla osastoilla kerroimme yleisesti työaika-autonomiasta, sen käyttöönotosta, siihen liittyvistä haasteista ja mahdollisista eteen tulevista ongelmista. Lisäksi kerroimme työaika-autonomiaa ohjaavista reunaehdoista, kuten kunnallisesta työ- ja virkaehtosopimuksesta ja työaikalaista. Nämä asettavat omat rajoituksensa työaika-autonomian käytölle. Työaika-autonomian käytännön kokemukset olivat myös yksi aihealue, jota käsiteltiin osastotunneilla.

Kyselimme suullisesti osastotunnille osallistuvilta henkilöiltä ajatuksia ja mielipiteitä siirtymisestä työaika-autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Keskustelussa osastojen

kanssa tuli ilmi, että Itä-Savon sairaanhoitopiirin ylemmältä taholta oli tullut kehoitus aloittaa autonominen työvuorosuunnittelu mahdollisimman pian osasto kahdella. Osastolla ei ollut aikaisempaa kokemusta eikä tietoa työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun käytöstä. Sen sijaan Rantasalmen vuodeosastolla kiinnostus aiheeseen heräsi aikaisemman kokeiluyrityksen kautta. Osastotunneilla tutkijat antoivat osastoille materiaalia mahdollisista pelisäännöistä ja lisäinformaatiota työaika-autonomiasta. Kehotimme työntekijöitä miettimään ja kartoittamaan erityisesti omaa jaksamista tukevia työvuoroja molemmilla osastoilla. Keskustelussa otimme esille niin sanotut välivuorot, joista voidaan sopia erikseen.

Kehittämissyklin toisessa vaiheessa muodostetaan työhypoteesi toiminnan ristiriidoista ja oletus uudesta tavasta toimia (Engeström 2002, 90). Autonomisesta työvuorosuunnittelusta oli ollut puhetta molemmilla osastoilla jo aikaisemmin. Kokeiluun suhtauduttiin kuitenkin positiivisesti, vaikka epäilyjäkin sen onnistumisesta esitettiin.

8.3 Uuden toimintamallin suunnitleminen

Kolmanteen vaiheeseen siirryttäessä täytyy koko työyhteisön olla samaa mieltä siitä, että muutos on välttämätön. Työyhteisön jäsenet hahmottavat ja suunnittelevat nykyvaiheen ristiriitoihin uusia ratkaisuja. Tämä tapahtuu kokeilemalla ja kehittämällä käytäntöön uusia käsitteitä, välineitä, yhteistyömuotoja ja sääntöjä. Uusien ratkaisujen kokeileminen käytännössä on välttämätöntä toiminnan kehityksen eteenpäin viemiseksi. Suunnittelun avulla pyritään koko toimintatavan muuttamiseen tai muutoksen käynnistämiseen kokeilun avulla. (Engeström 2002, 90 - 91.)

Koulutus autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotosta järjestettiin hoitohenkilökunnalle samansisältöisinä osastotunteina molemmilla osastoilla ensimmäisellä käyntikerrallamme. Olimme etukäteen laatineet ohjeistuksen autonomisesta työvuorosuunnittelusta molemmille osastoille (liite 2). Kävimme osastotunneilla läpi edellä mainitun ohjeistuksen, ja työntekijät saivat mahdollisuuden kysyä ja kommentoida asiaa. Ohjeistukseen ja koulutukseen kokosimme aikaisempaa tietoa muualla toteutetusta autonomisesta työvuorosuunnittelusta, työvuorosuunnittelua ohjaavista reunaehdoista sekä mahdollisista pelisäännöistä, joita tarvitaan, jotta työaika-autonomia voisi toteutua osastolla. Selkeät säännöt tekevät uudesta työvuorosuunnittelukäytännöstä jousa-

van ja turvallisen kaikille ja samalla ne parantavat työyhteisön ilmapiiriä ja hyvinvointia.

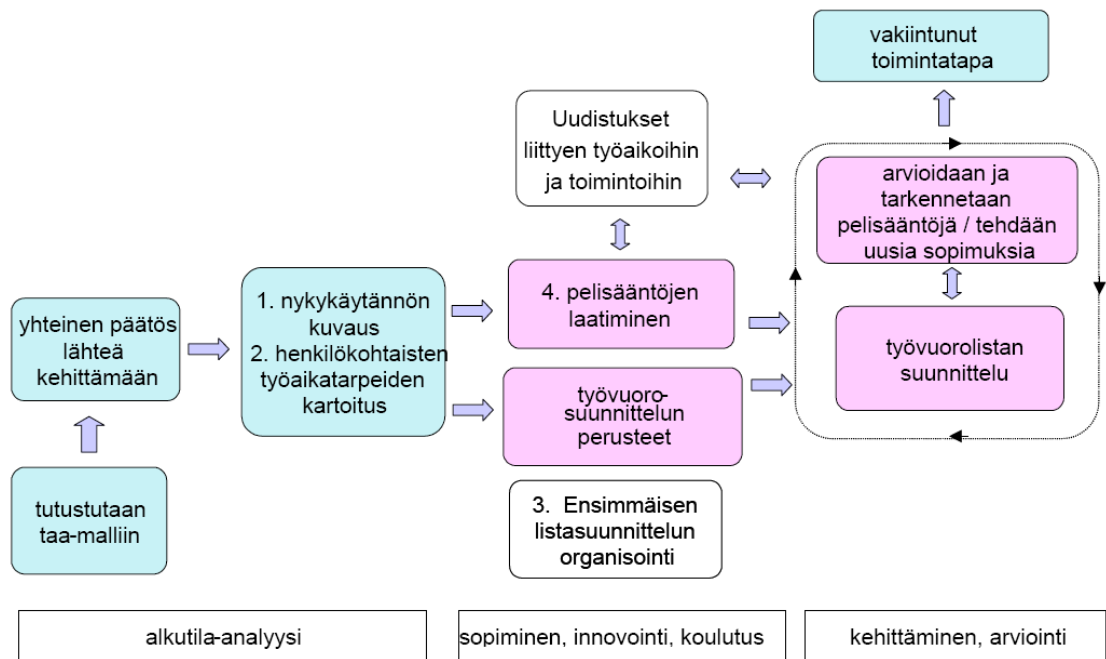
Ohjeistimme osastoja laatimaan osastotunneilla osastolle omat pelisäännöt ja tarvittaessa muuttamaan niitä. Ohjeistimme myös osastoja säilyttämään työaika-autonomiaa koskevat dokumentit yhdessä kansiossa, joka on kaikkien työntekijöiden saatavilla. Neuvoimme lisäksi osastoja kirjaamaan aikataulun kansion päälle, jotta jokainen työntekijä osastolla tietää, milloin omat työvuorot pitää olla suunniteltu ja milloin työvuorolistan pitää olla valmis. Työvuorolista voidaan laatia joko kolmeksi tai kuudeksi viikoksi. Molemmat osastot suunnittelevat työvuorolistat kuudeksi viikoksi.

Kehittämistyön syklin kolmannen vaiheen tuotoksena on oletus uudesta toimintamallista. Työyhteisön jäsenet hahmottavat ja suunnittelevat uuden toimintamallin nykyvaiheen ristiriitoihin. (Engeström 2002, 91.) Savonlinnan vuodeosastolla osaston henkilökunta piti 15.9.2010 osastopalaverin, jossa työyhteisöön luotiin yhteiset pelisäännöt. Rantasalmen vuodeosaston henkilökunta piti vastaavan osastotunnin 21.9.2010. Ohjeistuksessamme oli mukana viitteelliset pelisäännöt, joiden mukaan osastoja kehoitettiin laatimaan työyhteisölleen omansa. Näiden pelisääntöjen mukaan työaika-autonomiaa lähdettiin käytännössä kokeilemaan.

8.4 Uuden toimintamallin käyttöönotto ja siihen liittyvän kyselyn toteutus

Neljännessä vaiheessa uusi toimintamalli otetaan käyttöön työyhteisössä. Tämä vaatii työntekijöiltä sitoutumista ja myönteistä asennetta muutosta kohtaan. Uusi toimintamalli ja toiminnan ensimmäiset kokeilut käytännössä saavat keskeneräisyydellään aikaan jatkuvaa toiminnan kehittämisen tarvetta. Samalla uusi toimintatapa kilpailee vanhan toimintatavan kanssa. (Engeström 2002, 91.)

Käytimme apuna Koivumäen (2006) Työaika-autonomian käyttöönoton työkirjassa olevaa työaika-autonomian käyttöönottoprosessia opastaessamme osastoja. Kuviossa 4 on esitetty työaika - autonomian käyttöönottoprosessin kulku.



