

Saimaan ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysala Lappeenranta
Terveysten edistämisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Anu Kauppi ja Mervi Pekki

Kokemusasiantuntijat työaika-autonomian kehittäjinä

Opinnäytetyö 2016

Tiivistelmä

Anu Kauppi ja Mervi Pekki

Kokemusasiantuntijat työaika-autonomian kehittäjinä, 64 sivua, 16 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysala Lappeenranta

Terveyden edistämisen koulutusohjelma

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö 2016

Ohjaajat: yliopettaja Anja Liimatainen ja yliopettaja Pirjo Vaittinen, Saimaan Ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön lähtökohtana on ollut työaika-autonomian tutkiminen ja kehittäminen. Opinnäytetyössä kuvataan, miten työaika-autonomia on koettu ennen, mitä se on nyt ja mitä se voisi olla tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tarkoitus oli kuvata työaika-autonomian käyttöä ja toimivuutta sekä kehittää malli työaika-autonomian uudistamiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli selkeyttää ja yhdenmukaistaa työaika-autonomian ohjeistusta.

Opinnäytetyö oli kehittämistehtävä, jossa käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Aineistonkeruu toteutettiin hyödyntämällä aiempien työaika-autonomiakyselyiden tuloksia tarkentavana kyselynä ja Learning Cafe-tapahtumassa. Kohdeyrymänä olivat Etelä-Karjalan Keskussairaalan neljän osaston henkilökunta. Tarkentavaan kyselyyn vastanneita oli 49 ja Learning Cafeeseen osallistui yhdeksän henkilöä. Kyselyaineisto analysoitiin sisällön analyysillä. Kehittämistyön tuloksena hoitohenkilökunnan ratkaisuehdotukset huomioiden koottiin työaika-autonomian pelisääntöjen -malli.

Opinnäytetyön tuloksien mukaan työaika-autonomian toimiviksi pelisäännöiksi koettiin selkeät perusohjeet kuten työvuorokoodit, vuorovahvuudet ja listan teon aloituksen säännöt. Toimimattomiksi koettiin työyhteisötaitoihin liittyvät pelisäännöt. Hoitohenkilökunnan ratkaisuehdotukset olivat konkreettisia ja toteutettavissa. Keinoja olivat perehdytykseen panostaminen, pelisääntöjen säännöllinen kertaaminen, ongelmien ratkaiseminen heti, henkilökohtaisen vastuun kantaminen, neuvottelu ja keskustelu. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää kaikissa yksiköissä, joissa käytetään työaika-autonomiaa.

Asiasanat: Kokemusasiantuntijuus, työaika-autonomia, työhyvinvointi, työyhteisötaidot

Abstract

Anu Kauppi and Mervi Pekki

Experts by experience developing working time autonomy, 64 pages, 16 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Health Care and Social Services, Lappeenranta

Master's Degree Program in Health Promotion

Master's Thesis 2016

Instructors: Principal Lecturer Anja Liimatainen and Principal Lecturer Pirjo Vaitinen, Saimaa University of Applied Sciences

The purpose of this study was to develop working time autonomy. The goal was to find new knowledge about working time autonomy, improve it and make a new model about the working rules.

Data for this study were collected by staff's inquiry made earlier and from new inquiries. After analyzing results Learning Café meeting was kept to staff's members. Qualitative research methods were used in this study.

The results of the study show that working time autonomy was working basically well. Problems were mainly with work community skills, especially objectivity by working shifts. Results to improve working time autonomy came from staff and were easy to fulfil in workplaces.

Keywords: expert by experience, working time autonomy, work welfare, work community skills

Sisällys

Johdanto	5
1 Työhyvinvointi	7
1.1 Työhyvinvoinnin määrittely	7
1.2 Työyhteisötaidot.....	9
2 Työaika-autonomia.....	12
2.2 Työaika-autonomian määrittely.....	13
2.3 Työaika-autonomia työvuorosuunnittelussa.....	18
3 Kokemusasiantuntijuus	20
3.1 Kokemusasiantuntijuuden määrittely	20
3.2 Kokemusasiantuntijuus tässä opinnäytetyössä	22
4 Kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoite.....	23
5 Kehittämistehtävän toteutus	24
5.1 Kohderyhmän kuvaus	24
5.2 Kehittämisen vaiheet	24
6 Kehittämistehtävän tulokset	27
6.1 Aikaisempien kyselyiden tulokset	27
6.2 Pelisääntöjen rakenne	28
6.3 Tarkentavan kyselyn tulokset	29
6.3.1 Osasto A:n tarkentavan kyselyn tulokset	29
6.3.2 Osasto B:n tarkentavan kyselyn tulokset	30
6.3.3 Osasto C:n tarkentavan kyselyn tulokset	31
6.3.4 Osasto D:n tarkentavan kyselyn tulokset	32
6.3.5 Vertaisarvioinnin tulokset	33
6.4 Hoitohenkilökunnan ratkaisu ehdotukset	34
6.5 Tulosten yhteenveto	36
7 Pohdinta	39
7.1 Tulosten tarkastelu	40
7.2 Kehittämistehtävän eettisyys ja luotettavuuden arviointi.....	41
Lähteet.....	43
Liitteet	46
Liite 1 Tutkimuslupa	47
Liite 2 Saatekirje koetestaajille.....	48
Liite 3 Saatekirje hoitohenkilökunnalle	49
Liite 4 Kyselylomake osasto A 1/3	50
Liite 5 Kyselylomake osasto A 2/3	51
Liite 6 Kyselylomake osasto B 1/3	52
Liite 7 Kyselylomake osasto B 2/3	53
Liite 8 Kyselylomake osasto C/D 1/3.....	54
Liite 9 Kyselylomake osasto C/D 2/3.....	55
Liite 10 Kyselylomakkeen lisäsivu kaikille osastoille	56
Liite 11 Osasto A:n tulokset ja lukumäärät.....	57
Liite 12 Osasto B:n tulokset ja lukumäärät.....	58
Liite 13 Osasto C:n tulokset ja lukumäärät.....	59
Liite 14 Osasto D:n tulokset ja lukumäärät.....	60
Liite 15 Vertaisarvioinnin tulokset ja lukumäärät 1/2	61
Liite 16 Vertaisarvioinnin tulokset ja lukumäärät 2/2	62

Johdanto

Työaika-autonomia on yleistynyt yhteisöllinen työväline sosiaali- ja terveysaloilla. Yhteiskunnallisen muutoksen myötä työaika-autonomia on vallannut tilaa aikaisemmalta autoritääriseltä johtajuudelta, jossa esimiehet ovat määrittäneet työntekijöidensä työvuorot. Työelämän paineistukseen vaikuttavat ikääntyvä väestörakenne ja pula koulutetuista työntekijöistä, mitkä haastavat työnantajia panostamaan työnimun ja työhön sitoutumisen lisäämiseen. Hoitotyön ja työvuorosuunnittelun muutosta voidaan kuvailla siirtymisenä voimakkaasta johtajuudesta työntekijälähtöisyyteen, johon työaika-autonomia istuu hyvin, toteuttaen demokratian periaatetta, jossa ketään ei käsketä eikä johdeta vaan pyydetään. (Hyvejohtajuus 2015.)

Työaika-autonomia on nimetty työyhteisön ja yksilön elämänlaatua tukevaksi työvälineeksi ja siihen siirtymistä puoltavat Super, Tehy ja Työterveyslaitos (Super 2015; Tehy 2015; Työterveyslaitos 2015.) Työaika-autonomiasta on tehty useita tutkimuksia ja oppaita muun muassa työhyvinvoinnin, yhteisöllisyyden ja esimiestyön näkökulmista. Työaika-autonomiasta on raportoitu vielä vähän. Työaika-autonomian käytön lisääntyessä yleistyy myös kokemusasiantuntijuus, jota tulisi hyödyntää toimintamallien kehittämisessä. Jatkotutkimusideoiksi tutkijat nimesivät kyselyiden jatkuvuuden eri ammattiryhmissä sekä olemassa olevien tulosten hyödyntämisen ja viemisen käytäntöön. (Levo 2010; Mäkiranta 2010; Naavalinna 2014.)

Työaika-autonomian yksi keskeisimmistä eduista on työntekijän mahdollisuus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, mikä lisää samalla elämänhallintaa sekä työn mielekkyyttä. Työaika-autonomian vahvuutena on sen muokkautuvuus käyttäjilleen sopivaksi, mutta samalla se vaatii toimiakseen pelisäännöt ja niiden noudattamista. Pelisääntöjen sopimiseen ja noudattamiseen taas tarvitaan työyhteisötaitoja sekä yhteisön tahtotilaa opetella ja ylläpitää avointa kommunikaatiota sekä kunnioitusta yhteisiä sopimuksia kohtaan.

Tämä opinnäytetyö on kehittämistehtävä ja siinä käytetään käsitteitä kokemusasiantuntijuus, työaika-autonomia, työhyvinvointi ja työyhteisötaidot.

Näiden edellä mainittujen käsitteiden välistä suhdetta toisiinsa voidaan kuvailla seuraavasti: Työaika-autonomia edellyttää työyhteisötaitoja ja nämä yhdessä edistävät työhyvinvointia. Kokemusasiantuntijuudessa henkilöt ovat oman tilanteensa asiantuntijoita ja parhaita mahdollisia kehittäjiä muutoksessa. Nämä kolme tekijää ovat keskeisessä asemassa sosiaali- ja terveysaloilla ja siksi tutkimme ja etsimme keinoja, joilla voidaan tukea työaika-autonomian käyttöä ja toimivuutta yhteisöllisenä työvälineenä. Näkökulmana käytetään työyhteisön näkökulmaa, joka toimii samalla kokemusasiantuntijuutena. Yhteistyökumppaneiksi pyydettiin Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden Eksoten Etelä-Karjalan Keskussairaalan (Ekks) neljän osaston hoitohenkilökuntaa, joilla on käyttökokemusta työaika-autonomiasta.

Kehittämistehtävä on viisivaiheinen. Tutkimustehtävänä on tarkentaa edellä mainittujen kokemusasiantuntijoiden näkökulmasta, mitä työaika-autonomia on ollut ennen, mitä se on nyt ja mitä se voisi olla tulevaisuudessa heidän työyhteisöissään.

1 Työhyvinvointi

Tässä kehittämistehtävässä käsitellään työhyvinvointia työaika-autonomian näkökulmasta. Työaika-autonomian on todettu olevan työhyvinvoinnin apuväline ja se lisää työhyvinvoinnin kokemusta. (Järvinen 2009).

1.1 Työhyvinvoinnin määrittely

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi (STM 2015). Puhuttaessa työhyvinvoinnista voidaan sen tekijät jakaa edistäviin ja estäviin tekijöihin. Sosiaali- ja terveysministeriö on listannut Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020 -julkaisussaan työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi työntekijöiden oikeudenmukaisen kohtelun, työpaikan yhteisten arvojen noudattamisen, työpaikalla vallitsevan luottamuksen ja aidon yhteistoiminnan sekä tasa-arvon. Työhyvinvointia lisäävät hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammatitaito. (STM 2011.)

Työhyvinvointia edistävä työympäristö on terveellinen, turvallinen ja viihtyisä sekä tuottava ja kannattava. Työhyvinvointi edellyttää myös oikeaa tietoa, tahtoa ja osaamista. Tulevaisuudessa on osattava entistä enemmän hyödyntää aineetonta sosiaalista ja psykologista pääomaa. (STM 2011, 6; STM 2014, 19; STM 2015.) Suonsivun (2015) mukaan työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi työssä, työyhteisössä ja organisaatiossa voidaan määritellä seuraavat tekijät: strateginen, pitkäjänteinen ja vakaa taloudellinen toiminta, organisaation hyvä johtaminen ja yhteiset tavoitteet. Lisäksi työhyvinvointia edistävät työpaineen sopiva määrä, tunne työnhallinnasta, selkeät roolit ja tehtävät, työturvallisuus, vaikutusmahdollisuudet, osaamisen hyödyntäminen, työyhteisön toimivuus, pelisääntöjen noudattaminen, yhteiset arvot ja työyhteisötaidot. (Suonsivu 2015, 84.)

Työyhteisön työhyvinvoinnin edistäviksi tekijöiksi voidaan vielä tarkentaa seuraavat elementit: vahvuuksien kautta kehittäminen ja johtaminen, perehdytys, palaute, osaaminen, osaamisen kehittäminen, urapolut, toimiva ja tukeva organi-

saatiomalli, sopiva työmäärä, oikeudenmukaisuus, varhainen puheeksi otto, positiivinen ilmapiiri, usko tulevaisuuteen ja kiittäminen onnistumisista. Yhteenve-tona työhyvinvointia on vahva ammatillisuus, joka mahdollistaa ajankäytön ja omien resurssien hyödyntämisen. Samalla työ ja vapaa-aika erottuvat toisistaan sopivan työmäärän löytyessä. (Suonsivu 2015, 84.)

Järvisen (2009) mukaan työhyvinvoinnista puhuttaessa voidaan puhua myös työnkokemuksellisuudesta. Työnkokemuksellisuus voidaan jakaa kahteen eri koulukuntaan, joissa toinen kokee positiivisia luovia huippukokemuksia, kun taas toinen negatiivista kurjistumista ja uupumusta. Voidaan tulkita niin, että kaikessa työssä on positiivista ja negatiivista sisältöä, mutta ihmisen kokemus ja suhde työhön vaihtelee koulutuksen, persoonan, iän ja elämäntilanteiden mukaan. Järvinen korostaa asenteen merkitystä työhön suhtautumisessa ja työhyvinvoinnin kokemisessa työelämä ei ole pelkkää ruusuilla tanssimista, mutta ei onneksi jatkuva piikkimatolla kulkemistakaan. (Järvinen 2009, 22, 23, 26.)

Työhyvinvoinnin estäviä tekijöitä ovat muun muassa kiire, työpaine ja työyhteisön konfliktiherkkyys. Lisäksi kommunikoinnin niukkeneminen ja kommunikointitaitojen taantuminen viestintävälineiden kehittyessä altistaa väärinymmärryksille työyhteisössä. (Laine & Salonen 2014.) Työolobarometrien mukaan sairaanhoitajat eivät ole yhtä tyytyväisiä kuin ennen työelämäänsä (Hahtela 2015, 24). Tyytymättömyyden aiheuttajiksi nimettiin työvoimapulasta johtuva liiallinen kuormitus, lakisääteisen täydennyskoulutuksen laiminlyönti sekä uuden työntekijäskupolven erilainen työtapa ja odotukset työltään (Hahtela 2015).

Miksi sitten työhyvinvointi on tärkeää? Työhyvinvoinnin on todettu vaikuttavan työpaikan menestykseen, sairauspoissaoloihin, työkyvyttömyyseläkkeiden määrään ja taloudelliseen tuottavuuteen. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee. Työhyvinvoinnin lisääntymisellä on myönteinen vaikutus työssä onnistumiseen, työntekijöiden terveyteen ja työurien pidentämiseen (STM 2011, 6; STM 2014, 19; STM 2015.) Sosiaali- ja terveysaloilla työskennellään jatkuvan työpaineen ja stressin alla. Jos tämän kaiken keskellä kuitenkin onnistuu työssään, lisää se työhyvinvointia. Työn merkityksellisyys ja

vastuullisuus sekä työn mielekkyys ja imu ovat suoraan yhteydessä työssä onnistumisen kokemukseen. Ihanteellisin tilanne työntekijälle on, kun työn sisältö ja työtehtävät ovat sopivat ja niiden lisäksi työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri, toimivat ihmissuhteet sekä riittävä tuki työtovereilta ja lähiesimieheltä. (Hahtela 2015, 24.)

Puutteellinen työhyvinvointi näkyy työyhteisössä henkisenä pahoinvointina, terveyden menettämisenä ja erilaisina riittämättömyyden tunteina, jotka taas saattavat näkyä ongelmiin tarttumattomuutena, työpaikkakiusaamisena sekä ratkaisumallien jäämisenä vaille toteutusta. Työhyvinvoinnin merkityksestä ollaan enenevässä määrin tietoisia niin valtion kuin myös organisaatioiden tasolla, mutta suomalainen työtapakulttuuri on vielä lapsenkengissä sen kehittämisessä ja ylläpitämisessä. (Suonsivu 2015,35.)

1.2 Työyhteisötaidot

Työyhteisötaidot, työelämätaidot ja alaistaidot ovat rinnakkaiskäsitteitä. Tässä työssä käytettiin termiä työyhteisötaidot. Työyhteisötaitojen on todettu olevan yhteydessä työhyvinvointiin ja ne muodostuvat useista eri ominaisuuksista ja taidoista. Työyhteisötaidot ovat merkittävä osa työaika-autonomian ja työyhteisön toimivuutta; työyhteisötaidot sekä työaika-autonomia yhdessä lisäävät työhyvinvointia.

