

Pertti Kyllönen

Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen Kainuun keskussairaalan kirurgisella osastolla 7

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveys-
alan kehittäminen ja
johtaminen

Sairaanhoitaja
(Ylempi AMK)

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

Tekijä(t): Kyllönen Pertti

Työn nimi: Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen Kainuun keskussairaalan kirurgisella osastolla 7.

Tutkintonimike: Sairaanhoitaja (YAMK), Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen ja kehittäminen

Asiasanat: autonominen työvuorosuunnittelu, sitouttaminen, osaamisen kehittäminen, toimintatutkimus

Opinnäytetyössä kehitettiin työntekijöiden työhyvinvointia Kainuun keskussairaalaan kirurgisella osastolla 7 autonomisen työvuorosuunnittelun avulla. Tavoitteena opinnäytetyössä oli työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittäminen autonomisen työvuorosuunnittelun avulla. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, joka sisälsi kolme kehittämissykliä. Nämä kolme sykliä raportointiin erillisinä artikkeleina.

Ensimmäinen sykli muodostui kirjallisuuskatsauksesta ja sen tarkoituksena oli selvittää mitä autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen edellyttää. Kehittämiskysymyksenä systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa oli, mikä mahdollistaa autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisen? Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen havainnoinnissa muodostui neljä kehittämissäilykseen vastaavaa teemaa, ja ne olivat kehykset suunnittelulle, johdantuki, yhteisöllisyys ja sitouttaminen.

Toisen syklin tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstöä sitoutetaan autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Toisen syklin kehittämissäilykseenä oli, mitä haasteita henkilöstö kokee autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisessä. Toimintavaiheessa toteutettiin 6-3-5 menetelmän avulla aineistonkeruu henkilöstön kokemista haasteista autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisessä. Havainnoinnissa aineistosta muodostui neljä teemaa, jotka olivat työvuorojen suunnittelu lomien aikana, ajan löytäminen työvuorosuunnitteluun, oikeudenmukaisuus sekä yhteisölliset tekijät. Haasteiden ratkaisuedotuksiksi muodostui kuusi teemaa, jotka olivat toiveiden ilmoittaminen työyksikköön, listan vastuuhenkilö, osaamisen kehittäminen, ohjeet ja pelisäännöt, ennalta sovitut toimintatavat ja keskusteleminen.

Kolmannen syklin tarkoituksena oli selvittää osaamisen kehittymisen merkitystä autonomiseen työvuorosuunnitteluun sitoutumisessa ja kehittämistehtävänä oli selvittää mitä haasteita henkilöstö kokee autonomiseen työvuorosuunnitteluun sitoutumisessa. Kolmannen syklin toimintavaiheessa kerättiin aineisto vapaamuotoisella kertomusmenetelmällä ja aineiston analyysissä teemoiksi muodostui ajan löytäminen, henkilöstön osaaminen ja oikeudenmukaisuus. Kolmannen syklin sisällä palattiin vielä toimintavaiheeseen, ja kehitettiin autonomisen työvuorosuunnittelun toimintatapoja osastolla henkilöstön osaamisen kehittämistä tukeviksi.

Johtopäätöksissä todettiin, että työn ja muun elämän yhteensovittaminen oli kehittynyt autonomisen työvuorosuunnittelun myötä. Henkilöstö koki, että haasteita on edelleen autonomiseen työvuorosuunnitteluun sitoutumisessa ja osaamisen kehittämisessä. Jatkossa autonomista työvuorosuunnittelua kehitetään osaamisen ja toimintakäytänteiden osalta säännöllisissä osastopalavereissa, sekä TYKY-päivillä.

ABSTRACT

Author(s): Kyllönen Pertti

Title of the Publication: Developing Autonomous Work Shift Planning in the Surgical Ward 7 at Kainuu Central Hospital

Degree Title: Master of Health Care

Keywords: action research, autonomous work shift planning, commitment, competence development

This thesis focuses on the development of autonomous work shift planning in the Surgical Ward 7 at Kainuu Central Hospital. The aim was to improve work wellbeing by autonomous work shift planning. This thesis was conducted through the three cycles of action research, which were reported as individual articles.

The first cycle was a literature review the purpose of which was to examine what the development of autonomous work shift planning required. The development task of the literature review was to explore the factors that facilitated the transition to autonomous work shift planning. The following four themes that answered the development task emerged in the observation phase of the first cycle: frames for planning, support from management, communality, and commitment.

The purpose of the second cycle was to explore how the staff would be committed to autonomous work shift planning. The development question was to study what challenges the staff experienced in transition to autonomous work shift planning. In the action phase of the second cycle data about the challenges that staff experienced in transition to autonomous work shift planning was collected with the 6-3-5 method. Again, four themes emerged in the observation phase, and the themes were work shift planning during holidays, finding time to do work shift planning, fairness, and communality. The following six themes were presented as solutions to these challenges: telling one's wishes regarding work shifts in the ward, naming a person in charge of every work shift list, development of competence, instructions and rules for planning, previously agreed procedures, and discussion.

The purpose of the third cycle was to explore the significance of competence development to staff commitment to autonomous work shift planning. The development task was to explore what challenges regarding commitment to autonomous shift planning the staff experienced. Data was collected with informal narrative descriptions in the action phase of the third cycle. Data analysis showed three themes which were time allocation, staff competence, and fairness. Intervention was made to improve the procedures of autonomous work shift planning in the Surgical Ward 7 during the third cycle.

In conclusion it can be stated that autonomous shift planning has contributed to the harmonization of work and free time. The staff sees that there are still challenges regarding competence and commitment to autonomous work shift planning. In future the procedures of autonomous work shift planning in the Surgical Ward 7 will be developed at regular ward meetings and during workplace health promotion days.

ALKUSANAT

Haluan kiittää perhettäni opintojeni mahdollistamisesta. Kahteen vuoteen mahtui paljon kiirettä ja liian vähän yhdessä oloa, mutta jaksoitte pysyä tukenani. Kiitän myös opettajia ja opiskelutovereita yhteisestä matkasta, sekä avustanne opinnäytetyön edetessä. Nämä kaksi vuotta olivat hektisiä, mutta lopulta matka jatkuu opinnoista työelämään. Kiitos!

” Katse eteen ja suupielet ylöspäin, teen vastoinkäymisistä voimaa”

Kimmo Laiho

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 METODOLOGIA.....	3
2.1 Johdanto	3
2.2 Toimintatutkimus	3
2.3 Lähteet	6
3 PROJEKTIOORGANISAATIO.....	7
3.1 Johdanto	7
3.2 Projektioorganisaation kokoaminen.....	7
3.3 Lähteet	10
4 SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN EDELLYTYKSISTÄ (1 SYKLI).....	11
4.1 Johdanto	11
4.2 Kirjallisuuskatsaus ja autonominen työvuorosuunnittelu (Suunnittelu).....	12
4.3 Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteutus (toiminta).....	13
4.4 Aineiston analyysi ja tulokset (havainnointi)	16
4.5 Autonominen työvuorosuunnittelun edellytykset (reflektointi)	18
4.6 Lähteet	20
5 HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN AUTONOMISEEN TYÖVUOROSUUNNITTELUUN (2 SYKLI)	23
5.1 Johdanto	23
5.2 Henkilöstön sitouttamisen merkitys (suunnittelu).....	24
5.3 Henkilöstön sitouttaminen kirurgisella osastolla 7 (toiminta)	26
5.4 Autonomiseen työvuorosuunnittelun sitoutumisen haasteet (havainnointi).....	27
5.5 Autonomiseen työvuorosuunnitteluun sitouttamisen keinot (reflektointi)	31
5.6 Lähteet	34
6 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MERKITYS AUTONOMISEEN TYÖVUOROSUUNNITTELUUN SITOUTUMISESSA (3 SYKLI).....	37
6.1 Johdanto	37
6.2 Osaamisen kehittäminen (suunnittelu)	38

6.3 Yhteisöllinen oppiminen ja autonomisen työvuorosuunnittelun haasteet (toiminta)	40
6.4 Henkilöstön kokemat haasteet autonomiseen työvuorosuunnitteluun sitoutumisessa (Havainnointi)	42
6.5 Autonomiseen työvuorosuunnitteluun sitoutumisen haasteisiin vastaaminen (reflektointi)	45
6.6 Lähteet	49
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	53
8 POHDINTA	63
8.1 Eettinen pohdinta	63
8.2 Luotettavuuden pohdinta	65
8.3 Asiantuntijuuden kehittymisen pohdinta	68
8.4 Lähteet	72
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni käsittelee autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisprosessia Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä kirurgisella vuodeosastolla 7. Kyseessä on ortopedinen vuodeosasto, jonka henkilöstöön kuuluu osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan lisäksi 23 sairaanhoitajaa ja kolme lähihoitajaa. Autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymistä on kokeiltu osastolla 7 aikaisemmin vuonna 2010. Tällöin siirtyminen autonomiseen työvuorosuunnitteluun onnistui vain yövuorojen suunnittelun osalta. Haasteet autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen sitoutumisessa johtivat tuolloin autonomisen työvuorosuunnittelun toteutuksen epäonnistumiseen. Autonomisella työvuorosuunnittelulla tarkoitetaan yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, jossa työntekijät osallistuvat omien työvuorojensa suunnitteluun (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49).

Autonominen työvuorosuunnittelu lisää työntekijöiden työn ja arjen yhteensovittamista, mahdollistaen esimerkiksi säännöllisen harrastamisen. Tämä vaikuttaa myönteisesti henkilöstön työssäjaksamiseen etenkin kolmivuorotyössä. Autonominen työvuorosuunnittelu vähentää hyvin toimiessaan lähijohdon työvuorosuunnitteluun käyttämää työaika. Tämä on myönteistä työnantajan kannalta, koska aikaa vapautuu muuhun kehittämistyöhön osastolla. (Aschan & Sinivaara 2008, 114 - 115.) Työaika–autonomia ehkäisee psyykkistä rasittuneisuutta ja vähentää vuorotyöhön liittyviä haittoja. Autonomisen työvuorosuunnittelun myötä työn, perheen ja harrastusten yhteensovittaminen helpottuu. (Koivumäki, Aschan, Kasanen, Sinivaara & Vihersalo 2005.)

Opinnäytetyön tavoitteena on työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittäminen autonomisen työvuorosuunnittelun avulla. Tavoitteeseen pyritään työn ja muun elämän yhteensovittamista kehittämällä. Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen on työyhteisössä käytyjen keskustelujen perusteella halukkuutta niin lähijohdolla, kuin työntekijöillä.

Opinnäytetyön metodologiana on toimintatutkimus. Kyseessä on lähestymistapa, jossa työn kehittäminen ja tutkimus yhdistyvät. Toimintatutkimus etenee reflektiivisenä kehänä, jossa suunnittelu, havainnointi, toiminta ja reflektointi seuraavat

toisiaan sykleittäin. (Heikkinen 2015, 204, 213.) Reflektio käynnistää uuden kehittämisen syklin, ja reflektointi kohdistuu aikaisempaan toimintaan vaiheeseen (Heikkinen & Syrjälä 2010, 154). Opinnäytetyö koostuu kolmesta kehittämisen syklistä, jotka raportoidaan erillisinä artikkeleina.

Opinnäytetyö toteutuu projektina ja siinä on projekti- ja ohjausryhmä. Perinteisessä projektiorganisaatiomallissa projektissa on ohjausryhmä, projektiryhmä, sekä projektipäällikkö (Paasivaara & Suhonen & Nikkilä 2008, 117). Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämistä reflektoidaan ohjaus- ja projektiryhmissä opinnäytetyön edetessä.

Johtamisen näkökulmia opinnäytetyössä on muutosjohtaminen ja osaamisen kehittäminen. Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen on suuri muutos työyhteisössä, sillä sen myötä työntekijöille tulee vallan lisäksi vastuuta. Autonomisen työvuorosuunnittelun myötä työyhteisöllä on vastuuta yksikön toiminnan sujuvuudesta, oikeudenmukaisuudesta, sekä tasapuolisuudesta työvuorosuunnittelussa. Työaika-laki, organisaation toiminta, sekä työehtosopimukset asettavat omat rajansa itsenäiselle työvuorosuunnittelulle. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49 - 50.) Työntekijöiden osaamisen kehittäminen autonomisesta työvuorosuunnittelusta on onnistuneen kehittämistyön edellytys.

2 METODOLOGIA

2.1 Johdanto

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä kehitän autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisprosessia Kainuun keskussairaalan kirurgiselle osastolle 7. Opinnäytetyön tavoitteena on työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittäminen autonomisen työvuorosuunnittelun avulla.

Opinnäytetyön metodologiaksi olen valinnut toimintatutkimuksen. Toimintatutkimuksen syklisyys ja yhteisöllisyys sopivat kehittämistyön pitkäkestoiseen prosessiin, koska autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtyminen on henkilöstöä vastuuttava, kehittämistä, reflektointia ja interventioita vaativa prosessi. Ensimmäisen kehittämissyklin tarkoituksena on selvittää systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla, mitä autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen edellyttää. Seuraavassa luvussa kuvaan perustellen toimintatutkimuksen soveltuvuutta opinnäytetyöni metodologiaksi.

2.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on saanut alkunsa 1920-luvulla. Tällöin pragmatisti Dewey arvosteli tiedon ja toiminnan toisistaan erottamista. Hänen luonnoksissaan voidaan havaita idea tutkimuksesta, joka kietoutuu yhteisön arkitoimintaan. Toimintatutkimuksen isänä pidetään kuitenkin sosiaalipsykologi Lewiniä, joka 1940-luvulla käytti ensimmäisenä toiminta-tutkimus käsitettä kirjoituksissaan sekä luonnosteli sen perusajatuksen. (Heikkinen & Jyrämä 1999, 25.)

Toimintatutkimuksella saadaan aikaan tuloksia, jotka ovat käyttökelpoisia tietyille ryhmille. Perinteisiin tutkimusmetodologioihin nähden toimintatutkimus on antoisampi, koska toimintatutkimuksessa vastuu kehittämisestä on työyhteisössä, eikä kaukana kehittämisen kohteesta hallinnossa. (Parkin 2009, 9.) Autonominen työvuorosuunnittelu on yhteisöllistä toimintaa, joka vaatii sitoutumista koko työyhteis-

söltä. Toimintatutkimuksen henkilöstöä osallistava luonne tukee työntekijöiden sitoutumista autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen. Toimintatutkimuksella pyritään kehittämään vuorovaikutukseen pohjautuvaa sosiaalista toimintaa (Heikkinen 2010, 16).

Toimintatutkimus voi käsittää erilaisia tutkimuksen kohteita, kehiteltäviä teorioita tai kysymysten asetteluja. Yhdistäviä tekijöitä toimintatutkimuksille on käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. (Kuula 1999, 10.) Toimintatutkimuksessa kehitetään olemassa olevia käytänteitä (Heikkinen 2010, 16). Keskeisestä on yhteinen pyrkimys toimintojen uudistamiseen. Ammatillinen oppiminen toinen toistaan tukien sekä yhteinen osallistuminen ovat tärkeitä tavoitteita toimintatutkimuksessa. (Kiviniemi 1999, 64 - 66.) Toimintatutkimuksessa ei pelkästään kerätä tietoa, vaan pyritään ratkaisemaan ongelmia (Parkin 2009, 29). Autonomista työvuorosuunnittelua halutaan kehittää osastollamme työntekijöiden työn ja arjen yhteen sovittamiseksi. Ongelmana kolmivuorotyössä on esimerkiksi säännöllisen harrastamisen vaikeus vaihtelevien työvuorojen vuoksi. Autonomisen työvuorosuunnittelun avulla voidaan työntekijän säännöllinen harrastus mahdollistaa.

Toimintatutkimuksella voidaan selvittää paikallisia ongelmia, mutta tuloksia voidaan hyödyntää myös vastaavanlaisissa konteksteissa ja yhteisöissä (Parkin 2009, 29). Omassa opinnäytetyössäni kehitän autonomista työvuorosuunnittelua Kainuun sosiaali- ja terveystyöntekijäyhdistyksen kirurgisella osastolla 7. Tuloksista on hyötyä myös muiden alueemme ympärivuorokautista hoitoa tarjoavien työyhteisöjen työvuorosuunnittelun kehittämisessä.

Toimintatutkimus etenee Carrin ja Kemmisin mukaan (1986) suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin syklisenä kehänä (LIITE 1). Syklejä tulisi olla useita, jotta kehittäminen pääsisi toteutumaan. Vaikka prosessia kuvataankin eteenpäin etenevänä syklien sarjana, tapahtuvat syklin vaiheet usein lomittain. (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 111 - 113; Heikkinen 2015, 213.) Suunnittelu vaiheessa suunnitellaan tuleva muutos toimintaan. Toimintavaiheessa toteutetaan suunniteltu muutos. Tämän jälkeen havainnoidaan prosessia ja muutoksen seurauksia, sekä tehdään reflektoinnin pohjalta uusi suunnitelma toiminnan kehittämiseksi. (Acweh, Kemmis & Weeks 1998, 21.) Toimintatutkimuksessa tehdään

alussa toimintasuunnitelma. Se ei ole muuttumaton, vaan toimintatutkimuksessa täytyy vastata muuttuviin tilanteisiin, jotka ohjaavat kehittämisen suuntaa. (McNiff 2000, 205.) Toimintatutkimuksella pyritään toimintamallin kehittämiseen. Tuloksena on kehittyneempi toimintamalli, jotta käytetään, kunnes jälleen kehitetään parempi tapa toimia. Näin ollen kehittämisen sykleillä ei ole päätepistettä. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 45.)

Käsitteet pätevyys, laatu, uskottavuus, oikeudenmukaisuus sekä käyttökelpoisuus kuvaavat toimintatutkimuksen onnistumista uuden käytännön muodostajana (Huttunen & Kakkori & Heikkinen 1999, 111 - 113). Kvale ehdottaa siirtymistä validiteetista validointiin. Validoinnin prosessissa ymmärrys maailmasta kehkeytyy vähitellen. Totuus on muuttuva, eikä koskaan lopullisesti valmis. Validoinnin ajatuksen pohjalta on nostettu viisi periaatetta toimintatutkimuksen arviointiin. Periaatteet ovat historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, havahduttavuus, sekä toimivuus. Opinnäytetyön arviointiin sopii reflektiivisyyden periaate, jossa tutkija on tutkimusvälineenä ja asettaa hänet refleктоimaan omaa rooliaan tutkimuksessa, sekä oman identiteettinsä rakentumista tutkimuksen edetessä. Toimintatutkimusta voidaan arvioida myös toimivuuden kannalta, jolloin arvioidaan tehdyn kehittämistyön käytännön vaikutuksia, kuten hyötyä ja osallistujien voimaantumista. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 155 - 156.)

Metodologiana toimintatutkimus vastaa työyhteisömme kehitystarpeeseen. Autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisen prosessissa jatkuva toimintatapojen kehittäminen on olennaista. Toimintatutkimuksen prosessimaisuus ja jatkuva kehittäminen reflektoinnin kautta tukevat autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymistä. Toimintatutkimus ja autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto vaativat aikaa ja useaa kehittämissykliä, jotta kehitystä tapahtuisi ja työntekijöiden työhyvinvointi lisääntyisi. Opinnäytetyössäni kehittämisen syklejä on kolme. Ensimmäisen syklin reflektio määrittelee seuraavan syklin suunnittelua, tällöin myös seuraavan syklin tarkoitus selkenee.

2.3 Lähteet

Acweh, B., Kemmis, S., Weeks, P. 1998. Action research in education. London. Routledge

Carr, W., Kemmis, S. 1986. Becoming critical: Education knowledge, and action research. London. Flamer Press.

Heikkinen, H. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio, & L. (toim.) Syrjälä. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki. Kansanvalistusseura.16 - 38.

Heikkinen, H., Syrjälä, L. 2010. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio, & L. (toim.) Syrjälä. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki. Kansanvalistusseura,144 - 161.

Heikkinen, H.L.T., Jyrkämä, J. 1999. Teoksessa R. Huttunen, P. Moilanen, J. Aaltola, L. Syrjälä, J. Jyrkämä, K. Kiviniemi & H.L.T. Heikkinen. (toim.) Siinä tutkijamissä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä. Atena.

Huttunen, R., Kakkori, L., Heikkinen, H.L.T. 1999. Teoksessa R. Huttunen, P. Moilanen, J. Aaltola, L. Syrjälä, J. Jyrkämä, K. Kiviniemi & H.L.T. Heikkinen. (toim.) Siinä tutkijamissä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä. Atena.

Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa R. Huttunen, P. Moilanen, J. Aaltola, L. Syrjälä, J. Jyrkämä, K. Kiviniemi, H.L.T. Heikkinen. (toim.) Siinä tutkijamissä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä. Atena.

McNiff, J., & Whitehead, J. 2000. Action research in organizations. London. Routledge.

Parkin, P. 2009. Managing change in healthcare: Using action research. Los Angeles. SAGE.

