



**AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN  
KÄYTTÖÖNOTTO KUOPION YLIOPISTOLLISEN  
SAIRAALAN PÄIVYSTYKSESSÄ  
LÄÄKINTÄVAHTIMESTAREIDEN KOKEMUKSET UUDESTA TYÖ-  
VUOROSUUNNITTELMALLISTA**

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Koulutusohjelma Terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Mia Tabell			
Työn nimi Autonomisen työvuorosunnittelun käyttöönotto Kuopion yliopistollisen sairaalan päivystyksessä – lääkintävahtimestareiden kokemukset uudesta työvuorosunnittelumallista			
Päiväys	23.12.2013	Sivumäärä/Liitteet	63/6
Ohjaaja(t) Sinikka Tuomikorpi			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion yliopistollinen sairaala, päivystys			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin strategiassa vuosille 2009–2013 yhdeksi keskeiseksi tavoitteeksi on kirjattu kehittää joustavia toimintatapoja työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi. Kuopion yliopistollisessa sairaalassa työaika-autonomista työvuorosunnittelumallia on kehitetty systemaattisesti ja se on käytäntöä jo useassa eri yksikössä organisaation sisällä. Työaika-autonominen työvuorosunnittelumalli on yksi vaihtoehto, jonka avulla työntekijät voivat vaikuttaa oman työn hallintaan.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata työaika-autonomian käyttöönottoprosessi Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS) päivystyksen lääkintävahtimestareille sekä kokemukset uuden mallin käytöstä ja sen vaikutuksista. Tutkimukseen osallistuneet tekevät kolmivuorotyötä. Tutkimus on laadullinen toimintatutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla ja analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan työaika-autonomian avulla työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on helpompaa, vuorohaitat vähenivät ja elämää pystyi suunnittelemaan pidemmällä aikajänteellä. Työyhteisötaidoilla oli merkittävä vaikutus työaika-autonomian toteutumiseen. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri koettiin tärkeäksi. Haasteellisuutta lisäsi työaika-autonomian aloittaminen työyksikössä vain yhdelle ammattiryhmälle. Päivystyksen suuren henkilöstö määrän vuoksi työaika-autonomista työvuorosunnittelua olisi ollut käytännössä mahdoton ottaa käyttöön koko henkilöstölle. Työvuorosunnittelussa tuli kuitenkin huomioida kokonaisuhenkilökunta vahvuus.</p> <p>Tulosten mukaan mallin opettelu vie paljon aikaa ja vaatii vielä syvällisempää perehtymistä asiaan. Haasteelliseksi koettiin kiireinen ja fyysisesti suuri toimintaympäristö sekä yhteisen ajan löytäminen työvuorosunnittelusta keskustelemiseen. Yhteisen toiminnan kehittäminen vaatii työyhteisötaitoja kuten vuorovaikutus ja yhteistyötaitoja ja jokaisen työntekijän sitoutumista työaika-autonomiaan sekä työyhteisön yhdessä luomiin pelisääntöihin ovat edellytykset työaika-autonomian toteutumiselle.</p>			
Avainsanat			
Työaika-autonomia, työvuorosunnittelu, työhyvinvointi			

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Miia Tabell			
Title of Thesis The autonomic shift planning at Kuopio University Hospital emergency department - the medications masters experience with the new shift planning model			
Date	23.12.2013	Pages/Appendices	63/6
Supervisor(s) Sinikka Tuomikorpi			
Client Organisation /Partners Kuopio University Hospital, Emergency			
<p>Abstract</p> <p>Northern Savo Hospital District's strategy for the period 2009-2013 as one of the key objectives have been recognized to develop flexible methods of work and family life. Kuopio University Hospital working-autonomous shift planning model has been developed systematically, and it is already the practice in several different units within the organization. Working hours-autonomous shift planning model is one option that allows employees to influence the work control.</p> <p>Purpose of this study is to describe the working hours of autonomy implementation process of the Kuopio University Hospital (KUH), on-call medical ushers, as well as the experience of the new model and its effects. Participants in the study will make a three-shift work. The study is a qualitative action research. The data were collected using theme interviews and analyzed by inductive content analysis.</p> <p>According to the results of working time autonomy to work and family life is easier, in turn disturbances were reduced and the life was able to plan over a longer time span. Skills represent the working community had a significant impact on the realization of the autonomy of working hours. Open an atmosphere of trust and well-being. Challenge to the increased autonomy of working hours to start working unit for only one professional group. Call services for a large number of staff working for your own work shift planning would have been practically impossible to introduce all staff. The shift was, however, taken into account in the design of the total staff strength.</p> <p>The results show that the model learning how to take a lot of time and still requires a thorough knowledge about the matter. Challenge was seen as busy and physically large business environment, as well as a common finding the time to shift to discuss the design. Joint Action needed to develop workplace skills, such as the interaction and co-operation skills and commitment of every employee's working hours and workplace autonomy, together with the rules of the game are created by the working conditions for the realization of autonomy.</p>			
Keywords			
Working time autonomy, shift planning, employee well-being			

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TYÖAIKAA OHJAAVA LAINSÄÄDÄNTÖ JA SÄÄNNÖSTÖT.....	7
3	TYÖAIKA-AUTONOMIA.....	8
3.1	Työaika-autonomian käsitteen määrittelyä .....	8
3.2	Kotimaisia tutkimuksia ja kehittämishankkeita.....	10
3.3	Kansainvälisiä tutkimuksia ja kehittämishankkeita .....	11
3.4	Yhteisöllisyys työaika-autonomian edellytyksenä .....	15
4	TYÖHYVINVOINTI .....	17
4.1	Työhyvinvoinnin määrittely .....	17
4.2	Työhyvinvoinnin Portaat -malli .....	18
4.2.1	Psykofysiologiset perustarpeet .....	20
4.2.2	Turvallisuuden tarve.....	20
4.2.3	Liittymisen tarve .....	21
4.2.4	Arvostuksen tarve .....	22
4.2.5	Itsensä toteuttamisen tarve .....	22
4.3	Työaika-autonomia työhyvinvoinnin edistäjänä .....	23
5	KYS:N PÄIVYSTYKSEN LÄÄKINTÄVAHTIMESTAREIDEN TYÖNKUVAUS.....	24
5.1	Toimintayksikön kuvaus .....	24
5.2	Toimintayksikön henkilöstö.....	25
5.3	Toimintayksikön työvuorosuunnittelu .....	26
6	OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET, TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT .....	27
6.1	Tavoitteet.....	27
6.2	Tarkoitus.....	27
6.3	Tutkimustehtävät.....	27
7	TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS .....	28
7.1	Toimintatutkimuksen lähtökohdat .....	28
7.2	Tutkimuksen kohderyhmä .....	28
7.3	Henkilökohtaisten työaikatarpeiden kartoitus .....	29
7.4	Sopiminen, innovointi ja koulutus.....	30
7.5	Kehittäminen ja arviointi.....	31
7.6	Aineiston keruu.....	31

7.6.1 Ryhmähaastattelu .....	32
7.7 Ryhmähaastattelu aineiston analysointi .....	33
8 TUTKIMUSTULOKSET .....	35
8.1 Autonomisen työvuorosuunnittelumallin käyttöönotto.....	35
8.1.1 Myönteiset kokemukset .....	35
8.1.2 Haasteelliset kokemukset.....	36
8.2 Työaika-autonomian toteutumista estävät tekijät .....	37
8.2.1 Pelisääntöjen noudattaminen .....	37
8.2.2 Työyhteisön toimivuus.....	38
8.3 Työyhteisötaidot työaika-autonomia prosessissa .....	39
8.3.1 Yhteistyö .....	39
8.3.2 Joustavuus .....	40
8.3.3 Kollegiaalisuus .....	41
8.3.4 Vuorovaikutus.....	41
8.4 Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen .....	41
8.4.1 Työvuorosuunnitteluun liittyvät tarpeet ja keinot.....	42
9 POHDINTA.....	43
9.1 Tutkimustulosten tarkastelu.....	43
9.2 Tutkimuksen luotettavuus .....	45
9.3 Tutkimuksen eettisyys.....	46
9.4 Jatkotutkimusaiheet .....	47
LÄHTEET .....	49
LIITTEET	
Liite 1 Työvuoron pituus jaksotyössä/TEHY ry	
Liite 2 Työvuoron pituus jaksotyössä/SUPER ry	
Liite 3 Tutkimuslupa	
Liite 4 Työaika-autonomian pelisäännöt	
Liite 5 Teemahaastattelu kysymykset	
Liite 6 Analyysirunko	

## 1 JOHDANTO

Joustavat työajat ja työntekijöiden hyvinvointia tukevat työaikamallit ovat saaneet työyhteisöissä ja organisaatiotasolla kannatusta. Uusien työaikamallien käyttöönotto tulee suunnitella yhteistyössä organisaation että työntekijöiden kesken. (Hakola ym.2007, 51.) Työaika-autonominen työvuorosuunnittelumalli on yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, jonka avulla työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa oman työajan hallintaan suunnittelemalla itse työvuoronsa muiden työntekijöiden kanssa tiettyjen pelisääntöjen puitteissa. (Koivumäki 2006, 4; Sinivaara 2003, 147.)

Työnantajan tavoitteena on terve ja hyvinvoiva työntekijä sekä toimiva ja tuottava työyhteisö. Organisaatio toimii parhaiten kun siellä pystytään huolehtimaan kaikkien osa-alueiden kuten tuottavuuden, osaamisen sekä hyvinvoinnin toimivuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta. Uusien työaikatarkaisuiden suunnittelussa on tärkeää oikeanlainen organisointi. Työaikojen kehittämisessä pyritään yhdistämään työntuottavuus ja työntekijöiden hyvinvointi. Uusien työaikojen suunnittelussa ja niiden käyttöönotossa korostuu yhteistyön merkitys. Työaikojen muutoksella tulee olla positiivisia vaikutuksia työntekijälle, työyhteisölle että koko organisaatiolle. (Hakola ym. 2007, 50–51.)

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin strategiassa vuosille 2009–2013 yhdeksi keskeiseksi tavoitteeksi on kirjattu kehittää joustavia toimintatapoja työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi. ( Pulkkinen, Penttinen & Miettinen 2008, 17). Kuopion yliopistollisessa sairaalassa työaika-autonomiaa on kehitetty suunnitelmallisesti ja työaika-autonomista työvuorosuunnittelua toteutettiin vuonna 2011 noin 20 yksikössä.

Kliinisten tukipalveluiden alueella KYS:n yhteispäivystyksessä autonominen työvuorosuunnittelu on käytössä päivystysosastolla. Nyt sitä on tarkoitus laajentaa lääkintävahtimestareiden työvuorosuunnitteluun. Opinnäytetyönäni on kuvata tämä käyttöönottoprosessi sekä kokemukset uuden työvuorosuunnittelumallin käytöstä ja vaikutuksista.

## 2 TYÖAIKAA OHJAAVA LAINSÄÄDÄNTÖ JA SÄÄNNÖSTÖT

Työaikalaki noudattaa Euroopan Unionin työaikadirektiiviä (93/104/EY), jonka tavoitteena on työntekijän turvallisuuden ja terveyden suojaaminen. Direktiivi vahvistaa työajan järjestämistä koskevat vähimmäisvaatimukset. Direktiivissä edellytetty suojelun vähimmäistaso on toteutettava kansallisessa lainsäädännössä. Maamme työaikalaki on kuitenkin asettanut työaikadirektiivin vähimmäisvaatimustason ylittäviä tavoitteita. Eräänä tavoitteena on edistää työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista. (Hakola ym. 2007, 12.)

Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) 4.§ määrittelee työajaksi työhön käytetyn ajan ja ajan, jolloin viranhaltija/työntekijä on velvollinen olemaan työnantajan käytävissä työpaikalla. Erityistilanteita ovat lepoajat, matka-ajat, koulutustilaisuudet ja työnantajan määräämät terveydenhoidolliset tutkimukset ja tarkastukset. Päivittäiset lepoajat eivät kuulu työaikaan, jos niiden aikana saa poistua työpaikalta. Jos matkaan käytetty aika lasketaan työsuorituksiksi, se lasketaan työaikaan kuuluvaksi. Työaikaan lasketaan kuuluvaksi myös työnantajan itsensä järjestämä koulutus, jos se katsotaan työtehtävien suorittamisen kannalta tärkeäksi. Työnantajan määräämät terveydenhoidolliset tutkimukset ja tarkastukset lasketaan työaikaan kuuluviksi, myös silloin kun ne tapahtuvat vapaa-aikana. Lääkärin määräämiä tutkimuksia ei pääsääntöisesti lueta työaikaan kuluttaviksi, mutta ne eivät myöskään pidennä työaikaan. (KVTES 2012 – 2013, 48–53.)

Työaikalain 7 § mukaan jaksotyön mukainen säännöllinen työaika kolmen viikon pituisena työaikajaksona on enintään 114 tuntia 45 minuuttia (täysi työaika). Jaksotyötä voidaan soveltaa tietyissä töissä ja toimintayksiköissä. Näitä ovat mm. sairaalat, terveyskeskukset, vanhusten palvelutalot ja kotipalvelu. Vuorokautista ja viikoittaista työaikaan ei jaksotyössä määritellä.

Myöskään vuorokautisen ja viikoittaisen ylityön erottelminen ei ole mahdollista. (Kvtes 2012–2013, 63–64.) Kys:n päivystyksessä noudatetaan vuorotyön puitteissa kyseistä jaksotyöaikaan.

Työaikalainsäädännön 35 §:n mukaan työvuoroluettelo on laadittava samaksi ajanjaksoksi työajan tasoittumisjärjestelmän kanssa ja saatettava kirjallisesti työntekijöiden tietoon viimeistään viikkoa ennen ajanjakson alkamista. Tämän jälkeen työvuoroluettelo saa muuttaa ainoastaan työntekijän suostumuksella tai toiminnan sujumuuden kannalta erityisen painavasta syystä. Työnantajan on säilytettävä työaikakirjanpito vähintään työaikalain 38 §:n mukaisen kahden vuoden kannaajan päättämiseen saakka. Kannaika tarkoittaa jaksoa, jo-

ka alkaa sen kalenterivuoden päättymisestä, jonka aikana oikeus raha- tai vapaa-aikakorvaukseen muodostuu. (Rautiainen & Äimälä 2008, 251–252.)

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä ja Tehyn Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin ammattiosasto 550 ry ja Super Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin ammattiosasto ovat sopineet poikkeuksellisista järjestelyistä jaksotyössä seuraavaa:

1. Jaksotyössä yhden työvuoron enimmäispituus KVETES-määräyksistä poiketen on 15 tuntia.
2. Yli 10 tunnin työvuoroista on sovittava kirjallisesti esimiesten ja työntekijän välillä tätä varten laaditulla erillisellä lomakkeella.
3. Yli 10 tunnin työvuoron tekeminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja toisaalta toiminnallisiin syihin.
4. Esimiehen vastuulla on seurata henkilöstön jaksamista ja työhyvinvointia.
5. Tämä sopimus on irtisanottavissa puolin ja toisin kolmen kuukauden irtisanomisajoin.

(Liite 1; Liite2.)

### 3 TYÖAIKA-AUTONOMIA

#### 3.1 Työaika-autonomian käsitteen määrittelyä

Työaika-autonomia tarkoittaa työyhteisön ja työntekijöiden työvuorosuunnittelun itsemääräämisoikeutta. Työntekijät suunnittelevat itsenäisesti omat työvuoronsa yhdessä laadittujen reunaehtojen puitteissa. Reunaehtoja ovat työaikalaki, virkaehtosopimus, työyksikön toimintaan liittyvät ehdot ja sopimukset sekä organisaation paikalliset sopimukset. Edellytyksenä työaika-autonomian käyttöönotolle on koko työyhteisön osallistuminen ja sitoutuminen kehittämisprosessiin. Osallistavalla johtamisella on suuri merkitys. Kaikkien työntekijöiden kuunteleminen ja vaikutusmahdollisuus täytyy toteutua käytännön kehittämistyössä. (Koivumäki, Aschan, Kasanen, Sinivaara & Vihersalo 2005, 2,7,17.)

Työyhteisön kannalta on tärkeää, että työyhteisö kykenee keskustelemaan avoimesti ja sopimaan yhteisistä asioista. Malli ei ole siirrettävissä sellaisenaan yksiköstä toiselle, vaan jokaisen yksikön on käytävä läpi oma kehittämisprosessinsa, mikä vaatii paljon aikaa. Kyse on toimin kulttuurin muutoksesta ja edellyttää osallistuvaa johtamista ja keskustelevaa työyhteisöä. Olennaista toimivan työaika-autonomian (TAA) käytännön kannalta on, että jokainen työntekijä miettii, miten työajat tukevat omaa hyvinvointia. Tämän lisäksi yksikön

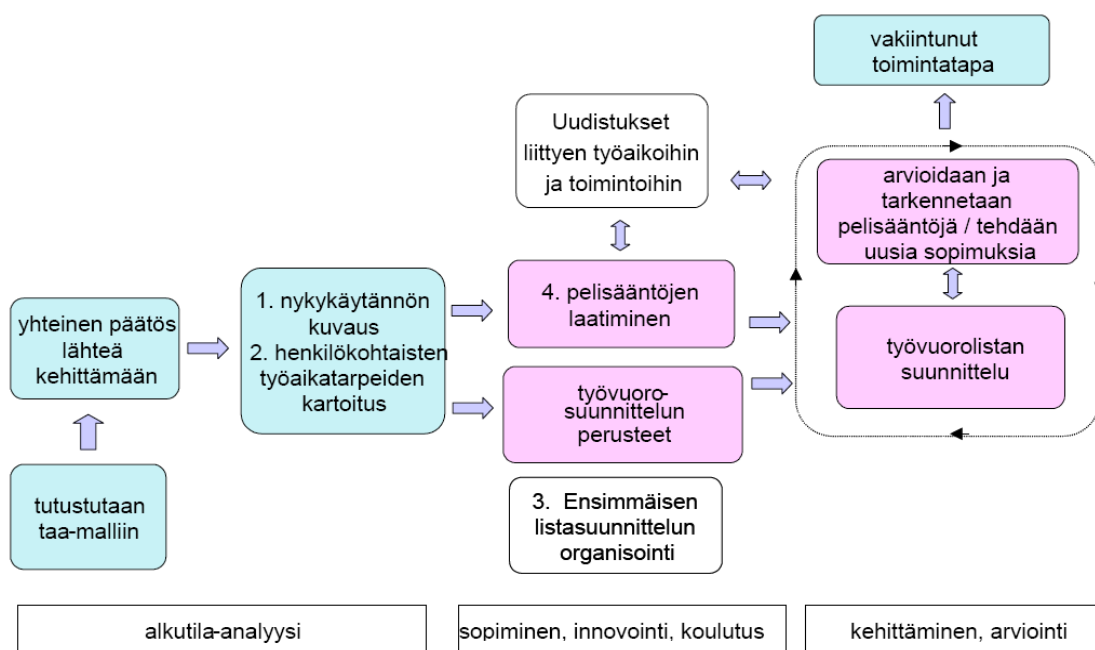


tulee miettiä, palvelevatko työajat nykyistä toimintaa ja olisiko niitä syytä muuttaa. (Koivumäki 2006, 4.)

Työaika-autonomia eli yhteisöllinen työvuorosuunnittelumalli muuttaa työkuultuuria siten, että työvuorosuunnittelu siirtyy osastonhoitajalta työntekijöille. Autonominen työvuorosuunnittelu tukee johtamista henkilöstön kokeman päätöksenteon ja lähijohtamisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Samoin työaikojen hallinta lisääntyy selkeästi. (Sinivaara & Ashan 2008, 101, 111–112.)

Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoon liittyy sekä hyviä että huonoja tekijöitä. Se sitouttaa ja motivoi työntekijää uuden kehittämiseen, mutta toimintatapa vaatii aikaa asioiden kouluttamiseen ja kehittämiseen. Lopputuloksena on kuitenkin usein toimivampi työyhteisö. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50.) Työaika-autonomisen työvuorosuunnitteluprosessin tarkastelu ja suunnittelu aloitetaan alkutila-analyysillä, jossa tutustutaan autonomiseen työvuoromalliin ja tehdään yhteinen päätös kehittämisestä. Alkuvaiheessa käydään läpi nykyinen käytössä oleva työvuorosuunnittelumalli sekä jokainen miettii omia henkilökohtaisia tarpeita työvuorosuunnittelulle. Viimeisessä vaiheessa toteutetaan uutta työvuorosuunnitelmaa ja tarvittaessa tarkennetaan pelisääntöjä sekä arvioidaan prosessin onnistumista. (Koivumäki 2006, 5.)

Koivumäki (2006, 5) on kuvannut työaika-autonomiamallin käyttöönottoprosessin (kuvio 1). Käyttöönottoprosessi voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen: 1. alkutila-analyysi, 2. sopiminen, innovointi ja koulutus, sekä 3. kehittäminen ja arviointi



Kuvio 1. TAA:n käyttöönottoprosessin kulku.

Kuvio 1 Työaika-autonomian käyttöönotonprosessin kulku (Koivumäki, M. 2006, 5).

### 3.2 Kotimaisia tutkimuksia ja kehittämishankkeita

Suomessa työaika-autonomia on yhä enemmän yleistymässä oleva käytäntö. Uusi työvuoro-suunnittelumalli rantautui Suomeen 2000-luvun alussa ja vuonna 2001 oli ensimmäinen pilottikokeilu Jorvin sairaalassa. (Kallioniemi & Kinnunen 2009, 5.) Sen jälkeen työaika-autonomiahankkeita on ollut eri puolilla Suomea. Muun muassa Lapin sairaanhoitopiirissä työaikamallia alettiin ottaa käyttöön syksyllä 2009 (Työaika-autonomia osana joustavia työaikajärjestelyjä 2007).

Heikkilä (2006) on tutkinut Helsingin yliopistollisen keskussairaalan, Jorvin sairaalan ja Espoon kaupungin työaika-autonomiahankkeita, jotka toteutettiin vuosina 2002–2005, osallistuneiden työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisyydestä. Työaika-autonomia kehittämishankkeen avulla voidaan lisätä työyhteisön yhteisvastuullisuutta, huomioida, ymmärtää ja sallia erilaisuus kollegoissa. Hankkeen avulla hiotaan vuorovaikutustaitoja ja opitaan tarkastelemaan koko työyhteisön toimintaa uusista näkökulmista. Yhteisen kehittämisen avulla ymmärrys työtä ja kollegoita kohtaan muuttui. Työntekijät oppivat huomioimaan omaa hyvinvointiaan ja löytämään keinoja, joilla vaikuttaa siihen. Vastuunottaminen antoi tunteen, että työhön pystyi vaikuttamaan paremmin. Osaavalla esimiestyöskentelyllä oli tärkeä rooli yhteisöllisyyden muodostumisessa ja sen ylläpitämisessä. (Heikkilä 2006, 46–49.)

Harikkala (2013) on tehnyt YAMK opinnäytetyönä työaika-autonomian kehittämishankeen Tyks Vakka-Suomen sairaalan yhteispäivystykseen. Kehittämiprojektin tavoitteena oli laatia yhteispäivystykseen autonomisen työvuorosuunnittelun malli ja yhteiset toimintaohjeet koskien autonomista työvuorosuunnittelua yhteistyössä henkilökunnan kanssa. Tarkoituksena oli edistää yhteispäivystyksen henkilökunnan työhyvinvointia lisääntyneiden vaikutusmahdollisuuksien ja työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottumisen myötä. Kuiden kuukauden pilottijakson jälkeen tutkimusaineisto kerättiin verkkokyselynä henkilökunnalta ja vastausprosentti oli 84 %. Tutkimustulosten mukaan työaika-autonomian myötä vaikutusmahdollisuudet työvuoroihin lisääntyivät ja työn ja muun elämän yhteensovittaminen helpottui. Työaika-autonomian koettiin parantaneen työilmapiiriä ja yhteispäivystys koettiin miellyttävämmäksi työpaikaksi. (Harikkala 2013)

Liski (2012) on tutkinut Pro gradu- tutkielmassaan työaika-autonomian yhteyttä työhyvinvointiin Kaupin sairaalassa. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi työn hallinnan kokemuksen yhteys työhyvinvoinnin kokemukseen. Havaittiin myös yhteys työn hallinnan kokemuksen ja autonomisen työvuorosuunnittelun kokemuksen välillä. Autonominen työvuorosuunnittelu voi osana työn hallintaa vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen. Autonomista työvuorosuunnittelua hankaloitti henkilöstöressurssien niukkuus ja suuri sijaisten määrä, mikä osaltaan heikentä koettua työhyvinvointia. Autonomista työvuorosuunnittelua on syytä kehittää paremmaksi ja siihen tulee kiinnittää huomiota sairaalan osastoilla. (Liski 2012.)

Immonen (2013) on Itä-Suomen yliopistossa tekemässään Pro gradu-tutkielmassaan kuvannut hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta sekä edistävästä ja estävästä tekijöistä työyhteisössä. Lisäksi tarkoituksena oli kuvata työaika-autonomian merkitystä yhteisöllisyyteen ja työhyvinvointiin. Tutkimusta varten haastateltiin kahden organisaation hoitotyöntekijöitä, joiden yhteisössä työaika-autonomia oli käytössä. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla. Työaika-autonomian toteuttamisessa korostui työntekijöiden, työyhteisön ja esimiehen aktiivisuus työyhteisön kehittämiseen. Työyhteisön kehitysmuuntoinen ilmapiiri ja toisten työntekijöiden sekä työyhteisön toimivuuden huomiointi nousivat tutkimuksessa esille. Johtamisen merkitys korostui tuen antamisena työaika-autonomian toteuttamisessa. Hoitotyöntekijät kokivat pystyvänsä vaikuttamaan omaan jaksamiseensa ja työhyvinvointiinsa. Työyhteisön yhteisöllisyys ilmeni kehitysmuuntoisyytenä ja yhdessä olemisena. (Immonen 2013.)

### 3.3 Kansainvälisiä tutkimuksia ja kehittämishankkeita

Euroopan alueella 18 % työntekijöistä on tyytymättömiä työn ja muun elämän yhdistämiseen. Tyytymättömien työntekijöiden määrä on kuitenkin vähentynyt vuodesta 2000. Naisien on havaittu miehiä useammin sovittavan työtä ja muuta elämää, esimerkiksi työskente-

lemällä osa-aikaisesti tai tekemällä säännöllistä työaikaa, yrittäen näin vähentää työstä ja perhe-elämästä johtuvia konflikteja (Euroopan työolotutkimus 2010).

Hollannissa tehdyn tutkimuksen mukaan on havaittu, että vuorotyö vaikuttaa terveysongelmiin ja vähentää hyvinvointia. Se edesauttaa myös päätöstä lopettaa työt terveydenhuoltosektorilla. Tutkimuksen kyselyyn vastasi hoitajia kolmesta vanhainkodista ja yhdestä hoitokodista Hollannissa. Kaikki työn piirteet olivat yhteydessä tyytyväisyyteen epäsäännöllisten työaikojen suhteen. Työntekijät, jotka kokivat enemmän sosiaalista tukea työssään, vähemmän vaatimuksia työssä ja enemmän työn itsenäisyyttä, olivat tyytyväisempiä epäsäännölliseen työaikaan vuorotyössä. (Peters, Rijk & Boumans 2009, 2689.)

Ensimmäisenä työaika-autonomiaa (self-scheduling) kokeiltiin St. Georgen sairaalassa Lontoossa 1960-luvulla. Idea oli kuitenkin aikaansa edellä ja vasta 1980-luvulla työaika-autonomia alkoi herättää kiinnostusta ja käytäntö alkoi levitä ympäri maailmaa. Kanadassa, Iso-Britanniassa, Australiassa ja Yhdysvalloissa alettiin huomioida työaika-autonomian mahdollisuuksia työhyvinvoinnin edistäjänä. (Hung 2002.)

Cooperrider (1980) oli ensimmäinen, joka toi esiin hoitajien autonomisen työvuorosuunnittelun, jossa työvuorosuunnitelman pituus on tavallisesti neljästä kuuteen viikkoon. Suunnitelma sisältää suuntaviivat ja vaatimukset, esimerkiksi viikonlopputyövuorojen määrän, enimmäismäärän peräkkäisiä työvuoroja sekä sellaiset työvuorot, jotka edellyttävät kattavaa henkilöstömäärää. Hoitajille annetaan yhdestä kahteen viikkoa täyttää tyhjät kohdat. Kun hoitaja täyttää työvuorolistan, hän katsoo, mitä on jo aikaisemmin täytetty, ja pyrkii olemaan rikkomatta suuntaviivoja. Työvuoroja voidaan vaihtaa, jos siihen on saanut suostumuksen muilta hoitajilta. (Hung 2002, 37.)

Ruotsissa on viimeaikoina yleistynyt käytäntö, jossa suunnitellaan työvuorot itse. Sähköinen omien työvuorojen suunnittelu on yleistynyt Ruotsissa. Kuningatar Silvian lasten- ja nuorten sairaalassa kardiologisella osastolla 321 osa sairaanhoitajista suunnittelee työvuoronsa itse sähköisen Frida tietojärjestelmän avulla. Lastenkliniikka on luonut kehys sopimuksen toiminnan eri osa-alueilla yhteistyössä ammattijärjestöjen kanssa. Sopimus säätelee työaika-autonomian toteuttamista. Jokainen yksikkö, joka on ottanut käyttöön sähköisen työvuorotoivejärjestelmän, on laatinut oman kirjallisen toimintaohjelman sen soveltamisesta. Työvuorosuunnittelu tehdään kotona, mutta viedään järjestelmään työaikana. Osastonhoitaja suhtautuu työaika-autonomiaan myönteisesti ja kannustaa sairaanhoitajia suunnittelemaan työvuoronsa itse. Sairaalanjohto on päättänyt, että koko henkilökunnan tulee toteuttaa työvuoroautonomiaa, muuten systeemi lakkautetaan. Jos henkilökunta toimii toisi-

aan huomioiden ja tukien, niin jopa 80 prosenttia omista toivomuksista toteutuu, kertoo osastonhoitaja Annika Friden (Mäkinen T. 2009, 27).

Rönnerberg ja Larsson (2010) ovat tehneet pilottitutkimuksen Ruotissa Linköpingin yliopistossa ruotsalaisen sairaalan osastolle. Pilottitutkimuksen tarkoituksena oli määrittää työkalu, joka automaattisesti toteuttaa käyttökelpoiset työvuorot, jotka on tehty hoitajien toiveiden mukaan. Ruotsissa suosittu työaika-autonomia malli on sellainen, jossa hoitajat suunnittelevat vuoronsa yksilöllisesti ja näitä suunnitelmia käytetään sitten pohjana kun tehdään varsinaiset työvuorolistat. Tässä tutkimuksessa kuvataan ja dokumentoidaan tämän tyyppinen listojen teko, kehitetään siitä matemaattinen malli ja esitetään pilotti käyttöönotto automaattiselle prosessille ruotsalaisessa hoitoyksikössä. Matemaattisen mallin on tarkoitus olla mahdollisimman lähellä todellista elämää. Tutkimuksesta saatiin lupaavia tuloksia, Rönnerbergin ja Larssonin kehittämällä mallilla luotiin käyttökelpoisia aikatauluja pilottiosastolle. (Rönnerberg & Larsson 2010.)

Russell, Hawkins ja Arnold (2012) ovat kehittäneet kirjallisen oppaan työaikasunnitteluun. Tutkimus osoittaa, että toimiakseen tehokkaasti, esimiesten täytyy ottaa henkilökunta mukaan työaika-autonomian kehitystyöhön aivan ensimmäisistä askelista lähtien. Se käsittää kehitystyön, sen käyttöönoton ja arvioinnin. Henkilökunnan mukaan ottaminen lisää hoitajien mahdollisuutta kontrolloida omaa työtä ja sen kautta syntyy positiivisia tuloksia. Henkilökunnan mukaan ottaminen mahdollistaa heidän kouluttamisen vaikeissa kysymyksissä ja talouden asettamissa rajoissa. On tärkeää asettaa hoitajista neuvoa antava komitea, joka arvioi tehtyä työtä. Ennen työaikamallin käyttöönottoa on tärkeää tehdä arviot tarpeista perustuen määrälliseen ja laadulliseen arviointiin. Arviointi on hyvä tehdä yhdessä neuvoa antavan komitean kanssa, jolloin voidaan määrittää eri yksiköiden tarpeet suhteessa suunnitteluun. Tämä auttaa esimiehiä löytämään keskeisimmät asiat suunnittelun alkuvaiheessa. Kommunikaatio henkilökunnan kanssa on tärkeää haluttaessa suoraa ja avointa keskustelua mahdollisista epäkohdista ja vaikeuksista suunnitteluun liittyen. Tällainen vuorovaikutus vahvistaa myönteisyyttä koulutukseen ja selkeyttää vastuita mallin käyttöönotto vaiheessa. Työntekijät, jotka ymmärtävät kuinka ja miten uusi suunnittelu toimii ottavat aktiivisemmin osaa suunnitteluun. Säännöllinen palaute mallin käyttöönotto vaiheessa on tärkeää. Esimiesten täytyy kerätä saatua palautetta talteen. (Russell, Hawkins & Arnold 2012.)

Organisaation tuki kaikilla tasoilla on tärkeää, jotta voidaan saavuttaa työntekijöiden tyytyväisyys ja muut organisaation asettamat tavoitteet. Esimiesten täytyy omaksua asenne työaikasunnittelua kohtaan, vaikka se olisi välillä hidasta ja pitkällisempää kuin ajateltiin. Negatiiviset asenteet suunnittelu organisaatiota vastaan voi helpottaa negatiivisten vaikutusten esiin tulemistä positiivisten sijaan. Yksi tapa lisätä henkilökunnan tukea on vapaa

pääsy ohjelmaan kaikilla sen tasoilla. Se voidaan järjestää tietokoneohjelman avulla, joka päästää henkilökunnan käyttämään sitä tietyin rajoituksin. Ohjelman helppokäyttöisyys lisää sen hyväksyntää henkilökunnan keskuudessa. (Russell, Hawkins & Arnold 2012.)

Loppupäätelmänä tutkimuksessa todetaan, että hoitotyön esimiehet, jotka toteuttavat työaika-autonomia suunnittelua voivat parantaa hoitajien työviihtyvyyttä ja realisoida organisaation etuja. Arvosteltavat kriteerit uudessa ohjelmassa lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä, jatkuvuutta ja tuottavuutta ja se auttaa arvioimaan potilaiden hoidon tasoa suhteessa henkilökunnan määrään. Kirjallisuuden perusteella on selvää, että työaika-autonomia tuo etuja ja se on justava vaihtoehto verrattuna esimieslähtöiseen työvuorojen suunnitteluun. Jotta vältetään sekä työntekijöiden että organisaation kannalta negatiivisilta vaikutuksilta on tärkeää ottaa henkilöstö mukaan kaikilla tasoilla suunniteltaessa työaika-autonomia mallia. Tämä tulee tuomaan etuja sekä potilaille että henkilökunnalle. (Russell, Hawkins & Arnold 2012.)

USA:ssa tehdyssä autonomisen suunnittelun pilottiprojektissa määritettiin autonomisen työvuorosuunnittelun potentiaalista arvoa ja käyttöönottoon liittyviä vaikeuksia sairaanhoitajan työssä. Autonominen työvuorosuunnittelu nähdään keinona saada hoitoympäristö hoitajille paremmaksi työskennellä. Autonominen työvuorosuunnittelu voi myös edistää työhönottoa, työsuhteen jatkuvuutta ja potilaiden hoitoa. (Baylyn, Collins & Song 2007, 72.)

Autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutuksia hoitotyöhön mitattiin lomakkeella. Esimiehiin kohdistuneita vaikutuksia mitattiin tarkastamalla työvuorojen muutospyyntöjen määrää, sairastumisista ilmoittavien soittojen määrää, työvuorosuunnittelun vaatimaa ajankäyttöä sekä esimiehen ärsyyntyneisyyttä työvuorosuunnittelua kohtaan. (Baylyn, Collins & Song 2007, 72.)

Pilottiprojektin aikana hoitajat kokivat parempaa ajankäytön hallintaa ja pystyivät antamaan parempaa hoitoa potilaille. Myös muutostoiveet, esimiehen työvuorosuunnitteluun käyttämä aika ja esimiehen kokema ärsyyntyneisyys vähenivät. Kokeilu ei kaikilta osin mennyt täysin sujuvasti, koska kaikki hoitajat eivät noudattaneet ohjelman sääntöjä, vaikka esimies yritti ohjeistaa hoitajia sitoutumaan sääntöihin. (Baylyn, Collins & Song 2007, 72.)

Tutkimuksen johtopäätöksensä todettiin, että autonomisella työvuorosuunnittelulla voi olla positiivisia vaikutuksia hoitajien kannalta ja että se voi hyödyttää myös esimiestä. Jos hoitajat pitävät työvuorosuunnittelua yksilöllisenä oikeutenaan, eivätkä tasapainon saavutta-

misen keinona, niin autonominen työvuorosuunnittelu ei hyödytä lopulta ketään. (Baylyn, Collins & Song 2007, 72.)

Toisessa amerikkalaisessa sairaalassa oli välttämätöntä tehdä muutoksia työvuorosuunnitelmissa, kun henkilöstön tyytymättömyys, poissaolot, henkilöstökustannukset ja avoinna olevat työpaikat kasvoivat. Yksikössä otettiin tämän jälkeen käyttöön autonomisen työvuorosuunnittelun malli. Havaittiin, että tyytymättömyys, poissaolot ja kustannukset vähenivät, kun henkilöstö itse johti työvuorosuunnittelua. Kuilu johdon ja henkilöstön välillä kaventui, ja henkilöstö koko oppimisprosessin jatkuvuuden hyödyllisenä. Tutkimuksessa havaittiin myös, että kun henkilöstön tarpeet huomioitiin, myös hoitotyö parani. (Teahan 1998, 361.)

Työaika-autonomialla on myös työtä kehittäviä vaikutuksia. USA:ssa tehtiin työaika-autonomian kehittämisprojekti lasten akuuttiosaston hoitajille. Kehittämisprojektin tulosten mukaan työaika-autonominen työvuorosuunnittelu kehitti työmoraalia ja vähensi henkilöstön työstä pois siirtymistä, kun hoitajat saivat itse suunnitella työvuoronsa. Hoitajat pitivät siitä, että he pystyivät kontrolloimaan työvuorotaulukkojaan joustavasti. ( Neal & Shumate 2003.)

#### 3.4 Yhteisöllisyys työaika-autonomian edellytyksenä

Yhteisöllisyys nähdään yhteiskunnallisena ilmiönä, joka on viime vuosina alkanut näkyä enemmän eri puolilla yhteiskuntaa, erityisesti kouluissa ja työpaikoilla. Yhteisöllisyys on nähty ratkaisuna monien pahoinvointia aiheuttavien epäkohtien korjaamiseen kouluissa ja työpaikoilla. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 9.) Yhteisöllisyys on useamman ihmisen välistä yhteistyötä tai erilaisia yhteistyömuotoja, jolla on jokin yhteinen päämäärä (Mäkisalo 2003, 90; Paasivaara & Nikkilä 2010, 11.)