Hyviin työyhteisötaitoihin lukeutuvat vuoropuhelu, työkuorman jakaminen, omista työtehtävistä suoriutuminen autonomisesti, vastuullisuus sekä työajan hallinta että kehittäminen, jotka taas mahdollistavat sosiaalisen pääoman kehittymisen vuorovaikutuksena ja yhteistyönä esimiehen ja työtovereiden kanssa. (Ala-Mursula 2006, 44–45; Järvinen 2009, 31; Rytikangas 2011, 110; Suonsivu 2015, 26.) Jaben (2012) ja Laineen ym. (2014) mukaan taas työyhteisötaitoihin kuuluvat yhteistyö työyhteisön kanssa, järkevä resurssien käyttö, osallistuminen työpaikan kehittämiseen, vastuunottaminen omasta toiminnasta sekä kiinnostus työyhteisön vuorovaikutuksesta. Työyhteisötaidot ovat aktiivista, tehokasta ja tavoitteellista osallistumista omaan työhönsä ja vastuunottamista työyhteisöstä. Hyvä ja terve työyhteisö ei synny hetkessä vaan se vaatii paljon työtä, johon osallistuu

koko työyhteisö. Jabe (2012), Laine ym. (2014) ja Rytikangas (2011) jatkavat samalla linjalla todeten työyhteisötaitojen olevan halua kehittää, kykyä ilmaista mielipiteensä ja viedä asioita eteenpäin. Työyhteisötaidot ovat myös tavoitteellista, suunnitelmallista ja hyvin organisoitua tuottavaa toimintaa. (Jabe 2012; Laine ym. 2014, 108; Rytikangas 2011.)

Yhteenkuulumisen tunne, itsensä johtamisen taito, työtovereiden huomioiminen ja aito auttamisenhalu edistävät työyhteisön toimintakykyä. Toimintakyvyn lisääntyessä ne parantavat myös työilmapiiriä. Työyhteisölähtöisen kehittämisen lähtökohtana on, että kaikkien jäsenten ääniä kuullaan yhteisössä. Lisäksi kysymykset tulisi nähdä yhteisöllisenä perustehtävään liittyen yli ammattiryhmien rajojen. Työyhteisöt voidaan jakaa menestyvään eli toimivaan ja kriisiytyvään eli puutteelliseen työkulttuuriin, joista Seppänen-Järvelä on tehnyt taulukon havainnollistaakseen näiden tekijöiden eroja. Ohessa olemme tulkinneet samalla menestyvän työyhteisön tekijät toimiviksi työyhteisötaidoiksi ja kriisiytyvän työyhteisön tekijät puutteiksi työyhteisötaidoissa kuvan 1. mukaan. (Seppänen-Järvelä, Vataja 2009)

Toimivat työyhteisötaidot	Puutteelliset työyhteisötaidot
työyhteisön toiminnan käsittely yhdessä	työyhteisön toimintaa ei käsitellä yhdessä
hyvä keskinäinen vuorovaikutus	ei keskinäistä vuorovaikutusta
avoin ja rehellinen tiedonkulku	salailua ja peittelyä tiedonkulussa
hyvä ilmapiiri, sosiaalinen tuki	huono ilmapiiri, vajaa sosiaalinen tuki
selkeä käsitys tehtävistä ja asemasta	tehtävät ja asema epäselvä
luotettavat ihmissuhteet	luottamuksen puute ihmissuhteissa
tasavertainen vuorovaikutus	ristiriitoja vuorovaikutuksessa
keskustellaan työyhteisön perustehtävistä	ei keskustella perustehtävistä
konfliktien määrä on vähäinen	konflikteja runsaasti
konfliktien avoin käsittely	peitellään ja vähätellään konflikteja
yhteisymmärrys työyhteisön ratkaisuihin	yleisten näkemysten ristiriita
hyväksytään ja siedetään erilaisuutta	erilaisuutta ei hyväksytä
ei juoruta eikä puhuta selän takana	juoruilua, selän takana puhumista ja kateutta
vaalitaan hyviä ihmissuhteita	avointa vihamielisyyttä
avoin, hengittävä ja syrjimätön ilmapiiri	sulkeutunut ja ahdistava ilmapiiri
yhteinen osallisuus suunnitelmiin ja tapahtumiin	osallistuminen vähäistä suunnitelmiin ja tapahtumiin

Kuva 1. Tulkinta menestyvä ja kriisiytyvä työyhteisö -taulukosta työyhteisötaitoina (Seppänen-Järvelä ym. 2009, 24)

Työyhteisötaitoja voi ja tulisi myös tarkastella Järvisen (2009) mukaan toimivan työyhteisön näkökulmasta. Järvisen ajatukseen sisältyy vahvasti viesti työpaikan

perustehtävän merkityksestä. Organisaation perustehtävän toteuttaminen, työroolien verkosto ja asiakkaiden palveleminen tulisivat olla pääosassa. Tämä taas sisältää ymmärryksen, ettei työyhteisö ole perhe, kaverijengi tai chattipiiri. Useissa työyhteisöjen vuorovaikutusongelmissa puhutaan henkilökemioiden toimimattomuudesta, mikä ei Järvisen (2009) mukaan liity työn perustehtävään lainkaan. Työ ei ole parisuhde, työkavereista ei tarvitse tykätä, mutta toimeen on tultava. Hyvän työyhteisön tunnistaa siitä, että sen jäsenet toimivat hyvin ammatillisesti eli työrooleistaan käsin. Järvinen (2009) toteaa työyhteisötaidoista, ettei hänen mielestään pelkkä ammattitaito riitä pärjäämiseen ja menestymiseen työelämässä. Organisaatiokäyttäytymisen perusteita tulisi opettaa pakollisena ennen työelämään siirtymistä. Ammatillisuutta tulisi harjoitella, muutoin avoin yhteistyö ja luottamuksellinen ilmapiiri vaarantuvat aiheuttaen ihmissuhdeongelmia. (Järvinen 2009, 12, 79–81; Järvinen 2014.)

Mikä sitten tekee työyhteisötaidoista tavoittelemisen arvioisia? Työyhteisötaidoilla, työhyvinvoinnilla ja tuottavuudella on katsottu olevan yhteys toisiinsa. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijöillä on enemmän keinoja ja työyhteisötaitoja vaikuttaa perustehtävän toteutumiseen, ylläpitää vuorovaikutusta sekä jakaa tietojaan ja kokemuksiaan samalla edistään kehitystä parempaan suuntaan. Hyvät työyhteisötaidot lisäävät ryhmän toimivuutta, työssä viihtymistä, uusien työntekijöiden perehtymistä sekä työnpaineen jakautumisen tasaisemmin. Esimiehen näkökulmasta hyvät työyhteisötaidot tukevat johtamista niin sanotun jaetun johtajuuden sekä vastuullisuuden lisääntyessä samalla vähentäen valvonnan tarvetta. (TTK 2016.)

2 Työaika-autonomia

Työaika-autonomia, autonominen työvuorosunnittelu, yhteisöllinen työvuorosunnittelu ja osallistava työvuorosunnittelu ovat rinnakkaiskäsitteitä. Tässä opinnäytetyössä käytettiin termiä työaika-autonomia. Työaika-autonomia on yhteisöllinen työväline, jolla tarkoitetaan työvuoroluetteloiden (=puhekielessä työvuorolista) tekomenetelmää. Menetelmässä työntekijät itse ovat ratkaisevassa

asemassa työvuorojen suunnittelussa. Työvuoroluettelolla tarkoitetaan yhteen-
vetoa kaikkien työntekijöiden työvuoroista, josta ilmenee työntekijöiden määrä
sekä ketkä ovat työvuoroissa. (Hakola 2010, 83.)

2.1 Työaika-autonomian edellytykset

Työaika-autonomia on yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, jossa jokainen työntekijä suunnittelee omat työvuoronsa yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa yhteisesti sovittujen pelisääntöjen ja olemassa olevien reunaehtojen kuten työehtosopimukset, työaikalaki ja paikalliset sopimukset organisaation/yksikön toiminnan puitteissa. (Työterveyslaitos 2010.) Työyhteisö muodostaa itselleen reunaehdot, laatii suunnittelusäännöt, arvioi kehitystä ja tekee tarvittaessa muutoksia. (Tehy 2015).

Hakolan (2010) mukaan työvuorosuunnittelussa tulee huomioida henkilöstön rakenne ja osaaminen työvuoroissa niin, että työtä pystytään tekemään tasalaatuisesti ja hyvän hoidon jatkuvuus toteutuu. Työvuorosuunnittelussa tulee huomioida työntekijöiden turvallisuus, perehtyneisyys ja uusien ja vanhojen työntekijöiden työskentely vuoroissa lomittain. Työvuorosuunnittelulle tulee sopia aikataulu ja yhteiset periaatteet, joihin lukeutuvat työvuororakenteen määrittely. Esimerkkinä työhön tulo- ja lähtöajat, montako viikonloppua, aamu-, ilta- ja yövuoroa listassa tulisi olla. Lisäksi sovitaan vastuuhenkilöt (esimerkkinä listavastaavat), jotka huolehtivat pelisääntöjen noudattamisesta ja työvuorosuunnittelun jatkuvuudesta. Esimiehen roolina on huolehtia henkilökunnan perehdytyksestä, tasapuolisuuden toteutumista ja puuttua ristiriitatilanteisiin. (Hakola 2010, 52.)

Työaika-autonomia perustuu työntekijöiden ja työyhteisön itsemääräämisoikeuteen työvuorosuunnittelussa tuoden samalla vastuun työyksikön ja työntekijöiden tarpeiden huomioimisesta. Tutkimusten perusteella työaika-autonomia vaatii hyvät henkilösuhteet sekä toimivan työorganisaation (Levo 2010; Mäkiranta 2010; Immonen 2013; Naavalinna 2014.) Työterveyslaitos (2010) on määritellyt tärkeimmiksi tekijöiksi tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden huomioimisen

sekä niiden edellyttämien tiedon, periaatteiden ja vastuun sisäistämisen työyhteisöissä. Työaika-autonomian käyttöönotto vaatii yhteisten pelisääntöjen sopimista eikä sitä voi siirtää suoraan teoriasta käytännöksi. (Hakola 2010; Työterveyslaitos 2010; Super 2015.) Työaika-autonomia edellyttää yhteistä kieltä: yhteisiä käsitteitä, ajattelumalleja ja tavoitteita. (Hakola 2010, 50–51).

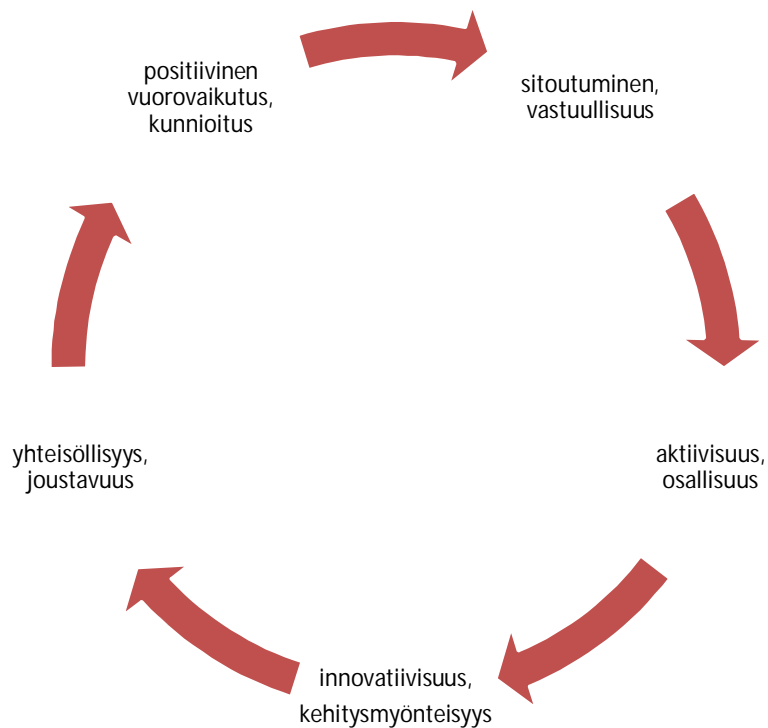
Kilpeläinen (2014) on tutkinut työaika-autonomiaan liittyvää vastuullista työvuorosunnittelua, jossa keskeisimpinä tekijöinä ovat osallisuus ja yhteisiin sääntöihin sitoutuminen. Arvopohja koostuu turvallisuudesta, yksilöllisyydestä, yhteisöllisyydestä, osallisuudesta, avoimuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Vastuun ja vastuullisuuden osana työvuorosunnittelua on määritelty antavan työntekijälle samanaikaisesti velvollisuuden hoitaa sovitut asiat, mutta myös vallan vaikuttaa kyseiseen tilanteeseen. Työhön liittyvien päätöksien tekeminen tuo myös vastuun päätöksistä. Vastuu voidaan jakaa toiminnalliseen, aktiiviseen ja passiiviseen vastuuseen. (Kilpeläinen 2014.)

Työaika-autonomiaan siirtyminen vaatii muutoksia raportointikäytäntöihin, työaikoihin ja työvuoroihin. Tarvitaan myös yhteistoimintaa, avointa keskustelua ja yhdessä sovittuja koko työyhteisöä koskevia pelisääntöjä. (Naavalinna 2014, 10.) Koulutuksien ja yhteispalavareiden merkityksellisyys korostuu ja kehittämistä vaativat työyhteisön ryhmytykseen, työilmapiiriin ja sosiaaliseen käyttäytymiseen liittyvät tukitoimet (Mäkiranta 2010). Voidaan myös sanoa työyhteisön työyhteisötaidoilla olevan suora vaikutus työaika-autonomian toimivuuden kokemukseen. (Heikkilä 2006; Naavalinna 2014).

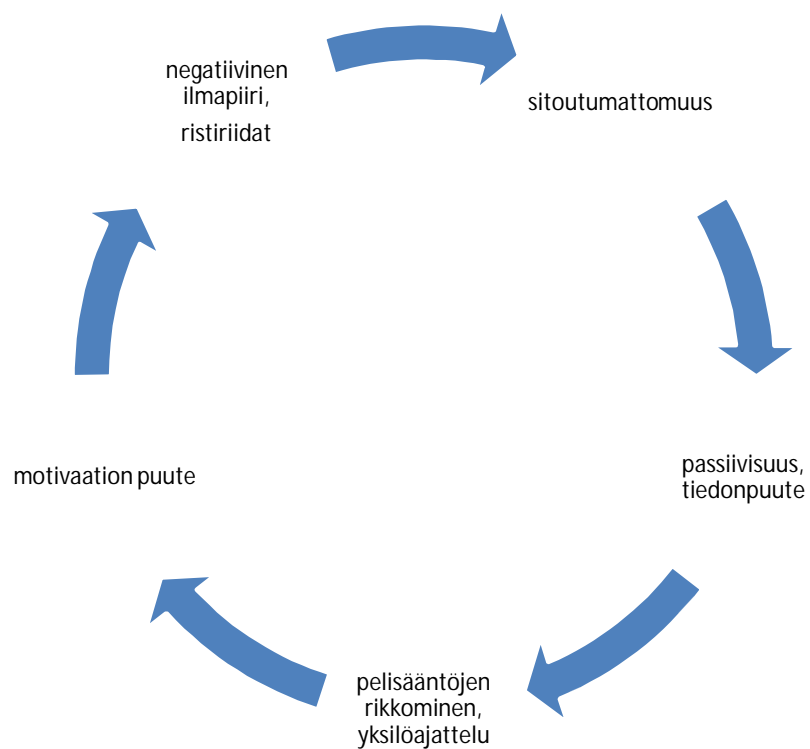
Työaika-autonomian näkökulmasta myös johtajuudelle on omat vaatimuksensa. Esimiehen asenne, kannustavuus ja tasapuolisuus ovat tärkeitä tekijöitä. Ongelmien korjaamisen tulee tapahtua työyhteisötasolla. Tiedottaminen, koulutus, esimiehen tuki ja yhteiset pelisäännöt määrittävät pitkälle työaika-autonomian toimivuutta ja toimimattomuutta. (Naavalinna 2014.) Työyhteisön toimivuus ei ole vain esimiesasia tai johtamiskysymys. Jokainen organisaation jäsen vaikuttaa omalla

toimintatavallaan, työpanoksellaan ja käytöksellään yhteistyön sujumiseen, ongelmien ratkaisuun, uudistusten toteutumiseen, asiakastyytyväisyyteen, työilmapiiriin ja muihin työpaikan menestystekijöihin. (Järvinen 2009, 11-12.)

