

Virve Hietala 1503692  
Pia Malin 1503667

# Työaika-autonomia terveydenhuollossa

## Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu  
YAMK  
Sosiaali ja terveysalan johtaminen  
S1415S6  
Opinnäytetyö  
1.11.2016

Tekijä(t) Otsikko	Virve Hietala, Pia Malin Työaika-autonomia terveydenhuollossa
Sivumäärä Aika	47 sivua + 7 liitettä 1.11.2016
Tutkinto	YAMK
Koulutusohjelma	Sosiaali ja terveystieteiden johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali ja terveystieteiden johtaminen
Ohjaaja(t)	FT yliopettaja Eija Metsälä 1.9.2015–31.12.2015 TtT lehtori Leena Hannula 1.1.2016–31.12.2016
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa viimeisintä tietoa terveydenhuoltohenkilöstön työaika-autonomiasta. Työn tarkoituksena oli kartoittaa viimeisen kymmenen vuoden aikana tehtyjä tutkimuksia työaika-autonomiasta, analysoida aineisto sisällön analyysia käyttäen ja tehdä tulosten perusteella kehittämissuunnitelma omalle työyhteisölle työaika-autonomian käyttöönoton edistämiseksi. Kehittämissuunnitelma toimii ohjeena työaika-autonomian käyttöönoton eri vaiheissa.</p> <p>Tutkimme valitsemaamme aihetta systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus eteni vaiheittain tutkimuskysymysten määrittämisestä raportin esittämiseen. Jokainen kirjallisuuskatsauksen vaihe kuvattiin yksityiskohtaisesti. Hakujen tuloksena katsaukseen valikoitui kolme pro-gradua, yksi tutkimus- ja kehittämissuunnitelman loppuraportti, yksi systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja kuusi tieteellistä artikkelia, joista kolme pohjautui tutkimuksiin ja kolme asiantuntijalausuntoihin.</p> <p>Systemaattisena kirjallisuuskatsauksen tulos osoitti, että työaika-autonomialla voidaan lisätä työntekijöiden työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä sekä sitouttaa henkilökuntaa. Työaika-autonomia lisää vaikutusmahdollisuutta omiin työvuoroihin ja helpottaa työn, perhe- ja muun yksityiselämän yhteensovittamista. Oman edun tavoittelu ja kilpailu työvuoroista työvuorosuunnittelussa saattaa johtaa työaika-autonomian epäonnistumiseen. Työaika-autonomian käyttöönotosta tulee tehdä päätös yhdessä organisaation johdon ja työntekijöiden kesken. Se edellyttää kehitysmuutoksista asennetta koko työyhteisössä.</p>	
Avainsanat	Työaika- autonomia, työhyvinvointi, työtyytyväisyys, vuorotyö

Author(s) Title	Virve Hietala, Pia Malin Working time autonomy in health care
Number of Pages Date	47 pages + 7 appendices 1.11.2016
Degree	Master of Health care
Degree Programme	Master's Degree Programme in Health and Social care Management
Specialisation option	Master's Degree Programme in Health and Social care Management
Instructor(s)	Eija Metsälä, Master of Sciences Principal Lecturer 1.9.2015-31.12.2015 Leena Hannula, Master of Health Sciences, Senior Lecturer 1.1.2016- 1.11.2016
<p>The purpose of this study was to produce the final information of health personnel working time autonomy. The aim was to examine the studies performed during the last ten years working time autonomy and the results were used to develop our own department working time autonomy.</p> <p>A systematic literature review proceeded in stages from the research questions to the presentation of the results. Each step is described in detail. Result of searches we selected three pro-master's theses, one development projecting the final report, one systematic review of the literature and six scientific articles, which three of them was based on studies and three expert opinions.</p> <p>The result of a systematic literature review revealed that working time autonomy increases employees well-being at work, it adds a sense of community and increases commitment to the work community. Working time autonomy gives the opportunity to influence to the own shift schedules. It allows to combine the work, family and other private life. If the needs of the unit are ignored by putting the personal needs ahead or if there is competition by working shifts, it may fail. The decision to take working time autonomy to use is made jointly by the organization's management and employees. It requires a positive attitude to the development from the entire working community.</p>	
Keywords	Personal autonomy, worktime autonomy, self-scheduling, worktime flexibility, satisfaction, sift work, work life balance

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Teoreettinen viitekehys	2
2.1	Työaika-autonomia	2
2.2	Vuorotyö	4
2.3	Työaikalainsäädäntö	6
2.3.1	Euroopan työaikadirektiivi	7
2.3.2	Suomen työaikalaki	7
2.3.3	KVTES ja paikalliset sopimukset	7
2.4	Työvuorosuunnittelu	8
2.4.1	Ergonominen työvuorosuunnittelu	8
2.5	Työhyvinvointi	10
2.6	Työajanhallinta	10
3	Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	11
4	Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteutus	11
4.1	Metodologinen lähestymistapa	12
4.2	PICo	12
4.3	Hakusanat ja tietokannat	12
4.4	Aineiston sisäänotto- ja poisjättökriteerit	14
4.5	Kirjallisuushaun kuvaus tietokannoittain ja tutkimusten valinta	15
4.6	Kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto	16
4.7	Aineiston laadunarviointi	17
4.8	Sisällönanalyysi	18
5	Tulokset	20
5.1	Työaika-autonomian hyödyt	21
5.1.1	Yksilön etu	22
5.1.2	Työyhteisön ja organisaation etu	24
5.1.3	Potilaan etu	25
5.2	Työaika-autonomian haitat	26
5.2.1	Työntekijän kokemat haittavaikutukset	26
5.2.2	Haittavaikutukset työyhteisöön ja organisaatioon	28
5.2.3	Autonomisen työvuorosuunnittelun käytännön ongelmat	29

5.3	Työaika-autonomian onnistumisen edellytykset	30
5.3.1	Kehitysmuuttainen ja toimiva työyhteisö	30
5.3.2	Osaava johto	31
5.3.3	Riittävä valmistautuminen	32
6	Johtopäätökset	32
7	Kehittämissuunnitelma	33
7.1	Suunnitteluvaihe	34
7.1.1	Pelissäännöt	35
7.2	Käyttöönottovaihe	36
7.3	Arviointivaihe	37
8	Pohdinta	38
8.1	Tutkimusmenetelmän luotettavuuden pohdinta	38
8.2	Tutkimustulosten tarkastelua	39
8.3	Tulevaisuuden näkymät	42
	Lähteet	45
	Liitteet	
	Liite 1. PiCo	
	Liite 2. Tiedonhaku tietokannoittain sekä otsikon ja tiivistelmän perusteella valittujen tutkimusten määrä	
	Liite 3. Tutkimukseen valikoitunut aineisto	
	Liite 4. Laadun arvioinnin tarkistuslista	
	Liite 5. JBI tarkistuslista järjestelmälliselle katsaukselle	
	Liite 6. JBI tarkistuslista asiantuntijoiden näkemykselle ja narratiiviselle kerronnalle	
	Liite 7. Aineiston analyysi	

## 1 Johdanto

Osaava, riittävä ja motivoitunut henkilöstö on hoitoalan tärkein voimavara. Terveystieteiden huoltoalalle tarvitaan jatkuvasti uusia tekijöitä, joiden tulee olla koulutautuneita, motivoituneita ja sitoutuneita. Työolosuhteet tulisivat olla sellaiset, että työntekijät haluavat sitoutua työyhteisönsä. Työnteon ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on tärkeää. Suomen sairaanhoitajaliiton mukaan tulee miettiä miten työntekijöiden hyvinvointia ja työssä viihtymistä voitaisiin lisätä sekä parantaa olemassa olevilla resursseilla. Työstä tulee tehdä edes hiukan houkuttelevampi ja kilpailukykyisempi. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on vetovoimatekijä työntekijöistä kilpailtaessa. Työaika-autonomia on mahdollisuus. ( Suomen Sairaanhoitajaliitto 2014: 76- 86.)

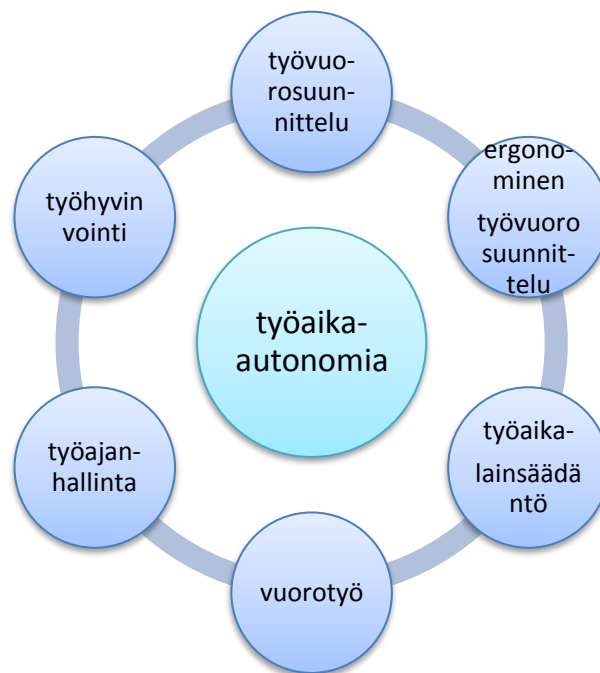
Työaika-autonomia ei palvele yksinomaan vain työntekijää, vaan siitä on hyötyä myös työnantajalle. Työvuoromenetelmän kehittäminen ja uusien menetelmien käyttöönotto vaikuttavat koko työyhteisön toimintaan. Työssä viihtyminen sitouttaa ja motivoi henkilökuntaa. Sen myötä työssä jaksaminen lisääntyy, tuottavuus kasvaa, työn laatu paranee ja sairauspoissaolot vähenevät. Hyvä työaikojen hallinta vähentää työstressin aiheuttamia sairauspoissaoloja. Työaika-autonomian avulla jokainen voi itse vaikuttaa työssä jaksamiseen (Ala-Mursula 2006: 42, Terveysministeriö 2014, Työterveyslaitos 2007: 49.)

Suomessa hoitajien vaikutusmahdollisuudet työvuorosunnitteluun vaihtelevat. Euroopan unionin työaikadirektiivin myötä työajoista voidaan sopia työpaikalla. Työaikoja voidaan kehittää yhdessä työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa. Kolmikanta keskustelulla voidaan edistää sekä työhyvinvointia ja tuottavuutta. Ennustamattomat ja epäsäännölliset työajat sekä työvuorotoiveiden huomiotta jättäminen saavat hoitajat jopa harkitsemaan alan vaihtoa. (Hakola- Hublin- Härmä-Kandolin- Laitinen- Sallinen 2007: 9-10, Työterveyslaitos 2014.)

Työmme tarkoituksena on tuottaa tietoa Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriin kuuluvalla Hyvinkää Akuutti päivystykselle ja Kätilöopiston sairaalan lapsivuodeosastolle työaika-autonomian hyödyistä ja haitoista ja pohtia työaika-autonomian onnistumisen edellytyksiä. Metodologinen lähestymistapa aiheeseen on systemaattinen kirjallisuuskatseaus.

## 2 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa työaika-autonomiasta terveydenhuollon yksikössä. Tavoitteena on lisätä henkilökunnan tietämystä työaika-autonomiasta ja valmentaa heitä kohti työaika-autonomiata. Tutkimuksessa tarkastellaan työaika-autonomiata ja siihen vahvasti linkittyviä osa-alueita kokonaisuutena (Kuvio 1.). Teoreettisessa viitekehyksessä avataan käsitteet: työaika-autonomia, ergonominen työvuorosuunnittelu, työaikalainsäädäntö, vuorotyö, työajanhallinta ja työhyvinvointi (Kuvio1). Työaika-autonomia on ergonomista työvuorosuunnittelua yhdessä muiden työntekijöiden kanssa reunaehtoja esim. työaikalainsäädäntöä noudattaen. Työaika-autonomia mahdollistaa paremman työajanhallinnan ja lisää työhyvinvointia. Sen avulla voidaan vähentää vuorotyön haittavaikutuksia. Hoitohenkilökunnan työhyvinvointia tarkastellaan työajan hallinnan näkökulmasta. Siinä keskeisenä osana ovat työn ja perhe-elämän yhdistäminen ja keinot miten siinä voidaan onnistua.



Kuvio 1. Teoreettisen viitekehysten käsitteet

### 2.1 Työaika-autonomia

Idea itsenäisestä työvuorojen suunnittelusta sairaalassa ei ole aivan tuore. Bailyn ym. (Bailyn – Collins – Song 2005:71) mukaan työaika-autonomiata harjoitettiin jo vuonna

1963 englantilaisessa sairaalassa Lontoossa. Kansainvälisissä tutkimuksissa työaika-autonomiaa kuvataan englanniksi sanoilla self-scheduling. Työaika-autonomia antaa mahdollisuuden suunnitella omia työvuoroja, mutta sen myötä tulee myös vastuu vuorojen suunnittelusta. Kyse on yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta, jossa työntekijät yhdessä neuvotellen sekä reunaehtoja ja sovittuja pelisääntöjä noudattaen laativat itselleen sopivat työvuorot. Reunaehtoja ovat Työaikalaki 605/1996 (TAL), Kunnallinen virkaja työehtosopimukset (KVTES) paikalliset sopimukset ja organisaation/yksikön omat yhteiset sopimukset. Työaika-autonomia siis edellyttää työntekijöiltä näiden säädösten tuntemista ja osaamista. Työaika-autonomiassa työntekijällä on mahdollisuus suunnitella työvuoronsa siten, että se tukisi mahdollisimman hyvin omaa jaksamista ja hyvinvointia. (Työaikalaki 605/1996, Hakola – Kalliomäki - Levanto 2010: 49; Koivumäki - Aschan - Kasanen - Sinivaara - Vihersalo 2005: 17.)

Työaika-autonomia työvuorosuunnittelumuotona Suomessa on vielä varsin tuore. Helsingin ja Uudenmaansairaanhoidopiirin (HUS) Jorvin sairaalan ja Espoon kaupungin vanhusten palveluiden kehittämisprojekti Työaika-autonomia- hanke vuosina 2002–2005 viitoitti työaika-autonomian tuotteistamisen HUS:ssa vuonna 2005–2006. Hankkeen tavoitteena oli koota hoitoalan hyvät työaikakäytännöt, arvioida niitä ja jakaa tietoa eri yksiköihin. Työaika-autonomian tarkoituksena on edistää työajan hallintaa, yhteisöllisyyttä ja lisätä henkilökunnan näkemystä osaston toiminnasta ja perustehtävästä. Työaika-autonomiassa henkilökunta itse suunnittelee työvuoronsa yhdessä työtovereiden kanssa ja myös ovat vastuussa suunnittelemistaan vuoroista. Tämä lisää vastuullisuutta ja vuorovaikutuksellisuutta sekä parantaa työyhteisön ilmapiiriä. Työaika-autonomia lisää esimiehen tukea ja organisaation oikeudenmukaisuutta. (Koivumäki ym. 2005: 20.)

Työvuorosuunnittelussa lähtökohtana on työn toteutuminen ja henkilökunnan riittävyys jokaisessa työvuorossa. Työaika-autonomian edellytyksenä on osallistava johtaminen, keskusteleva työyhteisö ja yhdessä toimiminen. Työyhteisö ottaa yhdessä vastuuta toiminnan sujuvuudesta työyksikössä sekä yksilöllisyyden tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Esimies antaa tukea ja ohjausta henkilöstölle työvuoroja suunniteltaessa. Mahdollisuuden vaikuttaa omiin työaikoihin, on todettu lisäävän työntekijöiden työhyvinvointia. Työajanhallinta tarkoittaa työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa työaikoihinsa esim. tulo- ja lähtöaikoihin, työvuorojen rytmyykseen, vapaapäivien ja lomien ajoittumiseen. Työajanhallinta vähentää vuorotyössä koettuja haittoja ja psyykkistä rasittuneisuutta sekä helpottaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Työaika-autonomialla



voidaan oleellisesti lisätä työaikojen hallintaa. (Hakola ym. 2010; 50; Koivumäki ym. 2005: 24,26; Hakola ym. 2007: 122.)

Työaika-autonomiassa tarvitaan tietoa ja ymmärrystä vuorotyön vaikutuksesta hyvinvointiin sekä ergonomisesta työvuorosuunnittelusta. Työntekijälle avautuu mahdollisuus suunnitella omia työvuorojaan, mutta se myös edellyttää ottamaan vastuuta tehdyn suunnitelman vaikutuksista. Lisäksi se edellyttää yhteisöllisyyttä, kykyä ja tahtoa neuvotella erilaisten yksilöllisten, yhteisöllisten ja työn edellyttämien vaatimusten yhteensovittamisesta. Jokainen työntekijä on vastuussa työyhteisön kehittämisestä ja toimivuudesta. Sen edellytyksenä ovat yhteiset ajattelumallit, käsitteet ja tavoitteet. (Hakola ym. 2010: 51,53; Koivumäki ym. 2005: 17.)

Työaikajärjestelmien muuttaminen vaatii aikaa, sitoutumista ja asiaan perehtymistä, mutta tarjoaa vapautta ja vastuuta. Toimintamallin muutos ja käyttöönotto edellyttää kaikkien osapuolten sitoutumista. Jokaisen näkemys on tärkeä mm. pelisääntöjä ja reunaehtoja laadittaessa. (Hakola ym. 2010: 51,53; Koivumäki ym. 2005: 17)

Työaika-autonomian toteutukseen voi liittyä myös ongelmia. Niitä usein syntyy tilanteissa, joissa työntekijöiden väliselle vuoropuhelulle ei ole aikaa tai mahdollisuutta. Tämän vuoksi vuorojen suunnittelulle tulee varata riittävästi aikaa. Esimiehen tulee myös herkästi puuttua mahdollisiin epäoikeudenmukaisuuksiin. Työaika-autonomiassa ei ole kyse työvuorojen valikoimisesta, itsemääräämisoikeudesta eikä myöskään siitä, että henkilökohtaiset toiveet toteutuvat aina. Joustavuutta ja neuvottelutaitoja voidaan odottaa kaikilta suunnitteluun osallistuvilta. (Hakola ym. 2010: 56–57.)

## 2.2 Vuorotyö

Suomessa työssä käyvistä naisista 13.3 % työskentelee terveydenhuoltoalalla. Vuonna 2012 Suomessa oli yhteensä 102 800 sairaanhoitajan, kättilön tai terveydenhoitajan tutkinnon suorittanutta. Heistä työikäisistä töissä oli 78 238 (Ailasmaa 2012.) Vuonna 2007 terveydenhuoltoalalla työskentelevistä työntekijöistä 38 % teki vuorotyötä. Epäsäännöllisyys hoitotyössä on yleistä ja sillä on vaikutusta sekä potilaan että työntekijän hyvinvointiin. (Työterveyslaitos 2014.)

Vuorotyö on työaikamuoto, jossa työvuorot vaihtuvat säännöllisesti ja muuttuvat ennakolta sovituin ajanjaksoin. Kun vuoro jatkuu enintään yhden tunnin yhdessä työhön sijalle

tulleen vuoron kanssa tai kun vuorojen väliin jää enintään yhden tunnin aika, katsotaan vuorojen vaihtuvan säännöllisesti. (Työaikalaki (605/1996) 27§.) Vuorotyöksi luokitellaan kiinteää, noin kahdeksan tunnin pituinen työvuorojärjestelmä, jossa suurin osa työtunneista tehdään kello 8:00 ja 17:00 ulkopuolella. Tyypillisimpiä vuorotyön muotoja ovat kaksi- ja kolmivuorotyö, joista kolmivuorotyöhön liittyy yleensä yötyötä. (Järvelin - Pasanen 2014: 4; Hakola ym. 2007: 74) Yövuorolla tarkoitetaan työvuoroa, josta vähintään kolme tuntia sijoittuu ajalle 23:00–6:00 (Työaikalaki (605/1996) 27§).

Vuorotyö vaikuttaa työntekijöiden terveyteen. Työelämä ja sen asettamat vaatimukset ovat muuttuneet raskaammaksi terveydenhuollossa. Muutokset vuorokausirytmissä ja elintavoissa sekä poikkeavat työajat voivat stressireaktioiden myötä aiheuttaa terveysongelmia. Työvuoron kestolla on todettu olevan suuri merkitys työntekijän psyykkiseen toimintakykyyn. Työntekijän toimintakyky ja vireystila laskee merkittävästi, kun työvuoron kesto ylittää 8 tuntia. Pitkissä työvuoroissa (>12 tuntia) työtaturman riski kasvaa kaksinkertaiseksi. Työviikon normaalin tuntimäärän ylittyminen lisää työtaturman riskiä tasaisesti. Vuorotyöhön liittyviä terveydellisiä haittoja on tutkittu runsaasti. Pitkään jatkuneen vuorotyön on todettu lisäävän riskiä sairastua esimerkiksi sydän- ja verenkiertoelimistösairauksiin ja rintasyöpään, mutta yksilölliset erot ovat kuitenkin suuria. Vuorotyöntekijöillä esiintyy päivätyöntekijöitä enemmän ruuansulatuselimistön oireita ja sairauksia sekä metabolista oireyhtymää. Vuorotyöllä on havaittu olevan yhteys myös masennukseen. Vuorotyön aiheuttama merkittävä syy terveysongelmiin on unen laadun heikkeneminen, vuorokausirytmien häiriintyminen, joilla on selkeä yhteys yleiseen vireyteen sekä väsymykseen. Jo yksin vuorotyön aiheuttama uneliaisuus saattaa aiheuttaa heikentynyttä toimintakykyä, mikä voi johtaa herkemmin työtaturmiin ja läheltä piti tilanteisiin potilaita hoidettaessa. Ergonomisella työvuorojärjestelyllä voidaan myös vaikuttaa työhyvinvointiin ja työntekijöiden terveyteen. (Järvelin-Pasanen 2014: 5; Karhula ym. 2011: 9; Hakola ym. 2010: 19; Hakola ym.2007: 29- 32.)