Työyhteisössä yhteisöllisyys muodostuu yhteisestä toiminnasta työkavereiden kanssa, toiminta voi olla sekä virallista että epävirallista vuorovaikutusta. Yhteisöllisyyteen kuuluu myös yhteisten tavoitteiden eteen työskentely sekä yhteinen oppiminen niiden asioiden eteen, joita työyhteisössä kehitetään. (Heikkilä 2006, 25; Mäkisalo 2003, 90–91; Paasivaara & Nikkilä 2010, 16–17.) Yhteisöllisyyttä kuvaavia tekijöitä työyhteisössä ovat uudistusmielisyys, vapaus toimia ja salliva ilmapiiri. Valmius muutokseen ja uuden oppimiseen luovat pohjaa oppivan työyhteisön rakentumiselle. Työyhteisön aktiivinen vuorovaikutus antaa mahdollisuuden tälle oppimiselle. Avoin ja salliva työyhteisö antaa työntekijöille mahdollisuuden toimia luovasti ja työyhteisöä kehittäen, jolloin toiminta heijastuu koko organisaatiossa innovatiivisena ja uudistuvana työyhteisönä. (Juuti & Vuorela 2002, 28; Paasivaara & Nikkilä 2010, 18.)

Työyhteisössä yhteisöllisyys tukee siellä työtä tekevien yhteistoimintaa. Yhteisöllisyyttä voidaan kutsua niin sanotuksi henkiseksi tilaksi, johon ei voi ketään pakottaa, vaan se liittyy läheisesti työhön liittyvään toimintaan. Yhteisöllisyyttä voidaan kuvata eri tasoilla, tällöin yksilön ja yhteisön näkökulmat muodostavat työyhteisölle oman yhteisöllisyyttä kuvaavan kokonaisuuden (kuvio 2). (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12–13.)



Kuvio 2 Työyhteisönäkökulman muotoutuminen (Paasivaara & Nikkilä 2010, 13).

Heikkilä (2006, 25–30) on tutkinut yhteisöllisyyttä työaika-autonomiata toteuttavissa työyhteisöissä. Tutkimuksessa yhteisöllisyyttä kunnioittavat periaatteet ovat suvaitsevaisuus, yhteisvastuullisuus sekä oikeudenmukaisuus. Suvaitsevaisuus nähtiin yhteistyönä hyvässä



turvallisessa ilmapiirissä, jossa erilaiset ihmiset pystyivät avoimesti, luottamuksellisesti sekä vastavuoroisesti toimimaan yhteisen päämäärän eteen. Yhteisvastuullisuutta kuvasi yhteinen vastuu perustehtävän suorittamisesta sekä työtehtävien yhteisestä hoitamisesta. Työn katsottiin olevan vastuullista ja työntekijät kokivat saavansa tarpeen vaatiessa tukea muulta työyhteisöltä. Oikeudenmukaisuus näkyi puolestaan tasa-arvoisena kohteluna työyhteisön jäsenten välillä. Lopputuloksena työaika-autonomia oli lisännyt työyhteisössä keskinäistä vuorovaikutusta ja ollut tärkeänä tekijänä yhteisöllisyyden muodostumiselle. Uuden työvuoromallin koettiin kasvattavan yhteisöllisyyden tunnetta.

## 4 TYÖHYVINVOINTI

### 4.1 Työhyvinvoinnin määrittely

Työhyvinvoinnista on olemassa lukuisia määritelmiä ja teorioita. Nykyään työhyvinvointi ymmärretään yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin lisäksi koko työyhteisön toimivuudeksi. Työhyvinvoinnin tekijöihin kuuluvat yksilön lisäksi muun muassa organisaation ja esimiehen toiminta, työyhteisön hyvä henki ja itse konkreettinen työ. Työhyvinvointi ei ole pelkästään fyysisen terveyden ja kunnon tarkkailua ja kehittämistä, vaan se sisältää kaikki edellä mainitut tekijät. (Mamia 2009, 21; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 6-7.) Mamian tutkimuksessa työhyvinvointi-käsite määrittää myös yksilön työn ulkopuolisia hyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi fyysisen terveyden kokeminen, työn ja perhe-elämän tasapaino tai epätasapaino, harrastukset ja ikä (Mamia 2009, 23, 89–90).

Työhyvinvointi on laaja ja moniulotteinen käsite, jota ei siis ole määritelty yksiselitteisesti ja tarkasti. Yleisesti hyvinvointia määritellään aina kysymyksessä olevan tieteen tai teorian näkökulmasta. (Rundström-Honga 2005, 3.) Työhyvinvointia voidaan kuvata mielekkääksi olotilaksi, tunnetilaksi, työkyvyksi, koetuksi terveydeksi sekä kyvyksi kokea työn iloa ja selviytymisen tunnetta työssä. Erään määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän selviytymistä työstään. (Mannila 2009.) Työhyvinvointi yksilötasolla on aina subjektiivinen kokemus ja tunne, työntekijän ja työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden välinen tasapaino. Työhyvinvointia voidaan määritellä myös työuupumuksen oireiden puuttumisena eli energisyytenä, sitoutumisena sekä ammatillisena itsetuntona. Työhyvinvointia on tähän asti tutkittu lähinnä työuupumuksen kautta, mutta nykyään tutkimuksen trendi on positiivisempi. (Aitoaho & Komulainen 2005, 7-8.)

Työhyvinvointi on laajempi, mutta toisaalta myös suppeampi käsite kuin työkyky. Työhyvinvointi voidaan nähdä työntekijän, työympäristön ja työyhteisön jäsenten välisenä vuorovaikutuksena, jota pyritään ylläpitämään sekä parantamaan työkykyä edistävän toiminnan

avulla. (Rundström-Honga 2005, 5.) Työkyky käsitteenä taas korostaa yksilön suorituskykyä, jolloin edellytyksenä työssä selviytymiselle on hyvä fyysinen jaksaminen. Tämän on kuitenkin katsottu eriarvoistavan työntekijöitä, joten työkyvyn käsitteen sijaan on siirrytty käyttämään työhyvinvoinnin käsitettä. (Aitoaho & Komulainen 2005, 8.)

Työhyvinvoinnin perustana ovat terveet ja tasa-arvoiset työyhteisöt, joissa toteutuvat oikeudenmukaisuus, osallistuminen, sukupuolten tasa-arvo, syrjimättömyys, eri-ikäisten työntekijöiden tasapuolinen huomioiminen, monikulttuurisuus sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Menestyvien ja hyvinvoivien työyhteisöiden ominaispiirre on pysyvä ja jatkuva muutosvalmius. (Kaittovuori 2007, 27.)

Työhyvinvointiin läheisesti liittyviä käsitteitä ovat myös työssä jaksaminen, voimaantuminen, työkyky, työyhteisön ilmapiiri ja työtyytyväisyys (Karlsson 2008, 7). Voimaantuneen työyhteisön henkilökunta toimii tehokkaasti ja kokee työtyytyväisyyttä. Sisäisen voimantunteen saavuttamisesta seuraa vastuullisuus, sitoutuneisuus, kiinnostus sekä halu kehittyä ja uudistua. (Karlsson 2008, 8-9.) Kiikkalan (2004) artikkelissa esiinnousseet käsitykset hyvää vointia edistävästä työpaikasta olivat seuraavat; eettinen perusta, johtaminen, organisaatio, yhteistyösuhteet ja ympäristö sekä työyhteisö (Kiikkala 2004, 119).

#### 4.2 Työhyvinvoinnin Portaat -malli

Rauramo on kehittänyt Maslowin tarvehierarkiaan pohjautuvan Työhyvinvoinnin portaattmallin. Ensimmäinen versio mallista julkaistiin vuonna 2004 Työhyvinvoinnin portaatteoksessa. Sen jälkeen Rauramo on jatkokehittänyt mallia yhteistyössä Kuopion yliopiston Työhyvinvointitiimin kanssa. Mallissa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Rauramo käsittelee työhyvinvointia edeten porrastamalla ihmisen fysiologisista perustarpeista, turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeeseen. (Rauramo 2007, 27).

Työhyvinvoinnin portaatt - mallissa jokaista tarvetta on analysoitu teoreettisesti sekä pohtien miten kunkin tarpeen tyydyttyminen ilmenee ja mitä seuraa, jos tarve ei tyydyty tai tapahtuu taantumista (Rauramo 2007, 27). Mallia kehitettäessä on arvioitu myös tarpeiden järjestystä ja riippuvuutta toisistaan. Malli on luotu vertailemalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevia suomalaisia tyky- ja työhyvinvointimalleja sekä yhdistämällä niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Mallia voidaan hyödyntää niin yksilön kuin työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisessä (Rauramo 2008, 29, 34).

**Itsensä toteuttamisen tarve**

**Organisaatio:** Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus

**Työntekijä:** Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito

**Arviointi:** Kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, motivaatiot, teolliset ja taiteelliset tuotokset

**Arvostuksen tarve**

**Organisaatio:** Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut

**Työntekijä:** Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä

**Arviointi:** Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset

**Liittymisen tarve**

**Organisaatio:** Työyhteisö, johtaminen, verkostot

**Työntekijä:** Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutos

**Arviointi:** Työtyytyväisyys, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuus kyselyt

**Turvallisuuden tarve**

**Organisaatio:** Työsuhde, työolot

**Työntekijä:** Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat

**Arviointi:** Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys

**Psyko-fysiologiset perustarpeet**

**Organisaatio:** Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto

**Työntekijä:** Terveelliset elintavat

**Arviointi:** Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset

Kuvio 3 Työhyvinvoinnin portaat – malli (Rauramo, P. 2008, 27.)

Yllä olevassa mallissa on esitelty työhyvinvoinnin portaat – mallin sisältöä. Jokaisen tarpeen kohdalla on kuvattu niitä asioita, mitä työntekijän ja organisaation kohdalla eri porrastasoilla vaaditaan. Lisäksi arvioinnissa on kuvattu niitä tapoja, millä kyseisiä asioita ja niiden toteutumista voidaan mitata.

#### 4.2.1 Psykofysiologiset perustarpeet

Ensimmäinen porras kuvaa ihmisen perustarpeita suhteessa työhön. Pysyäksesi terveenä, ihmisen elimistö kaipaa kuormitusta ja haasteita. Sopiva työnkuormitus edistää työntekijän terveyttä ja työkykyä. Työ ei saisi olla liian raskasta, yksipuolista tai vaikeaa, mutta ei myöskään liian kevyttä tai helppoa. Kokonaiskuormitus muodostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. (Rauramo, P. 2008, 37.)

Fyysinen kuormitus on liikuntaelimistöön sekä verenkiertoelimistöön kohdistuvaa kuormitusta. Työstä aiheutuvia ruumiillisia kuormitustekijöitä ovat mm. työasennot, työliikkeet, liikkuminen ja fyysisen voiman käyttö. Työn ruumiillinen kuormitus on yhteydessä tuki- ja liikuntaelin oireisiin. Fyysistä kuormittavuutta helpottaa työn hyvä organisointi, tilojen ja taravirtojen suunnittelu sekä tarpeellisten apuvälineiden hankkiminen ja niiden käytön opastaminen. (Rauramo, P. 2008, 42.)

Psykososiaalinen työympäristö muodostuu seuraavista tekijöistä: *työn johtamisesta, työn organisoinnista, yhteistyöstä, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta sekä yksilöllisestä käyttäytymisestä työyhteisössä*. Työn monipuolisuudella, tauotuksella ja jaksotuksella vaativampiin ja helpompiin on tärkeä merkitys hyvinvointiin ja jaksamiseen. Näillä keinoilla pyritään ehkäisemään voimakas väsymys ja pitämään työvire hyvänä koko työpäivän. Linjajohdon ja ylimmän johdon sitoutuminen työolojen kehittämiseen on tärkeää. Työpaikan esimiestehtävissä olevat ovat usein avainasemassa havaitsemassa ongelmia ja pahoinvoinnin oireita työyhteisössä. Syy pitäisi pyrkiä poistamaan mahdollisimman nopeasti ja ryhtyä toimiin työolojen parantamiseksi. (Rauramo, P. 2008, 54–55.)

Jokaisen työntekijän tulisi vaalia omaa terveyttään ja siihen voi vaikuttaa terveellisten elämän tapojen kautta. Terveelliset elämäntavat ovat: *kohtuullinen, säännöllinen liikunta, terveellinen ravinto, tupakoimattomuus, kohtuus alkoholin käytössä sekä riittävä lepo ja uni*. (Rauramo, P. 2008, 60.)

#### 4.2.2 Turvallisuuden tarve

Seuraava porras on turvallisuuden tarve, johon sisältyy fyysinen, työhön ja toimeentuloon liittyvä, psykologinen ja moraalinen turvallisuus sekä omaisuuteen ja rikoksien torjuntaan liittyvä turvallisuus. Turvattomuus voidaan jakaa taloudelliseen, poliittiseen, orientaatioon liittyvään (päämäärättömyys) sekä henkilökohtaiseen turvattomuuden tunteeseen. (Rauramo, P. 2008, 31.)

Työsuhteeseen liittyvä turvattomuus on työelämässä lisääntynyt merkittävästi. Tämä voi olla merkittävä hyvinvoinnin häiritsevä tekijä. Jatkuva huoli työllistymisestä, toimeentulosta tai muut taloudelliset ongelmat ovat monen työelämässä olevan arkipäivää. Määräaikainen työsuhte tai osa-aikatyö voi sopia joidenkin työntekijöiden elämäntilanteeseen ja tavoitteisiin hyvin, mutta monelle niistä aiheutuu turvattomuutta, joka heikentää hyvinvointia. Jotkut työpaikat ovat alkaneet laatia toimintasuunnitelmia, jotka tähtäävät työsuhteiden vakinaistamiseen. On tärkeää, että ihminen saa riittävästi ja mahdollisimman nopeasti tietoa, tukea ja ohjausta omaan työhön liittyvissä ja etenkin työsuhteen jatkuvuuteen ja toimeentuloon liittyvissä asioissa. ( Rauramo, P. 2008, 85.)

Turvallinen ja terveellinen työympäristö käsittää fyysisen ja teknisen työympäristön, toiminnallisen työympäristön sekä psyykkisen ja sosiaalisen työympäristön. Hyvä työympäristö tukee sekä työtä että sen tekijää mahdollistaen omalta osaltaan täysipainoisen ja laadukkaan työnteon. Hyvä työympäristö on tarkoituksenmukainen, turvallinen, terveellinen ja viihtyisä. Fyysisen, teknisen ja toiminnallisen työympäristön kehittämisessä tärkeitä kohteita ovat: *työtilan toimivuus, järjestys ja siisteys, kalusteiden ja työvälineiden rakenteet, ominaisuudet ja säädöt*. Työympäristön kehittämiseen kannattaa panostaa, sillä hyvässä työympäristössä voidaan keskittyä varsinaiseen työntekoon. ( Rauramo, P. 2008, 101.)

#### 4.2.3 Liittymisen tarve

Kolmas porrassäsitelee liittymisen tarvetta. Yhteisöt ja yhteisöllisyys ovat ihmisen olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä. Yhteisö on yksilön tärkein voimanlähde. Ihmisen itsetunto muodostuu ja vahvistuu suhteessa toisiin ja positiivinen palaute ravitsee sitä. Hyvässä yhteisössä yksilö ja hänen persoonallisuutensa pääsee täyteen kukoistukseensa. Liittyminen erilaisiin ryhmiin on ihmiselle luontaista, esimerkkeinä perhe, ystävät, parisuhde, urheilu- ja harrasteseurat, uskonnolliset ja poliittiset ryhmittymät tai työyhteisöt. Ihmisen haluaa olla rakastettu, hyväksytty, huomattu ja tuntee itsensä tarpeelliseksi. Yhteisö, jossa voi kokea yhteenkuuluvuutta on ihmiselle tärkeä. Monelle yksinäiselle ainoa tällainen yhteisö voi olla työyhteisö. Jokaisella työyhteisössä on tärkeä rooli ihmisenä, omana itsenään ja jokaisella on oikeus hyvään kohteluun. Yhteistyökykyinen työyhteisö, jossa on avoimet ja luottamukselliset välit, kykenee myös tuloksekkaampaan työhön. (Rauramo, P. 2008, 122–123.) Tutkimuksessani olen halunnut nostaa yhteisöllisyyden yhdeksi keskeisimmistä tekijöistä työaika-autonomia hanketta aloittaessani Kuopion yliopistollisen sairaalan päivystyksen lääkin- tävahtimestareille. Työaika-autonomiassa yhteisöllisyyden muodostuminen korostuu ja avoimella ja hyvällä yhteistyöllä työaika-autonomian toteuttaminen on sujuvampaa.

Työpaikan työilmapiiri voidaan määritellä organisaatiossa työskentelevien yksilöiden havaintojen summaksi. Se on organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön muodostama kokonaisuus. Saman organisaation sisällä voi olla erilaisia ilmapiirejä, mutta niistä voidaan erotella seuraavia ulottuvuuksia: *säännöt, ohjeet, toimintatavat, mahdollisuus vaikuttaa, tehdä päätöksiä ja toimia itsenäisesti, työn haasteellisuuden kokeminen, palkitseminen, kannustus ja tuki sekä ristiriitojen ratkaiseminen mahdollisimman nopeasti.* (Rauramo, P. 2008, 124.)

#### 4.2.4 Arvostuksen tarve

Neljännellä portaalla puhutaan arvostuksen tarpeesta, joka Maslowin mukaan voidaan jakaa alempaan ja ylempään tarpeeseen. Alemmalla tarkoitetaan toisilta ihmisiltä saatua sosiaalista arvostusta ja jälkimmäisellä tarkoitetaan itsearvostusta. Työyhteisön, esimiehen ja ystävien sekä läheisten osoittamaan arvostukseen vaikuttaa se miten kukin itse arvostaa itseään ja työtään. Arvostuksen kokeminen ja saaminen on perusedellytys itsetunnon kehittymiselle ja saamiselle. Erityisen merkittävää yksilön kannalta on saada arvostusta sellaiselta henkilöltä, jota hän pitää tärkeänä: lähin esimies, työtoverit, perheenjäsenet tai ammatti- ja toimialan auktoriteetit. ( Rauramo, P. 2008, 143–144.)

Arvostuksen tarvetta tukevat hyvinvointia ja tuottavuutta edistävä missio, visio, strategia sekä eettisesti kestävä arvot, jotka näkyvät käytännössä toiminnassa. Oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat osa jokapäiväistä arkea ja toimintaa (Rauramo, P. 2008, 35).

#### 4.2.5 Itsensä toteuttamisen tarve

Itsensä toteuttamisen tarve on tarvehierargian viimeinen, ylin porras, joka jakautuu edelleen älyllisiin sekä esteettisiin tarpeisiin. Itsensä toteuttamisen tarve rakentuu edellisten tarpeiden päälle. Yksilöiden välillä on huomattavia eroja tämän tarpeen ilmenemismuodoissa. Tarve perustuu ihmisen haluun olla enemmän ja parempi, oppia uutta, ylittää rajojaan, löytää itsestään uusia puolia ja kehittyä ihmisenäkin. Tämän ylimmän portaan tarpeet voidaan saavuttaa, mikäli neljän alimman portaan tarpeet on ensin saavutettu. ( Rauramo, P. 2008, 32–33.)

Osaaminen on yksilöiden, yhteisöjen, organisaatioiden kuin suomalaisen yhteiskunnankin kilpailukyvyyn perusta. Tämä edellyttää jatkuvaa uuden tiedon luomista ja asettaa kaikille organisaatioissa toimiville uusia haasteita. Eniten uusia asioita opitaan työssä. Osaamistaan kehittämällä organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa ja säilyttää kilpailukykyänsä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Tärkeää on, että jokainen organisaatiossa tuntee yhteisen visi-

on ja tavoitteet ja kykenee kehittämään jatkuvasti omaa työtään sekä hankkimaan niitä tietoja ja taitoja, joita työssä tarvitaan. Tätä kautta organisaation jäsenille tulee mahdollisuus sitoutua toimintaan ja kokea iloa oppimisesta ja työn tuloksellisuudesta. ( Rauramo, P. 2008, 160.)