Pro Gradu työssään Aila Immonen (2013) toteaa, että työaika-autonomialle voi nimetä edistäviä ja estäviä tekijöitä (kuvat 2 ja 3). Edistävillä ja estävillä tekijöillä on merkittävä rooli työntekijöiden, työyhteisön ja esimiehen näkökulmasta katsottuna. Edistäviksi tekijöiksi Immonen nimeää seuraavat: sitoutuminen, aktiivisuus, osallisuus, yhteisöllisyys, vastuullisuus, kehitysmuotoisuus, positiivinen vuorovaikutus hyvä henki, joustavuus, kunnioitus ja innovatiivinen työote. Estäviksi tekijöiksi Immonen nimeää: passiivisuus, sitoutumattomuus, pelisääntöjen rikkominen, tiedonpuute, motivaation puute, yksilöajattelu, negatiivinen ilmapiiri ja ristiriidat. (Immonen 2013.)



Kuva 2. Työaika-autonomian edistävät tekijät



Kuva 3. Työaika-autonomian estävät tekijät

2.2 Työaika-autonomian vaikutuksia

Työaika-autonomia tuo mukanaan etuja ja haittoja. Työaika-autonomiasta on tutkittu useimmiten työhyvinvoinnin apuvälineenä ja työntekijöiden näkemysten pohjalta jo käytössä olevasta työaika-autonomiasta. Tutkimusten tulokset ovat yhtäläiset ja tutkimustapaan liittymättä toimivan työaika-autonomian elementit pysyivät samoina viitaten vahvasti työelämätaidoiksi liitettyihin ominaisuuksiin. Työaika-autonomian tulkittiin olevan positiivinen työväline ja edistävän työhyvinvoinnin kokemuksia kuten työtyytyväisyys, jaksaminen, selviytyminen, työnhallinta, työsitoutuneisuus ja motivaatio. (Ala-Mursula 2006, 24–25; Kilpeläinen 2014.)

Yhteisöllisenä työvälineenä työaika-autonomian todettiin olevan pääpiirteittäin hyväksi hoitohenkilökunnan hyvinvoinnille sekä lisäävän työtyytyväisyyttä (Heikkilä 2006; Levo 2010; Naavalinna 2014). Työssä jaksamisen lisääntymisellä on Mäkirannan (2010) ja Levon (2010) mukaan vaikutusta sekä työn imuun että rekrytoinnin helpottumiseen.

Työaika-autonomia osallistaa henkilöstöä työvuorosuunnitteluun, tukee työhyvinvointia ja jaksamista sekä lisää oman elämänhallintaa (Levo 2010; Mäkiranta 2010; Naavalinna 2014). Työterveyslaitos (2010) on todennut työaika-autonomian lisäävän työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työvuoroihinsa, mikä taas lisää oman yksityiselämän suunnittelua ja hallintaa. Tasapuolisessa ja neuvottelevassa työyhteisössä työntekijöillä on mahdollisuus joustavaan työajan käyttöön sekä oikeudenmukaiseen työvuorosuunnitteluun. Toimiessaan hyvin työaika-autonomia mahdollistaa yhteisöllisyyden lisääntymisen, työilmapiirin paranemisen sekä helpottaa työn ja vapaa-ajan yhdistämistä. (Työterveyslaitos 2010.) Hakola (2010) nimeää työaika-autonomian eduiksi paremman työn hallinnan, työntekijöiden sitoutumisen ja työmotivaation lisääntymisen. Hyvällä työajan hallinnalla on todettu olevan stressiä vähentävä vaikutus, mikä taas laskee sairauspoissaolojen määrää. Huono työaikojen hallinta taas lisää sairauspoissaoloja. (Ala-Mursula 2006, 44–45; Hakola 2010, 50.)

Työterveyslaitoksen (2010) mukaan työaika-autonomian haasteiksi voidaan nimetä työntekijöiden erilaiset tarpeet työaikojen suhteen kuten arkivapaat, viikonloput, aamu-, ilta- ja yövuorot ja lomatoiveet. Myös henkilöstön vaihtuvuus, uusien työntekijöiden perehdyttäminen, erityisosaamisen ja turvallisuuden huomioiminen työvuoroissa asettavat rajoja työvuorosuunnittelulle. Henkilökunnan kannalta tärkeitä tekijöitä ovat oikeudenmukaisuus, haaste siirtyä yksilönäkökulmasta yhteisön näkökulmaan ja muiden toimijoiden/ammattiryhmien huomiointi. (Työterveyslaitos 2010.) Hakola (2010) toteaa työaika-autonomian haittapuoliksi työvuorosuunnittelun vaativan enemmän aikaa, kouluttautumista ja valmiuksien kehittämistä. Muuttuva työvuorokäytäntö saattaa aiheuttaa ristiriitoja työyhteisön sisällä ja hankaloittaa henkilöstön välisiä suhteita, joista esimerkkinä epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ja tyytymättömyys työvuoroihin. Vaikka työaika-autonomia antaa vapauksia vaikuttaa omaan työvuorosuunnitteluun, tuo se samalla myös vastuuta yhteisöstä sekä osallisuudesta. (Hakola 2010; Tehy 2015.)

2.3 Työaika-autonomia työvuorosuunnittelussa

Työaika-autonomia muokkautuu käyttäjänsä näköiseksi. Periaatteena on se, että jokainen työyhteisö sopii sääntönsä itse ja huolehtii niiden noudattamisesta. Ohessa ovat esimerkit 1-3, kuinka eri työyhteisössä on sovittu käytännön työvuoroluettelon suunnittelusta kahdessa erilaisessa työpaikassa sekä Tehyn määrittelemänä.

Esimerkki 1.

Listan koostaja tarkistaa lomat ja muut työvapaat ja laittaa ne pohjaan. Aluksi merkitään yövuorot, pitkät vuorot ja toivomukset/vapaat 2 viikon kuluessa (tämän jälkeen listan kokoaja varmistaa ja tarvittaessa muokkaa yövuorot ja pitkät vuorot asianmukaisiksi). Seuraavaksi päivävuorot merkitään viikon kuluessa. Lopuksi 2 viikkoa varataan suunnitelmien muokkaukselle. 3+3 viikon jaksossa siis: Jälkimmäisen listan 2 viimeistä viikkoa öille, pitkille ja toivomuksille/vapaille. Uuden listan 1. jakson ensimmäinen 1 vko päivävuoroille ja viimeiset 2 viikkoa muokkaukselle. Listan kokoaja koostaa listan jälkimmäisen jakson 1 viikolla ja jättää samalla seuraavan suunnittelupohjan aloitettavaksi. Jokainen saa laittaa 4 omaa toivomusta 6 viikon listaan. Nämä toivomukset listan koostaja pyrkii toteuttamaan

huolimatta valmistuneesta suunnitelmasta. Työstä johtuvat tarpeet merkitään työvuoroihin eri merkinnällä. Listan koostaja merkitsee jokaiseen suunnitelmaan arkipyhävapaat. Kuhunkin työvuoroon tuleva henkilökunta ja osaaminen huomioidaan. Yövuorojen määrä, yötyön aikahyvitykset, pitkien vuorojen määrä, viikonloppuvapaiden määrä ja viikonlopputöiden määrä huomioidaan. (Tehy 2015.)

Esimerkki 2.

Työpaikallamme esimies toimittaa tyhjän työvuoroluettelopohjan kahvihuoneeseemme. Suunnitelman teko aloitetaan porrastetusti niin, että jokainen saa vuorollaan olla ensimmäinen nimilistan järjestyksessä. Ensimmäisenä merkitään yövuorot. Kun kaikki yövuorot ovat merkitty, voidaan listaan merkitä kolme vuoroitetta ympyröimällä sekä lisätään loput työvuorot. Lista on merkitty kokonaistuntimäärä sekä mahdollisesti vapaapäivien määrä etenkin erikoislistoissa (joulu, juhannus jne.). Osastotunneilla olemme sopineet pelisäännöt siitä, että jokainen pyrkii tekemään reilun listan niin, että aamu-, ilta- ja viikonloppuvuoroja tulisi jokaiselle tasaisesti. Lisäksi olemme sopineet, että viikonlopputyötä tehdään lauantai ja sunnuntai. Viikonloppuja ei saa puolittaa paitsi, jos löytyy toinen työntekijä, joka haluaa myös puolittaa ja tehdä vain lauantain tai sunnuntain. Kun lista alkaa olla valmis listavastaava tarkistaa työvuorojen työntekijävahvuudet ja ympyröi puutteet. Sen jälkeen lista palautuu kahvihuoneeseen ja työntekijät tekevät tarvittavat muutokset. Kun lista on ”valmis” tai tekoaika umpeutuu listavastaava tarkistaa listan ja tekee tarvittavat muutokset. Valmis suunnitelma toimitetaan esimiehelle, joka hyväksyy listan ja tekee virallisen työvuoroluettelon. (Työntekijä 1.)

Esimerkki 3.

Osastollamme työvuorojen suunnittelu alkaa siitä, että esimies toimittaa työvuorotaulukon, johon on merkitty lomat ja vapaa päivien määrät. Ensimmäiseksi jokainen työntekijä merkitsee listaan yövuorot ja mahdolliset toiveet (kolme toivetta/lista) sovittuun päivämäärään mennessä. Tämän jälkeen listavastaava/esimies vahvistaa yövuorot. Sitten listaan merkitään muut vuorot (aamu- ja iltavuorot) sovittuun päivämäärään mennessä. Tämän jälkeen listavastaava katsoo henkilöstövahvuudet ja tekee tarvittavat muutokset. Sen jälkeen esimies hyväksyy suunnitelman ja tekee virallisen työvuoroluettelon. (Työntekijä 2.)

3 Kokemusasiantuntijuus

Tässä kehittämistehtävässä käsitellään kokemusasiantuntijuutta uutena kehittämisen lähestymistapana. Kokemusasiantuntijoina on hoitohenkilökunta, joka kehittää omaa työvuorosuunnittelu -malliaan. Työntekijät ovat oman työnsä ja yrityksensä asiantuntijoita. He näkevät organisaationsa sisältäpäin. (Pitkänen 2006, 101).

3.1 Kokemusasiantuntijuuden määrittely

Kokemusasiantuntijuus on eräänlainen maallikkofilosofia, joka on kokemuksiin perustuvaa asiantuntijuutta. Kokemusasiantuntija tai kokemuksellinen asiantuntija ovat populaareja termejä henkilöistä, joilla on erityinen kokemuspohja jostakin tarkemmin määritellystä aihealueesta. Kokemuksellinen tieto on elettyä, koettua ja uskottu tapahtuneeksi. Näiden avulla voidaan hankkia omiin kokemuksiin perustuvaa tietoa ja taitoja. Tämä tieto käsittää myös ajallisen ulottuvuuden, joka ulottuu sekä elämänhistoriaan että nykyhetkeen ja tulevaisuuteen muodostaen sosio-kulttuurisen kokonaisuuden. Kokemuksellinen tieto vaikuttaa yksilön valintoihin sekä tavoitteisiin. Näiden kokemuksellisten tietojen kautta muodostuu myös yksilön faktuaalinen, tosiasiallinen, tiedosto, joka on ainutlaatuinen. (Laughlin 2009, 8-9; Ropponen 2013, 3-4; Kolehmainen 2015, 4.)

Asiantuntijuus on taitoa, joka kehittyy pitkällisen kokemuksen ja sisäistyneen tiedon myötä. Kokemusasiantuntijuus on prosessi, joka vaatii aikaa ja kokemuksen lisäksi halua hyödyntää kokemuksiaan tiedotus-, vaikuttamis- ja kehittämistyössä. (Niskala & Savilahti 4,5.) Laughlin (2009) tuo esille määritelmän, jonka mukaan palvelukokemuksia tutkittaessa kokemusasiantuntijoita voivat olla henkilöt, jotka käyttävät palveluita, ovat käyttäneet palveluita, eivät ole käyttäneet palveluita tai ovat jääneet palvelujen ulkopuolelle. Lisäksi kokemusasiantuntija voi olla näiden edellä mainittujen palveluiden käyttäjän/käyttämättä jättävän läheisiä. Näin ollen voidaan tulkita termin kokemusasiantuntijan olevan hyvin laaja-alainen käsite ja se koskettaa kaikkia, joilla on kokemusta tutkittavasta aihealueesta. (Laughlin 2009, 9.)

Ropponen (2011), Kolehmainen (2015) ja Niskala ym. ovat tuoneet töissään esille kokemusasiantuntijuuden yleisimpiä käyttömuotoja Suomessa. Näissä tapauksissa asetelmana on ollut asiakas työntekijä yhteistyö, jossa asiakas on oman tilanteensa asiantuntija. Tämä tilanne tekee hänestä samalla kokemusasiantuntijan. Tällaista yhteistyötä ovat Suomessa käyttäneet näkyvimmin mielen-terveys- ja päihdeyhdistykset ja -järjestöt, ensi- ja turvakotiyhdistys ja vammaisjärjestöt. Lisäksi kokemusasiantuntijakoulutukseen on mahdollista päästä jo useammalla paikkakunnalla kehittämishankkeiden Mielen avain, Kokemuksesta oppia sekä Kokemus tiedoksi -projekteissa. Koulutuksen olemassaolo ei kuitenkaan tarkoita sitä, että vain koulutettu henkilö voi olla kokemusasiantuntija vaan kokemuksen omaava voi olla yhtä pätevä kuin kirjatietoa lukenut henkilö.

Meriluoto, Marila-Penttinen ja Lehtinen (2015) hahmottelevat kokemusasiantuntijan roolin olevan kolmijakoinen: auttajina, kehittäjinä ja vaikuttajina. Kokemusasiantuntijuuteen liitettävät teokset, oppaat ja artikkelit käsittelevät pitkälti sen käyttämistä sosiaali- ja terveyspalveluissa. Lähtökohtana olemassa olevalle materiaalille on useimmiten asiakas-työntekijä -malli tai toisin sanottuna hoitosuhde tai asiakkuus. Tutkimus tuloksissaan Kolehmainen (2015, 112) toteaaakin kokemusasiantuntijuuden olevan vielä tuore innovaatio, joten tutkimushankkeille, jotka tarkastelevat ja kartoittavat kokemusasiantuntijuutta, on tarvetta.

Kokemusasiantuntijuuden eduiksi Ropponen (2011) ja Kolehmainen (2015) tulkitsevat osallisuuden lisääntymisen, henkilökohtaisen voimaantumisen, itsearvostuksen ja luottamuksen kasvamisen, osaamisen moninaisuuden hyödyntämisen ja vajaakuntoisten työllistymisen mahdollisuuden kokemusasiantuntijoina. Lisäksi se tarjoaa mahdollisuuden laajempaan osaamiseen, jossa päähuomio on ihmisten tarpeissa eikä organisaatioiden toiminnassa olevissa puutteissa. Yhteinen kehittäminen on osallisuutta ja kokemusasiantuntijuutta parhaimmillaan. Vaikuttaminen on kokemusasiantuntijuuden keskeisiä sisältöjä. (Ropponen 2011, 72; 2013, 7-8; Kolehmainen 2015, 43; Meriluoto ym. 2015, 55, 71.)

Iso-Pahkala-Bouret (2008) toteaa asiantuntijuuden olevan valtaan kietoutunut ilmiö, joka nimikkeenä antaa erityisen painoarvon. Samalla se oikeuttaa tietynlaiseen auktoriteettiin, josta seuraa sosiaalista tunnustusta. Asiantuntijaksi nimeäminen saa henkilön ottamaan älyllistä vastuuta, syventämään omaa osaamistaan

ja pikkuhiljaa kokemaan itsensä asiantuntijaksi. Asiantuntijuutta voidaan myös vahvistaa päätöksentekoon osallistamalla ja vastuullisia tehtäviä antamalla, jolloin syntyy positiivisen kehityksen kehä (kuten luvussa 2 työyhteisötaidot). (Iso-Pahkala-Bouret 2008, 85.)

Kokemusasiantuntijuuden heikkouksiksi Ropponen (2011) mainitsee sen määrittelyn olevan vielä epätarkkaa. Uuden toimintatavan omaksuminen ja tarpeen tunnistamisen puutteet ammattilaisten taholta ovat haasteellisia. Käyttäjille tuotetaan palveluita, mutta niiden suunnitteluun, toteutukseen ja kehittämiseen ei ole mahdollisuutta osallistua tai viranomaiset eivät ole ottaneet huomioon mahdollisuutta käyttää kokemusasiantuntijoita. (Ropponen 2011, 11, 43, 72.)

3.2 Kokemusasiantuntijuus tässä opinnäytetyössä

Aikaisemmin tässä todettiin, että yleisin kokemusasiantuntijuuden muoto on asiakas-työntekijä -yhteistyö. Kuitenkin on myös todettu, että kokemusasiantuntijuuden määrittely on epäselvää ja siihen kaivattaisiin tarkennusta. Jokainen, jolla on kokemus jostain aihealueesta, voi olla kokemusasiantuntija. (Ropponen 2011, 11.)