3 PROJEKTIOORGANISAATIO

3.1 Johdanto

Opinnäytetyöni käsittelee autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisprosessia Kainuun sosiaali- ja terveys kuntayhtymässä osastolla 7. Tavoitteena opinnäytetyössä on työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittäminen autonomisen työvuorosuunnittelun avulla. Metodologiaksi valitsin toimintatutkimuksen sen syklisen luonteen vuoksi. Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen on aikaa vaativa yhteisöllinen prosessi. Toimintatutkimuksen on todettu olevan käytännöllinen kehittämismuoto yhteisiin toimintajärjestelmiin. Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen osastolla 7 alkoi projektin ohjausryhmän perustamisella. Ohjausryhmän perustamiskokouksessa valittiin myös projektiryhmä. Projektiryhmän perustamiskokous järjestettiin kesäkuussa 2015. Seuraavaksi kuvaan ohjaus- ja projektiryhmän valintaan vaikuttaneita tekijöitä teoriaan tukeutuen.

3.2 Projektiorganisaation kokoaminen

Projektin ohjaus- ja projekti ryhmissä täytyy olla edustus kaikista sidosryhmistä. Sidosryhmät käsittävät kaikki ne tahot ja henkilöt, joihin suunniteltu toiminta ja lopputulos vaikuttavat (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 116 - 118.) Sidosryhmiä projektissamme ovat vastuualueen johto, osaston lähijohtaja, Kajaanin AMK:sta opinnäytetyön ohjaava lehtori sekä osaston henkilökunta. Kaikista sidosryhmistä on edustus joko ohjausryhmässä tai projektiryhmässä. Toimin kehittämistyössä projektipäällikkönä opinnäytetyön luonteen vuoksi. Opinnäytteet ovat Kajaanin YAMK:ssa projektiluontoisia kehitystehtäviä joissa opiskelijat toimivat itse projektipäällikköinä. Projektipäällikkö tarvitsee samoja johtamistaitoja kuin johtajatkin. Projektipäällikölle kuuluu projektin organisointi, henkilöiden valinta projektiin sekä heidän kannustaminen ja motivoiminen. (Pelin 2008, 265.) Projektipäällikön täytyy toimia ohjaus- ja projektiryhmässä ja hän on päävastuullinen projektin etenemisestä (Paasivaara ym. 2008,117).

Ohjausryhmän tehtävänä on tukea, ohjeistaa ja valvoa projektia. Se koostuu tärkeimpien sidosryhmien vaikutusvaltaisista edustajista (Paasivaara ym. 2008, 116 - 118.) Ohjausryhmään kuuluvien täytyy pystyä päättämään nopeasti projektin suunnasta ja voimavaroista, joten heillä täytyy olla päätäntävaltaa organisaatiossa (Karlsson & Marttala 2001, 82). Ohjausryhmäämme valikoitui vastuualueen johdon ylihoitaja Elki Ruhtherford, osastonhoitaja Sirpa Hurskainen, Kajaanin AMK:n edustajaksi opinnäytetyön ohjaava lehtori Kirsi Moisanen ja henkilöstön edustajaksi minä projektipäällikön ominaisuudessa. Toimin myös henkilökunnan edustajana sairaanhoitajan ominaisuudessa ohjausryhmässä. Ohjausryhmän pyrin pitämään pienenä, koska isomman ryhmän kokoontumisten sopiminen olisi muodostunut haasteeksi. Näin ollen erillistä henkilökunnan edustajaa ei valittu ohjausryhmään.

Ohjausryhmässä arvioitiin ja ohjattiin hankkeen etenemistä, asetettiin suuntaviivat hankkeelle, sekä arvioitiin ohjausryhmän toimintaa itsearvioinnin avulla. Ohjausryhmän vastuina oli tukea projektipäällikköä onnistumisen mahdollistamisessa, olla aktiivisesti mukana, sekä sitoutua projektiin (muistio 4. kesäkuuta 2015.) Jokaisessa ohjausryhmän kokouksessa päätettiin seuraava kokousaika riippuen hankkeen vaiheesta ja kokoontumisen tarpeesta. Pienemmissä projekteissa ohjausryhmän kokouksia pidetään isojen työvaiheiden päätyttyä (Kettunen 2009, 169).

Projektiryhmän jäsenet valittiin ohjausryhmän perustamiskokouksessa. Projektiryhmän tehtäviä olivat projektin suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi sekä tulosten implementointi käytäntöön (Paasivaara ym. 2008, 117). Projektiryhmän vastuuna opinnäytetyössäni oli henkilöstön tukeminen tiedottamalla ja ohjaamalla, sekä neuvomalla konkreettisesti työvuorosuunnittelussa. Projektiryhmän tehtävänä oli kehittää autonomisen työvuorosuunnittelun käytäntöjä henkilöstöltä tulleiden kehittämisehdotusten avulla. Projektiryhmään valikoitui apulaisosastonhoitaja, koska työvuorosuunnittelu oli hänen tehtävänsä ja hänellä on siitä eniten osaamista. Henkilöstöstä valittiin kaksi edustajaa projektipäällikön lisäksi. Henkilöstön edustajien valintaan vaikutti työntekijöiden työkokemuksen pituus, sekä henkilösuhtei-

den toimivuus. Toisella henkilöstön edustajalla on lyhyt ja toisella pitkä työkokemus. Projektiin on pyrittävä kokoamaan tiimi, jossa on tarvittava osaaminen. Myös henkilösuhteet on huomioitava henkilövalinnoissa (Pelin 2008, 272.)

3.3 Lähteet

Karlsson, Å., Marttala, A. 2001. Projektikirja onnistuneen projektin toteuttaminen. Tampere. Tammer-Paino Oy.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Juva. Ws Bookwell Oy.

Paasivaara, L., Suhonen, S., Nikkilä, J. 2008. Innostavat projektit. Helsinki. Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Pelin, R. 2008. Projektihallinnan käsikirja. Jyväskylä. Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

4 SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN EDELLYTYKSISTÄ (1 SYKLI)

4.1 Johdanto

Kajaanin ammattikorkeakoulun ylemmän sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutuksessa opinnäytetöiden avulla pyritään etsimään ratkaisuja muutosta ja kehittämistä vaativiin työelämän tarpeisiin (Ammattikorkeakoululaki, 2014/932). Opinnäytetyönäni kehitän työyhteisön autonomista työvuorosuunnitelua Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän kirurgisella osastolla seitsemän. Opinnäytetyöni tavoitteena on työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittäminen autonomisen työvuorosuunnittelun avulla. Kyseessä on ortopedinen vuodeosasto, jossa hoidetaan myös verisuoni-, keuhko, ja silmäkirurgisia potilaita. Osaston 7 henkilöstöön kuuluu osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan lisäksi 23 sairaanhoitajaa ja kolme lähihoitajaa. Lisäksi henkilöstöön kuuluu varahenkilöitä, joiden työvuorot suunnittelee varahenkilöstön lähijohtaja. Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämistä on kokeiltu osastolla 7 jo vuonna 2010. Tällöin autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen ei kaikilta osin onnistunut henkilöstön sitouttamisen epäonnistuttua. Autonomisen työvuorosuunnittelun uudelleen kehittämisen alkaessa, henkilöstö oli tehnyt autonomista työvuorosuunnittelua yövuorojen osalta aiemman kehittämistyön seurauksena.

Työyhteisön johtamisessa on aina kyse myös muutosjohtamisesta. Johtamisen pyrkimyksenä on, että johdettava muuttaa omaa toimintaansa jollain tavalla. Näin ollen kaikki johtaminen on muutosjohtamista. (Hiltunen 2012, 65.) Luottamus on johtamisen tärkeimpiä osa-alueita ja se korostuu juuri muutoksessa, sillä ihmiset haluavat onnistua yhdessä. Luottamuksen saavuttaminen muutoksessa vaatii, että henkilöstö uskoo muutoksen tuovan kehitystä nykyisiin toimintatapoihin. (Jabe & Häkkinen 2010, 289.) Autonomisen työvuorosuunnitteluun siirtyminen on työntekijöille suuri muutos, koska valta ja vastuu omien työvuorojen suunnittelusta kasvaa. Autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisen onnistumiseen tarvitaan muutosjohtamista.

Opinnäytetyöni metodologiana on toimintatutkimus. Toimintatutkimus on sykleittäin etenevä tutkimusmenetelmä. Syklit etenevät suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin kehänä. Kehittämisen toteutuminen vaatii, että syklejä tapahtuu kehittämisen aikana useampia kuin yksi. (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 111 - 113; Kiviniemi 1999, 66 - 67.) Toimintatutkimuksen syklisen luonteen vuoksi tutkimustehtävät muodostuvat sykleittäin. Opinnäytetyössäni toimintatutkimuksen ensimmäinen sykli on systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Tässä kirjallisuuskatsauksessa käsittelen työaika-autonomian käyttöönottoprosessia teorian avulla. Tarkoituksena on selvittää mitä autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen edellyttää.

4.2 Kirjallisuuskatsaus ja autonominen työvuorosuunnittelu (Suunnittelu)

Yksi toimintatutkimuksen vaiheista on kirjallisuuskatsauksen tekeminen, jotta voidaan todeta, onko vastaavanlaisia ongelmia kohdattu aiemmin. Voidaan myös etsiä tieto siitä, onko vastaavanlaisiin tavoitteisiin päästy aikaisemmin. (Anttila 2006, 443.) Systemaattista kirjallisuuskatsausta voidaan hyödyntää, kun on tarve saada tietoa päätöksenteon tueksi. Kirjallisuuskatsaus määritellään systemaattiseksi, kun siteerattavien lähteiden hankinnassa on kiinnitetty huomiota niiden hankintatekniikkaan ja lähteiden keskinäiseen yhteyteen. (Salminen 2011, 4,10.) Vastuulliseen tutkimuksen tekemiseen kuuluu kattavan kirjallisuushaun tekeminen ja myös haun kuvaaminen. Samalla tutkija tutustuu aiheeseensa ja saa siitä apua oman tutkimussuunnitelmansa tekemiseen. (Mäkelä 1999, 13.) Toimintatutkimuksen suunnitteluvaiheessa tutkija hahmottelee tutkimusmenetelmää ja tutkimustehtävää koskevia kysymyksiä ideoiden kenttätyötä sekä tutustumalla kirjallisuuteen ja täsmentäen näin näkökulmaansa aikaisempien tutkimusten ja keskeisten käsitteiden pohjalta (Huovinen & Rovio 2010, 96).

Työaika- autonomialla tarkoitetaan yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Autonomiassa työvuorosuunnittelussa jokainen työntekijä suunnittelee omat työvuoronsa muiden työntekijöiden kanssa yhteistyössä. (Työaika-autonomia 2010.) Työyhteisössä on laadittava yhteiset pelisäännöt ja reunaehdot, joiden mukaan työvuorosuunnittelua tehdään. Omat rajansa autonomiselle työvuorosuunnittelulle luovat

organisaation toiminta, kunnallinen työehtosopimus, paikalliset sopimukset sekä työaikalait. (Häggman-Laitila 2014, 156.)

Autonomisen työvuorosuunnittelun etuna perinteiseen työvuorosuunnitteluun verrattuna on työntekijän työmotivaation kasvu, tunne työnhallinnasta, ja työhön sitoutuminen. Työntekijöille työaika-autonomia mahdollistaa työn ja muun elämän yhteensovittamisen hyödyn. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50.) Työaika-autonomia ehkäisee tutkimuksen mukaan psyykkistä rasittuneisuutta, vähentää vuorotyöhön liittyviä haittoja ja helpottavaa huomattavasti työn, perheen, harrastusten ja sosiaalisen elämän yhteensovittamista. Oman työajanhallinnan taas on todettu vaikuttavan työssä jaksamiseen sekä työhyvinvointiin positiivisesti. (Koivumäki, Aschan, Kasanen, Sinivaara & Vihersalo 2005, 26; Sinivaara, Kasanen, Koivumäki & Hakola 2007, 178.)

Työaika -autonomiaan siirtyminen vaatii työkuultuurin muutosta eikä pelkkä toiminnan muutos riitä (Sinivaara & Aschan 2008, 115). Autonomisen työvuorosuunnittelun hyödyt on osoitettu erilaisissa tutkimuksissa kuten Jorvin sairaalassa ja vanhustenpalveluissa tehdyssä tutkimuksessa (Koivumäki ym. 2005) ja on todettu, että varsinkin vuorotyöläiset hyötyvät autonomiasta. Tutkimuksen mukaan psyykinen rasittuneisuus väheni, vuorotyön koetut haitat vähenivät ja työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen helpottui huomattavasti (Koivumäki ym. 2005, 24).

4.3 Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteutus (toiminta)

Ensimmäinen toimintatutkimuksen sykli opinnäytetyössäni muodostui systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta. Ensimmäisen syklin tarkoituksena oli selvittää mitä autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen edellyttää. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteutus oli ensimmäisen syklin toimintavaihe. Kehittämiskysymys kirjallisuuskatsausta varten oli:

1. Mikä mahdollistaa autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisen?

Aineistoa kirjallisuuskatsaukseen haettiin sekä Medic-, että Melinda-tietokannasta. Valitsin nämä tietokannat, koska halusin etsiä lähteitä, jotka käsittelevät Suomessa tehtyä autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämistä.

Aineiston sisäänottokriteereinä olivat, julkaisun tulee olla 2000-luvulta, sekä autonomian on käsitteenä esiinnyttävä tiivistelmässä tai asiasanoissa. Poissulkukriteereinä olivat: ei pro graduja, ei opinnäytetöitä, eikä julkaisuja muilta kuin otsikon tai tiivistelmän mukaan hoitotyön aloilta.

Ensimmäiset hakusanat Medic hakukoneessa olivat "Autonomi*" AND "Työvuoro*", josta kuudesta osumasta kolme täytti sisäänottokriteerit. Seuraavat hakusanat olivat "Työaika*" AND "Autonomi*" ja tulokseksi tuli kahdeksan artikkelia. Yksi lähteistä oli pro gradu ja yksi opinnäytteen tiivistelmä. Opinnäytteen ja pro gradun tiivistelmän hylkäsin, koska opinnäytteet oli rajattu poissulkukriteereissä. Jäljelle jäi neljä sisäänottokriteerit täyttävää julkaisua.

Melinda hakukoneessa käytin samoja hakusanapareja. Ensimmäiseksi hain hakusanoilla "Autonomi?" AND "Työvuoro?" saaden tulokseksi 15 viitettä. Näistä viitteistä 12 rajautui pois opinnäytteinä ja pro graduina. Kolme aineistoa täyttivät kriteerit, mutta kaksi viitettä viittasi samaan julkaisuun. Seuraavaksi hain hakusana-parilla "Työaika*" AND "Autonomi*" ja tulokseksi tuli 21 viitettä. Jälleen opinnäytteiden ja pro gradujen karsinta rajasi aineiston kuuteen viitteeseen. Taulukossa 1. on koonti hakutuloksista.

Taulukko 1. Koonti hakutuloksista

Yhteensä 50 hakutulosta, joista sisäänotto kriteerit täyttäviä 17. Haku-koneet olivat		
Medic (n=14) ja Melinda (n=36)		
Poissulku kriteerit	Melinda (n=14)	Medic (n=36)
	Poissuljettujen viitteiden määrä	Poissuljettujen viitteiden määrä
Hoitotyönkonteksti puuttuu artikkelista	2 viitettä	0 viitettä
Autonomian käsite puuttuu otsikosta, tiivistelmässä tai asiasanoissa	2 viitettä	0 viitettä
Opinnäytteinä ja graduina poissuljettu	3 viitettä	27 viitettä
Jäljelle jääneiden viitteiden määrä	7 viitettä	9 viitettä
16 hakutuloksesta 8 oli erillistä lähteitä.		

4.4 Aineiston analyysi ja tulokset (havainnointi)

Ensimmäisen syklin havainnointi vaiheessa esittelen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineistonanalyysin ja tulokset. Etsin vastauksia kehittämiskysymykseeni hakuehdot täyttävien artikkeleiden johtopäätöksistä ja pohdinnoista. Artikkeleista, joissa johtopäätöksiä tai pohdintaa ei ollut eritelty, etsin vastauksia kehittämiskysymykseeni koko tekstistä. Kirjaviitteestä etsin vastauksia kehittämiskysymykseen autonomista työvuorosuunnittelua käsittelevästä luvusta.

Aineiston analysoin induktiivisella analyysillä. Induktiivisessa sisällön analyysissä pyritään tiivistettyyn ja yleiseen kuvaukseen tutkittavasta ilmiöstä (Lauri & Kyngäs 2005, 61 - 62). Sisällönanalyysiä voidaan käyttää kirjoitettujen sisältöjen analysoinnissa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93 - 97). Kirjoitin ensin aineiston puhtaaksi tietokoneelle, jotta aineisto olisi jatkossa helpommin käsiteltävissä. Seuraavaksi valitsin analyysiyksikön. Analyysiyksikön valinnalla mahdollistetaan aineiston uudelleen tulkinta lisäten analyysin validiutta (Grbich 1999, 224).

Analyysiyksikkönä käytin virkkeitä. Valittuani analyysiyksikön koodasin alkuperäisen aineiston juoksevalla numerolla virkkeittäin numerosta yksi alkaen. Koodaamalla aineisto voidaan tarvittaessa palata helposti alkuperäisaineistoon (Richards 2005, 86). Alkuperäisilmausten pelkistämällä saadaan karsittua tutkimusaineistosta tutkimusongelman kannalta turhaa informaatiota (Vilkkä 2005, 140). Pelkistin alkuperäisilmaukset ennen aineiston teemoittelua. Taulukossa 2. on esimerkki aineiston analyysistä. Analyysissä päädyin teemoihin aineiston suppeuden vuoksi. Teemoittelu on samankaltaisten ajatusten luokittelua aineistosta (Grove, Burns & Gray 2013, 281). Tavoitteena aineiston analyysissä on kuvata tutkittavaa kohdetta ydinkategorioiden avulla (Kiviniemi 2015, 83).

Taulukko 2. Esimerkki aineiston analyysistä

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetyt ilmaisut ja ryhmittely	Teema
<p>13 "...tulee olla joitakin yhdessä pohdittuja pelisääntöjä voidaksemme turvata kaikille perusoikeudet."</p> <p>9 "Työaikalaki ja organisaation toiminta asettavat kehykset itsenäiselle suunnittelulle."</p>	<p>13 Tulee olla yhteiset pelisäännöt turvataksemme perusoikeudet</p> <p>9 Työaikalasta ja organisaation toiminnasta kehykset suunnittelulle</p>	<p>I Kehykset suunnittelulle (13,9)</p>
<p>3 "...vaatii esimiehen täyden tuen"</p> <p>8 "Johtamisen merkitys korostuu onnistuneen muutoksen läpiviennissä"</p>	<p>3 Vaatii esimiehen tuen</p> <p>8 Johtamisella tärkeä rooli mahdollistajana</p>	<p>II Johdontuki (3,8)</p>
<p>24 "...vaatii työyhteisöltä uudenlaista, entistä vuorovaikutteisempaa toimintatapaa..."</p> <p>43 "Työaika-autonomiassa edellytetään yhteistoimintaa..."</p>	<p>24 Vaatii entistä vuorovaikutteisempaa toimintatapaa</p> <p>43 Työaika-autonomia edellyttää yhteistoimintaa</p>	<p>III Yhteisöllisyys (24, 43)</p>
<p>19 "esimiesten ja kehittämissankkeen vastuuhenkilöiden sitouttaminen asiaan ja usko muutoksen mahdollisuuteen oli välttämätöntä."</p> <p>48 "Hyvä johtaminen, tiedottaminen, sitoutuminen ja vuoropuhelu ovat prosessissa avainasemissa."</p>	<p>19 Esimiesten ja vastuuhenkilöiden sitouttaminen ja usko muutokseen välttämätöntä</p> <p>48 Prosessissa avainasemassa on tiedottaminen, sitoutuminen ja vuoropuhelu</p>	<p>IV Sitouttaminen (19, 48)</p>

Aineiston analyysissä alkuperäisiä ilmauksia löytyi 50. Näistä alkuperäisilmauksista, pelkistetyistä ilmauksista ja niiden ryhmittelyn tuloksena syntyi aineiston analyysin jälkeen neljä teemaa. Nämä neljä teemaa ovat **kehykset suunnittelulle, johdantuki, yhteisöllisyys** sekä **sitouttaminen**.

4.5 Autonomisen työvuorosuunnittelun edellytykset (reflektointi)

Ensimmäisen syklin reflektointi on opinnäytetyöni toisen syklin suunnittelun lähtökohta. Saatujen tulosten perusteella autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisen edellyttää sitoutumista, johdantukea, yhteisöllisyyttä, sekä kehyksiä suunnittelulle. Uuden prosessin omaksumista helpottaa koko työyhteisön mahdollisuus vaikuttaa muutoksen suuntaan ja koko työyhteisön halukkuus muutokseen. Onnistuneessa muutoksessa johtamisen rooli on korostunut, sillä johtaminen mahdollistaa onnistumisen. (Sinivaara 2003, 154.) Osallistava johtaminen ja keskusteleva työyhteisö ovat edellytyksiä onnistumiselle, osastonhoitajan tulee antaa täysi tukensa autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymiseen (Sinivaara & Sinivaara 2008, 115). Työaika-autonomian edellytys on vahva sitoutuminen niin lähijohtolta kuin työntekijöiltäkin (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 54). Ilman johdon tukea työntekijöiden sitoutuminen isoon muutosprosessiin ei onnistu. On tärkeää, että johto huomioi lisääntyneen aikaresurssin tarpeen autonomisen työvuorosuunnittelun alkuvaiheessa. Aikaresurssit jotka kuluvat vuorovaikutukseen, vaikuttamismahdollisuuksien lisäämiseen sekä tiedonkulun kehittämiseen tuovat hyötyä niin työntekijöille kuin työnantajallekin (Sinivaara 2003, 154).