Tärkeintä työmotivaation kannalta on, että työ mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja tarjoaa oppimiskokemuksia, onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita. Sopivan haastava työ tarjoaa oppimiskokemuksia, oivalluksia ja aikaansaamisen tunteita, edistää työn tuloksellisuutta, motivaatiota, hyvinvointia ja jälleen kehittymistä. Työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden kannalta on myös tärkeää, että työntekijä oppii itse suunnittelemaan ja kehittämään omaa työtään, työympäristöään ja työtapojaan sekä hallitsee työssä tarvittavat laitteet ja välineet. (Rauramo, P. 2008, 169.)

Viimeinen itsensä toteuttamisen porras koskee läheisesti työaika-autonomiaa. Työaika-autonomian onnistumisessa keskeistä on turvallinen, avoin työyhteisön ilmapiiri, jossa työntekijä voi oppia uutta, kehittyä ja kokea tulevansa kuulluksi. Työaika-autonomian myötä työntekijä saa paljon vastuuta ja sitä kautta lisää sitoutuneisuutta ja motivaatiota työhön. Kun työntekijä on itse saanut vaikuttaa yhteen keskeisimpään asiaan, omiin työvuoroihinsa, onnistuessaan se antaa iloa ja työntekijä voi kokea olevansa tärkeä työyhteisössä.

#### 4.3 Työaika-autonomia työhyvinvoinnin edistäjänä

Työntekijöiden työhyvinvointi edellyttää jatkuvassa muutoksessa työnhallintaa ja yksi osa työnhallinnassa on työaikojen hallinta. Oman työn hallinta erityisesti naisvaltaisilla aloilla ja vuorotyötä tekevillä vaikuttaa myönteisesti työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin. Al-Mursulan (2006, 56) väitöstutkimuksen mukaan hyvällä työaikojen hallinnalla vähennetään stressiä ja edistetään terveyttä helpottamalla työn ja yksityiselämän yhteensovittamista sekä mahdollistetaan yksilöllisesti työn suorittaminen kullekin voimavarat huomioiden. Työntekijöiden mahdollisuuksia työaikojensa hallintaan on merkityksellistä kannustaa useista eri näkökulmista katsottuna. Näitä näkökulmia ovat terveyden edistäminen sekä kokopäivätyön ja muun elämän menestyksellinen yhdistäminen.

Työpaikoilla, joissa toteutetaan autonomista työvuorosunnittelua, on koettu työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen parantuneen autonomisen työvuorosunnittelun kautta (Heikkilä 2006, 55; Koivumäki ym. 2005, 23; Levo 2010, 46). Kun työaika on epäsäännöllis-

tä ja työvuorot suunnitellaan lyhyelle aikajaksolle, on perheen ja muun sosiaalisen elämän suunnittelu vaikeaa ja tämä koetaan ongelmalliseksi. Työaikoihin vaikuttavien häiritsevien tekijöiden jatkuessa pidemmän aikaa, siitä aiheutuu usein myös stressiä. Toisaalta epäsäännöllistä työaikaa tekevät työntekijät kokevat, että vuorotyössä on myös omat hyvät puolensa. Arkivapaat ja vaihtelevat työajat helpottavat monien yksityiselämän asioiden hoitoa. (Hakola ym. 2007, 40–41.)

HYKS/HUS, Jorvin sairaalan ja Espoon kaupungin vanhusten palveluiden kehittämis- ja tutkimushankkeessa 1.9.2002–31.8.2005 käsiteltiin työaika-autonomiaa työhyvinvointia tukevana ratkaisuna. Tutkimukseen osallistui 17 työyksikköä, joissa oli yhteensä 360 työntekijää. Tutkimushankkeen tuloksena yksiköissä lisääntyivät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, vuorotyön haitat vähenivät ja psyykinen rasittuneisuus väheni. Työyhteisön toimivuuden sekä työilmapiirin koettiin parantuneen. Tutkimuksessa mukana olleilla osastoilla yhteisöllisyys kehittyi myönteisesti, koska työntekijät oppivat keskustelemaan avoimesti. Hankkeen aikana koettiin myös ongelmia ja kaikissa työyhteisöissä omien työvuorojen suunnittelu ei toteutunut yhtä hyvin. Hankaluuksina koettiin oikeudenmukaisuuden ja joustavuuden toteutumattomuus sekä yhteistyön toimimattomuus. (Koivumäki ym. 2005, 6, 23–24.)

## 5 KYS:N PÄIVYSTYKSEN LÄÄKINTÄVAHTIMESTAREIDEN TYÖNKUVAUS

### 5.1 Toimintayksikön kuvaus

Kuopion yliopistollisen sairaalan päivystysalue toimii yhdessä Kuopion terveyskeskuspäivystyksen kanssa. Yhteispäivystys käynnistyi Kuopiossa maaliskuussa 2002. (Mäntyselkä ym. 2003.) Se ottaa vastaan päivystyspotilaita ilman ajanvarausta Kuopion alueelta sekä päivystyssopimuksen tehneiden lähikuntien alueelta. Päivystykseen hakeutuneiden potilaiden hoito aloitetaan kiireellisyysjärjestyksessä riippuen päivystykseen hakeutumiseen johtaneen syyn vakavuudesta. Kys:ssä päivystyspotilaat luokitellaan kolmeen kiireellisyysryhmään kansainvälisen ESI-luokituksen (Emergency Severity Index) mukaisesti. ESI 1-luokan potilaat tarvitsevat välittömiä peruselintoimintoja ylläpitäviä toimenpiteitä, jolloin koko hoitoryhmän on oltava välittömästi paikalla (esim. elvytetyt, tajuttomat, vaikeat traumat). ESI 2-luokan potilaat ovat korkean riskin potilaita (esim. rintakipu, tajunnan tason lasku, aivoverenkieron häiriö, tietyt traumat ja myrkytykset) ja vaativat hoitajan välittömät arvioinnin. ESI 3-5 – luokan potilaat luokitellaan vaadittavat hoitoresurssin (esim. laboratorio ja kuvantaminen) muihin ja muodostavat yhden yhteisen kiireellisyysluokituksen (ne potilaat, joilla ei ole väli-



töntä peruselintoiminnon häiriötä). Päivystysalue ottaa vastaan potilaita läheteellä sekä ilman lähetettä. Läheteellä tulevat ohjataan erikoislääkäripäivystykseen ja ilman lähetettä tulleiden kiireellisyys arvioidaan triage sairaanhoitajan toimesta heti ilmoittautumisen yhteydessä edellä kuvatun luokittelun mukaisesti. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2013; Hyppölä ym. 2013.)

## 5.2 Toimintayksikön henkilöstö

Päivystysalueella työskentelee sairaanhoitajia, perushoitajia ja lääkintävahtimestareita. Hoitohenkilökuntaa on yhteensä 98. Sairaanhoitajia on 74, perushoitajia 10 ja lääkintävahtimestareita 14. Lisäksi henkilökuntaan kuuluu kolme apulaisosastonhoitajaa ja yksi osastonhoitaja. Lisäksi henkilökuntaan kuuluu eri alojen lääkäreitä, sihteereitä, välinehuoltajia, laitoshuoltajia sekä potilaskuljettajia. Päivystysalueella, mistä rajaan nyt ulkopuolelle päivystysoaston, on henkilökuntaa aamuvuorossa 14, iltavuorossa 16 ja yövuorossa 9. Heistä suurin osa on sairaanhoitajia, mutta lääkintävahtimestareita on oltava joka vuorossa vähintään kaksi. (Mönkkönen, 2013; Hyppölä, Kauhanen, Mönkkönen, Tihinen 2013, 8-9, 11.)

Työaika-autonomia hanketta aloittaessa lääkintävahtimestareita oli vielä 19, mutta sittemmin heitä on jäänyt pois eläköitymisen ja työpaikkavaihdosten vuoksi, tutkimuksen toiminnallisessa vaiheessa heitä oli 17. Raportointiosuuden aikana heitä on jäljellä enää 14, mutta lääkintävahtimestareiden ammattikunta tulee säilymään päivystyksessä ja osaaminen turvataan koulutuksella ja hyvällä perehtymisellä työhön.

Lääkintävahtimestari edustaa oman alansa immobilisaatiohoidon asiantuntemusta ja kehittää ja ylläpitää ammattitaitoaan. Toimii moniammatillisen hoitoryhmän jäsenenä kaikilla erikoisaloilla osallistuen hoitotyöhön. Hoitotyö sisältää aina potilaan vastaanottamisesta kotiutukseen asti kuuluvat hoitotyön tehtävät. Tähän kuuluu muun muassa hoidon kiireellisuuden arviointi, lääkärin määräämien tutkimusten ja hoitojen toteutus, toimenpiteissä avustaminen, potilaan tilan jatkuva seuranta ja arviointi sekä perustarpeista huolehtiminen. Lääkintävahtimestareiden erikoisosaamiseen kuuluu vastuu potilaiden immobilisaatiohoitojen suunnittelusta, toteutuksesta ja ohjauksesta annettujen ohjeiden mukaisesti. Tähän sisältyy raajojen ja vartalon erilaisten tukisidosten ja teippausten tekeminen, kipsaukset lääkärin ohjeen mukaan, erilaisten toiminnallisten tukien valmistaminen, piikki- ja teippiveto sekä kalloveto ja apuvälineiden lainaus. Lisäksi lääkintävahtimestarit huolehtivat ainoana hoitotyön henkilöstöstä päivystysaikana vainajien siirrosta osastoilta vainajien säilytystilaan sekä huolehtivat viikonloppuisin vainajien näytöstä omaisille. ( Markkanen & Mönkkönen, 2011.)

Päivystyksessä tulee hallita kaikki erikoisalajat sekä tuntee vielä paikalliset olosuhteet. Tilanteet päivystyksessä vaihtuvat nopeasti. Henkilökunnalta tämä edellyttää taitoa priorisoida tilanteet, jotta potilas saisi oikeanlaista hoitoa, oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Potilaan hyvän hoidon turvaamiseksi päivystyksessä tulee olla riittävästi kokenutta, ammattitaitoista henkilökuntaa. Osaltaan tähän on pyritty vastaamaan kuukausittain järjestettävillä traumaharjoituksilla sekä pediatrien potilaan hätätilaharjoituksilla. Näin ylläpidetään ammattitaitoa ja tuetaan uuden työntekijän perehdytystä. Tiimissä työskentely perustuu moniammatilliseen erikoisosaamiseen, jolla turvataan hätätilapotilaan hyvä hoito. (Hyppölä ym. 2013.)

Päivystyksen toimivuuden kannalta henkilökunnan koulutuksen ja perehdytyksen tulee olla jatkuvaa. Uusille työntekijöille on turvattava hyvä perehdytys ja kokonaisuudessaan henkilökunnan työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta on huolehdittava (Hyppölä ym. 2013).

### 5.3 Toimintayksikön työvuorosuunnittelu

Päivystysalue jakaantuu yleislääketieteen päivystyksestä, erikoissairaanhoidon päivystyksestä sekä päivystysosastosta. Yleislääketieteen ja erikoissairaanhoidon alueella on perinteinen työvuorosuunnittelumalli, jossa apulaisosastonhoitaja tekee työvuorot ja osastonhoitajalla on niistä viime kädessä vastuu. Henkilökunta saa esittää työvuorotoiveita sähköisen järjestelmän avulla. Koska henkilökuntaa on niin paljon, on työvuorolistat jaettu kahteen osaan. Toinen apulaisosastonhoitaja tekee puolelle henkilökunnalle listat ja toinen toiselle puolelle. Tämä on haastavaa tehdä, koska käytännössä se tarkoittaa sitä, että työvuoroja on tehtävä aina yhtä aikaa, jotta tiedämme henkilökuntavahvuuden ja voimme tarvittaessa muokata listoja. Työvuorosuunnittelussa on kahdeksan eri kellonaikoihin alkavaa työvuoroa, joilla pyritään optimoimaan henkilökunnan riittävyys ruuhka-aikoihin. Työvuorosuunnittelu vie isossa yksikössä paljon esimiesten työaikaa.

Päivystysosastolla on käytössä autonominen työvuorosuunnittelu. Osastolla on henkilökuntaa yhteensä 26, minkä vuoksi autonomista työvuorosuunnittelua on siellä järkevä toteuttaa. Koska autonomista työvuorosuunnittelua on käytännön syistä hankala ottaa käyttöön näin isossa yksikössä koko henkilökunnalle, oli luonnollista erottaa työvuorolistoilta lääkintävahtimestarit ja lähteä toteuttamaan heidän kanssaan työaika-autonomian aloittamista. Aikaisemmin päivystysalueella oli jo kartoitettu lääkintävahtimestareiden halukkuutta työaika-autonomiaan siirtymisessä ja se oli saanut kannatusta osakseen.

## 6 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET, TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

### 6.1 Tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena lisätä Kuopion yliopistollisen sairaalan päivystysalueen lääkintävahtimestareiden työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä autonomisen työvuorosuunnittelun avulla.

### 6.2 Tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata Kuopion yliopistollisen sairaalan päivystyksessä työskentelevien lääkintävahtimestareiden työaika-autonomisen työaikamallin käyttöönotonprosessi ja kokemukset uuden mallin käytöstä ja sen vaikutuksista. Tutkimus on toimintatutkimus.

### 6.3 Tutkimustehtävät

Miten lääkintävahtimestarit kokevat autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisen?

1. Autonomisen työvuorosuunnittelumallin käynnistäminen ja kokemusten kartoittaminen
2. Selvittää millaisia kokemuksia ja vaikutuksia uudella työvuorosuunnittelumallilla on ollut työyhteisössä

## 7 TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS

### 7.1 Toimintatutkimuksen lähtökohdat

Toimintatutkimus on yksi laadullisen tutkimuksen monista lajeista. Se on yleensä tilanteeseen sidottua, käytäntöön suuntautumista, muutoksen aikaansaamista ja tutkittavien osallistumista ja yhteistyötä vaativaa (Metsämuuronen 2008, 29). Kyseessä on tapa hahmottaa tutkimusta ja todellisuutta yhdistävä tekijä. Se on keino tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi. Toimintatutkimus on usein ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti. Tuloksena voi olla myös uudella tavalla käsitetty prosessi. Toimintatutkimuksen kohteena voivat olla lähes kaikki sosiaaliseen elämään liittyvät piirteet ja arjessa esiin nousevat ongelmat, joita lähdetään kehittämään. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa toiminnasta ja samalla kehittää sitä. ( Heikkinen 2007, 16–17; Heikkinen & Jyrkämä 1999, 33; Kuula 1999, 10–11.)

Toimintatutkimuksessa tavoitteena voi olla toimintaan vaikuttaminen tutkimuksen avulla. Tällöin on kyse muutokseen tähtäävästä väliintulosta eli interventiossa. Interventiossa tehdään jotakin toisin kuin aikaisemmin ja tämän jälkeen katsotaan mitä tapahtuu. Toimintatutkimuksessa todellisuutta muutetaan, jotta sitä voidaan tutkia ja todellisuutta tutkitaan, että sitä voidaan muuttaa. Kun totuttua toimintatapaa muutetaan työyhteisössä, se tuo esiin piirteitä, joita ei ole aikaisemmin työyhteisössä huomattu. Interventio tuo siis esille jotakin aivan uutta. Toimintatutkimuksen lähtökohtainen tavoite on muuttaa asioita parempaan suuntaan. ( Heikkinen & Jyrkämä 1999, 44–45.)

Toimintatutkimus tuottaa tutkijalle kokemusta teorian ja käytännön yhteen liittämistä ja soveltamisesta. Hyvän lopputuloksen edellytyksinä on, että kehittämistarve nousee työyhteisöstä ja työyhteisö tietää, mitä se tahtoo. Muutosta johtavan on tunnettava toimintatutkimus menetelmällisesti ja hänellä tulee olla tietty auktoriteetti työyhteisössä. Hänen on myös kyettävä sitoutumaan kehittämistyöhön pidempiaikaisesti ja tavoitteellisesti. ( Lauri 1997, 133.)

### 7.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimus toteutettiin Kuopion yliopistollisen sairaalan päivystysalueen lääkintävahtimestareille. Tutkimuksen aikana lääkintävahtimestareita oli vaihdellen 17–19, lisäksi toiminnallisen jakson aikana tutkimukseen osallistui vakituisesti yksi perushoitaja ja aina yhdellä kuuden viikon jaksolla yksi kiertävä perushoitaja. Lääkintävahtimestarit noudattivat kolmivuorotyötä, lukuun ottamatta kahta lääkintävahtimestaria, jotka tekivät vain ilta- ja aamuvuo-

roja. Kiertävä perushoitaja teki myös kolmivuorotyötä ja vakituisesti tutkimuksen aikana osallistunut perushoitaja teki 50 % työaikaan ilta- ja aamuvuoroissa. Tutkimuksesta oli työyhteisössä yhteisesti sovittu sekä sitouduttu työyhteisönä kehittämään uutta työvuorosuunnittelukäytäntöä.

Kuopion yliopistollisessa sairaalassa työaika-autonomiaa on kehitetty suunnitelmallisesti. Päivystysalueella oli autonominen työvuorosuunnittelu käytössä jo päivystysosastolla. Hankalaksi koettiin työaika-autonomian aloittaminen koko päivystysalueen henkilökunnalle, koska erilaisia työvuoroja oli yhteensä kahdeksan ja henkilökuntaa oli niin paljon. Sen vuoksi tuntui luonnolliselta lähteä toteuttamaan autonomista työvuorosuunnittelua tässä vaiheessa vain lääkintävahtimestareille. Se osaltaan myös järkevöitti muuta työvuorosuunnittelua päivystysalueella, kun lääkintävahtimestarit olivat nyt selkeästi omalla työvuorolistalla ja sairaanhoitajat omalla.

Tutkimuksen toteuttamiseen saatiin tukea myös työyhteisön esimieheltä. Tutkimusluvan myönsi päivystysalueen ylihoitaja Heikki Paakkonen tammikuussa 2013 (liite 3).

### 7.3 Henkilökohtaisten työaikatarpeiden kartoitus

Kuten aiemmin mainitsin, lääkintävahtimestareiden halukkuutta aloittaa työaika-autonominen työvuorosuunnittelu, oli kartoitettu noin vuosi takaperin kun olimme tätä hanketta käynnistämässä. Tämän tutkimuksen alkuvaiheessa tutkija lähetti sähköpostiviestinä kaikille lääkintävahtimestareille tiedotteen, jossa kertoi omasta halukkuudesta aloittaa työaika-autonomia hanke lääkintävahtimestareille osana YAMK tutkinnon opinnäytetyötä. Viestissä oli lyhyesti kerrottu, mitä työaika-autonomia käsitteenä tarkoittaa. Tämä sai myönteisen vastaanoton ja jatkokyselynä tutkija lähetti sähköpostiviestinä tarkentavia kysymyksiä, joissa selvitettiin jokaisen henkilökohtaisia työaikatarpeita, odotuksia ja toiveita. Tämä oli vapaamuotoinen kysely, johon tutkija oli määritellyt valmiiksi viisi kohtaa, jotka olivat yövuoroja koskevat tarpeet, viikonloppuja koskevat tarpeet, pitkiä päiviä (14h työvuoro) koskevat tarpeet, vapaa-aikaan liittyvät tarpeet ja muut mahdolliset työvuoroihin liittyvät tarpeet. Lisäksi oli pyydetty vapaamuotoinen vastaus siitä, millä mielellä oli lähдös-sä työaika-autonomian aloittamiseen mukaan ja mitä ajatuksia se tässä vaiheessa herätti. Kyselyyn sai vastata sähköpostiviestinä tai nimettömästi paperille kirjoitettuna, jonka palautuspaikka oli yhteisesti sovittu niin, ettei tutkija voinut tietää keneltä vastaus oli saatu. Kysely toteutettiin 18.10.2012 – 4.11.2012 välisenä aikana. Tähän kyselyyn vastasi 15 lääkintävahtimestaria, eli vain kolme jätti vastaamatta. Tämä osoitti sen, että henkilökohtaiset

tarpeet työvuorosuunnittelussa on tärkeä ottaa huomioon ja toisaalta sen, että tähän hankkeeseen oltiin sitoutumassa työyhteisönä ja asiasta oli innostuttu.