Kun mietittiin opinnäytetyön näkökulmaa sekä siitä saatavaa hyötyä, kokeiltiin uutta lähestymistapaa. Koska kokemusasiantuntijuus on osallistavaa ja voimaannuttavaa, nähtiin siinä mahdollisuus kehittää työaika-autonomiama mahdollisimman käyttäjälähtöisesti. Niinpä parhaita asiantuntijoita työaika-autonomian kehittämiseksi ovat ne työntekijät, jotka sitä käyttävät. Lisäarvoa tutkimukselle tuo olemassa olevan tiedon vähyys. Uuden tiedon ja toimintamallin luomisen merkitystä haluttiin painottaa tässä työssä.

Mikä sitten tekee hoitohenkilökunnasta kokemusasiantuntijoita? Pitkäsen (2006) mukaan työntekijöiden näkemys on ainutlaatuinen, koska he näkevät organisaationsa sisältä päin. Samalla heillä on käyttökokemus työaika-autonomiasta, joka linkittyy kokemukseen heidän tekemästään työstä. Käyttökokemuksen lisäksi hoitohenkilökunnalla on jo olemassa olevia muutostoiveita sekä ideoita. Näitä tekijöitä hyödyntäen lähdettiin selvittämään, millaisilla muutoksilla he haluaisivat lähteä kehittämään työaika-autonomiansa toimivuutta. (Pitkäsen 2006, 101)

Opinnäytetyöprosessia edistäväksi tekijäksi koimme jo olemassa olevat raamit sekä työntekijöiden ja esimiesten motivaation kehittämiseksi. Meriluoto ym. (2015) toteavat, että yhteisen kehittämisen reunaehtona on oltava aito mahdollisuus vaikuttaa. Näin ollen jo toimintaa ideoitaessa täytyy olla selvillä, mihin asioihin voidaan vaikuttaa ja mihin ei. Ihanteellisin tilanne kehittämiseksi on, jossa budjetti, resurssit ja aikataulut ovat jo selvillä. Näiden tekijöiden muodostaessa raamit voidaan suunnittelutyö aloittaa puhtaalta pöydältä. Yhteisessä kehittämisessä on kyse aidosta, monia ääniä yhdistävästä ideoinnista ja suunnittelusta. (Meriluoto ym. 2015, 66, 71.)

4 Kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoite

Kehittämistehtävän tarkoituksena on kuvata työaika-autonomian käyttöä ja toimivuutta sekä kehittää malli työaika-autonomian uudistamiseksi. Tavoitteena on selkeyttää ja yhdenmukaistaa työaika-autonomian ohjeistusta. Aihetta lähestytään työyhteisön näkökulmasta. Työyhteisö valittiin kokonaisuutena, koska työaika-autonomia koskettaa jokaista hoitotyöntekijää tavalla tai toisella roolista riippumatta. Kehittämistehtävän tuloksia on tarkoitus hyödyntää osastoilla, jotka tekevät yhteistyötä sekä julkaista kehittämisasiat kaikille asiasta kiinnostuneille saataviksi.

Tutkimustehtävät

1. Kuvata aikaisempien kyselyiden tuloksista hoitohenkilökunnan kokemuksia työaika-autonomian toimivuudesta
2. Kuvata hoitohenkilökunnan kokemuksia työaika-autonomian toteutuksen nykytilanteesta ja kehittämistarpeista.
3. Kuvata vertaisarvioinnin avulla ovatko hoitohenkilökunnan näkemykset toistensa pelisäännöistä yhdenmukaisia tai poikkeavia tuloksiin nähden.
4. Löytää hoitohenkilökunnan kanssa keinoja, joilla voidaan tukea työaika-autonomian käyttöä ja toimivuutta.
5. Löytää yhteneväinen malli työaika-autonomian pelisäännöistä

5 Kehittämistehtävän toteutus

Kehittämistehtävä on viisivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa käsitellään aikaisempien kyselyiden tuloksia. Toisessa vaiheessa käsitellään tarkentavaa kyselyä hoitohenkilökunnalle. Kolmannessa vaiheessa käsitellään vertaisarviointia, joka tehtiin hoitohenkilökunnalle toisten osastojen pelisäännöistä. Neljännessä vaiheessa käsitellään hoitohenkilökunnan ratkaisu ehdotuksia ja viidennessä vaiheessa käsitellään yhteneväisen työaika-autonomian mallia.

5.1 Kohderyhmän kuvaus

Kehittämistehtävän kohderyhmänä ovat Etelä-Karjalan keskussairaalan neljän osaston hoitohenkilökunnat, jotka käyttävät työaika-autonomiaa työvuorosuunnittelussa. Osastoja ja esimiehiä ei ole nimetty tässä työssä anonyymiyden säilyttämiseksi. Hoitohenkilökunnasta koostuva työaika-autonomiaa käyttävien kohdejoukko on 74 henkilöä. Osastoilla on tehty useampia kyselyjä työaika-autonomian toimivuudesta aikavälillä 2007- 2015, joiden tuloksia hyödynnettiin tässä kehittämistehtävässä.

5.2 Kehittämisen vaiheet

Ensimmäisenä vaiheena oli analysoida teemoittelemalla aikaisempien kyselyiden tulokset vuosilta 2007–2015 ja löytää tekijät, joihin oltiin tyytyväisiä tai tyytymättömiä.

Toisena vaiheena oli toteuttaa tarkentava kysely hoitohenkilökunnalle saatuja tuloksia hyödyntäen. Kyselyllä haettiin vastauksia siihen, olivatko kehittämistarpeet edelleen samat kuin aiempien kyselyiden aikana vai olivatko tarpeet muuttuneet. Lisäksi kysyttiin, onko hoitohenkilökunnalla jo olemassa olevia kehittämisehdotuksia? Kyselyn rakenne tarkentui vasta edellisten kyselyiden tuloksien analysoinnin jälkeen puolistrukturoiduksi kyselyksi. Kyselylomake testattiin testiryhmällä, johon kuului kolme eri yksikössä toimivaa työaika-autonomian käyttäjää.

Työaika-autonomiakyselyssä mukana olevien osastojen hoitohenkilökuntaa informoitiin kyselystä etukäteen sähköpostitse. Lisäksi heille annettiin mahdollisuus

olla yhteydessä kyselyn toteuttajiin ja tehdä tarkentavia kysymyksiä niin halutesaan. Kyselyn kestoksi määriteltiin neljä (4) viikkoa, jolloin tavoitettiin mahdollisimman monta vastaajaa tästä kolmevuorotyötä tekevästä kohderyhmästä.

Kysely toteutettiin paperilomakkeena (Liitteet 4-10). Kyselylomakkeet ja palautuslaatikko sijoitettiin henkilökunnan kahvihuoneisiin. Kysely rakennettiin ulkoasultaan ja mitaltaan niin, että kyselyyn vastaaminen onnistui esimerkiksi tauon aikana. Vastauslomake suljettiin vastaamisen jälkeen kirjekuoreen, jolla mahdollistettiin jokaiselle vastaajalle oman mielipiteen ilmaiseminen anonyymisti. Kyselytutkimusten etuna on kerätä laajaa tutkimusaineistoa. Kysely oli menetelmänä tehokas ja nopea. Tiedonkeruumenetelmällä on vaikutusta siihen, millaisia kysymykset voivat olla, millaiset tekijät vaikuttavat vastauksiin ja tutkimustulosten luotettavuuteen (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 108.)

Kyselylomakkeen suunnittelu perustui kehittämistyön tavoitteisiin, jotka tuli olla selvillä ennen kyselylomakkeen suunnittelua. Kysymysten tuli olla sellaisia, jotka saavuttavat työn tavoitteet. Lomakkeen pituus ja ulkoasun selkeys olivat tärkeitä asioita lomaketta laadittaessa. Vastausajan tuli olla keskimäärin noin 15–20 min, koska liian pitkä kysely heikentää vastaushalua. Kysymykset tuli laatia mahdollisimman tarkoiksi. Kysymyksiä laatiessa tuli miettiä sitä, laaditaanko kysymyksiin valmiit vastausvaihtoehdot vai riittikö avoin kysymys. Kysymyksien tuli olla yksiselitteisiä, jotta vastaaja ymmärsi kysymykset samalla tavalla. Kyselylomakkeen testaus oli välttämätöntä ennen virallisen kyselyn aloittamista. (Ojasalo ym. 2009, 115–118.)

Tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava hyöty vanhoista ja uusista tuloksista, joten pyrittiin käyttämään sekä määrällistä että laadullista analyysiä. Tuloksia analysoitiin niin, että saatiin vertailupohjaa sille, ovatko mielipiteet ja muutostarpeet vaihtuneet vai pysyneet samoina. Aineisto analysoitiin sisällön analysointia käyttäen. Tarkentavan kyselyn tulokset luokiteltiin teoriasidonnaisesti ja luokat koodattiin. Koodaamisen jälkeen tulokset jaettiin neljällä eri tavalla: koodatun järjestyksen mukaan (A, B, C ja D), selkeät, toimivat, ohjaa riittävästi ja niin edelleen (vähintään 2 vastausta) jaottelulla, osastoittain sekä yhteenveto kaikista osastoista. Koodaamisesta ja jaottelusta saadut tulokset kvantifioitiin eli laskettiin lukumäärät vastauksista ja määrällinen tulos kuvattiin tekstiksi.

Kolmantena vaiheena oli toteuttaa vertaisarviointi hoitohenkilökunnalle, toisten osastojen hoitohenkilökunnat arvioivat ristiin toistensa pelisääntöjä.

Neljäntenä vaiheena oli viedä kyselyiden tulokset Learning Cafe-tyyppiseen keskusteluun hoitohenkilökunnalle jatkotyöstämistä varten. Aikaisempien kyselyiden ja tarkentavan kyselyn vastauksista esille nousivat teemat, joita käytettiin Learning Cafeen runkona. Teemat olivat seuraavat: Tasapuolisuus, joustavuus, pelisääntöjen noudattaminen, vastuu ja työvuorolistan suunnittelu. Teemoja työstettiin yhteistyössä hoitohenkilökunnan kanssa ja tavoitteena oli löytää keinoja, joilla voidaan tukea työaika-autonomian käyttöä ja toimivuutta. Learning Cafe on työskentelymenetelmä, jonka avulla iso työryhmä saadaan toimimaan ja kehittämään yhdessä. Työryhmä jaetaan pienempiin ryhmiin esimerkiksi viisi henkilöä/ryhmä. Jokaiselle ryhmälle valitaan puheenjohtaja, joka ylläpitää keskustelua ennalta määritellystä aiheesta, huolehtii, että keskustelu pysyy asiassa ja aikataulussa, sekä kirjaa tulokset. Jokaiseen keskusteluaiheeseen on varattu aikaa 20 minuuttia. Tämän jälkeen pöytäryhmä vaihtaa pöytää, ainoastaan puheenjohtaja jää paikalleen. Puheenjohtajan tehtävänä on kertoa uudelle pöytäryhmälle yhteenveto keskustelusta asiasta ja uusi ryhmä jatkaa siitä, mihin edellinen ryhmä on päässyt. Kun kaikki ryhmät ovat kiertäneet jokaisessa pöydässä ja keskusteluiden päätyttyä pöytien puheenjohtajat tekevät yhteenvedot keskusteluista ja tuloksia tarkastellaan koko työryhmän kanssa. Learning cafeen avulla myös työryhmien hiljaiset jäsenet pääsevät helpommin mukaan keskusteluun sekä ratkaisujen ja yhteisymmärryksen löytäminen helpottuu. Learning Cafe on työskentelymenetelmä, jonka avulla pieniä ryhmiä aktivoimalla saadaan isompi verkosto toimimaan ja kehittämään uutta. Learning Cafe -menetelmä tukee, työyhteisön hiljaisempien henkilöiden osallistumisen keskusteluun, yhdessä löytämään ratkaisu hankaliin kysymyksiin ja yhteisen ymmärryksen syntymiseen. (Verkostojohtaminen 2016.)

Viidentenä vaiheena oli löytää yhteneväinen malli työaika-autonomian pelisäännöistä. Tarkentavien kyselyiden tulokset analysoitiin ja saatiin muodostettua kokonaisuus, johon sisältyivät selkeiksi ja toimiviksi koetut pelisäännöt sekä muokatut tarkennusta vaativat pelisäännöt. Lisäksi kokonaisuuteen liitettiin teoriatieto

ja Learning Cafeesta keskustelun pohjalta saatu kokemustieto. Suositukset löydetyistä keinoista ja yhtenäisestä työaika-autonomian pelisääntöjen mallista kirjattiin opinnäytetyön tuloksiin. Pelisääntöjen -mallin tarkoituksena on toimia suosituksena kaikille neljälle kohdeosastolle, jolloin myös pelisääntöjen yhtenäistämisen helpottuu.

6 Kehittämistehtävän tulokset

Kohdeosastoilla on käytetty työaika-autonomiaa vuodesta 2007. Toimintayksiköiden esimiesten luvalla saatiin käyttöön aikaisemmin toteutettujen työaika-autonomian toimivuutta mittavien kyselyiden tulokset. Kyselyiden tulokset analysoitiin ja niistä koostettiin yhteenveto.

6.1 Aikaisempien kyselyiden tulokset

Aikaisempien kyselyiden analysointiin vaikuttivat, että osastoilla ei ollut yhteneväistä kyselyä vaan käytössä oli useampaa erilaista kyselymallia. Seurantaa ja arviointia ei ollut tehty alussa vuosittain vaan vuodesta 2013 alkaen. Lisäksi tuloksiin vaikuttivat vastaajamäärien osittainen puuttuminen ja kyselyiden keskinäinen vertailukelpoisuus

Vuonna 2007 oltiin tyytyväisiä työaika-autonomiaan siirtymiseen. Sen koettiin olevan entiseen verrattuna parempi. Päälimmäisenä kyselyissä nousi esille tyytyväisyys siihen, että voi itse vaikuttaa, mutta kaivattiin kuitenkin pelisääntöjen kertausta.

Vuonna 2013 esille nostettiin tarve pelisääntöjen kertaamiseen, sekä kaivattiin muutosta niin sanotulle kyttäykselle, joka ilmeni toisten työvuoroluetteloiden seuraamisena ja kateutena hoitohenkilökunnan välillä.

Vuosi 2014 jatkoi edellisen vuoden teemaa kuitenkin hieman kärjistetympinä. Esille tuotiin röyhkeyttä mentaliteetilla nopeat syövät hitaat ja toiset tyytyvät saamiinsa vuoroihin. Vuonna 2015 koettiin edelleen työvuorojen jakautuvan epätaisisesti ja pelisääntöjen päivitystä kaivattiin.

Yhteenvedona kyselykokonaisuudesta voidaan todeta seuraavaa: Esille nousi kolme teemaa: Työaika-autonomian pelisäännöt, työyhteisötaidot ja työhyvinvointi. Työaika-autonomiaan oltiin tyytyväisiä, koska se antaa mahdollisuuden vaikuttaa itse, tukee vapaa-aikaa sekä auttaa jaksamaan. Samanaikaisesti tyytymättömiä oltiin pelisääntöjen rikkomiseen, epätasa-arvon korostumiseen ja puutteisiin työyhteisötaidoissa.

6.2 Pelisääntöjen rakenne

Aikaisemmin opinnäytetyössä tarkasteltiin kolmea erilaista työaika-autonomia työvuorosuunnittelu -mallia (Tehy 2015, työntekijä 1, työntekijä 2). Yhteenvedona mallinnettiin esimerkki siitä, mitä pelisääntöjen tulee sisältää. Suunnittelun lähtökohtana on se, että huomioidaan kaikessa tekemisessä työyksikön arvopohja, jatkuvakehitys, koulutukset ja työhyvinvointi. Samalla pelisäännöt koodattiin kohderyhmän kyselyiden tuloksista.

A. Työyhteisötaidot

itseään määräämisoikeus, vastuu, sitoutuminen, joustavuus, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, yhteistoiminta, aikataulut, vuorovaikutus, hyvät henkilösuhteet ja toimiva organisaatio

B. Yleiset työvuorokäytännöt

aamu-, ilta- ja viikonloppuvuorot, yövuorot, työvapaat, lomat, toivomukset

C. Työntekijävahvuus

henkilöstön rakenne ja osaaminen työvuoroissa tasalaatuisuus ja hyvän hoidon jatkuvuus, turvallisuus ja perehtyneisyys

D. Listavastaavat

huolehtivat pelisääntöjen noudattamisesta ja työvuorosuunnittelun jatkuvuudesta

(Heikkilä 2006; Hakola 2010; Levo 2010; Mäkiranta 2010; TTL 2010; Immonen 2013; Kilpeläinen 2014; Naavalinna 2014; Super 2015; Tehy 2015)

6.3 Tarkentavan kyselyn tulokset

Kehittämistehtävän tarkentava kysely toteutettiin toukokuussa 2016. Kysely tehtiin neljälle eri osastolle Etelä-Karjalan keskussairaалassa. Vastausaika oli neljä viikkoa, koska kolmivuorotyössä saattaa mennä viikkoja, ettei vastaamiseen ole mahdollisuutta. Vastauksia tarkentavaan kyselyyn tuli kaiken kaikkiaan 49 (n=49) maksimista 74 (henkilöä) (N=74).

