

Opinnäytetyö (YAMK)

Terveydenedistämisen koulutusohjelma

Syksy 2015

Matti Kallio

AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN TOTEUTUSSUUNNITELMA AIKUISTEN TEHO-OSASTOLLA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Matti Kallio

AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN TO- TEUTUSSUUNNITELMA AIKUISTEN TEHO- OSASTOLLA

Autonominen työvuorosuunnittelu tarkoittaa hoitotyössä sitä, että työntekijä suunnittelee työvuoronsa itse toisten kollegoidensa kanssa. Autonominen työvuorosuunnittelun tavoitteena on lisätä työhyvinvointia. Hyvinvoinnin puolestaan tiedetään lisäävän työntekijöiden työtehoa.

Projekti perustui TYKS:n aikuisten teho-osaston tarpeeseen kehittää työhyvinvointia ja selvittää, onko työvuorojen suunnittelu mahdollista toteuttaa siten, että työntekijät saavat omatoimisesti yhdessä työyhteisönä suunnitella työvuorojaan.

Projektin tavoite oli laatia autonomisen työvuorosuunnittelun toteutussuunnitelma TYKS:n aikuisten teho-osastolle. Projektin tarkoituksena oli löytää hyvän autonomisen työvuorosuunnittelun keskeisiä elementtejä, joita hyödyntämällä voitiin luoda välineitä työnantajalle ja työntekijöille suunnitella työvuorot, jotka tyydyttävät molempien tavoitteita.

Soveltava kyselytutkimus selvitti autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamista ja mielipiteitä sen toimivuudesta Suomen yliopistosairaaloiden teho-osastoilla (N=5). Siinä löytyi suunnittelun avainelementtejä, joita olivat mm. miehitystietojen ennakkoinnin välttämättömyys ja toimivat tiedonvaihtokanavat. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että nuo elementit tulee istuttaa erilaisiin ympäristöihin eri tavoin. Projektin tutkimuksellisen osuuden yhteistyötahoina toimivat Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, Pirkanmaan sairaanhoitopiiri ja Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri.

Saatuja tietoja hyödynnettiin TYKS:n aikuisten teho-osaston autonomisen työvuorosuunnittelun toteutussuunnitelman laadinnassa.

AVAINSANAT: Autonominen työvuorosuunnittelu, teho-osasto, työhyvinvointi, suunnitelma, työvuorojärjestelmä.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Health Care | Health Promotion

2015 | 96+ 3 appendix (14 pages)

Matti Kallio

STRATEGY FOR SELF-SCHEDULING IN THE INTENSIVE CARE UNIT OF THE TURKU UNIVERSITY HOSPITAL

Autonomic shift planning means that the nurse plans work shift for her or himself with other colleagues. Autonomic shift planning objective is to increase well-being. Well-being increases employees' work efficiency.

The project was based on the need of the ICU of Turku University Hospital to increase the well-being and also find out if the scheduling can be implemented so that employees can independently and collectively with their colleagues plan work shifts.

The project goal was to create the plan how employees design work shifts autonomously in the ICU of the Turku University Hospital. The purpose of the project was to find the key elements of a good autonomous work shift planning. Those key elements are tools for the employer and the employees to do work shift designing.

An applied survey was conducted to study the opinions and the functioning of the implemented autonomous shift planning in the ICUs of the Finnish University Hospitals (N = 5). Based on the survey, for example anticipating the staffing level and clear channels for information exchange were found as the key elements. Those elements must be implemented differently in each environment. The information acquired from the survey was used to create a work scheduling plan for the ICU of the Turku University Hospital. The project survey was executed in cooperation with the Northern Ostrobothnia Hospital District, the Pirkanmaa Hospital District and the Hospital District of Helsinki and Uusimaa.

KEYWORDS: Autonomic work shift planning, self-scheduling intensive care unit, well-being, rostering

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	8
2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT, TAVOITE JA TARVE	10
3 PROJEKTIN TOTEUTUS	14
4 KOHDEORGANISAATIO	16
5 TYÖVUOROSUUNNITTELU	18
5.1 Työvuorosuunnittelu –osana työhyvinvointia.....	18
5.2 Työvuorosuunnittelua koskevat työajat ja lainsäädäntö.....	20
5.3 Autonominen työvuorosuunnittelu	21
5.4 Kohti yhteistä työvuorosuunnittelua - malli	22
5.5 Tutkittua tietoa autonomisesta työvuorosuunnittelusta.....	24
5.6 Työvuorosuunnittelu kohdeorganisaatiossa	29
6 AUTONOMISEEN TYÖVUOROSUUNNITTELUUN SIIRTYMINEN	33
6.1 Autonomisen työvuorosuunnittelun prosessi.....	33
6.2 Autonomisen työvuorosuunnittelu prosessin rakentaminen ja johtaminen.....	34
6.3 Muutoksen johtaminen työyhteisössä ja autonomisen työvuorosuunnittelun edellytyksiä henkilökunnalta.....	36
7 SOVELTAVA TUTKIMUS OSANA KEHITTÄMISPROJEKTIA	39
7.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.....	39
7.2 Tutkimusmenetelmä ja aineisto.....	39
7.3 Tulokset.....	40
7.3.1 Tulokset taustatekijöiden osalta	40
7.3.2 Tulokset autonomisen työvuorosuunnittelun osalta	41

7.3.3 Tulokset autonomisen työvuorosuunnittelun toimivuudesta.....	44
7.3.4 Tulokset avoimen kysymyksen osalta	49
7.4 Tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta	51
7.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	57
8 AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN TOTEUTUSSUUNNITELMA TYK- SIN AIKUISTEN TEHO-OSASTOLLE	59
8.1 Autonomisen työvuorosuunnittelun toteutussuunnitelman tausta	59
8.1.1 Autonomisen työvuorosuunnittelun tavoite ja tarkoitus	60
8.1.2 Työvuoroautonomian etuja.....	61
8.1.3 Työvuoroautonomian rasitteita	62
8.1.4 Autonomiseen työvuorosuunnitteluun varautuminen	63
8.1.5 Autonomiseen työvuorosuunnitteluun kuluvia resursseja	65
8.2 Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoprosessi	67
8.2.1 Autonomisen työvuorosuunnittelun toteutuksen ennakkoehdot	68
8.2.2 Työvuorosuunnittelua valmistavia asioita	70
8.2.3 Tarvittavat tiedot ja koulutukset.....	71
8.2.4 Hierarkkiset ryhmät ja tehtäväjako	72
8.2.5 Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoprosessin ennako- arviointia	76
8.3 Autonomisen työvuorosuunnittelun prosessi	77
8.3.1 Autonomisen työvuorosuunnitteluprosessin lähtökohdat	78
8.3.2 Autonomisen työvuorosuunnittelun sujuvat käytännöt	78
8.3.3 Pelisäännöt ja reunaehdot.....	81
8.4 Pohdintaa	85
9 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI JA POHDINTA	90

LIITTEET

Liite 1 Saatekirje

Liite 2 Kyselylomake

KUVIOT

Kuvio 1. Kehittämiprojektin etenemisprosessi 14

Kuvio 2. Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoprosessi 67

Kuvio 3. Resurssien jakaminen aiheuttaa lisäresurssi tarpeen 76

Kuvio 4. Prosessissa kehittyminen 77

Kuvio 5. Autonomisen työvuorosuunnittelun prosessi 80

Kuvio 6. Autonomiia vai ei? – Vaaka 89

TAULUKOT

Taulukko 1. Työntekijöiden toiveet toteutuvat pitemmällä aikavälillä tarkasteltuna oikeudenmukaisesti 45

Taulukko 2. Vahvat työntekijät jyräävät heikot itsenäisessä työvuorosuunnittelussa 45

Taulukko 3. Esimies joutuu paljon puuttumaan työvuorolistan laadintaan 45

Taulukko 4. Työntekijän on olennaista tietää miehitystarve työvuorosuunnittelun alkamessa 46

Taulukko 5. Työntekijät ovat sitoutuneita yhteisiin pelisääntöihin 46

Taulukko 6. Työntekijät saavat tehdä työaikamieltymystensä mukaisia työvuoroja 46

Taulukko 7. Työvuorot jakautuvat oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti 47

Taulukko 8. Työntekijät ovat tyytyväisiä tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen 47

Taulukko 9. Työntekijät osaavat itse ratkaista alimiehityksen	47
Taulukko 10. Työntekijät osaavat itse ratkaista ylimiehityksen	48
Taulukko 11. Avoimuus on lisääntynyt osastolla autonomisen työvuorosuunnittelun myötä	48
Taulukko 12. Yleisesti autonominen työvuorosuunnittelu toimii osastollamme	48
Taulukko 13. Autonominen työvuorosuunnittelu on lisännyt työhyvinvointia	49
Taulukko 14. Olisi parempi palata takaisin osastonhoitajan tai määrätyn listavastaavan laatimiin työvuoroihin	49
Taulukko 15. Esimiehen ja työntekijän velvollisuudet autonomisessa työvuorosuunnittelussa	81-82
Taulukko 16. Idea- ja ongelmalomake	83

1 JOHDANTO

Albert Einstein on sanonut, että ”On vain kaksi tapaa elää elämää. Ensimmäinen on kuin mikään ei olisi ihmeellistä. Toinen on kuin kaikki olisi ihmeellistä.”