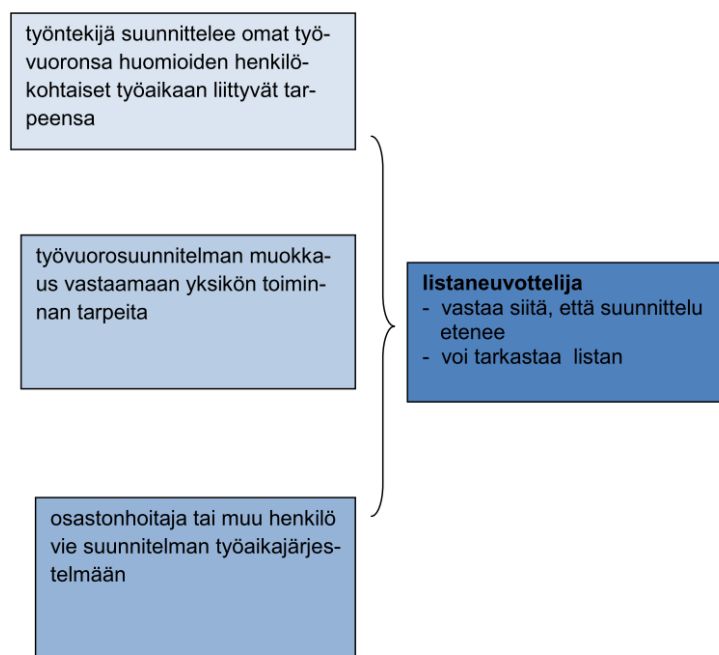
KUVIO 4. Työaika-autonomian käyttöönottoprosessin kulku (Koivumäki 2006, 5)

8.4.1 Uuden toimintamallin käyttöönotto

Listojen tekeminen aloitettiin ripeästi. Savonlinnassa työaika-autonomiaan siirtyminen tuli aloittaa seuraavista listoista ylemmän esimiehen kehotuksesta. Rantasalmella haluttiin kokeiluun siirtyä mahdollisimman nopeasti, jo seuraavista työvuorolistoista alkaen. Autonominen työvuorosuunnitelma otettiin käyttöön molemmilla osastoilla lokakuussa 2010. Osastonhoitajat valitsivat molemmille osastoille listavastaavat, jotka vaihtuvat aina uusissa listoissa. Jokainen työntekijä on vuorollaan listavastaava. Käytännössä autonominen työvuorosuunnittelu alkoi niin, että osastonhoitajat tulostivat tyhjät kuuden viikon työvuorolistapohjat MD - Titania -työvuorosuunnittelu- ja laskeentäjäjärjestelmästä. Työvuoroluettelon pohjana ovat vahvistetut vuosilomat ja muut tiedossa olevat poissaolot, kuten esimerkiksi sairauslomat ja koulutukset. Osastot alkoivat toteuttaa työvuorosuunnittelua omien pelisääntöjensä mukaan. Työntekijöiden ei tarvinnut laskea omia työvuoroja tuntien tarkkuudella, vaan omat työ- ja vapaapäivät suunniteltiin listapohjaan. Työntekijöitä muistutettiin muuttamaan työvuorosuunnitelman alareunassa olevaa henkilökunnan vahvuudesta kertovaa lukua sen mukaan, miten vaihtoi omaa vuoroaan. Näin työntekijöiden oli helpompi seurata, missä vuoros-

sa on puutetta tai liikaa henkilökuntaa. Kuitenkin vastuu henkilökuntavahvuudesta alkuvaiheessa kussakin työvuorossa oli listavastaavilla.

Listanteon aikana osastolta poissa oleva henkilökunta osallistui työvuorosuunnitteluun välittämällä työvuorotoiveensa jonkun työtoverin välityksellä tai jättämällä toiveensa erilliseen viestivihkoon. Ehdotimme osastoille, että kahdella ensimmäisellä viikolla suunnitellaan yövuorot ja toiveet. Seuraavilla kolmella viikolla suunnitellaan muut työvuorot. Näin jää vielä viikko aikaa työvuorolistojen hienosäätöön ja koneelle vieniin. Yhteensä kuuden viikon työvuorolistojen suunnitteluun on aikaa viisi - kuusi viikkoa. Kun työvuorolistat alkavat olla lähes valmiina, osastonhoitaja vie ne MD - Titania -ohjelmaan, joka laskee suunnitellut tunnit ja tasaa ne jokaisen työntekijän kohdalla. Kuviossa 5 kuvataan autonomisen työvuorosuunnitteluprosessin eteneminen.



KUVIO 5. Autonomisen työvuorosuunnitteluprosessin eteneminen (Lahtinen 2010)

Kävimme 8.10.2010 osasto kahdella heiltä tulleen yhteydenoton vuoksi ohjeistamassa lisää autonomisen työvuoroluettelon tekemisessä. Ongelmia heillä oli erityisesti pelisääntöissä. Ohjeistimme osastoa pitämään työyhteisössä säännöllisiä palavereita ja tarkentamaan pelisääntöjä ja näin löytämään ratkaisuja yhteistyössä mahdollisiin esille

tuleviin ongelmiin. Silloin myös ohjeistimme heitä ottamaan uudestaan meihin yhteyttä, jos työyhteisössä ei päästä asioista yhteisymmärrykseen. Annoimme näin työyhteisölle ensisijaisesti mahdollisuuden ratkaista vastaantulevat ongelmat yhdessä.

8.4.2 Kyselyn toteutus ja sen tulokset

Kun osastot olivat kokeilleet työvuorosuunnittelua muutaman listan ajan, päätimme tehdä osastoille kyselyn. Tällä kyselyllä (liite 1) halusimme tietää hoitohenkilökunnan kokemuksia autonomisesta työvuorosuunnittelusta sekä siitä mikä heidän tarpeensa oli työvuorosuunnittelun osalta. Testasimme kyselylomakkeen 5. - 6.1.2011 Savonlinnan keskussairaalan osasto 2A:n kahdella työntekijällä. Tällä osastolla on autonominen työvuorosuunnittelu ollut käytössä parin vuoden ajan. Kyselylomake oli käyttökelpoinen ja tarkoituksenmukainen. Veimme kyselyt osastoille 10. - 11.1.2011. Vastausaikaa oli 31.1.2011 saakka. Vastaukset palautettiin erilliseen suljettuun palautuslaatikkoon. Vastaukset haettiin molemmilta osastoilta 1.2.2011.

Viedessämme kyselyt osastoille kyselimme suullisesti autonomisen työvuorosuunnittelun sujuvuudesta ja toimivuudesta sillä hetkellä. Osasto kahdella henkilökunta kertoi, että työvuorosuunnittelulle ei ole tarpeeksi aikaa. Avointa keskustelua työvuoroista ei vielä ole riittävästi, käytössä on kylläkin viestivihko. He olivat tarkentaneet pelisääntöjä ja muuttaneet toimintaa siten, että henkilökunta suunnittelee ammattiryhmittäin työvuoronsa. Näin heidän oli helpompi hahmottaa kokonaisuus, että jokaisessa työvuorossa on riittävä osaaminen. Lisäksi Savonlinnassa työntekijät olivat ottaneet käyttöönsä niin sanotun X-vuoron, joka tarkoittaa työaika klo 11 - 18. Keskustelussa kävi ilmi, että kaikki tekevät työvuoronsa. Osastonhoitaja koki, että uusi työvuorosuunnittelukäytäntö on lisännyt hänen työmääräänsä.

Aineistonkeruumenetelmä

Teimme kyselyn hoitohenkilökunnalle heidän kokemuksistaan työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun käytöstä. Käytimme aineiston keruumenetelmänä kyselyä, jossa oli kuusi avointa kysymystä (liite 1). Kyselylomakkeita toimitimme Rantasalmelle 20 kappaletta, joista vastattuja oli 10 (kappaletta), tyhjiä oli 7 (kappaletta) ja 3 (kappaletta) hävinnyt. Vastausprosentiksi muodostui 50 %. Savonlinnan terveystieteiden osas-

to 2:lle toimitimme kyselylomakkeita 30 (kappaletta), joista vastattuja oli 7 (kappaletta), tyhjiä 19 ja 4 (kappaletta) hävinnyt. Vastausprosentiksi muodostui 23,4 %. Kyselylomakkeita toimitimme muutaman ylimääräisen molemmille osastoille, koska työntekijöiden määrä vaihtelee. Kyselyihin saivat vastata kaikki osastoilla hoitotyötä tekevät työntekijät. Kyselyihin sai vastata nimettömänä. Valitsimme tutkimusaineistomme analyysimenetelmäksi induktiivisen eli aineistolähtöisen sisällönanalyysin. Tämän kehittämistyön tarkoitus ja tutkimuskysymykset ohjasivat juuri induktiiviseen päättelyprosessiin.

Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on menettelytapa, jota hyödyntäen voidaan analysoida dokumentteja. Sisällönanalyysi on laadullisen ja aineistolähtöisen eli induktiivisen tutkimuksen perusprosessi. Siinä aineisto analysoidaan systemaattisesti ja objektiivisesti asioiden merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä tarkastellen. Induktiivinen aineiston analyysi on kolmivaiheinen sisältäen aineiston pelkistämisen, ryhmittelyn ja teoreettisten käsitteiden luomisen. Analyysin lopputuloksena on tutkittavaa ilmiötä kuvaavia kategorioita. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkija päättää tutkimusaineiston keräämisen jälkeen, mitä toiminnan logiikkaa tai mitä tyyppillistä kertomusta lähdetään etsimään. Tämä tehdään kuitenkin ennen varsinaista analyysiä. Tämän jälkeen aloitetaan tutkimusaineiston pelkistäminen. Se tarkoittaa sitä, että tutkimusaineistosta karsitaan tutkimusongelman kannalta epäolennainen informaatio hävittämättä kuitenkaan mitään tärkeää tietoa. Tämä edellyttääkin vuorostaan sitä, että tutkimusaineisto tiivistetään tai pilkotaan osiin. Tiivistämistä ohjaa tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Seuraavaksi tutkimusaineisto ryhmitellään uudeksi johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. (Kynäs & Vanhanen 1999, 3 - 5; Tuomi & Sarajärvi 2009, 103 - 108.)