Muutoksen tekeminen yhdessä ja selkeä tiedottaminen ovat oleellisia asioita sitouttamisessa. Kaikkien sitoutuminen ja usko muutokseen ovat välttämättömyyksiä. (Mäkelä, Kähkönen & Puoskari 2012, 20 - 21.) Hakola ja Kalliomäki-Levanto (2010, 56) nostavatkin avainasemaan hyvän johtamisen, tiedottamisen, sitoutumisen ja vuoropuhelun. Autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtyminen itsessään

on oma prosessinsa, joka vaatii vuorovaikutteista toimintatapaa työyhteisöltä (Koivumäki ym. 2007, 26). Yhteisöllisyys lisää avoimuutta joka on tärkeää muutosprosessissa. Avoimet toimintatavat ja yhteiset pelisäännöt lisäävät myös työntekijöiden sitoutumista autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisprosessiin. Työelämän yhteisöllisyydestä tehdyssä kirjallisuuskatsauksessa todettiin, että työelämän yhteisöllisyys koostuu yksilö-, yhteistyö-, vuorovaikutus- sekä kulttuuritekijöistä. Työntekijöiden kokeman yhteisöllisyyden tunteen seurauksena voidaan saavuttaa sitoutumista, työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia, sekä kehittyntä työn laatua. (Lampinen, Viitanen & Konu 2013, 78.)

Työyhteisön tulee laatia yhteisiä pelisääntöjä työvuorosuunnittelun tasapuolisuuden toteutumiseksi. Reunaehtoina toimivat myös työaikalaki ja organisaation toiminta (Koivumäki & Sinivaara 2003; Vänni 2004, 28 - 29.) Tarvittaessa yhteisiä pelisääntöjä on opittava muuntelemaan, tärkeää on tiedostaa pelisääntöjen rajat. Autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisen prosessi ei ole suoraan siirrettävissä työyksiköstä toiseen, vaan jokaisen yhteisön on käytävä läpi oma kehitysprosessinsa (Koivumäki ym. 2005, 26.) Työntekijät eivät voi vaikuttaa reunaehtoihin, mutta ne on tärkeä käydä yhdessä läpi ja tehdä työyhteisössä näkyviksi. Yhteisillä pelisäännöillä voidaan muokata prosessista yhteisölle sopiva ja vaikuttaa työvuorosuunnittelun oikeudenmukaisuuteen.

Ensimmäisen syklin reflektointi on opinnäytetyöni toisen syklin suunnittelun lähtökohta. Kirjallisuuskatsauksen perusteella autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisen onnistumisessa korostuu työntekijöiden sitoutumisen merkitys. Reflektion perusteella toisen syklin tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstöä sitoutetaan autonomiseen työvuorosuunnitteluun.

4.6 Lähteet

Ammattikorkeakoululaki 932/2014. Viitattu 12.2.2016.

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina. Akatiimi.

Grbich, C. 1999. Qualitative research in health: An introduction. Thousand Oaks. SAGE.

Grove, S. K., Burns, N., Gray, J. 2013. The practice of nursing research. Appraisal, synthesis, and generation of evidence. St. Louis. Elsevier/Saunders.

Hakola, T., & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosunnittelu hoitoalalla: Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Helsinki. Työterveyslaitos.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. Elämänmittainen matka. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Huovinen, T., Rovio, E. 2010. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa H.L.T. Heikkinen & E. Rovio & L. Syrjälä. (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki. Kansanvalistusseura, 94 - 111.

Huttunen, R., Kakkori, L., Heikkinen, H.L.T. 1999. Toiminta, tutkimus ja totuus. Teoksessa R. Huttunen, P. Moilanen, J. Aaltola, L. Syrjälä, J. Jyrkämä, K. Kiviniemi & H.L.T. Heikkinen. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä. Atena, 111 - 134.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. Elämänmittainen matka. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Häggman-Laitila, A. 2014. Sairaanhoidajan työhyvinvointi ja johtaminen. Teoksessa I. Ranta, E. Tilander. (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Porvoo. Fioca.

Jabe, M., Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa R. Huttunen, P. Moilanen, J. Aaltola, L. Syrjälä, J. Jyrkämä, K. Kiviniemi, H.L.T. Heikkinen. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä. Atena.

Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli, J. Aaltola. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Juva. Bookwell Oy, 74 - 88.

Koivumäki, M., Aschan, H., Kasanen, R., Sinivaara, M., & Vihersalo, M. 2005. Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia : Tutkimus- ja kehittämishanke HYKS, jorvin sairaalassa ja espoon kaupungin vanhusten palvelussa : Loppuraportti. Espoo. HYKS, Jorvin sairaala.

Lampinen, S-T., Viitanen, E. Konu, A. 2013. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti (50), 71 - 86.

Lauri, S. & Kyngäs, H. 2005. Hoitotieteen teorian kehittäminen. Vantaa. WSOY.

Mäkelä, M., Kähkönen, K., & Puoskari, O. 2012. Kohti ergonomisia ja autonomisia työvuoroja. Pro Terveys, 40 (6), 18 - 22.

Mäkelä, M. 1999. Systemaattiset katsaukset tieteellisentyön perustana. Teoksessa H. Varonen, V. Semberg, M. Teikari. (toim.) Tieteestä käytäntöön systemaattiset kirjallisuuskatsaukset terveydenhuollossa. Helsinki. Stakesin Monistamo.

Richards, L. 2005. Handling qualitative data: a practical guide. London. SAGE.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsausten tyypeihin ja tieteellisiin sovelluksiin. Vaasa. Vaasan Yliopiston julkaisuja.

Sinivaara, M. Aschan, H. 2008. Työaika-autonomia – Yhteisöllinen työvuoro-suunnittelumalli. Teoksessa L. Koponen & H. Hopia. (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2008: Vetovoimainen terveydenhuolto. Helsinki. Suomen sairaanhoitajaliitto.

Sinivaara, M., Kasanen, R., Koivumäki, M., & Hakola, T. 2007. Työaika-autonomia lisäsi hyvinvointia hoitotyössä. Työ Ja Ihminen: Työympäristötutkimuksen Aika-kauskirja, 21(2), 173 - 181.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Työaika-autonomia. 2010. Työterveyslaitos. Viitattu 26.2.2016
http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyö/työajat/työaika_autonomia/sivut/default.aspx

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Vänni, M. 2014. Työaika-autonomia traumaosastolla. Poliklinikka (1), 28 - 29.

5 HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN AUTONOMISEEN TYÖVUOROSUUNNITTELUUN (2 SYKLI)

5.1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyönäni kehitän autonomista työvuorosuunnittelua Kainuun keskussairaalan kirurgisella osastolla 7. Opinnäytetyöni metodologiana on toimintatutkimus. Toimintatutkimus on tutkimustapa, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektio seuraavat toisiaan (Heikkinen 2015, 212). Toimintatutkimuksella tuetaan käytännöllisiä ratkaisuja työyhteisön kehittämiseen (Parkin 2009, 75). Raportoin opinnäytetyön artikkeleina, joissa käsitelen autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämistä toimintatutkimuksen mukaisesti sykleittäin kirurgisella osastolla 7. Opinnäytetyöni ensimmäinen sykli muodostui systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta. Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella saadaan tietoa päätöksenteon tueksi. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa siteerattavien lähteiden hankinnassa kiinnitetään huomiota niiden hankintatekniikkaan ja lähteiden keskinäiseen yhteyteen. (Salminen 2011, 4,10.) Ensimmäisessä syklissä tekemäni systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymyksenä oli, mikä mahdollistaa autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisen. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen reflektointi toimi pohjana toisen syklin suunnittelulle.

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tuloksissa ilmeni autonomisen työvuorosuunnittelun edellytyksiä olevan yhteisöllisyyden, johdontuen, suunnittelun kehysten sekä työyhteisön sitoutumisen aiheeseen. Ensimmäisen syklin reflektoinnin tuloksena totesin, että henkilöstön sitoutuminen autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen on merkittävää autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisessä. Toisen syklin tarkoitukseni muotoutui selvittää, miten henkilöstöä sitoutetaan autonomiseen työvuorosuunnitteluun.

Työaika- autonomia on yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa työntekijät suunnittelevat omat työvuoronsa muiden työntekijöi-

den kanssa yhteistyössä. (Työaika-autonomia 2010.) Työaika-autonomia mahdollistaa työn ja muun elämän yhteensovittamisen (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50). Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että työntekijät kokevat muutoksen myönteiseksi (Hiltunen 2012, 120). Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen on yhteistoimintaa, jolla pyritään työn ja arjen yhteensovittamisen kehittämiseen. Henkilöstön sitoutuminen on autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisen edellytys.

5.2 Henkilöstön sitouttamisen merkitys (suunnittelu)

Jokaisella organisaatiolla on oma perustehtävänsä. Työnteko ja perustehtävän laadukas toteuttaminen vaativat henkilöstöltä sitoutumista työhönsä. Sitoutumisen edellytyksenä on hyvä työmotivaatio, johon voidaan vaikuttaa johtamisen avulla. Arvostusta ja luottamusta herättävä johtaminen tukee työhön sitoutumista. Jokaisen työntekijän on sitouduttava työyksikön arvopohjaan. (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 123 - 124.) Työmotivaatiota ja sitoutumista tukee se, että työntekijä on tietoinen oman työpanoksensa merkityksestä työyksikön tavoitteen toteutumisessa. Sitoutuneisuus ilmenee vastuuntuntoisuutena omasta työpanoksesta. Sitoutunut työntekijä on halukas kehittämään työtään, työympäristöään ja omaa toimintaansa työyhteisössä. (Surakka 2009, 111 - 112.) Organisaatioon sitoutunut henkilö osallistuu erilaisiin tilaisuuksiin ja on valmis tekemään töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Kiviranta 2010, 41). Sitouttamalla henkilöstö saadaan motivoitua yhteisiin tavoitteisiin käskyttämistä paremmin suurtenkin muutosten edessä. (Kalliomaa & Kettunen 2010). Osallistaminen kehitystyöhön heti uudistusten alkuvaiheessa, sitouttaa henkilöstöä muutokseen. Varhaisella sitouttamisella saadaan henkilöstö puhumaan muutoksen puolesta, eikä muutosta vastaan. (Kilpinen 2008, 128.)

Kaikkien työyksikössä työskentelevien sitoutuminen autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen on edellytys autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumiselle. Tiedottaminen ja muutoksen tekeminen yhdessä tukevat työntekijöiden sitoutumista autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen. (Mäkelä, Kähkönen

& Puoskari 2012, 20 - 21.) Sitoutumista vaaditaan niin henkilöstöltä, kuin autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen osallistuvilta lähijohdolta (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 54). Toimintatutkimuksessa oleellista on työn ja toimintatapojen kehittäminen yhteistyössä kaikkien kehittämiseen osallistuvien kanssa (Heikkinen 2010, 16–17). Tämän vuoksi toimintatutkimus on käytännöllinen tutkimustapa henkilöstön sitouttamisen kannalta. Yhteisöllisyyden tunne tukee henkilöstön sitoutumista kehitystyöhön (Lampinen, Viitanen & Konu 2013, 78). Osallistamalla henkilöstö autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen heti alkuvaiheessa lisää henkilöstön sitoutumista (Surakka 2009, 96 - 97).

Ylemmän AMK opinnäytetyö eteni systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekemisen jälkeen ohjausryhmän perustamiseen autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämistä varten. Ohjausryhmäämme valikoitui vastuualueen johdon ylihoitaja Elki Ruhtherford, osastonhoitaja Sirpa Hurskainen, Kajaanin AMK:n edustajaksi opinnäytetyön ohjaava lehtori Kirsi Moisanen ja henkilöstön edustajaksi opinnäytetyöntekijä.

Ohjausryhmän kokouksissa on seurattu autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämistä aktiivisesti. Ohjausryhmäläiset ovat olleet sitoutuneista toiminnan kehittämiseen. Henkilöstön sitouttamiseksi autonomiseen työvuorosuunnitteluun päätettiin ohjausryhmässä koulutus- ja suunnittelupäivien järjestäminen. Koulutus- ja suunnittelupäivillä pyrittiin luomaan työyhteisön henkilöstölle valmiudet aloittaa autonominen työvuorosuunnittelu. Sovittiin myös, että tällöin tehdään pelisäännöt autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamiseksi. Pelisäännöt tulevat myös toimimaan ohjeina työvuorojen laadinnassa.

Projektiryhmässä suunniteltiin molempia autonomisen työvuorosuunnittelun koulutus- ja suunnittelupäiviä. Projektiryhmäläiset toivat esille omia näkemyksiään tarpeellisista asioista, joita koulutuksessa tulisi käsitellä, sekä miettivät koulutuksen ja suunnittelun käytännön toteuttamista. Ensimmäisen koulutus- ja suunnittelupäivän suunnittelussa hyödynnettiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tuloksia. Projektiorganisaation muodostaminen ja tehtävät on kuvattu tarkemmin pääluvussa kolme.

Opinnäytetyön toisen syklin kehittämiskysymyksenä oli, mitä haasteita henkilöstö kokee autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisessä.

5.3 Henkilöstön sitouttaminen kirurgisella osastolla 7 (toiminta)

Hoitoalalla erilaisissa työyhteisö kokouksissa päivitetään organisaation toimintaan liittyvää tietoa, sekä pohditaan kehittämistä vaativia asioita yhdessä (Paloniemi 2008, 267–268). Työyhteisökoulutuksessa koulutettavan asian käsitteleminen yhdessä tuottaa parempia tuloksia, kuin pelkkä luennoiminen (Helin 2005, 68). Autonomisessa työvuorosuunnittelussa vuorojen suunnittelu pohjautuu yhdessä sovittuihin käytänteisiin ja pelisääntöihin, joiden pohjalta työntekijät suunnittelevat itse omat työvuoronsa (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 78). Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä pelisäännöt ovat erittäin merkittävät onnistumisen kannalta. Pelisäännöt tulee laatia jokaiseen yksikköön huomioiden osaston erityispiirteet. Pelisääntöjä on muokattava tarvittaessa ja jokaisen on sitouduttava niiden noudattamiseen. (Surakka 2009, 98.) Erilaisilla kehittämispäivillä saadaan työstettyä yhteisiä toimintamalleja (Mäkelä, Kähkönen & Puoskari 2012, 21). Yhteisesti sovituista pelisäännöistä on huomattavaa etua työyhteisössä (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 8).

Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen on työelämässä yleinen haaste. Henkilökohtaisen edun ajaminen menee helposti yhteisen edun edelle ja ajatellaan, että pelisäännöt eivät koske omaa itseä. Kun yksi henkilö jättää noudattamatta sääntöjä, myös muiden sitoutuminen murenee ja pelisäännöt menettävät merkityksensä. Toimivassa työyhteisössä pelisääntöjä tarkastellaan riittävän usein. Tarkentamalla pelisääntöjä voidaan välttää konflikteja työyhteisössä. (Järvinen 2009, 92 - 93.) Reunaehdot autonomiselle työvuorojen suunnittelulle asettavat työaikalaki, organisaation toiminta ja kunnallinen työehtosopimus (Vänni 2004, 28–29).

Kolmivuorotyön luonteen vuoksi työyhteisössämme järjestettiin kaksi erillistä koulutus- ja suunnittelupäivää. Näiden koulutus- ja suunnittelupäivien välillä järjestet-

tiin aineistonkeruun 6-3-5 menetelmällä, jotta saatiin selville mitä haasteita henkilöistö kokee autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisessä. Aineistoanalyysin pohjalta pystyin myös tarkentamaan seuraavan koulutuspäivän sisältöä.

6-3-5 menetelmä on nominaali ryhmähaastattelu. Menetelmässä kuusi henkilöä istuu pöydän ympärille. Osallistujat saavat jokainen kolme paperia, joihin he kirjaavat ohjeistuksen mukaisesti yhden haasteen tai ongelman. Tämän jälkeen osallistujat antavat paperit myötöpäivään viereiselle osallistujalle, joka kirjaa jokaiseen haasteeseen tai ongelmaan yhden ratkaisuehdotuksen. Ryhmänohjaaja pyytää ennalta kerrotuin aika-ajoin antamaan paperit taas edelleen seuraavalle osallistujalle, joka kirjoittaa haasteisiin tai ongelmiin joko uudet ratkaisut, tai jatkokehittää aikaisempien vastaajien ratkaisuehdotuksia. Näin jatketaan viisi kierrosta. Puhuminen on kiellettyä aineistonkeruun aikana. (Eloranta 1986, 17.) 6.3.5 –ryhmähaastattelu järjestettiin osaston 7 päiväsalissa, joka saatiin rauhoitettua hyvin aineistonkeruun ajaksi. Osallistujat olivat yksikön työntekijöitä ja heidän työuransa pituus oli vaihteleva. Aineistoihin ei merkattu minkäänlaisia tunnistetietoja. Kysymyksenä aineistonkeruussa oli, minkä koet haasteena autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisessä.

5.4 Autonomiseen työvuorosuunnittelun sitoutumisen haasteet (havainnointi)

Työyhteisössä kerätyn 6-3-5 aineiston analysoin induktiivisella sisällönanalyysillä. Analyysillä pyritään tiivistettyyn ja yleiseen kuvaukseen tutkittavasta ilmiöstä (Lauri & Kyngäs 2005, 62). Laadullisen aineiston analyysillä pyritään saamaan ymmärrys aineistosta (Grove, Burns & Gray 2013, 281). Aineiston koodaamista ja sen käsittelyä helpottaakseni kirjoitin aineiston tässä vaiheessa Word-tiedostoksi. Alkuperäisen aineiston siirsin säilytykseen lukittuun kaappiin.

Koodaamalla aineisto, voidaan siihen palata helposti oleellisilta osin (Richards 2005, 86). Analyysiyksiköksi valitsin virkkeen, koska suppea aineisto mahdollisti systemaattisen koodaamisen virkkeittäin. Aluksi tutustuin aineistoon ja koodasin sen sitten analyysiyksiköittäin juoksevalla numerolla. Analyysiyksikön valinnan avulla voidaan tehdä aineiston uudelleen tulkinta ja näin lisätä analyysin validiutta

(Grbich 1999, 224). Koodasin haasteen ratkaisuehdotukset juoksevalla numerolla ja aakkosella. Esimerkiksi ensimmäisen haasteen ensimmäinen ratkaisuehdotus oli 1A ja toinen ratkaisuehdotus 1B. Jos virkkeitä ratkaisuehdotuksessa oli useampi, käytin tupla- aakkosta, esimerkiksi 1AA.

Koodasin aineistosta alkuperäiset ilmaukset analyysiyksiköittäin. Seuraavaksi pelkistin alkuperäisilmaukset. Pelkistämällä saadaan karsittua tutkimusaineistosta tutkimusongelman kannalta turhaa informaatiota, kuitenkin hävittämättä oleellista informaatiota (Vilkkä 2005, 140). Pelkistämävaiheessa poistin puhekielisille virkkeille ominaisia täytesanoja ja yksinkertaistin tekstiä. Vältin kuitenkin tekemästä vielä tulkintaa aineistosta, pyrkien säilyttämään virkkeiden ydinsanomien ennallaan.

Pelkistetyistä ilmauksista muodostin teemoja aineistosta nousevien samankaltaisuuksien mukaisesti. Aineistonanalyysin tavoitteena on löytää keskeiset teemat kuvaamaan tutkittavaa kohdetta, joiden varaan analyysi voidaan perustaa (Kiviniemi 2015, 83). Teemoittelin myös ratkaisuehdotukset, jotta löytäisin keskeisimmät menetelmät autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseksi. Ratkaisuehdotuksien teemat nousivat aineiston samankaltaisuuksista.

Induktiivisen aineiston analyysissä avainteemat nousevat aineistosta, kun tutkija käy aineistoon läpi yhä uudestaan (Peräkylä 2005, 870). Analyysissä nousi esiin neljä teemaa, jotka olivat: työvuorojen **suunnittelu lomien aikana, ajan löytäminen työvuorosuunnitteluun, oikeudenmukaisuus sekä yhteisölliset tekijät**. Ratkaisuehdotuksista teemoiksi nousi **toiveiden ilmoittaminen työyksikköön, listan vastuuhenkilö, osaamisen kehittäminen, ohjeet ja pelisäännöt, ennalta sovitut toimintatavat ja keskusteleminen**. Ratkaisuehdotusten teemat muodostuivat muun muassa seuraavista ehdotuksista: valmiiksi määriteltävän ajan ja paikan sopiminen työvuorosuunnitteluun, osaamisen kehittäminen, riittävän selkeiden ohjeistusten ja selkeiden pelisääntöjen luominen, vapaatoiveiden kaikkien näkyville laittaminen ja keskustelemalla kompromissien tekeminen. Alla olevassa taulukossa on esimerkki aineiston analyysistä (Taulukko 2).