Kaikki tässä projektityössä ei ole löytöretkeilijä- ja pioneeri-tyyppistä uraauurtavaa uutta, mutta siitä löytyy varmasti rakennuspalikoita yhteisöllistä työvuorosuunnittelua käyttäville ja sitä harkitseville organisaatioille. Projektin lopputulos voi tarjota auttavaa kättä sekä esimiehille että työntekijöille.

Projekti perustui Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin TYKS:n aikuisten tehosaston tarpeeseen kehittää työhyvinvointia ja selvittää, onko työvuorojen suunnittelu mahdollista toteuttaa siten, että työntekijät saavat omatoimisesti yhdessä työyhteisönä suunnitella työvuorojaan. Autonominen työvuorosuunnittelu tarkoittaa hoitotyössä sitä, että työntekijä suunnittelee työvuoronsa itse toisten kollegoidensa kanssa. Kirjallisuudesta tiedetään, että autonominen työvuorosuunnittelu voi toteutua hyvin tai huonosti.

TYKS:n aikuisten teho-osasto on henkilömäärältään iso ja osaamiseltaan heterogeeninen joukko, joka tarjoaa ainutlaatuiset ja haasteelliset olosuhteet toteuttaa autonomista työvuorosuunnittelua. Kirjallisuuden pohjalta tiedetään omatoimisen työvuorosuunnittelun helpottavan työntekijän työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista ja parantavan hyvinvointia.

Tavoitteeksi asetettiin luoda toimintasuunnitelma, jolla varmennetaan työvuoroautonomian käyttöönoton toimivuutta. Kohdeosaston työvuorosuunnittelua kyseenalaistettiin ja samalla etsittiin tietoa muista organisaatioista, joilla oli käytössään autonominen työvuorosuunnittelu. Projektiin kuuluneella soveltavalla tutkimuksella löydettiin autonomisen työvuorosuunnittelun keskeisiä elementtejä, joita voitiin vertailla ja luoda autonomisen työvuorosuunnittelun toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelmaan kehitettiin autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton ja suunnittelun prosessi.

Projektin yhteistyötahoina toimivat Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, Uudenmaan sairaanhoitopiirille ja Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri.

2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT, TAVOITE JA TARVE

Projekti perustui Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin TYKS:n aikuisten teho-osaston tarpeeseen toteuttaa hoitotyötä tekevien henkilöiden omatoiminen työvuorojen laadinta. Yhteistyötahoina toimivat Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, Uudenmaan sairaanhoitopiiri ja Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri. Projektin vastuuhenkilöinä toimivat teho-osastolla työskentelevä sairaanhoitaja-työvuoronsuunnittelija, teho-osaston ylihoitaja ja osastonhoitaja. Mukana projektissa olivat teho-osastolla toimivat kaksi muuta työvuoronsuunnittelijaa. Projektin vastuupettajana toimi Turun ammattikorkeakoulun yliopettaja.

Projektin tavoitteena oli laatia autonomisen työvuoronsuunnittelun toteutus-suunnitelma TYKS:n aikuisten teho-osastolle. Projektin tarkoituksena oli löytää hyvän autonomisen työvuoronsuunnittelun keskeisiä elementtejä, joita hyödyntämällä voitiin luoda välineitä työnantajalle ja työntekijöille suunnitella työvuorot, jotka tyydyttävät molempien tavoitteita. Autonomisen työvuoronsuunnittelun tavoitteena on lisätä työhyvinvointia. Hyvinvoinnin puolestaan tiedetään lisäävän työntekijöiden työtehoa (Virtanen & Sinokki 2014, 30).

Projektiä voitiin perustella myös sillä, että siirtyminen työnantajan laatimista työvuoroista henkilökunnan itsensä laatimiin työvuoroihin on prosessi, joka vaatii paljon tietoa, aikaa ja suunnittelua. Autonomiselle työvuoronsuunnittelulle ei ole olemassa valmista suunnitelmaa, joka olisi sovellettavissa teoriasta käytäntöön. Teoria on sidoksissa alati elävään ja muuttuvaan työyhteisöön. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 4, 10, 49-51.)

Autonomisen työvuoronsuunnittelun käyttöönotto vaatii mm. henkilökunnan perehdyttämistä ja motivointia. Henkilökunnan oma osallistuminen on olennaisen tärkeää. Monista haasteista huolimatta autonominen työvuorojen laadinta lisää henkilökunnan elämänhallinnan tunnetta ja sitä kautta työtyytyväisyyttä. Omat työaikamieltymykset ja niiden toteuttaminen lisäävät ja

ylläpitävät työntekijän voimavaroja. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 4, 10, 49; Työterveyslaitos 2011; Virolainen 2012, 49-50.)

Tyksin aikuisten teho-osasto on henkilömäärältään iso ja osaamiseltaan heterogeeninen työyksikkö, joka loi ainutlaatuiset ja haasteelliset olosuhteet toteuttaa autonomista työvuorosuunnittelua.

Projektin tarkoituksena oli antaa tietoa ja välineitä esimiehelle siirtymisessä autonomiseen työvuorojen laadintaan ja synnyttää yhteiset säännöt. Niin sanotuilla reunaehdoilla pyrittiin mm. takaamaan tasa-arvoinen oikeuksien ja velvollisuuksien jakautuminen työvuoroja laadittaessa.

Projektia voitiin perustella myös seikoilla, että työaikojen kehittämiseen liittyy isoja haasteita. Tällaisia olivat mm. jaksotyön epäsäännöllisyys, kuormittavat työvuorojärjestelyt sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Työaikajärjestelyt ovat yhteydessä mm. työn tekemiseen, työn järjestämiseen ja johtamiseen, hoidettaviin potilaisiin, moniammatilliseen työyhteisöön ja henkilökunnan työn ulkopuoliseen elämään. Autonomisella työvuorosuunnittelulla mahdollistetaan ihmisen omien työaikamieltymysten toteuttaminen ja lisätään sekä vaikuttamisen että vapauden tunnetta. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 49-51.)

Sosiaali- ja terveysministeriön KASTE ”VI Johtamisella tuetaan palvelurakenteen uudistamista ja työhyvinvointia” -ohjelmalla on pyritty vahvistamaan terveydenhuollon johtamista, jotta saataisiin taattua osaavan henkilöstön riittävyys tulevina vuosina. Ohjelma on ollut suomalaisen terveys- ja sosiaalipolitiikan strateginen ohjausväline, joka kannustaa mm. VSSH:n kaltaisia kuntayhtymiä kehittämään johtamista ja esimiestyötä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 30-31.)

Kaste-ohjelma muistuttaa, että työnantajalla on vastuu työturvallisuudesta, terveellisyydestä ja työkykyyn vaikuttavista tekijöiden hallinnasta. Ohjelman mukaisesti pyrkimys on vahvistaa johtamista kehittämällä keinoja henkilöstön voimavarojen hallintaan. Pyrkimys on ollut vahvistaa strategista ja muutosjohtamista tukemalla työhyvinvointia ja henkilöstön osallistumista. Työhyvinvointia edistävän johtamisen on ollut tarkoitus huomioida eri elämänti-

lanteissa olevien ja eri työkykyisten työntekijöiden työkyky, työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Tukena ja yhteistyössä toimivat johtamisen alueelliset yhteistyöverkostot, työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 30-31.)

Ex-pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen alulle saattama työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 tähtää siihen, että Suomen työelämä on Euroopan paras vuonna 2020. Visiona on parantaa työelämän laatua parantamalla työllisyysastetta ja takaamalla riittävä työvoima. Kilpailukyvyyn edellytyksenä nähdään hyvin toimivat työpaikat, jotka luovat uutta työtä ja joissa ihmiset haluavat ja kykenevät jatkamaan työntekoa riittävän kauan motivoituneina. Näihin asioihin pyritään lisäämällä innovointia ja tuloksellisuutta sekä vahvistamalla luottamusta ja yhteistyötä. Nämä asiat vaativat myös työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin varmistamista. Strategiaa toteutetaan luomalla johtamiselle yhteistyöverkostoja ja lisäämällä sekä tiedonhallintaa että viestintää. (Työelämä 2020 -hanke 2012, 2, 9-10.)