Uuden kokonaisuuden ryhmittely tehdään sen mukaan, mitä tutkimusaineistosta ollaan etsimässä. Tämä ryhmittely voi tapahtua niiden ominaisuuksien, piirteiden tai käsitysten mukaan, jotka löytyvät analyysin kohteena olevasta analyysiyksiköstä. Analyysiyksikkö voi olla joko sana, lause, lauseen osa tai ajatuskokonaisuus. Analyysin tuloksena ryhmittelyistä muodostuu käsitteitä, luokitteluja tai teoreettinen malli. Saadun tuloksen avulla yritetään ymmärtää tutkittavan kuvaamaa merkitystä kokonaisuudessaan.

(Kyngäs & Vanhanen 1999, 3 - 5; Vaakanainen 2009, 24 - 25; Silvennoinen 2008, 30 - 31; Vilka 2005, 140; Tuomi & Sarajärvi 2009, 103 - 108.)

Kyselyn tulokset

Kyselyjen vastauksista kävi ilmi, että molemmilla osastoilla työaika - autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseksi oli tarvetta oman työhyvinvoinnin ja jaksamisen sekä työilmapiirin paranemisen vuoksi. Vaikutusmahdollisuudet omiin työaikoihin koettiin tärkeiksi ja sen toivottiin lisääntyvän. Yhteisöllisyyden ja kollegiaalisuuden lisääntyminen koettiin työaika - autonomisen työvuorosuunnittelun myötä merkittäväksi. Työaika - autonomisen työvuorosuunnittelun koettiin helpottavan työn- ja vapaa - ajan yhteensovittamista, sekä lisäävän keskustelua, avoimuutta ja yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Vuorovaikutus oli lisääntynyt merkittävästi ja työaika - autonomian koettiin tuovan mukanaan lisää työmotivaatiota ja vastuullisuutta työyhteisöön.

Rantasalmen vuodeosasto ja Savonlinnan vuodeosasto kaksi

Kysymyksessä yksi kysyimme työaika - autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisen tarpeellisuutta osastolla. Vastauksissa tuli esille, että molemmilla osastoilla työaika - autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseksi oli tarvetta oman työhyvinvoinnin ja jaksamisen sekä työilmapiirin paranemisen vuoksi. Mahdollisuudet vaikuttaa omiin työaikoihin työaika - autonomisella työvuorosuunnittelulla koettiin tärkeiksi. Lisäksi Savonlinnassa koettiin yhteisöllisyyden ja kollegiaalisuuden lisääntyminen työaika - autonomisen työvuorosuunnittelun myötä merkittäväksi.

” Voi vaikuttaa omaan elämään ”

” Poistaa turhat narinat osastolta ”

” Näin pystymme parantamaan omaa jaksamista työssä ”

Kysymyksessä kaksi kysyimme työaika - autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisen hyötyä työyhteisössä. Rantasalmella uskottiin työaika - autonomisen työvuorosuunnittelun helpottavan työn- ja vapaa - ajan yhteensovittamista sekä lisäävän kes-

kustelua, avoimuutta ja yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Lisäksi toivottiin omien vaikutusmahdollisuuksien lisääntyvän uuden suunnittelutavan myötä. Savonlinnassa työaika - autonomisen työvuorosuunnittelun hyödyksi työyhteisössä korostui käytännössä toimivat työvuorot. Työyhteisön kommunikaation lisääntyminen koettiin myös merkittäväksi. Työaika - autonomian uskottiin tuovan mukanaan työyhteisöön lisää motivaatiota, vastuullisuutta ja kollegiaalisuuden lisääntymisen.

” Kommunikointi paranee, joustavuus. Oman motivaation kasvu, valinnanvapaus. Oma vastuu omista listoista, ei ns. voi syytellä ketään.”

” Kollegiaalisuus kasvaa, pystytään yhdessä keskustelemaan työvuoroista ”

Kysymyksessä kolme kysyimme työaika - autonomisen työvuorosuunnittelun toteutamisesta osastolla. Rantasalmella työaika - autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamiselle nähtiin merkittävimpinä asioina sitoutuminen pelisääntöihin, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus työvuorojen suunnittelussa sekä joustava yhteistyö. Savonlinnassa työaika - autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamisen tärkeimpinä asioina nousivat työvuorosuunnittelun mukanaan tuomat hyvät kokemukset siitä, että toiminta osastolla paranee sekä pelisääntöjä noudatetaan ja päivitetään säännöllisesti.

” Pelissä on säännöt, joita jokainen noudattaa, voittajia ollaan me kaikki ”

” Aikaa listan laatimiseen. Pelisääntöjä tarkennettava. ”

” Niin kuin nyt. Ensin toiveet ja yöt. Tämän jälkeen muut. Sitten sumplitaan. Koko ajan on mennyt paremmin. Nyt vielä listavahdit hyvä, jatkossa ehkä ilman?”

Kysymyksessä neljä kysyimme työaika - autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumisen edellytyksiä.

Rantasalmella työaika - autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumiselta edellytetään työyhteisössä joustavuutta, avoimuutta, sitoutumista pelisääntöihin, kollegiaalisuutta sekä riittävää tietoa autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Savonlinnassa työaika - autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumiselta edellytetään työyhteisössä avoimuutta ja yhteisöllisyyttä.

” Reilut pelisäännöt joihin jokainen sitoutuu. ”

” Joustavuutta, yhteistyökykyä, kommunikointia. ”

” Työaikalakien tuntemista. Toisten huomioimista. Aikaa. Kärsivällisyyttä, yhteisymmärrystä. ”

Kysymyksessä viisi kysyimme työaika - autonomisen työvuorosuunnitteluun osallistumisen mahdollistamisesta. Rantasalmella työaika - autonomisen työvuorosuunnitteluun osallistumisen mahdollistamiselta edellytetään pelisääntöjen noudattamista, riittävää tiedonsaantia asioista ja oikeudenmukaisuutta työvuorosuunnittelussa. Savonlinnassa työaika - autonomisen työvuorosuunnittelun osallistumisen mahdollistamiselta edellytetään yksilöllisyyttä kokonaisuus huomioonottaen sekä vastuullisuutta työvuorosuunnitelmaa tehtäessä.

” Se mahdollistetaan siten, että saan tarpeeksi informaatiota sekä siten, että minulta kysytään mahdollisista muutoksista. ”

” Jokainen laittaa itse omat vuoronsa ja toiveensa, sekä samalla tarkastaa että vahvuus riittää... ”

” Työajalla tehdään jossain välissä. ”

Kysymyksessä kuusi kysyimme työaika - autonomisen työvuorosuunnittelun sujumisesta osastoilla. Molemmilla osastoilla työaika - autonomisen työvuorosuunnittelussa on ilmennyt sekä positiivisia että negatiivisia tunteita. Työyhteisössä on koettu

muun muassa epäkollegiaalisuutta ja ristiriitaisuutta työntekijöiden kesken sekä kokonaisuuden ymmärtämisen on koettu olevan vaikeaa. Toisaalta työyhteisökulttuuri on muuttunut avoimemmaksi, ja osa työntekijöistä on kokenut suunnitellut työvuorot toimiviksi. Savonlinnassa erityisesti pelisääntöjen noudattaminen ja joustamattomuus ovat haitanneet työvuorosuunnittelun toteutumista. Kuitenkin työyhteisöissä koetaan, että työtyytyväisyys ja oikeudenmukaisuus ovat lisääntyneet.

” Mielestäni hyvin. Tietysti alussa on aina ongelmia ja niistä tulisi puhua enemmän. Avoimuutta ja rohkeutta puhua asioista tulisi saada lisättyä. ”

” Listavastaavan tehtävä on inhottava. Osa valittaa toisten vuoroista edelleen ja niitä vaihdetaan silmä tarkkana. ”

” Joutavaa valitusta toisten työvuoroista, monelta unohtuu että tärkeintä olisi miettiä omaa jaksamista ja omia työvuoroja. ”

” Mielestäni hyvin, osa ei suostu joustamaan, mutta näitä henk. ei ole useita. ”

9 UUDEN TOIMINTATAVAN ARVIOINTI JA VAKIINNUTTAMINEN

Muutos siirtyy tutkimuksen syklimallin viimeiseen eli **viidenteen vaiheeseen**, kun uusien ja vanhojen toimintatapojen väliset ristiriidat kyetään ratkaisemaan. Viidennes vaiheessa uutta toimintatapaa arvioidaan, ja se otetaan käyttöön systemaattisesti ja laaja-alaisesti. Tietoisesti tehtyjen ratkaisujen ympärille alkaa muodostua uudenlaisia, sosiaalisen kanssakäymisen muotoja, symboleja, ajattelutapoja ja tottumuksia, kun uudet käytännöt vahvistuvat. Tässä vaiheessa työyhteisö voi pysähtyä arvioimaan omaa muutostaan ja sen vaikutuksia työyhteisössä. Tuloksena saadaan tietoa uuden toimintatavan vaikutuksista ja koko prosessin kulusta. (Engeström 2002, 91 - 92.)

Molemmilla osastoilla oli ollut alkuvaiheessa vaikeuksia muun muassa pelisäännöissä ja listavastaavien tehtävän kuvassa. Molemmat osastot olivat kuitenkin alkuhanka-

luuksista huolimatta laatineet sovitussa aikataulussa työvuorosuunnitelmansa. Tarvittaessa osastoilla muutettiin ja tarkennettiin pelisääntöjä. Ensimmäiset itse suunnitellut listat saatiin käyttöön marraskuun alusta alkaen. Rantasalmella työyhteisö halusi käydä vielä kertauksen vuoksi asioita läpi. Ylimääräinen osastotunti aiheesta siellä pidettiin 11.1.2011. Erityisesti työyhteisöstä nousi esille erilaisia epäkohtia työvuorojen merkittämisjärjestyksestä. Työyhteisössä oli ollut väärinymmärryksiä, ja osa työntekijöistä ei ollut noudattanut pelisääntöjä vaan merkinneet vuorojaan niin kuin itsestä oli parhaalta tuntunut. Tämä oli aiheuttanut konflikteja työyhteisön keskuudessa. Puhuimme työyhteisön kesken avoimuudesta ja rohkaisimme keskustelemaan ongelmallisista asioista sekä tukemaan toinen toistaan yhteisen hyvän vuoksi. Pidimme Rantasalmella uuden osastotunnin 8.2.2011, jossa kartoitimme vielä uudelleen, että kaikki ovat tietoisia pelisäännöistä ja niiden päivittämisestä tietyin väliajoin. Tapaamisen yhteydessä huomioitiin, että työyhteisössä oli alettu keskustella yhdessä enemmän työvuoroista ja yleensä työaika - autonomisen työvuorosuunnitelman laatimisesta.