Kyselylomakkeet muodostuivat jokaisen osaston omista työaika-autonomian pelisäännöistä (Liitteet 4-10). Lomakkeeseen oli mahdollista arvioida esimerkiksi yksittäisen pelisäännön toimivuutta, selkeyttä, noudattamista ja niin edelleen. Avoimissa kysymyksissä oli mahdollista tarkentaa pelisääntöjen toimivuutta.

Kyselyiden tulokset löytyvät osastoittain (A, B, C ja D) taulukoista 1-4 (Liitteet 11–14). Taulukoihin on merkitty pelisäännönumerot ja sulkuihin olemme merkinneet vastausten määrän, sekä kuinka moni vastaaja on ollut tuloksen kannalla. Tulosten tulkinnassa tehtiin päätös, ettei yksi ääni vielä ole merkittävä tulos, joten pelisäännön määrittäminen tiettyyn ryhmään on vaatinut vähintään kaksi ääntä.

Osasto A:n tarkentavan kyselyn tulokset

Osastolla A tarkentavaan kyselyyn vastasi 18 henkilöä (n=18) 20 henkilön kokonaismäärästä ja näin ollen vastausprosentiksi tuli 90 %. Pelisäännöt olivat tuttuja 15 vastaajalle ja jonkin verran tuttuja 3 vastaajalle.

Työyhteisötaitojen alueella oltiin tyytyväisiä työvuorosuunnittelun vastuulliseen toteutumiseen, aikataulun pitämiseen ja neuvotteluun vuoromuutoksissa suunnitteluvaiheessa. Muutama vastaaja taas kaipasi pelisääntöihin tarkennusta ja koki pelisäännöt vaikeiksi toteuttaa. Työvuorojen suunnittelussa kaivattiin huomioimista vahvuuksien päivittämiseen niin, ettei viimeiselle jää vain jämä-vuorot (pelisäännöt 1,2 ja 10).

Yleiset työvuorokäytäntöjä koskevat pelisäännöt 3,4,6,7,8,9 ja 11 koettiin selkeiksi, toimiviksi ja niitä noudatettiin. Joidenkin vastaajien mielestä taas pelisäännöt 4,6 ja 8 kaipaisivat tarkennusta. Pelisäännöt koskivat toiveita ja yövuoroja, joissa oli haasteita öiden sijoittelussa ja työvuorojenteon tasapuolisuudessa.

Kuuden vastaajan mielestä pelisääntö numero kahdeksan voitaisiin poistaa, koska lähihoitajat eivät enää tee yövuoroja.

Työntekijävahvuuksia koskevat pelisäännöt koettiin toimiviksi vaikkakin numeroa viisi kommentoitiin seuraavasti: Aina iv-luvallisten sairaanhoitajien määrä ei toteudu, varsinkaan viikonloppuisin.

Listavastaavia koskevat pelisäännöt koettiin selkeiksi, toimiviksi ja niitä noudatettiin. Pelisäännössä numero 14 kaivattiin tarkennusta siihen, että listavastaaville tulisi järjestää U-päivä (toimistopäivä) listansuunnittelua varten.

Osasto B:n tarkentavan kyselyn tulokset

Osastolla B tarkentavaan kyselyyn vastasi 13 henkilöä (n=13) 20 henkilön kokonaismäärästä ja näin ollen vastausprosentiksi tuli 65 %. Pelisäännöt olivat tuttuja 10 vastaajalle ja jonkin verran tuttuja 3 vastaajalle.

Työyhteisötaitoja koskevat pelisäännöt jakoivat mielipiteitä. Selkeäksi, toimiviksi ja noudatetuksi koettiin pelisääntö 15, joka koski neuvottelemista yövuorojen lisäämisestä. Pelisäännöt 1 ja 11 jakoivat mielipiteitä. Osa vastaajista koki ne toimiviksi, kun taas toiset vastaajat kommentoivat, etteivät kaikki noudata näitä pelisääntöjä. Pelisäännöt koskevat pyhätöiden jakautumista tasapuolisesti ja aika-tila-tila. Pelisääntökokonaisuutta kommentoitiin lisäksi seuraavasti: pelisääntöjä voisi vähentää ja tarkentaa. Lisäksi toivottiin keskustelua, sitoutumista ja toisten huomioimista

Ainainen puheenaihe (pelisääntö 1), Nopeat syövät hitaat -> yöt, ylityöt ym.

Enemmän joukkuehenkeä

Yleisissä työvuorokäytännöissä pelisäännöt 0, 2, 3, 4, 9 ja 13 koettiin selkeiksi, toimiviksi ja ne ohjasivat riittävästi. Pelisäännöt koskivat listanteon perusteita, joilla luotiin raamit listanteolle. Pelisääntöihin 8,10,12,14 ja 16 kaivattiin tarkennusta toiveiden, viikonloppuvapaiden, yövuorojen suunnittelun ja summarivimiehityksen alueelta. Yksittäisten yövuorojen suunnittelu ja niiden suunnittelematta jättäminen jakoi mielipiteitä pelisäännössä numero 14. Pelisäännöstä kommentoitiin, että joka listasta löytyy yksittäisiä yövuoroja.

Työntekijävahvuutta määrittäviä pelisääntöjä oli vain yksi kappale, pelisääntö numero viisi. Pelisääntö koettiin pääpiirteittäin toimivaksi, vaikka kaksi vastaajaa kaipasi tarkennusta perushoitajien aamuvuorojen suunnitteluun.

Listavastaavia koskevissa pelisäännöissä 7,17,18,19 ja 20 oltiin yleisesti, sillä kannalla, että ne ovat selkeitä, toimivia ja ohjaavat riittävästi. Toisaalta taas pelisäännöistä 7, 18, 19 ja 20 osa vastaajista oli sitä mieltä, että ne kaipaisivat tarkennusta ja osaa noudatetaan harvoin (19 ja 20).

Osasto C:n tarkentavan kyselyn tulokset

Osastolla C tarkentavaan kyselyyn vastasi 9 henkilöä (n=9) 20 henkilön kokonaismäärästä ja näin ollen vastausprosentiksi tuli 45 %. Pelisäännöt olivat tuttuja kaikille 9 vastaajalle.

Työyhteisötaitoihin kuuluvissa pelisäännöissä 5, 15 ja 16 mielipiteet olivat kahden suuntaiset. Toisaalta pelisääntöihin oltiin tyytyväisiä, kun taas toisaalta pelisäännöissä oli tarvetta tarkentamiselle ja noudattamisen huomioimiselle. Pelisääntöön 15 oltiin tyytyväisiä ja koettiin, että vuorojenvaihto listanvalmistumisen jälkeen toimii. Pelisääntö 16 koskien tasapuolisuutta kaipasi tarkennusta kolmen vastaajan mielestä. Pelisääntö viisi taas jakoi mielipiteitä toimivuudestaan. Osa vastaajista koki, että pelisääntöä noudatetaan harvoin. Kaikki eivät huomioi kokonaisuutta työvuorolistan teossa kuten vuorovahvuus ja osaaminen. Lisäksi toivottiin kaikilta lisää tasapuolisuutta, joustavuutta, keskustelua ja neuvottelua. Vahvuuksien laskeminen työvuorolistan teossa koettiin ongelmalliseksi, koska se unohtui monelta.

Yleisiä työvuorokäytäntöjä koskevat pelisäännöt 1,2,3,4,11,12,13,14 ja 17 listanteon perusteista koettiin yleisesti selkeiksi, toimiviksi ja riittävän ohjaaviksi. Pelisäännöt 10,11 ja 13 olivat vastaajien mielestä vaikeita toteuttaa, niitä noudatettiin harvoin ja niitä oli hankaluuksia toteuttaa käytännössä. Näiden kolmen pelisäännön kohdalla pohdittiin ovatko ne edes mahdollisia toteuttaa käytännössä?

Iltavuoro päättyy harvoin klo 21, vaikka seuraavana päivänä on aamuvuoro. (pelisääntö 10)

Työntekijävahvuutta määrittävissä pelisäännöissä vuorovahvuuksia määrittävä pelisääntö seitsemän (7) koettiin selkeäksi ja riittävän ohjaavaksi. Pelisääntöä kuusi (6) vuorovahvuuksien merkkauksesta suunnitelmastaan vastaajien mielestä noudatettiin harvoin. Lista ei muisteta päivittää muutoksia, osa seuraa ja joustaa, mutta osa ei. Pelisääntö kahdeksan (8) ylimääräisistä vuorotarpeista kaipasi vastaajien mielestä tarkennusta.

Listavastaavia koskeva pelisääntö yhdeksän (9) listantekijän oikeuksista vaihtaa työvuoroja ilman neuvotteluja koettiin selkeäksi ja se ohjasi riittävästi.

Osasto D:n tarkentavan kyselyn tulokset

Osastolla D tarkentavaan kyselyyn vastasi 9 henkilöä (n=9) 14 henkilön kokonaismäärästä ja näin ollen vastausprosentiksi tuli 64 %. Pelisäännöt olivat tuttuja kaikille 9 vastaajalle.

Työyhteisötaitoissa pelisäännöt 11 ja 15 koskien kokonaista viikonloppuvapaata ja vuorojenvaihtoa valmiiseen työvuorolistaan oli vastaajien mielestä selkeä, toimiva ja sitä noudatetaan aina. Pelisäännön 16 määrittelemien tasapuolisten yövuorojen, viikonlopputöiden ja -vapaiden koettiin olevan vaikea toteuttaa, sekä kaivattiin tarkennusta. Suunnittelulistan elämistä koskevaa pelisääntöä viisi (5) noudatettiin harvoin ja siihen kaivattiin tarkennusta.

Yleisiä työvuorokäytäntöjä koskevat pelisäännöt 1,2,3,4,8,12,13,14, ja 17 koettiin selkeiksi, toimiviksi ja ne ohjasivat riittävästi työvuorosuunnittelua. Pelisäännöt kaksi (2) ja 13 ympyröidystä toiveista kaipasivat tarkennusta ja niitä noudatettiin harvoin. Pelisäännöissä esiintyi haasteita, koska yövuoroja ja päällekkäisiä toiveita laitettiin liikaa työvuorolistaan. Vuorojen vaihtoon toivottiin lisää joustoa suunnitteluvaiheessa

Vaikka osan vastaajien mielestä pelisääntö 10 koettiin selkeäksi, niin samalla se koettiin hankalaksi toteuttaa käytännössä, kuten myös osastolla C. Iltavuoron päättyminen kello 21.00 seuraavaan aamuvuoroon tulijalle koettiin haastavaksi ja se toteutui harvoin.

Työntekijävahvuutta määrittävä pelisääntö seitsemän (7) oli useimpien mielestä selkeä ja toimiva. Pelisääntö kuusi (6) vuorovahvuuksien päivittämisestä suunnitelma työvuorolistaan jakoi mielipiteet jonka mukaan pelisääntö ohjaa riittävästi, mutta se kaipaa tarkennusta ja sitä noudatetaan harvoin. Vuorovahvuuksien ja työvuorolistan elämisen seurannan koettiin kaipaavan enemmän huomiota, kunnes se on valmis.

Listavastaavia koskeva pelisääntö yhdeksän (9) listantekijän oikeuksista vaihtaa työvuoroja ilman neuvotteluja koettiin selkeäksi ja se ohjasi riittävästi.

Vertaisarvioinnin tulokset

Tarkentavan kyselyn jälkeen toteutettiin vielä vertaisarviointi niin, että edelleen säilyttäen osastojen sekä vastaajien anonyymius. Vertaisarvioinnilla haluttiin tuoda esille pelisääntöjen kokemusta vieraille lukijalle ja tarkentaa sitä, ovatko pelisäännöt tarpeeksi selkeät ja kattavat palvellakseen uutta työntekijää antamalla ohjeet mahdollisimman selkeästi. Arviointiin osallistujat valittiin sattumanvaraisesti, kuitenkin varmistuen niin, että jokaisen osaston pelisäännöt arvioitiin. Koska osastoilla C ja D oli yhteiset pelisäännöt, arvioitavia pelisääntökokonaisuuksia tuli yhteensä kolme (A, B, C/D) ja kyselylomakkeita jaettiin viisi kappaletta per/ arvioiva osasto. Vastauksia vertaisarviointiin saatiin 12 (n=12) 15 vastaajan mahdollisesta kokonaismäärästä ja vastausprosentti oli 80 %. Osastoittain vastausmäärät olivat A 5/5, B 3/5 ja C/D 4/5. Tarkentavan kyselyn tuloksia (Liite 15 ja 16) analysoitaessa päätettiin, että tulosten tulkinnassa yksi ääni ei ole vielä merkittävä. Vertaisarvioinnin analysoinnissa käytettiin tätä samaa periaatetta. Vertaisarvioinnin tulosten analysointi ei antanut merkittävää tulosta tutkimuksen kannalta, koska se ei tuottanut uutta tai poikkeavaa tietoa tarkentavaan kyselyyn nähden. Vastaustulokset olivat samansuuntaisia tarkentavan kyselyn tulosten kanssa, joten sen koettiin tukevan aiempaa analyysia.

Osaston A:n pelisäännöt koettiin yksimielisesti selkeiksi, toimiviksi ja riittävän ohjaaviksi. Osasto B:n pelisäännöt koettiin pääpiirteittäin selkeiksi ja toimiviksi lukuun ottamatta pelisääntöjä kolme (3), kahdeksan (8) ja 12. Näissä edellä mainituissa pelisäännöissä käsiteltiin toiveita, vapaita ja viikonloppuyövuoroja. Niihin toivottiin tarkennusta ja koettiin, ettei niitä noudateta. Pelisääntöjen kahdeksan

(8) ja 12 osalta osaston kyselytulos oli vastaava. Osasto C:n ja D:n yhteiset pelisäännöt koettiin suurimmaksi osaksi riittävän ohjaaviksi. Pelisääntöihin seitsemän (7), kahdeksan (8), 13, 16 ja 17 kaivattiin tarkennusta. Pelisääntö 10 koettiin hankalaksi toteuttaa, kuten osaston tarkentavassa kyselyssäkin.

6.4 Hoitohenkilökunnan kehittämisehdotukset

Yhtenä kehittämistehtävän tavoitteena oli löytää keinoja, joilla voidaan tukea työaika-autonomian käyttöä ja toimivuutta. Näin ollen työyhteisötaitojen puutteet valikoituivat tarkentavien kyselyiden perusteella Learning Cafeen kehittämisen kohteeksi. Kohde teemoiteltiin ja teemoiksi muodostuivat pelisääntöjen noudattaminen, vastuu, tasapuolisuus, joustavuus ja työvuorolistan suunnittelu. Hoitohenkilökunnan tehtäväksi muodostui pureutua teemoihin ja miettiä keinoja niiden ratkaisemiseksi.

Learning Cafe tapahtumaan osallistui yhdeksän (9) henkilöä ja heistä muodostettiin kolme pöytäryhmää. Yksi pöydässä istujista nimettiin puheenjohtajaksi ja hänen tehtävänä oli johtaa keskustelua, tehdä muistiinpanoja ja kertoa näistä keskustelun johtopäätöksistä seuraavalle ryhmälle. Jokaiselle pöytäryhmälle annettiin mietittäväksi teemat ja aikaa kuhunkin teemaan syventymiseen oli 15 minuuttia.

Ensimmäisen pöytäryhmän teemana olivat pelisääntöjen noudattaminen ja vastuu. Keskusteluissa nostettiin esille uusien työntekijöiden huolellisen perehdyttämisen tärkeys, jolla samalla luotiin pohja toimivalle työvuorosuunnittelulle. Ratkaisuna tähän ajateltiin työaika-autonomia käytäntöjen lisäämisen perehdytysrutiiniin lisäävän pelisääntöjen noudattamista. Yhtenä perehdyttämisen osa-alueena tulisi myös huomioida perehdytys kolmivuorotyöhön, joka tarkoittaa sitä, että kolmea vuoroa suunnitellaan ja tehdään.

Pelisääntöjen säännöllisen kertaamisen tärkeys nousi myös esille. Ongelmien esiintuomista ajankohtaisesti toivottiin esimerkiksi viikkoinfoissa niin, että asiat voitaisiin käsitellä tuoreina eikä niitä jätettäisi käsittelemättä. Myös jokaisen työntekijän henkilökohtaisen vastuun ottaminen koettiin olevan yksi ratkaisu pelisään-

töjen noudattamiseen. Yleisimmin vastuunottoa kaivattiin työvuoroluettelon suunnittelussa vahvuuksien päivittämisessä sekä listan elämisen seuraamisessa. Keskustelemista ja neuvottelua kaivattiin lisää.