Hoitoalan henkilökunnalle voidaan mahdollistaa työvuorojen itsenäistä laadintaa. Sillä pyritään lisäämään työssä jaksamista. Elämän hallitsemiseen liittyvät monet tekijät. Elämänhallinnan tunne on voimavara, joka lisää työntekijöiden selviytymistä arjen haasteista. Elämän hallinta vähentää kiireen ja paineen aiheuttamia stressisidonnaisia oireita ja sairauksia, kuten päänsärkyä, unihäiriöitä, ahdistuneisuutta ja työuupumusta. Lisäksi mitattavissa oleva fyysinen terveys ja siten hyvinvointi koheni mm. verenpaineen, sykkeen, nukkumisen laadun osilta. Autonomisella työvuorosuunnittelulla taataan myös työvoiman riittävyttä sekä palvelun laatua. Se on osaltaan vahvistamassa työn ja organisaatioiden kehittämistä sosiaali- ja terveysalalla. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 4, 8; Virolainen 2010, 196; Joyce, Pabay, Critchley & Bamba 2010, 12.)

Projektin alussa pääosalla henkilökunnasta ei ollut riittävästi tietoa työvuorosuunnittelun periaatteista tai autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Siksi työntekijöille järjestettiin työvuorosuunnittelusta koulutus- ja keskustelupäiviä. Näiden päivien tarkoituksena oli sekä antaa tietoa työvuorosuunnittelun periaatteista että avata keskustelua autonomisesta työvuorosuunnittelusta.

Päivien aikana kerättiin työntekijöiltä mielipide sekä nykyisestä että autonomisesta työvuorosuunnittelusta.

3 PROJEKTIN TOTEUTUS

Kehittämiprojektin toteutus noudatteli Silfverbergin (2005, 10) projektisyklimallia, jossa projekti eteni esisuunnittelusta projektisuunnitelmaan ja toteutuksesta raportointiin (Kuvio 1).



Kuvio 1. Kehittämiprojektin etenemisprosessi

Kehittämiprojekti käynnistettiin keväällä 2013. Projektin esiselvitysvaiheessa tehtiin aiheeseen liittyvä kirjallisuuskatsaus ja syksyllä 2014 puhelimitse tiedustelu Suomen yliopistollisten sairaaloiden teho-osastoille, missä autonomista työvuorosuunnittelua toteutetaan. Autonomista työvuorosuunnittelua oli HYKS:ssä vastasyntyneiden teho-osastolla, neurokirurgian teho-osastolla, lasten teho-osastolla, Jorvin sairaalassa ja Töölön sairaalan teho-osastolla. OYS:ssä autonomista suunnittelua oli teho 1:llä, teho 2:lla, sisätautiteholla ja lasten teho-osastolla. Myös TAYS:n teho-osastolla ja TYKS:n lasten teho-osastolla oli autonomista työvuorosuunnittelua.

TYKS:n aikuisten teho-osaston henkilökunnalle pidettiin viisi koulutustilaisuutta vuoden 2014 aikana, joissa annettiin tietoa autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Niiden yhteydessä projektin kohdeorganisaation henkilökunnalta kysyttiin palautetta nykyisestä ja autonomisesta työvuorosuunnittelusta.

Projekti eteni suunnitelmavaiheen kautta toteutusvaiheeseen, jonka yhteydessä tutkimusluvut haettiin kolmesta yliopistosairaalaista. Projektin yhteydessä laadittiin laaja projektisuunnitelma ja tutkimussuunnitelma. Tutkimuslupien myöntämisen jälkeen suoritettiin soveltava tutkimus, Webropol-kyselynä. Projektin soveltavassa tutkimuksessa löydettiin vastauksia hyvän autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamiseen muista vastaavanlaisista työyksiköistä, joissa työskentely oli erikoistunutta ja käytössä oli autonominen työvuorosuunnittelu.

Soveltavan tutkimuksen aineisto analysoitiin ja johtopäätökset tehtiin. Soveltavan tutkimustiedon, kirjallisuuden ja henkilökunnan mielipiteen perusteella tehtiin autonomisen työvuorosuunnittelun toteutussuunnitelma TYKS:n aikuisten teho-osastolle. Suunnitelma luovutettiin yhdessä lopputyön kanssa TYKS:n aikuisten teho-osastolle loppuvuodesta 2015.

Projektipäällikkönä toimi teho-osaston sairaanhoitaja-työvuorosuunnittelija-YAMK-opiskelija. Ohjausryhmään kuuluivat YAMK-lehtori, teho-osaston osastonhoitaja-mentori ja Totek-klinikan ylihoitaja. Projektiryhmään kuuluivat teho-osaston osastonhoitaja-mentori, teho-osaston sairaanhoitaja-työvuorosuunnittelija ja teho-osaston sairaanhoitaja-työvuorosuunnittelija-vastaavahoitaja. Projektioorganisaatio pysyi kokoonpanoltaan samana. Projektipäällikkö vastasi teoreettisen sisällön muuttamisesta käytännön toiminnaksi. Ohjausryhmän jäsenet osallistuivat tukemalla projektia ja tekemällä siihen liittyviä valintoja yhdessä projektipäällikön kanssa. Projektipäällikkyys on vaatinut projektipäällikön omaa asiantuntemusta asiaan liittyen (Viirkorpi 2000, 31). Projektipäällikön asema työntekijänä ja samalla työvuorosuunnittelijana sekä opinnot ylemmässä ammattikorkeakoulussa ovat toisin sanoen olleet edellytyksinä tämän projektin toteutumiselle ja perusteluina projektipäällikkyydelle. Projektin eri vaiheissa tehtiin projektipäällikön projektityöskentelyn oppimisen arviointia.

4 KOHDEORGANISAATIO

Projektin kohdeorganisaatio on Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin kuntayhtymän Tyksin aikuisten teho-osasto.

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri tarjoaa erikoissairaanhoidon palveluita 28 jäsenkunnan 470 000 asukkaalle. Yliopistosairaalatason palveluita tarjotaan myös Satakunnan ja Vaasan sairaanhoitopiirien asiakkaille. Palvelut pääosin rahoitetaan jäsenkuntien verovaroin. Palveluita käyttää vuosittain lähes 200 000 asiakasta. VSSHP toimii opetus ja tieteellisen tutkimuksen paikkana. (VSSHP 2015.)

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri on valinnut strategiakseen toimia asiakaslähtöisesti. Strategia ”Terveempänä kotiin – kerralla kuntoon” pyritään toteuttamaan matriisiorganisaation keinoin. Strategiassa nostetaan esiin muuttuva toimintaympäristö ja siellä osaavan henkilöstön saatavuuden heikentyminen. Sitovan strategisen tavoitteen mukaisesti työ ja osaaminen halutaan turvata hyvällä työviihtyvyydellä ja työntekijöiden osaamispotentiaalin laaja-alaisella käyttöönotolla. Henkilökuntaa halutaan kannustaa joustavaan liikkuvuuteen ja parempiin työtuloksiin, jotta työn teho suhteessa resursseihin tuottaisi parhaan hyödyn. Keinona ja sitovana tavoitteena tähän nähdään tavoiteasetanta- ja kannustinjärjestelmien luomisen työntekijöille. Työntekijöitä pyritään houkuttelemaan töihin kehittämällä huippuosaamisyksikön mainetta. (VSSHP 2014, 1-4; VSSHP:n Sitovat toiminnalliset tavoitteet 2014, 1-2.)

TYKS:n aikuisten teho-osaston monet asiakkaat tarvitsevat äkillisen sairastumisen vuoksi akuuttia apua. Teho-osastolla asiakkaan elintoimintoja tarkkaillaan ympärivuorokautisesti ja tarvittaessa annetaan hoitoa, monissa tapauksissa erityismenetelmin. Osa asiakkaista tarvitsee suunniteltua toimenpiteen jälkeistä tarkkailua. Teho-osastolla toimii valtakunnallinen päivystävä ylipainehappihoito keskus. (VSSHP 2015.)

Hoitotyötä tekeviä, joita autonominen työvuorosunnittelu koski Tyksin aikuisten teho-osastolla, oli noin 170. Työntekijäjoukko oli monessa mielessä heterogeeninen ryhmä. Sen sisältä löytyi mm. eri-ikäpolvien edustajia, kahta ammattiryh-

mää, eritasoisia tutkintoja, erilaisia opintoja, eri elämäntilanteissa eläviä ja monenlaisia persoonia. Työntekijöille työ edustaa elämän eri tasoja. Päätoimisessa työssä vietetään suuri osa hereilläoloajasta ja siksi sen mielekkyys korostuu. Yksinkertaistaen toisille työn mielekkyyttä tuo työnluonne ja toisille se on vain tapa ansaita elanto. (Virtanen & Sinokki 2014, 9-24.)