Vuorotyö vaikuttaa terveyden lisäksi myös työntekijän sosiaaliseen hyvinvointiin. Työntekijän kokonaistyöaika, työskentelyn ajankohta vuorokaudessa ja työajan säännöllisyys vaikuttavat työhyvinvointiin. Vuorotyöntekijöillä on usein myös haasteita työaikojen ja perhe-elämän yhteensovittamisessa sekä sosiaaliseen elämään ja harrastustoimintaan osallistumisessa (Järvelin - Pasanen 2014: 5; Heponiemi ym. 2009: 14.) Etenkin työt iltaisin ja viikonloppuisin aiheuttavat yhteensovittamisen vaikeutta perheen ja muiden sosiaalisten toimintojen suhteen. On haasteellista suunnitella perheen kanssa yhteistä aikaa, jos vuorotyö on epäsäännöllistä ja työvuorolistat ovat tiedossa vain lyhyen aikaa

eteenpäin. Omiin työvuoroihin vaikuttamisen mahdollisuus onkin noussut tärkeäksi hyvinvointia edistäväksi asiaksi. (Hakola ym. 2007: 40.)

Sosiaalilääketieteen aikakauslehdessä julkaistussa artikkelissa sairaanhoitajien vaativa työ johtaa helposti vaikeuksiin työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa (Elovainio-Halila-Heponiemi-Vänskä-Sinervo 2009 46: 14–22.) Työn ja perheen yhteensovittamiseen vaikuttivat eniten työaika, työkyky ja organisaation oikeudenmukaisuus. Lasten suuren lukumäärän lisäksi kolmivuorotyö lisäsivät merkittävästi vaikeuksia työ- ja perhe-elämän yhdistämisessä. Edellä mainitussa tutkimuksessa työaika vaikutti odotetusti voimakkaasti työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisessa, mutta oikeudenmukaisella organisaatiolla oli selkeä myönteinen vaikutus työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. (Heponiemi ym. 2009: 14–22).

Vuorotyöhön sopeutumiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät, kuten ikä, sukupuoli, terveydentila ja nukkumistottumukset sekä elämäntilanteeseen ja sosiaaliseen elämään liittyvät tekijät (Järvelin-Pasanen 2014: 5; Hakola ym.: 18.) Koska miehet nukkuvat naisia paremmin, on heidän helpompi sopeutua vuorotyöhön. Miehet myös kokevat vuorotyöstä aiheutuvaa väsymystä vähemmän kuin vuorotyötä tekevät naiset. Yli 50-vuotiaiden kyky sopeutua peräkkäisiin yövuoroihin heikentyy. Pienten lasten vanhemmilla on haasteita yhdistää työ ja perhe-elämä, mikä näkyy vaikeutena sopeutua vuorotyöhön. Vuorotyön tekemiseen sopeudutaan eri tavoin. Vuorotyöhön sopeutumista voi haitata myös se, että vuorotyö usein hankaloittaa aktiivista osallistumista sosiaaliseen elämään. (Järvelin-Pasanen 2014: 5.)

Sopeutumista vuorotyöhön edistää työntekijän hyvä terveydentila, terveet elämäntavat sekä perheen ja muun sosiaalisen verkoston tuki. Vuorotyö asettaa myös työterveyshuollolle erityisiä vaatimuksia, liittyen epäsäännöllisen työajan aiheuttamien terveyshaittojen tunnistamiseen sekä niiden hoitoon ja ennaltaehkäisyyn. Mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin, työaikojen ennustettavuus ja epämukavista työvuoroista maksettava korvaus lieventävät vuorotyön huonoja puolia (Hakola ym. 2007: 17,105.)

### 2.3 Työaikalainsäädäntö

Terveydenhuoltoalan henkilökunnan työsopimukseen ja työvuorosuunnitteluun vaikuttavat Euroopan työaikadirektiivi 2003/88, Suomen Työaikalaki TAL 605 ja Kunnallinen yleinen työ- ja virkaehtosopimus KVTES.

### 2.3.1 Euroopan työaikadirektiivi

Euroopan unionin jäsenvaltioita kuten Suomea velvoittaa Euroopan työaikadirektiivi 2003/88. Laki toimii ohjeena kansallisille työaikalaille. Työaikadirektiivillä varmistetaan työntekijän turvallisuutta ja terveyttä koskevat seikat työaikana. Työaikadirektiivillä on tärkeä merkitys turvalliseen työntekoon. Keskeisiä asioita työaikadirektiivissä ovat mm. työntekijöiden lepoaikojen määrittely aikayksiköissä, viikoittaisen työtuntimäärän yläraja ja yötyöntekijöiden säännölliset ilmaiset terveystarkastukset. (EU työaikadirektiivi 2003/88.)

### 2.3.2 Suomen työaikalaki

Suomen Työaikalaki (TAL) 605 on säädetty ja otettu käyttöön elokuussa vuonna 1996. Viimeinen muutos työaikalakiin on tehty 1.1.2015. Tätä lakia sovelletaan työsopimuksen sekä virkasuhteen perusteella tehtävään työhön, jollei toisin säädetä. Alle 18-vuotiaan tekemään työhön sovelletaan lisäksi nuorista työntekijöistä annettua lakia (Työaikalaki 605/1996). Sairaaloissa ja terveyskeskuksissa ja muissa vastaavissa laitoksissa noudatetaan jaksotyöaika. Jaksotyöaika sallii joustavat työaikajärjestelyt sekä määrittelee työajan ja ylityökorvauksen poiketen yleissäännöksestä. Jaksotyöaika mahdollistaa säännöllinen työajan järjestämisen niin, että se on kolmen viikon ajanjaksolla enintään 120 tuntia ja kahden viikon aikana 80 tuntia. Vuorokausilepo on jaksotyössä vähintään yhdeksän tuntia ja viikoittainen vapaa-aika tulee olla vähintään 24 tuntia viikossa. Keskeisiä asioita työaikalaisissa ovat mm. jaksotyössä työntekijällä voi olla seitsemän työvuoroa yhtäjaksoisesti, ylityötä saa teettää vain työntekijän suostumuksella (kuitenkaan julkisen yhteisön viranhaltija tai virkamies ei voi siitä kieltäytyä) ja jaksotyössä sunnuntaina tai pyhäpäivänä teetetystä työstä maksetaan 100 % palkka. Vahvistamalla vähimmäisvaatimukset työajan järjestämiseen, pyritään suojaamaan työntekijän turvallisuus ja terveys. Työaikalaisissa on säädetty minimistandardit levolle, viikkotyöajalle, yötyölle ja vuosilomalle. (Työaikalaki 6.8.1996/605, Hakola ym. 2007: 12–13.)

### 2.3.3 KVTES ja paikalliset sopimukset

Kunnallinen yleinen virka ja työehtosopimus (KVTES) on voimassa 1.3.2014- 31.1.2017. Sopimuskausi on kaksiosainen. KVTES:ta sovelletaan pääsääntöisesti kuntien ja kun-

tayhtymien palkansaajiin. Palkansaajien pääsääntöinen työaika määräytyy työaikamuodon mukaan. Yleisimpiä työaikamuotoja ovat yleis-, toimisto- ja jaksotyöaika kolmivuorotyötä tekeville. Säännöllinen työaika on 37 tuntia viikossa. Suomen työaikalaki mahdollistaa toimialakohtaiset työehtosopimukset. Työehtosopimukset mahdollistavat työajoista sopimisen myös paikallisella tasolla. Tällöin voidaan sopia liukuvasta työajasta, säännöllisen työajan alkamis- ja päättymisajankohdista ja henkilökohtaisista vapaista kuten perhevapaat. Työajoista sopiminen paikallisella tasolla koetaan myönteiseksi. (KVTES 2014–2017: 54, Hakola 2010: 14–15.)

## 2.4 Työvuorosuunnittelu

Suomen työaikalaki velvoittaa työvuoroluettelon laatimisen. Siitä tulee käydä ilmi ajankohdat työajan alkamiselle ja päättymiselle sekä lepoajat. Työvuoroluettelo on annettava työntekijälle tiedoksi viimeistään viikkoa ennen sen alkamisajankohtaa. Kun työvuorolista on julkaistu, sitä ei saa muuttaa ilman työntekijän suostumusta tai ilma työn järjestelyyn liittyvää painavaa syytä. (Hakola ym. 2007: 13.) Työvuorosuunnitelman tarkoituksena on turvata yksikön perustehtävä, kuka tai ketkä sen tekevät ja missä ajassa. Suunniteltu työmäärä vaikuttaa työntekijän toimintakykyyn ja sitä kautta terveyteen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Työvuorosuunnittelussa merkittäviä asioita ovat työn ja levon ajoittuminen sekä mahdollisuus työn aiheuttamasta kuormituksesta palautumiseen. Työvuorosuunnittelussa on otettava huomioon työntekijän ikä ja sukupuoli, työnkuormittavuus ja mihin vuorokaudenaikaan työ tehdään. Ergonomisella työvuorojärjestelmällä tehdään onnistunein ratkaisu. (Hakola ym. 2007: 73–74.)

### 2.4.1 Ergonominen työvuorosuunnittelu

Koska työ hoitoalalla on pääsääntöisesti vuorotyötä, tulisi sen ergonomiaan kiinnittää huomiota. Yksilölliset erot ihmisten välillä ovat suuria, joillekin vuorotyö sopii paremmin. Ergonomian toteutumiseen jokainen voi itse vaikuttaa työaika-autonomian kautta. Ergonominen työvuorosuunnittelu on hoitotyössä suositeltava työvuorosuunnittelunmalli. Se on mahdollisimman optimaalinen työntekijän terveyden, toimintakyvyn ja hyvinvoinnin kannalta. Ergonomisella työvuorosuunnittelulla tuetaan työntekijän hyvinvointia, työkykyä ja terveyttä niin työssä kuin vapaa-ajalla. (Hakola ym. 2010: 25.)

Ergonomiaan liittyy säännöllinen ja nopeasti eteenpäin kiertävä työvuorolista. Työvuoron optimaalinen pituus on 8-10 tuntia ja vapaata vuorojen välissä tulisi olla vähintään 11 tuntia. Säännöllisen kolmivuorotyön tulisi kiertyä myötä päivään, eli aamu-ilta-yö-vapaa. Eteenpäin kiertävien vuorojen etu on vuorojen väliin jäävä vapaa-aika sekä yhteensopi- vuus luonnollisen vuorokausirytmien kanssa. (Hakola ym. 2010: 25–26; Työterveyslaitos 2010; Järvelin-Pasanen 2014: 5; Ergonomiset työvuorojärjestelyt 2010.)

Tutkimusten mukaan 6-9 tunnin mittaiset työvuorot ovat turvallisimpia. Pitkiin, yli yhdek- sän tunnin työvuoroihin liittyy tapaturmariski kaikissa työvuoroissa, mutta riskit korostu- vat etenkin ilta- ja yövuoroissa. Pitkillä työvuoroilla voi olla myös heikentävää vaikutusta unen laatuun ja määrään, joka voi lisätä uupuneisuutta ja vireystilan alentumista. Pitkiä työvuoroja suunniteltaessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota riittävän palautumisajan tur- vaamiseen. Toisaalta tutkittaessa pitkien työvuorojen vaikutusta, on saatu ristiriitaisia tu- loksia. Pitkillä työvuoroilla on myös työntekijän kannalta suotuisia vaikutuksia. Niiden avulla on mm. voitu vähentää työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen ongelmia sekä työmatkoihin kuluva-aikaa ja kustannuksia. (Järvelin-Pasanen 2014: 7; Hakola ym. 2010: 26,40–41.) Pitkillä työvuoroilla voidaan mahdollistaa enemmän vapaapäiviä työ- vuorolistaan (Hakola ym. 2007: 76.)

Ehdottomasti haastavin työvuoro kolmivuorotyötä tekeville on yövuoro. Epäsäännöllinen unirytmii voi johtaa erilaisiin ongelmiin niin fyysisesti, henkisesti kuin sosiaalisestikin. Säännöllistä yötyötä tulisi tehdä mahdollisimman vähän. Peräkkäisiä yövuoroja suositel- laan tehtäväksi enintään 2–3 ja yövuorojen jälkeen tulisi taata riittävä aika palautumi- seen, vähintään kaksi vapaapäivää. Iltavuoron kautta siirtyminen yövuoroon on luonte- vaa. (Hakola ym. 2010: 32,37; Järvelin-Pasanen 2014: 6.)

Kuitenkin yötyön vaikutukset ovat yksilöllisiä ja ne vaihtelevat yksilöittäin melko paljon. Ihmiset reagoivat eri tavoin yötyöhön liittyvään valvomiseen, väsymykseen ja päivällä nukkumiseen. Toisten kohdalla ei vaikutusta juurikaan ole havaittavissa ja toisilla vaiku- tus voi olla toimintakyvyn huomattava aleneminen. Yötyössä jaksamiseen vaikuttaa oleellisesti työntekijän ikä. Nuoremmat kykenevät paremmin muuttamaan uni-valveryt- min yötyörytmiin. (Hakola ym. 2010: 32–33; Järvelin-Pasanen 2014: 5.)

## 2.5 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia on tutkittu paljon. Samat piirteet nousevat esiin aihetta käsiteltäessä alasta riippumatta. Toisaalta sen selkeä määrittäminen on haastavaa, koska se ei ole konkreettinen asia. Usein työhyvinvointi tarkoittaa eri asioita eri ihmisille. Työhyvinvointia on turvallinen, terveellinen ja tuottava työ, joka on mielekästä ja palkitsevaa sekä elämänhallintaa tukevaa. Sen edellytyksenä ovat ammattitaitoiset työntekijät ja hyvin johdettu organisaatio. Työhyvinvointia lisää työyhteisön positiivinen ja kannustava ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Työhallinta on osa työhyvinvointia. Se sisältää mahdollisuuden vaikuttaa työoloihin, työaikoihin, työn sisältöön, päätöksentekoon. (Toode 2015: 18; Harmoinen 2014: 26; Hakola ym. 2010: 49.)

Esimiehen johtamistaidoilla on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Työntekijöiden hyvinvointia oleellisesti lisää esimieheltä saatu arvostus, tuki ja kannustus. Näin ollen hyvällä esimiestyöllä voidaan lisätä työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota, työhön sitoutumista ja työhallinnan tunnetta. Työaika-autonomia edellyttää esimiehen tukea (Koivumäki ym. 2005:17.) Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja tuloksellisuus sekä työhön sitoutuminen kasvaa (Kanste 2005: 21–22).

## 2.6 Työajanhallinta

Työajanhallinta on osa työhallintaa. Työhallinnalla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä sisältöön, itsenäiseen tekemiseen, työrooliin ja osallistumismahdollisuuksiin. Työajanhallinta tarkoittaa, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työaikoihinsa esim. tulo- ja lähtöajat, työvuorojen rytmitys, vapaiden ja lomien ajankohdat. Työvuorojen pituus ja rytmitys vaikuttavat elintoihintoihin ja sosiaaliseen elämään. Nämä taas vaikuttavat terveyteen, kykyyn tehdä työtä ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Työntekijän yksilölliset tarpeet ja elämäntilanne määrittelevät kuinka työaikoihin liittyvät kuormitustekijät koetaan. Ala-Mursulan (2006: 56) mukaan huonon työajanhallinnan on koettu ennustavan naisilla psyykkistä rasittuneisuutta ja huonoksi koettua terveyttä sekä lisääntyneitä sairaspöissaoloja. Onnistuneella työnajanhallinnalla on tutkimusten mukaan selkeä yhteys työntekijän sairaspöissaoloihin. Hyvä työhallinta vähentää pöissaoloja ja sitouttaa työntekijää työhönsä, ehkäisee stressiä ja lisää työhyvinvointia.

Flinkman toteaa väitöskirjassaan vuonna 2014, että riittävä henkilöstön mitoitus, työstressin vähentäminen ja tasapainoinen työkuormittavuus ovat hyvän hoitotyön ympäristön ominaispiirteitä ja ne voivat edesauttaa nuoria sairaanhoitajia pysymään ammatissaan. Työajanhallinta mahdollistaa työaikojen ja perhe-elämän yhteensovittamisen ja näin vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Työhyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen merkitys kasvaa entisestään. Hoitajien tarinoiden kuuleminen ja ymmärtäminen on tärkeää työhyvinvoinnin kehittämisessä. Poliittisen päätöksenteon, hoitotyön johtajien ja esimiesten tulisi kehittää hoitotyön toimintaympäristöä. (Flinkman 2014:89; Marjala 2009:189–190; Työterveyslaitos 2010.)

### **3 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa viimeistä tietoa terveydenhuoltohenkilöstön työaika-autonomiasta. Työn tarkoituksena on kartoittaa viimeisen kymmen vuoden aikana tehtyjä tutkimuksia työaika-autonomiasta, analysoida aineisto sisällön analyysia käyttäen ja tehdä tulosten perusteella kehityssuunnitelma työyhteisölle työaika-autonomia käyttöönoton edistämiseksi. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää työaika-autonomian käyttöönotossa.

Tutkimuskysymyksemme ovat:

1. Mitkä ovat työaika-autonomian hyödyt?
2. Mitkä ovat työaika-autonomian haitat?
3. Mitkä ovat työaika- autonomian onnistumisen edellytykset?

### **4 Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteutus**

Valittua aihetta lähestyttiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus etenee vaihe vaiheelta. Vaiheita voidaan kuvata yksityiskohtaisesti alkaen suunnittelusta ja päättyen tulosten raportointiin. Tässä luvussa kuvataan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen sisältäen kuvauksen tutkimuskysymyksistä ja Pico:n muodostamisesta (Liite 1), hakusanoista ja valikoituneista tietokannoista



(Taulukko 1), haun suorittamisesta, tutkimusten sisäänotto – ja poissulkukriteereistä (Taulukko 2), laadunarvioinnista (Taulukko 3) ja sisällön analyysistä (Kuvio 2).

#### 4.1 Metodologinen lähestymistapa

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tarjoaa mahdollisuuden hahmottaa kuinka paljon aiheesta on olemassa olevaa tutkimusta ja millaista tutkimus on laadullisesti. Metodi mahdollistaa seuloa tutkimusten tulosten perusteella olemassa olevaa tietoa. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla saamme näyttöön perustuvaa tietoa kehityssuunnitelman tueksi. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tietoa haetaan tietokannoista, joista uskotaan saavan mahdollisimman paljon aiheeseen liittyvää tietoa. Systemaattisen kirjallisuuskatsaus on mainio tapa testata hypoteeseja ja esittää laadukkaiden tutkimusten tuloksia tiivistetysti. Se voi myös tuoda esille puutteita olemassa olevissa tutkimuksissa ja näin tuoda esiin uusia tutkimustarpeita. (Johansson 2007: 5; Leino-Kilpi 2007: 2; Salminen 2011: 9.)

Suunnitteluvaiheessa tutustuttiin jo olemassa oleviin tutkimuksiin työaika-autonomiasta. Aiheesta on tehty tutkimuksia viimeisen 20 vuoden aikana, mutta kuitenkin niukasti viimeisen kymmenen vuoden ajalta. Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla viimeisin relevantti tieto hoitohenkilökunnan kokemuksista työaika- autonomiasta.

#### 4.2 PICO

Tutkimuskysymyksiä määriteltäessä pohditaan neljää eri tekijää: tutkittavaa ongelmaa, tutkittavaa interventiota tai interventioita sekä kliinisiä tuloksia. Tutkimuskysymysten asettelun yhteydessä käytetään PICO -mallia. Erityisesti laadullisten tutkimusten hakuun käytetään nk. Pikku PICOa, jossa P on kohderyhmä, I mielenkiinnon kohde ja Co ympäristö. (Johansson 2007: 47.) Taulukko PiCon muodostuksesta liitteenä (Liite 1).

#### 4.3 Hakusanat ja tietokannat

Tiedonhakuprosessi on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen onnistumisen kannalta tärkeä vaihe. Virheellisesti suoritettu hakuprosessi antaa harhaanjohtavia tutkimustulok-

sia ja tutkimuksen luotettavuus kärsii. On yleistä, että systemaattista kirjallisuuskatsausta tehdessä kirjallisuushaku tehdään yhdessä asiantuntijan eli informaattikon kanssa. Tapasimme oppilaitoksemme informaattikon 24.11.2015. Hänen opastuksellaan mietimme aiheellemme sopivat tietokannat ja pohdimme yhdessä oikeita hakusanoja. Käytimme myös Pico- mallia apuna valitessamme hakusanoja, jolloin hakutermit kohdistuvat tutkimuskysymyksiin. Haut suoritettiin seuraavista tietokannoista: Medic, Ebsco ja Cinalh. Ebsco ja Cinalh ovat yhdistyneet. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1.) esitellään tarkemmin valitut tietokannat. Tietokannoista tehdyn haun lisäksi etsimme tietoa mm. alkuperäistutkimusten lähdeluetteloiden avulla, mikä osoittautui hedelmälliseksi. Mahdollisimman kattavan tiedon löytämiseksi manuaalista tiedonhakumenetelmää ei tule jättää pois (Johansson 2007: 49).

Taulukko 1. Tietokannat

<b>MEDIC</b>		Medic on kotimainen terveystieteellinen tietokanta (1978-), jota ylläpitää Terveystieteiden keskus kirjasto Terkko. Medic koostuu suomalaisista lääke-, hammas- ja hoitotieteellisestä kirjallisuudesta mm. artikkeleista, kirjoista, väitöskirjoista, pro-gradu tutkielmista ja tutkimuslaitosten raporteista. Tietokannassa on yli 100 000 viitettä. Suomenkielinen. Maksullinen.
<b>CINALH</b>		Cumulative Index to Nursing & Allied Health Literature (1982-). Toimii hoitotieteen, hoitotyön ja fysioterapian kansainvälisenä viite- ja tiivistelmä tietokantana. Sisältö koostuu lehti- artikkeleista, kirjoista, kongressijulkaisuista ym. Viitteitä on yli miljoona. Englanninkielinen. Maksullinen.
<b>EBSCOhost</b>		Ebscohost (1984-) sisältää monien tieteenalojen viitteitä yhdistäen eri tietokantoja esim. Academic Search Elite (ASE), Business Source Elite (BSE) ja Cinalh. Englanninkielinen. Maksullinen.

(Johansson 2007:30-31; Terkko 2016; EBSCOhost Online Research 2016.)