Pidimme loppukeskustelut autonomisen työvuorosuunnittelun sujumisesta molemmilla osastoilla, Rantasalmella 28.3.2011 sekä Savonlinnassa 29.3.2011. Tällöin oli työaika - autonomisen työvuorosuunnittelun aloittamisesta kulunut reilut viisi kuukautta ja kirjallisesta kyselystä pari kuukautta. Kysyimme osastojen henkilökunnalta, onko jokainen työntekijä oppinut laatimaan omat työvuoronsa. Lisäksi tiedustelimme, onko työaika-autonomia vaikuttanut parantavasti henkilökunnan työajan hallintaan. Tiedustelimme autonomisen työvuorosuunnittelun jatkoista osastoilla.

Työvuorosuunnittelun alkuvaiheessa työvuorosuunnitelmissa oli runsaasti päällekkäisyyksiä ja näin ollen henkilöstövahvuus ei kaikissa vuoroissa toteutunut. Tällöin resurssien riittävyys kussakin työvuorossa turvattiin suunniteltujen työvuorojen muuttamisella. Listavastaavat ottivat päävastuun henkilöstövahvuudesta jokaisessa työvuorossa. Kokeilun aikana henkilökunta myös oppi koko ajan huomioimaan paremmin kokonaisuuden työvuorosuunnittelussa. Alkuvaiheessa hankaluuksina molemmilla kehittämistyöhön osallistuneilla osastoilla koettiin oikeudenmukaisuuden ja joustavuuden toteutumattomuutta sekä yhteistyön toimimattomuutta. Molempien osastojen työntekijöistä kuitenkin osa oli sitä mieltä, että heidän vaikutusmahdollisuutensa omien työvuorojensa suunnitteluun on lisääntynyt.

Rantasalmen terveyskeskuksen vuodeosastolla pidetyssä loppukeskustelussa oli mukana sinä päivänä työvuorossa olevat aamu- sekä iltavuoron työntekijät. He olivat sitä mieltä, että työaika-autonominen työvuorosuunnittelu on koko ajan helpottunut ja tullut sujuvammaksi. Pääsääntöisesti kaikki ovat olleet tyytyväisiä työaika-autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Avoimuus ja vuorovaikutus työyhteisössä ovat lisääntyneet. Jokainen on oppinut tekemään oman työvuorosuunnitelmansa. Listavastaavat ovat joutuneet muuttamaan tehtyjä työvuoroja, jotta osaston toiminta olisi turvattu kussakin vuorossa. Keskustelussa nousi esille, että työyhteisössä on otettava enemmän huomioon, että jokainen joustaisi vuorotellen, näin uskotaan oikeudenmukaisuuden paremmin toteutuvan. Kokonaisuuden hahmottamisessa on vielä harjaantumista. Koettiin, että viimeisenä työvuoronsa merkinneet olivat joutuneet ottamaan ne vuorot, mitä oli jäljellä. Työntekijöiden mielestä ergonomisuutta työvuorosuunnittelussa on tällä hetkellä mahdotonta toteuttaa vähäisen henkilökuntamäärän vuoksi. Samasta syystä työntekijät ovat joutuneet tekemään aamusta iltaan kestäviä työvuoroja sekä tulemaan yövuorojen jälkeen seuraavana päivänä työhön. Henkilökunnan jakaminen on ollut koetuksella.

Kokemukset työaika-autonomisesta työvuorosuunnittelusta ovat olleet pääasiassa hyviä. Työntekijät ovat kokeneet omien vaikutusmahdollisuuksiensa lisääntyneen. Työyhteisössä oltiin sitä mieltä, että työaika-autonominen työvuorosuunnittelu on ollut joustavaa. Listavastaavien rooli on selkeytynyt ja ollut toimivaa. Erityistä kiitosta työyhteisö antoi listavastaavien työstä ja napakkuudesta työvuorosuunnittelussa. Vain toinen listavastaavista on vaihtunut työvuorolistojen välillä, tämä on mahdollistanut sen, että edellisten listojen listavastaava voi opastaa uuden listavastaavan tehtävään. Eteen tulleet ongelmat työvuorosuunnittelussa työyhteisö on ratkaissut yhdessä listavastaavien kanssa, ja tämä yhteistyö on ollut toimivaa. Kuitenkin työyhteisö kokee, että suurin vastuu työvuorojen suunnittelussa on työntekijöillä.

Henkilökunnan mielestä esimiehen tuki muutoksessa on jäänyt vähäiseksi. Esimiehen rooli on lähinnä ollut työvuorosuunnitelman koneelle vienti. Poissaolevat työntekijät ovat voineet jättää työvuoronsa listavastaaville tai esimiehelle. Erillisiä osastotunteja työaika-autonomisesta työvuorosuunnittelusta ei Rantasalmella ole pidetty osaston omasta aloitteesta, eikä pelisääntöjä myöskään ole päivitetty. Pelisääntöjen noudatta-

misen kerrottiin selkiytyneen juuri käytännön kautta ja useamman työvuorosuunnitelman tekemisen myötä.

Keskustelussa kävi ilmi, että omaa jaksamista työntekijät eivät olleet huomioineet riittävästi. Esimerkiksi työvuorosuunnitelmaan oli laitettu liian monta peräkkäistä työvuoroa. Jatkossa työyhteisössä halutaankin panostaa vielä enemmän oman jaksamisen huomioimiseen työvuorosuunnittelussa. Rantasalmella halutaan jatkaa työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamista jatkossakin. Paluuta entiseen työvuorosuunnitteluun ei haluta, koska työyhteisö on nyt melko hyvin oppinut tekemään työvuoronsa työaika-autonomiamallin avulla.

Savonlinnan terveystieteiden tutkimuskeskuksen vuodeosasto kahdella pitämässämme loppukeskustelussa oli mukana sen päivän aamu- sekä iltavuoron hoitohenkilökunta. Keskustelussa tuli ilmi, että työvuorosuunnittelussa mennään hyvällä mallilla. Työn alla on jo kolmas kuuden viikon työvuorosuunnitelma. Ensimmäisen työvuorolistan laatiminen oli ollut helpointa. Työvuorosuunnitelmien tekeminen on tällä hetkellä ollut vaikeampaa. Henkilökunta kaipaa lisää joustavuutta ja vaikuttaa siltä, että toiset joustavat ja toiset eivät.

Kokonaisuuden hallintaa tarkasteltaessa työvuorosuunnitelmissa on parantamisen varaa. Päällekkäisiä työvuoroja on vielä paljon. Asiat ovat kirjattuna yhteisiin pelisääntöihin, mutta keskustelussa kävi ilmi, että kaikki eivät noudata yhteisesti sovittuja pelisääntöjä. Tarvitaankin siis vielä pelisääntöjen tarkistusta. Listavastaavien toiminnassa on koettu eri tavoin toimimista. Henkilökunta koki, että osa listavastaavista on toiminut napakasti ja kaikkia oikeudenmukaisesti kohdellen, mutta joillakin siinä on vielä harjaantumisen varaa. Kuitenkin jokainen työntekijä on laatinut omat työvuoronsa ja osaa laatia ne, lukuun ottamatta pitkällä sairauslomalla ollutta, häntä opastetaan ja tuetaan työvuorojen suunnitteluun henkilökunnan toimesta.

Lomalla olevat ovat voineet jättää omat työvuorosuunnitelmansa listavastaaville tai osastonhoitajalle. Oikeudenmukaisuutta työntekijät toivovat lisää. Toiset kokevat tulleensa väärin kohdelluiksi, kun heidän työvuorojaan on muuteltu listavastaavien tai esimiehen toimesta. Työvuorosuunnittelussa ei siis aina ole toteutunut joustavuus ja oikeudenmukaisuus.

Yhteisiä osastopalavereja työaika-autonomiasta varsinaisesti ei ole pidetty, pelisääntö keskustelun jälkeen. Kahvipöytäkeskusteluja aiheesta on ollut. Kuitenkin keskustelussa kävi ilmi, että henkilökunta koki vaikuttamismahdollisuuksiensa parantuneen työaika-autonomian myötä. He kertoivat myös, että ovat voineet suunnittelussa ottaa huomioon oman jaksamisensa ja saaneet itse päättää, montako työvuoroa tekee peräkkäin.