Kohdeorganisaation esimiehet olivat kiinnostuneet autonomisesta työvuorosuunnittelusta ja esittivät kiinnostuksensa pohjalta ko. projektia selvittämään sen käyttöönoton mahdollisuuksia kohdeorganisaatiossa. Työhyvinvoinnin tukeminen oli selkeä osa johtamiskulttuuria TYKS:ssä. Sairaanhoidopiirin strategian 2007 - 2015 mukaan työhyvinvoinnilla pyrittiin vähentämään sairauspoissaoloja ja ennenaikaista työkyvyttömyyttä sekä lisäämään työtyytyväisyyttä.

Projektin kohdeorganisaatiossa järjestettiin henkilökunnalle työhyvinvointipäiviä yhteensä viisi kappaletta vuoden 2014 aikana, joiden aikana annettiin alustavaa tietoa autonomisesta työvuorosuunnittelusta ja kerättiin työntekijöiltä mielteitä nykyisestä ja autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Lähes kaikki kohdeorganisaation työntekijät vastasivat palautteeseen.

Vuoden aikana kerättyjen palautteiden trendinä näkyi autonomisen työvuorosuunnittelun herättämän kiinnostuksen heikkeneminen. Palautteissa korostui tyytyväisyys nykyiseen työvuorosuunnitteluun. Työntekijät näkivät sen kehittämisen ensisijaisena. Kehittämisehdotuksissa korostui nykyisten sääntöjen noudattamisen tarkempi valvonta ja toiveiden määrän rajaamiset.

Palautteen perusteella työntekijät olivat tyytyväisiä työvuoroihinsa 94,5 prosenttisesti. Kysyttäessä alustavaa halukkuutta sitoutua autonomiseen työvuorosuunnitteluun vastaukset vaihtelivat kyllä 29 prosenttia, ei 35 prosenttia ja ei osaa sanoa 35 prosenttia välillä. Saatujen vastausten perusteella nykyisen työvuorosuunnittelun pelisääntöjen tarkistaminen suoritettiin.

5 TYÖVUOROSUUNNITTELU

5.1 Työvuorosuunnitelu – osana työhyvinvointia

Työterveyslaitos määritteli työhyvinvoinnin vuonna 2011 seuraavasti: "Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa." (Työterveyslaitos 2011.)

Työhyvinvointi koostuu useista tekijöistä. Siihen vaikuttavat työpaikan, työn ja työyhteisön lisäksi yksilön työn ulkopuolinen elämä ja yksilön kokema asenne elämää kohtaan. Fyysinen työhyvinvointi käsittää työn fyysisen kuormituksen, ergonomiset työskentelyolosuhteet, siisteyden, lämpötilan, melun ja työvälineet. (Virolainen 2012, 11-12, 14, 17; Virtanen & Sinokki 2014, 28-31.)

Psyykkisessä työhyvinvoinnissa voidaan tunnistaa useita ulottuvuuksia, kuten työstressi ja työilmapiiri. Sillä on merkitystä sairauspoissaolojen ehkäisyssä ja yleisessä työssäviihtymisessä. Psyykkistä työhyvinvointia voidaan edistää jakamalla töitä henkilöstön kesken ja huolehtimalla työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Mielekäs työ edistää työssä jaksamista. Tunteiden kertomattajättäminen aiheuttaa ahdistusta ja työpahoinvointia. Toisinpäin ajatellen työhyvinvoinnista kertoo työyhteisön välinen keskinäinen luottamus ja yksilön osaamisen arvostaminen. Tunteita pitäisi työyhteisössä päästä ilmaisemaan kollegoille ja esimiehelle. Ihmisten tulisi osata antaa anteeksi virheet. (Virolainen 2012, 18-19, 22; Virtanen & Sinokki 2014, 29.)

Sosiaalisella työhyvinvoinnilla tarkoitetaan, että työpaikalla on mahdollisuus keskustella vapaasti työntekijöiden kesken, työntekijöiden välit toimivat ja työyhteisön jäseniä on helppo lähestyä. Vuorovaikutuksen määrä vähenee, jos työpisteiden välinen etäisyys kasvaa yli 15 metrin. Ystävyys parantaa työpaikkaviihtymistä ja lisää sekä motivaatiota että työtehokkuutta. (Virolainen 2012, 24-25; Virtanen & Sinokki 2014, 29.)

Ergonomia jaetaan fyysiseen ergonomiaan, kognitiiviseen ergonomiaan, työpaikan esteettömyyteen ja organisatoriseen ergonomiaan. Organisatoriseen er-

gonomiaan kuuluvat mm. viestintä, työn suunnittelu, yhteistyö ja työajat. (Virolainen 2012, 28-29.)

Organisaatiot voivat tukea työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista mm. ottamalla henkilöstöstrategiaansa työvuorojärjestelyt. Työ, jossa yksilön jaksaminen ja kaantuu tasapainoisesti työn ja työn ulkopuolisen elämän välillä lisää työn kokemista myönteisenä. Se vähentää työn ja vapaa-ajan yhdistämisvaikeutta, työtytymättömyyttä, organisaatioon sitoutumisen ongelmia ja/tai erilaisia stressioireita. (Virolainen 2012, 102; Virtanen & Sinokki 2014, 146.)

Kun halutaan parantaa työn sujuvuutta ja työntekijöiden työhyvinvointia, uudistukset voivat näyttää sosiaalisessa mielessä pieniltä. Sellaisia uudistuksia ovat mm. työaikaan liittyvät toimenpiteet. Kun työnantaja antaa työntekijälle mahdollisuuden joustaa työajoissa, se lisää myös työntekijän halua joustaa samalla parantaen työhyvinvointia. Tiivistettyjen tuntien etuna syntyy enemmän vapaa-päiviä. Niiden haittoina ovat väsymys, heikentynyt tuottavuus, lisääntyneet onnettomuudet ja päivittäisen palautumisen heikentyminen. Lyhennetyin työviikon ja kuuden tunnin työpäivän on nähty tehostavan työtä, lisäävän jaksamista töissä ja vapaa-ajalla, lisäävän työviihtyvyyttä ja työhyvinvointia. Ansiotason lasku oli negatiivinen asia. (Virolainen 2012, 56-58; Virtanen & Sinokki 2014, 88.)

Työssä ei työnantajan ja työntekijän välillä vaihdeta vain taloudellista hyötyä vaan työssä myös saadaan merkitystä elämään ja mm. sosiaalista hyötyä. Kun työntekijä vaikuttaa työaikohinsa lisääntyä myös samalla työviihtyvyys. Oleellista työntekijöiden viihtymisessä on työn pysyvyys, johon kuuluu vakituinen työsuhte, säännöllinen ja riittävä palkkaus. Parhaiten työssään viihtyvät mm. sosiaali- ja terveysalalla toimivat. (Virolainen 2012, 49-50; Virtanen & Sinokki 2014, 96.)

Suomessa Euroopan maista työtyytyväisten osuus oli tutkimuksessa 85%. Suomi sijoittui 15 maan vertailussa toiseksi. Työviihtyvyyteen vaikuttavat työjohtoon suhtautuminen alaisiin, työn itsenäisyys, suhteet työkavereihin, työn mielenkiintoisuus, haasteellisuus ja uuden oppiminen. Palkkauksen koetaan vaikuttavan työviihtyvyyteen silloin, kun se on koettu epäoikeudenmukaiseksi. Hauskat olosuhteet töissä luovat otollisen maaperän innostuneelle tulostulokseen. (Virolainen 2012, 50-51.)

Työterveyslaitos on koonnut yhteen ”Suosituksia työvuorojen suunnitteluun”. Niissä työssä jaksamisen kannalta tärkeitä asioita ovat jokapäiväinen riittävä yöuni, työpäivän aikana pidettävät tauot, riittävä viikkolepo, juhlapyhät ja lomat. Hyvä työvuorojärjestelmä koostuu säännöllisyydestä, joka perustuu ennakoitavuuteen, nopeasta eteenpäin kiertävästä vuorojärjestelmästä (aamu-ilta-yö-vapaa), 8-10h työvuoroista, työvuorojen välisestä 11 tunnin vapaasta ja kahdesta peräkkäisestä vapaapäivästä, erityisesti yövuorojen jälkeen. Huomioitavia asioita ovat myös pitää aamu-, ilta- ja yövuorojen määrä korkeintaan kolmessa peräkkäin, välttää yhden päivän vapaita ja työpäiviä sekä pitää peräkkäin olevien työpäivien enimmäismäärän 5-7:ssä. (TTL 2013.)