**Hakusanoiksi muodostuivat:** Työaika- autonomia, työhyvinvointi, työtyytyväisyys, vuorotyö.

**Keywords:** Personal autonomy, worktime autonomy, self-scheduling, worktime flexibility, satisfaction, shift work, work life balance

#### 4.4 Aineiston sisäänotto- ja poisjättökriteerit

Aineiston sisäänotto- ja poisjättökriteerit määritellään tarkasti, jotta haun tulokset ovat tutkimukselle olennaisia. Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen hyväksytään vain luotettavat ja korkealaatuiset tutkimukset. Hakusanojen määrittelyn jälkeen kirjallisuushaku tehdään määritellyistä tietokannoista sisäänotto- ja poisjättökriteereitä noudattaen, jonka jälkeen valitaan aineisto analysointia varten. Aineiston valinta- ja sisäänottokriteerit toteutettiin tutkimuskysymyksiä mukaillen. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada paljon tietoa työaika-autonomiasta, sen aiheuttamista hyödyistä ja haitoista ja mitä työaika-autonomian käyttöönotto onnistuneesti edellyttää. Aineiston valinta kuvataan taulukossa 2. (Johansson 2007: 48.)

Aineiston julkaisu ajankohta rajattiin vuosien 2005–2015 välille, koska tarkoituksena oli saada viimeisin tieto työaika-autonomian hyödyistä ja haitoista. Tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena olivat hoitajien kokemukset työaika-autonomiasta. Aineistot, jotka koskivat muita ammattiryhmiä esimerkiksi lääkäreitä poissuljettiin kirjallisuuskatsauksesta. Sisäänottokriteeriksi määriteltiin suomen- ja englanninkieliset aineistot. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin myös kaikki aineistot, jotka käsitelivät vuorotyön vaikutusta määrittelyn sairauden syntyyn.

Taulukko 2. Aineiston sisäänotto- ja poisjättökriteerit

SISÄÄNOTTOKRITEERIT	POISJÄTTÖKRITEERIT
julkaisu 2005–2015.	Vuorotyön vaikutus määrittelyn sairauden syntyyn tai työhyvinvointiin.
Hoitajien kokemukset työaika-autonomiasta.	Muiden ammattiryhmien kokemukset työaika-autonomiasta.
Kansalliset tutkimukset, jotka käsittelevät työaika-autonomiata.	Ammatilliset lehdet.
Kansainväliset tutkimukset, jotka käsittelevät työaika-autonomiata.	
Tieteellisissä lehdissä julkaistut artikkelit ja asiantuntijalausunnat.	

Suomen- ja englanninkieliset.	
Laadunarviointi pisteet.	

#### 4.5 Kirjallisuushaun kuvaus tietokannoittain ja tutkimusten valinta

Kirjallisuushaku suoritettiin määritellyistä tietokannoista 20.1.2016 edellä mainittuja kriteerejä noudattaen. Tiivistelmätason tarkasteluun valittiin viitteet, joiden otsikko käsitteli työaika-autonomiiaa, työajan hallintaa tai joustavien työaikojen vaikutusta työhyvinvointiin.

Ensimmäinen haku suoritettiin Medic tietokannasta sanoilla työaika- autonom\* AND vuorotyö\*. Hakusanat yhdistettiin Boolean operaattoria käyttäen. Tuloksena viisi viitettä, joista otsikon perusteella valittiin neljä viitettä tiivistelmätason tarkastelua varten. Näistä yksi viite valittiin kokotekstin lukua varten. Toinen haku Medic tietokannasta suoritettiin hakusanoilla työtyyty\* AND vuorotyö\*. Tuloksena seitsemän viitettä, joista otsikon perusteella valittiin kolme viitettä tiivistelmätason tarkastelua varten. Näistä viitteistä kaksi oli samoja kuin edellisessä haussa. Kokotekstin lukua varten näistä valittiin kaksi viitettä. Kolmas haku Medic tietokannasta suoritettiin hakusanoilla työa\* OR työhyvinvoin\* AND työtyyty\*. Tuloksena 189 viitettä, joista otsikon perusteella valittiin 15 viitettä. Näistä oli samoja kuin edellisissä hauissa. Kokotekstin lukua varten valittiin yksi viite.

Seuraavaksi teimme kirjallisuushaun Cinalh/ Ebsco tietokannoista samoin kriteerein. Ensimmäinen haku Cinalh/Ebsco tietokannoista suoritettiin hakusanoilla working time, autonomy. Tuloksena seitsemän viitettä, joista yhtäkään ei valittu otsikon perusteella tiivistelmätason tarkasteluun. Toinen haku samoista tietokannoista suoritettiin hakusanoilla work flexibility AND sift work AND satisfaction. Tuloksena neljä viitettä, joista yhtäkään ei valittu tiivistelmätason tarkastelua varten. Kolmas haku samoista tietokannoista suoritettiin hakusanoilla workin time autonomy AND sift work AND satisfaction. Tuloksena 15 viitettä, joista ei valittu yhtäkään tiivistelmätason tarkastelua varten. Neljäs haku samoista tietokannoista suoritettiin hakusanoilla working time schedule AND flexibility. Tuloksena kaksi viitettä, joista ei valittu kumpaakaan tiivistelmätason tarkastelua varten. Viides haku samoista tietokannoista suoritettiin hakusanoilla work time AND sift work AND work life balance. Tuloksena 15 viitettä, joista kaksi valittiin tiivistelmätason tarkastelua varten. Näistä toinen oli tullut jo aikaisemmissa hauissa. Kokotekstin lukua varten ei valittu yhtäkään. Viimeinen haku samoista tietokannoista suoritettiin hakusanoilla work

scheduling AND nursing. Tuloksena 23 viitettä, joista 10 valittiin tiivistelmätason tarkastelua varten. Kokotekstin lukua varten valittiin kuusi viitettä. Manuaalisen haun kautta valitsimme yhden tutkimuksen tiivistelmätason lukua ja kokotekstin lukua varten.

Kirjallisuushaun tuloksena saimme 265 viitettä, joista valitsimme otsikon perusteella tiivistelmätason tarkastelua varten 29 viitettä. Neljä samaa viitettä esiintyi eri hakusanayhdistelmillä, joten ne jätettiin lopullisesta viitelukumäärästä pois. Liitteessä 2 kuvataan tiedonhaku tietokannoittain sekä otsikon ja tiivistelmän perusteella valittujen tutkimusten määrä.

#### 4.6 Kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineistoon valikoitui kolme Pro Gradu – tutkielmaa, yksi tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti, yksi systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja kuusi tieteellistä artikkelia, joista kolme pohjautui tutkimuksiin ja kolme asiantuntijalausuntoihin. Pro Gradu tutkielmat hyväksyttiin kirjallisuuskatsaukseen, koska aineisto osoittautui niukaksi. Aineistosta laadittiin yhteenvetotaulukko (Liite 3), johon kirjattiin tekijä/tekijät, maa jossa on kirjoitettu, tutkimustyyppi ja -asetelmat, aineisto ja menetelmät, keskeiset tulokset ja laadunarviointi pisteet. Seuraavassa on lueteltu systemaattisen kirjallisuuskatsaukseen valikoitunut aineisto:

**Bailyn Lotte - Collins Robin – Song Yong 2007.** Self-scheduling for hospital nurses: An attempt and its difficulties. *Journal of Nursing Management* 15 (1). 72-77.

**Bluett Leslie 2008.** Self – scheduling: Facilitate, don` t control. *Nursing Management* 39 (6). 2-54.

**Drouin Robin – Potter Mertie 2005.** Flexible scheduling. *American Journal of Nursing* 105 (11). 72E-72F.

**Harton Brenda – Marshburn Dianne- Kuykendall Judith- Poston Carol- Mears Dorothy Annie 2012.** Self- scheduling: Help or hindrance? *Nursing Management* 43 (1). 10-12.

**Heikkilä Anniina 2006.** Yhteisöllisyys työaika-autonomiata toteuttavissa työyksiköissä

työntekijöiden kokemana. Lääketieteellinen tiedekunta, Hoitotieteen laitos. Pro gradu tutkielma. Tampereen yliopisto. Suomi.

**Immonen Aila 2013.** Hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Terveystieteiden tiedekunta, Hoitotieteen laitos. Pro gradu tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Suomi.

**Jääskeläinen Mervi 2013.** Työvuorosuunnittelukäytännön ja ergonomisten työaikojen toteutuminen työaika-autonomiassa. Terveystieteiden tiedekunta, Hoitotieteen laitos. Pro gradu tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Suomi.

**Koivumäki Minna – Aschan Hanna - Kasanen Raija - Sinivaara Maria - Vihersalo Merja 2005.** Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia. Tutkimus ja kehittämishanke HYKS, Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin vanhusten palvelussa. Loppuraportti. Suomi.

**Koning Clare 2014.** Does self-scheduling increase nurses job satisfaction? School of Nursing Faculty of Human and Social Development. An integrative literature review. University of Victoria. Canada.

**Kullberg Anna – Bergenmar Mia – Sharp Lena 2016.** Changed nursing scheduling for improved safety culture and working conditions – patients and nurses perspectives. Journal of Nursing Management 24 (4). 524-532.

**Russel Elizabeth - Hawkins Jenna- Arnold Kara 2012.** Guidelines for Successful Self-scheduling on Nursing Units. Journal of Nursing Administration 42 (9). 408-409.

#### 4.7 Aineiston laadunarviointi

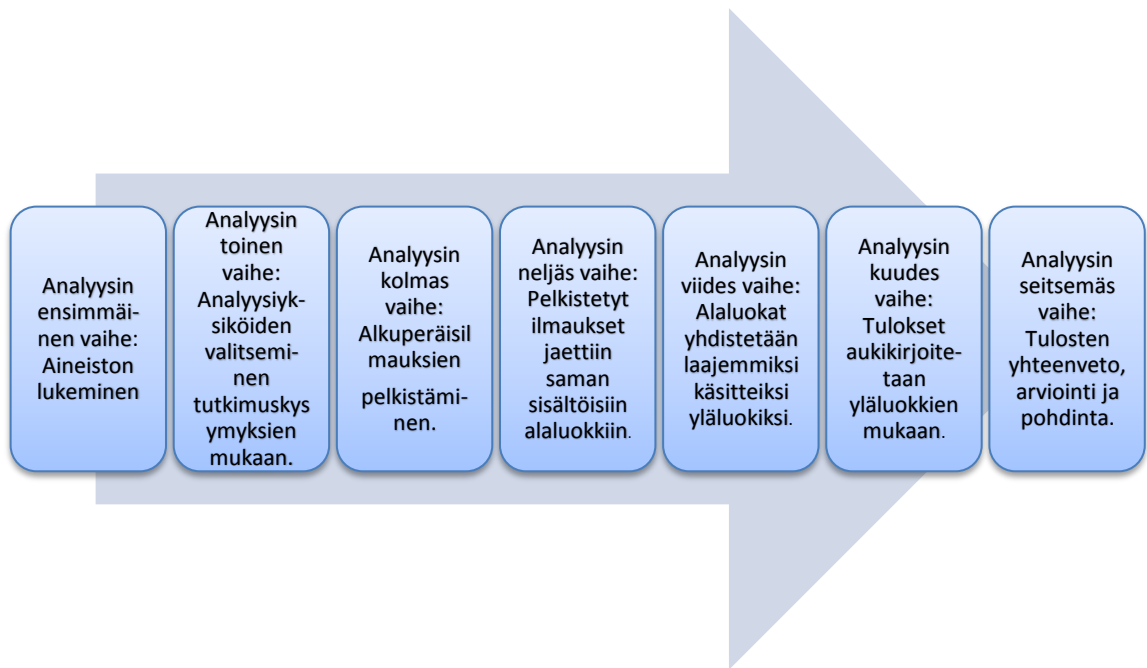
Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen laadunarvioinnilla on suuri merkitys katsauksen onnistumisen kannalta. Tutkimusten laadunarviointi lisää luotettavuutta, mutta antaa myös suosituksia jatkotutkimuksille ja opastaa tulosten tulkinnassa. Tutkimusten laatua arvioitaessa tarkastellaan miten luotettavaa tutkittu tieto on. Laadukas tutkittu tieto on luotettavaa ja määrittelee tutkimuksen tulosten voiman. Laadunarvioinnilla katsaukseen valituille tutkimuksille määritellään minimi laatutaso. (Johansson ym. 2007: 101.)

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen useissa eri vaiheissa käytetään kahta tutkijaa, joten myös laadunarviointi on tehty molempien tutkijoiden toimesta. Arviointikriteerit määrittyvät tutkimuksessa käytetyn tutkimusasetelman mukaisesti. Tässä tutkimuksessa aineiston laatua arvioitaessa apuna käytettiin tarkistuslistaa, mikä perustuu erilaisiin osiin tutkimusasetelmasta, toteutuksesta ja analyysistä. Tarkistuslista kehitettiin mukailleen jo olemassa olevia arviointikehikkoja. Kuitenkin niin, että samaa tarkistuslistaa voidaan käyttää sekä kvantitatiivisin että kvalitatiivisin metodein tehtyjen tutkimusten laadunarviointiin. Tutkimuksen laadun tarkistuslista kehitettiin Suomen Sairaanhoidajaliiton laadunarviointikehikkoa (2004) ja JBI:n (Joanna Briggs Institute 2013) laadunarviointikehikkoja mukaillen (Liite 4). Tarkistuslistan osioille määriteltiin numeeriset arvot, joiden perusteella tehtiin asteikko 1-14. Tämän perusteella voidaan tutkimukset pisteyttää laadun perusteella. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen ja asiantuntijalausuntojen laadun arviointiin käytettiin JBI:n kehittämiä valmiita kehikkoja (Liite 5 ja 6). Tarkistuslistat esitettiin kahteen alkuperäistutkimukseen. Molempien tutkijoiden laadunarviointipisteet kuvataan liitteessä 3. JBI:n laadunarviointikehikoissa minimi pistemääräksi määriteltiin 5/7 (asiantuntijalausunto) ja 8/10 (kirjallisuuskatsaus). Suomen sairaanhoidajaliiton ja JBI:n arviointikehikoista kehitetyssä laadun tarkistuslistassa minimi pistemääräksi määriteltiin 10/13 (kvantitatiivinen tutkimus) ja 11/14 (kvalitatiivinen tutkimus). Minimipistemäärän määrittelemisellä pyrittiin varmistamaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineiston laadun taso. (Johansson ym. 2007: 96, 101–105; Joanna Briggs Institute 2013.)

#### 4.8 Sisällönanalyysi

Aineiston analyysi on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaikein ja haastavin vaihe. Ilman selkeää analyysistrategiaa vaihe altistaa herkästi virheille. Aineiston analyysi vaiheessa aineisto pyritään kuvaamaan tiivistetyssä muodossa johdonmukaisesti ja selkeästi. Tämä edellyttää aineiston uudelleen kirjoittamista. Analyysin tarkoituksena on löytää opinnäytetyölle merkittävät tutkimustulokset ja jättää epäolennaiset tulokset vaille huomiota. Merkittävistä tutkimustuloksista on tavoitteena tehdä yleisiä päätelmiä tutkimuksen kontekstissa. (Johansson 2007: 94, Kananen 2008: 94.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin induktiivista sisällönanalyysia eli aineistopohjaista sisällönanalyysia. Induktiivisessa sisällönanalyysissa päättely etenee yksittäisestä ajatuksesta yleisempään käsitykseen. Opinnäytetyömme sisällönanalyysi koostuu useasta eri vaiheesta (kuvio 2).



Kuvio 2. Aineiston analyysin vaiheet

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa katsaukseen valittu aineisto luettiin huolellisesti kahteen kertaan molempien tutkijoiden toimesta. Tässä vaiheessa aineistosta syntyi jo selkeitä päätelmiä molemmille tutkijoille. Toisessa vaiheessa aineistosta poimittiin ne alkuperäisilmaukset, jotka vastasivat selkeästi opinnäytetyömme kolmeen erilliseen tutkimuskysymykseen. Englanninkieliset alkuperäisilmaukset käännettiin suomeksi. Kolmannessa vaiheessa alkuperäisilmaukset pelkistettiin. Alla on esitetty esimerkki alkuperäisilmauksen pelkistämisestä.

<b>Alkuperäisilmaus</b>	<b>pelkistetty ilmaus</b>
<i>"työaika-autonomian tärkeimpänä vahvuutena pidettiin vaikutusmahdollisuuden lisääntymistä"</i>	vaikutusmahdollisuus lisääntyy

Neljännessä vaiheessa saman sisältöiset pelkistetyt alkuperäisilmaukset yhdistettiin alaluokiksi, josta esimerkki alla.

<b>pelkistetty ilmaus</b>	<b>alaluokka</b>
vaikutusmahdollisuus lisääntyy	yksilöllisyys lisääntyy

Viidennessä vaiheessa saman sisältöiset alaluokat yhdistettiin laajemmiksi käsitteiksi eli yläluokiksi, joita muodostui yhdeksän. Myös yläluokat voidaan tarvittaessa yhdistää



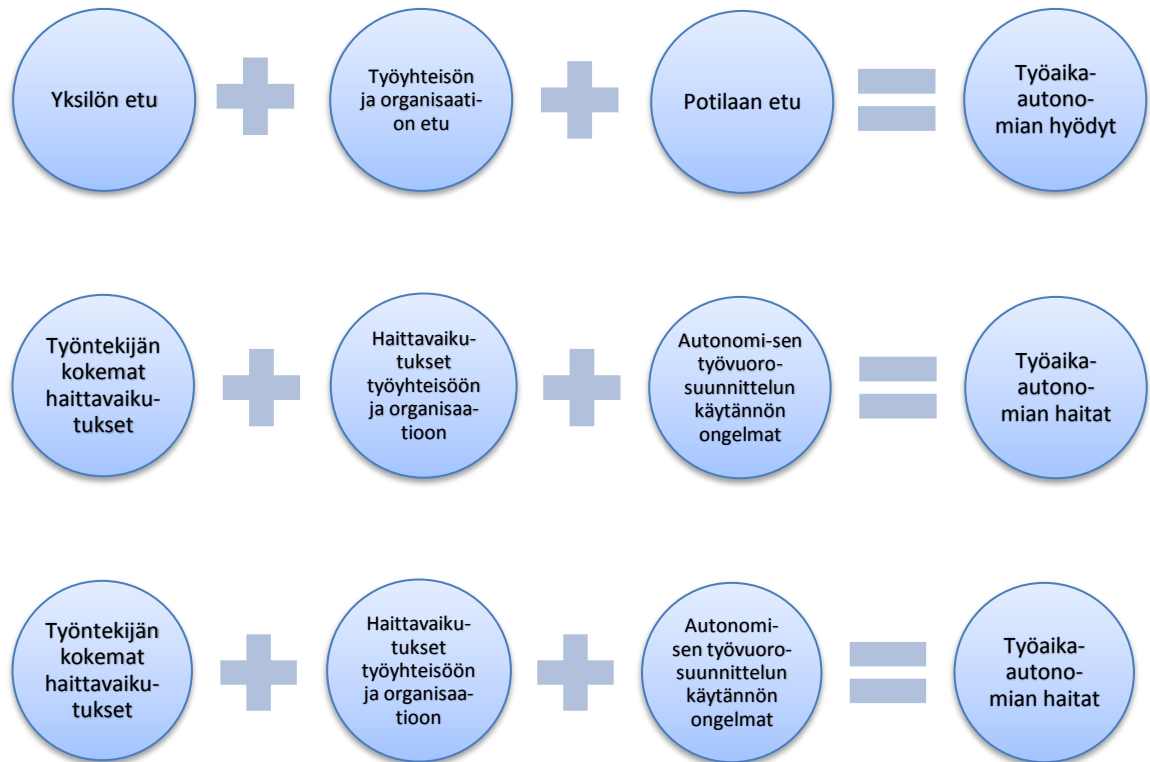
laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Ala- ja yläluokkia tarkasteltiin ja varmistettiin, että ne vastasivat tutkimuskysymyksiin. Alla on esitetty esimerkki alaluokan luokittelusta yläluokkaan.

<b>alaluokka</b>	<b>yläluokka</b>
yksilöllisyys lisääntyy	yksilön etu

Tämä aineiston pelkistämisen prosessi kokonaisuudessaan on esitelty taulukkona, joka on liitteenä (liite 7). Kuudentena vaiheena esitetään tulokset luokittain selkeästi ja ymmärrettävästi, jotta tulosten oikeellisuus ja ymmärrettävyys kyetään määrittelemään. Tulokset kirjoitetaan johdonmukaisesti ja perustellen, miten mainittuihin johtopäätöksiin on päästy. Sisällönanalyysin seitsemännessä vaiheessa tutkimustuloksia pohditaan kriittisesti. (Johansson 2007: 96–97, Kananen 2008: 94.)

## 5 Tulokset

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on tuottaa tietoa työaika-autonomiasta Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriin kuuluvalla Hyvinkää Akuutti päivystykselle ja Kätilöopiston sairaalan lapsivuodeosastolle. Katsauksen käytännönläheisyyden vuoksi tieto tulee olla selkeää ja konkreettista päätöksenteon tueksi ja työn kehittämiseksi. Tulosten perusteella pyritään esittämään viimeisin olemassa oleva tutkittu tieto, vastaamaan asettamiin tutkimusongelmiin ja näin lisäämään lukijan ymmärrystä ja kiinnostusta aiheesta (Johansson ym.2007: 97). Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla esitetään työaika-autonomian hyödyt, työaika-autonomian haitat ja työaika-autonomian onnistumisen edellytykset. Edellä mainitut tutkimusongelmat jaettiin vielä osiin tulosten aukikirjoittamisen selkiyttämiseksi. Tulokset esitetään suomenkielellä, koska osa hoitajista ei lue englanninkielisiä julkaisuja (Johansson ym.2007: 97). Opinnäytetyön keskeiset tulokset esitetään seuraavassa kuviossa (Kuvio 3).