Esimiehiltä toivottiin enemmän kannanottoja työvuorosuunnittelun poikkeuksiin ja epäkohtiin. Erivapauksien saamisen ja antamisen toivottiin olevan kaikkien tiedossa, jolloin rajoitteiden mukaan tehdyistä poikkeuksista työvuorosuunnittelussa ei muodostuisi mielikuvaa eriarvoisuudesta vaan kaikki poikkeukset olisivat läpinäkyviä. Myös rajoitteiden pituuden kestosta toivottiin tietoa.

Työvuorolistanteon helpottamiseksi toivottiin jokaiseen työvuorolistasuunnitelmaan lisättäväksi merkintä, onko kyseessä lista I vai II. Osastoilla on käytössä kuuden (6) viikon työvuorolista, josta suunnitellaan kolme viikkoa kerrallaan. Tieto siitä kumpi lista on suunnittelussa (I vai II) vaikuttaa esimerkiksi yövuorojen ja vapaiden suunnitteluun sekä listan vaihtumisen huomioimiseen.

Toisen pöytäryhmän teemat olivat tasapuolisuus ja joustavuus. Tämä pöytäryhmä jalosti ajatusta siitä, kuinka toisten toiveita tulisi huomioida ja joustaa työvuorolistan suunnittelussa silloin, kun se on itselle mahdollista. Pöytäryhmässä pohdittiin eri elämäntilanteiden merkitystä työn kannalta. Eri elämäntilanteet koettiin hyväksi kolmivuorotyön toteuttamisessa, koska työvuorot jakautuvat koko vuorokauden ympäri ja jokaisella työntekijällä on mahdollisuus rytmittää oman arkinsa tarpeidensa mukaan. Lisäksi nousi esille, että työvuorolistan suunnittelun ja työvuorojen vaihtamisen yhteydessä toivottiin enemmän keskustelua. Keskustelun nähtiin lisäävän juostavuutta työvuoroissa ja ymmärrystä työntekijöiden välillä. Listantekijöiltä toivottiin tasapuolista suhtautumista kaikkiin työntekijöihin, jolloin ei tulisi mielikuvaa toisten suosimisesta.

Kolmannen pöytäryhmän teemat olivat työvuorolistan suunnittelu kysymyksellä syövätkö nopeat hitaat? Pelisääntöjen noudattaminen koettiin kaiken perustaksi. Perussäännöt, joiden mukaan listanteko aloitetaan, ovat selkeät ja kaikkien noudatettavissa. Neuvottelun ja keskustelun nähtiin olevan tärkeää, jotta työvuoroista saataisiin tasapuolisia ja samalla työvuorolistan miehitys täsmäämään. Samalla varmistetaan se, ettei viimeiselle vuorojen laittajalle jää vain jämä-vuorot. Työvuorolistan suunnittelussa on myös hyvä katsoa kokonaisuutta ja huomioida summarivimiehityksen eläminen koko prosessin ajan. Listavastaavia toivottiin

olevan 2-3, jotta näkemys listanteon kokonaisuudesta ja jatkumosta säilyisi. Lisäksi listantekijöiden tekemille muutoksille toivottiin hyväksyntää niin, että heidän tekemiinsä ratkaisuihin luotettaisiin ja ongelma tilanteista keskusteltaisiin avoimesti asianosaisten kesken.

6.5 Tulosten yhteenveto

Kohdeosastojen aikaisempien työaika-autonomiakyselyiden (vuosina 2007–2015) analysoinnissa nousi esille kolme teemaa: työaika-autonomian pelisäännöt, työyhteisötaidot ja työhyvinvointi. Työaika-autonomiaan oltiin yleisesti tyytyväisiä, mutta samanaikaisesti pelisääntöjen rikkominen, epätasa-arvon kokemus ja puutteet työyhteisötaidoissa aiheuttivat ongelmia. Tarkentava kysely toi esille osastojen eroavaisuudet toimintakulttuurissa, sääntökokonaisuuksissa, työtyytyväisyydessä ja työyhteisötaidoissa. Myös vastausaktiivisuudella ja työtyytyväisyydellä voitiin tulkita olevan yhteys toisiinsa.

Toimiviksi pelisäännöiksi koettiin selkeät perusohjeet kuten työvuorokoodit, vuorovahvuudet, listanteon aloitus ja sen periaatteet. Kyselyn vastauksia tulkittaessa voitiin todeta, että vastaukset painottuivat enemmän positiivisten tekijöiden suuntaan, kuin negatiivisten. Yleisesti ottaen pelisäännöt koettiin kokonaisuutena selkeiksi, toimiviksi ja niitä noudatettiin. Useammassa pelisäännössä oli niin, että eri vastaajat kokivat saman pelisäännön eri tavalla. Pelisääntöjen koettiin olevan samanaikaisesti toimivia ja selkeitä tai vastaavasti kaipaavan tarkennusta ja vaikean toteuttaa. Järvisen mukaan tämä ilmiö voidaan tulkita työnkokemuksellisuudeksi, jolloin erilaiset työntekijät kokevat saman asian eri tavalla. Näin ollen eroavaisuus ei aina johdu pelisäännöistä vaan myös asioiden tulkinta vaikuttaa pelisääntöjen toimivuuteen ja sen kokemukseen. (Järvinen 2009,22,23,26.)

Toimimattomiksi koettiin eniten työyhteisötaitoihin liittyvät pelisäännöt, joihin sisältyivät tasapuolisuus, vastuu, joustavuus, vuorovaikutus ja aikataulut. Lisäksi haasteellisiksi koettiin työvuoroitoiden asettelu suunnitelmalistaan ja niihin liittyvä pelisääntöjen noudattaminen. Yksittäisten pelisääntöjen kohdalla koettiin toimimattomuutta ja kaivattiin tarkennusta esimerkkinä työntekijävahvuuden päivittäminen suunnitelmalistan eläessä.

Työaika-autonomian ohjeistuksen tulee sisältää työvuorokoodit, työntekijän vahvuudet eri vuoroissa, perusohjeet työvuorolistan vaaditusta sisällöstä, ohjeistus työvuorolistan suunnittelun aloittamisesta ja etenemisen aikataulusta, listavastaavien rooli ja ohjeet poikkeustilanteista kuten lomat tai osittainen työaika. Vertaisarviointi toteutettiin tarkentavan kyselyn jälkeen. Tuloksien analysoinnin aikana ilmeni, ettei vertaisarvioinnilla saavutettu merkittävää tulosta tarkentavaan kyselyyn tai pelisääntöihin nähden. Learning Cafeen osallistujiksi kutsuttiin kohdeosastojen hoitohenkilökunta, mutta vähimmäismääräksi määriteltiin kolme henkilöä osastoa kohti. Pöytäryhmien teemoiksi valittiin tarkentavan kyselyn vastausten perusteella sääntöjen noudattaminen ja vastuu, tasapuolisuus ja joustavuus, listansuunnittelu ja syövätkö nopeat hitaat?

Ryhmien keinot tukea työaika-autonomian käyttöä ja toimivuutta olivat konkreettisia ja mahdollisia toteuttaa käytännön työssä. Keinoja olivat perehdytykseen panostaminen, pelisääntöjen säännöllinen kertaaminen, ongelmien selvittäminen heti, henkilökohtaisen vastuun kantaminen esimerkiksi vuorovahvuuksien päivittämisessä ja seuraamisessa, neuvottelu ja keskustelu. Listavastaavilta toivottiin tasapuolista suhtautumista kaikkiin työntekijöihin, sekä heille toivottiin hyväksyntää työvuorolistojen muutoksien tekemisessä. Esimiehiltä toivottiin enemmän kannanottoa epäkohtiin ja läpinäkyvyyttä poikkeustilanteisiin.

Opinnäytetyön aikana tarkentui tavoitteeksi luoda myös yhteneväinen työaika-autonomian pelisääntöjen malli, jota voidaan suositella kaikille osastoille. Yhteneväisyydellä haettiin henkilökunnan liikkuvuuden helpottumista yli osastorakenteiden sekä sitä, että sijaisten perehtyminen työaika-autonomian käytäntöihin helpottuisi pelisääntöjen tarkentumisen ja ohjeistavuuden paranemisen myötä. Ohessa kuva 4. työaika-autonomian pelisääntöjen -malli, johon olemme koonneet teoriapohjan mukaan välttämättömien pelisääntöjen sekä kyselyiden pohjalta saatujen hyväksi koettujen pelisääntöjen yhteenvedon. Pelisääntöjen tulee sisältää työvuorokäytäntöjä, eikä työyhteisötaitoihin liittyviä pelisääntöjä. Pelisäännöt ovat esimerkkejä ja niitä voidaan muokata omaan tarpeeseen sopiviksi.



Kuva 4. Työaika-autonomian pelisääntöjen -malli

7 Pohdinta

Ensimmäisenä pohditaan opinnäytetyön lähtökohtia ja arvioidaan koko prosessia. Seuraavana tarkastellaan opinnäytetyön tuloksia ja lopuksi arvioidaan sen eettisyyttä ja luotettavuutta.

7.1 Kehittämisprosessin arviointia

Opinnäytetyö sai alkunsa työyhteisön toiveesta ja omista kokemuksista työelämässä. Toinen tutkijoista on kohdannut työaika-autonomiata työssään esimiehenä ja toinen taas työaika-autonomian käyttäjänä. Molemmat ovat olleet mukana menetelmän käyttöönotossa. Molemmissa työyhteisöissä työaika-autonomian käyttöönottoon liittyvä toiveisuus ja näyttö menetelmän hyödyistä koettiin ristiriitaiseksi, koska menetelmän käytössä ilmeni moninaisia haasteita, joista ei löytynyt mitään ennakkotietoa. Heräsi ajatus: Toimiiko työaika-autonomia paremmin teoriassa kuin käytännössä? Kuinka suuri merkitys on inhimillisillä tekijöillä eli henkilöstöllä ja käyttäjillä työaika-autonomian toimivuuteen? Tämän kysymyksen äärelle ajaututtiin ajoittain työn ohessa ja vertaisryhminä, jolloin alkoi kyteä ajatus mahdollisuudesta tutkia tätä osa-aluetta, joka vaikuttaa kokonaisuuden toimivuuteen. Aloittaessa YAMK-opinnot Saimaan ammattikorkeakoulussa avautui mahdollisuus perehtyä tarkemmin tähän kysymykseen ja uudistaa työaika-autonomiata.

Kehittämistyön prosessi lähti liikkeelle syksyllä 2014 aikaisempien kyselyiden tuloksien analysoinnista, jonka aikana muodostui käsitys tarkentavan kyselyn rakenteesta. Aiempien kyselyiden toteutus ja analysointi ei ollut yhdenmukaista osastojen kesken, joten mielestämme niitä ei voi vertailla tarkentavan kyselyn tuloksiin. Tarkentava kysely toteutettiin puolistrukturoituna kyselynä neljällä kohdeosastolla. Tarkentavan kyselyn tulokset analysoitiin sisällön analyysiä käyttäen ja lisäksi tehtiin vertaisarviointi osastojen kesken. Näiden tulokset vietiin Learning Cafe tyypiseen keskusteluun kohdeosastoille. Learning Cafeen tulokset koottiin ja kaikkien tulosten yhteenvetona luotiin työaika-autonomian pelisääntöjen -malli. Mallin juurruttamiseksi tehtiin suunnitelma pitää kohdeosastoille osastotunnit tutkimustuloksista. Lisäksi työaika-autonomian malli kulkee mukana omiin tutkijoiden työyhteisöihin ja tieto kulkeutuu sitä kautta eteenpäin.

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuutena venyi suunniteltua aikataulua pidemmäksi. Kirjallisuuskatselmuksen aikana selvisi, että ajantasaista tietoa on vähän. Tietoa löytyi enemmän työaika-autonomian käytöstä kuin sen kehittämisestä. Myös osastoilta saatu kyselymateriaali oli vanhaa ja sisällöltään sekalaista. Tarkentavan kyselyn tulokset tukivat teoreettista viitekehystä olemalla samansuuntaisia. Vertaisarvioinnista saadut tulokset jäivät niukaksi vastaajien määrään nähden. Pohdittiin olisiko uusi lomake tuonut enemmän tietoa vai olisiko vastausten laatuun voinut vaikuttaa esimerkiksi ohjeistamalla saatekirjeellä suullisten ohjeiden sijaan. Learning Cafeen osallistujat olivat aktiivisia ja halukkaita kehittämään, joka edesauttoi Learning Cafeen onnistumista.

7.2 Tulosten tarkastelu

Kirjallisuuskatselmuksesta saatu tieto tuki kyselyistä saatuja tuloksia. Kautta linjan työaika-autonomian koettiin tukevan työhyvinvointia. Työaika-autonomiaan oltiin tyytyväisiä, koska se mahdollistaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen, lisää elämän hallintaa ja työn mielekkyyttä.

Tämän opinnäytetyön tuloksissa esille nousivat tasapuolisuuden kokemukset, joiden mukaan suurin osa hoitohenkilökunnasta noudatti pelisääntöjä, huomioi toiset ja osallistui työaika-autonomian noudattamiseen. Yksittäisten henkilöiden sooloilu ja pelisääntöjen rikkominen aiheuttivat erimielisyyttä hoitohenkilökunnassa. Ongelmien ratkaisuihin ja puheeksi ottoihin toivottiin ajantasaisuutta, jolloin turhaa painolastia ei pääse kertymään vaan asiat selvitetään heti niiden tultua ilmi.

Läpinäkyvyyttä toivottiin, sillä tiedonpuute työntekijöiden erivapauksien alkupeirästä aiheutti kokemusta, etteivät pelisäännöt koske kaikkia. Kuitenkin läpinäkyvyyden lähtökohtana oli avoimuus, jolloin asiat ovat miltä ne näyttävät ja työnte-
korajoitteista ja niiden kestosta pitäisi puhua.

Listavastaavien roolista nousi tutkijoille kysymys: hyödynnetäänkö työaika-autonomian mallia riittävästi työvuorolistan suunnittelussa, koska listavastaaville ker-tyi iso osa vastuusta listanteossa. Työaika-autonomian mallissa työntekijöiden roolin tulisi olla työstää työvuorolista lähes valmiiksi ja listavastaavien rooli taas vastaavasti tehdä viimeiset muutokset listan valmiiksi saamiseksi.

Tuloksissa päällimmäisenä tuli esille, että hoitohenkilökunta on tietoinen työyhteisönsä vahvuuksista ja heikkouksista. Lisäksi käytäntöön soveltuvat ratkaisut ovat tiedossa. Tutkijoille heräsi kysymys, miksi olemassa olevaa tietoa ja osaamista ei hyödynnetä käytännön työssä?

7.3 Kehittämistehtävän eettisyys ja luotettavuuden arviointi

Tässä työelämälähtöisessä kehittämistehtävässä noudatettiin eettisiä sääntöjä. Kehittämistyö tehtiin rehellisesti, tarkasti ja huolellisesti. Tulokset olivat käytännön läheisiä ja hyödynnettävissä. Hankkeeseen osallistujia informoitiin saatekirjeillä ja sähköpostilla. Informaatiossa kerrottiin mitä tutkitaan, mikä on toiminnan kohde ja tavoitteet sekä mikä on heidän roolinsa kehittämishankkeessa. Lisäksi tiedotettiin, miten tietoa säilytetään ja käytetään. Kehittämistehtävään osallistujilta saatiin todellisia ja rehellisiä vastauksia kun vastukset voitiin toimittaa nimettöminä. (Ojasalo ym. 2009, 48–50.) Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli tekijöiden oma kiinnostus työaika-autonomian kehittämiseen sen käyttäjinä, sekä työelämälähtöinen tarve kehittää menetelmästä toimivampi. Roolimme tässä työssä oli olla tutkijoina, analysoida meille annettuja aineistoja sekä kehittää yhteistyössä kohderyhmän kanssa heille sopiva käyttökelpoinen ratkaisu. Tutkijoina oma tietämys aihealueesta koettiin vahvuudeksi ja se helpotti hahmottamaan työaika-autonomian kokonaisuutta.

Työaika-autonomia on ollut käytössä jo jonkin aikaa. Alkukartoituksia sekä työaika-autonomian hyödyistä työhyvinvoinnin edistäjänä on tehty, mutta nekin alkavat olla jo vanhoja. Ajantasaista tietoa tämän hetkisestä työaika-autonomian toimivuudesta sekä kehittämisenäkökuilmista on vähän ja siitä tehdyt tutkimukset ovat tuoneet esille tarpeen tutkia lisää. Käyttäjäkokeumuksien sekä edellisten tutkimusten perusteella kehittämiseen on tarvetta ja etenkin kokemusasiantuntijuutta tuli hyödyntää.