TAULUKKO 2. 6-3-5 aineiston analyysiä

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetyt ilmaisut ja niiden ryhmittely	Teema
4 Milloin sopiva aika/hetki tehdä suunnittelu? 7 Missä välissä työpäivää suunnittelen työvuoroni	4 Milloin sopiva aika tehdä suunnittelu? 7 Missä välissä työpäivää suunnittelen työvuoroni?	II Ajan löytäminen (4,7)
Alkuperäisilmaisu ratkaisuehdotukseksi	Pelkistetty ilmaisu ratkaisuehdotukseksi	Ratkaisuehdotuksien teemat ajan löytymiseen
- aina kun siihen on mahdollisuus, rauhaahan siihen ei välttämättä aina löydy 2A - <u>aina</u> kun se on mahdollista, etukäteen ei voi suunnitella 4B - opeteltava suunnittelemaan 2B - kun ne alkaa sujumaan => aikaa tarvitsee vähemmän → juuri niin 4C	Suunniteltava silloin kun mahdollisuus, rauhaa ei välttämättä löydy 2A Suunniteltava aina kun mahdollista 4B Suunnittelemisen opettelu 2B Suunnittelun alkaessa sujumaan aikaa tarvitsee vähemmän 4C	Suunniteltava kun mahdollista (2A, 4B) Osaamisen kehittäminen (2B, 4C)

Ensimmäinen koulutus- ja suunnittelupäivä järjestettiin toukokuussa 2015. Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisprosessin ensimmäisessä koulutus- ja suunnittelupäivässä henkilöstölle oli aluksi koulutusta autonomisen työvuorosuunnittelun reunaehdoista. Kehykset suunnittelulle muodostavat työyhteisön yhdessä

luomat pelisäännöt autonomisen työvuorosuunnittelun tasapuolisuuden toteuttamiseksi.

Koulutuksessa käytettiin diaesitystä, joka perustui autonomisesta työvuorosuunnittelusta tehtyyn systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen, sekä kunnalliseen työehtosopimukseen. Ensin käsiteltiin aiheita mitä autonominen työvuorosuunnittelu on ja mitkä tekijät ohjaavat autonomista työvuorosuunnittelua. Seuraavaksi käsiteltiin autonomisen työvuorosuunnittelun edellytyksiä pohjautuen ensimmäisessä syklissä tehdyn systemaattisen kirjallisuuskatsauksen reflektointiin. Tämän jälkeen käsitelimme Kv-tes:n tulkintaa työvuorolistan osalta, sekä jaksotyön osalta. Työvuorolistan osalta keskeisiä asioita oli, milloin lopullinen työvuorolista tulee olla julkaistuna ja kenen vastuulla listan loppulinen viimeistely on. Koska kehittämisen aikana siirryttiin uudistuneeseen jaksotyöaikaan, käsitelimme koulutuksessa myös autonomiseen työvuorosuunnitteluun vaikuttavat muutokset, kuten miten monta työvuoroa voi työntekijällä olla peräkkäin.

Reunaehtojen käsittelemisen jälkeen käsiteltiin yhdessä keskustellen yhteiset pelisäännöt työyksikköömme autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Työpaikan yhteiset pelisäännöt ovat toimivan työyhteisön yksi kivijalka (Mäki ym. 2014, 76). Pelisääntöjä suunniteltaessa käytettiin apuna vuonna 2010 tehtyjä pelisääntöjä. Pelisääntöjä laadittaessa mietittiin ensin yksikön toiminnan vaatimuksia, eli minkälaiset henkilöstö vahvuudet mihinkin työvuoroon tulee suunnitella ja kuinka työntekijöiden osaaminen huomioidaan työvuoroissa. Seuraavaksi tarkasteltiin työaikoja, eli minkä pituisia työvuoroja voidaan suunnitella paikallisen sopimuksen mukaan. Samassa yhteydessä muokattiin aikaisemmin käytössä olleita työvuorojen aloitus- ja loppumisaikoja vaihtamalla niitä joiltain osin enemmän toiminnan tarvetta vastaaviksi. Sovittiin myös, että jokaisessa listassa on kaikilla työntekijöillä yksi viikonloppuvapaa.

Aikataulutuksesta sovittiin, että listan suunnittelussa henkilöstöllä on ensin kaksi viikkoa aikaa suunnitella yövuorot ja toiveet, sitten kaksi viikkoa aikaa suunnitella muut vuorot ja vielä viikko aikaa neuvotella työvuorolistasta ja vuoronvaihtoista. Todettiin, että kaikilla on oikeus tehdä yövuoroja halutessaan, mutta jos toiset haluavat tehdä enemmän öitä, ei kaikkien työvuorolistaan tarvitse sisällyttää yötyötä. Toiveita, jotka pyritään säilyttämään viimeiseen asti, on kaikilla työntekijöillä kolme

jokaista työvuorolistaa kohdin. Nämä toiveet merkitään suunnitteluun punaisella ympyrällä. Lähijohtajien rooli on huolehtia oikeudenmukaisuuden toteutumisesta, sekä suunnitella työvuorot niiden puolesta jotka eivät omaa listaansa ole jostain syystä suunnitelleet. Pelisääntöihin merkittiin yhteisen päätöksen mukaisesti, että kaikki sitoutuvat autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen toukokuuhun 2016 asti.

Toinen koulutus- ja suunnittelupäivä järjestettiin elokuussa 2015. Tällöin koulutusosiossa käsiteltiin myös 6-3-5 aineiston tuloksia. Koulutuksen ja 6-3-5 tulosten jälkeen tarkastettiin yhdessä aikaisemmassa koulutuksessa sovitut pelisäännöt ja tehtiin niihin tarvittavia muutoksia. Koulutus- ja suunnittelupäivillä yhdessä sovitut pelisäännöt on kirjattu osastolla 7 autonomisen työvuorosuunnittelun kansioon ja henkilöstö on allekirjoittanut pelisäännöt ja sitoutunut niitä noudattamaan.

5.5 Autonomiseen työvuorosuunnitteluun sitouttamisen keinot (reflektointi)

Toimintatutkimuksen mukaisesti henkilöstön kokemia haasteita autonomiseen työvuorosuunnitteluun sitoutumisessa reflektointiin teoriaan. Haasteena autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisessä koettiin työvuorosuunnittelu loma-aikana. Huolena oli työvuorojen suunnittelu sairauslomien aikana. Mietittiin myös, kuka suunnittelee työvuorolistat silloin, kun henkilö on vuosilomalla. Ratkaisuehdotuksena henkilöstö ehdotti listavastaavaa. Listavastaava on työntekijä, jonka vastuulla on autonomisen työvuorosuunnittelun koordinointi ja tarkkailu (Sinivaara & Aschan 2008, 107). Listanvastaavat tukevat muita työntekijöitä työvuorosuunnittelussa (Koivumäki, Aschan, Kasanen, Sinivaara & Vihersalo 2005, 15). Listavastaavana työskenteleminen vastuuttaa jokaisen henkilöstöön kuuluvan autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumisen seurantaan. Tämä lisää ymmärrystä työvuorosuunnittelusta ja osallistaa kehittämiseen. Osallistaminen sitouttaa työntekijöitä autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen. (Surakka 2009, 96 - 97). Työvuorosuunnitelman lopullinen hyväksyminen on lähijohdon vastuulla (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 13).

Henkilöstö koki haasteeksi autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisessä ajan löytymisen työvuorojen suunnitteluun. Alkuvaiheessa autonomiseen työvuorosuunnitteluun voi kulua enemmän aikaa kuin aiemmin (Surakka 2009, 97). Tutkimuksen mukaan ajankäyttö työvuorosuunnitteluun pysyy entisellään, se vain jakautuu useammalle henkilölle (Koivumäki ym. 2005, 15,19). Autonomiseen työvuorosuunnitteluun käytettävän ajan määrään voidaan vaikuttaa henkilöstön osaamista kehittämällä. Aikaisempien tutkimusten mukaan suunnitteluun käytetty aika vähenee, kun suunnittelu opitaan ja pelisäännöt tulevat tutiksi työntekijöille (Koivumäki ym. 2005, 15; Mäkelä, Kähkönen & Puoskari 2012, 21). Lähijohdon täytyy luoda tavoitteet henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Yhdessä tekeminen ja muilta oppiminen ovat osa työntekijän osaamisen kehittymistä. (Kauhanen 2012.) Tarvittavan osaamisen kehittäminen ja ylläpito ovat johtamisen tärkeimpiä tehtäviä (Sydänmaanlakka 2012, 130).

Autonomisen työvuorosuunnittelun tärkeimpiä periaatteita on oikeudenmukaisuuden toteutuminen. Jokaisella henkilökuntaa kuuluvalla on oikeus tulla kuulluksi. Lisäksi toiminnan tulee olla yhteisöllistä. (Surakka 2009, 99.) Yhdessä suunnitellut pelisäännöt tukevat tasapuolisuutta ja niitä tulee tarkastella ja muuttaa tarvittaessa (Vänni 2014 28; Koivumäki ym. 2005, 17). Yhdessä suunniteltu toiminta ja päätösten tekeminen sitouttavat henkilöstöä muutokseen (Mäkisalo 2003, 81).

Yhteisölliset tekijät ja yhteisöllisyyden toteutuminen ovat autonomisen työvuorosuunnittelun haasteita. Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen edellyttää kaikkien osallistumista, koska sen kehittäminen on yhteisöllistä toimintaa (Koivumäki ym. 2005, 12). Keskusteleva työyhteisö on edellytys autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisen onnistumiseksi (Sinivaara & Aschan 2008, 115). Henkilöstö osastolla 7 on sitoutunut autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen maaliskuuhun 2016 asti. Koko työyhteisön sitoutuminen autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen on tärkeää, sillä onnistuminen vaatii kaikkien osallistumista (Surakka 2009, 96).

Toisen syklin toteutuksen jälkeen autonominen työvuorosuunnittelu aloitettiin kirurgisella osastolla 7 yhdessä sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Autonomiseen työvuorosuunnittelun edellytykset ja siihen siirtymisen haasteet on selvitetty systemaattisen kirjallisuuskatsauksen ja 6-3-5 aineistonkeruun avulla. Toisen syklin

aikana henkilöstöä on sitoutettu autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen osallistamalla henkilöstöä kehittämistyöhön. Koulutus- ja suunnittelupäivillä henkilöstö on ollut tekemässä työyhteisön omia pelisääntöjä autonomiseen työvuorosuunnittelun onnistumisen mahdollistamiseksi. Henkilöstön osaamista on kehitetty koulutuksen avulla kunnallisesta työehtosopimuksesta, sekä autonomisen työvuorosuunnittelun edellytyksistä. Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen vaatii henkilöstöltä osaamista ja esimiehen tulee luoda valmiudet tarvittavan osaamisen kehittämiseksi. Seuraavan syklin tarkoituksena on selvittää osaamisen kehittymisen merkitystä autonomiseen työvuorosuunnitteluun sitouttamisessa.

5.6 Lähteet

- Eloranta, K. 1986. Nominaaliryhmäteknikat ja strukturoitu ryhmätyö. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna. Karisto Oy.
- Grbich, C. 1999. Qualitative research in health: An introduction. Thousand Oaks. SAGE.
- Grove, S. K., Burns, N., Gray, J. 2013. The practice of nursing research: Appraisal, synthesis, and generation of evidence. St. Louis. Elsevier/Saunders.
- Hakola, T., & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosunnittelu hoitoalalla: Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Tiivistelmä. Työterveyslaitos. Viitattu 31.4.2016. http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/innovatiiviset_tyoajat_hoitoalalle/Documents/Tyovuorosunnittelu_hoitoalalla_tiivistelma_suom.pdf.
- Heikkinen, H. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio ja L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki. Kansanvalistusseura, 16 - 38.
- Helin, K. 2005. Miten vireystila synnytetään ja säilytetään. Teoksessa J. Tuomi. (toim.) Kokemuksia työyhteisön kehittämiseen. Vammala. Vammalan Kirjapaino Oy. 59 - 76.
- Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito: Elämänmittainen matka. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva. WS Bookwell Oy.
- Kalliomaa, S., Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Kilpinen, P. 2008. Liekeissä: Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä. Gummerus.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Koivumäki, M., Aschan, H., Kasanen, R., Sinivaara, M., Vihersalo, M. 2005. Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia: Tutkimus- ja kehittämishanke HYKS, jorvin sairaalassa ja espoon kaupungin vanhusten palvelussa: Loppuraportti. Espoo. HYKS, Jorvin sairaala.

Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S., Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki. Edita Prima Oy.

Lampinen, S-T., Viitanen, E. Konu, A. 2013. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti, (50). 71 - 86.

Lauri, S. & Kyngäs, H. 2005. Hoitotieteen teorian kehittäminen. Vantaa. WSOY.

Mäkelä, M., Kähkönen, K., & Puoskari, O. 2012. Kohti ergonomisia ja autonomisia työvuoroja. Pro Terveys, 40 (6), 18 - 22.

Mäki, T., Liedenpohja, A-M., Parikka, U-R. 2014. Johtamisen kulmakivet: Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme: opas työyhteisön kehittämiseen ja työhyvinvointiin. Tampere. Tammer-print Oy.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsausten tyyppeihin ja tieteellisiin sovelluksiin. Vaasa. Vaasan Yliopiston julkaisuja.

Sinivaara, M. Aschan, H. 2008. Työaika-autonomia – Yhteisöllinen työvuoro-suunnittelumalli. Teoksessa L. Koponen & H. Hopia. (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2008: Vetovoimainen terveydenhuolto. Helsinki. Suomen sairaanhoitajaliitto.

Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla. Vammala. Vammalan Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki. Talentum.

Paasivaara, L., Suhonen, S. & Nikkilä, J. 2008. Innostavat projektit. Helsinki. Suomen sairaanhoitajaliitto Ry.

Parkin, P. 2009 Managing Change in Healthcare Using Action Research. Los Angeles. SAGE.

Paloniemi, S. 2013. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä – työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto. (toim.) Hiljainen tieto. Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy, 255 - 274.

Peräkylä, A. Analyzing Talk And Text. Teoksessa. N. Denzing, Y. Lincoln. (toim.) The sage handbook of qualitative research. London. SAGE Publications, 869 - 886.

Richards, L. 2005. Handling qualitative data: a practical guide. London. SAGE.

Työaika-autonomia. 2010. Työterveyslaitos. Viitattu 26.2.2016

http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyö/työajat/työaika_autonomia/sivut/default.aspx

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Vänni, M. 2014. Työaika-autonomiaa traumaosastolla. Poliklinikka (1), 28 - 29.

6 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MERKITYS AUTONOMISEEN TYÖVUOROSUUNNITTELUUN SITOUTUMISESSA (3 SYKLI)

6.1 Johdanto

Opinnäytetyönäni kehitän autonomista työvuorosuunnittelua Kainuun keskussairaalassa kirurgisella osastolla 7. Osastolla on kehitetty autonomista työvuorosuunnittelua jo vuonna 2010, jolloin käynnistettiin autonominen työvuorosuunnittelu yövuorojen osalta. Opinnäytetyöni metodologiana on toimintatutkimus. Toimintatutkimus etenee suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin yhä uudelleen toteutuvana syklinä (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 111). Opinnäytetyöni koostui kolmesta toimintatutkimuksen syklistä, jotka raportoin artikkeleina. Tämä artikkeli kuvaa kolmatta opinnäytetyön kehittämissykliä.

Opinnäytetyöni ensimmäinen sykli oli systemaattinen kirjallisuuskatsaus autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisen edellytyksistä. Toisessa syklistä kehitettiin ensimmäisen syklin reflektion pohjalta henkilöstön sitoutumista. Toimintatutkimuksen kolmannen syklin suunnittelussa selvitän osaamisen kehittämisen tietoperustaa. Toimintavaiheessa kuvaan yhteisöllisen oppimisen autonomisen työvuorosuunnittelun käytännön toteutuksessa, sekä kertomuksen aineistonkeruumenetelmänä. Havainnointivaiheessa kuvaan aineistonanalyysiä ja sen tuloksia. Reflektoinnissa tuloksia tarkastellaan teoriassa, sekä kuvataan suunnittelu- tuokiota, jonka avulla pyritään vastaamaan sitoutumisen haasteisiin. Viimeinen sykli poikkeaa normaalista toimintatutkimuksen kierrosta, sillä kolmannessa syklistä palataan reflektiosta vielä toimintaan. Kolmannen syklin tarkoituksena on selvittää osaamisen kehittymisen merkitystä autonomiseen työvuorosuunnitteluun sitoutumisessa.

6.2 Osaamisen kehittäminen (suunnittelu)

Osaaminen käsittää tiedon, taidon ja pätevyyden. Pätevyys, eli työntekijän kompetenssi, koostuu työntekijän henkilökohtaisista valmiuksista, sekä taidosta soveltaa työssään teoreettista tietoa. (Tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys 2009, 16 - 17.) Yksilön osaamiseen vaikuttaa muun muassa yksilön persoonana, arvot, asenne sekä motivaatio. Jonkin asian osaaminen edellyttää harjaantumista ja oppimista. (Tervo 2005, 151- 153.) Osaaminen on organisaation strategisen kyvykkyyden perusta ja työntekijöiden työssä menestymisen perusta. Osaamisen on todettu vaikuttavan työntekijän motivaatioon, sekä työsuorituksen laatuun. (Viitala 2002, 49, 53.) Osaaminen voi olla esimerkiksi ammattiosaamista tai vuorovaikutusosaamista, mutta osaaminen on aina oppimisen lopputulos (Moilanen 2001, 69). Vaativien taitojen oppiminen vaatii työntekijöiltä osallistumista ongelmanratkaisuun kokeneempien työntekijöiden kanssa (Hakkarainen & Paavola 2008, 60). Osaaminen on sekä yksilöllistä, että yhteisöllistä kyvykkyyttä. Osaamisen kehittämisellä pyritään nykytilan uudistamiseen, eikä vain sen säilyttämiseen. Tämä vaatii aktiivista johtamista. (Hasu, Kupiainen, Känsälä, Kovalainen, Leppänen & Toivanen 2010, 13.)

Osaamisen jatkuvaan kehittämiseen tarvitaan työntekijöiden omaa aktiivisuutta (Juholin 2008, 88). Osaamista voidaan kehittää koulutuksilla, mutta niiden hyöty jää vähäiseksi, ellei kouluttaminen ole suunnitelmallista (Manninen 2003, 33). Osaamista jaetaan myös erilaisissa organisoiduissa kokouksissa (Paloniemi 2008, 267). Koulutuspäivillä voidaan suunnitella toimintaa yhdessä. Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä on tärkeää, että kokeneempien työntekijöiden osaaminen siirtyy koko työyhteisön hyväksi. (Surakka 2009, 97 - 98.) Koulutusten tulee aina olla tavoitteellisia. Koko työyhteisön yhteiset koulutukset ovatkin perusteltuja silloin, kun ollaan tekemässä suuria muutoksia. Henkilöstön osaamisen kehittäminen edesauttaa muutoksen onnistumista (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 103, 140.) Riittävän usein järjestettävillä kehittämiskokouksilla henkilöstölle on saatu sujuvoitettua autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisen onnistumista (Koivumäki, Aschan, Kasanen, Sinivaara & Vihersalo 2005, 15).

Osaamisen ylläpito ja kehittäminen ovat johtamisen tärkeimpiä tehtäviä (Sydänmaanlakka 2012, 130). Terveysthuollossa osaamisen kehittäminen toteutuu pääsääntöisesti yksilöiden lyhytkestoisen koulutuksen avulla. Tärkeää on huomioida, että tämä ei ole organisaation oppimista. Organisaatioissa on pohdittava, kuinka osaamista ja tietoa jaetaan ja luodaan organisaation sisällä. Yksilöiden osaamisen hyödyntäminen vaatii tavoitteellista työyksikkö ja ammattiryhmien rajat rikkovaa toimintatapojen kehittämistä (Kivinen 2008, 200, 203.) Osaamisen kehittämisessä eri toimijoilla on erilaisia rooleja. Johdon rooli on tunnistaa tulevaisuuden osaamistarpeet ja luoda visio organisaation osaamiselle. Lähijohdon täytyy luoda mahdollisuudet osaamisen kehittämiselle, sekä luoda osaamistavoitteet yksilöille ja tiimeille. Työntekijöiden tehtävänä on tiedon ja kokemuksen jakaminen. Myös muilta oppiminen ja yhdessä tekeminen ovat osa työntekijän osuutta osaamisen kehittämisessä. (Kauhanen 2012.) Työntekijät jakavat osaamistaan työyhteisössä ja oppivat toisiltaan. Henkilöstön osaamista kehitettäessä kehitetään yksilöiden osaamista. (Sydänmaalakka 2007, 148.)

Nopeasti muuttuvassa ympäristössä jatkuva osaamisen kehittäminen auttaa organisaatiota selviytymään muutoksen tuomista haasteista. Organisaation tulee olla perillä nykyisestä osaamisen tarpeesta, mutta myös tulevaisuuden osaamisen tarpeista. Tämän hetken osaamisella ei välttämättä pärjää tulevaisuudessa. (Manka 2012.) Strategialähtöisessä osaamisen kehittämisessä yksilön osaamisen kehittämisestä siirrytään organisaation osaamisen kehittämiseen (Tuomi & Sumkin 2012). Oppivassa organisaatiossa organisaatio- ja yksilötason tekijät liittyvät yhteiseen suuntaan tunnistuen esteitä ja arvioiden toimintaa. Oppimisen keinoja ovat koulutus, kokeileminen ja virheistä oppiminen (Moilanen 2001, 69.) Organisaatio itsessään ei pysty oppimaan, mutta oppivassa organisaatiossa toimintatavat mahdollistavat yksilöiden ja tiimien oppimisen ja uudistumisen. Oppiminen organisaation sisällä mahdollistuu erilaisten kokeilujen ja uudistusten avulla. Yhteistyön edistäminen ja olemassa olevien kokemusten reflektointi edistää oppimista. Oppivassa organisaatiossa pyritään luomaan omia toimintamalleja, eikä tuomaan niitä muista organisaatioista. Tämä on parasta organisaation oppimista. (Mäkisalo 2003, 48.)