Kuvio 3. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keskeisimmät tulokset

### 5.1 Työaika-autonomian hyödyt

Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen valikoituneesta aineistoista ilmeni kiistatta työaika-autonomian (kansainvälisissä tutkimuksissa englanniksi self-scheduling, itsenäinen työvuorosuunnittelu) hyödyt. Työaika-autonomian aikana ilmeneviä hyötyjä esitetään runsaasti koko aineistossa, mikä edellytti työaika-autonomian hyötyjen jakamisen hyödyn saajan mukaisesti. Useat työaika-autonomian hyödyistä voidaan mieltää sekä yksilön eduksi että työyhteisön ja organisaation eduksi. Osa työaika-autonomian hyödyistä kohdistuvat molempiin edun saajiin yksilöön tai työyhteisöön/ organisaatioon joko suoraan tai välillisesti. Hyödyn vaikutus kohdistuu kaikkiin edun saajiin.

### 5.1.1 Yksilön etu

Immosen (2013: 29,43) ja Jääskeläisen (2013: 2,42–43) mukaan työaika-autonomian yksi tärkeimmistä hyödyistä oli henkilökunnan vaikutusmahdollisuus omiin työvuoroihinsa. Työaika-autonomian aikana henkilökunta koki voivansa vaikuttaa työpäivän pituuteen, työvuorojärjestelyihin ja työaikojen alkamis- ja päättymisajankohtiin sekä taukojen pitämiseen ja lomien/vapaiden ajankohtiin (Koivumäki ym. 2005; 21.) Työajanhallinta koettiin merkittäväksi hyödyksi ja se lisäsi henkilökunnan itse-ohjautuvuutta ja voimaantumisen tunnetta (Koivumäki ym. 2005: 21; Jääskeläinen 2013: 30; Koning 2014: 22). Työaika -autonomiassa työntekijän yksilölliset tarpeet kyettiin huomioimaan, mikä vaikutti työvuorosuunnitelmia koskevien valitusten ja vuoronvaihtopyyntöjen vähenemiseen (Immonen 2013: 35; Jääskeläinen 2013: 32; Koning 2014: 25; Baily ym. 2007: 72; Bluett 2008: 12.) Työntekijät, joille työvuorosuunnittelu ja henkilökuntaresurssien käyttö oli tuttua, viime hetken vuoronvaihtoja tai suunnittelemattomia poissaoloja esiintyi jopa muita työntekijöitä vähemmän (Bluett 2008: 12).

Yhtä tutkimusta lukuun ottamatta katsaukseen valituissa tutkimuksissa mainittiin työaika-autonomian mahdollistavan työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen ja paremman elämänhallinnan (Immonen 2013: 25; Jääskeläinen 2013: 2,48; Heikkilä 2006: 2,35,47; Koivumäki – Aschan – Kasanen – Sinivaara - Viherhalo 2005: 23; Koning 2014: 22; Baily-Collins - Robin 2007: 72; Bluett 2008: 12; Russel- Hawkins -Arnold 2012: 408; Harton – Marshburn – Kuykendall – Poston - Mears 2012: 11; Drouin- Potter 2005: 72). Baily ym. (2007: 74) kuvasi työaika-autonomialla olevan positiivinen vaikutus omaan ajanhallintaan, mikä vaikutti työntekijän oman jaksamisen lisääntymiseen. Bluett ym. (2008: 12) totesivat työaika-autonomian tarjoavan joustavuutta työvuorosuunnitteluun, mikä mahdollistaa työn-, perheen ja sosiaalisten suhteiden paremman yhteensovittamisen.

Työaika-autonomia mahdollisti myös työvuorojen saamisen jo pitkälle eteenpäin, mikä helpotti oman elämän järjestämistä esimerkiksi harrastusten ja muiden menojen mukaan. Työntekijät kokivat vuorotyön aiheuttamien haittojen, työn kuormittavuuden ja psyykkisen rasittavuuden vähenevän ja näin vaikuttavan oman jaksamisen paranemiseen. Jääskeläisen (2013: 30–35) mukaan hoitajat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan työaikaergonomiaan enemmän työaika-autonomian aikana kuin silloin kun esimies suunnitteli heidän työvuoronsa (Drouin 2005: 72; Bluett 2008: 14.) Koivumäen ym. (2005: 22) mukaan työaika-autonomian edut kohdistuivat työajanhallintaan eikä työnhallintaan. He

totesivat tutkimuksessaan, ettei työaika-autonomialla ollut vaikutusta työnkuormituksen esiintymiseen.

Työaika-autonomia lisäsi vastuuta ja vastuullisuutta, se koettiin työmotivaatiota ja työ-moraalia nostavana ja palkitsevana (Heikkilä 2006: 2,46; Koning 2014: 2; Bluett 2008:12). Työntekijät tunsivat kontrollintunnetta omasta työstään ja lisääntyvää valtaa päätöksenteossa (Koning 2014: 22; Drouin- Potter 2005: 72). Myös ongelmanratkaisukyky ja kyky kohdata muutoksia ja haasteita organisaatiossa kehittyi työaika-autonomian aikana (Drouin-Potter 2005: 72). Työaika-autonomia paransi selvästi henkilökunnan neuvottelu- ja vuorovaikutustaitoja, koska työvuoroista tuli neuvotella ja käydä kauppaa työtoverin kanssa yhdessä. Tämä edellytti työtoverin ymmärtämistä ja hänen asemaansa asettumista (Bailyn ym. 2007: 73; Bluett 2008: 14.)

Bluett (2008: 14) mukaan henkilökunnan ammattitaito lisääntyi, koska autonominen työvuorosuunnittelu mahdollisti heidän osallistumisensa ammatillisiin koulutuksiin ja tapahtumiin. Työaika-autonomian hyödyt vaikuttivat myös henkilökunnan fyysiseen tilaan mm. terveyteen. Drouin- Potter (2005: 72) totesivat esimerkiksi henkilökunnan ruuansulatusvaivojen vähentyneen työaika-autonomian aikana. Myös Immosen tutkimuksessa (2013: 39) haastateltavat kokivat työaika-autonomian vaikuttavan heidän terveyteensä lisäämällä heidän yleistä virkeyttään.

Bluett (2008: 54) ja Koivumäen ym.(2005: 20) mukaan työaika-autonomia toi toivottua joustavuutta työvuorosuunnitteluun, vähensi vuoronvaihtopyyntöjä ja vapautti esimiehen aikaa muihin tehtäviin. Bailyn ym. (2007: 73) ja Jääskeläinen (2013: 2) kuitenkin osoittivat työaika-autonomian ja yhdessä sovittujen pelisääntöjen noudattamatta jättämisen lisäävän esimiehen tai työvuoroista vastaavan hoitajan käyttämää aikaa työvuorosuunnitteluun. Tämä aiheutti runsaasti turhautuneisuutta esimiesten keskuudessa. Työaika-autonomia työvuorosuunnittelumuotona koettiin vaikuttavan lähijohtajan tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen positiivisesti. Myös johtamisen eri osa-alueilla osoittautui kehitystä parempaan suuntaan. Yhdessä sovitut pelisäännöt sitoivat myös lähiesimiehiä (Koivumäki ym. 2005: 19 -21.)

Edellä kuvattiin työaika-autonomian etuja yksilön näkökulmasta. Tutkimusten perusteella voidaan todeta työaika-autonomian etujen vaikuttavan kokonaisvaltaisesti henkilökunnan työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Drouin-Potterin (2005: 72) ja Koning (2014:

25) mukaan useat tutkimukset osoittavat henkilökunnan tuntevan itsensä onnellisemmaksi saadessaan vaikuttaa omaan työvuoroihinsa. Työaika-autonomialla on positiivisia vaikutuksia ja etuja hoitajille ja esimiehille, mutta jos omat edut menevät työyksikön etujen edelle, kaikki häviävät (Bailyn ym. 2007: 72).

### 5.1.2 Työyhteisön ja organisaation etu

Edellisessä luvussa kuvattiin yksilöön kohdistuvia etuja. Työaika-autonomian hyödyt ovat moninaisia ja vaikuttavat kaikkiin edunsaajiin. Seuraavassa kuvataan kirjallisuuskatsauksessa ilmenneet työaika-autonomian edut työyhteisön ja organisaation näkökulmasta.

Useat kirjallisuuskatsaukseen valikoituneet tutkimukset osoittavat työaika-autonomian työvuorosuunnittelumuotona lisäävän yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä työyhteisössä. Immonsen mukaan yhteisöllisyyden ilmeneminen näkyi työyhteisöstä ja sen toimivuudesta huolehtimisella. Yhteisöllisyyden ja yhteistyön lisääntyminen parantaa merkittävästi työyhteisön ilmapiiriä ja vaikuttaa positiivisesti yksikön toimintaan (Koivumäki ym. 2005: 22; Bluett 2008: 14; Russel ym. 2012: 408; Koning 2014: 21; Immonen 2013: 40.) Immonen (2013: 41) totesi tutkimuksessaan myös, että ne työyhteisöt joissa työaika-autonomian käyttöönotto oli onnistunut ja toimi hyvin, henkilökunta vietti aikaa työtovereiden kanssa myös työajan ulkopuolella. Tutkimuksessa yhteisöllisyys näkyi myös siinä, että sairastai äitiyslomalla olevista työtovereista pidettiin huolta esimerkiksi tekstiviestin välityksellä. Työaika-autonomia lisäsi yhteisöllisyyden lisäksi työyhteisön tiimityöskentelytaitoja ja vaikutti positiivisesti työilmapiiriin. Vastakkainasettelua henkilökunnan keskuudessa havaittiin aikaisempaa vähemmän (Koning 2014: 21; Drouin-Potter 2005: 72; Bluett 2008: 14.)

Jääskeläisen (2013: 32) tutkimuksessa hoitajat pitivät työaika-autonomian yhtenä tärkeimmistä vahvuuksista sitä, että työntekijät ottivat vastuuta työyksikön toiminnan sujumisesta. Hoitajat huomioivat tarkemmin yksilöllisten toiveiden vaikutukset työyksikön toiminnan sujuvuuteen ja muiden hoitajien vuoroihin. Työaika-autonomia tarjoaa vapautta, mutta toimiakseen se edellyttää vastuun ottoa työyksikön toiminnasta. Työaika-autonomian aikana työntekijät kokivat vastuullisuutta ja ottivat vastuuta työyksikön toiminnasta (Bluett 2008: 12.)

Useiden kirjallisuuskatsaukseen valikoituneiden tutkimusten mukaan työaika-autonomia vaikutti positiivisesti henkilöstön vaihtuvuuteen ja poissaolojen vähenemiseen. Työaika-autonomia paransi yhteistyötä, työyhteisön yhteisöllisyyttä ja sai henkilökunnan sitoutumaan työhön. Uskollisuus työyhteisöä kohtaan lisäsi henkilökunnan sitoutuneisuutta (Koning 2014: 25; Bluett 2008: 12; Drouin- Potter 2005: 72; Russel 2012: 409; Immonen 2013: 49.) Bluett (2008: 12) ja Koning (2014: 23) totesivat henkilökunnan sairaspöissaolojen vähentyneen työaika-autonomian käyttöönoton jälkeen. Drouin – Potter (2005: 72) mukaan sairaspöissaolot vähenivät eräällä yksityisellä lääkäriasemalla jopa 41 % työaika-autonomiaa edeltävään aikaan verrattuna. Bailyn ym. (2008: 74) ja Kullberg ym. (2016: 529) eivät todenneet työaika-autonomialla olevan vaikutusta työntekijöiden sairaspöissaoloihin. Kullberg ym. (2016: 529) totesivat kvasikokeellisessa tutkimuksessa, että työaika-autonomialla ei ollut vaikutusta seurantajakson aikana myöskään henkilökunnan vaihtuvuuteen tai ylitöiden määrään.

Useassa tutkimuksessa todetaan työaika-autonomian vaikututtavan myönteisesti organisaation talouteen ja tuottavuuteen. Jääskeläinen (2013: 9) viittaa tutkimuksessaan Koivumäen ym. loppuraporttiin (2005) työaika-autonomian aikana työvuorosuunnittelijan työaika säästyneen keskimäärin neljä päivää työvuorotaulukkoa kohden. Tutkimuksissa ei kuitenkaan esitetä selkeitä lukuja työaika-autonomian tuottamista säästöistä, mikä on varsin kiinnostavaa. Työaika-autonomia on yksilöllisten tarpeiden huomioimista ja yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen työyhteisössä on tärkeää ja voidaan vaikuttaa henkilökunnan vaihtuvuuteen ja se toimii kilpailuvalttina rekryointitilanteessa (Koning 2014: 34; Russel 2012: 409; Immonen 2013: 45.) Useat tutkimukset totesivat työaika-autonomian toimivan rekryointitilanteessa kilpailuetuna. Tutkimukset osoittavat kiistatta, että työaika-autonomia lisää työhyvinvointia ja työntekijät haluavat vaikuttaa omiin työvuoroihinsa. (Russel 2012: 408; Bailyn ym. 2007: 72; Immonen 2013: 13.)

### 5.1.3 Potilaan etu

Kirjallisuuskatsaukseen valitusta aineistosta vain Kullberg ym. (2016: 525) oli tutkinut työvuorosuunnittelumuodon vaikutusta potilaiden hoitoon. Työvuorosuunnittelumuodon vaikutuksista henkilökuntaan ja potilaisiin tiedetään hyvin vähän. Joustavan suunnittelun ja työaika-autonomian vaikutuksia on tutkittu vähän ja ainoastaan henkilökunnan näkökulmasta. Kullbergin ym. (2016: 529) tutkimuksen mukaan työvuorosuunnittelumuodolla ei ole vaikutusta potilaiden hoitoon. Mielenkiintoisen ulottuvuuden potilaiden hoitoon tuo

jatkuvuus. Jos työvuorosuunnittelumuodolla voidaan taata potilaiden hoidon jatkuvuus, saattaa sillä olla merkitystä hoidon laatuun ja näin suoraan potilaisiin. Hoidon jatkuvuudessa tiimityön vaikuttavuus lisääntyy, jos samat hoitajat työskentelevät samoissa vuoroissa tai tiimeissä ja osallistuvat potilaan hoitoon koko sairaalassa olo ajan. Tämä vaikuttaa potilaan kokemaan turvallisuuden tunteeseen ja koettuun hoidon laatuun.

Sekä Russel ym. (2012: 409) että Bailyn ym. (2007: 72) toteavat työaika-autonomian vaikuttavan potilaiden hoidon laatuun. Heidän mukaan potilaat saavat laadukkaampaa hoitoa, jos työvuorosuunnittelumuotona on työaika-autonomia. Tutkimuksissa ei kuitenkaan tutkittu asiaa potilaiden näkökulmasta vaan henkilökunnan. Tämä saa pohtimaan tiedon merkityksellisyyttä. Henkilökunnan kokemuksen selittää tutkimuksissa esiintynyt työaika-autonomian kokonaisvaltainen vaikutus työhyvinvointiin, henkilökunnan jaksamiseen ja stressin vähenemiseen. Henkilökunnan kertoman mukaan hyvinvoiva henkilökunta pystyy hoitamamaan potilaita paremmin (Kullberg 2016: 524; Drouin-Potter 2005: 72; Koning 2014: 25.)

## 5.2 Työaika-autonomian haitat

Aineistosta nousi esiin myös työaika-autonomiaan liittyviä negatiivisia asioita, joiden voidaan todeta olevan haitallisia niin yksilötasolla kuin organisaatiotasolla. Hyödyn määrä suhteessa haittoihin on suurempi. Haittojen tiedostaminen on kuitenkin tärkeää työaika-autonomiaa käyttöönotettaessa, jotta niiden ennaltaehkäisyyn voidaan vaikuttaa. Haitat on jaoteltu työntekijään ja organisaatioon kohdistuviin haittoihin sekä käytännön ongelmiin työaika-autonomian toteutuksessa.

### 5.2.1 Työntekijän kokemat haittavaikutukset

Työaika-autonomian tuoma vastuu koetaan usein myönteisenä. Jos vastuuta kuitenkin siirretään liikaa työntekijöille, voi vastuunottaminen käydä raskaaksi ja haasteelliseksi yksilötasolla. Vakituinen henkilöstö kuormittuu ja joutuu ottamaan vastuuta enemmän etenkin silloin, kun henkilöstö vaihtuu tiheään. (Heikkilä 2006: 29; Jääskeläinen 2013: 45.)

Työaika-autonomian toteutuminen edellyttää työyhteisöltä keskustelevaa ilmapiiriä ja vuorovaikutusta työntekijöiden välillä. Kaikilla tulisi olla tasavertainen oikeus mielipiteensä esille tuomiseen ja keskusteluun osallistumiseen. Vaikka työyhteisö tarjoaisi mahdollisuuden siihen, niin kaikkien kuulluksi tuleminen ei aina toteudu. (Heikkilä 2006: 37,46; Immonen 2013: 44.) Hiljaisemmat ja aremmat yksilöt voivat herkästi jäädä vahvempien varjoon.

Jos työvuorosuunnittelussa huomio keskittyy pitkälti vapaapäiviin, saattaa itsellensä suunnitella sellaisia työvuoroja, jotka vaikuttavat negatiivisesti työssä jaksamiseen. Pitkien vapaiden toivossa ergonomia ja riittävä lepo saattavat jäädä huomioimatta. Vuorotyön aiheuttamalla univajeella on yhteys moniin sairauksiin ja työstä palautumisella on tärkeä merkitys niiden ennaltaehkäisyssä. Tehtaässä peräkkäisiä ilta- ja aamuvuoroja, univaje kasvaa. Peräkkäisiä ilta- ja aamuvuoroja suunnitellaan siksi, että hoitajat haluavat usein tulla vapaapäivän jälkeen iltavuoroon. Kyse ei ole hoitajien tiedon puutteesta vaan halusta pidentää vapaajakson pituutta. (Immonen 2013: 33; Jääskeläinen 2013: 45–46.)

Yhteiset pelisäännöt ovat yksi tärkeimmistä työaika-autonomian onnistumisen edellytyksistä. Joskus kuitenkin yhteiset pelisäännöt voivat olla liian sitovia, jolloin luovuudelle ja joustavuudelle voi jäädä vähemmän tilaa. (Heikkilä 2006: 43; Koivumäki ym. 2005: 23.)

Yhteisöllisyyden puute ja yhteisten pelisääntöjen noudattamatta jättäminen aiheuttavat ristiriitoja työntekijöiden välille. Ongelmia yksilötasolla aiheuttaa myös epätasa-arvoisuus työvuorosuunnittelussa. Hankalien työvuorojen vältteleminen saattaa kuormittaa muita kohtuuttomasti. Viimeisenä työvuoronsa suunnittelevat kokevat usein saavansa jäljelle jääneet työvuorot. Oman edun tavoittelu ja kilpailu työvuoroista työvuorosuunnittelussa saattaa johtaa työaika-autonomian epäonnistumiseen. Tasa-arvoisuus, yhteisöllisyys ja hyvä vuorovaikutus ovatkin edellytyksenä onnistuneeseen autonomiseen työvuorosuunnitteluun. (Jääskeläinen 2013: 31–32,44; Drouin – Potter 2005: 72; Bluett 2008: 14; Bailyn ym 2007: 75; Koivumäki ym 2005: 23; Immonen 2013: 31.) Toisaalta myös jatkuvasti joustavat työntekijät, jotka tyytyvät helposti hankaliin työvuoroihin helpottavat muun työyksikön työvuorosuunnittelua, mutta ei tue oman työaika-autonomian toteutumista (Koivumäki ym 2005: 16).



### 5.2.2 Haittavaikutukset työyhteisöön ja organisaatioon

Työyhteisöt, joissa henkilökunta vaihtuu useasti tai pätevien sijaisten saaminen on vaikeaa, ovat erittäin haavoittuvaisia työaika-autonomian toteutuksessa. Sijaisia voi olla vaikea sitouttaa yhteisiin pelisääntöihin. Porehdytys myös vaatii aikaa, joka osaltaan tuo haastetta autonomiseen työvuorosuunnitteluun. (Heikkilä 2006: 44; Jääskeläinen 2013: 45.)

Oman edun tavoittelu vähentää yhteisöllisyyttä ja aiheuttaa ongelmia sekä työyhteisöön että työvuorosuunnitteluun. Vaikka työaika-autonomian tarkoitus on huomioida ja tukea työntekijöiden henkilökohtaisia tarpeita, tulee työyhteisön toimivuus huomioida. Työyhteisön toimivuus, kuten henkilökunnan riittävyys ja potilashoidon turvaaminen, ovat ensisijaisen tärkeitä. Ongelmia syntyy, kun työntekijä asettaa oman edun organisaation edun edelle. Ristiriitaa ja pettymystä aiheutuu, kun työvuorosuunnittelussa ei osata huomioida toiminnan jatkuvuutta ja esimies joutuukin muuttamaan tästä johtuen suunniteltua työvuorolistaa. (Immonen 2013: 25, 40 -42; Jääskeläinen 2013: 32,34; Bailyn ym 2007: 75 -76; Drouin - Potter 2005: 72; Koning 2014: 25) Konflikteja työyhteisöön aiheutuu myös silloin, kun osa henkilökunnasta pyrkii ajamaan omaa etua hakeutumalla esimiehen suosioon ja sitä kautta vaikuttamaan suotuisasti omiin työvuoroihin (Bailyn ym 2007: 75; Bluett 2008: 14). Työaika-autonomian haasteena on henkilökunnan työvuorotoiveiden, lomien ja koulutusten yhdistäminen tasapuolisesti vaarantamatta toimintayksikön toimintaa. Pätevää ja osaavaa henkilökuntaa tulee olla jokaisessa työvuorossa riittävästi (Jääskeläinen 2013: 44 -45.)

Henkilökunnan sitoutumattomuus sovittuihin sääntöihin ja reunaehtoihin voi aiheuttaa turhautumista esimiehessä. Haasteita saattaa esiintyä myös silloin, kun esimies pyrkii huomioimaan kaikkien toiveet. Näistä aiheutuvat vaikeudet ja haasteet saattavat aiheuttaa turhautumista esimiehessä. Esimiehen turhautuminen vaikeuttaa työaika-autonomian toteutumista ja voi jopa johtaa sen päättymiseen. (Bailyn ym. 2007: 74; Bluett 2008: 12.)