Osastoilla oli teetetty useampia työaika-autonomia kyselyitä aika välillä 2007–2015. Tuloksia ei ollut sen tarkemmin analysoitu tätä aikaisemmin, joten lisäarvoa työlle tuo se, että hyödynsimme nämä aikaisemmat tulokset. Tulosten perusteella saimme tietoa siitä, millainen tarve hoitohenkilökunnalla oli kehittää työaika-autonomiaansa ja tämän tiedon pohjalta teimme tarkentavan kyselyn.

Kyselyjen heikkoutena pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta. Lisäksi se, ettei pystytä arvioimaan, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet ja miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat sekä vastaajien perehtyneisyyden tason vaihtelevuus tutkittuun aiheeseen voidaan laskea heikkouksiksi (Ojasalo ym. 2009,108.)

Hoitohenkilökunta oli motivoitunutta osallistumaan prosessin toteutukseen ja kyselyä oli jopa toivottu. Hoitohenkilökunnan oma näkemys tuotiin esille osallistamalla heitä mahdollisimman paljon mukaan kehittämiseen tarkentavan kyselyn ja Learning Cafe tapaamisen avulla. Hyödyntämällä osallisuutta ja yhteisöllisyyttä hoitohenkilökunta luo tuloksensa itse ja niiden käyttöönotto on mielekkäämpää ja tarkoituksen mukaista. Kehittämistehtävä toteutettiin kohderyhmän anonyymiutta kunnioittaen niin, etteivät vastaukset tuo esille yksittäisten vastaajien henkilöllisyyttä tai osastoa, jolla he työskentelevät.

Tutkimuksen luotettavuutta lisäävät työelämäohjaajan, ohjaavien opettajien ja oppilaitoksen taustatuki ja laadunvarmennus sekä Eksoten lupakäytännöt tutkimussuunnitelman hyväksymisprosessineen. Kehittämistehtävän vaiheet ovat nähtävissä ja luettavissa liitteissä.

Opinnäytetyön tarpeellisuuden puolesta puhuu se, että sen toteutusta oltiin toivottu ja jatkotutkimukselle on tilausta. Kuten aiemmin teoriaosuudessa todettiin työaika-autonomian kehittymistä ja kehittämistä tulisi seurata säännöllisesti ja luoda uutta tietoa sen moninaisuudesta.

Lähteet

- Ala-Mursula, L. 2006. Employee worktime control and health. Oulun Yliopisto.
- Hahtela, N. 2015. Sairaanhoidajien työolobarometri 2014. Sairaanhoidajaliiton julkaisu 26.1.2015.
- Hakola, T. 2010. Työvuorosunnittelu hoitoalalla. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Heikkilä, A. 2006. Yhteisöllisyys työaika-autonomiata toteuttavissa työyksiköissä työntekijöiden kokemana, Tampereen yliopisto. Pro Gradu.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi.
- Hyvejohtajuus 2015. <http://www.hyvejohtajuus.fi/1725/autoritaarinen-johtajuus-maaritelmia-ja-historian-oppitunteja>. Luettu 28.10.2015.
- Immonen, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Itä-Suomen yliopisto. Pro Gradu.
- Isopahkala-Bouret, U. 2008. Asiantuntijuus kokemuksena. Aikuiskasvatus 2/2008.
- Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja: Voitko hyvin työssäsi? Yrityskirjat.
- Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOY pro.
- Järvinen, P. 2014. Toimivan työyhteisön peruspilarit -luentomateriaali. Kouvolan kaupungin henkilöstökoulutustilaisuus 2.4.2014.
- Kilpeläinen, M. 2014. Vastuullisella työvuorosunnittelulla kohti työhyvinvointia. Lapin yliopisto. Pro Gradu.
- Kolehmainen, A. 2015. Kahden maailman välillä tulkkina: Kokemusasiantuntijuus kokemuksena. Pro Gradu-tutkielma. Tampereen Yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö.
- Laine, N. , Salonen, M. 2014. Ratkaise työpaikan ristiriidat. Taurus Media.
- Laughlin, H. 2009. British Journal of Social Work. What's in a Name: 'Client', 'Patient', 'Customer', 'Consumer', 'Expert by Experience', 'Service User' – What's Next. <http://bjsw.oxfordjournals.org/content/39/6/1101.full> .Luettu 19.7.2016.

Levo, M.2010. Työaika- autonomialla työhyvinvointia. Diakonia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK.

Meriluoto, T., Marila-Penttinen, L., Lehtinen, E. (toim.) 2015.Osallisuuden ja kokemusasiantuntijuuden käsikirja. Ensi- ja turvakotienliitto.

Mäkiranta, M. 2010. Työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun arviointi. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK.

Naavalinna, R. 2014. Henkilöstöä osallistava työvuorosuunnittelu, Turun AMK. Opinnäytetyö YAMK.

Niskala, A. Savilahti, T. Kokemusasiantuntijuus: Kehittäjäasiakas-, kokemuskouluuttaja- ja vertaistukitoiminnassa. Esite.

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamista liiketoimintaan. WSOY Pro Oy.

Pitkänen, R.2006. Parasta palvelua: Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. WSOYpro Helsinki.

Ropponen, M.2011.Kokemusasiantuntijuus kehittämisen välineenä Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin psykiatrian toiminta-alueella. Vaasan Yliopisto. Sosiaali- ja terveystieteen Pro Gradu.

Ropponen, M.2013. Kokemusasiantuntijuus kehittämisen välineenä. Aspa-säätiö. Välittäjä 2013-hanke. <https://www.aspa.fi/fi/suuntaaja/suuntaaja-32012/kokemusasiantuntijuus-kehitt%C3%A4misen-v%C3%A4lineen%C3%A4>. Luettu 18.7.2016.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Kauppakamari.

Seppänen-Järvelä, R. Vataja, K. (toim.).2009: Työyhteisö uusille urille: Kehittäminen osaksi arjen työtä. PS-kustannus, Juva.

STM 2011.Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:13. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Helsinki.

STM 2014.Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2014:13. Hyvinvointi on toimintakykyä ja osallisuutta: Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuskatsaus 2014.

STM 2015. Sosiaali- ja terveysministeriö. luettu 2.12.2015. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä- Matkalla työhyvinvointiin. EU.

Super 2015. <http://www.superliitto.fi/tyoelamassa/tyoajat/tyoaika-autonomia/>
Luettu 4.9.2015.

Tehy 2015.ao200.tehy.fi/@Bin/3267261/Työaika-autonomia.ppt Luettu 4.9.2015.

Työturvallisuuskeskus.TTK. http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteis-otaidoilla_tulosta/alaistaidot_tyon_tuottavuus_ja_tyohyvinvointi. Luettu 7.1.2016.

Työterveyslaitos.2010. http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyo/tyoajat/tyoaika_autonomia/sivut/default.aspx. Luettu 4.9.2015.

Verkostojohtaminen 2016. http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=139. Luettu 2.2.2016.

Liitteet

Liite 1 Tutkimuslupa	47
Liite 2 Saatekirje koetestaajille	48
Liite 3 Saatekirje hoitohenkilökunnalle	49
Liite 4 Kyselylomake osasto A 1/3	50
Liite 5 Kyselylomake osasto A 2/3	51
Liite 6 Kyselylomake osasto B 1/3	52
Liite 7 Kyselylomake osasto B 2/3	53
Liite 8 Kyselylomake osasto C/D 1/3.....	54
Liite 9 Kyselylomake osasto C/D 2/3.....	55
Liite 10 Kyselylomakkeen lisäsivu kaikille osastoille	56
Liite 11 Osasto A:n tulokset ja lukumäärät	57
Liite 12 Osasto B:n tulokset ja lukumäärät	58
Liite 13 Osasto C:n tulokset ja lukumäärät.....	59
Liite 14 Osasto D:n tulokset ja lukumäärät.....	60
Liite 15 Vertaisarvioinnin tulokset ja lukumäärät 1/2	61
Liite 16 Vertaisarvioinnin tulokset ja lukumäärät 2/2	62

Liite 1 Tutkimuslupa

**Etelä-Karjalan sosiaali- ja
terveydenhuollon kuntayhtymä**

Sosiaali- ja terveystieteiden
Henkilöstöasiantuntija, hoiva ja kuntoutus

Viranhaltijapäätös

1

15.3.2016 Dnro 224/13.01.02/2016

§ 14/2016/ Tutkimuslupapäätös

Tutkimuslupa / Anu Kauppi ja Mervi Pekki

Päätös

Teille on myönnetty tutkimuslupa koskien tutkimustanne
"Kokemusasiintuntijat työaika-autonomian kehittäjinä".

Loppuraportti tulee toimittaa sähköisenä Eksotelle
(kirjaamo@eksote.fi), jotta se voidaan mahdollisesti julkaista
verkkosivuillemme.

Lappeenrannassa 15.3.2016



Minna Jokinen
henkilöstöasiantuntija, hoiva ja kuntoutus
Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden
Henkilöstöpalvelut
Valto Käkelän katu 3, 2 krs
53130 Lappeenranta
puh. 044-7914863
minna.jokinen@eksote.fi

Tämä päätös on postitettu asianosaisille 16.3.2016



Emmi Mansikka
henkilöstösihteeri

Liite 2 Saatekirje koetestaajille

Arvoisa kyselylomakkeen koetestaaja

Teemme opinnäytetyötä työaika-autonomian kehittämisestä ja toivoisimme palautettasi oheisesta kyselylomakkeesta. Tavoitteenamme on saada vastauksia tutkimustehtäviimme, jotka ovat tämän kyselyn osalta seuraavat:

1. Kuvata hoitohenkilökunnan kokemuksia työaika-autonomian toteutuksen nykytilanteesta ja kehittämistarpeista.
2. Löytää yhden osaston hoitohenkilökunnan kanssa keinoja, joilla voidaan tukea työaika-autonomian käyttöä ja toimivuutta.

Toivoisimme pikaista palautetta, joko suullisesti tai sähköpostitse.

Vastaamme mielellämme kysymyksiin, sekä olemme valmiita keskustelemaan aiheesta lisää. Liitteenä työaika-autonomian pelisäännöt ja kyselylomake.

Kiitos avustasi

yhteistyö terveisin

Anu Kauppi ja Mervi Pekki

Yhteystiedot:

anu.kauppi@xxx.fi

puh. 040 xxx xxx

mervi.pekki@xxx.com

puh. 040 xxx xxx

Liite 3 Saatekirje hoitohenkilökunnalle

Arvoisa vastaaja

Opiskelemme Saimaan ammattikorkeakoulussa ylempää AMK- tutkintoa Terveiden edistämisen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyö aiheeksemme olemme valinneet kokemusasiantuntijat työaika- autonomian kehittäjinä. Tässä työssä kokemusasiantuntijoita olette te, hoitohenkilökunta, jotka käytätte työaika- autonomiaa päivittäin. Analysoituamme osastonne edellisten työaika- autonomian kyselyiden tuloksia, esille nousi tarve kehittää työaika- autonomian pelisääntöjä. Toiveenamme on, että vastaamalla tähän kyselyyn olet mukana kehittämässä osastollenne toimivampia työaika- autonomian pelisääntöjä ja löydämme yhteistyössä käytännönläheisiä ratkaisuja helpottamaan työvuorosuunnitteluanne.

Oheinen kyselylomake sisältää osastonne työaika- autonomian pelisäännöt, jotka ovat numeroitu. Tarkoituksena on täyttää kyselylomake merkitsemällä rasti (X) kohtiin, jotka kuvaavat sääntöä mielestäsi parhaiten. Avoimiin kysymyksiin voit kertoa omin sanoin esimerkkejä tilanteista, joissa sääntö nousee esille. Muista kertoa myös sääntönumero esimerkeissäsi, jotta tiedämme mitä sääntöjä ne koskevat. Voit vastata silloin, kun sinulle sopii ja lomakkeita saa täyttää AINA, kun mieleen tulee uusia näkökulmia, positiivisia tai negatiivisia, jotka haluat meidän ottavan huomioon opinnäytetyössämme.

Kyselyyn vastataan nimettömänä. Vastattuasi, laita kyselylomake kirjekuoreen ja palautuslaatikkoon. Aikaa vastaamiselle on xxx. Mikäli tarvitset lisäohjeita tai haluat kysyä jotain voit olla yhteydessä meihin. Annamme mielellämme lisätietoa aiheesta. Vastaukset hyödynnetään vain opinnäytetyössämme ja ne hävitetään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Vastaukset käsitellään niin, että osastot ja henkilöt eivät ole tunnistettavissa työn eri vaiheissa sekä lopputyöraportissa. Osastonne tulee saamaan oman kappaleensa valmiista raportista. Kiitos panoksestasi.

Yhteistyö terveisin

Anu Kauppi

Mervi Pekki

Liitteet: kyselylomakkeet, 3 sivua

Liite 4 Kyselylomake osasto A 1/3

Merkitse x kohtiin, jotka kuvaavat sääntöä mielestäsi parhaiten.										
Työaika-autonomian pelisäännöt päiv. 13.10.2015	A	selkeä	toimiva	ohjaa rittävästi	kalpaa tarkennusta	noudatetaan aina	noudatetaan harvoin	ei noudateta koskaan	vaikea toteut- taa	voi poistaa
1. Jokainen on omalta osaltaan vastuussa siitä, että lista on toteuttamiskelpoinen ja aikataulussaan										
2. Tyhjä lista annetaan työstettäväksi aikataulun mukaisesti. Listan teossa noudatetaan samaa aikataulua kuin x:llä (aikataulus kahvihuoneen seinällä). Autonomisen työvuorosuunnittelun pelisääntöjä säilytetään samassa muovitaskussa listapohjan kanssa										
3. Täydessä listassa saa olla kolme toivetta, vajaassa listassa kaksi. Toiveet merkitään punaisella										
4. Jokainen huolehtii toiveensa listanpohjaan myös poissa ollessaan. Ennen lomaa ja loman jälkeen saa olla ympäröityjä vapaapäiviä toiveita										
5. Aamuvuorossa pitää olla vähintään kolme iv- luvallista sairaanhoitajaa (vähimmäismäärä hätätapauksessa kaksi), iltavuorossa kaksi										
6. Kaikkien sairaanhoitajien on valvottava vähintään kaksi yötä/ lista. Yöt suunnitellaan listaan peräkkäin, ilman yhden yön välejä. Viikonloppuöiden määrää ei rajoiteta										
7. Osittaisia hoitovapaata tekevät voivat tehdä yksittäisiä yövuoroja										
8. Lähtöajat valvovat pääsääntöisesti viikonloppuisin (perjantaisia maanantaisin)										

Liite 5 Kyselylomake osasto A 2/3

Työaika- autonomian pelisäännöt	selkeä	toimiva	ohjaa riittävästi	kalpaa tarkennusta	noudatetaan aina	noudatetaan harvoin	ei noudateta koskaan	vaikaa toteut- taa	voi poistaa
A päiv.13.10.2015									
9. Jokaiselle pyritään järjestämään yksi vapaa viikonloppu listassa									
10. Päällekkäisissä toiveissa listavastaavat neuvottelevat työntekijöiden kanssa siitä, kuka luopuu toiveestaan									
11. Ö-vuoroja ei voi suunnitella viikonlopuiksi/juhlapyhiksi. Varausken voi jättää, esim. a/ö, p/ö. Ö-vuoroon vapaaehtoinen ja se ei voi olla punainen toive. vain yhdellä saa olla ö-vuoro/pv. ja kullakin saa olla vain yksi Ö-vuoro/lista									
12. Listavastaavilla on oikeus muuttaa työntekijän toivomaa työvuoroa toiseksi. Punaiset toiveet ovat ensisijaisia, niistä neuvotellaan, jos on välttämätöntä. Lopullisen vastuun listasta kantaa toimintayksikön esimies									
13. Toimintavastaava tai toimintayksikön esimies laittaa listasuunnitelman Titaniaan ja hienosäätää sen. Jatkossa mietitään Titania- tunnusten hankkimista listavastaaville									
14. Listavastaavat suunnittelevat listaan työvurojen lomassa, esim. iltavurojen alussa. Tarvittaessa mahdollistetaan U-päivä									

Liite 6 Kyselylomake osasto B 1/3

Merkitse x kohtiin, jotka kuvaavat sääntöä mielestäsi parhaiten.