5.2 Työvuorosuunnittelua koskevat työajat ja lainsäädäntö

Työaikoihin sovelletaan Suomen työaikalakia 9.8.1996/605, Euroopan Unionin työaikadirektiiviä ja kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 8). Työaikaa määrittävät myös paikalliset sopimukset. Lisäksi osastojen sisällä on omia kirjattuja ja suullisia pelisääntöjä.

Kun puhutaan vuorotyöstä, tarkoitetaan erityistä työaikamuotoa, jota voidaan nimittää jaksotyöajaksi. Kunnallisessa työ- ja virkaehtosopimuksessa kolmivuorotyö on työtä, ”jossa vuorot vaihtuvat säännöllisesti ja muuttuvat ennakolta määrätyn ajanjaksoin ja jossa viranhaltijat/työntekijät suorittavat samankaltaista työtä”. (KVTES 2012-2013, 71.) Hoitotyössä epäsäännölliset työaikakäytännöt ovat yleisiä. Niillä taataan potilaiden hoidon saatavuus erilaisissa terveydenhuollon yksiköissä ympärivuorokautisesti ja seitsemän päivää viikossa. Jaksotyöllä on vaikutusta työntekijän terveyteen ja suoriutumiseen. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 8-9.)

Vuorotyöstä laaditaan virallinen juridinen asiakirja, työvuoroluettelo, jota sekä työntekijä että työnantaja sitoutuvat noudattamaan. Työvuoroluettelon julkaisemisen jälkeen siihen muutoksia saa tehdä ainoastaan työntekijän ja työnantajan molemminpuolisella sopimuksella. Työvuoroluettelo tulee asettaa näkyville viimeistään viikkoa ennen työjakson alkamista. (KVTES 2014-2016, 76-77.)

Työaikalain luvussa III 9§ 1 mom jaksotyön suunnittelurajana on 114h 45 min kolmessa viikossa (KVTES 2012-2013, 58). Työvuorojen pituudet ja työtuntien

määrät vaihtelevat eri viikoilla. Tuntien jakamiseen vaikuttavat mm. työvuorojen minimipituus neljä tuntia, työvuoron maksimikesto enintään 10 tuntia, työvuorojen välinen vähintään 9 tunnin vapaa-aika, joka viikolla (ma-su) on oltava työvuorojen välissä 24h vapaata ja kerran viikossa 35h vapaata tai 70h vapaata kerran kahdessa viikossa. Arkipyhien (pitkäperjantai, 2.pääsiäispäivä, helatorstai, juhannusaatto, uudenvuodenpäivä, loppiainen, vapunpäivä, itsenäisyyspäivä, jouluaatto, joulupäivä ja tapaninpäivä) sattuesssa ma-pe väliselle ajalle, vähentävät ne 7h 39 min työaika suunnittelurajasta. (KVTES 2012-2013, 58, 79.) VSSHP:n paikallisella sopimuksella ja työntekijän omasta pyynnöstä vuorojen kesto saa olla korkeintaan suunnitellusti 12,5h.

Työaikalain 5 luku 26§ käsittelee yö- ja vuorotyötä sekä kunnallinen työ- ja virkaehtosopimus 29§ yötyötä. Niiden perusteella yötyö ansaitaan klo 22-07 välisiltä tunneilta. Niistä maksetaan joko 40%:n rahakorvaus tai annetaan 24 min yötyötunnilta aikahyvitystä, eli 3h 36min yöltä. (KVTES 2012-2013, 82, 296.)

5.3 Autonominen työvuorosuunnittelu

Työvuorosuunniteluun ei ole olemassa tiettävästi valmista kaavaa. Se lähtee siitä, että työaika suhteutetaan työn tarpeeseen sekä virka- ja työehtosopimusten että työntekijän terveyden ja turvallisuuden puitteissa. Sen tarkoituksena on aikaansaada tehokas henkilöstöressurssien käyttö kuitenkin samalla huomioiden työntekijät yksilöllisesti. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 49.)

Autonomisella työvuorosuunnittelulla tavoitellaan työn hallinnan tunnetta, joka kuuluu yhtenä osana työhyvinvointiin. Autonominen työvuorosuunnittelu toteutetaan yhteisöllisesti. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 49.)

Muutos perinteisestä esimiehen tekemästä työvuorosuunnittelusta kohti autonomisempaa työvuorosuunnittelua tarkoittaa mm. sitä, että työntekijän työaikamielityksiä huomioidaan ja työntekijä huomioi muun työyhteisön työaikamielityksiä. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa työntekijä asettaa henkilökohtaiset työvuorot työvuoroluetteloon siten, että huomioi samalla osaston toimintaa varmistavan miehitystavoitteen ja tasaisen osaamisen työvuorosta toiseen. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 67.)

5.4 Kohti yhteistä työvuorosuunnittelua - malli

”Kohti yhteistä työvuorosuunnittelua” -mallissa osaston henkilökunta vähitellen erikoistuu neljän vaiheen kautta erilaisiin autonomisen työvuorosuunnittelun rooleihin ja tehtäviin. Vaiheessa yksi henkilöstö kirjaa toiveensa erikseen ja osastonhoitaja suunnittelee työvuorot, kun taas vaiheessa neljä työntekijät laativat yhdessä työvuoroluettelon reunaehtojen puitteissa, jonka esimies hyväksyy. Olennaista kaiken asteisessa suunnittelussa on työntekijän tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden huomiointi. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 67-68.)

Uusi työvuorosuunnittelu lähtee liikkeelle aina osaston vanhasta työvuorosuunnittelukäytännöstä. Mitä enemmän työvuorosuunnittelussa huomioidaan työaikamieltymyksiä, sitä yhteisöllisempää se on ja siksi siirtyminen uudelleenlaiseen autonomiseen suunnitteluun on helpompaa. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 68, 78.)

Ensimmäisen vaiheen tasapuolisuutta on se, että työvuorot ja vapaat rytmittyvät kaikilla samoin perustein. Näin oikeudenmukaisesti toimittaessa työvuorojen laatija nauttii henkilökunnan luottamusta. Tällöin työvuorojen laatija kontrolloi työntekijöiden ja osaamisen tasaista jakaantumista. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 68.)

Toisessa vaiheessa osastonhoitaja tai listavastaavat laativat työvuorot ja huomioivat työntekijöiden henkilökohtaisia työaikamieltymyksiä. Tällöin työvuoroja jaetaan henkilön mieltymyksen mukaan, kuten toiveiden enemmän öitä tai vähemmän viikonlopputöitä perusteella. Työvuorosuunnittelijalta vaaditaan määriteltäviä pelisääntöjä työaikamieltymysten yhteensovittamisesta, koska mieltymyksiä on lukemattomia. Niillä taataan oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta ja samalla voidaan herättää henkilökunnan keskistä vuoropuhelua osaamis- ja miehitystarpeista osastolla, mikä on olennaista autonomisessa työvuorosuunnittelussa. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 69.)

Kolmannessa itsenäisen suunnittelun vaiheessa työntekijä asettaa mieltymyksensä mukaan työvuoroja työvuoroluetteloon. Tähän kuuluu, että yksittäiset toiveet lukitaan, esimerkiksi maksimissaan kolme toivetta kolmen viikon työvuorolistassa. Listavastaava tasoittaa miehityksen ja osaamisen tasaiseksi neuvotel-

len yli- tai alimiehityksistä työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden tulee työvuoroja asettaessaan huomioida osaston miehitys- ja osaamistarve. Tässä vaiheessa luottamus rakentuu listavastaavan oikeus- ja tasapuolisuuskäsityksen varaan, josta on työyhteisön kesken keskusteltu ja päätetty pelisäännöistä. Tärkeää pelisäännöissä on ratkaista etukäteen, miten toimitaan ali- ja ylimiehitystilanteissa, esimerkiksi vuorottelemalla. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 70-71.) Miehistytietojen ohjaus on olennainen osa autonomista työvuorolistasuunnittelua. Sillä vauhditetaan työvuorolistan valmistumista ja samalla työntekijät oppivat työvuoroja laatiessaan seuraamaan miehityksen tasausta. Tämä myös lisää joustohalukkuutta. Työvuoroissa joustaminen on pakollista autonomisessa työvuorosuunnittelussa.

Itsenäisessä suunnittelussa työntekijöiden on tärkeää nähdä työvuoroluettelo yhteisenä toimialueena, jossa kukaan ei omista työvuoroja ja kaikkien toiveet ovat yhtä arvokkaita. Tällöin ei esimerkiksi ensin työvuorojaan asettanut ole etusijalla muihin nähden. Työvuorot suunnitellaan mieltymyksen mukaan, eikä sen mukaan, että kaikilla on samalla tavoin työvuoroja ja vapaa-aikaa. Työaikatilastojen seuranta pitemmällä aikavälillä auttaa tasapuolisuuden toteuttamisessa. Yhteensovittamisongelmissa voidaan jouston lisäksi kokeilla kiertävän joustamisen periaatetta, jolloin jokainen joustaa vuorollaan. Osaamisen tasainen jakaminen työvuoroluetteloon ja tasapuolinen kohtelu ovat osittain esteinä vapaalle työvuorosuunnittelulle. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 71, 76-77.)