Kyselyn pohjalta tutkija kävi läpi vastauksia ja jokaisen henkilökohtainen elämän tilanne nousi keskeisimmäksi asiaksi sen suhteen, mitä vuoroja oli halukas tekemään ja kuinka paljon halusi itse vaikuttaa työvuorosuunnitteluun. Jo tässä vaiheessa muutamilla oli pelkona se, etteivät autonomisessa työvuorosuunnittelussa työvuorot tulisi toteutumaan tasarvoisesti, vaan ”parhaat vuorot” vietäisiin ensin. Toisaalta vastauksista heijastui myös positiivinen ajattelu ja ennakkoluuloton asenne.

#### 7.4 Sopiminen, innovointi ja koulutus

Henkilökunnalle järjestettiin kolme koulutus- ja kehittämistilaisuutta, jotka olivat sisällöltään samanlaisia, mutta tällä varmistettiin se, että kaikilla oli mahdollista osallistua koulutukseen ja työaika-autonomian kehittämiseen. Tilaisuudet pidettiin 7.11.12, 21.11.12 ja 5.12.12. Tutkija on itse osallistunut jo useaan Kys:n sisäiseen työaika-autonomia koulutukseen ja viimeisin koulutus oli syksyllä 2012. Tutkija piti alkuun power-point esityksen pohjalta alku- luennon, jonka tarkoituksena oli lisätä henkilökunnan tietoisuutta työaika-autonomiasta, KVTES:sistä, työaikalaista ja siitä, miten päivystyksen toiminta on huomioitava työvuoro- suunnittelussa. Luennolla tutkija nosti esiin myös työyhteisön yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät ja autonomisen työvuorosuunnittelun mahdollisuudet lisätä työhyvinvointia. Työaika- autonomian vaiheet käytiin läpi prosessin näkökulmasta ja realistisesti. Työaika-autonomia on käytössä jo useissa terveydenhuoltoalan yksiköissä ja tutkija korosti, että malli ei ole sellaisenaan siirrettävissä yksiköstä toiselle, vaan jokaisen yksikön on käytävä läpi oma ke- hitysprosessi ja luotava omat pelisäännöt. Tilaisuuden aikana oli mahdollista tutustua KYS:n keuhko-osaston ja lasten operatiivisen osaston pelisääntöihin ja työvuorosuunnittelu listoihin. Tutkijalla oli jo aiemmista yksiköistä kokemuksia työaika-autonomian aloittamisesta ja luentoa elävöitettiin esimerkkien avulla. Lopuksi luotiin yhdessä pelisäännöt työvuoro- suunnittelua varten ja keskusteltiin aiheesta vapaasti sekä käytiin läpi kuinka työaika- autonomiata toteutetaan käytännössä ja millä aikataululla tässä prosessissa edetään. Kaikista koulutus- ja kehittämistilaisuuksista jäi hyvin positiivinen ja innostunut vaikutelma.

## 7.5 Kehittäminen ja arviointi

Ensimmäinen autonominen työvuorosuunnittelulista käynnistyi 26.11.2012 ja se suunniteltiin kuudeksi viikoksi. Työvuoroja suunniteltiin yhdessä luotujen pelisääntöjen avulla (liite 4.) Tutkija toimi tämän prosessin vetäjänä ja oli suunnitellut työvuorosuunnittelukansion, jossa oli listapohjien lisäksi monistettuna pelisäännöt ja Kys:n paikalliset sopimukset liittyen työvuorosuunnitteluun ja hälytysrahan maksamiseen. Lisäksi henkilöstö oli itse halukas lisäämään kansioon jokaisesta työntekijästä oman profiilikuvauksen. Siihen sai vapaasti kirjoittaa omia tarpeita ja toiveita työvuorosuunnittelua varten ja näiden profiilikuvausten tarkoituksena oli osaltaan helpottaa yhteisöllisyyden muodostumista ja tutustumista toinen toisiimme sekä helpottaa listavahtien ja listantekijän työtä.

Alkuun oli kaksi viikkoa aikaa laittaa listapohjiin ehdottomat toiveet ja yövuorot. Ehdottomia toiveita sai olla maksimissaan kuusi/per kolmen viikon lista ja ehdottomat toiveet merkittiin punakynällä. Yövuorot merkittiin lyijykynällä. Kun yövuorot olivat kunnossa, jatkettiin työvuorojen tekoa aamu- ja iltavuoroilla. Isoilla kirjaimilla merkittiin vuoro, jonka halusi tehdä ja pienellä tekstauskirjaimilla vuoro, jota ei voinut tehdä. Lähestyvän joulun takia aikataulu oli hieman kiireinen ja sen vuoksi aamu – ja iltavuorojen suunnitteluun ja muokkausvaiheeseen jäi tässä vaiheessa vain kaksi viikkoa aikaa. Seuraavien listojen aikana tutkija ja listavahdit huomasivat, että yövuorot ja ehdottomat toiveet ovat valmiit melko pian, yleensä jo viikon kuluessa. Näin ollen yhteisesti sovittiin, että lyhennetään työvuorotoiveiden ja yövuorojen suunnittelu-aikaa ja annetaan enemmän aikaa muulle työvuorosuunnittelulle kun yövuorot ovat valmiina. Listavastaavien tehtäviin kuului valvoa ja ohjata työvuorosuunnittelua sekä toimia tukena työvuorosuunnittelussa.

Otimme käyttöön vihkon, johon sai vapaasti kirjoittaa kehittämisideoita, hyviä ja huonoja puolia työaika-autonomiasta. Lisäksi arvioimme työaika-autonomia prosessia ja sen onnistumista yhteisissä palavereissa. Yhdessä pidettyjen palaverien ja palautteiden perusteella listasuunnittelua kehitettiin ja pelisääntöjä tarkennettiin ja tehtiin tarvittaessa muutoksia ja sopimuksia pelisääntöihin.

## 7.6 Aineiston keruu

Yhden osan opinnäytetyön aineistosta muodosti nauhoitettu ryhmähaastattelu, joka pidettiin 26.3.13 eli noin 17 viikon kuluttua työaika-autonomian aloittamisesta. Ryhmähaastatteluun osallistui seitsemän lääkintävahtimestaria. Haastatteluun piti alun perin osallistua yhdeksän lääkintävahtimestaria, mutta haastattelu pidettiin työpaikalla ja haastattelu ajan-kohtana päivystyksessä tarvittiin lääkintävahtimestareita potilastyöhön runsaan potilasmää-

rän ja kipsauksen tarpeen vuoksi. Näin ollen kahden lääkintävahtimestarin oli päivystyksen toiminnallisista syistä peruttava osallistuminen ryhmähaastatteluun.

Ryhmähaastattelua ohjasi teemahaastattelurunko. Teemat nousivat opinnäytetyön teoria-tiedon pohjalta sekä henkilöstölle pidettävien koulutus- ja kehittämistilaisuuksien sisällöstä.

### 7.6.1 Ryhmähaastattelu

Haastattelu toteutettiin maaliskuussa 2013, opinnäytetyön tekijä toimi itse haastattelijana. Haastatteluun osallistui työyksiköstä seitsemän (N=7) lääkintävahtimestaria. Haastattelun kesto oli noin 55 minuuttia. Haastattelu nauhoitettiin ja nauhoituksen opinnäyttyöntekijä kirjoitti puhtaaksi haastattelun jälkeen.

Teemahaastattelu sisälsi neljä teemaa (liite 5), joihin haastattelijalla teki tarkentavia kysymyksiä haastattelu tilanteessa. Teemat oli määritelty tutkimuskysymyksistä lähtöisin ja haastattelua ohjasi tutkimuksen tarkoitus. Teemahaastattelu kysymykset oli lähetetty etukäteen sähköpostilla kaikille haastatteluun osallistuville. Haastattelijoihin pyydettiin aluksi kuvaamaan kokemuksia työaika-autonomisesta työvuorosuunnitteluprosessista. Tämän jälkeen tarkennettiin mitä ongelmia työvuorosuunnitteluun on liittynyt. Lisäksi pyydettiin kuvaamaan miten prosessi on vaikuttanut yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja lopuksi haastateltavat saivat tuoda esille työaika-autonomian kehittämiseen liittyviä tarpeita ja keinoja.

Haastattelu sopii monenlaisiin laadullisiin tutkimuksiin aineiston keruu menetelmänä. Haastattelun avulla on mahdollista saada tietoa tutkittavan kokemuksista, ajatuksista sekä käsityksistä tutkittavasta asiasta. Haastattelussa tutkittava voi vapaasti ilmaista itseään koskevia asioita ja olla aktiivinen osapuoli. Haastattelun etuna on nähdä tutkittavan puhe osana laajempaa kontekstia ja sen avulla saada syvällisempää tietoa. Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on joustava ja sopii monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34–35; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204–205.)

Haastattelun etuna on se, että voidaan esittää suoria kysymyksiä vastaajille tutkimusongelmista sekä selventää toiminnallisen prosessin aikana ilmenneitä havaintoja. Lisäksi ryhmähaastattelussa etuina ovat tiedon saaminen samanaikaisesti monilta vastaajilta, hiljaisemmat työntekijät saavat ryhmältä tukea esittää asioita sekä keskustelu ryhmässä auttaa muistamaan asioita paremmin. (Heikkinen ym. 2007, 109–111; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 95.) Tutkimuskohteen henkilöt olivat etukäteen tuttuja toisilleen ja työyhteisössä vallitsi jo tiivis yhteisöllisyys, joka prosessin myötä vielä vahvistui. Työyhteisön jä-



senet olivat tottuneet keskustelemaan ryhmässä ja niinpä ryhmähaastattelu oli luonteva aineistonkeruu muoto.

## 7.7 Ryhmähaastattelun aineiston analysointi

Opinnäytetyön analyysimenetelmänä käytettiin sisällön analyysia, joka on aineistojen perusanalyysimenetelmä. Sen ideaa käytetään useissa eri laadullisen tutkimuksen menetelmissä ja lähestymistavoissa. Sisällön analyysin avulla on mahdollista analysoida erilaisia aineistoja ja samalla kuvata niitä. ( Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 133.) Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Analyysin tarkoituksena on luoda selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällön analyysillä pyritään järjestämään aineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto ensin hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja koodataan uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi. ( Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.) Tässä opinnäytetyössä on lähdetty aineistoa analysoimaan käyttäen induktiivista menetelmää. Induktiivisessa analyysissä yksittäisistä havainnoista muodostuu asiakokonaisuus, joista tehdään johtopäätöksiä (Lauri & Kyngäs 2005, 61). Alla olevassa kuviossa on esitelty tutkimusaineiston analyysivaiheet:



Kuvio 4 Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.)

Aineiston analyysia aloittaessa on valittava analyysiyksikkö, jonka valintaa ohjaa tutkimustehtävä tai aineiston sisältö. Tässä opinnäytetyössä analyysiyksiköksi valittiin yksittäinen lause tai ajatuksellinen kokonaisuus, joka koostui yhdestä tai useammasta lauseesta. Analyysiyksikkönä voi toimia myös yksikertaisimmillaan sana tai lause. ( Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

Tutkimusaineiston analyysiprosessi alkoi nauhoitetun ryhmähaastattelun puhtaaksi kirjoittamisella eli litteroimisella. Tutkija kuunteli nauhoituksen useaan otteeseen, jotta aineistosta muodostui mahdollisimman hyvä kokonaiskuva. Litteroinnin jälkeen aineistoa vielä luettiin moneen kertaan läpi ja kirjoitettiin ylös tutkimuskysymyksiin vastaavia alkuperäisilmaisuja. Kun alkuperäisilmaisut oli kirjoitettu ylös, seuraavaksi nämä ilmaisut pelkistettiin eli redusoitiin. Redusoinnissa analysoitava yksikkö informaatio pelkistetään siten, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois niin, että pelkistetyt ilmaisut kuvaavat kuitenkin mahdollisimman hyvin alkuperäisilmaisuja. Tämän jälkeen aineisto ryhmiteltiin eli klusteroitiin. Klusteroinnilla tarkoitetaan aineiston ryhmittelyä samankaltaisuuksien perusteella. Samaa asiaa tarkoittavat pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin ja yhdistettiin luokiksi sekä nimettiin luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokittelun tarkoituksena on tiivistää aineistoa. Seuraava vaihe opinnäytetyön sisällön analyysissä oli aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Abstrahoinnissa edetään alkuperäisinformaation käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Abstrahointia jatketaan niin kauan kuin se on sisällön kannalta merkityksellistä. ( Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–111.) Tässä opinnäytetyössä aineisto ryhmiteltiin ensin alaluokiksi ja alaluokkia yhdistelemällä muodostettiin yläluokkia. Yläluokkien nimeämistä ohjasivat tutkimustehtävät, jotka tarkentuivat prosessin edetessä. (Liite 6)

## 8 TUTKIMUSTULOKSET

### 8.1 Autonomisen työvuorosuunnittelumallin käyttöönotto

Prosessin alkuvaiheessa työyhteisö lähti positiivisella asenteella kehittämään ja kokeilemaan uutta työvuorosuunnittelumallia. Osalla työyhteisön jäsenistä oli pelkoa ja epäilystä työaika-autonomian onnistumisesta. Kokemukset ja ajatukset työaika-autonomisesta työvuorosuunnittelusta muokkautuivat prosessin edetessä. Kokemukset näyttäytyivät sekä työyhteisötasolla että työntekijätasolla.

#### 8.1.1 Myönteiset kokemukset

Työaika-autonomisesta työvuorosuunnittelusta löytyi paljon myönteisiä kokemuksia. Yleensä työaika-autonomia otetaan käyttöön yksikön koko henkilökunnalle, mutta päivystyksen suuren henkilökuntamäärän vuoksi sitä päätettiin lähteä toteuttamaan poikkeuksellisesti vain lääkintävahtimestareiden kanssa. Tämä toi osaltaan paljon haastetta, mutta toisaalta tiivis, sopivan kokoinen ja jo ennestään hyvä yhteishenki oli edesauttamassa prosessin onnistumista.

*...meidän porukka on hyvän kokoinen tähän ja me ollaan semmonen tiivis, hyvähenkinen porukka, varmaan auttanu siinä aika hyvin...*

Uuden työvuorosuunnittelumallin käyttöönottoon liittyi positiivisia ja hyödyllisiä mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työvuoroihin. Tärkeäksi koettiin oman suunnitelman toteutuminen sekä omaan elämänrytmiin sopivien työvuorojen järjestyminen autonomisen työvuorosuunnittelun kautta. Työn ja vapaa-ajan oikeanlainen limittyminen koettiin erityisen hyvänä puolenä.

*...erityisen hyvää on se, että saa itse suunnitella vuoronsa ja ne on menneet läpikin silleen hyvin, että on pystynyt elämään sen suunnitelman mukaan...*

*...työ ja vapaa-aika on löytänyt aika hyvin oman paikkansa. Se on iso ja paras puoli, että ei siinä sitten muuta tarvitakaan...*

Haastateltavat kokivat hyvänä asiana sen, että työvuoroja pystyi rytmittämään paremmin henkilökohtaisten tarpeiden mukaan ja kolmivuorotyön fyysiset haitat vähenivät. Entisessä työvuorosuunnittelussa oli pystynyt toivomaan yövuoroja, mutta nyt pystyi itse suunnitte-

lemaan myös aamu- ja iltavuorot. Työaika-autonomia lisäsi lääkintävahtimestareiden vaikutusmahdollisuuksia omiin työvuoroihin.

*...hyvä asia, että siellä on saanu rytmitettyä niitä ilta- ja aamuoroja sillä lailla kun ite toivoo ja haluaa ja vapaitakin sinne minne ite haluaa...*

*..hyväähän tässä on että pääsee vähän enemmän vaikuttamaan omiin vuoroihin...*

Haastateltavat kokivat, että työaika-autonomiasta pidetyt koulutus- ja kehittämistilaisuudet olivat olleet kattavia ja antaneet hyvät valmiudet lähteä toteuttamaan autonomista työvuorosuunnittelua. Myös esimiehen positiivinen ja kannustava esimerkki ja tuki koettiin tärkeäksi sekä ymmärrettiin listavastaavan vaikea rooli ja tehtäväkuva ja koettiin, että listavastaava oli toiminut tasapuolisesti.

*...alkuohjeistushan oli hirveen hyvä...*

*...listavastaavan kanssa käyty keskusteluja, siinä pittää olla se tasapuolisuus tietysti aina, niin ku on ollukii...*

### 8.1.2 Haasteelliset kokemukset

Työaika-autonomian aloittamisen myötä osa henkilökunnasta koki muutosvastarintaa ja autonomista työvuorosuunnittelua kohtaan oli epäilyksiä sen toimivuudesta. Koettiin että perinteinen malli, missä apulaisosastonhoitaja on tehnyt työvuorot valmiiksi, on toiminut paremmin. Toisaalta tiedostettiin myös se, että autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto on kestänyt vasta muutaman kuukauden ja että työvuorojen suunnittelun opettelu vie aikaa.

*...minusta se entinen systeemi oli parempi, ehkä tää on vielä niin uus juttu, et ottaa aikansa ennen kuin opitaan tekemään...*

Osa haastateltavista koki, ettei ole saanut omia toiveitaan läpi niin kuin olisi halunnut. Työvuorojen vaihtaminen ja sovittelu toisten työntekijöiden kanssa koettiin vaikeana ja aikaa vievänä. Suunnitelma listaa ei omien vuorojen laittamisen jälkeen seurattu, minkä vuoksi listavastaava ja esimies joutuivat joskus muuttamaan työvuoroja listojen teko vaiheessa. Työaika-autonomian alkuvaiheessa hankaluutta toi työtuntien laskeminen työvuorosuunnittelussa, kunnes ohjeistusta parannettiin ja tarkennettiin.

*...se on sitten että menneekö ne toiveet läpi vai ei...*

*...ei nyt välttämättä ole toiminu niin kuin ois halunnu...*

*...toivos et seurattas enempi niitä listoja miten ne kehittyy, silloin ehkä toiveetkin menis paremmin läpi...*

*...jossain vaiheessa tuli suunniteltua vähän liian paljon vuoroja kunnes siitä tuli parempi ohjeistus...*

## 8.2 Työaika-autonomian toteutumista estävät tekijät

Osalla työyhteisön jäsenistä oli ennestään kokemusta työaika-autonomiasta toisesta yksiköstä tai he olivat kuulleet autonomisesta työvuorosuunnittelusta toisilta hoitotyön tekijöiltä. Tämä loi ennakkokäsityksiä, jotka pääosin olivat negatiivisia autonomista työvuorosuunnittelua kohtaan. Negatiiviset asenteet peilautuivat kokemuksiin epäoikeudenmukaisesta työvuorosuunnittelusta. Näitä ennakkoasenteita oli haastavaa työstää yhdessä positiivisempaan suuntaan oman autonomisen työvuorosuunnittelun mallin luomiseksi.