Kehittämistehtävänä kolmannessa syklissä on selvittää mitä haasteita henkilöstö kokee autonomiseen työvuorosuunnitteluun sitoutumisessa. Tarkoituksena on selvittää osaamisen kehittämisen merkitystä autonomisen työvuorosuunnitteluun sitoutumisessa.

6.3 Yhteisöllinen oppiminen ja autonomisen työvuorosuunnittelun haasteet (toiminta)

Yhteisöllisellä oppimisella voidaan tarkoittaa tiedon kehittelyn kulttuuria, jossa oppiminen tarkoittaa lisääntynyttä kykyä osallistua yhteisön toimintaan (Arvaja 2005, 69). Yhteisöllinen oppiminen on asioiden oppimista yhdessä koko työyhteisön kehittämiseksi. Työyhteisössä oppimisen edellytyksenä on avoin vuorovaikutus ja keskustelukulttuuri. (Mäkisalo 2003, 90, 49.) Työyhteisössämme on aloitettu autonominen työvuorosuunnittelu käytännössä elokuussa 2015. Autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttaminen käytännössä on tukenut osaamisen kehittämistä. Ensimmäisten julkaistujen autonomisesti suunniteltujen työvuorolistojen jälkeen työyhteisössä on käyty keskustelua epäkohdista, joita suunnittelussa on tehty, esimerkiksi kun työntekijä on suunnitellut itselleen työhyvinvointinsa kannalta epäedullisia listoja. Näiden kokemusten kautta yhteisössä on tapahtunut yhteisöllistä oppimista. Osaamisen kehittyminen vaatii työntekijän asenteen, tietojen ja taitojen henkilökohtaista työstämistä. Uuden oppimiseen kuuluu uuden asian reflektointi aiempiin kokemuksiin. (Kupias, Pirinen & Peltola 2014.)

Yleisimmin yhteisöllinen oppiminen määritellään tapahtumaksi, jossa yhteisön työntekijät yhteisymmärryksessä sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin ja ratkaisevat ongelmia yhdessä (Arvaja 2005, 17). Yhteisöllisen oppimisen edellytys on toisia kunnioittava kulttuuri työyhteisössä (Howell 2009, 79). Yhdessä tehty muutoksen suunnittelu ja muutosta koskevien päätösten tekeminen tukevat työntekijöiden sitoutumista (Mäkisalo 2003, 81). Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen osallistuminen sitouttaa henkilöstöä muutokseen. Yksi henkilöstön osallistumisen muoto oli tuoda oma näkemyksensä ilmi ottamalla osaa aineistonkeruuseen auto-

nomisesta työvuorosuunnittelusta. Kolmannessa syklissä henkilöstö toi ilmi kokemuksiaan autonomisesta työvuorosuunnittelusta kertomusaineiston keruuseen osallistumalla.

Kokemus sisältää kokijan itsensä, hänen toimintansa, sekä kohteen johon toiminta suuntautuu. Ihminen peilaa todellisuuttaan jatkuvasti aikaisempiin kokemuksiinsa luoden näin merkityksiä ympäristölleen. Kokemukset syntyvät tiedostetuista ja tiedostamattomista merkityssisällöistä. Kysymällä henkilöstön kokemuksia saadaan tietoa organisaation tilasta. Kokemusten jakaminen mahdollistaa samaistumisen muiden kokemuksiin ja auttaa työntekijöitä viemään muutosta eteenpäin organisaation sisällä. (Tensing & Kultalahti 2010, 22,24.) Kertomukset toimivat todellisuuden ja merkitysten välittäjänä ja tuottajana (Vuokila-Oikkonen, Janhonen, & Nikkonen 2003, 84).

Kertomuksia tutkittaessa kysymyksessä on kokemusten tulkinta ja analyysin kohteena itse kertomus. Tarinat tarjoavat meille ymmärryksen kertojansa kokemuksista. Tarinat vaikuttavat meihin tavoilla, jotka auttavat meitä oppimaan, sekä muodostamaan yhteyksiä muiden kanssa. (Caine, Estefan & Clandinin 2013, 583 - 584.) Kertomukset ovat yksi vuorovaikutuksen väline, sen avulla teemme kokemuksiamme ymmärrettäviksi (Hyvärinen 2009, 3). Kertomukset ovat osa sosiaalista ja kulttuurista todellisuutta, sekä sen rakentumista. Kertomusten tutkimusta kutsutaan myös narratiiviseksi tutkimukseksi. Kyseessä on tutkimus, jossa tutkitaan kertomusten paikkaa ihmisten elämässä ja maailman jäsenyyksessä. (Hyvärinen 2009, 1.) Kertomuksen tutkimisessa on tärkeää, että tutkimuksen tavoite on tarkka ja tutkimuskysymys selkeä. Tutkimuksella pyritään selvittämään tutkittavien kokemia haasteita ja sitten kehittää toimintaa niiltä osin. (Overcash 2004, 20.) Kertomuksellista tutkimusta voidaan käyttää silloin, kun tutkimusta tehdään siinä kontekstissa, jossa ilmiö tapahtuu (Vuokila-Oikkonen, Janhonen, & Nikkonen 2003, 85).

Opinnäytetyön kolmannen syklin toimintavaiheessa keräsin aineistoa vapaamuotoisilla kertomuksilla (LIITE 2). Yksitoista henkilöä kirjoitti vapaamuotoisen kertomuksen. Tutkimuskysymyksenä aineistonkeruussa oli:

Mitä haasteita henkilöstö kokee autonomiseen työvuorosuunnitteluun sitoutumisessa?

Aineistonkeruu toteutettiin kahden viikon ajanjaksolla elokuussa 2015. Osastolla 7 sijaitsevaan, hoitotyöntekijöiden käytössä olevaan, huoneeseen laitettiin esille tehtävänanto, vastuspaperia sekä kirjekuoria. Lisäksi huoneessa oli iso keräyskirjekuori, jonne työntekijät palauttivat kertomuksensa suljetussa kirjekuoressa nimettömänä. Ohjausryhmän kokouksessa oli valmiiksi mietitty, että vastauksia odotetaan kymmeneltä hoitotyöntekijältä ennen aineistonanalysointia. Kolmivuorotyön luonteen vuoksi olisi ollut aikaa vievää odottaa, että koko henkilöstö olisi osallistunut aineistonkeruuseen. Aineistonkeruumenetelmiä opinnäytetyössä oli useampia, joten kaikkien työntekijöiden ei odotettu osallistuvan jokaiseen aineistonkeruuseen.

6.4 Henkilöstön kokemat haasteet autonomiseen työvuorosuunnitteluun sitoutumisessa (Havainnointi)

Aineiston analyysin alussa aineistoon tutustutaan ja tehdään tarvittaessa pelkistykksiä alkuperäisistä ilmauksista. Pelkistysten jälkeen aineistoa luokitellaan ja tulkitaan. (Janhonen & Nikkonen 2003, 24.) Aineiston analysointi aloitettiin lukemalla aineisto läpi useaan kertaan. Aineisto analysoitiin induktiivisella aineiston analyysillä ja analyysiyksikkönä käytettiin virkettä. Laadullisessa aineistonanalyysissä aineistoa tulkitsemalla pyritään saamaan ymmärrys tutkittavasta aineistosta (Grove, Burns & Gray 2013, 271).

Kertomuksia analysoitaessa tutkijan täytyy tiedostaa kuvaustapojensa valinnaisuus, perustella valintansa ja kuvata kuvaustapansa järkevästi (Apo 1990, 71–72). Pelkistämällä alkuperäisilmaukset, saadaan karsittua tutkimusongelman kannalta turhaa informaatiota hävittämättä oleellista tietoa (Vilkkä 2005, 140). Alkuperäiset ilmaukset koodattiin juoksevilla numerolla, siten että pelkistetty ilmaus sai saman juoksevan numeron kuin alkuperäinen ilmaus. Koodausvaiheessa selvisi, että aineistossa oli paljon virkkeitä, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymyksen asetteluun. Myös nämä virkkeet koodattiin mahdollista aineiston jatkoanalyysiä

varten, mutta ne jätettiin kuitenkin ulos teemoittelusta. Aineiston analyysillä pyritään löytämään keskeiset ydinkategoriat, joiden varaan analyysi voidaan perustaa (Kiviniemi 2015, 83). Analyysivaiheessa huomattiin, että aineistosta nousevat teemat olivat yhteneväisiä aiempien aineistonkeruiden tulosten kanssa. Analyysissä päädyttiin teemoihin suppean aineiston vuoksi. Taulukossa 1. on esimerkki aineiston analyysistä.

TAULUKKO 1. Aineiston analysointia

Akuperäiset ilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset ja niiden ryhmittely	Teema
<p>1. Ajan puute työaikana. Koen, että minulla ei ole tarpeeksi työaikaa työvuorojen suunnitteluun.</p> <p>11. Työajalla haastavaa löytää aikaa suunnitteluun.</p> <p>17. Kiireys→ jos suunnittelu-aika on kiireinen työpäivän aikana ja keskittyminen/ aika ei tahdo riittää</p> <p>28. Työajalla, varsinkin aamuvuorossa suunnitella oma lista</p> <p>32 Kolmas haaste on työvuorosuunnitteluun käytettävä aika. Joinakin työvuoroina on niin kiire, että häthätä ehtii vessaan.</p> <p>34 Omalla työajalla on haastavaa tehdä/ suunnitella omaa riviään. Kiireisenä päivänä ei ehdi, stressi tulee nopeasti.</p> <p>36 omalla työajalla suunnittelu välillä haasteena, ei aina aikaa</p>	<p>1. Ajan puute työaikana. Minulla ei ole tarpeeksi työaikaa työvuorojen suunnitteluun.</p> <p>11. Haastavaa löytää aikaa suunnitteluun</p> <p>17. Suunnittelu aika on kiireinen työpäivänaikana ja keskittyminen / aika ei tahdo riittää</p> <p>28.Työajalla suunnitella oma lista</p> <p>32. Haaste on työvuorosuunnitteluun käytettävä aika. Joinakin työvuoroina on kiire</p> <p>34. Työajalla haastavaa suunnitella riviään. Kiireisenä päivänä ei ehdi.</p> <p>36. työajalla suunnittelu haasteena, ei aina aikaa</p>	<p>Ajan löytäminen</p> <p>(11. 17. 28. 32. 34. 36)</p>

Aineistosta nousi esiin kolme teemaa, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen. Teemat ovat **ajan löytyminen**, **henkilöstön osaaminen** ja **oikeudenmukaisuus**. Teemat muodostuivat, kun pelkistettyjä ilmauksia järjesteltiin niissä ilmenneiden yhteneväisyyksien mukaan. Koska analyysi oli aineistolähtöinen, ei teemoittelua ohjannut aikaisemmat teoriat.

6.5 Autonomiseen työvuorosuunnitteluun sitoutumisen haasteisiin vastaaminen (reflektointi)

Tuloksiksi henkilöstön kokemista haasteista autonomiseen työvuorosuunnitteluun sitoutumisessa nousi ajan löytyminen, henkilöstön osaaminen, sekä oikeudenmukaisuus. Henkilöstön kokemat haasteet autonomiseen työvuorosuunnitteluun sitoutumisessa olivat samankaltaisia toisen syklin aineiston analyysissä ilmenneiden autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisen haasteiden kanssa.

Ajan löytäminen työvuorosuunnitteluun koettiin haasteeksi. Työvuorojen aikana on ollut vaikeaa löytää aikaa työvuorojen suunnitteluun. Kiireisinä päivinä työvuorosuunnittelu on koettu stressaavana. Autonomisen työvuorosuunnittelun pelisääntöjen toimivuus vaikuttaa työvuorosuunnitteluun käytettävään aikaan (Koivumäki ym. 2005, 19). Autonomisen työvuorosuunnittelun alkuvaiheessa on hyväksyttävä, että työvuorojen suunnitteluun kuluu aikaisempaa enemmän aikaa (Surakka 2009, 96).

Toisena haasteena esiin nousi edelleen henkilöstön osaaminen. Osaamisen merkitys autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä ilmeni myös toisen syklin aineiston analyysissä. Koettiin, ettei osata riittävän hyvin ottaa huomioon muiden toiveita tai hoitotyön tarpeita. Osalla työntekijöistä on lyhyt kokemus vuorotyön tekemisestä, joten listojen suunnitteleminen koettiin haastavaksi. Pelisääntöjen ja toimintakäytänteiden soveltamisen osalta osaaminen koettiin vielä riittämättömäksi. Hakola & Kalliomäki-Levannon (2010, 178) mukaan tulisi varmistaa riittävän koulutuksen järjestäminen ennen autonomisen työvuorosuunnittelun aloittamista. Tähänastinen koulutus autonomisesta työvuorosuunnittelusta on ollut riittämätöntä, joten henkilöstön osaamista tulee jatkossa Kehittää. Oppimisprosessia

tukemaan voidaan käyttää listavastaavan roolin kierrättämistä. Listavastaava on työntekijä, jonka vastuulla on työvuorosuunnittelun koordinointi ja tarkkailu. (Sini-vaara & Aschan 2008, 107.) Listavastaava kehottaa työntekijöitä suunnittelemaan listansa työvuorossa ollessaan. Jokaisen kirjattua omat työvuoronsa suunnittelu-pohjaan, listavastaava tekee neuvottelukehotuksia vuoronvaihdosta, jotta henki-löstö vahvuudet saataisiin vastaamaan hoitotyön tarpeita. Koko henkilöstölle suunnattu koulutus on tärkeä osa autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämistä, jotta päätöksiä kehittämisestä voidaan tehdä yhdessä (Surakka 2009, 98).

Aineiston analyysissä ilmeni, että työvuorosuunnittelun oikeudenmukaisuus koet-tiin haasteelliseksi. Ajateltiin, että ensin työvuoronsa suunnittelevat valitsevat omat vuoronsa ja muut joutuvat tyytymään jäljelle jääneisiin vuoroihin. Pelkona oli ulko-puolisen listantekijän puuttuessa, että työvuorosuunnittelun tasapuolisuus ei to-teudu ja että esimerkiksi henkilökemiat vaikuttavat työvuorosuunnittelun tasapuo-lisuuden toteutumiseen. Työvuorosuunnittelun tasapuolisuutta voidaan kehittää pelisääntöjä ja reunaehtoja hiomalla (Vänni 2014, 28). Myös aikaisemmissa tutki-muksissa oikeudenmukaisuuden toteutuminen on nähty haasteena (Kalliomäki ym. 2005, 15). Osa vastaajista oli huolissaan yhteisten pelisääntöjen noudattami-sesta, sekä siitä hyötyvätkö autonomisesta työvuorosuunnittelusta eniten ne, jotka kirjaavat työvuoronsa suunnittelupohjaan ensimmäisenä. Oikeudenmukaisuus ja vastavuoroisuus ovat autonomisen työvuorosuunnittelun tärkeimpiä periaatteita.

Osastonhoitajan rooli muuttuu autonomisen työvuorosuunnittelun myötä listojen suunnittelijasta pelisääntökeskustelun ohjaajaksi, ja työvuorolistojen hyväksyjäksi (Surakka 2009, 99). Vastaavanlaisia haasteita kuin osastolla 7 on esiintynyt myös muissa autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtyneissä yksiköissä. Riittävä peli-sääntöjen hiominen, sekä osaamisen kehittäminen ovat auttaneet vastaamaan näihin haasteisiin. Osaamisen kehittämiseen vaikuttaa yksilön asenne, motivaatio ja persoonallisuus (Tervo 2005, 151 - 152; Manninen 2009, 79).

Toimintatutkimuksen mukaisesti kehittämistyössä olisi jatkettu vielä neljäs kehittä-misen sykli, mutta neljättä sykliä ei enää toteutettu opinnäytetyön aikana. Ajan ra-jallisuuden vuoksi, toimintavaiheeseen palattiin vielä suoraan reflektiosta ja toimin-nan kehittäminen tehtiin kolmannen syklin sisällä.

Reflektoinnin pohjalta päätettiin ohjausryhmässä henkilöstölle järjestettävästä suunnittelutuokiosta, jossa pääpainona oli henkilöstön osaamisen kehittäminen. Suunnittelupäivän ajatuksena oli, että henkilöstö suunnittelee muutoksia autonomisen työvuorosuunnittelun toimintatapoihin ja pelisääntöihin. Pelisääntöjen kehittämisen tarkoituksena on, että ne tukisivat työntekijöiden työvuorosuunnittelun oikeudenmukaisuuden toteutumista.

Suunnittelutuokion sisältö perustui aineiston analyysin tuloksiin. Tulosten reflektoinnissa ilmeni, että niin työvuorojen suunnitteluun käytettävään ajankäyttöön, kuin oikeudenmukaisuuteen vaikuttavat henkilöstön osaaminen ja toimivat pelisäännöt. Suunnittelutuokion toteutusta suunniteltiin projektiryhmän kokouksessa. Lähijohdolle ilmoitettiin ajankohta jolloin suunnittelutuokio olisi hyvä järjestää. Suunnittelutuokio toteutettiin joulukuussa 2015. Paikalle pääsi projektipäällikön lisäksi viisi työntekijää ja apulaisosastonhoitaja. Aluksi käsiteltiin kertomusaineistosta nousseita teemoja autonomiseen työvuorosuunnitteluun sitoutumisen haasteista. Oikeudenmukaisuuden lisäämiseksi päätettiin tehdä selkeät tehtävät listavastaavalle, sekä tukea jokaisen osaamisen kehittymistä kiertävällä listavastaavuudella. Käytännössä jokaisen työvuorolistan suunnittelussa on kaksi listavastaavaa nimettynä. Toisella heistä on enemmän ja toisella vähemmän kokemusta autonomisesta työvuorojen suunnittelussa. Kokenut listavastaava voi olla esimerkiksi projektiryhmäläinen. Tavoitteena kiertävällä listavastaavuudella on yhteisöllinen oppiminen ja osaamisen jakaminen autonomisesta työvuorosuunnittelusta.

Suunnittelutuokiossa muokattiin käytössä olevia pelisääntöjä yövuorojen osalta. Aiemmin oli sovittu, että yövuorot neuvotellaan heti aikaisemmin vuoronsa merkanneiden kanssa, mutta nyt samaan yövuoroon voi merkitä useampi henkilö toiveensa. Lisäksi sovittiin, että siirryttäessä neljän viikon listaan on jokaisen suunniteltava yksi vapaaviikonloppu listassa. Pelisääntöihin lisättiin myös säännölliset osastokokoukset autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Kokouksissa käsitellään haasteita autonomisesta työvuorosuunnittelussa ja tarpeen vaatiessa muokata pelisääntöjä ja toimintatapoja.

Maaliskuussa 2016 työyksikössä äänestettiin autonomisen työvuorosuunnittelun jatkamisesta. Äänestyksen tuloksena autonominen työvuorosuunnittelu jatkuu

osastolla 7. Toistaiseksi tehtyjä toimintatapoja ja pelisääntöjä tarkastellaan ja arvioidaan tulevissa autonomisen työvuorosuunnittelua käsittelevissä osastokokouksissa. Pyrkimyksenä on, että työyhteisö sitoutuu autonomisen työvuorosuunnittelun jatkokehitykseen, kun varsinainen opinnäytetyö päättyy. Henkilöstö on osallistunut autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen koko opinnäytetyön ajan, joten yhdessä suunnittelu ja kehittäminen ovat tulleet heille tutuksi. Autonominen työvuorosuunnittelu on yhteisöllistä toimintaa, eikä voi olla yksittäisten ihmisten vastuulla. Lähijohtaja on prosessissa mahdollistaja, mutta henkilöstön sitoutuminen on edellytys autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisen onnistumisessa. Osaamista tulee kehittää jatkuvasti. Henkilöstön osaaminen siirtyy tulevaisuudessa uusille työntekijöille, joten jatkuvan osaamisen kehittämisen hyöty työnantajalle on merkittävä. Toimiva työaika-autonomia sitouttaa työntekijää organisaatioon (Surakka 2009, 95).

6.6 Lähteet

- Apo, S. 1990. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa K. Mäkelä. (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki. Painokaari Oy. 62 - 79.
- Arjava, M. 2005. Collaborative knowledge construction. Jyväskylä. University Printing House.
- Caine, V., Estefan, A., Clandinin, D. 2013. A Return to Methodological Commitment: Reflections on Narrative Inquiry. Scandinavian Journal of Educational Research. 57, 6. 574 - 586.
- Grove, S. K., Burns, N., Gray, J. 2013. The practice of nursing research: Appraisal, synthesis, and generation of evidence. St. Louis. Elsevier/Saunders.
- Hakkarainen, K., Paavola, S. 2008. Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa A. Toom & J. Onnismaa & A. Kajanto. (toim.) Hiljainen tieto. Helsinki. Gummeruksen Kirjapaino Oy, 59 - 82.
- Hakola, T., Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosunnittelu hoitoalalla: Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Hasu, M., Kupiainen, M., Känsälä, M., Kovalainen, A., Leppänen, A., Toivanen, A. 2010. Onnistu osaamisen uudistajana: Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen. Hyvinkää. Printman Oy.
- Howell, D. 2009. Occupational therapy students in the process of interprofessional collaborative learning: A grounded theory study. Journal Of Interprofessional Care. 23. (1). 67 - 80.
- Huttunen, R., Kakkori, L., Heikkinen, H.L.T. 1999. Toiminta, tutkimus ja totuus. Teoksessa R. Huttunen, P. Moilanen, J. Aaltola, L. Syrjälä, J. Jyrkämä, K. Kiviniemi & H.L.T. Heikkinen. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä. Atena, 111 - 134.