Neljäs vaihe on työntekijöiden itsenäistä yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Suunnittelussa työntekijät huomioivat miehitys- ja osaamistarpeet sekä toisten ja omat työaikamieltymykset. Keskustelukulttuuri on syntynyt ja työvuoroluettelon ongelmakohtia hahmotetaan jo ennen varsinaista työvuorojen laadintaa. Ongelmatilanteita ratkotaan pelisääntöjen, listavastaavan tai osastonhoitajan kanssa. Kaikki tuntevat tasapuolisuus- ja oikeudenmukaisuusratkaisut ja toimivat kompromisseihin pyrkivällä tavalla. Työntekijät pääsääntöisesti luottavat mieltymystensä toteutuvan pitemmällä aikavälillä. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 72-73.)

5.5 Tutkittua tietoa autonomisesta työvuorosuunnittelusta

Vuonna 1963 Jenkinson aloitti autonomisen työvuorosuunnittelu-ohjelman lon-toolaisessa sairaalassa, mutta varsinainen kiinnostus työvuoroautonomi-aa kohtaan heräsi vasta 1980-luvulla. Autonomisesta työvuorosuunnittelusta on siitä lähtien kerätty erilaista tietoa. Suurimman osan kirjallisuuden perusteella autonominen työvuorosuunnittelu tukee hoitohenkilökunnan hyvinvointia, jaksamista sekä työssä että vapaa-ajalla. Erityisesti autonominen työvuorosuunnittelu tukee työntekijöitä, joilla on lapsia, ja osa-aikaisia työntekijöitä. (Bailyn, Collins & Song 2007, 72; Hung 2002, 37-38.) Autonominen työvuorosuunnittelu toimies- saan auttaa lisäämään työn hallinnan tunnetta ja parempi hallinnan tunne aut- taa lisäämään työhyvinvointia (Liski 2012, 69-70).

Autonominen työvuorosuunnittelu parantaa työyhteisökulttuuria lisäämällä työn- tekijöiden välistä kommunikaatiota ja yleistä kanssakäymistä. Autonominen työ- vuorosuunnittelu parantaa työntekijöiden elämän hallintaa, koska työajat tukevat työntekijöiden elämäntyyliä ja vapaa-aikaa. Myös työntekijöiden mukanaolo päätöksenteossa sitouttaa työntekijöitä paremmin vuorojen tekemiseen. Näin ollen poissaolojen ja vuoronvaihtojen määrä vähenee. Lisääntyvä työtyytyväi- syys vähentää henkilökunnan vaihtuvuutta. (Bailyn, Collins & Song 2007, 72; Hung 2002, 37-38.)

Laurea -ammattikorkeakoulussa tehdyssä opinnäytetyössä kerättiin tietoa haas- tatteluiden avulla vähittäiskaupan työvuorosuunnittelumenetelmistä. Sen perus- teella voitiin todeta, että työvuorojen tehokas organisointi oli tärkeää, kun kysyn- tä vaihteli voimakkaasti, organisaatioissa, joissa henkilöstökustannukset olivat suuria. Työstä kävi ilmi myös, että työvuorosuunnittelu perustui melko pitkälle vakiomittaisiin vuoroihin. Aiempien tutkimusten mukaan työvuorojen optimointi ajalle, jolloin oli kiirettä ja ajalle jolloin oli hiljaisempaa, lisäsi tehokkuutta ja myyntiä kuitenkin niin, että liian tiukalle vedetty työvuorojen optimointi heikensi tehokkuutta. Tehokkuuden parantamiseksi ehdotettiin tutkimuksessa osa- aikatyön lisäämistä. (Martinez 2010, 72-73, 79.)

Immonen (2013) tutki hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteu- tumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Työyhteisön siir- tyminen autonomiseen työvuorosuunnitteluun oli usein seurausta tyytymättö-

myydestä olemassa olevaan työvuorosuunnitteluun. Usein työaika-autonomian idean työyhteisöön oli tuonut joku muu kuin esimies. Ennakolta työntekijät suhtautuivat autonomiseen työvuorosuunnitteluun innolla tai vastustivat sitä. Tähän vaikutti luopumisen tuska aiemmasta työvuorosuunnittelusta, joka oli koettu monesti helpoksi, koska työntekijä sai työvuorot siinä valmiina käteen. (Immonen 2013, 21-22.)

Autonomisen työvuorosuunnittelun ohjauksen merkitys korostui sekä käyttöön- otossa että itse suunnitteluvaiheessa. Käyttöönottovaiheessa ohjausta tuli olla usein yksittäisen työntekijän ja työyhteisön tasoilla. Ne työyksiköt, joissa oli tarkemmat suunnitelmat ja nimetyt ohjaajat, kokivat ohjauksen määrän riittäväksi. Ohjauksen huomio kannatti kiinnittää työyhteisön toimivuuteen. Alkuvaiheen jälkeen työntekijät ohjasivat itse toisiaan ja esimiehen rooli väheni. Yhteiset säännöt turvasivat tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden. Säännöt laadittiin yhteisissä keskusteluissa. Paras tulos sääntöjen noudattamisessa tuli niissä työpaikoissa, joissa oli henkilöt, jotka valvoivat sääntöjen noudattamista. Vähäinen panostus sääntöjen laadintaan näkyi siinä, että niitä noudatettiin heikommin ja lakien asettamat reunaehdot tunnettiin huonommin. Sääntöjä voitiin tehdä esimerkiksi ehdottomien vapaiden, yötyön ja viikonlopputöiden määristä. Lähes aina oli joku työntekijä, joka ei huomionnut työvuoroja suunniteltaessa muita työntekijöitä tai työyhteisön toimivuutta. Kiistaa syntyi usein sellaisista aiheista, joissa työntekijöiden toiveiden kysyntä ja tarjonta eivät kohdanneet. Esimerkiksi yövuorot akuuttipuolella aiheuttivat erimielisyyttä. (Immonen 2013, 22-24.)

Työyhteisöissä, joissa työaika-autonomiaan asetettiin resursseja, oli työvuoroihin vaikuttaminen nostettu merkittävään asemaan. Niissä paikoissa oli myös nimetyt vastuhenkilöt ja säännöllinen noin kerran vuodessa tapahtuva pelisääntöjen tarkistamisen käytäntö. Poikkeavat työvuorot, kuten pidennetty työvuoro, oli toteutettu erikseen sovitun säännön mukaisesti. Työntekijöiden ymmärtämys osaston toimivuuden huomioimisesta ja suunniteltujen työvuorojen toteutumattomuutta kohtaan lisääntyi, kun työaika-autonomia oli ollut pitempään käytössä. Toimivuus tarkoitti riittävää henkilökuntamäärää turvaamaan potilashoito. Työvuorojen jatkuvuus koettiin ongelmaksi osan työntekijöiden kohdalla. (Immonen 2013, 24-25.)

Kaupin sairaalassa tehty tutkimus vuonna 2012 koski autonomista työvuoro-suunnittelua. Lähtökohtina olivat vaikuttamisen mahdollisuus ja päätöksenteon oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. Siihen vastasivat osastoilla yksi tai kaksi esimiestä tai esimiehen sijaista. Työntekijä sai asettaa työvuorosuunnitteluun kolme toivetta, joita ei työvuorosuunnittelija muuta. Muita toiveita sai muuttaa osaston tarpeista lähtien. Osalla osastoista oli käytössä ergonominen työvuoro-suunnittelu, johon oltiin tyytyväisiä. Kaikilla osastoilla oli käytössä Titania - ohjelma työvuorosuunnitteluun. (Liski 2012, 62.)

Kaupin sairaalan työvuoroista neuvoteltiin pääsääntöisesti hoitoryhmissä tai tiimeissä. Päävastuu työvuoroluettelosta oli osastonhoitajalla tai avustavalla osastonhoitajalla. Osastonhoitaja hyväksyi työvuoroluettelon. Työvuoroluette-lon valmistumisesta ajallaan ja henkilöstövahvuuden riittävydestä vastaavat osastonhoitaja tai avustava osastonhoitaja, yhdellä osastolla ns. listavahti. Ly- hytaikaisten sijaisten työvuorot suunnittelevat osastonhoitaja, yhdellä osastolla listavahti. Pitkäaikaiset sijaiset suunnittelevat omat työvuoronsa. Listan kirjaa- misesta tietojärjestelmään kaikissa tapauksissa vastasi osastonhoitaja tai avus- tava osastonhoitaja. (Liski 2012, 62-65.)