Ajankäytön osalta tulokset vaihtelivat. Joissakin tutkimuksissa työaika-autonomian toteuttiin vaikuttavan positiivisesti esimiehen ajankäyttöön, siten että se vähensi esimiehen työvuorosuunnitteluun käyttämää aikaa ja näin ollen aikaa vapautui enemmän muihin tehtäviin. (Koning 2014: 25; Koivumäki 2005: 19.) Jääskeläinen (2013: 31,42–43) kui-

tenkin totesi työaika-autonomiassa työvuorosuunnitteluun kuluvan enemmän aikaa. Samansuuntaisia tuloksia voitiin havaita Baily'n ym. (2007: 74) tutkimuksessa, jossa työaika-autonomian todettiin lisäävän esimiehen työmäärää. Koivumäen ym. (2005: 19) hanke osoitti, että suunnitteluun käytetty aika säilyi entisellään työaika-autonomiaan siirryttäessä, mutta käytetty aika jakaantui useamman henkilön kesken. Ajankäyttöön vaikuttaa myös se, kuinka kauan työaika-autonomiasta on yksikössä toteutettu. Käyttöönottovaiheessa suunnitteluun kuluu luonnollisesti enemmän aikaa. (Immonen 2013: 49; Jääskeläinen 2013: 43.)

### 5.2.3 Autonomisen työvuorosuunnittelun käytännön ongelmat

Työaika-autonomiaan liittyy myös käytännön haasteita. Yksiköissä ei yleensä anneta erillistä työvuorosuunnittelu-aikaa, vaan suunnittelua tehdään pääsääntöisesti muun työn ohella. Suunnittelu voi olla hyvinkin katkonaista. Työntekijöiden tulisi keskustella keskenään työvuoroista ja neuvotella niissä tilanteissa, joissa työvuoroissa on esimerkiksi liian vähän tai liikaa henkilökuntaa. Haasteita ilmenee, jos ei ole riittävästi aikaa suunnitteluun ja neuvotteluun. (Koivumäki ym. 2005: 17,23; Jääskeläinen 2013: 31,43.)

Uusien työntekijöiden perehdytys vie lisää aikaa ja usein se koetaan puutteellisenä. On otettava huomioon, että uuteen työyhteisöön tulevalle työntekijälle ei ole välttämättä lainkaan kokemusta työaika-autonomiasta. Henkilöstön vaihtuvuuden voi todeta vaikeuttavan autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumista. (Immonen 2013: 26; Jääskeläinen 2013: 34,45.)

Työyhteisössä samanaikaisesti tapahtuvat muutosprosessit vaikuttavat työvuorosuunnitteluun ja kuormittavat työyhteisöä. Pelisääntöjen tarkastelu ja tarvittaessa niiden muuttaminen muutosprosessien yhteydessä on tärkeää. (Immonen 2013: 36,41; Koivumäki ym. 2005: 17,26; )

Puutteelliset tietokoneohjelmat vaikeuttavat työaika-autonomian toteutumista. Jokaisessa työaika-autonomiasta toteuttavassa yksikössä tulisi olla helppokäyttöinen sähköinen suunnitteluohjelma, jonka avulla autonomista suunnittelua voidaan toteuttaa (Koivumäki 2005: 27; Russel ym. 2012: 409.)

### 5.3 Työaika-autonomian onnistumisen edellytykset

Kehitysmyönteisyys, työyhteisön toimivuus, osaava johto ja riittävä valmistautuminen ovat työaika-autonomian onnistumisen edellytyksiä. Seuraavassa on esitetty aineiston pohjalta nousseita tuloksia, jotka osoittavat olennaisesti työaika-autonomian onnistumisen edellytyksiä.

#### 5.3.1 Kehitysmyönteinen ja toimiva työyhteisö

Kehitysmyönteinen ilmapiiri työyhteisössä on yksi autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumisen edellytys. Immosen (2013: 34,41) haastateltavien mukaan työyhteisön aktiivisella otteella oli merkitystä työyhteisön kehittämiseen. Työyhteisössä valitseva ilmapiiri on joko kehitysmyönteinen tai vastainen. Russel ym. (2012: 409) mukaan työyhteisössä vallitseva positiivinen kulttuuri edesauttaa työaika-autonomian käyttöönnotossa. Joustavuus, toimiva vuoropuhelu ja riittävät neuvottelutaidot yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa vaikuttivat positiivisesti työaika-autonomian onnistumiseen. Työaika-autonomiaa edistäväksi tekijäksi nähtiin myös avoin, keskusteleva ja neuvotteleva kulttuuri. Työvuoroista tuli sopia joustavasti yhdessä, asettua toisen työntekijän asemaan ja ymmärtää omien toiveidensa vaikutus työyhteisön toimintaan. Niissä työyhteisöissä joissa työaika-autonomia ei täysin toiminut puuttui avoimuus (Koivumäki ym. 2005: 17; Baily ym. 2007: 73; Bluett 2008: 12.)

Yhteisöllisyys liitettiin vahvasti työyhteisön toimivuuteen. Yhteisöllisyys esiintyi aineistossa keskustelevana ja neuvottelevana työyhteisönä. Työyhteisön perustehtävästä, toiminnasta vastattiin yhdessä. Vastuun ottaminen toi tunteen vaikuttamisen mahdollisuudesta. Halu ja tahto osallistua yhteiseen toimintaan näkyivät päivittäin työssä. Yhteisöllisessä työyhteisössä oltiin rohkeita tarttumaan uusiin haasteisiin ja konfliktitilanteet kyettiin ratkaisemaan neuvottelemalla. Hyvin toimivassa työyhteisössä kaikki työyhteisön jäsenet tietävät miten työyhteisössä toimitaan ja miksi. (Heikkilä 2006: 5.) Toimivassa työyhteisössä yhteistyö toimii, työilmapiiri on kannustava ja monipuolista osaamista arvostetaan (Työterveyslaitos 2014). Johtajuudella koettiin olevan suuri vaikutus yhteisöllisyyden muodostumiseen ja sen ylläpitämiseen. Yhteisöllisyys koettiin lisääntyvän työaika-autonomian aikana, mutta sen puuttuminen koettiin vaikeuttavan työaika-autonomian onnistumista. (Heikkilä 2006: 33–38,54; Jääskeläinen 2013: 50.)

Toimiva työyhteisö on myös oikeudenmukainen ja tasapuolinen. Koivumäen ym. (2005: 17) mukaan autonomisen suunnittelun onnistumisen edellytyksinä olivat oikeudenmukaisuus, yhteisöllisyys ja joustavuus. Russel ym. (2012: 409), Drouin-Potter (2005: 72–73) ja Koning (2014: 26) pitivät työyhteisössä vallitsevan oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden olevan tärkeä ominaisuus työaika-autonomian onnistumiselle. Yhteistyön toimimattomuus, oikeudenmukaisuuden ja joustavuuden uupuminen aiheuttivat ristiriitoja työntekijöiden välille (Jääskeläinen 2013: 44).

### 5.3.2 Osaava johto

Esimies hyväksyy ja mahdollistaa uuden toimintatavan ohjaamalla, kannustamalla, sitoutumalla ja tukemalla. Esimiehen tulee olla vastuullinen ja aktiivinen toimija. Häneltä edellytetään myös kehitysmuoteista asennetta. Ilman esimiehen innostuneisuutta ja sitoutumista ei uusien toimintatapojen käyttöönotto ja kehittäminen onnistu. (Koivumäki ym. 2005: 15,17,27; Immonen 2013: 27,30,41–42; Bluett 2008: 54; Russell ym. 2012: 408; Koning 2014: 34.)

Muutosvastarintaa esiintyy aina, kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia. Muutostilanteissa tarvitaan osaavaa muutosjohtamista. Tilanteen huolellinen hallinta ja läpivieminen vaatii esimieheltä kykyä johtaa muutosta. (Immonen 2013: 36,41; Koivumäki ym. 2005: 17,26; Koning 2014: 29.)

Tärkeänä pidetään sitä, että myös esimies sitoutuu niin työaika-autonomiaan kuin sovittuihin pelisääntöihin ja reunaehtoihin. Esimiehen tekemät muutokset suunniteltuun työvuorolistaan tulee olla perusteltuja esimerkiksi toiminnan turvaamisella. Mahdollisuuksien mukaan muutoksista tulisi keskustella työntekijän kanssa. Jos muutokset eivät ole perusteltuja, voi se esiintyä työntekijälle luottamuksen puutteena ja aiheuttaa pettymyksiä. (Immonen 2013: 27,41; Baily ym. 2007: 76.)

Esimies antaa vastuuta, mutta myös ottaa viimekädessä vastuun suunnitelman etenemisestä ja yhdessä sovittujen sääntöjen noudattamisesta sekä puuttuu epäkohtiin ja pelisääntöjen noudattamatta jättämiseen. Esimiehen tulee huolehtia kaikessa toiminnassa tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. (Immonen 2013: 27,48,37; Russell ym. 2012: 408–409.) Esimieheltä vaaditaan vastuullisuutta, hyviä vuorovaikutustaitoja, ongelmanratkaisukykyä ja rohkeutta tarttua haastaviin tilanteisiin (Heikkilä 2006: 40,48).

### 5.3.3 Riittävä valmistautuminen

Ohjaus, perehdytys ja koulutus ovat käyttöönottovaiheessa erityisen tärkeitä. Organisaation tulee huolehtia riittävästä koulutuksesta ja ohjauksesta liittyen autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Suunnittelun tueksi henkilöstö tarvitsee tietoa työvuorosuunnittelua ohjaavista säädöksistä sekä vuorotyön haitoista ja ergonomisesta työvuorosuunnittelusta niiden ehkäisemiseksi. Etenkin uusien työntekijöiden kohdalla perehdytys koetaan usein puutteelliseksi. (Immonen 2013: 22,26,48; Baily ym. 2007: 76; Jääskeläinen 2013: 46; Koivumäki ym. 2005: 11,17; Koning 2014: 34.)

On hyvä ymmärtää, että työaika-autonomian käyttöönotto vaatii aikaa ja on hidas prosessi. Huolelliseen suunnitteluun ja riittävän pitkään käyttöönottovaiheeseen tulee panostaa. (Immonen 2013: 49.) Jokaisen yksikön on käytävä läpi kehittämisprosessi työaika-autonomiia käyttöönotettaessa. Ei ole olemassa yhdenlaista mallia, jota voitaisiin sellaisenaan käyttää. Jokaisen yksikön on laadittava omiin tarpeisiin sopivat pelisäännöt ja reunaehdot, joissa on otettu huomioon myös mm. työaikalaki ja ergonomisen työvuorosuunnittelun perusteet. Onnistumisen kannalta on tärkeää, että henkilökunta otetaan mukaan suunnittelu- ja käyttöönottovaiheessa. Yhdessä strategisesti ja harkitusti laaditut pelisäännöt ja reunaehdot sitouttavat henkilökuntaa niiden noudattamisessa. Työaika-autonomian käyttöönoton ohjeistuksen tulee olla riittävän laaja ja johdonmukainen, jotta sääntöjen noudattaminen on mahdollista. (Koivumäki ym. 2005: 17, 27; Bluett 2008: 14; Drouin ym. 2005: 72; Harton 2012: 12; Immonen 2013: 23,48; Russell ym. 2012: 408–409; Koning 2014: 34.)

## 6 Johtopäätökset

Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella on laadittu seuraavat johtopäätökset:

1. Työaika-autonomia lisää vaikutusmahdollisuutta omiin työvuoroihin ja helpottaa työn, perhe- ja muun yksityiselämän yhteensovittamista. Tämän myötä elämäntilanne paranee.
2. Työaika-autonomialla voidaan lisätä työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä sekä sitouttaa henkilökuntaa.

3. Oman edun asettaminen työyhteisön edun edelle aiheuttaa ongelmia. Oman edun tavoittelu ja kilpailu työvuoroista työvuorosuunnittelussa saattaa johtaa työaika-autonomian epäonnistumiseen.
4. Käyttöönnotosta tulee tehdä päätös yhdessä organisaation johdon ja työntekijöiden kesken. Se edellyttää kehitysmuoneista asennetta ja avointa keskustelukulttuuria koko työyhteisössä. Esimiehen tulee olla vastuullinen ja aktiivinen toimija.
5. Valmista mallia työaika-autonomian käyttöönottoon ei ole. Jokaisen yksikön on laadittava yhdessä omiin tarpeisiin sopivat pelisäännöt ja reunaehdot.

## 7 Kehittämissuunnitelma

Tämä kehittämissuunnitelma on luotu systemaattisen kirjallisuuskatsauksen pohjalta työaika-autonomian käyttöönottoon. Opinnäytetyön aihe oli työelämälähtöinen. Opinnäytetyön lähtökohdaksi oli Helsingin ja Uudenmaan Sairaanhoidopiiriin Hyvinkään sairaalan Akuutti päivystyksen ja Kätilöopiston sairaalan lapsivuodeosaston henkilökunnan toive saada muutos nykyiseen työvuorosuunnitteluun.

Työaika-autonomian tavoitteena on lisätä henkilökunnan työhyvinvointia ja helpottaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Tavoitteena on toimiva ja tuottava organisaatio. Työaikamuotojen muutokset ja kehitystyö vaikuttavat koko työyhteisön toimintaan. Työvuorosuunnittelumuodon muuttuminen ohjaa tarkastelemaan myös työyksikön toimintaa. Toiminnan tarkastelussa kiinnitetään huomiota henkilökunnan resursointiin, optimaalisiin työaikoihin ja suunnitellaanko työvuoroja toiminnan lähtökohdasta.

Opinnäytetyö osoittaa työaika-autonomian lukuisat hyödyt. Toki työaika-autonomia työvuorosuunnittelumuotona asettaa osaltaan haasteita ja vaatimuksia suunnitteluun. Tämän vuoksi käyttöönotto tulee olla tarkkaan harkittua ja sen toteuttaminen suunnitelmallista. Ei ole olemassa yhtä oikeaa mallia, joka sopisi kaikkiin työyhteisöihin. Tämän vuoksi jokaisen työyhteisön on käytävä läpi oma kehittämisprosessi työaika-autonomiaa käyttöönotettaessa.

Yleisesti ennen päätöstä työaika-autonomian käyttöönotosta työaika-autonomiaan on tutustuttu tai siitä on kuultu toisen työntekijän tai esimiehen kertomana. Päätös käyttöönotosta tehdään yhdessä henkilökunnan ja esimiehen/johdon kanssa. Esimies käynnistää hankkeen ja valitsee työryhmän. Työaika-autonomian kehittäminen sujuvaksi käytännöksi vaatii koko työyhteisön osallistumista ja sitoutumista.

Ennen työaika-autonomian käyttöönottoa on hyvä pohtia nykyisen työvuorosunnittelun ongelmakohtia, joihin yritetään saada helpotusta työaika-autonomian avulla. Työaika-autonomia hankkeen alkuvaiheen kartoitus voidaan tehdä henkilökunnalle suunnatulla kyselyllä, jonka avulla saadaan selville millaisia odotuksia ja pelkoja autonomiseen työvuorosunnitteluun liittyy. Näihin ongelmakohtiin voidaan palata työaika-autonomian käyttöönoton jälkeen arviointi vaiheessa ja pohtia onko tavoitteet saavutettu.

Tyypillisesti kehittämissuunnitelmaamme liittyy kolme vaihetta, joita ovat suunnittelu, toteutus ja arviointi. Useinkaan prosessi ei käytännössä etene näin selkeästi, vaan prosessin aikana edetään edestakaisin eri vaiheiden välillä. (Ojasalo- Moilanen – Ritalahti 2015: 23). Tässä suunnitelmassa edetään prosessimallin mukaisesti.

## 7.1 Suunnitteluvaihe

Työaika-autonomian käyttöönotto alkaa suunnitteluvaiheella. Henkilökunnan ottaminen mukaan jo suunnitteluvaiheessa vähentää muutosvastarintaa ja sitouttaa henkilökuntaa. Suunnitteluvaiheeseen osallistuminen tarjoaa mahdollisuuden ottaa vastuuta yksikön toiminnasta. Työaika-autonomian lähtökohtana on yksikön toiminta eikä työntekijän yksityiselämä.

Työaika-autonomia hankkeelle tulee laatia aikataulu ja tavoitteet sekä varata riittävästi aikaa kehittämishankkeen eri vaiheille. Henkilökuntamäärältään suuri toimintayksikkö vaatii enemmän aikaa suunnitteluun ja henkilökunnan kouluttamiseen, koska kaikki eivät voi kouluttautua ja perehtyä asiaan samanaikaisesti, vaan se tapahtuu asteittain.

Hankkeelle valitaan ja nimetään myös vastuuhenkilöt. Vastuuhenkilöt yhdessä osastonhoitajan kanssa laativat suunnitelman, huolehtivat aikataulussa pysymisestä ja varmistavat henkilökunnan osaamisen. Suunnitteluvaiheessa henkilökunta tarvitsee koulutusta

ja perehdytystä työvuorosuunnittelun perusteista, työaika-autonomiasta, työvuorosuunnittelua ohjaavista säädöksistä, kuten työaikalaista, KVTES:ta, paikallisista sopimuksista sekä ergonomisen työvuorosuunnittelun periaatteista.

Suunnitelmavaiheessa on tärkeää tiedostaa mahdollisesti vastaan tulevat haasteet ja tyypillisimmät työaika-autonomiaan liittyvät kompastuskivet. Näistä on hyvä keskustella etukäteen henkilöstön kanssa ja miettiä, miten konfliktitilanteissa toimitaan. Viimekädessä esimiehen tehtävä on puuttua tilanteisiin, joissa sovittuja sääntöjä ei noudateta ja toteutukseen ei sitouduta. Tämä opinnäytetyö antaa hyvän teoriapohjan hankkeelle, mutta myös käytännön kokemuksista saadaan arvokasta tietoa. Suunnitteluvaiheessa pyritään etsimään vertaistukea niistä yksiköistä, joissa työaika-autonomiaa toteutetaan.

### 7.1.1 Pelisäännöt

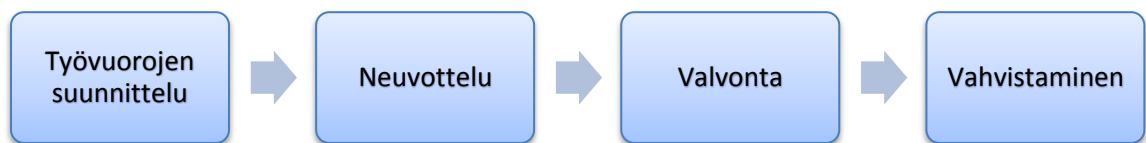
Suunnitteluvaiheessa laaditaan myös työaika-autonomian pelisäännöt yhdessä henkilökunnan kanssa. Opinnäytetyön tulokset osoittavat selkeästi, että yhteisten pelisääntöjen ja reunaehtojen laatiminen on yksi keskeisimmistä työaika-autonomian onnistumisen edellytyksistä. Pelisääntöjä voidaan muuttaa niitä lisäämällä tai poistamalla työaika-autonomian aikana tarvittaessa.

Säännöt ja reunaehdot laaditaan työvuorosuunnittelua ohjaavien säädösten ja ergonomisen työvuorosuunnittelun periaatteiden mukaisesti. Työvuorosuunnittelun reunaehtoja ovat työvuorosuunnittelua ohjaavat erilaiset säädökset, sopimukset, suositukset, työvuorojen vahvuudet jne. Yhdessä sovittavia sääntöjä ovat työvuorosuunnittelun toimintaperiaatteet mm. työvuorosuunnittelun aikataulu, viikonloppu vapaiden lukumäärä, vuorojen jakautuminen, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, vuoronvaihtoista sopiminen, listavastaavan valitseminen jne. Myös työvuorosuunnitteluun liittyvä valta ja vastuu kysymykset on syytä sopia yhdessä henkilökunnan kanssa. KVTES:n mukaan esimies vastaa työvuorosuunnitelmasta, mutta on hyvä sopia yhdessä siitä, kuka saa muuttaa työvuoroja tarvittaessa. Henkilökunnan kanssa yhdessä sovitut pelisäännöt kirjataan. Voimassa olevat reunaehdot ja sovitut pelisäännöt esitetään kirjallisesti ja saatetaan koko henkilökunnalle tiedoksi.



## 7.2 Käyttöönottovaihe

Johdonmukaisesti etenevän suunnitelmavaiheen jälkeen voidaan uusi työvuorosuunnittelu ottaa käyttöön. Henkilökuntamäärältään suurissa yksiköissä henkilökunta on tarpeen jakaa osaamisen tai työnkuvan perusteella ryhmiin. Työaika-autonomian käyttöönotto voidaan tehdä vaiheittain aloittaen pilottiryhmällä ja lisäämällä ryhmien määrää toiminnan vakiintuessa. Työvuorosuunnittelu etenee vaiheittain, joka on kuvattu seuraavassa kuviossa.



Kuvio 4. Autonomisen työvuorosuunnittelun vaiheet.

Työvuorosuunnitteluvaiheessa työntekijät suunnittelevat työvuoronsa käytössä olevaan sovellukseen (HUS:ssa Titania) sovitut säännöt ja reunaehdot huomioiden. Jokaisella on oikeus, mutta myös velvollisuus tehdä työvuorosuunnitelma. Autonomisen suunnittelun periaatteita ovat yksilöllisyys, joustavuus, yhteisöllisyys ja tasa-arvoisuus. Kaikki työntekijät voivat laittaa mieltymysten mukaiset vuorot. Autonominen työvuorosuunnittelu ei tarkoita, että viimeisenä työvuoronsa suunnitteleva hoitaja saa vain jäljelle jääneet vuorot. Työvuorojen päällekkäisyyksistä ja puutoksista neuvotellaan. Työvuoroista neuvottelu on haavoittuvaisin vaihe työaika-autonomian toteutumisessa. Työyhteisöltä vaaditaan vuorovaikutus- ja keskustelutaitoja. Oman edun tavoittelu tai kilpailu työvuoroista voi aiheuttaa ongelmia suunnitteluun. Jokainen työntekijä kantaa omalta osaltaan vastuuta yksikön toiminnan turvaamisesta. Työvuorojen suunnittelulle sovitaan aikataulu. Suunnittelu- ja neuvotteluvaiheelle varataan riittävästi aikaa. Jokaisen tulee olla tietoinen siitä, mihin mennessä suunnitelma pitää olla tehtynä.