Viime kädessä ongelmatilanteet työvuorosuunnittelussa on ratkaissut osastonhoitaja. Hän on yrittänyt tehdä muutoksia neuvotellen asianomaisten kanssa. Henkilökunta koki, ettei osastonhoitaja ole tukenut heitä riittävästi siirryttäessä työaika-autonomiaan. Osastonhoitaja taas on kokenut, että hän on mielestään tukenut henkilökuntaa voimavarojensa mukaan. Osastonhoitajalle työaika-autonomia on ollut myös uusi asia. Hän onkin kokenut sen työläänä ja kuormittavampana kuin aikaisempi käytäntö. Osastonhoitaja sanoi joutuneensa muuttamaan paljon jo niin sanottuja valmiita työvuorosuunnitelmia, koska päällekkäisiä vuoroja oli ollut paljon ja osaston toiminta ei olisi onnistunut niin. Hän kertoi, että negatiivista palautetta työvuorosuunnitelmista on tullut hänelle vähemmän työaika-autonomian aikana. Autonominen työvuorosuunnittelu jatkuu osastolla ainakin kesään 2011 asti ja tavoitteena on jatkaa niin kauan, että kaikki ovat saaneet olla vuorollaan listavastaavana. Tämän jälkeen työyhteisössä äänestetään, jatkuuko autonominen työvuorosuunnittelu.

Työaika - autonomisen työvuorosuunnittelukäytännön jäädessä osastoille käytäntöön korostimme sen jatkamista vähintään vuoden verran. Sen jälkeen voidaan arvioida vakiintuuko työaika - autonominen työvuorosuunnittelu osastoille pysyväksi käytännöksi vai palaavatko osastot entiseen käytäntöön. Kokemukset työaika - autonomiasta kehittämistyöhömme osallistuvilta osastoilta ovat samansuuntaisia kuin aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissakin on tullut ilmi, (katso esim. s. 28 - 30.)

10 KEHITTÄMISTYÖN POHDINTA

Kehittämistyömme tarkoituksena oli ottaa käyttöön työaika-autonominen työvuorosuunnittelu käytäntö Savonlinnan terveyskeskuksen vuodeosasto kahdella sekä Rantasalmen terveyskeskuksen vuodeosastolla. Tavoitteena oli, että uuden työvuorosuun-

nittelun myötä jokainen työyhteisöön kuuluva oppii suunnittelemaan omat työvuoronsa. Lisäksi tarkoituksena oli, että työaika-autonomiaan siirtymisen myötä myös henkilökunnan työajan hallinta paranee. Savonlinnan vuodeosastolla osastonhoitajan mukaan työvuorosuunnittelua tuli kehittää, koska työntekijät kokivat usein tyytymättömyyttä työvuoroja kohtaan. Jotkut työntekijöistä kokivat aikaisemman työvuorosuunnittelu käytännön hyväksi, mutta kuitenkin osa työyhteisön työntekijöistä koki epäoikeudenmukaisuutta työvuoroissa ja halusi muutosta työvuorosuunnittelu käytäntöön.

Työmme aihe nousi tekijöiden omasta kiinnostuksesta ja aikaisemmista kokemuksista työaika-autonomiasta. Rantasalmen vuodeosasto lähti kokeiluun mukaan ehdotuksettamme. Savonlinnan terveyskeskuksen vuodeosasto kahden mukaantulo kehittämistyöhön lähti alkuunsa Itä-Savon sairaanhoitopiirin yhden luottamusmiehen ja ylihoitajan ehdotuksesta. He ehdottivat meille osasto kahden mukaantuloa kehittämistyöhön ja ohjeistivat ottamaan yhteyttä osasto kahden osastonhoitajaan. Otettuamme yhteyttä osastonhoitajaan prosessi lähti etenemään. Keskustellessamme osastonhoitajan kanssa, ilmeni että työyhteisölle oli annettu ohje aloittaa autonominen työvuorosuunnittelu mahdollisimman pian, jo seuraavista listoista. Tämä aiheutti sekä työyhteisölle että meille sen, että aikataulu prosessin aloittamiselle oli tiukka. Koulutus aiheesta oli pidettävä samalla kerralla, kun kävimme osastolla tekemässä alkukartoitusta käytössä olevasta työvuorosuunnittelukäytännöstä. Koimme jo kehittämistyön alkuvaiheessa, että terveyskeskuksen vuodeosasto kahdella kiinnostus lähteä yhteistuumin kehittämään työvuorosuunnittelukäytäntöä oli vaihtelevaa. Pohdimmekin laajemmin tätä asiaa sitoutumisen ja motivaation kannalta, kun halun kehittämiseen tulisi lähteä nimenomaan työyhteisöstä ja sen tarpeista.

Kiireinen aikataulu työaika-autonomian aloittamiseen aiheutti myös sen, että emme ehtineet perehtyä kunnolla osasto kahden aikaisempaan työvuorosuunnittelukäytäntöön ja osaston todelliseen tarpeeseen lähteä kehittämään työvuorosuunnittelua. Jos käytössämme olisi ollut enemmän aikaa viedä uutta käytäntöä osastolle, olisimme kartoittaneet osastojen alkutilanteen perusteellisemmin esimerkiksi kyselyllä, ennen kuin autonominen työvuorosuunnittelu otettiin konkreettisesti käyttöön. Olisimme voineet kartoittaa ja varmistaa, että jokaisella työntekijällä on riittävät perustiedot työaikoja säätelevästä kunnallisesta yleisestä virka- ja työehtosopimuksesta ja työaikalaista. Jälkeenpäin pohtien olisimme voineet pitää molemmilla osastoilla useampia, samansisäl-

töisiä koulutuksia, jotta mahdollisimman moni olisi voinut osallistua koulutukseen. Tällä olisimme edesauttaneet sitä, että mahdollisimman moni työyhteisössä olisi saanut saman tiedon työaika-autonomiasta. Lisäksi pohdimme ylhäältäpäin tulleen kehoituksen vaikutusta siihen, kuinka työyhteisö sitoutuu toteuttamaan työaika - autonomista työvuorosuunnittelua osastolla.

Pohdimme myös sitä, olisiko sitoutuminen työaika-autonomiaan ollut osasto kahdella parempi, jos joku kehittämistyön tekijöistä olisi työskennellyt työyhteisössä. Näin työyhteisö olisi paremmin saanut tukea, ja tuki olisi ollut helpommin saatavilla. Opinnäytetyön tekijät olivat kuitenkin koko ajan työyhteisön tavoitettavissa ja kävivät heti yhteydenoton tultua. Pohdimme, olisiko yhteydenottokynnys ollut kuitenkin liian korkea, kun vaikutti että työyhteisö olisi ehkä tarvinnut enemmän tukea muutoksessa. Rantasalmella motivaatio ja sitoutuminen työaika - autonomian kehittämiseen oli parempi. Yksi kehittämistyöntekijöistä työskentelee osastolla ja pystyi näin ehkä paremmin tukemaan työyhteisöään muutosprosessissa. Toisaalta puolikasta työaikaa tekevänä hän ei ollut jatkuvasti käytettävissä. Osastolla oli kuitenkin sovittu, että yhteyttä voi aina ottaa, jos ylimääräisiin osastotunteihin on tarvetta. Ohjeistimme käydessämme osastoilla ottamaan meihin yhteyttä tarpeen tullen ja olimme myös itse yhteydessä osastoihin prosessin aikana.

Kehittämistyössä menetelmänä käytimme Engeströmin kehittävää työntutkimusta. Valitsimme kyseisen menetelmän, koska se on käytännönläheinen ja sopii työelämän kehittämiseen muutostilanteissa ja kohdistuu laadullisiin muutoksiin työssä ja organisaatiossa. Lisäksi se on myös itseohjautuva menetelmä. Kehittämishankkeessa on tärkeää, että toimintaa ja olosuhteita pyritään parantamaan henkilökunnan omien tarpeiden, tavoitteiden ja toivomusten mukaisesti.

Pohdimmekin Savonlinnan vuodeosasto kahden kohdalla tämän asian ristiriitaisuutta. Meille jäi käsitys, että vuodeosaston henkilökunta ei ollut kovin motivoitunut ottamaan käyttöön työaika-autonomiaa, vaikkakin he olivat kokeneet tyytymättömyyttä aikaisempaa työvuorosuunnittelua kohtaan. Uskomme kuitenkin, että työyhteisö lähtikin työaika-autonomiakokeiluun mukaan kukin omien voimavarojensa ja motivaationsa mukaan. Luulemme tämän johtuvan osaltaan siitä, että kehoitus työaika-autonomian käyttöönotosta tuli ylhäältäpäin. Engeströmin kehittävässä työntutkimuksessa ratkaisut

ongelmiin kehitetään vuorovaikutuksessa työyhteisössä. Yhdessä löydetty ratkaisu myös toteutuu paremmin kuin ulkopuolisen suunnittelema uudistus, sillä mukana olevat sitoutuvat siihen.

Esimiehellä on työyhteisön muutoksessa keskeinen asema. Hänellä on oltava osallistava johtamistapa ja kyky johtaa muutosta. Kokonaisvastuu on ja säilyy esimiehellä. Pohdimme osastonhoitajien roolia muutoksen vetäjänä. Olivatko he kannustaneet riittävästi henkilökuntaa, huomioineet työntekijöiden tuen tarpeen sekä kykenivätkö he vahvistamaan henkilökunnan sitoutumista työaika-autonomiaan. Pohdimme myös sitä, oliko osastonhoitajilla riittävästi rohkeutta tarttua ongelmiin ja kykenivätkö he valmistamaan työyhteisöään muutostilanteessa. Karvisen (2010) mukaan esimiehen tulee ottaa koko työyhteisö mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon.

Yhteenvedona voimme todeta, että molemmilla vuodeosastoilla kaikki hoitohenkilökuntaan kuuluvat suunnittelivat omat työvuoronsa työaika - autonomisen mallin mukaan sekä oman työajan hallinnan koettiin parantuneen.