### 8.2.1 Pelisääntöjen noudattaminen

Autonomiseen työvuorosuunnitteluun kuuluu jokaisessa työyhteisössä alkuvaiheessa luoda yhteiset pelisäännöt työvuorosuunnitteluun. Pelisääntöjen tarkoituksena on mahdollistaa oikeudenmukainen työvuorosuunnittelu. Prosessin alkuvaiheessa koulutus- ja kehittämislaisuuksissa luotiin yhteiset pelisäännöt, joihin kaikki pääsi vaikuttamaan ja niitä pystyi tarvittaessa myöhemmin tarkistamaan ja muuttamaan.

Haastateltavat kokivat ongelmanaksi sen, että kaikki eivät olleet sitoutuneet pelisääntöjen noudattamiseen tai vaihtoehtoisesti eivät olleet perehtyneet tarpeeksi pelisääntöihin. Pelisäännöissä oli myös lueteltu KVTES:sta keskeisimmät asiat, joita tuli noudattaa. Eniten ongelmia tuottivat viikonloput, KVTES:n mukaan kolmen viikon jaksolla yhden viikonlopun on oltava vapaa. Osa työyhteisön jäsenistä suunnitteli usein kaikki viikonloput työvuoroiksi. Ongelmia tuottivat myös juhlapyhät, loma-ajat, tärkeät toivomukset sekä yövuorosuunnittelu, joka nousi haastattelussa melko isoon rooliin. Pelisäännöissä yhtenä kohtana oli suunniteltujen työvuorojen päivittäminen summarivimiehitykseen, josta pystyi näkemään, montako työntekijää oli jo suunnitellut itselleen työvuoron jollekin päivälle. Tätä ei muistettu useinkaan noudattaa ja sen vuoksi työvuorojen suunnitteluun kului paljon turhaa työtä.

*...mä oon monta kertaa huomannu, että sitä ei oo päivitetty ku aloitetaan yövuorojen laitot sinne, et sen takia se ei aina toimi...*

*...jotenkin ku sais vielä selkeämmäksi paljonko tunteja pitää suunnitella, et ku lukee yli ja ali, ei tiedä mitä tarkoittaa..*

*..se on hankala kun meillä on vakiyökköjä, jotka ei virallisesti ole vakiyökköjä, mutta tehneet vuosikaudet yövuoroa, niin sitte on paljon uusiakin jotka haluaa tehdä yövuoroa, niin kuka joustaa?...*

## 8.2.2 Työyhteisön toimivuus

Haastattelussa tuli usein esille hektinen ja kiireinen työympäristö, jonka koettiin vaikuttavan työvuorosuunnitteluun. Haastateltavat kokivat, ettei työvuorosuunnittelulle jäänyt tarpeeksi aikaa eikä siihen ehtinyt panostaa niin kuin olisi halunnut.

*...tää työ on vähän tämmöstä, et tuntuu et ei kerkiä niin paljon paneutumaan siihen ku pitäis, et kävis hakemassa työvuorosuunnittelulistan ja alkaa kattelemaan, tuntuu et aina on niin paljo töitä ettei kerkiä istumaan ja tuumailemaan, et menis niin ku yksiin työvuorot, eikä tarviis niin paljo vaihella...*

Myös työvuorojen muokkaaminen ja vaihtaminen suunnitteluprosessin aikana koettiin hankalaksi. Haasteellista oli muistaa seurata työvuorosuunnittelun etenemistä, suunnittelu lista "elää" koko ajan ja tärkeää olisi tarkistaa muutaman päivän välein, missä vaiheessa työvuorot ovat suunnittelulistalla, jotta niitä voi tarvittaessa omalta osalta muokata.

*...se on varmaan just ku laittaa niitä omia vuorojaan, mitä ajattelee eikä sitten välttämättä kato mitä ne toiset on laittanut ku mieltii vaan et mitkä tuntuu itelle hyvältä...sellasta ees taas muokkaamistahan se on...*

*...säättöähän tämä on vielä, että sitä puljausta se just on omaltakin kohalta, harvemmin tulee katottua sitä suunnitelmaa vielä...*

Haastattelussa nousi esille myös työyhteisön sujuva toiminta. Osa haastattelijoista koki, että työvuorosuunnittelussa tulisi enemmän kiinnittää huomiota siihe, että jokaisessa vuorossa on myös kokeneempaa henkilökuntaa ja että lääkintävahtimestareita on riittävästi. Lääkintävahtimestarit toteuttavat ainoana hoitotyön ryhmänä immobilisaatio hoitoa, joka voi olla toisinaan hyvin haasteellista.

*...et ku jos tulee vaikka kallovento, niin sinne on vaan mentävä ku neurokirurgi odottaa...*

*...kipsattavia potilaita on välillä aika paljon, ne on lisääntynyt viime vuosina myös yövuoroissa, pitäis olla tarpeeksi vakseja kipsaamaan tai muuten potilaat saa odottaa...*

Haastateltavat kokivat, etteivät he käyneet riittävästi keskustelija toistensa kanssa. Omat profiilikuvaukset tukivat työkaverin työvuorosuunnitteluun liittyvien tarpeiden tunnistamista, mutta avointa keskustelua oli liian vähän. Tähänkin koettiin vaikuttavan työyksikön kiireinen ilmapiiri, sekä kokonaisuutena iso työyhteisö, ettei työkaveria saattanut nähdä pitkään aikaan. Työaika-autonomia hanke poikkesi myös siinä suhteessa yleisesti työaika-autonomiaa toteuttavista yksiköistä, että tässä prosessissa oli mukana vain yksi ammattiryhmä ison työyhteisön sisältä. Tämä toi haastetta muun muassa yhteisistä palaveri ajankohdista, koska yksikössä oli paljon koko työyhteisölle, mukaan lukien sairaanhoitajat, perushoitajat ja lääkintävahtimestarit, tarkoitettuja koulutuksia ja palavereita, jonka vuoksi työaika-autonomian prosessin eteneminen oli haastavaa ja yhteistä aikaa oli vaikea löytää. Haastateltavat myös kokivat, ettei työaika-autonomia hanketta nähty kaikilta osin esimiestasolta merkittävänä.

*...eihän me kauheesti keskustella keskenämme, että mitä vuoroa sä teet, että mä voisin tehdä sen jne...*

### 8.3 Työyhteisötaidot työaika-autonomia prosessissa

Henkilöstön koulutus- ja kehittämistilaisuuksissa korostettiin yhteisöllisyyden merkitystä työaika-autonomian onnistumisessa. Haastattelussa tuli esille, että tärkeinä tekijöinä pidettiin työyhteisötaitoja, jotka sisältävät yhteistyön, joustavuuden, kollegiaalisuuden ja vuorovaikutuksen. Tärkeää oli, että jokainen työyhteisön jäsen oli sitoutunut työaika-autonomiseen työvuorosuunnittelu prosessiin.

#### 8.3.1 Yhteistyö

Työyhteisön jäsenet olivat suhteellisen pieni ryhmä päivystyksessä ja heidän välillään näkyi yhteenkuuluvuus, tiivis yhteistyö ja yhteiset periaatteet. Haasteellisena koettiin yhteistyö päivystysosastolta työnkierrossa olevien hoitajien kanssa. Vaikka eri ammattiryhmien yhteistyössä nähtiin paljon hyvää, niin työvuorosuunnittelussa koettiin ajoittain epäoikeudenmukaisuutta ja koettiin, ettei yksikön toiminnallisista syistä ole aina mahdollista sijoittaa osaston henkilöstöä päivystyspoliklinikan puolelle. Kyseessä ei siis ollut henkilökemiat, vaan eri ammattiryhmien osaaminen ja heille kuuluvat työtehtävät.

Yhteistyössä korostui henkilöstön toisilleen antama tuki ja tsemppaaminen, joka näkyi jo prosessin alkuvaiheessa koulutus- ja kehittämistilaisuuksissa. Pääosin positiivinen asenne ja onnistumisen halu yhtenä ryhmänä tuli vahvasti esille. Työaika-autonomia prosessin myötä osa haastateltavista koki, että tämä on lähentänyt työyhteisöä lisää ja on oppinut tuntemaan työkaveria ja työkaverin työvuorosuunnittelutarpeita myös paremmin ja sitä kautta yhteisymmärrys on lisääntynyt.

*...on hahmottunut paremmin kaikkien sielun elämä, että millasta elämää haluaa elää ja yöllä vai päivällä, ollaan tultu tutummaksi...*

Esimiehen kanssa yhteistyö koettiin joustavana ja esimies nähtiin työaika-autonomian toteutumista tukevana omalla positiivisella asenteella. Haastateltavat toivoivat, että esimies ei muuttaisi suunniteltuja työvuroja liikaa, vaan on työvuorojen tarkastaja ja valvoo, että pelisäännöt työvuorosuunnittelussa toteutuvat sekä tulostaa valmiit työvuorolistat.

### 8.3.2 Joustavuus

Joustavuus nähtiin sekä myönteisenä että haasteellisena asiana. Osa oli kokenut, että työvuorosuunnittelussa vahvemmat persoonat saavat aina tahtonsa läpi ja usein samat ihmiset joutuvat joustamaan omista suunnitelmistaan. Toisaalta työyhteisössä oli myös sellaisia työntekijöitä, jotka pystyivät omasta elämäntilanteestaan johtuen joustamaan aina tarpeen tullen ja heillä ei ollut varsinaisia toiveita työvuorosuunnitteluun.

*...ku joku joustaa kuitenkin, niin ois kiva että jokainen kattos missä itse pystyy joustamaan...*

Työvuoroihin liittyvissä asioissa työyhteisö oli tottunut joustamaan ennenkin, työaika-autonomiassa korostui avoimuus ja se oli erilaista kun suunnitteilla olevat työvuorolistat olivat kaikkien nähtävillä. Joustaminen nähtiin palkitsevana ja mielihyvää tuottavana asiana. Joustaminen paransi työyhteisön toimivuutta ja yhteistyötä.

*...on ollu kivaa jos on pystynyt ite jostain joustamaan ja voinut silleen auttaa työkaveria...*



### 8.3.3 Kollegiaalisuus

Kollegiaalisuus näkyi vahvasti ammattiryhmän keskuudessa, omaa ammattia arvostettiin ja tiedostettiin sen merkitys isossa työyhteisössä. Lääkintävahtimestareiden ammattikunta oli tiivis ja toistensa puolta pitävä ryhmä. Haastattelussa korostui asenne, että kaveria ei jätetä pulaan. Myös vanhemmalta kollegalta oppiminen nähtiin arvokkaana asiana.

*...me ollaan aika yhtenäinen porukka ja tiukka yhteinen linja ja varmasti yhtä köyttä vedetään kun nähdään se asia tärkeänä...*

Työvuorosuunnittelussa kollegiaalisuus näkyi toisten työvuorosuunnitelmien seuraamisena ja huomioimisena. Toista kollegaa kunnioitettiin ja keskustelun sävy oli hienotunteinen ja näin yritettiin päästä yhteisymmärrykseen työvuoroissa.

### 8.3.4 Vuorovaikutus

Vuorovaikutuksen koettiin olevan avointa ja luontevaa. Työyhteisön jäsenten välillä vallitsi luottamus ja positiivinen yhteistyö. Haastateltavat toivat ilmi työaika-autonomian aloitusvaiheessa pidettävien koulutus- ja kehittämistilaisuuksien osoittaneen, että asioista pystyi puhumaan suoraan ja avoimesti, ilman että piti pelätä mitä työkaveri ajattelee. Myös pelisääntöjen luominen oli yhteistyötä ja sen koettiin sujuvan hyvin.

Toisaalta kaivattiin enemmän keskustelua ja yhteisiä välipalavereita työaika-autonomiasta. Suuri työyhteisö ja erittäin hektinen työ koettiin haasteelliseksi työaika-autonomian onnistumisen kannalta. Saattoi mennä useita päiviä, jopa viikkoja ettei toista työkaveria pystynyt edes näkemään. Tämä vaati kärsivällisyyttä ja yhteistyötä muun muassa sähköpostin ja puhelimen avulla. Keskustelua olisi kaivattu erityisesti yövuoroihin liittyvissä työvuorotoiveissa sekä kehittämis- ja koulutuspäivistä, näiden ei katsottu aina jakaantuvan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.

### 8.4 Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen

Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisestä heräsi paljon keskustelua. Ongelmia työvuorosuunnittelussa voi syntyä kun odotukset omien työvuorojen suhteen ovat suuret, mutta mahdollisuudet toteutukseen ovat kuitenkin rajalliset huomioiden työyhteisön toiminnalliset tarpeet ja henkilöstön osaaminen sekä henkilökunnan riittävyys jokaiseen työvuoroon. Epäkohdat ja kokemukset ilmenivät monella eri tavalla ja niihin oli mietitty jo ennen haastattelua parannusehdotuksia ja keinoja.

#### 8.4.1 Työvuorosuunnitteluun liittyvät tarpeet ja keinot

Kehittämis ehdotuksissa korostui jälleen yövuorosuunnittelu, joka nousi näissä tutkimustuloksissa yhdeksi keskeisimmistä asioista useassa eri yhteydessä. Työyhteisössä oli niin sanottuja vakituisia yövuoron tekijöitä, jotka olivat tehneet lähes pelkästään yövuoroja jo useamman vuoden ajan ja työyhteisöön oli tullut uusia jäseniä, jotka myös halusivat tehdä yövuoroja. Tämä aiheutti välillä haastetta työvuorosuunnitteluun, mutta yleinen käsitys oli se, että myös yövuorosuunnittelussa oli yritetty tasapuolisesti huomioida joustavuus ja yhteisymmärrys oli säilynyt. Yövuorojen suunnitteluun ehdotettiin, että vakituisesti yövuoroja tekevät, suunnittelisivat jatkossa kukin itselleen kolmen viikon jaksolta aina yhden työviikon päivävuoroja eli aamu- ja iltavuoroja. Näin yövuoroja riittäisi paremmin kaikille halukkaille. Työyhteisössä nähtiin myös ongelmana se, että ne ketkä tekevät pääsääntöisesti yövuoroa, jäävät paitsi työyhteisölle kuuluvista yhteisistä käytännöistä ja tärkeistä palavereista ja yövuorolaisilla nähtiin olevan erilainen työkuulttuuri, tällä tarkoitettiin, että työ päivystyksessä on hieman erilaista yövuorossa suhteessa päivävuoroihin.

*...päivävuoron tekeminen saattas vähän yhtenäistää käytäntöjä, yököillä on hieman eri kulttuuri tai erilainen kulttuuri kuin päivävuoron tekijöillä, päiväaikaan on eri rutiinit kuin yöllä...*

Toinen kehittämis ehdotus liittyi välipalavereiden pitämiseen ja lähinnä yhteisen keskustelu ajan löytämiseen. Työyhteisö näki tärkeäksi työaika-autonomian toteutumisen kannalta sen, että avointa keskustelua olisi mahdollisimman paljon ja että pyritään pitämään yllä sitä mikä on nähty ja koettu hyväksi ja kehittämään sitä, minkä koetaan tuottavan haastetta. Haastattelussa nousi esille myös sosiaalisen median hyödyntäminen ja jäätin pohtimaan, voisiko työyhteisö perustaa työaika-autonomian merkeissä keskustelualueen johonkin sosiaaliseen mediaan.

Listavahdin merkitystä pohdittiin ja koettiin, ettei listavahdin osaamista ja roolia osattu hyödyntää vielä tarpeeksi. Listavahti oli osittain irrallinen tekijä työaika-autonomiassa, mutta toisaalta kaikki korostivat, että listavahti on tehnyt merkittävää työtä ja näkivät, että listavahdin osuus on melko haasteellinen.

*...ei oo ehkä tajunnut vielä sitä listavahdin asemaa tai työtä, varmaan aika vaikeeta ja hatua pitää nostaa, ehkä tämä on vielä niin uus juttu, että se selkeytyy ajan kanssa...*

## 9 POHDINTA

### 9.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tämä sisältää ajatuksen siitä, että todellisuus on moninainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kuvauksen kohteena ovat ihmisten kokemukset, tulkinnat, käsitykset ja näkemykset. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 160–161; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 49–50.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata hoitohenkilökunnan kokemuksia työaika-autonomisen työvuorosuunnittelumallin käyttöönotosta ja sen vaikutuksista työyhteisö- ja työntekijätasolla.

Tutkimus aloitettiin henkilökunnan kouluttamisella yhteisissä koulutus ja kehittämispalaverissa, joissa samalla yhdessä luotiin oma työaika-autonomia malli työyksikköön sekä kirjattiin ylös pelisäännöt ja sitouduttiin noudattamaan niitä. Työyhteisöstä suurin osa lähti prosessiin mukaan positiivisella asenteella ja autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyi paljon positiivisia odotuksia. Luonnollisesti myös muutosvastarinta näkyi ja osa henkilökunnasta oli epäilevällä kannalla. Henkilökunta kuitenkin koki, että he olivat saaneet kattavasti tietoa työaika-autonomiasta ja sen toteutuksesta.

Autonomisen työvuorosuunnittelun tarkoituksena on vaikuttaa työntekijöiden työssä jaksamiseen sekä osallistaa heitä oman työn kehittämiseen ja suunnitteluun. Tutkimuksen haastattelu vaiheessa työaika-autonomista työvuorosuunnittelua oli noudatettu noin 12 viikkoa, joten se on vielä melko lyhyt aika arvioimiseen miten paljon sillä on ollut vaikutusta työhyvinvointiin tai työssä jaksamiseen. Tuloksista kuitenkin käy ilmi, että työaika-autonomian myötä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen oli helpompaa, vuorotyön haitat vähenivät työvuorojen oikealla rytmittämällä ja elämää pystyi suunnittelemaan pidemmällä aikajännteellä esimerkiksi harrastusten suhteen.

Esimiehen antama rohkaisu ja tuki nähtiin tärkeänä. Henkilökunta piti tärkeänä, että esimies oli innostunut ja sitoutunut työaika-autonomiaan sekä yhdessä sovittuihin pelisääntöihin. Kanste (2011) pitää tärkeänä, että esimies sitoutuu työyhteisön toimintatapoihin ja arvoihin, koska sillä on merkitystä jäävätkö yhdessä sovitut toimintatavat elämään vai kuolevatko ne pois.

Tutkimustuloksien mukaan osa haastateltavista koki, etteivät työvuorotoiveet toteutuneet suunnitellusti ja työyhteisön jäsenten välillä ei käyty tarpeeksi avointa keskustelua. Osa koki, että mallin opettelu vie paljon aikaa ja vaatii vielä syvällisempää perehtymistä asiaan. Haastetta toi myös työehtosopimukseen ja muihin reunaehtoihin tutustuminen.

Estävinä tekijöinä nähtiin pelisäännöistä poikkeaminen ja työyhteisön toimivuus. Yhteisten pelisääntöjen luominen on työaika-autonomian toteutumisen edellytys. Pelisääntöjen noudattaminen on toisen työntekijän huomioonottamista työvuorosuunnittelussa. Pelisääntöjen noudattaminen ei aina kaikilta osin toteutunut, joko sääntöihin ei ollut perehdytty tarpeeksi hyvin ja tapahtui niin sanotusti huolimattomuus virheitä suunnittelussa tai sitten ei välitetty voimassa olevista pelisäännöistä.