Jokaiselle työvuorojaksolle nimetään listavastaava. Listavastaava voi olla kiertävä, jolloin jokainen saa mahdollisuuden toimia vastuullisena sovittelijana. Määräaikainen ja

kiertävä listavastaavan toimenkuva jakaa kuormitusta tasaisesti henkilökunnan kesken ja estää vastuun kertymistä liian raskaaksi. Listavastaava seuraa suunnittelua ja valvoo että suunnitelma etenee sovitussa aikataulussa. Listavastaava tarkistaa listan ja huomauttaa mahdollisista puutoksista ja päällekkäisyyksistä. Listavastaava voi ehdottaa vuoronvaihtoja, mutta hänellä ei ole oikeutta vaihtaa kenenkään vuoroja. Listavastaava huolehtii työvuorosuunnittelun toteuttamiskelpoisuudesta. Listavastaavia tarvitaan useita, jos henkilökunta on jaettu ryhmiin suunnittelun helpottamiseksi. Osastonhoitaja lopuksi tarkistaa listan ja vahvistaa työvuorosuunnitelman. Esimiehellä on vastuu osaston toiminnan turvaamisesta ja henkilöstön riittävydestä sekä oikeus muuttaa työvuoroja.

### 7.3 Arviointivaihe

Autonominen työvuorosuunnittelu muuttaa koko työyhteisön toimintaa, sen vuoksi toiminnan arviointi on tärkeää. Arviointia tapahtuu kaikissa vaiheissa prosessin edetessä. On kuitenkin hyvä asettaa toteutusvaiheelle aikaraja, jonka päättyessä henkilökunta arvioi, miten hanke on edennyt ja mitä on saavutettu. Hankkeen alussa henkilökunnalle suunnatun kyselyn voi toistaa tässä vaiheessa, jotta saadaan selville onko toivottuja muutoksia saavutettu. Arviointivaiheessa punnitaan työaika-autonomian tuomat hyödyt suhteessa haasteisiin ja yhdessä päätetään toiminnan jatkamisesta. Arviointia tehdessä kaikkien osapuolten mielipiteet ovat tärkeitä.

Autonomisen työvuorosuunnittelun arvioinnissa on tärkeää kiinnittää huomiota pelisääntöjen noudattamiseen ja niiden toimivuuteen, työvuorojen tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen jakautumiseen. On tärkeää arvioida onko työvuorosuunnittelumuodolla vaikutusta hoidon laatuun tai henkilökunnan poissaoloihin. Myös esimieheltä saatu tuki, henkilökunnan aktiivinen asenne muutokseen ja uusien työntekijöiden mielipide on tärkeää ottaa tarkastelun kohteeksi arviointivaiheessa. Perusteellisen arvioinnin jälkeen henkilökunnan kanssa yhdessä pohditaan mahdollisia muutostarpeita. Autonominen työvuorosuunnittelun säännöllinen arviointi ja seuranta vakiinnuttavat toiminnan pysyväksi työvuorosuunnittelumuodoksi.

## 8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa viimeisintä tietoa työaika-autonomiasta terveydenhuoltoalalla. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus sopi tutkimusmenetelmäksi tarkoitukseen erinomaisesti. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tuloksena saatiin viimeistä ja laadukasta tutkittua tietoa valitulta alueelta. Tutkimustulosten perusteella teimme kehityssuunnitelman työyhteisöillemme työaika-autonomian käyttöönoton edistämiseksi.

### 8.1 Tutkimusmenetelmän luotettavuuden pohdinta

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on erinomainen tutkimusmenetelmä, jos tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tutkittua ja laadukasta tietoa hyvin rajatulta alueelta. TtM Minna Stolt ja professori THT Pirkko Routasalo toteavat Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen teoksessa kirjallisuuskatsauksen olevan tutkimusongelmaan liittyvän aiemman tutkimuksen kriittinen, tiivis katsaus, jonka pohjalta tutkija tekee synteesin (Johansson 2007:58).

Opinnäytetyössä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen jokainen vaihe oli tarkoin kirjattu ja kuvattu virheiden välttämiseksi, katsauksen toistettavuuden ja luotettavuuden lisäämisen vuoksi. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus suoritettiin kahden tutkijan toimesta tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus eteni vaiheittain. Ennen hakusanojen muodostamista perehdyttiin tutkittavaan aiheeseen, jotta kokonaiskuva aiheesta muodostui. Hakusanojen valintaan pyydettiin informaation apua, joka auttoi hakusanojen ja tietokantojen valinnassa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada viimeisin tutkittu tieto aiheesta terveydenhuoltoalalta, joten aihe rajattiin tarkoin tutkimuskysymyksiin perustuvien hakukriteereiden avulla. Tietokantahaun suorittamisen jälkeen luettiin valitut viitteet abstrakti tasolla, jonka jälkeen aineisto valittiin sisäänotto-kriteerien mukaisesti. Tietokantahaun lisäksi suoritettiin myös manuaalinen haku, jonka tuloksena valittiin katsauksen tuorein tutkimus. Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto luettiin kahteen kertaan molempien tutkijoiden toimesta ja arvioitiin aineiston validiteettia esitettävistä laadunarvioinnin tarkistuslistoja käyttäen. Molemmat tutkijat arvioivat aineiston toisistaan riippumatta. Katsaukseen valitulle aineistolle asetettiin laa-

dunarvioinnin minimipisteet. Tutkimuksen laadunarvioinnissa käytettiin kolmea eri tutkimusmetodeille laadittua tarkistuslistaa ja tutkimusten laatu arvioitiin samojen kriteereiden mukaisesti.

Kirjallisuushaku tuotti valintakriteerit täyttävää tutkittua tietoa aiheesta niukasti. Tähän todennäköisiin syy oli tarkoin määritelty ajanjakso milloin tutkimukset oli julkaistu. Tutkimuksen tavoitteena oli saada viimeisin tutkittu tieto katsaukseen, joten yksi sisäänotto-kriteeri oli tutkimuksen julkaisuajankohta 2005- 2015 välisenä aikana. Tämä saattoi vaikuttaa tutkimuksen laajuuteen ja siten myös tutkimuksen luotettavuuteen. Aikarajaus saattoi jättää tutkimuksia haun ulkopuolelle. Niukan aineiston vuoksi myös pro gradu tutkielmat (kolme tutkimusta) hyväksyttiin kirjallisuuskatsaukseen vastoin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen yleistä ohjetta.

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta saattoi vähentää myös tutkijoiden kokemattomuus suorittaa kirjallisuushakuja. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi tarvittavaa opastusta saatiin ammattikorkeakoulun kirjaston informaatikolta hakustrategian luomiseen. Myös tutkijoiden kokemattomuus lukea englanninkielisiä tieteellisiä tutkimuksia katsottiin vähentävän tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen edetessä tieteellisen tekstin lukemisen taito kehittyi tutkijoilla huomattavasti.

## 8.2 Tutkimustulosten tarkastelua

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tutkimustulokset osoittavat kiistatta työaika-autonomian hyödyt. Työaika-autonomia työvuorosunnittelumuotona lisää henkilökunnan työhyvinvointia. Yhtä tutkimusta lukuun ottamatta katsaukseen valituissa tutkimuksissa todettiin työaika-autonomian mahdollistavan työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen ja paremman elämänhallinnan (Immonen 2013: 25; Jääskeläinen 2013: 2; Heikkilä 2006: 2; Koivumäki – Aschan-Kasanen-Sinivaara-Vihersalo 2005: 23; Koning 2014: 22; Bailyn- Collins - Robin 2007: 72; Bluett 2008: 12; Russel- Hawkins-Arnold 2012: 408; Harton – Marshburn – Kuykendall – Poston - Mears 2012: 11; Drouin - Potter 2005: 72 ). Omiin työvuoroihinsa vaikuttaminen sai henkilökunnan ottamaan vastuuta ja tuntemaan vastuullisuutta työyksikön toiminnasta. Työajanhallinta koettiin merkittäväksi eduksi ja se vaikutti henkilökunnan itseohjautuvuuteen ja voimaantumisen tunteeseen. Vastuunottaminen ja vastuullisuus koettiin työaika-autonomian yhdeksi tärkeimmäksi vahvuudeksi. Se koettiin palkitsevana ja työmoraalia nostattavana.

Työvuorosunnittelumuoto vaikuttaa koko työyhteisöön. Työaika-autonomia työvuorosunnittelumuotona todettiin hyödyntävän sekä työntekijää että organisaatiota. Työaika-autonomian todettiin lisäävän mm. organisaation tuottavuutta (Russell ym. 2012: 408; Bailyn ym. 2007: 72; Immonen 2013: 13.) Toisaalta tutkimuksissa ei kuitenkaan esitetä lukuja työaika-autonomian tuottamista säästöistä tai tuottavuuden kasvusta. Tämä asia haastaakin tutkimaan työaika-autonomian vaikutuksia tästä näkökulmasta. Kuinka paljon säästöjä saavutetaan työaika-autonomian avulla? Kuinka paljon organisaation tuottavuuteen työaika-autonomialla voidaan vaikuttaa? Osa tutkimuksista totesi työaika-autonomian vapauttavan esimiehen työaika muihin tehtäviin työaika-autonomian aikana, mutta toisaalta osa tutkimuksista osoitti työaika-autonomian vievän aluksi enemmän esimiehen työaika. Toisistaan poikkeavat tulokset esimiehen työajan säästymisestä selittyvät kuinka kauan työaika-autonomia on ollut käytössä työyhteisössä, miten kokonaisvaltaisesti listavastaavat tarkistavat työvuorolistan ennen kuin se annetaan esimiehelle hyväksyttäväksi ja kuinka neuvotteleva ja yhteistyökykyinen työyhteisö on kyseessä.

Työaika-autonomian hyötyjä organisaatiolle tarkasteltaessa työaika-autonomian todettiin vähentävän henkilökunnan vaihtuvuutta ja poissaoloja. Työyhteisön yhteisöllisyys sai henkilökunnan sitoutumaan työyhteisöön. Drouin-Potterin (2005: 72) artikkelissa raportoitiin jopa 41 % vähemmän poissaoloja työaika-autonomian käyttöönoton jälkeen. Työhyvinvoinnin, elämänhallinnan ja yhteisöllisyyden lisääntyminen todettiin vaikuttavan henkilökunnan työmoraliin, mikä vaikuttaa mm. poissaolojen vähenemiseen. Kullberg ym. (2016: 530) totesivat tutkimuksessaan perinteisen työvuorosunnittelumuodon aikana esiintyvän vähemmän ylitöitä kuin työaika-autonomian aikana. Ylitöet altistavat henkilökuntaa terveysongelmille, lisäävät henkilökunnan vaihtuvuutta ja vaikuttavat potilaiden hoidon laatuun. Organisaation näkökulmasta ylitöiden teettäminen ei ole kustannustehokasta. Työaika-autonomian vaikutusta henkilökunnan poissaoloihin tulisi tutkia pidemmällä aikavälillä, jotta mahdolliset muutokset pystytään todentamaan.

Työaika-autonomiia ja sen vaikutuksia on tutkittu pääsääntöisesti henkilökunnan näkökulmasta. Vain Kullberg ym. (2016) ovat tutkineet työaika-autonomian vaikutusta hoidon laatuun myös potilaiden näkökulmasta. Kyseisessä tutkimuksessa työvuorosunnittelumuodolla ei todettu olevan vaikutusta potilaiden hoidon laatuun. Sitä vastoin Bailyn ym. (2007) ja Russell (2012) totesivat työaika-autonomian vaikuttavan potilaiden hoidon laatuun. Bailyn ym. (2007) tutki aihetta henkilökunnan näkökulmasta, mikä selittänee eriä-

vän tutkimustuloksen Kullbergin ym. (2016) tutkimuksen kanssa. Baily ym. (2007) mukaan henkilökunta koki kykenevänsä hoitamaan potilaita paremmin työaika-autonomian aikana. Tämän selittää kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin lisääntyminen, henkilökunnan jaksamisen lisääntyminen ja stressin väheneminen.

Työaika-autonomian vaikutus työhyvinvointiin on ilmeinen, mutta työvuorosuunnittelu-  
muodon muuttaminen ja työaika-autonomian käyttöönotto ei ole vaivatonta. Se on hidas  
prosessi ja siihen on varattava riittävästi aikaa. Työaika-autonomian jalkauttaminen vaa-  
tii ponnisteluja niin työntekijöiltä kuin esimieheltäkin. Työaika-autonomian käyttöönotto  
edellytti yhteistä päätöstä, johon osallistuvat sekä työntekijät että lähiesimies ja johto.  
Yhdessä tehdyt päätökset ja yhteisesti suunniteltu toiminta vahvistavat sitoutumista  
muutokseen (Mäkisalo 2003:81). Positiivinen kulttuuri, aktiivinen, kehitysmuoniteinen ja  
keskusteleva ilmapiiri työyhteisössä todettiin olevan yksi työaika-autonomian käyttöö-  
noton onnistumisen edellytys. Työyhteisön on puhallettava yhteen hiileen ja kannettava  
vastuu yksikön toiminnasta. Kehitysmuoniteisessä työyhteisössä muutos koetaan mah-  
dollisuudeksi. Työaika-autonomian onnistuminen edellytti sujuvaa kommunikaatiota, su-  
juvia vuorovaikutustaitoja ja avointa keskustelua. Neuvottelu ja vuorovaikutustaidot pa-  
ranivat selvästi työaika-autonomian aikana, mikä lisäsi henkilökunnan kokemaa yhteisöl-  
lisyyttä. Yhteisöllisyyden lisääntyminen paransi työyhteisön ilmapiiriä ja vaikutti positiivi-  
sesti työyhteisön toimintaan. Lisääntynyt yhteisöllisyys näkyi työyhteisöstä ja yksikön toi-  
mivuudesta huolehtimisella.

Työaika-autonomian jalkauttaminen on haasteellista. Strategisesti ja johdonmukaisesti  
suunniteltu muutos tuo tuloksia. Kärsivällinen ja rauhallinen eteneminen vaiheittain toi-  
minnan jalkauttamisessa ja muutoksen vakiinnuttamisessa palkitsee koko työyhteisön.  
Henkilökunta tarvitsee riittävää ohjausta, koulutusta ja perehdytystä. Työvuorosuunnit-  
telun tueksi henkilöstö tarvitsee tietoa työvuorosuunnittelua ohjaavista säädöksistä sekä  
vuorotyön haitoista ja ergonomisesta työvuorosuunnittelusta niiden ehkäisemiseksi.  
Ajan kulumisen henkilökunnan kouluttamiseen on sidoksissa henkilökunnan määrään  
(Mäkisalo 2003:81). Henkilökunnan vaihtuessa tai lisääntyessä ajan tarve kasvaa. Uu-  
sien työntekijöiden kohdalla perehdytys koetaan usein puutteelliseksi. Työyhteisöt,  
joissa sijaistarve on jatkuva tai henkilökunnan vaihtuvuus on suuri, työaika-autonomian  
epäonnistumisen mahdollisuus on suurempi. Henkilökunnan kouluttaminen ja ohjaami-  
nen kuluttaa resursseja ja vie esimiehen aikaa.

Opinnäytetyössä esiteltiin työaika-autonomian jalkauttamisessa esiintyvät haasteet. Haasteisiin ja niistä aiheutuviin konfliktitilanteisiin voidaan varautua pohtimalla ratkaisuja henkilökunnan kanssa yhdessä jo etukäteen. Työaika-autonomian jalkauttaminen saattaa myös epäonnistua. Yhteisöllisyyden puutteen ja sovittujen pelisääntöjen noudattamatta jättämisen todettiin jopa estävän työaika-autonomian toteutumisen. Sitoutumattomuus yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin heikentää yhteisöllisyyden voimaa. Oman edun tavoittelu ja kilpailu työvuoroista johtaa herkästi ristiriitaisiin työntekijöiden välillä ja työaika-autonomian epäonnistumiseen. Autonomisen työvuorosuunnittelun lähtökohdaksi on toiminnan turvaaminen. Työvuorosuunnittelumuodon muutos vaikuttaa koko organisaatioon ja vastuu muutoksen johtamisesta on johdolla. Heiltä odotetaan taitoa johtaa henkilökuntaa muutostilanteissa. Työaika-autonomian onnistunut toteutuminen vaatii jatkuvaa arviointia ja kehitystä sekä jokaisen työyhteisön jäsenen sitoutumista ja osallistumista.

Työvuorosuunnittelumuodon vaihtumisessa on kysymys muutoksesta, mikä koskettaa koko organisaatiota. Esimiehen taito johtaa muutosta on haastava linkki työaika-autonomian käyttöönoton onnistumisessa. Esimiehen on tuettava ja kannustettava henkilökuntaa omalla aktiivisella ja kehitystä mahdollistavalla otteella. Myös esimiehen sitoutumista työaika-autonomian sovittuihin pelisääntöihin ja reunaehtoihin pidettiin hyvin tärkeänä. Toisaalta esimiehellä on viime kädessä oikeus ja vastuu tehdä muutoksia työntekijöiden suunnittelemiin vuoroihin, jos perusteluna on toiminnan turvaaminen.

### 8.3 Tulevaisuuden näkymät

Nykyään autonomisesta työvuorosuunnittelusta puhuttaessa käytetään mielellään nimitystä yhteisöllinen työvuorosuunnittelu. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu edellyttää yhteisöllisyyden ymmärrystä. Yhteisöllisyys voidaan määritellä viralliseksi ja epäviralliseksi vuorovaikutukseksi työyhteisössä. Yhteisöllisyys ei ole välttämättä näkyvää tai kuuluvaa vaan se voi olla myös äänetöntä ”yhteen hiileen puhaltamista” (Mäkisalo 2003:90). Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu tarjoaa vapautta ja antaa vastuuta, mutta työvuorosuunnittelun lähtökohdaksi on aina toimintayksikön perustehtävä eikä työntekijän henkilökohtainen elämä. Työaika-autonomia käsitteenä saa herkästi mieltämään sen itsemääräämisoikeutena valita omat työvuoronsa. Sitä se ei kuitenkaan ole. Hakolan ym. (2010: 49) mukaan: ”Työaika-autonomia on yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, jossa jokaisella työntekijällä on mahdollisuus ja vastuu suunnitella omat työvuoronsa yhteistyössä muiden

työntekijöiden kanssa yhteisesti sovittujen pelisääntöjen ja olemassa olevien reunaehtojen puitteissa.” 100 %:sti toteutuvaan työaika-autonomiaan on mahdotonta päästä, joten on tarkoituksenmukaisempaa keskustella yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta.

Terveydenhuolto-ala elää jatkuvassa muutoksessa. Terveysteknologia on tulevaisuuden suuntaus. Terveydenhuoltoalalla rutiinityöt katoavat teknologiaa hyödyntämällä. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu automatisoituu ja työvuorosuunnittelua keskitetään. Monen eri osaston työntekijöiden työvuorosuunnitelmat toteutetaan keskitetysti atk- sovelluksia ja ohjelmia hyödyntäen. Tällä tavoin työvuorosuunnittelijoilta vapautuu työtunteja jopa työpäiviä muihin tehtäviin. Toisaalta teknologian tarjoamat sovellukset ovat kalliita ja niiden hyödyntäminen vaatii koulutusta, mikä on sujuvan toiminnan kannalta ehdoton edellytys. Entä ovatko kalliit sovellukset vaihdettavissa, jos markkinoille ilmestyy aina vain toimivampia sovelluksia? Ja paljonko se maksaa?

Tulevaisuudessa henkilöstön liikuteltavuus saattaa nousta organisaation kannalta erittäin tärkeää rooliin. Työnantajan kannalta on tärkeää, että osaavaa henkilökuntaa on siellä missä sitä sillä hetkellä tarvitaan. Työyksiköitä yhdistetään ja tulevaisuudessa ne kasvavat yhä isommiksi. Drouin ym. (2005: 72) totesivat isojen yksiköiden tuovan haastetta työaika-autonomiaan. Tulevaisuudessa tuleekin miettiä, miten autonomista työvuorosuunnittelua voidaan onnistuneesti toteuttaa isoissa yksiköissä.

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tuloksena autonominen työvuorosuunnittelu palvelee sekä työntekijöitä että organisaatiota. Työaika-autonomian tarkoituksena on edistää työajan hallintaa, yhteisöllisyyttä ja lisätä henkilökunnan näkemystä osaston toiminnasta ja perustehtävästä. Työn hallinta on osa työhyvinvointia. Se sisältää mahdollisuuden vaikuttaa työoloihin, työaikoihin, työn sisältöön ja päätöksen tekoon. Ala – Mursula (2006: 42) totesi väitöskirjassaan, että hyvä työn hallinta vähentää poissaoloja ja sitouttaa työntekijää työhönsä, ehkäisee stressiä ja lisää työhyvinvointia. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu mahdollistaa työ ajan hallinnan, työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen. Myös opinnäytetyömme tulokset ovat yhtenäisiä Ala-Mursulan tutkimuksen kanssa. Flinkman totesi väitöskirjassaan (2015:74 ), että työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen vaikeudet ovat yksi syy mikä saa hoitajan miettimään alanvaihtoa. Flinkmannin tutkimustulokset haastavat toimimaan. Vuorotyötä tekevät hoitajat pitävät yhä tärkeämpänä työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. He haluavat itse päättää milloin he tekevät työnsä. Vuorotyötä tekevien työvuorosuunnittelumuotoa tulee kehittää kohti yhteisöllistä



työvuorosunnittelua, koska autonominen työvuorosunnittelu lieventää vuorotyön haittoja.

Työelämä ja sen asettamat vaatimukset ovat muuttuneet raskaammaksi terveydenhuollossa. Terveysthuoltoalan muutokset ovat jatkuvia, mutta tarjoavat uusia mahdollisuuksia. Hoitajan on kyettävä oppimaan ja omaksumaan uusia asioita pysyäkseen kehityksessä mukana. Osaavasta henkilökunnasta on jo pulaa alueittain. Autonomisella työvuorosunnittelulla voidaan sitouttaa henkilökuntaa ja se koetaan kilpailuvalttina rekrytointitilanteessa. Terve ja toimiva työyhteisö on tavoittelemisen arvoinen. Yhteisöllinen työvuorosunnittelu on merkittävä askel kohti hyvinvoivaa työyhteisöä.