10.1 Luotettavuus ja eettisyys kehittämistyössä

Työaika-autonomista työvuorosuunnittelua koskevan kyselyn vastausprosentti Savonlinnassa oli alhainen (23,4 %). Vastausprosentin alhaisuus antaa viitteitä sitoutumisen ja motivaation puutteesta kehittämisprosessia kohtaan. Sen sijaan Rantasalmella vastausprosentti oli parempi (50 %), mikä taas antaa viitteitä innostuneisuudesta ja halukkuudesta kehittää uutta käytäntöä. Tekemiimme kyselylomakkeisiin sai vastata nimettömästi, näin takasimme jokaisen anonyymiyden. Kyselylomakkeet palautettiin molemmilla osastoilla suljettuihin laatikoihin, joista ei kenelläkään ollut mahdollisuutta ottaa vastattuja kyselylomakkeita. Rantasalmella työskentelevä tutkija ei käsitellyt Rantasalmen vastauslomakkeita lainkaan. Tällä suljimme pois mahdollisuuden tunnistaa kyselyihin vastanneiden työntekijöiden käsialat. Näin ollen eettisyys toteutui analysoitaessa vastauksia.

Kyselylomakkeiden analyysimenetelmäksi valitsimme sisällönanalyysin, koska sisällönanalyysi on laadullisen ja aineistolähtöisen tutkimuksen perusprosessi. Analyysin avulla tiivistimme aineistoa, kadottamatta kuitenkaan sen sisältöä. Kehittämistyömme

toteutimme Engeströmin kehittävän työntutkimuksen menetelmällä, ja kuvasimme kehittämistyössämme yhden syklin. Tutkijoiden tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kohentaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tarkkuus koskee kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti, mihin mekin raportissamme pyrimme. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Valitsimme kyseisen menetelmän, koska se on käytännönläheinen ja sopii työelämän kehittämiseen muutostilanteissa ja se kohdistuu laadullisiin muutoksiin työssä ja organisaatiossa. Lisäksi se on myös itseohjautuva menetelmä.

Kehittämistyötä tehdessämme olemme pyrkineet hakemaan monipuolista ja mahdollisimman uutta tietoa. Kehittämistyötä tehdessämme olemme pyrkineet myös vastuullisuuteen ja huolellisuuteen. Käyttämämme lähteitä pidämme luotettavina ja asiallisina. Kehittämistyötämme varten teimme systemaattisen kirjallisuushaun hakusanoilla työaika-autonomia, työhyvinvointi, työssä jaksaminen, ergonominen työvuorosuunnittelu, työaikalait, sitoutuminen, osaaminen, osallistava johtaminen ja muutos. Tietokantoina käytimme Mikki- ja Linda - tietokantoja. Sen lisäksi haimme tietoa vieraillemalla eri yliopistojen internet - sivuilla. Saimme tietoa myös toissijaisista lähteistä, kuten tutkimusten ja kirjojen lähdeluetteloista, sekä terveystieteen lehdistä. Tutkimusluvan haimme Itä-Savon sairaanhoitopiirin hallintoylihoitajalta (liite 4) ennen kyselyn toteuttamista. Eettisen toimikunnan lupaa ei tarvittu, sillä tutkimus ei kohdistunut potilaisiin. Veimme kyselyt osastoille henkilökohtaisesti. Kyselylomakkeessa oli saatekirje vastaajille. Siinä oli tietoa kehittämistyöstämme sekä kyselyn tarkoituksesta ja käytettävästä. Loppuraportissamme esitimme kyselyn tulokset ja suorat lainaukset siten, että niistä ei voida tunnistaa kenenkään henkilöllisyyttä.

10.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tulevaisuudessa jokaisen työntekijän ja organisaation tulisi löytää omanlaisensa tapa kehittää työtä sekä irrottaa kehittämiselle aikaa. Jatkuva kehittyminen ja uudistuminen tulisi sisäistää omaan työhön luonnolliseksi osaksi, niin että se muuttaisi työntekijöiden asennetta ja ajatusmaailmaa. Näin ollen kehittyminen ja uudistuminen eivät olisi-kaan enää projekti, joka aloitetaan ja toteutetaan, vaan se muuttuisi jokapäiväiseksi toimintatavaksi. Oman kehittämiskohteen valinnassa kannattaa huomioida, että henkilökohtainen elämä ja siihen panostaminen voivat olla myös organisaation kannalta

tärkeitä. Oman elämän hallitseminen ja hoitaminen helpottavat myös työroolissa toimimista.

Selkeiden, yksinkertaisten ja mahdollisimman tarkkarajaisten kehittämiskohteiden valinta helpottavat suunnitelman toteuttamista. (Ranta 2005, 12, 30; Reunanen 2009.) Työn ja työyhteisön kehittäminen kytkeytyvät henkilöstön kehittämiseen ja auttavat tarkastelemaan työyhteisön perustehtävää sekä hyvinvointia ja työkuultuuria. Kehittyminen vaatii perehtymistä ja pysähtymistä ongelman äärellä. Kehittäminen nähdään koko työyhteisön asiana, ja siinä korostuu kehittämisosaaminen ja ammatillisuus. Tarvitaan muutosta, jonka avulla tuodaan hiljainen tieto sekä ruohonjuuritason tieto kaikille näkyväksi. (Niiranen- Linkama 2010.)

Tulevaisuudessa työaika-autonomian toteutumista voisi arvioida kehittämistyöhön osallistuvilla osastoilla. Kyselyllä henkilökunnan kokemuksista työaika-autonomian toteuttajina saataisiin laajempaa tietoa työaika-autonomian vaikutuksesta työhyvinvointiin, työssäjaksamiseen, vapaa-ajan ja työn yhteensovittamiseen ja työviihtyvyyteen. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, onko autonomisen työvuorosuunnitelman avulla tehty ja saatu osastoa vetovoimaisemmaksi. Mikäli työaika-autonomiasta ei tule pysyvä käytäntö osastoilla, tulisi selvittää siihen syyt. Jatkossa olisi myös tärkeää tutkia, kuinka uusi työntekijä kokee työaika-autonomian toteuttamisen ja miten se on huomioitu perehdyttämisessä. Lisäksi meitä kiinnostaisi myös tutkia, onko autonomisella työvuorosuunnittelulla vaikutusta henkilökunnan sairauspoissaoloihin. Esimiestyön kannalta voisi työaika-autonomian vaikutusta tutkia siten, miten se on vaikuttanut hänen työhönsä ja toimintaansa sekä hyvinvointiinsa.

LÄHTEET

Borgman, Merja & Packalén, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammer - Paino Oy.

Engeström, Yrjö 2002. Kehittävä työntutkimus perusteita, tuloksia ja haasteita. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki. Oy Edita Ab.

Engeström, Yrjö 2004 Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Otavan Keuruu: Kirjapaino Oy.

Furman, Ben, Ahola, Tapani, Hirvihuhta, Harri 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Hakola, Tarja, Kalliomäki-Levanto Tiina 2010. Työvuorosunnittelu hoitoalalla. Työterveyslaitos. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2006. Kvtes - perusteet jaksotyön työvuorosunnitteluun. Työaika-autonomia - projekti 10/2005-5/2006. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hung, Rudy 2002. A note on nurse self - scheduling: an attempt and its difficulties. *Journal of Nursing Management* 2007, pages 72 - 77.

Hämäläinen, Pekka 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Härmä, Mikko, Hakola, Tarja, Laitinen, Jaana, Kandolin, Irja & Sallinen, Mikael 2002. Hyvinvointia vuorotyöhön. Työntekijän opas vuorotyön hallintaan. Työterveyslaitos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Härmä, Mikko, Hakola, Tarja & Kandolin, Irja 2000. Työajat Suomessa. Teoksessa Härmä, Mikko (toim.) Toimivat ja terveet työajat. Helsinki: Miktor.

Itä-Savon sairaanhoitopiirin Ky. Henkilöstöraportti 2009.

Jalava, Urpo & Matilainen, Risto 2010. Dynaaminen johtaminen - kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Hämeenlinna: Tammi. Kariston Kirjapaino Oy.

Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön 2009. Toimintaohjelma 2009-2011. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisu 2009:18. WWW-dokumentti. www.stm.fi. Ei päivitystietoja. Luettu 15.11.2010.

Jokela - Ulenius, Katja 2009. Työaika-autonomia. Kehittämishankkeen alkuvaiheet vastasyntyneiden teho-osastolla. Metropolia. Helsinki. Terveystieteiden johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma. Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen ja kehittäminen yamk Opinnäytetyö.

Jokivuori, Pertti 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Aikuiskasvatusta 4, s. 284 - 286.

Juujärvi, Soile, Myyry & Liisa, Pessa, Kaija 2007. Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Kallioniemi, Tiina & Kinnunen, Asko 2009. Vaikuta ja voi hyvin hoitotyössä, työaika-autonomian kehittämishanke. Osaprojekti 1. Kartoitettu osaston K3 hoitohenkilökunnan työaika - autonomiaan liittyvistä kokemuksista Peijaksen sairaalassa 2007 - 2009. Laurea-ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma. Tikkurila. Opinnäytetyö.

Kankkunen, Petra & Kauhanen, Pauliina. 2010. Työaika-autonomia työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Työaika-autonomia tutuksi - tietokansio ja -esittelytilaisuuksien toteuttaminen. Savonian ammattikorkeakoulu. Iisalmi. Hoitotyön koulutusohjelma. Sosiaali- terveys ja liikunta - ala. Sairaanhoidaja (amk). Opinnäytetyö.

Kanste, Outi 2008. Johtajuuden yhteys henkilöstön työhön sitoutumiseen ja haluun pysyä työssä. Tutkiva hoitotyö lehti 3, 18 - 23.