Työaika-autonomian toteutuminen on yksilöllistä ja yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Jokaisen työntekijän henkilökohtaisia tarpeita voidaan huomioida, mutta myös työyhteisön toimivuus tulee huomioida. Tässä tutkimuksessa haasteelliseksi koettiin kiireellinen työympäristö ja iso työyhteisö, jossa toista työkaveria ei saattanut nähdä pitkään aikaan ja keskustelu työyhteisön jäsenten välillä koettiin vaikeaksi käytännössä toteuttaa. Erityisen lisähaasteen toi se, että autonomiseen työvuorosuunnitteluun osallistui vain yksi ammattiryhmän ison työyhteisön keskuudesta ja työvuorojen sovittaminen oli ajoittain hyvinkin vaikeaa. Kokonaisuutena tuli huomioida sairaanhoitajien työvuorot ja sen vuoksi autonomiseen työvuorosuunnitteluun ei aina jäänyt tarpeeksi aikaa ja suunniteltuja vuoroja joutui muokkaamaan paljon.

Autonominen työvuorosuunnittelu vaatii työyhteisöltä oikeudenmukaista ajattelutapaa, joustavuutta sekä yhteisöllisyyttä. Vuorovaikutustaidot sekä työn kehittävä ote ovat välttämättömiä taitoja yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteuttamisessa. (Koivumäki ym. 2005, 17; Heikkilä 2006, 55–56.) Vaikka yhteistyö oli ajoittain haastavaa johtuen pitkälti yksikön toiminnallisista syistä, niin silti sen koettiin toimivan pienen ryhmän välillä hyvin ja joustavasti. Yhteistyötä vahvisti tunne yhteenkuuluvuudesta ja yhteistä tavoitteista. Kollegiaalisuus näkyi toisen arvostamisena ja kunnioittamisena. Luottamuksellinen ja avoin vuorovaikutus nähtiin tärkeäksi tekijäksi autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumisessa.

Yhteenvetona tutkimustuloksista voidaan todeta, että autonomisella työvuorosuunnittelulla on pystytytty parantamaan henkilökunnan työssä jaksamista ja erityisesti työn ja vapaaajan yhteensovittaminen on helpottunut. Joskin osa työntekijöistä koki, että perinteinen työvuorosuunnittelumalli, jossa apulaisosastonhoitaja tekee työvuorot, on toiminut paremmin. Mutta autonomiseen työvuorosuunnitteluun oltiin sitoutuneita ja useita kehittämisideoita toiminnan parantamiseksi nousi esille. Hyvin toteutuessaan työaika-autonomialla voi-

daan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyden kehittymiseen. Työaika-autonomian onnistunut toteutuminen vaatii työyhteisöltä yhteisöllistä toimintaa, joka kehittyy ajan kuluessa. Työntekijöiden ja työyhteisön kehitysmuotoinen asenne ja ilmapiiri, sekä esimiehen tuki ja huomioonottava johtaminen luovat työaika-autonomian toteutumiselle suotuisat olosuhteet. Tässä vaiheessa tutkimusta työvuorosuunnittelussa oli edetty siihen pisteeseen, että henkilökunta omatoimisesti suunnittelee työvuorot noudattaen omia pelisääntöjään. Tutkimustulosten pohjalta autonomista työvuorosuunnittelua halutaan kehittää vielä toimivammaksi kokonaisuudeksi.

## 9.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa kiinnitetään huomiota tutkimuksen suorittamiseen hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka tutkimusprosessia koskeva selostus tutkimuksen toteutuksesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 231–232; Eskola & Suoranta, 2005, 208–209.) Uskottavuus edellyttää sitä, että tulokset on kuvattu selkeästi ja lukija ymmärtää miten analyysi on tehty (Kankkunen & Vehviläinen & Julkunen 2010). Tutkimuksessa on kuvailtu mahdollisimman tarkasti tutkimusprosessin eteneminen vaihe vaiheelta alkaen aiheen valinnasta, teemahaastattelun toteutuksesta, aineiston luokittelusta ja analysoinnista päättyen tulosten tulkintaan. Tutkimustuloksia on vahvistettu ja havainnoillistettu suorilla haastatteluotteilla.

Ryhmähaastattelu aineiston hankintakeinona on haastavaa. Tutkijalla ei ollut aikaisempaa kokemusta laadullisen tutkimuksen tekemisestä eikä ryhmähaastattelusta aineiston hankinta menettelynä. Tämä on voinut osittain heikentää tutkimustulosten luotettavuutta. Tutkijan rooli yksikön yhtenä esimiehenä toi myös lisähaastetta tutkimusprosessin läpiviemiseen. Haastateltavat myös tiesivät tutkijan positiivisen asenteen työaika-autonomiia kohtaan, joka saattoi vaikuttaa ennako-oletuksena jo tutkimuksen alkuvaiheessa. Toisaalta tutkittava ryhmä oli suhteellisen pieni ja sen jäsenet entuudestaan toisilleen tuttuja. Jäsenten kesken vallitsi hyvä yhteishenki, avoimuus ja rehellisyys. Haastattelu tilanne eteni joustavasti ja keskustelu oli avointa, tutkija koin saavani rehelliset vastaukset kaikkiin esittämiini kysymyksiin.

Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja haastatteluun osallistui lopulta seitsemän lääkintävahtimestaria. Kaksi joutui jäämään haastattelusta pois työyhteisön ennalta arvaamattoman toiminnan vuoksi. Tutkija ei kuitenkaan muuttanut suunnitelmia esimerkiksi pitämällä yksilöhaastatteluja ryhmähaastattelun lisäksi, vaan koki, että tutkimustietoa oli jo

riittävästi ja haastatteluun osallistui kuitenkin lähes puolet työyhteisöstä. Haastattelu tapahtui tutussa työympäristössä rauhallisessa tilassa.

Refleksiivisyydellä tarkoitetaan tutkijan olemista tietoisena omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä. Siinä tarkastellaan tutkijan asemaa ja toimintaa tutkimusprosessissa. Tutkijan tehtävänä on arvioida oma vaikutuksensa tutkimusprosessiin ja aineistoon sekä tuottaa esille myös lähtökohdat raportoinnissa. ( Kymä & Juvakka 2007, 129.) Jos tutkija on kohdeorganisaation sisältä, hänellä on oltava tietty auktoriteettiasema ja tutkimukseen osallistuvien hyväksyntä (Lauri, 1997, 119–120). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen tekijä oli työyhteisön yksi esimies ja toimi koko työaika-autonomia prosessi läpiviejänä aina henkilökunnan koulutuksista haastatteluun asti. Tutkija koki, että tässä asetelmassa oli sekä hyviä että huonoja puolia. Tutkija tunsikin tutkittavan kohderyhmän ja vuorovaikutus oli luontevaa sekä ymmärrettävää. Toisaalta asetelma saattoi estää havainnoimasta jotakin, mitä saatu aineisto tuotti. Tutkija oli osa työyhteisöä esimiehen roolissa ja tunsikin yksikön toimintatavat. Hän tunsikin myös hyvin tutkittavan aiheen ja oli perehtynyt siihen jo vuosien ajan eri työyhteisöissä sekä omasta mielenkiinnosta johtuen syventänyt tietämystään aiheesta muun muassa kouluttautumalla ja lukemalla tutkimuksia aiheeseen liittyen. Tämä auttoi tiedostamaan mahdollisia ennakkokäsityksiä työaika-autonomiasta ja sitä kautta se pienensi mahdollisia tutkimustulosten vääristymiä.

### 9.3 Tutkimuksen eettisyys

Eettisten kysymysten hallinta on yksi tutkimuksen tärkeimmistä perusasioista. Varsinkin ihmistieteissä oikea eettinen toiminta liittyy tutkimuksen jokaiseen vaiheeseen (Hirsjärvi & Hurme 2009, 19; Vehviläinen-Julkunen 1997, 26). Tutkimuksen tulee perustua eettisyyteen koko prosessin ajan. Huomio kiinnittyy tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kohteluun ja oikeuksien toteutumiseen, aineiston keruuseen, analysointiin ja raportointiin. (Leino-Kilpi 2003, 284–294; Vehviläinen-Julkunen 1997, 26.)

Tutkimuksen aihe oli perusteltu, koska työaika-autonomian toteutumista eri terveydenhuoltoalan organisaatioissa on vielä vähän tutkittu, erityisesti yhteisöllisyyden näkökulma on jäänyt vähälle huomiolle. Toisaalta työyksikössä oli toiminnallisia tarpeita työvuorosuunnittelun kehittämiseen. Lisäksi Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin strategiassa vuosille 2009–2013 yhdeksi keskeiseksi tavoitteeksi on kirjattu kehittää joustavia toimintatapoja työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi. ( Pulkkinen, Penttinen & Miettinen 2008, 17.) Tutkimuksen avulla olen halunnut olla tätä tavoitetta tukemassa ja viemässä eteenpäin. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata työaika-autonomian käyttöönoton prosessi sekä saada tietoa

henkilökunnan kokemuksista liittyen uuteen työvuorosuunnittelumalliin. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista eikä tutkija valikoinut haastateltavia etukäteen. Haastatteluun osallistui lähinnä ne työntekijät, jotka olivat haastattelupäivänä työvuorossa ja lisäksi muutama halusi osallistua haastatteluun vapaapäivältään, koska kokivat asian tärkeäksi. Tutkija lähetti koko työyhteisön jäsenille sähköpostin välityksellä saatekirjeen, jossa kerrottiin tutkimuksen tausta ja tarkoitus sekä tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus. Saatekirjeessä kerrottiin myös haastattelun nauhoituksesta, aineiston käytöstä tutkimuksessa sekä anonymiteetin huomioimisesta. Ennen haastattelun alkamista tutkija muistutti vielä suullisesti osallistujia heidän oikeuksistaan.

Haastattelijoille kerrottiin, että tutkimus on valmistumisen jälkeen kaikkien luettavissa internetistä. Haastattelussa käytetty materiaali ja tutkimusaineisto, eli nauhoitetut haastattelut ja litteraatiot olivat vain tutkijan käytössä ja ne säilytettiin ja käsiteltiin asianmukaisesti. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen kaikki tiedostot on hävitetty asiaankuuluvalla tavalla. Tutkimusprosessi kuvattiin ja tutkimustulokset raportoitiin rehellisesti ja avoimesti.

#### 9.4 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimusprosessin aikana on selvinnyt, että työaika-autonomisella työvuorosuunnittelulla pyritään lisäämään organisaatioiden vetovoimaisuutta. Olisi mielenkiintoista saada lisää tutkimustietoa, kuinka paljon työaika-autonomia lisää kiinnostavuutta ja vetovoimaisuutta niissä yksiköissä, joissa se on käytössä. Tutkimuksen aikana tutkijalle on muodostunut kuva, että työaika-autonomiaan liittyy melko paljon ennakko-oletuksia, jotka ovat usein kielteisiä.

Suurin osa työaika-autonomiasta käsittelevistä tutkimuksista liittyy työaika-autonomian yhteydestä työhyvinvointiin ja henkilökunnan kokemuksiin. Olisi mielestäni kiinnostavaa saada enemmän tutkimustietoa esimiesnäkökulmasta, miten työaika-autonomia tulee huomioida yksiköissä, miten se vaikuttaa esimiehen työskentelyyn ja kokeeko esimies työaika-autonomian myönteisenä ja omaa työhyvinvointia parantavana tekijänä vai haasteellisena asiana.

Tutkijalle läheiseksi tullut aihealue liittyy yhteisöllisyyteen. Tähän olisi ollut kiinnostava syventyä tarkemmin. Yhteisöllisyys ja sen merkitys korostuvat lähitulevaisuudessa, kun eri työyhteisöt kilpailevat osaavasta ja sitoutuneesta henkilöstöstä. Olisi mielenkiintoista ja hyödyllistä saada tarkempaa tietoa siitä, mitkä tekijät sitouttavat henkilökunnan työyhteisöön.

söön ja miten yhteisöllisyys huomioidaan pitkällä aikavälillä. Lisäksi olisi tärkeä huomioida johtajuuden ja esimiesten yhteys työyhteisön yhteisöllisyyteen.



## LÄHTEET

Ala-Mursula, L. 2006. Employee worktime control and health. Oulun yliopisto. Kansanterveys­ tieteiden ja yleislääketieteen laitos. Väitöskirja. Saatavissa: <http://herkules oulu.fi/isbn951428183/isbn951482183.pdf>

Aitoaho, A. & Komulainen, A. 2005. *Työhyvinvointi ja sairauspoissaolot Kajaanin kaupungin perusturvatoimialalla vuonna 2003*. Oulun yliopisto 2005. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Pro gradu-tutkielma.

Baylyn L., Collins R. & Song Y. 2007.. *Self-scheduling for hospital nurses: an attempt and and its difficulties*. Journal of Nursing Management 15, 72-77.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Euroopan työolotutkimus 2010. Saatavissa: [www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results\\_fi.ntm](http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results_fi.ntm) [viitattu 10.12.2013].

Hakola, T., Hublin, C., Härmä, M., Kandolin, I., Laitinen, J. & Sallinen, M. 2007. *Toimivat ja terveet työajat*. 2. uudistettu painos. Vammala:Vammalan kirjapaino.

Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. *Työvuorosuunnittelu hoitoalalla, Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia*. Työterveyslaitos. Helsinki: Sastamalan Kirjapaino Oy.

Harikkala, L. 2013. *Työaika-autonomia malli Tyks Vakka-Suomen Sairaalan yhteispäivystykseen*. Turun ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Heikkilä, A. 2006. *Yhteisöllisyys työaika-autonomiaa toteuttavissa työyksiköissä työntekijöiden kokemana*. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.

Heikkinen, H. 2007. *Toimintatutkimuksen lähtökohdat*. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) *Toiminnasta tietoon*. Vantaa: Dark Oy.

- Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. *Mitä on toimintatutkimus*. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä*. Juva: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. *Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hung, R. 2002. *A note on nurse self - scheduling: an attempt and its difficulties*. Journal of Nursing Management 2007, pages 72 - 77.
- Hyppölä, H., Kauhanen, M., Mönkkönen, A. & Tihinen, M. 2013. *Hankesuunnitelma päivystyspoliklinikka*. Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri. Kuopion yliopistollinen sairaala.
- Immonen, A. 2013. *Hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen*. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Juuti, P. & Vuorela A. 2002. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kallioniemi, T. & Kinnunen, A. 2009. *Vaikuta ja voi hyvin hoitotyössä, työaika-autonomian kehittämishanke, osaprojekti 1. Kartoitus osaston K3 hoitohenki-lökunnan työaika-autonomiaan liittyvistä kokemuksista Peijaksen sairaalassa 2007–2009*. Laurea-ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen – Julkunen, K. 2009. *Tutkimus hoitotieteessä*. Helsinki: WSOYpro.
- Kanste, O. 2011. *Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin*. Tutkiva hoitotyö, 9 (2), 30–36.
- Kaittovuori, A. 2007. *Voimaantumisen työhyvinvoinnin mahdollistajana Nauvon sosiaali- ja terveystoimessa*. Turun ammattikorkeakoulu. Ylempi korkeakoulututkinto. Opinnäytetyö.
- Karlsson, H. 2008. *Voimaannuttavat tekijät pitkäaikaissairanhoidossa*. Turun ammattikorkeakoulu. Ylempi korkeakoulututkinto. Opinnäytetyö.
- Kiikkala, I. 2004. *Hyvää vointia edistävä työpaikka*. Teoksessa Hoitotyön vuosikirja 2004. Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki: Tammi.

Koivumäki, M., Aschan, H., Kasanen, R. & Vihersalo, M. 2005. *Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia*. HYKS, Jorvin sairaala ja Espoon kaupungin vanhuspalvelut, tutkimus- ja kehittämishanke. Loppuraportti.

Koivumäki, M. 2006. *Työaika-autonomian käyttöönoton työkirja*. Viitattu 08.04.2013.

<http://www.hus.fi>

KVTES 2012 - 2013 *Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus*. 2012. KT Kuntatyönantajat. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Kuopion yliopistollinen sairaala 2013. *Päivystys* [verkkosivu]. Kuopion yliopistollinen sairaala [viitattu 04.11.2013]. Saatavissa:

<http://www.psshp.fi/index.asp?link=5705.5&language=1>

Kuula, A. 1999. *Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lauri, S. & Kyngäs, H. 2005. *Hoitotieteen teorian kehittäminen*. 1. painos. Vantaa: WSOY.

Lauri, S. 1997. *Toimintatutkimus*. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. Juva: WSOY.

Levo, M. 2010. *Työaika-autonomialla hyvinvointia*. Pori. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Diak Länsi Pori, Terveyden edistämisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö.

Liski, A. 2012. *Autonominen työvuorosuunnittelu ja työhyvinvointi Kaupin sairaalassa*. Tampereen yliopisto. Pro gradu- tutkielma.

Mamia T. 2009. *Mistä työhyvinvointi syntyy?* Teoksessa Blom R. & Hautaniemi A. (toim.). *Työelämä muuttuu, jostaako hyvinvointi*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.

Mannila, M-L. 2009. Voimaantumisen saloja: *Hoitotyöntekijöiden kokemuksia voimaantumisesta vanhusten palveluasumisessa*. Kuopio: Savonia ammattikorkeakoulu, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö. [Viitattu 29.10.2013.] Saatavissa:

<https://publications.theseus.fi/handle/10024/6865>.

Markkanen, O. & Mönkkönen, L. 2011. *Lääkintävahtimestarin toimenkuva päivystysalueella*. Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri. Kuopion yliopistollinen sairaala.

Metsämuuronen, J. 2008. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Metodologia-sarja 4. Jyväskylä: Gummerus.

Mäkinen T. 2009. *Kokeilusta käytännöksi*. Tehy. 4.3.2009.

Mäkisalo, M. 2003. *Yhdessä onnistumme, opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Mäntyselkä P., Miettola, J., Halinen, M., Lipponen, P., Hietakorpi, S. & Kumpusalo, E. 2003. Kuopion yhteispäivystystutkimus. *Kuopion yhteispäivystyksen yleislääkäripäivystyksen käyntisyöt ja konsultaatiot*. Suomen Lääkärilehti 58, 415–418.

Mönkkönen, A. Päivystyksen henkilökunta [sähköpostiviesti.] Vastaanottaja Miia Tabell. Lähetetty 29.10.13. [Viitattu 23.12.13.]

Neal T, Shumate P. *Shared scheduling in the pediatric emergency departement*. J Emerg Nurs 2003; 29: 18–19.

Paasivaara L. & Nikkilä J.2010. *Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia*. Helsinki: Nord Print Oy.

Peters V., Rijk A., & Boumans N. 2009. *Nurses' satisfaction with shiftwork and associations with work, home and health characteristics: a survey in the Netherlands*. Journal of advanced nursing 2009, 2689-2700.

Pulkkinen, M., Penttinen, J. & Miettinen, M. 2008. *Pohjois-savon sairaanhoitopiirin strategia 2009–2013*. Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, hallintokeskus. Saatavissa: [www.psshp.fi](http://www.psshp.fi)

Rauramo, P. 2008. *Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rauramo, P. 2007. *Hyvinvoinnin edistäminen yliopistoissa Työhyvinvoinnin portaat- mallin viitekehyksessä*. Kuopion Yliopisto. Pro gradu-tutkielma.

Rautiainen, H. & Äimälä, M. 2008. *Työaikalaki*. 3. uudistettu pianos. Juva: WS Bookwell Oy.

Rundström-Honga, A-M. 2005. *Työhyvinvointi Oulun yliopiston lääketieteellisessä tiedekunnassa henkilöstön arvioimana*. Oulun yliopisto. Pro gradu-tutkielma.

Russel E., Hawkins J., & Arnold KA. 2012. *Guidelines for Successful Self-scheduling on Nursing Units*. JONA 42 (9), 408-409.

Rönnerberg, E. & Larsson T. 2010. *Automating the self-scheduling process of nurses in Swedish healthcare: a pilot study*. Health Care Management Science. 13/2010, 35–59.

Sinivaara, M., Aschan, H. 2008. *Työaika-autonomia. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelumalli*. Teoksessa L. Koponen & H. Hopia (toim.) Vetovoimainen terveydenhuolto. Hoitotyön vuosikirja. 2008. Sairaanhoidtajaliitt: Suomen Graafiset palvelut Oy.