## Lähteet

Ailasmaa Reijo, 2012. Päivitetty 2015. Sosiaali- ja terveystieteiden henkilöstö 2012. Terveystieteiden ja hyvinvoinninlaitos. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201504102444>  
Luettu 15.11.2015

Ala-Mursula Leena, 2006 . Employee worktime control and health. Työaikaohjelmien hallinta ja terveys. Lääketieteellinen tiedekunta, Kansanterveystieteen ja yleislääketieteen laitos väitöskirja, Oulun yliopisto, Oulu.

Bailyn Lotte - Collins Robin – Song Yong 2007. Self-scheduling for hospital nurses: An attempt and its difficulties. *Journal of Nursing Management* 15 (1). 72-77.

Bluett Leslie 2008. Self – scheduling: Facilitate, don` t control. *Nursing Management* 39 (6). 12-54.

Drouin Robin – Potter Mertie 2005. Flexible scheduling. *American Journal of Nursing* 105 (11). 72-73.

Johansson Kirsi - Axelin Anna – Stolt Minna - Ääri Riitta- Liisa.2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. *Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A 51*. Turku: Turun yliopisto.

Elovainio Marko - Halila Hannu - Heponiemi Tarja - Sinervo Timo - Vänskä Jukka 2009. Lääkärien ja sairaanhoitajien työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeudet. *Sosiaalilääketieteen aikakauslehti* 2009; 46 (1). 14-22.

ESCOhost Online Research.  
<https://www.ebscohost.com/> Luettu 13.6.2016

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2003/88 EY. Työaikalaki.  
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003L0088:FI:HTML>  
Luettu 6.1.2016

Ergonomiset työvuorojärjestelyt 2010. Työterveyslaitos. Verkkodokumentti.  
<[http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyo/tyoajat/ergonomiset\\_tyovuorot/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyo/tyoajat/ergonomiset_tyovuorot/sivut/default.aspx)>. Päivitetty 25.5.2010. Luettu 6.1.2016.

Flinkman Mervi 2014. Young registered nurses intent to leave profession in Finland - a mixed method study.. *Hoitotieteenlaitos, lääketieteellinen tiedekunta, väitöskirja*. Turun yliopisto Turku. <<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/95711/AnnalesD1107Flinkman.pdf?sequence=2>>

Hakola Tarja - Hublin Christer - Härmä Mikko - Kandolin Irja - Laitinen Jaana - Sallinen Mikael. 2007. *Toimivat ja terveet työntekijät*, Työterveyslaitos. Helsinki.

Hakola Tarja- Kalliomäki-Levanto Tiina. 2010. Työvuorosuunnittelu hoitoalalla: ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Työterveyslaitos. Helsinki.

Harmoinen Merja 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. *Hoitotieteenlaitos, väitöskirja*. Tampereen yliopisto. Tampere.

Harton Brenda – Marshburn Dianne- Kuykendall Judith- Poston Carol- Mears Dorothy Annie 2012. Self- scheduling: Help or hindrance? *Nursing Management* 43 (1). 10-12.

Heikkilä Anniina 2006. Yhteisöllisyys työaika-autonomiassa toteuttavissa työyksiköissä työntekijöiden kokemana. Lääketieteellinen tiedekunta, Hoitotieteen laitos, pro gradu tutkielma. Tampereen yliopisto. Tampere.

Immonen Aila 2013. Hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Terveystieteiden tiedekunta, Hoitotieteen laitos, pro gradu tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio.

Joanna Briggs Institute. JBI SUMARI: System for the Unified Management, Assessment and Review of Information. <http://www.joannabriggs.org/SUMARI>.  
Luettu 1.8.2016.

Järvelin-Pasanen Susanna 2014. Työajat ja sykevälivaihtelu opetus- ja hoitotyötä tekevillä naisilla. Kansanterveystieteen ja kliinisen ravitsemustieteen yksikkö Lääketieteiden laitos, Terveystieteiden tiedekunta, väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio

Jääskeläinen Mervi 2013. Työvuorosuunnittelukäytännön ja ergonomisten työaika-kojen toteutuminen työaika-autonomiassa. Terveystieteiden tiedekunta, Hoitotieteen laitos, pro gradu tutkielma. Itä- Suomen yliopisto. Kuopio.

Kanste Outi 2005: Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Lääketieteellinen tiedekunta, Hoitotieteen ja terveystieteiden laitos, väitöskirja. Oulun yliopisto. Oulu.

Koivumäki, Minna - Aschan, Hanna - Kasanen, Raija - Sinivaara, Maria - Vihersalo, Merja 2005: Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia. Tutkimus- ja kehittämishanke. HYKS, Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin vanhusten palvelussa. Loppuraportti.

Koning Clare 2014. Does self-scheduling increase nurses job satisfaction? School of Nursing Faculty of Human and Social Development. An integrative literature review. University of Victoria.

Kullberg Anna – Bergenmar Mia – Sharp Lena 2016. Changed nursing scheduling for improved safety culture and working conditions – patients and nurses perspectives. *Journal of Nursing Management* 24 (4). 524-532.

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2014-2017. Verkkójulkaisu. <http://flash.kuntatyonantajat.fi/kvtes-2014-2016--2016%20muutokset/html/#1/z> Luettu 10.1.2016.

Laine Pertti 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Väitöskirja. Turun yliopisto, Turku. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93684/Anna-les%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4>  
Luettu 15.11.2015

Marjala Pauliina 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina- narratiivinen arviointi tutkimus. Teknillinen tiedekunta, väitöskirja. Oulun yliopisto. Oulu.

Mäkisalo Merja. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.

Ojasalo Katri – Moilanen Teemu – Ritalahti Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro oy.  
 Russel Elizabeth - Hawkins Jenna- Arnold Kara 2012. Guidelines for Successful Self – scheduling on Nursing Units. Journal of Nursing Administration 2012;42 (9). 408-409.

Sairaanhoitajaliitto 2014. Hoitotyön vuosikirja. Työhyvinvoinnin keinot. Porvoo.

Sairaanhoitajaliitto 2015. Sairaanhoitajien työolobarometri 2014: Sairaanhoitajat ovat entistä tyytymättömiä työoloihinsa.  
<https://sairaanhoitajat.fi/2015/sairaanhoitajat-ovat-entista-tyytymattomampia-tyooloihinsa>. Luettu 26.8.2016.

Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Salminen, Ari 2011. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisu 62, Julkisohtaminen 4. Vaasa. 2011.  
[https://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf) Luettu 16.11.2015

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointia 2014. Verkkodokumentti.  
<http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>. Luettu 18.5.2015.

Suomen Työaikalainsäädäntö. Työaikalaki 605/1996. Valtion säädöstietopankki.  
 <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>>Luettu 21.11.2015

Terkko Navigator. Medic tietokanta.  
<https://www.terkko.helsinki.fi/medic-tietokanta>. Luettu 15.1.2016

Toode Kristi 2015. Nurses work motivation. Hoitotieteen laitos, väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere.

Työterveyslaitos 2014. Vuorotyö ja terveys.  
 <[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/tyoajat\\_terveys\\_hyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/tyoajat_terveys_hyvinvointi/sivut/default.aspx)> Luettu 20.11.2015.

Työterveyslaitos 2015. Työyhteisö ja esimiestyö.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/Sivut/default.aspx) Luettu 29.9.2016.

**PiCo**

<b>Tutkimuskysymys</b>	<b>P</b>	<b>I</b>	<b>Co</b>
Mitkä ovat työaika-autonomia hyödyt?	hoitohenkilökunta	työaika-autonomia	hyödyt
Mitkä ovat työaika-autonomia haitat?	hoitohenkilökunta	työaika-autonomia	haitat
Mitkä ovat työaika-autonomian onnistumisen edellytykset?	Työaika-autonomia	onnistuminen	edellytykset

**Tiedonhaku tietokannoittain sekä otsikon ja tiivistelmän perusteella valittujen tutkimusten määrä**

<b>Tietokanta</b>	<b>Hakusanat</b>	<b>Otsikotasolla luettuja</b>	<b>Tiivistelmätasolla luettuja</b>	<b>Kokotekstitasolla luettuja</b>	<b>Lopullinen valinta</b>
Medic	työaika-autonom* AND vuorotyö*	5	4	1	1
Medic	työtyyty* AND vuorotyö*	7 (joista 2 samaa)	3 (joista kaksi samaa)	2 (joista yksi sama kuin edellinen)	2
Medic	työä* OR työhyvinvoin* AND työtyyty*	189	15 (joista 3 samaa)	3 (joista 3 samaa kuin edelliset haut)	1
Cinalh	working time autonomy	7	0	0	0
Cinalh	work flexibility AND shift work AND satisfaction	4	0	0	0
Cinalh	working time autonomy AND shift work AND satisfaction	15	0	0	0

Cinalh	working time schedule AND flexibility	2	0	0	0
Cinalh	work time AND shift work AND work life balance	15	2 (joista yksi sama kuin edellinen)	0	0
Cinalh	self-scheduling AND nursing	23	10	10	6
Manu- aalinen haku					1

### Tutkimukseen valikoitunut aineisto

Kirjoittaja, vuosiluku	Maa, jossa kirjoitettu	Tavoite	Tutkimustyyppi ja Tutkimusasetelma	Aineisto ja Menetelmät	Keskeiset tulokset	Laadun arviointipisteet
Bailyn Lotte, Collins Robin, Song Yang 2007	Yhdysvallat	Kuvaa itsenäisen työvuorosuunnittelun jalakauttamista työyhteisöön ja arvioi itsenäisen työvuoro-suunnittelun tarjoamia mahdollisuuksia ja vaikeuksia.	Kvantitatiivinen tutkimus  Tieteellinen artikkeli	Neljä kyselyä vuoden aikana Hoitohenkilökunnalle. Esimies piti myös kirjaa sairaus-poissaoloista ja vuoronvaihtopyynnöistä ja mittasi kuukausittain käyttämänsä aikaa työvuoro-suunnitteluun. Esimies myös mittasi oman ärtymyksensä määrää, mikä aiheutui työvuorosuunnittelusta. N=70	Työaika-autonomia-kokeilun aikana hoitajat kokivat että heidän ajanhallinta parani ja he pystyivät antamaan potilaille parempaa hoitoa. Myös vuoronvaihdot vähenivät, sairauspoissaolot pysyivät samanlaisina. Esimiehen käyttämä aika työvuoro-suunnitteluun väheni. Esimiehen ärtymys pysyi vakaana, mutta lisääntyi juhlapyhien aikaan vuoronvaihtojen lisääntyessä. Hoitajat eivät noudattaneet toistuvista huomautuksista huolimatta pelisääntöjä, kokeilu päätettiin lopettaa.	10/13 11/13
Bluett Leslie 2008	Yhdysvallat	Kuvaa itsenäisen työvuorosuunnittelun etuja työyhteisölle. Ohjeistaa käyttöönnotossa.	Asiantuntija lausunto  Tieteellinen artikkeli	-	Itsenäinen työvuorosuunnittelu-hanke etenee vaiheittain: arviointi, suunnittelu, toteutus ja seuranta.	5/7 5/7



Drouin Robin, Potter Mertie 2005	Yhdysvallat	Kuvaa itsenäisen työvuorosuunnittelun hyötyjä ja haittoja.	Asiantuntija lausunto Tieteellinen artikkeli	-	Suurilla työyksiköillä on haasteita itsenäisen työvuorosuunnittelun toteuttamisessa.	6/7 7/7
Harton Brenda, Marshburn Dianne, Kuykendall Judith, Poston Carol, Mears Dorothy Annie 2012	Yhdysvallat	Kuvasivat nykyiset työvuorosuunnittelun suuntaviivat ja laativat sen pohjalta yhtenäisen ohjeistuksen itsenäistä suunnittelua varten.	Tutkimus Kvantitatiivinen  Tieteellinen artikkeli	Sähköinen Kysely eri osastojen hoitajille  N= 227	Itsenäisen suunnittelun yleiselle ohjeelle on selkeää tarve. Itsenäisen suunnittelun ohjeistus tulee laatia yhdessä hoitohenkilökunnan kanssa.	11/14 11/14
Heikkilä Anniina 2006	Suomi	Kuvaa työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisyydestä työyksiköissä, jotka olivat siirtyneet toteuttamaan työaika-autonomiaan perustuvaa työvuorosuunnittelua.	Pro Gradu  Kvalitatiivinen	HYKS, Jorvin sairaalan ja Espoon kaupungin järjestämän työaika-autonomia -hankkeen työntekijät (N=16)  Aineisto kerättiin kaksivaiheisesti teema-haastattelulla:	Työaika-autonomia lisäsi työyhteisöjen vuorovaikutuksellisuutta. Työaika-autonomia lisäsi työntekijöiden vastuuta ja vastuullisuutta. Vastuun saaminen koettiin motivoivana ja palkitsevana. Työaika-autonomia lisäsi työntekijöiden hyvinvointia mahdollistamalla työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen. Yhteisöllisyyttä tukeva johtajuus ilmeni työn-	13/13 12/13

				ryhmä-haastattelu (N=16) yksilö-haastattelu (N=6) ja analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin keinoin.	tekijöiden ja esimiehen välisenä sujuvana yhteistyönä ja ammattimaisena ja osavana esimiestyöskentelynä.	
Immonen Aila 2013	Suomi	Tavoitteena kuvata hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta, sitä edistävästä ja estävästä tekijöistä työyhteisössä sekä työaika-autonomian merkitystä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen.	Pro Gradu  Kvalitatiivinen tutkimus	Kahden organisaation hoitotyöntekijät (N=12)  Sairaanhoitajia (N=5) Perus- ja lähihoitajia (N=7)  Aineisto kerättiin teema-haastatteluilla ja analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin keinoin	Työaika-autonomian toteutuminen vaatii työntekijältä, esimieheltä ja työyhteisöltä kehitysmuutoksia, sitoutuneisuutta, osallistuvaa ja innostavaa otetta työyhteisön kehittämiseen. Positiivinen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyden kehittämiseen. Työvuorosunnittelussa voidaan huomioida oma jaksaminen sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen.	13/13 12/13
Jääskeläinen Mervi 2013	Suomi	Tutkia työvuorosunnitteluun käytettävää työaika- ja työvuorosunnittelun käytännön toteutusta työaika-autonomiassa sekä työaika-autonomian vahvuuksia ja heikkouksia. Tavoitteena oli myös verrata ergonomisten	Pro Gradu  Kvalitatiivinen ja Kvantitatiivinen	Kuopion yliopistollisen sairaalan neljän osaston hoitajat (N=86) sekä osaston-	Työaika-autonomiassa työvuorosunnitteluun kuluu enemmän aikaa. Se parantaa vaikutusmahdollisuutta työhön, työaikoihin, työssä jaksamiseen sekä työn, perhe- ja muun elämän yhteensovittamiseen. Työaika-	14/14 14/14

		työaikojen toteutumista ennen ja jälkeen työaika-autonomian käyttöönoton.		hoitajat ja muut työvuoro-suunnittelusta vastaavat hoitajat (N=7)  Lisäksi 80 työvuorotaulukkoa tarkasteltiin.  Aineisto kerättiin kahdella sähköisellä kyselylomakkeella.	autonomiassa pitää kiinnittää huomiota yhteisöllisyyden paranemiseen. Ergonomisessa työvuoro-suunnittelussa ei muutosta tapahtunut työaika-autonomian aikana.	
Koivumäki Minna, Aschan Hanna, Kasanen Raija, Sinivaara Maria, Vihersalo Merja 2005	Suomi	Kehittää ja kokeilla työaika-autonomiamallia, arvioida kehitetyn työaika-autonomiamallin toimivuutta, tutkia työaika-autonomiamallin vaikutuksia työhyvinvointiin ja arvioida mallin vaikutuksia asiakastytyväisyyteen sekä toimintaan ja tuottavuuteen.	Tutkimus- ja kehittämisshanke	Aineisto kerättiin Työterveyslaitoksen Kunta10 – kyselyllä, sairaalahenkilöstön hyvinvointi – seurantakyselyllä ja vuorotyö-kyselyllä. N=360	Vaikutusmahdollisuudet lisääntyivät. Työyhteisöjen toiminta ja ilmapiiri paranivat. Osastojen omien vuorojen suunnittelussa tehdyt työaikatarkausrytmittivät työtä ja vapaita työntekijöiden kannalta sopivasti. Vuorotyön haitat vähenivät ja jaksaminen työssä parani. Työn ja muun elämän yhteensovittamisessa edistyi paljon. Yhteistyön toimimattomuus sekä oikeudenmukaisuuden ja joustavuuden puute vaikeutti toteutumista. Hoitotyöhön ja sen kuormittavuuteen sillä ei havaittu olevan vaikutusta.	11/13 11/13

Koning Clare 2014	Kanada	Tutki sairaanhoitajien käsityksiä työtyytyväisyydestä ja itsenäisen työvuoro-suunnittelun vaikutusta siihen.	Kirjallisuuskatsaus	9 artikkelia, jotka sisälsivät käsitteet: sairaanhoitaja, työtyytyväisyys ja työaika-autonomia.	Siirtyminen eteenpäin kohti joustavampaa työvuoro-suunnittelua luo hyötyä, mahdollisuuksia ja potentiaalia sekä hoitajille että organisaatioille. Se lisää viihtyvyyttä työssä, työtyytyväisyyttä ja vähentää poissaoloja.	8/10 8/10
Kullberg Anna, Bergenmar Mia, Sharp Lena 2016	Ruotsi	Vertaavat kiinteän työvuorosuunnittelun ja itsenäisen työvuoro-suunnittelun vaikutusta hoitohenkilökuntaan ja potilaiden hoitoon.	Kvasiko-keellinen tutkimus, Kvantitatiivinen  Tieteellinen artikkeli	Kahden osaston hoitajat käyttävät kiinteää työvuoro-suunnittelua ja kahden osaston hoitajat käyttävät itsenäistä työvuorosuunnittelua.  Kysely toteutettiin The Safety Attitudes Questionnaire (SAQ) mittarin avulla sekä henkilökunnan ja potilaiden keskuudessa. N=56	Kiinteä työvuoro-suunnittelu aiheuttaa vähemmän ylitoita ja vähentää mahdollisuuksia vaihtaa vuoroja. Itsenäiseen työvuorosuunnitteluun liittyi enemmän vuorovaihtopyyntöjä esimiehen taholta. Työvuorosuunnittelun muoto ei vaikuttanut potilaiden hoitoon. Kiinteä työvuorosuunnittelu tulisi harkita sen vuoksi, että ylitoita aiheutuu vähemmän kuin itsenäisen työvuoro-suunnittelun johdosta. Kiinteä työvuorosuunnittelu mahdollistaa resurssien käytön tehokkaasti ja turvallisesti.	10/13 13/13

Russell Elizabeth, Hawkins Jenna, Arnold Kara 2012	Kanada	Ohjeistaa onnistuneeseen työaika-autonomiaan hoitajien keskuudessa.	Asiantuntija lausunto  Tieteellinen artikkeli	-	Itsenäinen työvuorosuunnittelu parantaa työ- ja yksityiselämän tasapainoa. Itsenäinen työvuorosuunnittelu parantaa työhyvinvointia, lisää tuottavuutta ja tehokkuutta, sitouttaa henkilökuntaa ja parantaa hoidon laatua.	5/7 7/7
--	--------	---	---	---	---	------------

**Laadun arvioinnin tarkistuslista** (mukailen Suomen Sairaanhoidajaliitto 2004 ja JBI 2013)

Tutkimus:	Kyllä	Ei	Ei tietoa / Ei sovellu
Onko tutkittava ilmiö määritelty tarkasti?			
Onko tutkimuksen aihe perusteltu ja onko se riittävän innovatiivinen?			
Onko tutkimuksen tarkoitus ja, tavoitteet ja tutkimustehtävät määritelty selkeästi?			
Ovatko aineiston keruumenetelmät ja -konteksti kuvattu yksityiskohtaisesti?			
Onko aineiston keruumenetelmä soveltuva tutkittavaan ilmiöön?			
Onko aineisto kerätty henkilöiltä, joilla on aiheesta tietoa?			
Onko tutkimuksen otos riittävä (kvantitatiivinen tutkimus)?			
Onko tutkimuksen sisällön riittävyttä, saturaatiota pohdittu (kvalitatiivinen tutkimus)?			
Onko aineiston käsittely ja päävaiheet kuvattu?			
Onko aineiston analyysimenetelmä valittu oikein?			
Onko tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä arvioitu?			
Tutkimustulokset ovat lukijan tunnistettavissa ja ymmärrettävissä?			
Tuloksilla on uutuusarvoa ja merkitystä hoitotyön kehittämiseksi?			
Tulokset on esitelty selkeästi, johdonmukaisesti ja niitä on verrattu aikaisempiin tutkimuksiin?			
Johtopäätökset on tehty tulosten perusteella ja ne ovat hyödynnettävissä?			
Tutkimus on eheä ja selkeä kokonaisuus.			

## JBI tarkistuslista järjestelmälliselle katsaukselle



20.5.2013  
OHJE

### JBI Kriittisen arvioinnin tarkistuslista järjestelmälliselle katsaukselle

Kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään järjestelmällisen katsauksen metodologisen laadun arviointiin. Arviointikriteerien yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu Joanna Briggs Instituutin julkaisemassa katsauksen tekijöiden käsikirjassa, joihin arvioijan on syytä tutustua arviointia tehdessään. Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?). (The Joanna Briggs Institute 2011.)