Kankkunen, Petra & Kauhanen, Pauliina 2010. Työaika-autonomia työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Työaika-autonomia tutuksi - tietokansio ja -esittelytilaisuuksien toteuttaminen. Savonian ammattikorkeakoulu. Sairaanhoidaja (amk). Hoitotyön koulutusohjelma. Iisalmi. Opinnäytetyö.

Kantoluoto, Marjut 2009. Autonominen työvuorosuunnittelu - kehittämishanke Päijät-Hämeen keskussairaalan osastoilla 43 - 44. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan laitos. Lahti. Opinnäytetyö.

Kantoluoto, Marjut 2011. Mahdollisuus vaikuttaa. Premissi 1, 38 - 39.

Karvinen, Marjatta 2010. Johtamisesta imua hoitoalalle. Sairaanhoidaja 10, 17 - 18.

Kinnunen, Jari 1998. Henkilöstöjohtaminen ja organisaatiokulttuuri. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Savonlinna. 4.4.1998, 17.4.1998. Luentomateriaali.

Kinnunen, Ulla, Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.) 2008. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Juva: WS Bookwell Oy.

Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.

Koivumäki, Minna, Aschan, Hanna, Kasanen, Raija, Sinivaara, Maria & Vihersalo, Merja 2005. Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia. Tutkimus- ja kehittämishanke HYKS, Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin vanhustenpalvelussa. Loppuraportti. HYKS, Jorvin sairaalan julkaisu B 03/2005.

Koivumäki, Minna. 2006 Työaika-autonomian käyttöönoton työkirja. WWW-dokumentti. <http://www.hus.fi/jorvi/julkaisusarja> 2005. Ei päivitystietoja. Luettu 15.8.2010.

Kopola, Krista, Kattainen, Eija & Suominen, Tarja 2011. Eläkkeellä olevien hoitajien jatkaminen työelämässä - motivoivat ja rajoittavat tekijät. Tutkiva hoitotyölehti 1, 20.

Koskela, Kaisa 2009. Kuntatyönantaja 5/2009. WWW-dokumentti. www.kuntatyönantajat.fi. Arkisto. Ei päivitystietoja. Luettu 17.11.2010.

Koskensalmi, Saija, Lauttio, Leena-Maija & Lindström, Kari 2000. Innovatiiviseksi työyhteisöksi voi kehittyä. Työterveyslaitos. Helsinki: Fagepaino Oy.

Kuntatyönantaja 2003. Työhyvinvointi kunta-alalla. Strategia ja suositus työhyvinvoinnin edistämiseksi ja muutosten hallinnaksi. Yleiskirje 9/2003. www.kuntatyönantajat.fi. Ei päivitystietoja. Luettu 15.12.2010.

KVTES 2010-2011. Kunnallinen työmarkkinalaitos. WWW - dokumentti. www.kuntatyönantaja.fi. Päivitetty 6.9.2010. Luettu 26.11.2010

Kyngäs, Helvi & Vanhanen, Liisa 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 1, 3 - 12.

Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälinaana. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lahtinen, Päivikki 2010. Työaika-autonomia prosessina. WWW-dokumentti. http://www.lpt.fi/tykes/instructions_docs/innovatiivisettyoajateten2.pdf. Päivitetty 12.12.2010. Luettu 10.3.2011.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa - arvosta 8.8.1986/609. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Päivitetty 8.8.1986. Luettu 30.9.2010.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Päivitetty 30.3.2007. Luettu 30.9.2010.

Lappalainen, Kristiina & Pekkarinen, Marjo 2009. Hoitajien sitoutuminen työhön ja työyhteisöön ja sitoutumista edistävät ja ehkäisevät tekijät. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Savonlinna. Hoitotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Lehtonen, Marja 2010. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Savonlinna. 15.10.2010. Luentomateriaali.

Levo, Marjo 2010. Työaika-autonomialla työhyvinvointia. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Pori. Terveiden edistämisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö.

Lindström, Kari, Elo, Anna-Liisa, Kandolin, Irja, Ketola, Ritva, Lehtelä, Jouni, Lepänen, Anneli, Lindholm, Harri, Rasa, Pirkko-Liisa, Sallinen, Mikael & Simola, Ahti 2002. Työkuormitus ja sen arviointimenetelmät. Työterveyslaitos. Tampere: TammerPaino Oy.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Manninen, Arja 2010. Työaika-autonomialla työhyvinvointia-kehittämisprojekti vanhushuolteen laitoshoidon toimintayksikössä. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Kajaani. Sosiaali-, terveys- ja liikunta - ala. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö.

Manka, Marja-Liisa, Kaikkonen, Maija-Leena & Nuutinen, Sanna 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Markki, Hanna-Leena 2006. ”Meillä palvelee työhönsä sitoutunut henkilöstö?” Tutkimus henkilöstön sitoutumisesta. Porin kaupungissa. Tampereen Yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Hallintotieteen pro gradu-tutkielma.

Mattila, Pekka 2008. Otollinen tilaisuus, miten tarttua muutokseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Mäkisalo, Merja 2004. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Tammer - Paino Oy.

Mäkisalo, Merja 1999. ”Me teemme sen”. Hoitotyöntekijä oman työnsä tutkijana ja kehittäjänä. Studia. Tampere: Tammer - Paino Oy.

Nikkilä, Juhani & Paasivaara, Leena 2008. Arjen johtajuus rutiinijohtamisesta tulkitattaitoon. Sipoo: Silverprint.

Nikula - Holttinen, Tiina 2011. Työaika-autonomian käyttöönotto. Kehittämishanke Asikkalan terveystieteiden vuodeosastolla. Lahden ammattikorkeakoulu. Lahti. Sosiaali- ja terveysalan hoitotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Nord Print Oy.

Paasivaara, Leena, Suhonen, Marjo & Nikkilä, Juhani 2008. Innostavat projektit. Sipoo: Silverprint.

Pihlaja, Leila 2010. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Savonlinna. 20.4.2010. Luentomateriaali.

Pohjonen, Tiina 2008. Työvuorosunnittelu johtamisen työvälineenä - hyvinvointia terveistä työajoista. Hoitotyön johtaminen. Premissi 2, 36 - 38.

Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Puttonen, Martti 1993. Työyhteisön kehittäminen. Juva: WSOY.

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

Rautiainen, Hannu & Äimälä, Markus 2002. Työaikalaki. Praktika. Porvoo: WSOY.

Sajama, Sinikka 2010. Vuorotyö uhkaa sydäntä. Tehy 15, 13.

Seppänen-Järvelä, Riitta 2009. Lähijohtamisella työhyvinvointia. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Työhyvinvointifoorumi 30.9.2009. WWW-dokumentti. www.stm.fi. Ei päivitystietoja. Luettu 15.11.2010.

Silvennoinen, Anu 2008. Osastonhoitaja hoitohenkilökunnan työhyvinvoinnin edistäjänä. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu - tutkielma.

Sinivaara, Maria 2004. Työaika-autonomia työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Peiponen, Arja., Koivisto, Taru., Muurinen, Seija., Rajalahti, Elina (toim.): Hoitotyön vuosikirja. Helsinki: Tammi. Hygieia. 147 - 155.

Sinivaara, Maria & Aschan, Hanna 2008. Työaika-autonomia-yhteisöllinen työvuorosunnittelumalli. Teoksessa Koponen, Leena & Hopia, Hanna (toim.) Vetovoimainen terveydenhuolto. Hoitotyön vuosikirja 2008. Sairaanhoidajaliitto: Suomen Graafiset palvelut Oy, 101 - 116.

Sinivaara, Maria 2008. Työaika-autonomia auttaa jaksamaan hoitotyössä. Hoitotyön johtaminen. Premissi 2, 39 - 40.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Julkaisu 18/2009. Toimintaohjelma 2009 - 2011. WWW - dokumentti. www.stm.fi/julkaisuja. Ei päivitystietoja. Luettu 5.11.2010

Sosiaali- ja terveysministeriö 2008. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma Kaste 2008 - 2011. Julkaisu 6/2008. WWW - dokumentti. www.stm.fi/julkaisuja. Ei päivitystietoja. Luettu 7.3.2011.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Takanen, Terhi 2005. Voimaantuva työyhteisö - miten luomme tulevaisuutta? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Tammelin, Mia 2009. Working time and family time : Experiences of the work and family interface among dual-earning couples in Finland. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä. Yhteiskuntapolitiikan väitöskirja.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Työaikalaki 9.8.1996/605. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Päivitetty 9.8.1996. Luettu 30.9.2010.

Työhyvinvointipalvelut 2011. WWW - dokumentti. www.fitpoint.fi/organisaatio.htm. Ei päivitystietoja. Luettu 14.2.2011.

Työmarkkina - avain 2001. Työmarkkinakeskusjärjestöt. Erweko Painotuote Oy.

Työterveyslaitos 2010. WWW - dokumentti. www.ttl.fi/fi/tutkimus. Päivitetty 19.10.2010. Luettu 14.2.2011.

Ukkonen, Otto 1994. Jaettu johtajuus. Helsinki: Multiprint.

Vaakanainen, Sari 2009. Perusterveydenhuollon vuodeosastolla työskentelevien sairaanhoitajien kokemuksia työhyvinvoinnista. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu - tutkielma.

Vahtera, Jussi, Kivimäki, Mika, Ala-Mursula, Leena & Pentti, Jaana 2002. Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Teoksessa Vahtera, Jussi, Kivimäki, Mika, Virtanen, Pekka (toim.) Työterveyslaitos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Vartiainen, Marjo & Kujala, Päivi 1999. Kaikki mukaan. Yhdessä kehittämisen käsikirja. Työterveyslaitos. Helsinki: Paino Miktor.