- Hyvärinen, M. 2009. Kertomuksen tutkimus. Viitattu 13.3.2016. www.uta.fi/.../mat-tikhyvarinen/.../Kerronnallinen%20t
- Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum Media Oy.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopio. Kopijyvä.
- Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli, J. Aaltola. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Juva. Bookwell Oy, 74 - 88.
- Koivumäki, M., Aschan, H., Kasanen, R., Sinivaara, M., & Vihersalo, M. 2005. Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia: Tutkimus- ja kehittämishanke HYKS, Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin vanhusten palvelussa: Loppuraportti. Espoo. HYKS, Jorvin sairaala.
- Kupias, P., Pirinen, J., Peltola, R. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Talentum Media.
- Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollile, S., Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Manka, M-L. 2012. Työnilo. Talentum Media.
- Manninen, O. 2009. Työelämäosaamisen käsikirja. Tampere. Domus Print Oy. Tampere. Tammer-Paino Oy.
- Moilanen, P. & Räihä, P. 2001. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä. PS-kustannus, 44 - 67.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme: opas työyhteisön kehittämiseen ja työhyvinvointiin. Tampere. Tammer-print Oy.

- Tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys. 2009. Opetusministeriö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Overcash, A. 2004. Narrative research: A viable methodology for clinical nursing. *Nursing forum*. 39, 1. 15 - 22.
- Paloniemi, S. 2013. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä: työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa A. Toom & J. Onnismaa & A. Kajanto. (toim.) Hiljainen tieto. Helsinki. Gummeruksen Kirjapaino Oy. 255 - 274.
- Sinivaara, M. Aschan, H. 2008. Työaika-autonomia – Yhteisöllinen työvuoro-suunnittelumalli. Teoksessa L. Koponen & H. Hopia. (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2008: Vetovoimainen terveydenhuolto. Helsinki. Suomen sairaanhoitajaliitto.
- Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla. Vammala. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki. Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Espoo: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tensing, M., Kultalahti, M. 2010. Ihmismielen toimintaa ymmärtävä strategia. Teoksessa M. Tensing & T. Totro. Vallaton strategia: Puheenvuoroja strategisesta toisinymmärtämisestä. Oulu. Metanoia Instituutti, 1 - 27.
- Tervo, V. 2005. Osaava ja oppiva Puolustusvoimat suomalaisen turvallisuuden paras vakuutus? Teoksessa P. Juuti. (toim.) Osa ja innovoi osaaja innovoi. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy, 150 - 164.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: osaamisen oivalluksia. Helsinki. Talentum Media.
- Viitala, Riitta. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa. Universitas Wasaensis.
- Vuokila-Oikkonen, P., Janhonen, S., Nikkonen, M. 2003. Kertomukset hoitotieteellisen tiedon tuottamisessa: narratiivinen lähestymistapa. Teoksessa S. Janhonen & M. Nikkonen. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki. WSOY, 81 - 115.

Vänni, M. 2014. Työaika-autonomiia traumaosastolla. Poliklinikka, (1). 28 - 29.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyönäni kehitin autonomista työvuorosuunnittelua kirurgisella osastolla 7. Kehittäminen tapahtui toimintatutkimuksen avulla, eli henkilöstö oli vahvasti mukana muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Toimintatutkimuksen ero tavanomaiseen tutkimukseen on juuri sen henkilöstön osallistava luonne. (Eskola, Koski-Jännes, Lamminluoto, Saaranen, Saastamoinen & Valtanen 2003, 75). Kaikkiaan opinnäytetyön aikana ennätettiin suunnitella ja toteuttaa kolme toimintatutkimuksen sykliä.

Ensimmäisessä syklissä selvitettiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisen edellytyksiä. Ensimmäisen syklin reflektion perusteella toisen syklin tarkoituksiksi muodostui selvittää, miten työntekijöitä sitoutetaan autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Toisessa syklissä järjestettiin koulutus- ja suunnittelupäivä henkilöstölle autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Toisen syklin toimintavaiheessa kerättiin aineisto 6.3.5 menetelmällä, ja selvitettiin mitä haasteita työntekijät kokevat autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisessä. Toisen syklin reflektion pohjalta selvitettiin kolmannessa syklissä osaamisen kehittämisen merkitystä autonomiseen työvuorosuunnitteluun sitoutumisessa. Kolmannessa syklissä henkilöstö kuvasi vapaamuotoisen kertomusaineiston avulla kokemiaan haasteita autonomiseen työvuorosuunnitteluun sitoutumisessa. Kolmannen syklin reflektoinnissa päätettiin palata syklin sisällä vielä toiminta vaiheeseen ja järjestää suunnittelutuokio, jossa kehitettiin ja tarkennettiin toisen syklin koulutus- ja suunnittelupäivillä sovittuja pelisääntöjä ja toimintatapoja. Suunnittelutuokion tarkoituksena oli kehittää toimintakäytänteitä siten, että ne tukevat henkilöstön osaamisen kehittämistä.

Johtopäätöksien tueksi järjestettiin tavanomaisesta toimintatutkimuksen raportoinnista poiketen vielä yksi aineistonkeruu elämiskertomusmenetelmällä. Elämiskertomus aineistonkeruumenetelmänä tarkoittaa pieneten tarinoiden tai kertomusten keräämistä aineistonkeruuseen osallistuvilta. Vastaajille annetaan ensin kehyskertomus, jonka luomien mielikuvien pohjalta he kirjoittavat tarinansa. Eläytymismenetelmätarinat ovat tarinoita siitä mitä voisi tapahtua, tai mitä voisi olla. Ta-

rinat eivät siis ole välttämättä kuvauksia todellisuudesta. Olennaista on, että kehyskertomuksesta tehdään aina vähintään kaksi erilaista versiota. (Eskola & Wallin 2015, 56 - 57.) Kertomuksellisen tutkimuksen keinoin tutkimusta tehdään siinä kontekstissa, jossa ilmiö tapahtuu (Vuokila-Oikkonen, Janhonen, & Nikkonen 2003, 85). Elämyskertomusmenetelmällä kerätyn aineiston avulla arvioidaan, miten opinnäytetyön tavoite saavutettiin. Kuvattuna on myös aineiston analyysi, sillä opinnäytetyön onnistumisen arviointi perustuu aineistonanalyysin tulosten reflektioon. Kolme sykliä muodostivat opinnäytetyön kehittämiskaaren. Tämä artikkeli käsittelee autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisprosessia henkilöstöltä kerätyn elämyskertomusaineiston avulla. Aineistonkeruu järjestettiin osastokokouksessa helmikuussa 2016. Osastokokouksessa oli läsnä 8 työntekijää 26:sta autonomiseen työvuorosuunnitteluun osallistuvasta työntekijästä. Alussa vastaajat ohjeistettiin elämyskertomusaineiston käytännön toteutuksesta.

Varsinaisia kehyskertomuksia oli kaksi. Kehyskertomuksen tulee olla lyhyt. Haasteellisinta on keksiä kehyskertomus, joka antaa parhaiten vastauksen tutkimuskysymykseen. Eläytymismenetelmän hyötynä voidaan nähdä se, että sillä ei vain todenneta ennakkokäsityksiä tutkittavasta aiheesta, vaan aineistonkeruuseen osallistuvat saavat kertomusten avulla tuottaa oman näkemyksensä tutkittavasta aiheesta. (Eskola & Wallin 2015, 61, 64 - 65.) Kertomusten avulla tehdyllä aineistolla selvitetään osallistujien kokemia haasteita ja kehitetään toimintaa henkilöstön kokemien haasteiden osalta. (Overcash 2004, 20.) Toisella kehyskertomuksella kartoitettiin työntekijöiden kuvauksia autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisen onnistumisesta ja toisessa epäonnistumisista (Liite 3). Lisäksi viimeisessä aineistonkeruussa oli yksi avoin kysymys, jossa pyydettiin kuvailemaan vapaamuotoisesti autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisprosessia.

Neljä aineistonkeruuseen osallistujista vastasi myönteiseen ja neljä kielteiseen kehyskertomukseen. Lisäksi kaikki osallistujat kuvailivat autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisprosessia vapaamuotoisesti. Vastaajat jaettiin siten, että osastonhoitajan huoneeseen ensin tulleet neljä osallistujaa kirjoitti myönteiseen ja loput neljä kielteiseen kehyskertomukseen. Saapumisjärjestys oli satunnainen, sillä henkilöstöllä ei ollut tietoa aineistonkeruumenetelmästä ennen huoneeseen tuloa. Tällä pyrittiin siihen, että kehyskertomusten kirjoittajat olivat satunnaisesti valittu,

eikä aineistonkerääjän ennakko-oletukset osallistujien mielipiteistä vaikuttaisi aineiston keräämiseen.

Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Merkityksiä analysoitaessa tulee huomioida, että tutkijan käsitys tutkittavan viesteistä saattaa vääristyä. Tutkijan omat kokemukset ja taustatiedot aiheesta vaikuttavat tutkijan ymmärrykseen tutkimuksen kohteesta. (Moilanen & Rähä 2015, 53.) Aineistoa analysoidessani tutustuin ensin aineistoon lukemalla sen muutaman kerran läpi ajatuksen kanssa. Tutustuttuani aineistoon valitsin analyysiyksiköksi virkkeen, koska virkkeiden asiasisällöt olivat selkeät ja virkkeitä oli helposti käsiteltävä määrä. Tarvittaessa koodasin virkkeen sisällä olevat asia sisällöt kahdeksi erilliseksi virkkeeksi. Kertomusaineistoa analysoitaessa tulee ensin valita analyysiyksikkö, jonka mukaan kertomus sitten tiivistetään (Apo 1990, 71 - 72). Analyysiyksikön valintaan vaikutti myös se, että kertomuksen sijasta suurin osa vastaajista oli kirjoittanut ajatuksensa lyhyillä virkkeillä ranskalaisin viivoin.

Koodausta ohjasi virkkeiden asiasisällöt, eli tarvittaessa virke jaettiin useampaan osaan. Koodasin analyysiyksiköt juoksevalla numerolla ja aakkosella virkkeittäin siten, että vapaamuotoisen autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisprosessia kuvailevan kysymyksen vastaajat oli merkattu numerolla ja heidän virkkeensä aakkosella. Esimerkiksi toinen vastaaja oli numero 2 ja hänen kolmas virkkeensä c. Aineistossa ei ollut tunnistetietoja, joten analysoitavien kertomusten järjestys määräytyi satunnaisesti. Myönteiset ja kielteiset aineistot koodasin juoksevalla numerolla ja pienellä aakkosella siten, että kaikki virkkeet oli laitettu omalla juoksevalla numerolla aineistoitain ja jos virkkeessä oli kaksi merkitystä, se jaettiin pienellä aakkosella kahteen, eli esimerkiksi virke 10a ja 10b. Koodaamisen tarkoitus on auttaa tutkijaa palaamaan tarvittavilta osin alkuperäiseen aineistoon (Richards 2005, 86). Tätä kutsutaan aineiston pilkkomiseksi, jota ohjaa yleensä tutkimustehävä (Vilka 2005, 140). Virkkeissä sisällöllisiä tilkesanoja oli lukumäärällisesti sen verran vähän, että virkkeiden pelkistämistä ei koettu tarpeelliseksi.

Teemoittelussa saman sisältöiset analyysiyksiköt ryhmitellään ja näin syntyville teemoille annetaan kuvaavat nimet. Teemoittamisella pyritään löytämään analysoitavasta aiheesta tärkeimpiä merkityksiä. Teemoittellessaan tekstiä tutkija lukee

tekstin useasti läpi yrittäen löytää myös merkityksiä rivien väleistä. Aineistolähtöisessä teemoittelussa teemat nousevat informaattikkojen kirjoituksista. (Moilanen & Rähä 2015, 61.) Teemoja muodostaessa eriteltiin kuvaavan kysymyksen aineisto, myönteisen kehyskertomuksen aineisto ja kielteisen kehyskertomuksen aineisto. Teemoittelusta jätettiin pois yksi virke, sillä se ei sopinut mihinkään teemoista, eikä yksi virke voi muodostaa teemaa. Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) on esimerkki aineiston analyysistä.

Taulukko 1. Teemojen muodostuminen.

<p>Kuvaile autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisprosessia. Teema 1. Myönteinen asenne.</p>
<p>2 a Alkukankeuden jälkeen koko ajan parempaan suuntaan. 2 b Työntekijöiden positiivisuus kasvanut asiaa kohtaan. 3 a Niin kuin aina kehitysprosessissa; on ollut ylä ja alamäkiä. 3 c Prosessin edetessä on tiedostettu ongelmat ja niitä pyritty selvittää/ratkaista. 5 a Autonominen työvuorosuunnittelu on mennyt mielestäni koko ajan paremmin. 7c Mutta olen alkanut suhtautua asiaan kuitenkin positiivisemminkin.</p>
<p>Kuvittele aikaa ennen autonomista työvuorosuunnittelua ja tätä hetkeä. Mielestäsi autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä on epäonnistuttu ja käytäntö ei ole alkanut vakiintua työyhteisöön. Pohdi miksi autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä epäonnistuttiin? Teema 1. Joustaminen</p>
<p>2 Omien työvuorojen muokkaus tarvittaessa, kaikkien pitää tarkistaa voiko omaa riviä muuttaa. 3 Työntekijät eivät olleet valmiita kompromisseihin työvuoroja suunniteltaessa. 6 Henkilökunnan kesken on keskusteltu ja neuvoteltu liian vähän työvuoroista ja niiden vaihdoista. 11 Keskustelua vuoroista listan suunnittelun aikana pitäisi lisätä ja kaikkien joustaa jossain kohti.</p>
<p>Kuvittele aikaa ennen autonomista työvuorosuunnittelua ja tätä hetkeä. Mielestäsi autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä on onnistuttu ja käytäntö on alkanut vakiintua työyhteisöön. Pohdi miksi autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä onnistuttiin? Teema 1. Yhteisöllisyys</p>
<p>2 Työyhteisö on keskustelevalta sorttia, työvuorojen suunnittelu on silloin helpompaa. 3 a Alkuun siirtyminen autonomiseen suunnitteluun toi paljon negatiivista puhetta. 5 Välillä käytiin läpi, että mikä menee hyvin suunnittelussa ja missä on kehitettävää. 6 Yhdessä päätetty säännöistä. 9 Suurin osa työyhteisön jäsenistä osallistunut aktiivisesti suunnitteluun. 12 Työntekijät sitoutuneet asiaan.</p>

Aineiston analyysissä autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisprosessia kuvailevasta aineistosta nousi esiin kolme teemaa, jotka olivat **myönteinen asenne, osaaminen ja haasteet**. Myönteisistä kehityskertomuksista muodostui kaksi teemaa, jotka olivat **mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin** ja **yhteisöllisyys**. Kielteisistä kehityskertomuksista muodostui kolme teemaa, jotka olivat joustaminen, osaaminen ja sitoutumattomuus. Teemat muodostuivat aineistosta luettaessa koodattuja alkuperäisilmauksia useasti läpi ja etsien niistä samankaltaisuuksia. Seuraavaksi samankaltaiset alkuperäisilmaukset ryhmiteltiin. Teemojen nimet muodostuivat samankaltaisten alkuperäisilmausten ryhmittelyä kuvaavista käsitteistä. Liitteenä (Liite 1) alkuperäisilmaukset ja niiden teemoittelu.

Myönteisenä asiana henkilöstö koki autonomien työvuorosuunnittelun kehittämisprosessissa sen, että autonominen työvuorosuunnittelu on sujunut koko ajan paremmin prosessin edetessä. Kohdattuja ongelmia on pyritty selvittämään opinnäytetyön edetessä. Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisprosessia tulee tarkastella pitkin matkaa ja ilmenevät epäkohdat ratkaista yhteisesti sopien (Vänni 2014, 29). Suhtautuminen autonomiseen työvuorosuunnitteluun on prosessin edetessä muuttunut myönteiseksi. Työvuorosuunnitteluosaamisen koetaan kehittyneen pelisääntöjen osalta. On myös opittu ottamaan huomioon muiden suunnitellemat työvuorot kokonaissuunnittelussa. Yksilön ja työyhteisön tarpeet huomioimaan autonomiseen työvuorosuunnitteluun oppiminen on aikaisemmassa tutkimuksessa (Koivumäki, Aschan, Kasanen, Sinivaara & Vihersalo 2005, 15) vienyt useimmilta työyhteisöiltä noin vuoden. Haasteiksi autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä koetaan se, etteivät kaikki työntekijät ole sitoutuneet riittävästi ja että ihmisiä täytyy kehottaa suunnittelemaan omia vuorojaan. Autonominen työvuorosuunnittelu koetaan edelleen aikaa vieväksi.

Toisaalta kielteisenä teemana aineistosta ilmeni joustamattomuus työvuorosuunnittelussa. Keskustelemista ja kompromissien tekemistä toivottiin lisää. Yksi kielteisen kehityskertomusten aineiston analyysin teemoista oli osaaminen. Työvuorolistat eivät olleet tarpeeksi valmiita siirtyessään apulaisosastonhoitajan viimeisteltäväksi, joten muutoksia työvuoroihin tuli työvuorolistan viimeistelyvaiheessa. Koettiin, että pitkiä työvuoroja ja yhden päivän vapaita on työvuorolistoissa edelleen.

Tutkimusten mukaan autonomisen työvuorosuunnittelu hankkeen edetessä kuormittavien vuorojen suunnittelu vähenee. Osastonhoitajan tulee puuttua liialliseen työvuorojen kuormittavuuteen. (Koivumäki ym. 2005, 15.) Myös useat yhtäaikaiset muutokset työyhteisössä ovat heikentäneet autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen sitoutumista.

Kehyskertomuksissa myönteisenä autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä koettiin mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin. Koettiin, että suunnittelussa voidaan vaikuttaa ilta- ja aamutyövuorojen määrään. Yksilölliset työaikaratkaisut helpottavat työn ja muun elämän yhteensovittamista edistäen työntekijöiden työhyvinvointia. (Koivumäki, Aschan, Kasanen, Sinivaara & Vihersalo 2005, 24). Työntekijät kokivat harrastamisen mahdollistuneen entistä paremmin ja asioiden hoitamisen arkielämässä helpottuneen autonomisen työvuorosuunnitteluun siirtymisen myötä. Työssä jaksaminen on myös kehittynyt, kun voi tehdä enemmän vuoroja, jotka sopivat itselle paremmin. Yhteisöllisyyden suhteen koettiin, että ongelmia on ratkottu yhdessä ja että keskustelua autonomisesta työvuorosuunnittelusta on työyhteisössä helppoa käydä. Keskustelemalla ongelmia ratkaiseva työyhteisö onnistuu autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä helpommin (Hakola & Kallimäki-Levanto 2010, 67). Suurin osa henkilöstöstä osallistuu aktiivisesti ja sitoutuneesti työvuorojen suunnitteluun.

Toimintatutkimuksessa jokainen kehittämishaaste ja ongelmatilanne analysoidaan, jotta saadaan ymmärrys mistä on kysymys ja miksi kyseisiä ongelmia esiintyy. Teoriasta etsitään keinoja käytännön ongelmien ratkaisuun. Koulutuksen ja osallistamisen avulla työyhteisö saadaan muuttamaan toimintatapojaan. (Mäkisalo 2003, 148.) Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen on pitkälinen prosessi ja se tulee tehdä jokaisessa työyhteisössä omanlaisenaan. Toimintatutkimuksen avulla on opinnäytetyön aikana kyetty vastaamaan autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä esiintyneisiin haasteisiin Kainuun keskussairaalan kirurgisella osastolla 7. Autonomisen työvuorosuunnittelun jatkamisesta järjestettiin äänestys työyhteisössä maaliskuussa 2016. Ennen äänestystä oli sovittu, että 50% äänimäärä jompaankumpaan suuntaan riittää ratkaisemaan autonomisen työvuorosuunnittelun jatkon. Kun 60% työntekijöistä oli äänestänyt, järjestettiin äänntenlaskenta. Kaikki äänestäneet äänestivät autonomisen työvuorosuunnittelun

jatkamisen puolesta, joten äänestäminen lopetettiin. Äänestäjät valikoituivat satumanvaraisesti, eli ne jotka sattuiivat olemaan töissä äänestyksen aikaan, osallistuivat äänestykseen. Äänestystuloksen perusteella voidaan todeta, että henkilöstön sitouttamisessa autonomiseen työvuorosuunnitteluun onnistuttiin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittäminen autonomisen työvuorosuunnittelun avulla. Työhyvinvointi koostuu työn mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta, sekä hyvinvoinnista ja se vaikuttaa muun muassa työntekijöiden työssäjaksamiseen (Työhyvinvointi 2016). Työhyvinvointiin kuuluu myös työntekijöiden riittävä osaaminen, johtaminen ja oman elämän hallinta. (Anttonen & Räsänen 2009, 17). Tähän pyrittiin työn ja muun elämän yhteensovittamista kehittämällä. Aineiston analyysissä ilmeni, että työntekijät kokivat mahdollisuuksien vaikuttaa omiin työvuoroihinsa lisääntyneen. Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työaikoihinsa vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin (Surakka 2009, 95). Aineiston analyysin perusteella harrastaminen ja arjen ja työn yhteensovittaminen olivat myös kehittyneet osalla työntekijöistä. Harrastamisen mahdollistuminen sekä työn ja sosiaalisen elämän yhteensovittamisen on todettu helpottuvan autonomisen työvuorosuunnittelun myötä. Vaikuttaminen omaan työhön lisää työhyvinvointia. (Koivumäki, Aschan, Kasanen, Sinivaara & Vihersalo 2005, 26; Sinivaara, Kasanen, Koivumäki & Hakola 2007, 178.) Autonominen työvuorosuunnittelu on kehittänyt osasto 7 työntekijöiden työn ja muun elämän yhteensovittamista.