Työaika- autonomian pelisäännöt	B	selkeä	toimiva	ohjaa riittävästi	kaipaa tarkennusta	noudatetaan aina	noudatetaan harvoin	ei noudateta koskaan	vaikkea toteut- taa	voi poistaa
Työvuorokoodit: A 7-15, R 14-22, Q 13-21, Ö 7-22, Y 21.15-7.15, VP vapaapäivä, Piste= nukkumispäivä										
1. Pyhätyöt suunnitellaan tasapuolisuutta noudattaen, juhlapyhät kiertävästi										
2. Listanpohjassa on valmiina keskeytykset ja vapaapäivien lukumäärä										
3. Vapapäivät sallitaan ennen ja jälkeen loman										
4. Listaann suunnitellaan ensin yövuorot ja toiveet ja vasta sen jälkeen muut vuorot aikataulun mukaisesti										
5. Aamuvuoroon suunnitellaan korkeintaan kaksi perushoitajaa. Perushoitajat eivät valvo										
6. Kolmen viikon listassa voi olla kolme toivomusta mitkä merkitään punaisella										
7. Ympyröityjen vuorojen vaihtamista pyritään välttämään. Jos niitä muutetaan, niin asiasta on ilmoitettava listavastaavalle										
8. Mikäli kolmen viikon listassa on yksi viikko lomaa voi toiveita esittää kaksi ja jos on lomalla kaksi viikkoa niin toiveen voi esittää yhdelle päivälle										
9. Ö-vuoroja saa olla kolmessa viikossa yksi, ei viikonloppuna ja vain yhdellä kerrallaan										

Liite 7 Kyselylomake osasto B 2/3

Työaika- autonomian pelisäännöt	B	selkeä	toimiva	ohjaa riittävästi	kaipaa tarkennusta	noudatetaan aina	noudatetaan harvoin	ei noudateta koskaan	vaikea toteut- taa	voi poistaa
10. Jokaisella on vähintään yksi viikonloppu vapaata ja sen jokainen suunnittelee omalle riville										
11. Listanteossa noudatetaan tehtyä aikataulua vuorojen lähtö suhteen										
12. Viikonloppuöitä suunnitellaan kerran kuudessa viikossa. Jos yöt alkavat sunnuntaina, sitä ei katsota viikonloppuyöksi										
13. Yövuorojen kokonaismäärää ei voi määrätä sillä joku tykkää valvoa ja joku ei. Jokaisella sairaanhoitajalla on kuitenkin velvollisuus valvoa kerran kolmen viikon jaksossa										
14. Yksittäisiä yövuoroja ei mielellään suunnitella										
15. Mikäli on tarvetta lisätä jonkin hoitajan yövuorojen lukumäärää, neuvotellaan tämän kanssa										
16. Summarivimiehitystä päivitettävä muutosten jälkeen										
17. Listavastaavalla on oikeus muuttaa vuoroja tasapuolisuutta noudattaen ja hänen syytely on kielletty!										
18. Sitä vähemmän listavastaavan täytyy vaihtaa vuoroja mitä enemmän suunnitelmaa tarkastellaan pystysuunnassa ja tarvittaessa itse muutetaan omia vuoroja tilanteen mukaan										
19. Listavastaava tekee lyhytkaikisten (n. kaksi kuukautta) sijaisten työvuorot										
20. Lomalle jäädessä, voi työvuorot jättää listavastaavalle										

Liite 8 Kyselylomake osasto C/D 1/3

Merkitse x kohtiin, jotka kuvaavat sääntöä mielestäsi parhaiten.

Työaika-autonomian pelisäännöt päivitetty 7.7.2015	C	selkeä	toimiva	ohjaa riittävästi	kaipaa tarkennusta	noudatetaan aina	noudatetaan harvoin	ei noudateta koskaan	vaikaa toteuttaa	voi poistaa
1. Henkilökohtaiset pitkäkestoiset työvuoroterveet viikkoon (=työvuorokansiossa); esim. ergonomiset vuorot, vapaailta iltaan, harrastusillat)										
2. Ensin suunnittelulistaan laitetaan yövuorot ja 3 ympyröityä toivetta, yövuoroja 1-4 / 3vk, yövuoroja tasaisesti kaikille. Esimiehen kanssa sovitaan poikkeusjärjestelyt.										
3. Toiveet ovat listantekijää ohjaavia toivetta, jotka pyritään toteuttamaan.										
4. Kolmen viikon suunnittelulistaan saa laittaa max. 3 toivetta ja ne merkitään punaisella tai sinisellä värillä. Ympyröidyt toiveet pyritään toteuttamaan, jos niitä on liikaa samalle päivälle, listan tekijä neuvottelee ko. henkilöiden kanssa.										
5. Suunnittelulistan eläimistä on seurattava ja joustettava omista ihannevuoroista ja tarvittaessa muutettava omia vuoroja. Neuvottelua ja keskustelua jotta työvuorosuunnitelma olisi mahdollisimman valmis, kun listavastaava alkaa laittaa vuoroja Titaanin.										
6. Vuoroja suunniteltaessa vahvuudet tulee laittaa/ muuttaa listan alareunaan lyijykynällä.										
7. Vuorovahvuudet normaaliolissa X:llä 3+3+2 ja X:llä 5+4+2 (la, su, ma, ti) ke+to+pe aamuisa 6 hoitajaa.										
8. Jos laitat ylimääräisen vuoron, mikä ei mahdu vuorovahvuuksiin, laita viestiä vuorotarpeesta toisille ja listavastaaville jos esim. opiskelija-arviointi tms. asia (ei ole ylim. toive)										

Liite 9 Kyselylomake osasto C/D 2/3

Työaika-autonomian pelisäännöt päivitetty 7.7.2015	C	selkeä	toimiva	ohjaa riittävästi	kaipaa tarkennusta	noudatetaan aina	noudatetaan harvoin	ei noudateta koskaan	vaikea toteuttaa	voi poistaa
9. Kaikki vuorot, joita ei ole ympyröity, myös vahvistamattomat yövuorot ja niiden jälkeiset vapaat, voidaan listan tekijän toimesta vaihtaa ilman neuvottelua.										
10. Iltavuoron jälkeen aamuvuoroon tulijan työaika ad klo 21; mahdollisuuksien mukaan.										
11. Tavoitteena yksi KOKONAINEN viikonloppuvapaa/lista/henkilö; kaikkia viikonloppuvuoroja ei saa omia! Vaihtoja voi tehdä, jos joku haluaa olla useammin viikonloppuvapaalla.										
12. Tuplavuoroja ei suunnitella viikonloppuihin. Ylimääräistä vapaata ei saa tuplavuorosta automaattisesti vaan se riippuu listan tunteista.										
13. Listakohtaiseen paperiin lisäselvityksiä ympyröidyistä toiveista; esim. tarkoitako ympyröity P sitä, että pitää olla ehdottomasti ilta, vai voiko se olla vapaa pv, yön aloitus tai lopetus.										
14. Listan viimeistelystä sallitaan viime hetken toiveita vain erttään perustelluista, ennakoimattomista syistä.										
15. Vuoroja saa vaihtaa työkaverien kanssa. Kun lista on valmis, muistettava tiedottaa esimiestä ja tehtävä muutokset henk.koht. työvuorolistoihin ja päivälisään. Kirjattava myös kenen pyynnöstä vuoro on vaihdettu.										
16. Huom. tasapuolisuus; yöt viikonloppuvapaat, viikonloppuyöt										
17. Autonomisen työvuorosuunnittelun pelisäännöt ovat työvuorosuunnittelu kansiossa ja niitä käydaän läpi 1-2 krt/ vuodessa osastokokouksissa.										

Liite 10 Kyselylomakkeen lisäsivu kaikille osastoille

Työaika-autonomia kysely

Kuinka tuttuja osastonne työaika-autonomian pelisäännöt ovat Sinulle?

___ Ovat tuttuja ___ Jonkin verran tuttuja ___ Eivät olleet tuttuja

Jos vastasit, että sääntö kaipaa tarkennusta. Merkitse sääntönumero ja kerro millaista tarkennusta toivoisit?

Jos vastasit, että sääntöä noudatetaan harvoin tai ei koskaan. Merkitse sääntönumero, kerro miksi ja kuinka usein sääntöä ei noudateta?

Jos vastasit, että sääntöä on vaikea toteuttaa: Merkitse sääntönumero ja kerro miksi?

Jos mielestäsi pelisäännöt eivät ole riittävät; millaisia sääntöjä tarvittaisiin?

Kiitos panoksestasi

Liite 11 Osasto A:n tulokset ja lukumäärät

	selkeä	toimiva	ohjaa riittävästi	kaipaa tarkennusta	noudatetaan aina	noudatetaan harvoin	ei noudateta koskaan	vaikea toteuttaa	voi poistaa
työyhteisöaidot	1 (7)	1 (7)	1 (6)	1 (2)	1 (3)	10 (2)		1 (2)	
	2 (8)	2 (9)	2 (3)	2 (3)	2 (4)				
	10 (5)	10 (7)	10 (5)	10 (2)	10 (2)				
yhteiset työuorokäytännöt	3 (9)	3 (7)	3 (3)	4 (2)	3 (8)	6 (2)	8 (2)		8 (6)
	4 (8)	4 (8)	4 (2)	6 (3)	4 (5)				
	6 (5)	6 (6)	6 (5)	8 (2)	6 (6)				
	7 (9)	7 (5)	7 (5)		7 (4)				
	8 (3)	8 (3)	9 (2)		8 (2)				
	9 (9)	9 (9)	11 (3)		9 (6)				
	11 (5)	11 (10)			11 (5)				
			5 (4)		5 (4)				
		5 (9)							
		5 (8)							
listavastaavat	12 (9)	12 (11)	12 (2)	14 (2)	12 (4)				
	13 (8)	13 (8)	13 (4)		13 (2)				
	14 (8)	14 (10)	14 (3)		14 (2)				

Taulukko 1: Osasto A:n tulokset ja lukumäärät.

Taulukkoon on merkitty peilsäännönnumerot ja sulussa () vastausten lukumäärät.

Osastolla A tarkentavaan kyselyyn vastasi 18 henkilöä 20 henkilön kokonaisuudesta ja vastausprosentti oli 90 %.

Säännöt olivat tuttuja 15 vastaajalle ja jonkin verran tuttuja 3 vastaajalle.

Liite 12 Osasto B:n tulokset ja lukumäärät

	selkeä	toimiva	ohjaa riittävästi	kaipaa tarkennusta	noudatetaan aina	noudatetaan harvoin	ei noudateta koskaan	vaikea toteuttaa	voi poistaa
Työyhteisötaidot	11 (3) 15 (2)	1 (3) 11 (6) 15 (5)	1 (2) 15 (5)	1 (4) 11 (3)	11 (3)	1 (4)			
Yleiset työvuorokäytännöt	0 (3) 2 (6) 3 (3) 4 (5) 6 (7) 8 (4) 9 (4) 10 (5) 12 (3) 13 (3)	0 (4) 2 (4) 3 (7) 4 (5) 6 (4) 8 (6) 9 (6) 10 (6) 12 (6) 13 (8) 14 (5) 16 (2)	0 (4) 2 (2) 3 (2) 4 (2) 6 (3) 9 (2) 14 (3) 16 (2)	8 (2) 10 (3) 12 (4) 14 (2) 16 (3)	3 (2) 4 (2) 8 (2) 9 (3) 10 (2)	14 (2) 16 (3)			
Työntekijävahvuus		5 (5)	5 (5)	5 (2)					
listavastaavat	7 (3) 17 (6) 18 (3) 19 (3) 20 (4)	7 (6) 17 (2) 18 (3) 19 (4) 20 (6)	17 (4) 18 (2) 19 (2) 20 (3)	7 (3) 18 (3) 19 (4)		19 (2) 20 (2)			

Taulukko 2: Osasto B:n tulokset ja lukumäärät O=työvuorokoodit

Taulukkoon on merkitty pelisäännönumerot ja sulussa () vastausten lukumäärät.

Osastolla B tarkentavaan kyselyyn vastasi 13 henkilöä 20 henkilön kokonaismäärästä ja vastausprosentti oli 65 %.

Säännöt olivat tuttuja 10 vastaajalle ja jonkin verran tuttuja 3 vastaajalle.

Liite 13 Osasto C:n tulokset ja lukumäärät

	selkeä	toimiva	ohjaa rittävästi	kaipaa tarkennusta	noudatetaan aina	noudatetaan harvoin	ei noudateta koskaan	vaikka toteuttaa	voi poistaa
Työyhteisötaidot	5 (2) 15 (4) 16 (3)	15 (2)	5 (3)	16 (3)	5 (2) 15 (2)	5 (3)			
Yleiset työvuorokäytännöt	1 (4) 2 (4) 3 (3) 4 (2) 11 (3) 12 (5) 13 (2) 14 (5) 17 (3)	1 (4) 2 (3) 3 (3) 4 (4)	3 (2) 4 (2) 11 (3) 12 (2) 13 (3) 14 (4) 17 (4)		2 (2)	1 (2) 10 (4) 11 (2) 13 (2)		10 (2) 11 (2)	
Työntekijävahvuus	6 (4) 7 (3)		6 (2) 7 (5) 8 (2)	8 (4)		6 (4)			
Istavaistaavat	9 (5)		9 (3)						

Taulukko 3: Osasto C:n tulokset ja lukumäärät

Taulukkoon on merkitty peisisäänönnumerot ja sulissa () vastausten lukumäärät.

Osastolla C tarkentavaan kyselyyn vastasi 9 henkilöä 20 henkilön kokonaismäärästä ja vastausprosentti oli 45 %.

Säännöt olivat tuttuja 9 vastaajalle.

Liite 14 Osasto D:n tulokset ja lukumäärät

	selkeä	toimiva	ohjaa rittävästi	kaipaa tarkennusta	noudatetaan aina	noudatetaan harvoin	ei noudateta koskaan	vaikka toteuttaa	voi poistaa
Työyhteisötaidot	11 (3) 15 (3) 16 (3)	11 (2) 15 (4)	5 (2) 11 (4)	5 (2) 16 (3)	15 (2)	5 (3)		16 (2)	
Yleiset työvuorokäytännöt	1 (3) 2 (3) 3 (2) 4 (3) 8 (2) 10 (2) 12 (4) 13 (2) 14 (2) 17 (3)	1 (4) 3 (4) 4 (4) 14 (2) 17 (5)	2 (3) 3 (2) 4 (2) 8 (6) 12 (5) 13 (2) 14 (4) 17 (2)	2 (3) 3 (2) 13 (2)	14 (2) 17 (2)	2 (2) 10 (2) 13 (2)		10 (3)	
Työntekijävahvuus	7 (4)	7 (2)	6 (3)	6 (3)		6 (4)			
Istavaistaavat	9 (3)	9 (2)	9 (4)						

Taulukko 4: Osasto D:n tulokset ja lukumäärät

Taulukkoon on merkitty pelisäännönnumerot ja sulussa () vastausten lukumäärät.

Osastolla D tarkentavaan kyselyyn vastasi 9 henkilöä 14 henkilön kokonaisuudesta ja vastausprosentti oli 64 %.

Säännöt olivat tuttuja 9 vastaajalle.

Liite 15 Vertaisarvioinnin tulokset ja lukumäärät 1/2

	selkeä	toimiva	ohjaa riittävästi	kaipaa tarkennusta	noudatetaan aina	noudatetaan harvoin	ei noudateta koskaan	vaikea toteuttaa	voi poistaa
työyhteisötaidot	2 (2)	1 (2) 2 (2)	1 (2)						
yleiset työvuorokäytännöt	3 (3) 4 (2) 11 (3)		4 (2) 6 (3) 7 (3) 9 (4) 11 (2)						
työntekijävahvuus		5 (3)							
listavaistavat	12 (4) 13 (4)	14 (2)							

Taulukko 5: Osasto A:n vertaisarvioinnin tulokset ja lukumäärät.

	selkeä	toimiva	ohjaa riittävästi	kaipaa tarkennusta	noudatetaan aina	noudatetaan harvoin	ei noudateta koskaan	vaikea toteuttaa	voi poistaa
työyhteisötaidot		11 (2) 13 (2)							
yleiset työvuorokäytännöt	14 (2)			3 (2)	4 (3)		8 (2) 12 (2)		
työntekijävahvuus									
listavaistavat		20 (2)							

Taulukko 6: Osasto B:n vertaisarvioinnin tulokset ja lukumäärät.

Taulukkoon on merkitty pelisäännönumerot ja sulussa () vastausten lukumäärät. Vertaisarvointiin osallistui 3 henkilöä 5 henkilön kokonaismäärästä.

Liite 16 Vertaisarviointin tulokset ja lukumäärät 2/2

	selkeä	toimiva	ohjaa rittävästi	kaipaa tarkennusta	noudatetaan aina	noudatetaan harvoin	ei noudateta koskaan	vaikaa toteuttaa	voi poistaa
työyhteisötaidot		15 (2)	15 (2)	16 (2) 17 (2)					
yleiset työvuorokäytännöt	2 (2)		1 (2) 3 (2) 4 (2) 12 (2) 13 (2) 14 (3)	13 (2)		10 (3)			
työntekijävahvuus	6 (2)			7 (2) 8 (2)					
listavastaavat									

Taulukko 7: Osasio C/D:n vertaisarviointin tulokset ja lukumäärät.

Taulukkoon on merkitty peilisiinonnumerot ja sulussa () vastauksen lukumäärät. Ristikäiskyselyyn osallistui 4 henkilöä 5 henkilön kokonaismäärästä.