Vataja, Katri 2008. Mekö innovatiivisia? Matkalla työyhteisöjen kehittämisosaamiseen. Ihmisten johtaminen. Premissi 1, 14 - 16.

Vesterinen, Pirkko 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY.

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

Viitala, Riitta 2008. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. . Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Virkkunen, Jaakko & Ahonen, Heli 2007. Oppiminen muutoksessa. Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Vantaa: Dark Oy.

Virolainen, Liisa 2009. Työhyvinvointia hyvällä johtamisella. Valtiokonttori. Kaiku-työhyvinvointipalvelut. HR-foorumi 14.5.2009. WWW-dokumentti. <http://www.vm.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 12.9.2009.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tallinna Raamattutrukikoda.

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Päivitetty 20.1.2004. Luettu 30.9.2010.

LIITTEET

LIITE 1. Kyselylomake

LIITE 2 Työaika-autonomian ohjeistus

LIITE 3. Esimerkki aineiston analyysistä

LIITE 4. Tutkimuslupa

LIITE 1. Kyselylomake

Tervehdys,

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Vastauksesi auttaa meitä kehittämään työaika-autonomista (TAA) työvuorosuunnittelua osastollanne. Tulemme käyttämään vastauksianne osana ylemmän amk-tutkinnon kehittämistyötä. Kyselyyn vastataan nimettömänä. Aineisto hävitetään asianmukaisesti analyysin jälkeen. Tarvittaessa voit jatkaa vastaustasi lomakkeen kääntöpuolelle.

1. Miksi TAA työvuorosuunnittelun kehittäminen on tarpeen?
2. Mitä hyötyä TAA työvuorosuunnittelun kehittämisestä on työyhteisöllesi?
3. Miten TAA työvuorosuunnittelu olisi mielestäsi hyvä toteuttaa?
4. Mitä suunnitteluyhteistyö vaatii?
5. Miten osallistumisesi TAA työvuorosuunnittelun tekoon mahdollistetaan?
6. Miten TAA työvuorosuunnittelu on tähän mennessä sujunut?

Palauta vastauksesi osastolla olevaan erilliseen palautuslaatikkoon 31.1.2011 mennessä. Kiitos vastauksestasi.

Yhteistyöterveisin

Sairaanhoitaja YAMK-tutkinnon opiskelijat

Päivi Baljaskin, Anne Ronkainen, Teija Ronkanen

TYÖAIKA - AUTONOMIA ohjeistus

Työvuorosuunnittelua ohjaavat, olemassa olevat reunaehdot kuten työehtosopimukset, työaikalaki, paikalliset sopimukset, yksikön toiminta sekä yhteiset pelisäännöt.

Periaatteet:

- joustavuus (jokainen työntekijä joustaa tilanteen mukaan tasapuolisesti)
- yhteisöllisyys (toisten huomioon ottaminen, kollegiaalisuus)
- tasapuolisuus (tasapuolinen kohtelu työvuorosuunnittelussa)
- toimintojen sujuvuus (lähtökohtana työvuorosuunnittelussa on osaston toimintojen sujuvuus)
- oikeudenmukaisuus (oikeudenmukaisuuden toteutumista seurataan kokoajan. Kokemukset epäoikeudenmukaisuudesta otetaan esille osastotunneilla ja niistä keskustellaan avoimesti)

Työvuoroluettelo:

- juridinen asiakirja
- kirjallinen
- tiedoksi viikkoa ennen jakson alkua, jonka jälkeen ei vi tehdä muutoksia ilman työntekijän lupaa tai perusteltua syytä.
- lähtökohtana osaston toimintojen sujuvuus/käytettävissä oleva henkilökunta
- hoidon jatkuvuus ympäri vuorokauden

Reunaehdot:

Reunaehdot ovat ehtoja, joiden mukaan työntekijät suunnittelevat työvuoronsa siten, että ne ovat lain ja sopimusten mukaisia.

- työaikalaki: työajaksi luetaan työhön käytetty aika sekä aika, jonka työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä (Finlex 4§, 1996)
- KVTES
- paikalliset sopimukset (esimerkiksi sopimukset kutsurahoista ja yli 10 h kestävästä työvuoroista)
- yksikön toiminnan mahdollistavat henkilöstöresurssit

LIITE 2(2) Työaika-autonomian ohjeistus

Vuorotyönlouenteinen jaksotyö:

- työaika 114 tuntia 45 min/3vko
- työaika 229 tuntia 30 min/6vko
- arkipyhä vähentää työaika 7 tuntia 39 min.
- työvuoron pituus:
 - ei alle 4 tunnin työvuoroa
 - enintään 10 tuntia
 - paikallisesti voidaan sopia esim. 15 tunnin työvuoroista
- lepoajat vuorojen välissä (vähintään 9 tuntia)
- viikoittainen vapaa-aika
 - kerran viikossa vähintään 35 h yhtäjaksoinen vapaa tai
 - 70h/2vko (jos 1. viikolla 24h, pitää 2. viikolla olla 46h)
 - vähintään 24h /vko

(KVTES 2010 - 2011. Kunnallinen työmarkkinalaitos 2006, 5)

Työaika-autonomiaan kuuluvat pelisäännöt, jotka luovat työvuorosuunnittelulle pohjan, jolloin suunnittelu on oikeudenmukaista ja tasapuolista kaikille työntekijöille.

Osaston pelisäännöt sisältävät sopimukset:

- työvuorojen alkamis- ja päättymisaajoista
- henkilöstövahvuus ja osaaminen eri vuoroissa
- yksilöllisistä työajoista
- työvuorojärjestelyistä työvuorojen kesken
- viikonlopputöiden ja -vapaiden jakautumisesta
- työvuorosuunnittelun käytännön toteutuksesta
- sopimus siitä, jos joku ei laadi työvuorojaan, mitä tehdään
- listavastaavat valvovat työvuorosuunnitelman valmistumista
- poissaolijat listantekovaiheessa
- koulutusten huomioiminen
- sijaisten työvuorosuunnitelmat
- pelisääntöjen tarkistaminen tarpeen mukaan

(Kauhanen, P. & Kankkunen, P. 2010, 17 - 20; Koivumäki 2006, 4).

LIITE 3. Esimerkki aineiston analyysistä

Kyselylomakkeen kysymyksen neljä vastaukset kuvattuna analyysiketjuna.

Aineistosta nousseet alkuperäiset ilmaisut	Pelkistetyt ilmaisut	Kategoriat
avoimuus keskustelun lisääntyminen kärsivällisyyttä vaativa	avoimuus keskustelu	kommunikaation lisääntyminen
sopeutuminen pelisääntöjen tarkistaminen	muutokseen sopeutuminen pelisäännöt	avoin yhteistyö pelisäännöt
joustavuus työvuoro muutosten teko aikaa suunnitella sopua yhteistyön lisääntyminen kokonaisuuden hahmottaminen sitoutuminen kollegiaalisuus toisten huomioon ottaminen yhteisymmärryksen lisääntyminen yhteishengen parantuminen	joustavuus yhteistyö sitoutuminen kollegiaalisuus aikaa työvuorosuunniteluun	sitoutuminen kollegiaalisuus resurssit
työaikalakien tunteminen	työaikalait	tietoperusta

LIITE 4. Tutkimuslupa

Laitos, yritys, yhteisö,
 jolle pyyntö osoitetaan: Itä-Savon sairaanhoitopiiri (SASTEKI)

Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	Käynnistää työaika-autonominen työuorasuunnittelu Itä-Savon sairaanhoitopiirin kahdella osastolla. Tavoitteena on, että jokainen työyhteisön kuuluva oppii suunnittelemaan omat työnsänsä. Tarkoituksena myös, että henk.kunnan työajan hallinta
Opinnäytetyön kohde, kohderyhmä tai yhteistyötaho kehittämistyössä	nee työaika-autonomian myötä Rantasaimen vuodeosasto, Sln terveyskeskuksen osasto 2
Opinnäytetyössä käytettävät menetelmät ja/tai aineiston kokoamistapa	Teoreettinen nitkehys Engeströmin kehittävä työntutkimus. Kyselylomakkeen vastaukset analysoidaan sisällön analyysi-menetelmällä
Aineiston kokoamisen tai kehittämistoiminnan ajankohta	syksy 2010 - kevät 2011
Opinnäytetyön arvioitu valmistusaika	Toukokuu 2011
Opinnäytetyön suunnitelma hyväksytty terveysalan laitoksella	16 päivänä <u>Joulu</u> -kuuta 20 <u>10</u> <u>Leena</u> opettaja
Opinnäytetyön ohjaajat ja heidän yhteystietonsa	Menetelmäohjaaja <u>Leena Uusikainen</u> leena.uusikainen@mank.fi Työelämäohjaaja <u>Virpi Seppänen</u> virpi.seppanen@isshp.fi
Opinnäytetyön tekijöiden yhteystiedot	
Nimi <u>Jeija Ronkanen</u> puh. _____	
Osoite _____	
Nimi <u>Anne Ronkainen</u> puh. _____	
Osoite <u>Päivi Baljaskin</u>	

Anomus käsitelty 27 12 2010

lupa myönnetty

lupa eväetty, peruste: _____

Olga Hiltunen, hallintoyksikön johtaja
 Allekirjoitus

Pyyntö lähetään kahtena kappaleena, joista toisen luvanantaja palauttaa käsittelyn jälkeen opinnäytetyön tekijöille.
 LIITEET : hyväksytty opinnäytetyön suunnitelma, aineistonhankintalomake (kysely, haastattelututkimuksessa)