Kirjoittaja \_\_\_\_\_ Vuosi \_\_\_\_\_ Nro \_\_\_\_\_  
Arvioija \_\_\_\_\_ Päiväys \_\_\_\_\_

Arviointikriteeri	K	E	?
1. Onko katsauksen kysymys selvästi ja yksiselitteisesti esitetty?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Oliko hakustrategia asianmukainen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Olivatko käytetyt tiedon lähteet riittäviä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Olivatko sisäänottokriteerit asianmukaiset verrattuna tutkimuskysymykseen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Olivatko tutkimusten arviointikriteerit asianmukaiset?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Toteuttiko tutkimusten kriittisen arvioinnin itsenäisesti vähintään kaksi arvioijaa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Käytettiin tietojen uuttamisvaiheessa menetelmiä virheiden minimoimiseksi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Käytettiin tutkimustulosten yhdistämisessä asianmukaisia menetelmiä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Tukevatko tutkimusten tulokset tehtyjä suosituksia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ovatko linjaukset lisätutkimuksista asianmukaiset?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy  Hylkää  Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien syy hylkäykseen):

Lähde: Joanna Briggs Institute. 2011. Reviewers' Manual: 2011 edition. The Joanna Briggs Institute, Australia. Saatavilla: <http://www.joannabriggs.org/SUMARI>

## JBI tarkistuslista asiantuntijoiden näkemykselle ja narratiiviselle kerronnalle



21.5.2013  
OHJE

### JBI Kriittisen arvioinnin tarkistuslista asiantuntijoiden näkemykselle ja narratiiviselle tekstille

Kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään tutkimuksen metodologisen laadun arviointiin. Arviointikriteerit määrittävät käytetyn tutkimusasetelman mukaisesti. Järjestelmällisen katsauksen teossa edellytetään kahden tutkijan itsenäisesti tekemää arviointia.

JBI-katsausta laadittaessa narratiivisten ja asiantuntijoiden mielipiteisiin liittyvien tekstien arviointi toteutetaan SUMARin NOTARI-moduulissa alla olevien kriteereiden mukaisesti. Arviointikriteerien yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu Joanna Briggs Instituutin julkaisemassa SUMARI käyttöohjeessa (s.171-173), johon katsausten tekijöiden on syytä tutustua arviointia tehdessään. Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (n/a). (JBI.)

Kirjoittaja \_\_\_\_\_ Vuosi \_\_\_\_\_ Nro \_\_\_\_\_  
Arvioija \_\_\_\_\_ Päiväys \_\_\_\_\_

Arviointikriteeri	K	E	?	n/a
1. Onko mielipiteen lähde selkeästi tunnistettavissa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Onko mielipiteen lähteellä asema asiantuntijoiden joukossa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko potilaiden/asiakkaiden intressit mielipiteen keskeinen kiinnostuksen kohde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Onko mielipiteen taustalla oleva logiikka/kokemus selkeästi perusteltu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Onko perustelu tehty analyttisesti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko viittauksia olemassa olevaan kirjallisuuteen/näyttöön ja onko epäohdonmukaisuudet perusteltu loogisesti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko mielipiteelle tukea muilta asiantuntijoilta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy  Hylkää  Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien syy hylkäykseen):

Lähde: Joanna Briggs Institute. SUMARI User Manual: Version 5.0. The Joanna Briggs Institute, Australia. Saatavilla: <http://www.joannabriggs.org/SUMARI>



## Aineiston analyysi

alkuperäisilmaus	pelkistetty ilmaus	alaluokka	yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>– mahdollistaa yksilöllisten tarpeiden huomioimisen</li> <li>– Yksilöllisellä työvuorosuunnittelulla he pystyivät suunnittelemaan itselleen niitä työvuoroja, mitkä heille parhaiten sopivat</li> </ul>	mahdollista huomioida yksilölliset tarpeet	yksilöllisyys lisääntyy	yksilön etu
<ul style="list-style-type: none"> <li>– työaika-autonomian tärkeimpänä vahvuutena pidettiin vaikutusmahdollisuuden lisääntymistä</li> <li>– vaikutusmahdollisuudet työpäivän pituuteen ja työaikojen alkamis- ja päättymisajankohtiin sekä lomien/vapaiden ajankohtiin parainivat.</li> <li>– hoitajat voivat vaikuttaa työvuorojensa rytmitykseen ja sijoitteluun ja siihen milloin ovat työssä</li> </ul>	vaikutusmahdollisuus lisääntyy		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Työaikojen hallinta lisääntyi työaika-autonomia – osastoilla selkeästi</li> <li>– työvuorosuunnittelulla haluttiin vaikuttaa omaan jaksamiseen esimerkiksi jaksottamalla työpäivät ja vapaat sopivasti.</li> </ul>	ajanhallinta lisääntyy	elämänhallinta paranee	yksilön etu
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Voitiin vaikuttaa elämään työn ulkopuolella</li> <li>– Erityisesti kolmivuorotyötä tekevillä niin vapaa-ajan harrastukset, sosiaalinen elämä kuin perhe-elämäkin helpottuivat huomattavasti</li> <li>– Antoi joustoa työn ja perhe-elämän yhteensovittamiselle</li> <li>– Erityisesti pienten lasten perheissä erilaisten työvuorojärjestelyjen avulla voitiin vaikuttaa perheen arkeen ja lastenhoitojärjestelyihin.</li> </ul>	joustavuus työn ja yksityiselämän välillä lisääntyy		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– lisäsi omaa elämänhallintaa</li> <li>– merkittävänä tekijänä nousi esille myös oman työn- ja elämänhallinta</li> </ul>	työn- ja elämänhallinta lisääntyy ja helpottuu		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hoitajat kokivat, että työaika-autonomian avulla on mahdollista vaikuttaa omaan jaksamiseen työssä ja suunnitella omaan rytmiiin sopivat vuorot</li> <li>– Hoitaja pystyi työvuorosuunnittelussa huomioimaan oman jaksamisen</li> </ul>	mahdollisuus vaikuttaa omaan työssä jaksamiseen	ergonomia lisääntyy	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vapaus suunnitella omaa työtään lisäsi tutkimuksen mukaan hoitohenkilökunnan työhyvinvointia</li> </ul>	työhyvinvointi lisääntyy		

<p>– Myös työssä jaksaminen parani sekä uni, vireys ja terveys koettiin paremmiksi</p> <p>– työvuorosuunnittelulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden unen laatuun ja määrään</p> <p>– työaika-autonomia vaikutti työntekijöiden virkeyteen, joka näkyi myös työyhteisössä</p>	lisää työntekijöiden virkeyttä	Työterveys lisääntyy	
<p>– ”Työaika-autonomialla voi olla merkitystä myös vähennettäessä vuorotyön rasittavuutta”</p> <p>– ”työn kuormittavuus vähenee”</p>	vähentää vuorotyön rasittavuutta		
<p>”hoitaja pystyi työvuorosuunnittelussa huomioimaan oman jaksamisensa”</p>	työssä jaksaminen lisääntyy		
<p>– ”Valitukset työvuoroista olivat vähentyneet”</p> <p>– ”Työaika-autonomian vahvuutena pidettiin myös työtyytyväisyyden lisääntymistä”</p> <p>– ”Hoitajat, joilla on jonkin verran valinnanvaraa ja kontrollia työkuvioidiin ovat tyytyväisempiä”</p>	lisää työtyytyväisyyttä		
<p>”Työaika-autonomialla on positiivinen vaikutus organisaation tuottavuuteen”</p>	parantaa organisaation tuottavuutta	Positiiviset vaikutukset talouteen	Työyhteisön ja organisaation etu
<p>– ”Autonomisella työvuorosuunnittelulla oli positiivinen vaikutus sairauspoissaoloihin omassa työyhteisössään”</p> <p>– ”Aineisto osoittaa, että työaika-autonomia vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja poissaoloja”</p>	sairauspoissaolot vähenevät		
<p>”oli myöskin vilkasta työajan ulkopuolista toimintaa työntekijöiden kesken”</p>	vuorovaikutuksellisuus lisääntyy	ilmapiiri paranee	
<p>”vastuullisuus lisääntyy työyksikön toiminnan sujuvuudesta”</p>	vastuullisuus lisääntyy		
<p>– ”Työyhteisön yhteisöllisyys oli kehittynyt ja se koettiin yhä tärkeämpänä”</p> <p>– ”Niissä työyhteisöissä, missä työaika-autonomia oli toteutunut hyvin, oli myöskin hyvin vilkasta työajan ulkopuolista toimintaa työntekijöiden kesken”</p> <p>– ”Työaika-autonomialla voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyden kehittymiseen”</p> <p>– ”Työyhteisöjen toiminta ja ilmapiiri paranivat”</p>	yhteisöllisyys lisääntyy		
<p>”Työaika-autonomia mahdollistaa työntekijän henkilökohtaiset tarpeet työvuorosuunnittelussa, ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on siten mahdollista. Tällä nähdään tulevaisuudessa olevan</p>	rekrytoinnissa kilpailuvaltti	lisää resursien hallintaa	

<i>yhä suurempi merkitys myös uusien työntekijöiden rekrytoinnissa”</i>			
<i>”Työaika-autonomia vapauttaa esimiehen työvuorosuunnittelusta, mikä tuo lisää aikaa muihin tehtäviin”</i>	esimiehen käyttämä työaika työvuorosuunniteluun väheni		
<i>”Työaika-autonomiasta voivat hyötyä sekä sairaanhoitajat että potilaat joita he hoitavat”</i>	työtyytyväisyys parantaa hoidon laatua	parempi hoidon laatu	potilaan etu
<i>”Hoitohenkilökunnan työtyytyväisyys vaikuttaa potilaiden hoidon laatuun”</i>			
<i>”Hoitajat kokivat, että he hallitsivat paremmin ajankäyttöä ja he pystyivät antamaan parempaa hoitoa potilaille”</i>	ajankäytön hallinta parantaa hoidon laatua		

<b>alkuperäisilmaus</b>	<b>pelkistetty ilmaus</b>	<b>alaluokka</b>	<b>yläluokka</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ”Kaikki työntekijät eivät osaa suunnitella työvuoroja, jotka tukevat omaa jaksamista”</li> <li>– ”Mutta vapaapäiviltä hoitajat haluavat tulla mieluiten iltavuoroon vaikka tietävät, että ergonomisten suositusten mukaan olisi parempi tulla aamuvuoroon”</li> </ul>	ergonomia ei toteudu	työvuorosuunnittelun ongelmat	Työntekijän kokemat haittavaikutukset
<i>”Yhteiset pelisäännöt saattoivat olla liian sitovia tai niihin vedottiin tilanteissa, joissa luovempi tai joustavampi tapa toimia olisi ollut parempi”</i>	liian tiukat reunaehdot		
<i>”Hoitajien koettiin myös kilpailevan työvuoroista”</i>	työvuoroista kilpaileminen		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ”Ongelmia aiheutti myös epätasa-arvoisuus suunnittelussa työvuorojen suhteen”</li> <li>– ”Pelisääntöjen noudattamattomuus työntekijöiden keskuudessa ilmeni esimerkiksi ainoastaan omien toiveiden huomioimisena”</li> <li>– ”Hankaluuksia olivat mm koetun yhteistyön toimimattomuus sekä koetun oikeudenmukaisuuden ja joustavuuden toteutumattomuus”</li> <li>– ”Osa työntekijöistä vältteli tiettyjä työvuoroja”</li> </ul>	epätasa-arvoisuus ja joustamattomuus suunnittelussa	henkilökunnan ristiriidat	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ”Asioista ei neuvoteltu eikä yhteisiä pelisääntöjä noudatettu”</li> <li>– ”Selvittämättömien ristiriitojen taustalla voi olla avoimen keskustelukulttuurin puute työyhteisössä”</li> </ul>	puutteet kommunikaatiossa		

<p>– ”Osaston tarpeita ei huomioitu niiden hoitajien toimesta, jotka laittoivat henkilökohtaiset tarpeet osaston vaatimusten edelle”</p> <p>– ”Ongelmia työaika-autonomian toteuttamisessa aiheuttivat työntekijät, jotka ajoivat ainoastaan omia etuja”</p>	henkilökohtaiset edut menevät yksikön edun edelle	työntekijän ja organisaation väliset ristiriidat	Haittavaikutukset työyhteisöön ja organisaatioon
”Täytäntöönpanoprosessin edetessä loppua kohden, esimiehen turhautuminen lisääntyi kommunikation puutteesta hänen ja henkilökunnan välillä”	kommunikaation puutteesta johtuva turhautuminen		
”Muutamit hoitajat pilasivat autonomisen suunnittelun kaikilta, kun he eivät noudattaneet sääntöjä niin kuin heidän olisi pitänyt”	henkilökunnan sitoutumattomuus		
– ”Kun esimies muutti suunnitelmaa vastaamaan henkilöstötarvetta, he tulivat vihaisiksi siitä, että toiveita ei kunnioitettu”	osaston toiminnan kannalta välttämättömät muutokset aiheuttavat tyytymättömyyttä		
– ”Jos esimies joutui muuttamaan paljon suunniteltua työvuorolistaa keskustelematta työntekijöiden kanssa, se koettiin luottamuksen puutteena”	esimies turhautuu työvuorosuunnitteluun		
– ”Työvuorosuunnittelu voi aiheuttaa turhautumista esimiehelle, joka yrittää huomioida jokaisen työntekijän toiveet”			
”Monilla ydinryhmillä on taipumus kiertää muutos säilyttääkseen vallitsevan tilan”	muutosvastarintaa esiintyy	muutoksen vaikutus	
– ”Esimiesvaihdokset ja muut suuret muutokset kuten tietojärjestelmämuutokset hidastuttivat hankkeen etenemistä”	työyhteisössä samanlaisesti tapahtuvat muutosprosessit vaikuttavat		
– ”Haastateltavat kokivat, että työyhteisössä tapahtuvat muutostilanteet heijastuvat myös autonomiseen työvuorosuunnitteluun”	– ”Samaan aikaan tapahtuneet isot muutokset kuten toiminnan uudelleen organisointi, muutot uusiin tiloihin ja useat henkilöstövaihdokset vaikuttivat projektin etenemiseen”		
– ”Vakituinen henkilöstö joutuu ottamaan ehkä liikaakin vastuuta työstä ja työyksikön toiminnasta, jos vakituinen henkilöstö vaihtuu usein eikä uusia työntekijöitä ehditä perehdyttämään tarpeeksi”	henkilökunnan vaihtuvuus vaikeuttaa	resursseihin liittyvät ongelmat	
– ”Henkilöstön vaihtuvuuden todettiin myös vaikeuttavan suunnittelua”			
”Uusien työntekijöiden ohjaaminen koettiin puutteelliseksi”	puutteellinen perehdytys		
– ”Myöskään aikaa vuorosuunnittelulle ei ollut aina tarpeeksi”	suunnittelulle liian vähän aikaa		Autonomisen työvuoro-

<i>– ”Työvuorosuunnitteluun ei ollut mahdollista käyttää niin paljon aikaa, kuin olisi tarvittu”</i>			suunnittelun käytännön ongelmat
<i>”Hoitajille ei ollut varattu erillistä työvuorosuunnittelu-aikaa, vaan suunnitelmaa tehtiin enimmäkseen muun työn ohella, kun työssä oli rauhallisempaa”</i>	suunnittelulle ei varata aikaa	työvuorosuunnittelun haasteet	
<i>– ”Työvuorojen laatumiseen meni hoitajilta enemmän aikaa työaika-autonomiassa kuin ennen työaika-autonomiasta yhdeltä suunnittelijalta”</i> <i>– ”Tässä tutkielmassa havaittiin kuitenkin suunnitteluajan lisääntyneen ja aika vaihteli suuresti suunnittelijoiden välillä”</i>	työvuorosuunnitteluun kuluu enemmän aikaa		
<i>– ”Työvuorosuunnittelun jatkokehittäminen edellyttää uusia tietoteknisiä ratkaisuja”</i> <i>– ”Helppokäyttöinen suunnitteluohjelma tekee työvuorosuunnittelusta joustavan ja taloudellisen”</i>	tietotekniikan kehittämistä tarvitaan		
<i>”Usein suunnittelussa on mahdollista huomioida vain suunniteltava ajanjakso ja esimerkiksi työntekijän työvuorohistoriaa ei pystytä tarkastelemaan”</i>	ei mahdollisuutta suunnitteluhistorian tarkasteluun		

<b>alkuperäisilmaus</b>	<b>pelkistetty ilmaus</b>	<b>alaluokka</b>	<b>yläluokka</b>
<i>”Kaikkien osapuolten sitoutuminen vahvistaa työyhteisöä vastuulliseen toimintaan”</i>	vastuullisuus työyhteisöstä vahvistuu	toimiva työyhteisö	Toimiva ja kehitysmuonainen työyhteisö
<i>– ”Kun uusista käytännöistä oli yhdessä sovittu, oli kaikkien helppo hyväksyä ne”</i> <i>– ”Yhdessä sovittuihin pelisääntöihin on myös helpompi sitoutua”</i>	sitoutuminen yhteistyöhön lisääntyy		
<i>– ”Työyhteisön toiminta muuttui yhteisöllisemmäksi”</i> <i>– ”Työvuorosuunnittelun kehittämisen myötä useimmat työyhteisöt alkoivat suunnitella myös muuta toimintaa entistä enemmän yhdessä”</i> <i>– ”Työyhteisöissä, missä työaika-autonomia haastateltavien mielestä onnistui hyvin, aikaa vietettiin myös vapaa-aikana paljon yhdessä”</i> <i>– ”Haastateltavat kokivat, että autonomisella työvuorosuunnittelulla saadaan työyhteisöön yhteistä hyvää, joka oli esimerkiksi työvuorojen vaihtamista toisten työntekijöiden kanssa”</i>	yhteisöllisyys työyhteisössä lisääntyy		
<i>– ”kaikkien osapuolten riittävät vuorovaikutustaidot ovat välttämättömiä”</i>			

<p>– ”Tarvittiin sekä virallista keskustelua että vapaata keskustelua erilaisilla työyhteisön jäsenten kokouksilla”</p> <p>– ”Haastatteluissa korostui avoimen keskustelukulttuurin merkitys ja myös vaikeiden asioiden esille ottaminen työyhteisössä nähtiin tärkeänä”</p> <p>– ”Keskusteluiden koettiin lisääntyneen autonomisen työvuorosuunnittelun myötä”</p> <p>– ”Työyhteisön avoimella keskustelukulttuurilla on edistävää merkitys työaika-autonomian toteutumiseen”</p>	<p>vuorovaikutustaitoja ja keskustelua tarvitaan</p>	<p>keskusteleva ja neuvotteleva henkilöstö</p> <p>Tasapuolinen ja oikeudenmukainen työyhteisö</p>	
<p>– ”Kokemuksena oli, että siinä oli avoimuutta ja tasapuolisuutta”</p> <p>– ”Tasapuolisuuden huomioiminen koettiin tärkeänä”</p> <p>– ”Haastateltavien kokemusten mukaan yhteisöllisyyden kannalta merkittäväksi tekijäksi muodostui tasapuolisuuden ja vastuullisuuden toteutuminen työyhteisössä”</p>	<p>Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus koetaan tärkeänä</p>		
<p>”Lisäksi se edellyttää osastonhoitajalta entistä osallistavampaa johtamisotetta ja kykyä johtaa muutosta”</p>	<p>esimieheltä edellytetään muutosjohtamisen taitoja</p>		
<p>– ”Esimiehen sitoutuminen hankkeeseen oli tärkeää ja hänen tukensa oli ratkaisevaa kehittämistyön onnistumiselle”</p> <p>– ”Käyttöönotto vaatii organisaation, esimiesten ja työntekijöiden osallistumisen ja sitoutumisen uuteen työvuorosuunnittelu käytäntöön”</p> <p>– ”Haastattelijat pitivät tärkeänä, että esimies noudattaisi yhteisesti sovittuja reunaehtoja ja pelisääntöjä, eikä menisi tekemään muutoksia suunnitelmaan ilman keskustelua”</p>	<p>esimieheltä edellytetään sitoutumista</p>	<p>edellytyksen esimiestyöhön</p>	<p>Ammattitaitoinen johto</p>
<p>– ”Esimies valvoo suunnitelman kehittymistä ja tukee henkilöstöä pyynnöissä ja kysymyksissä”</p> <p>– ”Esimiehet kantavat vastuun suunnitelman etenemisestä ja pelisääntöjen noudattamisesta”</p>	<p>esimies vastaa valvonnasta</p>		
<p>– ”Osastonhoitaja tukee, ohjaa ja kehittää osastonsa toimintamalleja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä”</p> <p>– ”Lisäksi osallistuva, sitoutunut ja kannustava johtaminen työaika-autonomian toteutuksessa ja ylläpitämisessä on ratkaisevaa”</p>	<p>esimiehen tuki, ohjaus ja kannustus tärkeää</p>		

<i>"Tasapuolisuuden huomioiminen koettiin tärkeänä, ja sen toteutumisesta odotettiin sekä työntekijöiltä että myös esimiehiltä"</i>	edellyttää esimieheltä tasapuolisuutta		
<i>"Kun vastus hallitaan huolellisesti ja pidetään luonnostaan hyvänä, se voi parantaa ja voimistaa muutosta ja vaikuttaa organisaation vakautteen"</i>	muutosvastarinnan hallinta huolellista		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>"Ensimmäinen edellytys työaika-autonomiaan perustuvalla työvuorosuunnittelulla on, että työnantaja hyväksyy ja mahdollistaa uuden toimintavan"</i></li> <li>– <i>"Muutoksen mahdollistajina osastonhoitajien koettiin antavan useimmiten puitteet muutoksen toteuttamiselle"</i></li> </ul>	esimies mahdollistaa muutoksen	kehitysmyönteinen esimies	
<i>"Yhteisten pelisääntöjen laatiminen oli edellytys, että työaika-autonomia voitiin ottaa käyttöön"</i>	säännöt laaditaan yhdessä	henkilökunnan osallistaminen	Riittävä valmistautuminen
<i>"Henkilökunta otetaan mukaan kehitystyöhön, sekä toteutukseen että arviointiin"</i>	henkilökunta otetaan mukaan kehitystyöhön		
<i>"Tiedon merkitys korostuu käyttöönottovaiheessa ja sen vuoksi ohjausta ja koulutusta uuteen käytäntöön pitää olla riittävästi"</i>	tarvitaan riittävästi koulutusta ja perehdytystä	henkilökunnan valmistautuminen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>"Huolelliseen suunnitteluun ja riittävän pitkään käyttöönottovaiheeseen kannattaa työyhteisössä varautua"</i></li> <li>– <i>"Työaika-autonomian käyttöönotaminen on hidas prosessi"</i></li> <li>– <i>"Rauhallinen eteneminen toiminnan jalkauttamisessa tärkeää"</i></li> </ul>	käyttöönotto vaatii aikaa	varattava riittävästi aikaa	