Autonomisen työvuorosuunnittelussa edelleen kehitettäviä asioita ovat sitoutuminen ja osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittäminen on ollut opinnäytetyön aikana jatkuvaa ja viimeisellä suunnittelutuokiolla pyrittiin toimintamalleihin, joilla osaamisen kehittäminen jatkuisi työyhteisössä opinnäytetyön jälkeenkin. Osaamisen kehittäminen työyhteisöissä on yksilöiden osaamisen kehittämistä. Tarvitaan virallisia työyhteisön toimintatapoja, jotta yksilöt jakavat osaamistansa ja se saadaan tehokkaasti hyödynnettyä (Sydänmaalakka 2007, 150 - 154.) Uusina toimintamalleina osastolle kehitettiin kahden listavastaavan kiertäväjärjestelmä, jotta työvuorosuunnittelussa kokeneiden työntekijöiden osaaminen siirtyisi myös muille työntekijöille. Listavastaavan vastuulla on työvuorosuunnittelun koordinointi ja

tarkkailu (Aschan & Sinivaara 2008, 107). Autonomisen työvuorosuunnittelun kuvauksissa henkilöstö toi esille, että osaaminen on kuitenkin kehittynyt opinnäytetyön aikana ja että on opittu ottamaan huomioon muiden työntekijöiden työvuorot ja toiminnan tarpeet työvuorojen suunnittelussa.

Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä työntekijöiden sitoutuminen on onnistumisen edellytys. Muutos on helpompi hyväksyä, kun sen tekemiseen pääsee itse osalliseksi (Mäki 2015, 36). Toimintatutkimuksen työyhteisöä osallistava ominaisuus osoittautui toimivaksi autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä. Toimintatutkimuksella saadaan käytännön ratkaisuja autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen työyhteisössä (Parkin 2009, 75). Toimintatutkimuksen avulla saatiin työyhteisön näkemys kehittämisen tarpeesta. Kehittämisen menetelmät nousivat toimintavaiheessa kerätyistä aineistoista tehdyn havainnoinnin, eli tulosten reflektoinnin avulla. Toimintatutkimus on jatkuvan kehittämisen keino ja se sopii hyvin autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen, koska autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen vaatii paljon aikaa ja henkilöstön osallistamista.

Opinnäytetyön aineistojen tuloksissa esiintyi vahvasti sitouttamisen ja osaamisen kehittämisen tärkeys autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä. Jatkokehittämisaiheena voisi olla autonomisen työvuorosuunnittelun osaamisen kehittämisen ja henkilöstön sitouttamisen malli, joka olisi hyödynnettävissä Kainuussa käynnissä olevassa Uusi sairaala-hankkeessa.

LÄHTEET

- Aschan, H., Sinivaara, M. 2008. Työaika-autonomia: Yhteisöllinen työvuorosuunnittelumalli. Teoksessa L. Koponen & H. Hopia. (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2008: Vetovoimainen terveydenhuolto. Helsinki. Suomen sairaanhoitajaliitto. 101 - 116.
- Apo, S. 1990. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa K. Mäkelä. (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki. Painokaari Oy. 62 - 79.
- Anttonen, H. Räsänen, T. (toim.) 2009. Työhyvinvointi- uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Viitattu 8.5.2016. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf.
- Eskola, J. Wallin, A. 2015. Eläytymismenetelmät: perusteet ja mahdollisuudet. Teoksessa R. Valli. J. Aaltola. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva. Bookwell Oy. 56 - 69.
- Hakola, T., & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosuunnittelu hoitoalalla: Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Koivumäki, M., Aschan, H., Kasanen, R., Sinivaara, M., & Vihersalo, M. 2005. Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia: Tutkimus- ja kehittämishanke HYKS, jorvin sairaalassa ja espoon kaupungin vanhusten palvelussa: Loppuraportti. Espoo. HYKS, Jorvin sairaala.
- Moilanen, P. & Rähä, P. 2001. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä. PS-kustannus. 44 - 67.
- Mäki, L. 2015. Vanhuspalveluala vetovoimaiseksi itse kehittämällä. Tesso, Sosiaali- ja terveystieteiden aikakauslehti 7 (3), 36 - 39.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme: opas työyhteisön kehittämiseen ja työhyvinvointiin. Tampere. Tammer-print Oy.
- Overcash, A. 2004. Narrative research: A viable methodology for clinical nursing. Nursing forum. 39, 1. 15 - 22.

Parkin, P. 2009 *Managing Change in Healthcare Using Action Research*. Los Angeles. SAGE.

Richards, L. 2005. *Handling qualitative data: a practical guide*. London. SAGE.

Sydänmaanlakka, P. 2007. *Älykäs organisaatio*. Espoo. Gummerus Kirjapaino Oy.

Työhyvinvointi. 2016. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 7.5.2016. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Vilka, H. 2005. *Tutki ja kehitä*. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Vuokila-Oikkonen, P., Janhonen, S., Nikkonen, M. 2003. Kertomukset hoitotieteellisen tiedon tuottamisessa: narratiivinen lähestymistapa. Teoksessa S. Janhonen & M. Nikkonen. *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. Helsinki. WSOY. 81 - 115.

Vänni, M. 2014. Työaika-autonomiaa traumaosastolla. *Poliklinikka*, (1), 28 - 29.

8 POHDINTA

8.1 Eettinen pohdinta

Tutkimuksen eettisyys on lähtökohta kaikelle tieteelliselle toiminnalle (Kuula 2006, 25; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 172). Eettisyys tulee huomioida aiheen valinnassa, aineiston keräyksissä, aineistojen käsittelyssä ja tuloksissa, sekä tulosten tulkinnessa (Pohjola 2007 11 - 12). Tutkijan tulee pyrkiä rehellisyyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen niin tutkimustyössä, tulosten esittämisessä kuin kehittämistyön arvioinnissa (Hyvätieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012, 6). Tutkimusetiikka tarkoittaa yleisesti sovit-
tujen pelisääntöjen suhteessa tutkimuksen osallistujiin, rahoittajiin, kollegoihin, sekä suureen yleisöön. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan eettisesti kestä-
vien tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmien käyttöä tutkimuksessa (Vilka 2014, 25.) Kainuun sote- kuntayhtymän ohjeiden mukaisesti tehty tutkimussuunnitelma lisää opinnäytetyön eettisyyttä, sillä se on kirjallinen sopimus, jossa määritellään opinnäytetyön tavoite ja osoitetaan opinnäytetyöntekijän perehtyneisyys tutkitta-
vaan asiaan. Tässä pohdinnassa tutkijalla viitataan opinnäytetyön tekijään.

Kriteereitä eettiselle tutkimukselle ovat arvovapaus, luotettavuus, objektiivisuus, kriittisyys sekä arvioitavuus. Tutkijan tulisi ottaa nämä kriteerit huomioon tekemis-
sänsä valinnoissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132 - 133.) Kerättyjen aineistojen kä-
sittelyssä olen pyrkinyt muodostuneiden teemojen nimeämisessä siihen, etteivät
teemojen nimet olisi arvolatautuneita. Aineistojen analyysien tarkoilla kuvauksilla
olen pyrkinyt tutkimusprosessin arvioitavuuteen. Olen kiinnittänyt opinnäytetyön
aikana huomiota positiooni tutkijana, jotta voisin tarkastella kehittämisen etene-
mistä mahdollisimman objektiivisesti. Tutkijan kehittäessä omaa työyhteisöään
hän voi ajatella, että hänen tietonsa työntekijöistä ja työyhteisöstä voivat vaikuttaa
hänen puolueettomuuteensa (Potts & Sikes 2008, 37). Olen käyttänyt aineistojen
analysoinnissa induktiivista aineistonanalyysiä ja reflektoinut tuloksia teoriaan.
Näin ollen tulokset ja johtopäätökset ovat perustuneet työntekijöiden näkemyksiin
ja teoriaan vähentäen positioni vaikutusta.

Opinnäytetyössäni kartoitin ihmisten kokemuksia suhteessa autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen. Tutkittaessa ihmisten kokemuksia tutkijan eettinen vastuu korostuu. Eettisiä lähtökohtia tutkimuksen toteuttamisessa on avoimuus, luottamuksellisuus ja tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus. (Janhonen & Nikkonen 2003, 256.) Opinnäytetyön tekemisessä olen pyrkinyt avoimuuteen kertomalla henkilöstölle rehellisesti opinnäytetyön tavoitteen ja aineistonkeräyksiin osallistuville kerättävien aineistojen tarkoitukset opinnäytetyön eri vaiheissa. Aineistoissa ei ole käytetty tunnistetietoja, ja tällä on pyritty luottamuksen rakentamiseen vastaajien ja aineistonkerääjän välillä. Olen kertonut aineistonkeruisiin osallistujille jokaisen aineistokeruun alussa osallistumisen vapaaehtoisuudesta.

Osallistujien tunnistamattomuus vaikuttaa siihen, että saadut vastaukset ovat olleet rehellisiä (Kuula 2006, 201). Olen pyrkinyt aineistonkeruissa siihen, että raportoinnissa ei tule ilmi, ketkä osaston 7 työntekijöistä ovat osallistuneet kyseisiin aineistonkeruisiin. Kerroin vastaajille myös, että aineistot säilytetään ja hävitetään asianmukaisesti. Yleensä tutkittaville kerrotaan, että aineistoa käytetään vain kyseessä olevaan tutkimukseen, jotta saataisiin luotettavampaa tietoa vastaajilta (Kuula 2011, 16).

Opinnäytetyön yhteydessä järjestetyissä koulutus- ja suunnittelupäivissä yhdessä luotuihin sääntöihin kirjattiin, että kaikki pelisäännöt allekirjoittavat työntekijät sitoutuvat autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen. Näin ollen osallistujat ovat saaneet tiedon kehittämistyöstä ja sen tavoitteesta, ja osoittaneet valmiutensa osallistua opinnäytetyön aikana tehtävään autonomiseen työvuorosuunnittelun kehittämiseen.

Tehdyllä tutkimuksella tutkijan tulee osoittaa osaamistaan tutkimusmenetelmien, aineistonhankinnan, sekä tutkimustulosten johdonmukaisen hallinnan osalta (Vilkkä 2014, 25). Tutkimus on tehtävä sellaisilla menetelmillä, että tulokset ovat luotettavia (Pietarinen 2015). Opinnäytetyön koonnissa olen kuvannut käyttämäni metodologian osoittaakseni tutkimusmenetelmän hallinnan. Aineistonhankinta menetelmät valikoituivat ohjausryhmässä käytyjen keskustelujen pohjalta. Olen näistä aineistonkeruumenetelmissä oli, että niillä pyrittiin saamaan henkilöstön näkemys kulloinkin kyseessä olevaan tutkimuskysymykseen. Aineistojen käsittelyn tarkalla kuvauksella ja tulosten reflektoinnilla olen pyrkinyt hyvään tieteelliseen

käytäntöön. Tutkimuksesta tiedotettiin suullisesti työyhteisössä, sekä koulutus- ja suunnittelupäivillä, joihin osallistui lähes koko henkilökunta. Niille työntekijöille, jotka eivät koulutus- ja suunnittelupäiviin osallistuneet opinnäytetyöstä ilmoitettiin henkilökohtaisesti.

Opinnäytetyön raportoinnin tulee olla neutraali, ettei se vaikuttaisi negatiivisesti tutkittavien elämään (Kuula 2006, 61 - 62). Opinnäytetyön raportoin kolmena artikkelina Kainuun sote- kuntayhtymän sisäisessä Kaima -järjestelmässä. Raportoinnissa olen pyrkinyt neutraalin kirjoitustyyliin, ettei opinnäytetyöhön osallistuneille koituisi vahinkoa opinnäytetyöhön osallistumisesta. Tutkimusetiikan keskeinen vaatimus on, että tutkimukseen osallistuviin kohdistuvat vahingot minimoidaan (Pietarinen 2015). Tämä on tärkeää varsinkin, kun julkaisukanava on organisaation sisäinen tietojärjestelmä.

Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää tutkijalta toisten tutkijoiden saavutusten ja aikaisemmin tehtyjen tutkimusten huomioon ottamista. Tämä edellyttää huolellista lähdeviittaamista ja tutkimustulosten esittämistä oikeassa valossa (Vilka 2014, 26). Tekemälläni kirjallisuuskatsauksella selvitin autonomisesta työvuorosuunnittelusta tehtyjä aikaisempia tutkimuksia. Lähdeviitauksissa käytin aina mahdollisuuksien mukaan myös sivunumerointia, jotta alkuperäisiin lähteisiin olisi helppo löytää ja tarkastaa tulkintani oikeellisuus. Kirjallisuuskatsauksen tekeminen on yksi toimintatutkimuksen vaiheista. Sen avulla etsitään tietoa siitä, onko aikaisemmin kohdattu vastaavanlaisia haasteita, tai päästy vastaavanlaisiin tavoitteisiin. (Anttila 2006, 443.) Tiedonhankinnan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu tutkimuksen perustaminen oman alan tieteelliseen ja ammatilliseen kirjallisuuteen (Vilka 2014, 25).

8.2 Luotettavuuden pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena tulisi olla se, että tutkimus kuvastaisi mahdollisimman hyvin tutkittavien käsityksiä ja kokemuksia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa oleellista onkin tutkijan käyttämien metodien kuvaus. (Aaltio & Puusa 2011, 157.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkija itse,

sillä tutkijan tekemät valinnat tutkimuksen aikana ovat arvioinnin kohteena. Luotettavuuden arviointia tehdään koko tutkimuksen ajan. Luotettavuuteen vaikuttaa tutkimuksessa käytetty teoretieto, aineiston analyysit, tutkimusaineistojen teemoittelu, tulkitseminen ja tehdyt johtopäätökset. Tutkijan tulee perustella valinnat ja ratkaisut, jotka ovat ohjanneet hänet lopullisiin ratkaisuihin. Näiden valintojen tulee esiintyä tutkimustekstissä. (Vilkkä 2005, 158 - 159.)

Vahvistettavuudella tutkimuksen luotettavuudessa tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen raportoinnista voi seurata prosessia pääpiirteittäin (Kylmä & Juvakka 2007, 129). Opinnäytetyön aikana tein neljä sisällönanalyysiä. Analyysin kohteina olivat systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tulokset, 6-3-5 aineisto, vapaamuotoinen kertomusaineisto, sekä elämuskertomusaineisto. Pyrin kuvaamaan aineiston keräämisen, sekä analysoinnin mahdollisimman tarkkaan tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Tehdyistä teemoitteluista on artikkeleissa ja johtopäätöksissä kuvattu esimerkit, joista lukija voi arvioida tehdyn teemoittelun oikeellisuutta. Aineiston analyseissä olen perustellut valintojani pelkistämiseen, koodaamiseen ja teemoitteluun liittyen. Aineiston analyysissä ilmenneitä teemoja olen syventänyt reflektoinnissa teoriaan. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus auttoi arvioimaan reflektoinnissa käytettävää teoriaa. Reflektoinnin johtopäätökset veivät opinnäytetyötä sykleittäin eteenpäin, sillä uuden syklin suunnitteluvaiheessa käsiteltävä teoria oli seurausta edellisen syklin reflektiosta.

Yksi luotettavuuden arvioinnin kriteeri toimintatutkimuksessa on toimivuus. Toimivuuden arvioinnissa arvioidaan toimintatutkimuksen tuottamia käytännön vaikutuksia, kuten hyötyä työyhteisölle. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 155 – 156.) Toimivuutta arvioin opinnäytetyön hyötynä muille lähijohtajille autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä. Tutkijan on arvioitava tulosten siirrettävyyttä toiseen vastaavanlaiseen kontekstiin niin, ettei tulkintojen paikkansa pitävyys muutu (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160; Nikkonen, Janhonen & Juntunen, 73). Perehtymällä opinnäytetyöstä kirjoitettuihin artikkeleihin esimiehet Kainuun sote- kuntayhtymässä voivat saada tukea autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen omissa työyhteisöissään. Näin ollen kehittämistyö on käyttökelpoinen muihin yksiköihin, vaikka autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen on jokaisessa työyhteisössä omanlaisensa kehittämisprosessi, eikä samaa mallia voi

suoraan siirtää yksiköstä toiseen. Toimivuuden näkökulmasta tarkasteltuna opinnäytetyö on tuottanut hyötyä myös osaston 7 työntekijöille omiin työvuoroihin vaikuttamismahdollisuuksien kehittymisen myötä.

Toimintatutkimuksen onnistumista voidaan arvioida myös muutoksen onnistumisen kautta, eli onko toimintatutkimuksella pystytty muuttamaan toimintaa ja toimijoita. Olennaista on arvioida, onko saavutettu sellaista osaamista, että pystytään entistä paremmin hallitsemaan ilmiöitä, jotka ovat olleet muutoksen kohteena. (Mäntylä 2007, 53 - 54.) Johtopäätöksissä osaamisen autonomisen työvuorosuunnittelun osalta todettiin kehittyneen. Henkilöstön sitoutuminen autonomisen työvuorosuunnittelun jatkamiseen opinnäytetyön jälkeen viittaa mielestäni muutoksen onnistumiseen. Henkilöstön halu jatkaa autonomista työvuorosuunnittelua, apulaisosastonhoitajan tekemän työvuorolistan suunnittelun sijasta, viittaa kehittämistyön onnistumiseen.

Toimintatutkimuksen raportoinnissa tulee näkyä tutkijan tulkinnat aineistoista, jotka on kerätty tutkimuksen aikana (Kiviniemi 1999, 78). Olen kuvannut opinnäytetyössäni autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisen toimintatutkimuksen syklien mukaisesti artikkeleina. Artikkeleissa on kuvattu aineistonkeruumenetelmät, aineiston analyysit, sekä tulokset siten, että lukija voi seurata aineiston käsittelyä keräämisestä tuloksien muodostamiseen ja analyysiin asti. Tutkijan ja tiedonantajien suhde vaikuttaa totuudenmukaisen tiedon saamiseen (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 1997, 146). Olen työntekijänä kehittänyt oman työyksikköni toimintaa yhdessä muun henkilöstön kanssa ja uskon sen vaikuttaneen saamani aineiston totuudenmukaisuuteen myönteisesti.

Opinnäytetyön aikana saadut tulokset sitoutumisen ja osaamisen kehittämisen tärkeydestä autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä ovat linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa. Tutkimuksen kohdeilmion kuvaaminen tutkimusprosessin erivaiheissa lisää tutkimuksen luotettavuutta (Aaltio & Puusa 2011, 164). Olen perehtynyt tutkittavaan ilmiöön kirjallisuuskatsauksen avulla ja käsitellyt autonomista työvuorosuunnittelua teoriassa jokaisessa opinnäytetyön artikkelissa.

Validiteetilla tutkimusmenetelmän osalta tarkoitetaan metodologian soveltuvuutta tutkia juuri kyseessä olevaa aihetta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-

232). Validiteettia on haastavaa käyttää toimintatutkimuksen arvioinnissa, sillä tulokset rakentavat sosiaalista todellisuutta, eikä voida tavoittaa sellaista todellisuutta johon väitteitä verrataan (Heikkinen & Syrjälä 2010, 148). Validiteettia toimintatutkimuksessa voidaan kuitenkin tarkastella omien kokemusten ja havaintojen reflektoinnilla suhteessa muiden tutkimukseen osallistuvien vastaaviin kokemuksiin (Anttila 2006, 446). Tutkimuksessani olen reflektoinut havaintojani ohjausryhmässä, projektiryhmässä, sekä henkilöstön kanssa koulutus- ja suunnittelupäivillä ja suunnittelutuokiossa. Reflektointia tehtiin toistuvasti opinnäytetyön toteutuksen aikana ja se on ohjannut autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisprosessia.

Reflektiivisyydellä toimintatutkimuksen arvioinnissa tarkoitetaan tutkijan omaa pohdintaa omasta roolistaan tutkimuksessa ja todellisuutta koskevasta esioletuksesta (Heikkinen & Syrjälä 2010, 152). Organisaation sisältä tuleva tutkija saattaa olla ennakoasenteinen ja tutkijan on pohdittava vaikuttaako hänen ennakkotietonsa organisaatiosta ja sen työntekijöistä hänen puolueettomuuteensa (Potts & Sikes 2008, 37). Olen ollut mukana autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä kirurgisella osastolla 7 osana henkilöstöä vuonna 2010. Kokemukseni ovat vaikuttaneet omaan opinnäytetyöhöni, sillä olen päätenyt huomioimaan opinnäytetyötä tehdessäni haasteita, joita edellisessä autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisyrityksessä ilmeni. Pelisääntöihin sovittu päivämäärä, johon asti kaikki sitoutuivat osallistumaan autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen, oli yksi konkreettinen asia, joka perustui aikaisempiin kokemuksiini kehitystyöstä osastolla 7. Aikaisemmalla kerralla ei ollut sovittu kokeilun pituutta, mikä osaltaan vaikutti työntekijöiden sitoutumiseen.