Vaikutusmahdollisuudet työvuorosuunnitteluun koettiin hyväksi. Ainoana lisänä kaivattiin enemmän työntekijöiden joustoa työvuoroja laadittaessa, että otettaisi- siin muiden toiveet huomioon. Lisäksi esiin nousi, että työvuorosuunnittelu pa- ranisi, jos henkilökunnan välistä yhteistyötä ja työvuorosuunnittelun ymmärrystä voitaisiin lisätä. (Liski 2012, 65.)

Epäoikeudenmukaisuuden tunteita heräsi itsekkydessä, yhteisen suunnittelun vastuun heikkoudessa, esimiehen muuttaessa työvuoroja, vapaapäivätoiveiden huomiotta jättämisessä, joustamattomuudessa vaihtaa työvuoroja kootusta työ- vuorolistasta, joidenkin tehdessä vain tiettyjä vuoroja, kun kaikki eivät noudata yhteisiä pelisääntöjä, kun ensimmäisenä työvuoronsa laittanut saa valita par- haat vuorot, henkilökunnan riittämättömydessä, liian pitkissä työjaksoissa, työ- vuorojen jakautuessa epätasaisesti, voimakkaiden persoonien jyrätessä tahton- sa läpi, työvuoromuutoksista aiheutuneesta riidasta, vapaiden ajoittumisesta samaan ajankohtaan, toisten kuuntelemisesta ja työergonomian puutteesta. (Liski 2012, 66.)

Parannusehdotuksia olivat yhteistyön parantaminen työvuorojen teon vaiheessa sekä se, että joku muu kuin lähimies viimeistelisi työvuorolistat. Esimiehen tai listavahdin tulisi kysyä lupa ennen työvuorolistan muuttamista ja esimiehen toivottiin toimivan tasapuolisuutta lisäävänä henkilönä. Keskustelua toivottiin koulutuksista, reilusta pelistä työvuorolistan teossa, joustavuudesta vuorollaan ja itsekkään asenteen poistamisesta. Ehdotuksia, joilla kehitetään yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, olivat aktiivinen osallistuminen työvuorolistan suunnitteluun, jokaisen mahdollisuus aloittaa työvuorolistan teko vuorollaan, yksilöiden joustavuus, kiertävät viikonloppuvapaat ja kiertävät yöt. Kaksi viikonloppua töitä, yksi vapaalla sekä yksilöllisten tarpeiden huomiointi tukevat myös autonomista työvuorosuunnittelua. (Liski 2012, 67.)

Työaika-autonomiiaa on tutkittu opinnäytetyönä Hyvinkään kirurgisella vuodeosastolla. Tulokset näyttivät, että työaika-autonomia helpotti työn ja vapaa-ajan sovittamista yhteen. Keskustelu työvuoroista lisäsi keskustelua ylipäättään työyhteisössä, mikä lisäsi ongelmatilanteiden ratkaisua muissakin asioissa. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja listavahtina oleminen koettiin epämiellyttävänä. Työntekijät toivoivat selkeitä kirjallisia ohjeita reunaehdoista ja tietoa eri paikoissa toteutetusta työaika-autonomiasta. (Kuosmanen ja Sänkimmä-Natunen 2010, 27-30.)

HYKS:n Jorvin sairaalassa kehitettiin työvuorosuunnittelu käytäntöä - Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia . Työntekijät huolehtivat itse työvuorojen suunnittelusta. Työajoista sovittiin yhdessä. Alussa kolmen viikon listan tekeminen tuntui helpommalta kuin kuuden viikon tekeminen. Listasuunnittelu oli tärkeää organisoida riittävän ajoissa. Osaston toiminta ja työntekijän yksilölliset tarpeet olivat lähtökohtana. Henkilöstön työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen helpottui ja työaika-autonomia toi joustoa kolmivuorotyöhön. (Koivumäki, Aschan, Kasanen, Sinivaara & Vihersalo 2005, 5, 12-13.)

Päijät-Hämeen keskussairaalan osastolla 43-44 toteutettiin vuoden kestävä kehittämishanke, jonka tarkoituksena oli, että henkilökunnan työajan hallinta parani ja hoitohenkilökunta suunnittelisi työvuoronsa valmiiksi asti. Hanke edellytti halukkuutta työvuorosuunnittelun kehittämiseen, vastuuta työvuoroluettelon toimivuudesta, koulutusta työvuorosuunnittelusta, yhteistä keskustelua ja jous-

tavuutta työvuorosuunnittelun aikana. Osastolla suoritettiin kyselyitä ja arviointejä. Osaston henkilökunta oppi tekemään työvuorosuunnitelmansa. Autonomista työvuorokäytäntöä haluttiin jatkaa osastolla. Tuloksena oli, että työajan hallinta parani, mutta työvuoroluetteloa henkilökunta ei onnistunut tekemään valmiiksi asti. (Kantoluoto 2009, 20.)

Työvuorosuunnittelu Laurean -ammattikorkeakoulussa tehdyn tutkimuksen mukaan oli aikaa vievää, ja kuormitti työntekijöitä. Kuuden viikon työvuorojen suunnittelu pahimmillaan vei kotihoidon työntekijältä yhden työpäivän, koska se ei ollut hoitajien osaamisaluetta. Myös listavastaava olisi mielellään jättänyt tehtävänsä, koska se oli epäkiitollinen asema tasapäisenä työntekijänä verrattuna esimieheen. (Martinez 2010, 76.)

Lavian vuodeosastolla tehdyssä tutkimuksessa tutkittiin hoitotyöntekijöiden käsityksiä työaika-autonomian vaikutusta työhyvinvointiin ja miten sitä voitiin kehittää. Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan autonomista työvuorosuunnittelua piti kehittää johtamistyön, ajanhallinnan ja listavastaavien ajatuksista lähtöisin. Johtamista vaadittiin aikatauluista kiinnipitämisessä ja riittävän aikaisella listavalmistelulla. Työntekijöistä jokainen toimi vuorollaan listavastaavana. Into työvuorojen suunnitteluun vaihteli suuresti työyhteisön sisällä. Kiire työpaikalla hankaloitti ajan ottamista työvuorojen suunnitteluun. Tutkimuksesta kävi ilmi, että autonominen työvuorosuunnittelu lisäsi työhyvinvointia ja aiempaan johdon suunnittelemaan työvuorosuunnitteluun ei haluttu palata. (Levo 2010, 10, 47.)

”Vaikuta ja voi hyvin hoitotyössä” - kehittämishankkeen tavoite oli kehittää hoitohenkilökunnan omatoimista työvuorosuunnittelua. Hankkeen kyselytutkimuksessa selvisi, että henkilökunta piti erittäin tärkeänä tai tärkeänä mahdollisuutta vaikuttaa omiin työaikoihinsa. Suurin osa koki melko hyvin onnistuneensa sovittamaan työ- ja vapaa-ajan. Työpaikalla koettiin tärkeäksi perhemyönteinen ilmapiiri. Avoimen keskustelun merkitys työyhteisössä korostui. Kaikkien oli olennaista tulla kuulluksi. Esimiehen kanssa käytyjen kehityskeskustelujen rooli korostui henkilökohtaisten tavoitteiden esiintuomisessa. Työn tuli sisältää sopivasti haasteita, työergonomiaa ja fyysisestä kunnosta huolehtimista (liikuntasetelit ym.). Henkisen kuormittavuuden tekijät tuli kartoittaa varhaisessa vaiheessa.

Työaika-autonomiaan toivottiin koulutusta ja tietoa muiden osastojen työaika-autonomian toteutuksista. (Rosenlöf 2010, 12, 60, 66-67.)

Kokoavasti edeltävästä kirjallisuudesta näki, että työvuoroautonomiaa oli käytössä ja että siinä nähtiin olevan riittävästi etuja perinteiseen esimiehen tekemään työvuorosuunnitteluun nähden, koska perinteiseen suunnitteluun ei haluttu enää palata. Toisaalta työvuoroautonomiaa pyrittiin kehittämään monissa paikoissa, koska siinä nähtiin olevan hankaluuksia. Monet kehittämiset olivat kyselyitä esimiehille ja tai työntekijöille, joissa kartoitettiin autonomisen työvuorosuunnittelun hyötyjä ja haittoja. Huomattavaa on, että ongelmallisuus hieman vaihteli työyhteisöittäin. Kirjallisuudesta ei erottunut selvästi työyhteisöjen autonomisen työvuorosuunnittelun tavoite. Työyhteisöissä, joissa miehitystietojen tasaaminen oli osittain tai kokonaan jätetty esimiehen tehtäväksi, näytti ilmenevän tasapuolisuuteen, oikeudenmukaisuuteen liittyviä ongelmia. Toisaalta esimerkiksi HYKS:n Jorvin sairaalassa, jossa kehitettiin työhyvinvointia autonomisella työvuorosuunnittelulla ja oletettiin työntekijöiden huolehtivan itse työvuorojen suunnittelusta, näkyi autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisen tavoite ja lopputuloksessa työvuorosuunnittelutyön edistyminen.