Sinivaara, M. 2003. *Työaika-autonomia työhyvinvoinnin edistäjänä*. Teoksessa Peiponen A., Koivisto T., Muurinen S., Rajalahti E., 2003. Hoitotyön vuosikirja 2004, hoitotyönjohtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Teahan B. 1998. *Implementation of a self-scheduling system: a solution to more than just schedules!* Journal of Nursing Management 6, 361-368.

Terävä K. & Mäkelä-Pusa P. 2011. *Esimies hyvinvointia rakentamassa*. Tampere: Punk-hanke, Kuntoutussäätiö.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

*Työaika-autonomia osana joustavia työaikajärjestelyjä*. 2007. [Viitattu 20.5.2013]. Saatavissa: <http://www.lshp.fi/default.aspx?contentid=2082>

Työaikadirektiivi 2003/88/EY [verkkajulkaisu] [viitattu 20.4.2013] Saatavissa: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003L0088:FI:HTML>

Työaikalaki 605/1996 [Verkkajulkaisu] [viitattu 20.4.2013] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>

**Työvuoron pituus jaksotyössä / TEHY ry**

Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen työaikaluvun 12 §:n 2. momentissa todetaan, että jaksotyössä työvuoro on säännönmukaisesti enintään 10 tunnin pituinen, jolleivät viraston/laitoksen toiminnan kannalta välttämättömät lyhytaikaiset poikkeukset muuta aiheuta tai toimivaltainen viranomaisen ja sopijajärjestö paikallisesti toisin sovi. Edelleen todetaan, että sopimuksessa noudatetaan 3 §:n määräyksiä soveltamisohjeineen.

Työaikaluvun 3 §:ssä (työaikamääräyksistä poikkeaminen) todetaan seuraavaa:

”Jos säännöllinen työaika on tarpeen järjestää tässä sopimuksessa määrätyistä yleisistä työajoista poikkeavasti, on asiasta sovittava viranhaltijan/työntekijän kanssa. Jos poikkeava työaikajärjestely koskee vähintään viittä viranhaltijaa/työntekijää, asiasta on sovittava asianomaisen luottamusmiehen tai paikallisesti asianomaisen sopijajärjestön kanssa. ... Jos poikkeavista työaikajärjestelyistä sovitetaan paikallisesti asianomaisen sopijajärjestön kanssa, palkansaajien sopijaosapuolena on ko. viranhaltijoita/työntekijöitä edustavan sopijajärjestön esimerkiksi valtakirjalla valtuuttama edustaja/edustajat. Muodollisesti paikallinen sopiminen voi tapahtua esim. osapuolten allekirjoittamalla pöytäkirjalla.”

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä ja Tehyn Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin ammattiosasto 550 ry sopivat poikkeuksellisista järjestelyistä jaksotyössä seuraavaa:

1. Jaksotyössä yhden työvuoron enimmäispituus on KVTES-määräyksistä poiketen 15 tuntia.
2. Yli 10 tunnin työvuoroista on sovittava kirjallisesti esimiesten ja työntekijän välillä tätä varten laaditulla erillisellä lomakkeella.
3. Yli 10 tunnin työvuorojen tekeminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja toisaalta toiminnallisiin syihin.
4. Esimiehen vastuulla on seurata henkilöstön jaksamista ja työhyvinvointia.
5. Tämä sopimus on irtisanottavissa puolin ja toisin kolmen kuukauden irtisanomisajoin.

KUOPIO \_\_\_ 11 \_\_\_ / \_\_\_ 12 \_\_\_ 2012

---

Risto Miettunen  
sairaanhoitopiirin johtaja

---

Pekka Poikolainen  
henkilöstöjohtaja

---

Sirpa Humaloja  
TEHY ry

---

Hilkka Kontiainen  
TEHY ry

## Työvuoron pituus jaksotyössä / SUPER ry

Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen työaikaluvun 12 §:n 2. momentissa tode-  
taan, että jaksotyössä työvuoro on säännönmukaisesti enintään 10 tunnin pituinen, jolleivät  
viraston/laitoksen toiminnan kannalta välttämättömät lyhytaikaiset poikkeukset muuta ai-  
heuta tai toimivaltainen viranomainen ja sopijajärjestö paikallisesti toisin sovi. Edelleen tode-  
taan, että sopimuksessa noudatetaan 3 §:n määräyksiä soveltamisohjeineen.

Työaikaluvun 3 §:ssä (työaikamääräyksistä poikkeaminen) todetaan seuraavaa:

”Jos säännöllinen työaika on tarpeen järjestää tässä sopimuksessa määrätyistä yleisistä työ-  
ajoista poikkeavasti, on asiasta sovittava viranhaltijan/työntekijän kanssa. Jos poikkeava työ-  
aikajärjestely koskee vähintään viittä viranhaltijaa/työntekijää, asiasta on sovittava asian-  
omaisen luottamusmiehen tai paikallisesti asianomaisen sopijajärjestön kanssa. ... Jos poik-  
keavista työaikajärjestelyistä sovitaan paikallisesti asianomaisen sopijajärjestön kanssa, pal-  
kansaajien sopijaosapuolena on ko. viranhaltijoita/työntekijöitä edustavan sopijajärjestön  
esimerkiksi valtakirjalla valtuuttama edustaja/edustajat. Muodollisesti paikallinen sopiminen  
voi tapahtua esim. osapuolten allekirjoittamalla pöytäkirjalla.”

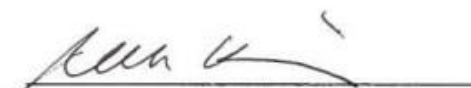
Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä ja Superin Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin  
ammattiosasto sopivat poikkeuksellisista järjestelyistä jaksotyössä seuraavaa:

1. Jaksotyössä yhden työvuoron enimmäispituus on KVTES-määräyksistä poiketen 15 tun-  
tia.
2. Yli 10 tunnin työvuoroista on sovittava kirjallisesti esimiesten ja työntekijän välillä tätä  
varten laaditulla erillisellä lomakkeella.
3. Yli 10 tunnin työvuorojen tekeminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja toisaalta toiminnal-  
lisiin syihin.
4. Esimiehen vastuulla on seurata henkilöstön jaksamista ja työhyvinvointia.
5. Tämä sopimus on irtisanottavissa puolin ja toisin kolmen kuukauden irtisanomisajoin

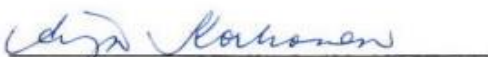
KUOPIO \_\_\_ 22 \_\_\_ / \_\_\_ 10 \_\_\_ 2013



Risto Miettunen  
sairaanhoitopiirin johtaja



Pekka Poikolainen  
henkilöstöjohtaja



Arja K. Rhonen  
SUPER ry



Kaija Rätty  
SUPER ry

## TUTKIMUSLUPA

## LIITE 3



Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri  
KUOPION YLIOPISTOLLINEN SAIRAALA

HOITOTIETEEN JA MUIDEN TERVEYS-  
TIETEIDEN TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Nro \_\_\_\_\_ / 20 \_\_\_\_

Hakemuksen käsittely on kuvattu hallinnollisessa ohjeessa "Hoitotieteen ja muiden terveystieteiden tutkimuksen ohjeet Kuopion yliopistollisessa sairaalassa". Hakemukseen liitetään tutkimussuunnitelma aineiston keruulomakkeineen ja saatteineen, rahoitussuunnitelma.	
<b>HAKIJA</b>	
Vastuullinen tutkija <u>Tabell Miia</u>	Talvaanpankote 8 C 121 70200 KUOPIO 045-8063232 miia.tabell@kuvh.fi
Nimi	Osoite, puh, s-posti
Muut tutkijat	
Työ- tai opiskelupaikka	<u>KYS/yleislääketieteen päivystys 3901</u>
Virka/toimi (ei koske opiskelijoita)	<u>apulaosastonhoitaja</u>
Opiskelupaikka	<input checked="" type="checkbox"/> AMK mikä _____ <input type="checkbox"/> yliopisto mikä _____ <input type="checkbox"/> muu mikä _____
Suoritettava tutkinto	<u>Sosiaali ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK</u>
<b>TUTKIMUS</b>	
Tutkimuksen nimi	<u>Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto ja kokemukset KYS:n päivystyksen lääkitävähämestareilla</u>
Tutkimuksen lyhyt kuvaus (mm. tutkimuksen tarkoitus, kohderyhmä ja tutkimusmenetelmät) sekä julkaisusuunnitelma (maksimissaan 300 sanaa)	
<p>Opinnäytetyössä on tarkoituksena kuvata KYS:n päivystyksen lääkitävähämestareiden työaika-autonomisen työaikamallin käyttöönottoprosessi ja kokemukset uuden mallin käytöstä ja sen vaikutuksista.</p> <p>Opinnäytetyö on toimintatutkimus. Prosessin aikana työyhteisö suunnittelee ja ottaa käyttöön autonomisen työvuorosuunnittelumallin. Opinnäytetyön aineisto kerätään teemahaastattelulla.</p>	
Tutkimus on	<input type="checkbox"/> amk-tutkinto <input checked="" type="checkbox"/> ylempi amk-tutkinto <input type="checkbox"/> pro gradu <input type="checkbox"/> lisensiaattityö <input type="checkbox"/> väitöskirja <input type="checkbox"/> muu, mikä _____
Monikeskustutkimus	<input type="checkbox"/> ei <input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> kansallinen <input type="checkbox"/> kansainvälinen
Tutkimuksen kokonaisaikataulu	Aikataulu KYSissä
<u>09/12 - toukokuu 2013</u>	<u>lokakuu 2012   toukokuu 2013</u>
Kustannukset	
<input type="checkbox"/> Arvio KYSille koituvista kustannuksista	<u>0,5</u> €
Tarkempi kustannuserittely esitettävä erillisellä liitteellä.	
<input type="checkbox"/> Ei aiheuta kustannuksia KYSille	



<b>Tutkimuseettisen toimikunnan lausunto</b>	
<input type="checkbox"/> annettu <input type="checkbox"/> käsittelyssä <input type="checkbox"/> ei ole haettu	
Toimikunta _____	Lausunto nro _____ pvm _____
<b>Johtajaylilääkärin lupa rekisteritutkimuksia varten</b>	
<input type="checkbox"/> annettu <input type="checkbox"/> käsittelyssä <input type="checkbox"/> ei ole haettu	pvm _____
<b>STM:n lupa rekisteritutkimuksia varten</b>	
<input type="checkbox"/> annettu <input type="checkbox"/> käsittelyssä <input type="checkbox"/> ei ole haettu	pvm _____
<b>Henkilöstöpäällikön lupa henkilökuntaa koskevia tutkimuksia varten</b>	
<input checked="" type="checkbox"/> annettu <input type="checkbox"/> käsittelyssä <input type="checkbox"/> ei ole haettu	pvm <u>10.1.13</u>
<b>Muu lupa (mikä)</b>	
<input type="checkbox"/> annettu <input type="checkbox"/> käsittelyssä	pvm _____
<b>Opinnäytetyön tuotoksen käyttöoikeus luovutetaan KYSille</b>	
<input checked="" type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei	
<b>ALLEKIRJOITUS JA SITOUMUS</b>	
Allekirjoittaneet tutkijat sitoutuvat noudattamaan tulosyksikön esimiesten antamia ohjeita, sairaalan yleisiä sääntöjä sekä salassapito- ja vaihtoluovollisuutta ja lähettämään tutkimusraportin yksikköön jossa tutkimus on tehty sekä luvan myöntäjälle.	
<u>9/1/2013</u>	
<u>Mina TABELL</u>	
Tutkijan allekirjoitus	Tutkijan allekirjoitus
<u>Mina Tabel</u>	
Nimen selvennys	Nimen selvennys
Tutkijan allekirjoitus	Tutkijan allekirjoitus
Nimen selvennys	Nimen selvennys
<b>OPINNÄYTETYÖN OHJAAJAT</b>	
<u>Sinikka Tuomikangas</u>	
Ohjaajan allekirjoitus	Ohjaajan allekirjoitus
<u>Sinikka Tuomikangas</u>	
Nimen selvennys	Nimen selvennys
Osoite, puhelin, s-posti	Osoite, puhelin, s-posti
<u>Sinikalatie 6B 20110 KUOPIO</u>	
<u>P. 044 785 6405</u>	
<b>PUOLTO</b> Potilastutkimuksissa puolto tarvitaan joko tulosyksikön ylilääkäriltä (yksi tulosyksikkö), tulosaluejohtajalta (useita tulosyksiköitä) tai johtajaylilääkäriltä (useita tulosalueita).	
<input type="checkbox"/> Puollan hakemusta	
<input type="checkbox"/> En puolla, perustelut	
___/___/20___	
Allekirjoitus	
Nimen selvennys, virka-asema	

**PÄÄTÖS**

- Myönnän tutkimusluvan
- Myönnän tutkimusluvan, mutta ennen tutkimuksen aloittamista tutkimukselle tulee hakea tutkimuseettisen toimikunnan lausunto / johtajaylilääkärin lupa rekisteritutkimuksia varten / STM:n lupa rekisteritutkimuksia varten / KYS:n henkilöstöpäällikön lupa henkilökuntaa koskevia tutkimuksia varten / muu lupa, mikä

Lupa saatu 10.1.2013

- Tulosyksikön / -alueen ylivoitajan / hallintoylihoitajan päätös nro \_\_\_\_\_

101\_2013

Allekirjoitus

H. Paasikallio

Nimen selvennys

**YHTEYSHENKILÖ KYSISSÄ** (Tulosyksikön /-alueen ylihoitaja tai hallintoylihoitaja nimeää)

Nimi

Työyksikkö

S-posti

Puhelin

**LIITTEET**

- Tutkimussuunnitelma 12 sivua
- Rahoitussuunnitelma \_\_\_\_\_ sivua
- Muita liitteitä \_\_\_\_\_ sivua

### **Lääkintävahtimestareiden työaika-autonomian pelisäännöt**

- Ensin suunnitellaan yövuorot ja ehdottomat toiveet. Ehdottomiin toiveisiin kuuluvat vapaat ja työvuorot, joita ei voi tehdä. Ehdottomia toiveita max. 6 kpl/3 vkoa. Merkitse ehdottomat toiveet punaisella ja yövuorot lyijykynällä
- Isoilla kirjaimilla vuoro, jonka haluat tehdä ja pienillä kirjaimilla vuoro, joka ei käy
- Arki-iltoihin pyritään saamaan 4 vaksia tai 3 vaksia ja 1 ph. Arkiaamuihin vähintään 3 vaksia tai 2 vaksia ja 1 ph. Viikonloppuisin sekä aamu, että iltavuoroon 4 vaksia tai 3 vaksia ja ph. Yövuoroihin 3 vaksia tai 2 vaksia ja ph. Tämä on lähtökohta, joskus tilanteet voivat vaihdella ja voi olla esim. ylimääräisiä työntekijöitä.
- Koulutuspäivät ja U-vuorot suunnittelee jokainen itse listalle. U-vuorot toteutetaan yksikön tilanteen mukaan.
- Pitkiä vuoroja saa olla maksimissaan 2 kpl 3 viikossa ja 4 kpl 6 viikossa, mikäli suunnitteluvaiheessa tulee ylimiehitystä, C vuorolaisten on joustettava ja purettava toinen vuoro pois.
- Kaikkien tulee suunnitella yksi vapaa viikonloppu per 3 viikkoa (KVETES)
- Miia ajaa viikottain uuden suunnittelulistan, josta näkyy sen hetkinen miehitys. Lista elää koko ajan ja jokaisen tulisi oman työn ohella suunnitella ja tarpeen mukaan muokata omia työvuorojaan, jotta lopullisessa listassa miehitys olisi kohdallaan ja lista olisi jokaiselle mahdollisimman miellyttävä
- Jos olet pitkällä vapailla tai lomalla, voit soittaa tai laittaa sähköpostia Miialle omista työvuorotoiveista
- Kaikkien on osallistuttava ja suunniteltava omat vuoronsa

- Toivotaan jokaiselta yhteisöllisyyttä listojen teossa! Tarvittaessa keskustellaan yhdessä ongelmakohtista ja aina saa kääntyä Miian tai listavahdin puoleen.
- Lopullisista sijoituksista ja työvuoroista vastaa Miia yhdessä Minnan kanssa listantekovaiheessa

**MA-PE AAMUVUOROT: 3 vaksia tai 2 vaksia ja ph**

**MA-PE ILTAVUOROT: 4 vaksia tai 3 vaksia ja ph**

**LA-SU AAMUVUOROT: 4 vaksia tai 3 vaksia ja ph**

**LA-SU ILTAVUOROT: 4 vaksia tai 3 vaksia ja ph**

**KAIKISSA YÖVUOROISSA: 3 vaksia tai 2 vaksia ja ph**

**Niissä päivissä kun on 4 hoitajaa, yksi toimii lähiksenä!!**

1. MITEN OLETTE KOKENEET UUDEN TYÖVUOROSUUNNITTELMALLIN KÄYTTÖÖNOTON
2. MITÄ ONGELMIA AUTONOMISEEN TYÖVUOROSUUNNITTELUUN ON LIITTYNYT
3. MITEN PROSESSI ON VAIKUTTANUT YHTEENKUULUVUUDEN TUNTEESEEN
4. MITEN TYÖVUOROSUUNNITTELUA TULISI KEHITTÄÄ

<b>Kuvaukset pelkistetyistä ilmauksista</b>	<b>Alakategoria</b>	<b>Yläkategoria</b>	<b>Pääkategoria</b>		
<p>Hyvää yhteistyötä, itsenäistä suunnittelua, työ- ja vapaa-ajan limittyminen, vaikutusmahdollisuuksien tiedostaminen ja lisääntyminen, lisääntynyt joustavuus, työn ja perhe-elämän yhdistäminen helpompaa, hyvä alkuohjeistus</p> <p>Muutosvastarinta, ongelmia osaamisessa, ei ole saanut omaa tahtoa kaikilta osin läpi, sovittelu ja vuorojen vaihtaminen, henkilöstöpula</p> <p>Pelissäännöistä poikkeaminen, yövuorojen tasapuolinen jakautuminen, vuorojen vaihtamista, uusi asia, paljon opettelua</p> <p>Toisten huomiointi vaikeaa, keskustelun puute, kiireinen työympäristö, oikeudenmukaisuus, ajan puute, osaamisen varmistaminen, yksikön tarpeet</p> <p>Oppinut tuntemaan toista, pidetään yhtä, tiivis yhteisö, vedetään yhtä köyttä, joustavuus, avun anto, tukeminen, yhteishenki vahvaa, esimiehen positiivinen esimerkki, ei lähentänyt eikä erottanut, ammattiyhteisyys, keskusteltu enemmän</p> <p>tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, yövuorosuunnitteluun liittyvät ongelmat, keskustelua enemmän, välipalavereita lisää, suunnitelmallisuutta lisää, sosiaalinen media mukaan keskusteluun, ongelmat ratkottava yhdessä, työyhteisön toimivuuteen liittyvät ongelmat, varmistaa joka vuoroon kokenut hoitaja, kehittää ja ylläpitää</p>	Myönteiset kokemukset	Työaika-autonomia	Autonomisen työvuorosuunnittelu-prosessin kokemukset		
	Haasteelliset kokemukset				
	Pelisääntöjen noudattaminen	Työaika-autonomian toteutumista estävät tekijät			
	Työyhteisön toimivuus				
	Yhteistyö	Työyhteisötaidot			
	Joustavuus				
	Kollegiaalisuus				
	Vuorovaikutus	Työvuorosuunnittelun kehittäminen			
Työvuorosuunnitteluun liittyvät tarpeet ja keinot					



**SAVONIA**