8.3 Asiantuntijuuden kehittymisen pohdinta

Ylemmässä ammattikorkeakoulussa kompetenssit on määritelty valmiuksiksi, jotka opiskelijan tulisi omata siirtyessään työelämään. Kyseessä on laajat osamiskokonaisuudet, jotka kuvaavat pätevyyttä, suorituspotentiaalia, sekä valmistuvan kykyä ammattiin kuuluvista työtehtävistä. Yhteiset kompetenssit luovat perus-

tan asiantuntijuuden kehittämiseksi. Ylemmän ammattikorkeakoulun suorittaneiden yleiset kompetenssit ovat eettinen osaaminen, oppimisentaidot, työyhteisöosaaminen, innovaatio-osaaminen sekä kansainvälisyys osaaminen. (Yleiset työelämävalmiudet eli kompetenssit 2016).

Kansallisen viitekehyksen (NQF) tarkoituksena on lisätä tukintojen läpinäkyvyyttä kansallisesti ja kansainvälisesti. Kansallisen viitekehyksen avulla helpotetaan aikaisemman osaamisen huomioimista, sekä koulutusjärjestelmässä liikkumista. Tasolla 7 opiskelijan tulee hallita oman alansa erityisosaamista vastaavat menetelmät ja tiedot, joita käytetään tutkimuksen tukena. Opiskelijan tulee kyetä ratkaisemaan ongelmia tutkimus- ja kehittämissinovaatioissa, joilla kehitetään toimintatapoja ja joissa yhdistetään erialojen tietoja. Johtamisen kompetensseja on kyky johtaa asioita ja ihmisiä, kartuttaa tietoa omalta alaltaan, sekä vastata muiden kehityksestä työyhteisössä. Kirjallisen ja suullisen viestinnän tulee olla sujuvaa niin oman alan, kuin alan ulkopuoliselle yleisölle ja viestintää tulee kyetä tekemään toisella kotimaisella ja yhdellä vieraalla kielellä. (Auvinen, Heikkilä, Ilola, Kallioinen, Luopajarvi, Raji & Roslöf 2010, 5.) Työntekijän pätevyyteen, eli kompetenssiin kuuluvat myös työntekijän henkiset valmiudet, tiedot ja taidot (Tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys 2009, 16 - 17).

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöissä kehitetään yhteistyössä omaa työyhteisöä. Asiantuntijuudessa kehittymisessä on tärkeää kyky arvioida omaa toimintaansa ja halu kehittyä arvioinnin pohjalta (Viitala 2008, 143). Työyhteisön kehittämisen lisäksi tärkeää on opinnäytetyön tekijän oman johtajuuden kehittyminen. Opinnäytetyöni aikana olen perehtynyt muutosjohtamiseen teoriassa ja käytännössä. Käytännön muutosjohtamista opinnäytetyön aikana ovat olleet työvuorolistan suunnittelu ja koulutusten ja kokousten organisointi. Nämä tehtävät ovat vastanneet YAMK eettiseen kompetenssiin (Yleiset työelämävalmiudet eli kompetenssit) jossa opiskelijan tulee ottaa huomioon yksilö ja yhteisön näkökulmat. Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä on selkeästi ilmennyt osaamisen johtamisen merkitys autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisen onnistumisessa. Koen kehittyneeni amma-

tillisesti johtajuuden asiantuntijuudessa, sillä olen saanut näkökulmaani laajennettua yksilötasolta koko työyhteisöön. Osaan ottaa huomioon yksilöiden aseman ja osaamisen työyhteisössä ja hyödyntää tuota osaamista kehittämistyössä.

Aloittaessani opinnäytetyön tekemisen oli kokemukseni työyhteisön kehittämisestä vähäistä. Koulutuksen aluksi teimme syväluotaavia johtajuus arvioita omista luonteenpiirteistämme, joiden myötä omakuvani johtajana kehittyi ja pystyin vaikuttamaan omaan johtajuuteeni käytännössä. Ensimmäinen kehittämistä vaativa asia oli palautteen vastaanottaminen ja antaminen, jotka ovat erittäin tärkeitä ominaisuuksia lähijohtajalle.

Kehittämistyön edetessä sain järjestää koulutus- ja suunnittelupäiviä, joiden myötä ammatillinen itsevarmuus kehittyi. Koulutusten järjestäminen on vastannut osaamisen kehittymisen kompetenssiin, jonka mukaan opiskelijan tulee kyetä ottamaan vastuuta yhteisön tavoitteellisesta oppimisesta (Yleiset työelämävalmiudet eli kompetenssit 2016). Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisen onnistumisen tärkeimpiä osa-alueita oli osaamisen kehittäminen. Koen hallitsevani työyhteisön osaamisen kehittämisen ja realististen tavoitteiden asettamisen, sillä opinnäytetyön aikana osaamista kehitettiin tavoitteellisilla koulutuksilla ja toimintakäytänteitä kehittämällä.

Yksi innovaatio-osaamisen kompetenssi YAMK opinoissa on, että opiskelijan tulee osasta johtaa projektia (Yleiset työelämävalmiudet eli kompetenssit 2016). Ohjaus- ja projektiryhmä työskentelyn myötä projektipäällikön tehtävänkuvat selkenivät ja opin tarkastelemaan projektityöskentelyä kokonaisuutena, pelkän tehtäväkeskeisyyden sijasta. Prosessia aikana asiantuntijuus alkoi kehittyä ja koen olevani autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisen asiantuntija. Onnistunut kehitystyö loi ammatillista itsevarmuutta tulevaan johtajuuteen niin henkilöstöjohtamisen, kuin osaamisen johtamisen osalta. Perehtyneisyyteni muutosjohtamisessa näen etuna nykyisten suurten organisaatio uudistusten keskellä työskennellessäni. Perehtyneisyyteni muutosjohtamiseen käy ilmi opinnäytetyön pohjalta yhteiskirjoituksena tehdystä kypsyyšnäytteestä, jonka aiheena oli toimintatutkimus muutosjohtamisen mahdollistajana.

Projektipäällikön tulee olla päämäärätietoinen ja osata johtaa ihmisiä. Hänen tulee kyetä organisoimaan projektin etenemistä. (Kettunen 2009, 29 - 30.) Projektimuotoisessa opinnäytetyössä etuna on asiantuntijuuden kehittyminen työryhmien organisoimisessa. Kokousten valmistelu projekti- ja ohjausryhmiin opetti arvioimaan opinnäytetyön etenemistä ja oleellisia asioita opinnäytetyön eri vaiheissa. Kiireisten kolmivuorotyötä tekevien työntekijöiden kokousaikataulujen organisoiminen toi omat haasteena kehittämistyöhön. Koen omaavani projektityöskentelyyn tarvittavan ammatillisen osaamisen ja rohkeuden. Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen toimintatutkimuksen avulla on konkreettista työyksikön toiminnan muuttamista. Projektipäällikkönä olen eettisen osaamisen ensimmäisen kompetenssin mukaisesti (Yleiset työelämävalmiudet eli kompetenssit 2016), ottanut vastuuta yhteisön toiminnasta ja sen seurauksista. Vastuun ottaminen on ollut luontevaa, sillä sitoutumiseni opinnäytetyön eteenpäinviemiseen on ollut vahvaa.

Opinnäytetyön aikana olen tehnyt yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Olin opinnäytetyön aikana yhteydessä osastolle, jossa oli aikaisemmin kehitetty autonomista työvuorosuunnittelua. Tein yhteistyötä myös alueen hallintoylihoitajan, sekä tiedotusvastaavan kanssa, kun suunnittelimme artikkeleiden julkaisemista Kaima järjestelmässä. Opinnäytetyön esitin Kainuun sote- kuntayhtymän osastonhoitajien isossa kokouksessa. Tällöin tavoitin suuren osan osastonhoitajista ja pääsin osoittamaan asiantuntijuuteni autonomisesta työvuorosuunnittelusta.

Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisen myötä ammatillinen itseluottamukseni on kehittynyt merkittävästi. Olen oppinut huomioimaan muuttuvia tilanteita, sekä toiminnan ja henkilöstön tarpeet työyhteisön muutosprosessissa. Toimintani työelämässä on kehittynyt päämäärätietoiseksi ja olen kehittynyt niin henkilökohtaisten, kuin työyhteisön tavoitteiden asettamisessa.

8.4 Lähteet

Aaltio, I., Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa. A. Puusa & P. Juuti. (toim.) Menetelmä viidakon raivaajat. Turku. Hansaprint. 153 - 167.

Anttila, P. 2006. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Tallinna. AS Pakett.

Auvinen, P., Heikkilä, J., Ilola, H., Kallioinen, O., Luopajarvi, T., Raij, K., Roslöf, J. 2010. Suositus tutkintojen kansallisen viitekehyksien (NQF) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa. Viitattu 24.4.2016. www.arene.fi/sites/default/files/PDF/2015/NQF.pdf.

Nikkonen, M., Janhonen, S., Juntunen, A. 2003. Hoitokulttuurin tutkimuksesta: Etnografia hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Teoksessa. S. Janhonen, M. Nikkonen. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki. Wsoy. 44 - 80.

Mäntylä, R. 2007. Kertovan muutosselonteon menetelmä. Teoksessa. E Syrjäläinen, A. Eronen, & V-M. Värri. (toim.) Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere. Juvenes Print. 40 - 61.

Heikkinen, H., Syrjälä, L. 2010. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio, & L. (toim.) Syrjälä. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki. Kansanvalistusseura. 144 - 161.

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Hyvätieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 26.4.2016. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Janhonen, S., Nikkonen, M. 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki. WSOYpro Oy.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Juva. WS Bookwell Oy.

Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa R. Hut-
tunen, P. Moilanen, J. Aaltola, L. Syrjälä, J. Jyrkämä, K. Kiviniemi, H.L.T. Heikki-
nen. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja.
Jyväskylä. Atena.

Kuula. A. 2011. Methodological and Ethical Dilemmas of Archiving Qualitative
Data. *IASSIST quarterly*. Viitattu 28.4. 2016. http://www.iassistdata.org/sites/default/files/iq/iqvol34_35_kuula.pdf.

Kuula. A. 2006. Tutkimusetiikka. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kylmä J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki. Edita.

Paunonen, M., Vehviläinen-Julkunen, K. 1997. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka.
Juva. WSOY.

Pietarinen, J. 2015. Etiikka. Viitattu 9.5.2016. <http://filosofia.fi/node/6985>.

Pohjola, A. 2007. Eettisyyden haaste tutkimuksessa. Teoksessa L. Viinamäki & E.
Saari (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteiseen tutkimukseen. Helsinki.
Tammi. 11 - 31.

Potts, A., Sikes, A. 2008. Researching education from the inside. Investigations
from within. London and New York. Routledge.

Tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys. 2009. Opetusministeriö.
Helsinki. Opetusministeriö, koulutus- ja tiedepolitiikan osasto.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki.
Tammi.

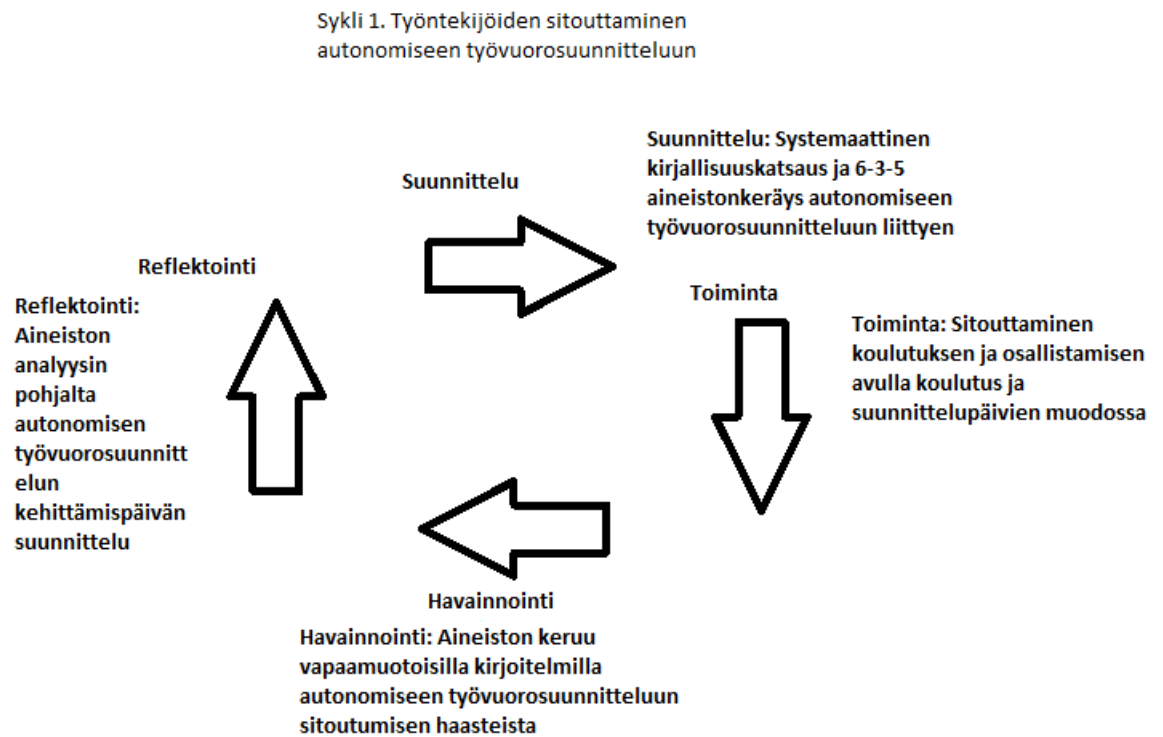
Vilka, H. 2014. Tutkimusmetodeja ammatilliselle kentälle. Viitattu 28.4.2016.
<http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-kehita.pdf>.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki. Tammi

Viitala, R. 2008. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Yleiset työelämävalmiudet eli kompetenssit. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.4.2016. <http://www.kamk.fi/loader.aspx?id=95b6572e-e83e-40f3-830a-3f543b575e0d>.

Opinnäytetyön ensimmäinen sykli Carria ja Cemmiä mukailleen (1986).



Saate

Olet osallistunut koulutus- ja suunnittelutilaisuuteen koskien autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämistä. Kirjoita vapaamuotoinen kirjoitelma, mitä haasteita koet autonomiseen työvuorosuunnitteluun sitoutumisessasi.

Aineistonkerääminen toteutetaan anonyymisti. Kirjoita kertomuksesi ja palauta se suljetussa kirjekuoressa hoitajanhuoneen ilmoitustaululla olevaan kirjekuoreen. Kirjekuoria, paperia ja kyniä on hoitajienhuoneen pöydällä ja keräyskuori hoitajienhuoneen ilmoitustaululla.

Kiitos palautteestasi, terveisin Pertti!

Kehyskertomukset

Kuvittele aikaa ennen autonomista työvuorosuunnittelua ja tätä hetkeä. Mielestäsi autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä on onnistuttu ja käytäntö on alkanut vakiintua työyhteisöön. Pohdi miksi autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä onnistuttiin?

Kuvittele aikaa ennen autonomista työvuorosuunnittelua ja tätä hetkeä. Mielestäsi autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä on epäonnistuttu ja käytäntö ei ole alkanut vakiintua työyhteisöön. Pohdi miksi autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä epäonnistuttiin?

Kuvaile autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisprosessia.**Teema 1. Myönteinen asenne.**

2 a Alkukankeuden jälkeen koko ajan parempaan suuntaan.

2 b Työntekijöiden positiivisuus kasvanut asiaa kohtaan.

3 a Niin kuin aina kehitysprosessissa; on ollut ylä ja alamäkiä.

3 c Prosessin edetessä on tiedostettu ongelmat ja niitä pyritty selvittää/ratkaista.

5 a Autonominen työvuorosuunnittelu on mennyt mielestäni koko ajan paremmin.

7c Mutta olen alkanut suhtautua asiaan kuitenkin positiivisemminkin.

Teema 2. Osaaminen.

3 b Kuitenkin autonominen työvuorosuunnittelu on mielestäni tullut osaksi työyhteisön toimintaa.

4 c Ja kun on saatu suunnitella useampi lista pikkuhiljaa tämä on lähtenyt sujumaan.

4 d Osaamme ottaa huomioon muidenkin suunnittelemat vuorot ja pysymme muokkaamaan omia jo tehtyjä rivejä.

74 b Nyt kun "osaamme" pelisäännöt, mm. yöt ensin, on helpompi lähteä suunnittelemaan omaa riviä.

4 d Osaamme ottaa huomioon muidenkin suunnittelemat vuorot ja pysymme muokkaamaan omia jo tehtyjä rivejä.

Teema 3. Haasteet.

1 a Listavastaavat joutuvat muistuttamaan kaikkia tarkistamaan ja muuttamaan tarvittaessa suunnitelmiaan,

1 b yhteispeliä ja tasapuolisuutta tarvitaan,

4 e Negatiivisena nään, ettei ne tietyt ole sitoutuneet ja joutuu toisia "työntämään" eteenpäin suunnittelemaan omat rivit.

6 b Periaatteessa minulle sama, mitä vuorot ovat.

8 d Aikaa vieväähän se toki on.

Kuvittele aikaa ennen autonomista työvuorosuunnittelua ja tätä hetkeä. Mielestäsi autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä on epäonnistuttu ja käytäntö ei ole alkanut vakiintua työyhteisöön. Pohdi miksi autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä epäonnistuttiin?

Teema 1. Joustaminen

2 Omien työvuorojen muokkaus tarvittaessa, kaikkien pitää tarkistaa voiko omaa riviä muuttaa

3 Työntekijät eivät olleet valmiita kompromisseihin työvuoroja suunniteltaessa.

6 Henkilökunnan kesken on keskusteltu ja neuvoteltu liian vähän työvuoroista ja niiden vaihdoista.

11 Keskustelua vuoroista listan suunnittelun aikana pitäisi lisätä ja kaikkien joustaa jossain kohti

Teema 2. Osaaminen

1 Listoja ei ole saatu ihan valmiiksi niin että "vahvuus" olisi hyvä kaikissa päivissä.

8 Henkilökunnan kanssa ei käyty läpi miksi listan suunnittelu oli epäonnistunut. Työntekijöille annettiin informaatio, että lista oli kesken, mutta ei selitystä miksi se oli "huono". -> Näin listan suunnittelussa oli vaikea kehittyä paremmaksi, eikä ollut motivaatiota tehdä paremmin.

10 Suunnitellut vuorot muuttuvat usein, yhden päivän vapaita ja pitkiä työputkia tulee edelleen

Teema 3. Sitoutumattomuus

5 Kaikki eivät olleet sitoutuneet työvuorosuunnitteluun.

9 Autonomisen työvuorosuunnittelun kanssa oli paljon muita uusia asioita sekä muutoksia osastolla. Tästä johtuen työvuorosuunnitteluun ei ollut jaksamista keskittyä niin paljon kuin olisi pitänyt.

4 Työvuorot eivät olleet valmiita ajoissa, koska kaikki eivät olleet suunnitelleet omia työvuoroja.

Kuvittele aikaa ennen autonomista työvuorosuunnittelua ja tätä hetkeä. Mielestäsi autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä on onnistuttu ja käytäntö on alkanut vakiintua työyhteisöön. Pohdi miksi autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä onnistuttiin?

Teema 1. Yhteisöllisyys.

2 Työyhteisö on keskustelevalaa sorttia, työvuorojen suunnittelu on silloin helpompaa.

3 a Alkuun siirtyminen autonomiseen suunnitteluun toi paljon negatiivista puhetta.

5 Välillä käytiin läpi, että mikä menee hyvin suunnittelussa ja missä on kehitettävää

6 Yhdessä päätetty säännöistä.

9 Suurin osa työyhteisön jäsenistä osallistunut aktiivisesti suunnitteluun.

12 Työntekijät sitoutuneet asiaan.

Teema 2. Mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin.

1 Omat työvuorotoiveet toteutuivat paremmin.

3 b Porukan huomattessa, että autonomisuus mahdollistaa oman vapaaajan harrastusten jne. toteutumisen, niin työntekijät ”innostuivat” omien työvuorojen suunnittelusta.

7 Saa itse päättää millaisia vuoroja haluaa tehdä, kuinka paljon öitä, aamuja/iltoja.

8 On mahdollista esittää omat toiveet, (pun. ympyröin) tiettyjen menojen/päiville jolloin haluaa vapaata

10 Omalla kohdallani käytäntö on mahdollistanut ”kenttävuorojen” tekemisen. (Vuosia melkein vain vastaavan hoitajan tehtäviä tehneenä) -> ammatitaidon ylläpitäminen.

11 Oman arjen asiat saanut myös hoidettua, suunnittelemalla vapaat ja muutkin vuorot.

13 On saanut suunnitella itselle sopivat työvuorot_-> vaikuttaa työssä jaksamiseen.