5.6 Työvuorosuunnittelu kohdeorganisaatiossa

Työvuorosuunnittelu perustuu lainsäädäntöön ja kunnalliseen työ- ja virkaehtosopimukseen. Lisäksi työvuorosuunnittelussa huomioidaan paikalliset sopimukset. Teho-osaston työvuorosuunnitteluun oli rakennettu sen omaa työvuorosuunnittelua tukevia pelisääntöjä. Lähtökohtana työvuorosuunnittelussa oli toteuttaa osaston toiminta, miehityksen tasaisuus ja riittävyys sekä osaamisen jakaantuminen tasaisesti. Työvuorosuunnittelun päätavoite oli taata osaston sujuva toiminta, kuitenkin samalla pyrkien työntekijöiden väliseen tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen työvuorosuunnitteluun.

Teho-osaston hoitajien työaika noudatteli jaksotyön sääntöjä. Työtunteja oli mahdollista jakaa em. sopimuksia noudattaen monin eri tavoin. Kunnallisen työ- ja virkaehtosopimuksen, eli KVTES:n, mukaan esimerkiksi työvuorojen välissä on oltava yhdeksän tunnin vapaa-aika ja korkeintaan seitsemän päivää saa olla töitä peräkkäin.

Työvuoroja TYKS:n teho-osastolla suunnittelee neljä työvuorolistavastaavaa yhteistyössä osastonhoitajan kanssa. Työvuorojen laadinta on vastannut Hakolan ja Kalliomäki-Levannon (2010) ”Kohti yhteistä työvuorosuunnittelua - mallin” tasoa kaksi, jossa esimies tai työvuorosuunnittelija suunnittelee työvuorot huomioiden työntekijöiden vapaa-aikatoiveita ja työaikamieltymyksiä.

Toiveita vapaa-ajasta ja sekä töiden että vapaa-ajan rytmittämisestä on esitetty työvuoron laatijoille sähköisesti ”Titania sähköinen asiointi” -ohjelman kautta. Oikeudenmukaisuutta valvova ja osaston pelisääntöjen mukainen työvuorotoiveiden esittämistapa on tarkastettu jokaisen työvuorosuunnittelun yhteydessä.

Miehitys- ja osaamistarpeeseen liittyvät haasteet teho-osastolla olivat moninaiset. Uusien työntekijöiden, aamu- ja iltavastaavien hoitajien, yövastaavien hoitajien, MET-hoitajien (=Medical Emergency Team), HBO-paineistajien (=Hyperbaric Oxygen) tuli jakaantua tasaisesti läpi työvuoroluettelon. Lisäksi työvuorosuunnittelussa huomioitiin tietoteknisen tuen työaika, luottamusmies työaika ja monet hallinnolliset työpäivät kuten riskienhallintapäivä, infektiokirjauspäivä, elämänhallinta-asioiden-kirjauspäivä, munuaishoitojen-kirjauspäivä, osaston- ja apulaisosastonhoitajapäivä, potilasturvallisuuspäivä, työvuorolistantekoon kuluva aika, työvuorolistan tarkistamiseen kuluva aika, haava-asiapäivä, uusien työntekijöiden perehdytykset ja jatkoperehdytykset.

Kolmen viikon työjaksojen, eli periodien, välisen miehityksen tasaisuuteen vaikuttavat lomien määrällinen jakautuminen ja arkivapaiden osuminen tiettyihin periodeihin. Lisäksi akuutit poistumiset työvahvuudesta aiheuttivat heilahtelua miehitysvahvuuksiin. Akuutiksi poistumaksi työvoimasta laskeminen vaihteli monista tekijöistä johtuen. Niitä olivat mm. poistuvan tai poissaolevan työntekijän työkokemus, erityisosa-alueiden hallinta ja poissaoloaika. Teho-osastolla olevasta pitkästä perehtymisajasta johtuen lyhytaikaisten sijaisten käyttö oli ongelmallista. Päiväkohtaiseen miehityksen tasaisuuteen vaikuttivat puolestaan mm. erityiset ryhmä- ja koulutuspäivät ja vapaapäivätoiveiden kertyminen samaan päivään.

Miehitystä paikattiin pitkäaikaisilla sijaisilla, koska työntekijöillä oli erilaisia virkavapaita. Oli opintovapaita, vuorotteluvapaita, erilaisia osa-aikaisuuksia, äitiys- ja isyyslomia ja yksittäisiä erityisiä virkavapaapäiviä. Uuden sijaisen alkuperehdy-

tys toisen työntekijän kanssa kestää kuusi viikkoa. Uusi työntekijä on perehtyjä ensimmäisen vuoden ja kaksi vuotta menee kunnes työntekijä lasketaan kokeeksi työntekijäksi.

Teho-osaston vahvuuksien tuli olla yöllä ja päivällä lähellä toisiaan. Yötyötä tekevät kaikki, paitsi ne, joilla oli lääkärintodistus. Osastolla tehtiin perinteisen aamu-ilta-yö-vuorojen lisäksi paikallisen sopimuksen mukaista 12,5 tunnin työvuoroa, ns. pitkävuoroa, aamusta iltaan ja illasta aamuun. Aamu- ja iltavuoron väliin sijoittui välivuoro. Iltamiehityksen tuli olla yöajan miehitystä isompi klo 21.30 asti.

Teho-osastolla oli pyritty huomioimaan yksittäisten työntekijöiden jaksaminen, liittyen sairauksiin, ikääntymiseen tai elämäntilanteeseen. Työntekijän omasta pyynnöstä oli pyritty noudattamaan työergonomista työvuorosuunnittelua. Iltavuorojen määrää oli pyritty jakamaan tasaisesti. Viikonloppuvapaiden ja -töiden määrä oli vaihdellut toiveiden mukaan, kuitenkin niin, että korkeintaan neljä viikonloppua kuudesta viikosta oli töitä. Niille, jotka eivät toivoneet yövuoroista mitään, niitä oli keskimäärin kaksi kolmessa viikossa ja kaksi yötä kerrallaan. Yötyöstä syntyvä aikahyvitys pyrittiin antamaan aikana, jollei työntekijä pyytänyt sitä erikseen rahakorvauksena. Yötyöaikahyvitystä kertyy yötunneilta klo 22-07 väliltä, josta kertyy yhteensä yhdeltä yöltä 3 tuntia 36 minuuttia aikahyvitystä. Yöaikahyvitys ansaitaan ainoastaan tehdyistä yötyötunneista. Jouluna, pääsiäisenä, vappuna ja juhannuksena oli käytössä vapaalla olon vuorotteluperiaate. Asioita, joita työvuorosuunnittelussa pyrittiin välttämään, olivat yksittäiset vapaat ja työvuorot ja yli kuuden päivän työputket.

Työvuorojen suunnittelu alkoi osastonhoitajan listapalaverilla, jossa käytiin työvuorolistaan vaikuttavia asioita läpi. Osastonhoitaja tiedotti mm. virkavapauksista, lomista, koulutuksista, osaston kehittämiseen liittyvistä ryhmäpäivistä jne. Listapalaverin kesto oli 30-60 minuuttia.

Kolmen viikon työvuorojen suunnitteluun kului aikaa kahdelta työvuorosuunnittelijalta 4-5 työpäivää. Vaihteluväli syntyi listojen vaihtelevasta työntekijämäärästä, kuten kesällä loma-ajoista. Merkittävää oli se, että valmista laskettua summarivi-miehitystä ei ollut käytössä. Se tarkoitti sitä, että työtuntien asettamisen jälkeen, nähtiin vasta lopullinen työvuorojen määrä, joka voitiin jakaa ensin

päiväkohtaisiksi miehitysvahvuuksiksi, yövuoroiksi, aamuvuoroiksi ja iltavuoroiksi.

Työvuorosuunnitelmilla tasattiin käytössä olevat henkilöstöresurssit tasan kolmen viikon ajalle. Ongelmallista työvuorojen organisoinnissa oli se, että hoitajien määrä oli jouduttu laskemaan väestöpohja-mallilla. Hoitajia oli toisina aikoina kysyntään nähden liikaa ja toisina hetkinä liian vähän. Koska osaaminen oli korkealle erikoistunutta, ei teho-osastolle voinut ottaa väliaikaisiin töihin muita kuin teho-osastolla työskennelleitä henkilöitä.

Työvuorot suunniteltiin Titania - työvuorosuunnitteluohjelmalla, joka oli muokattu noudattamaan työaikalakia ja –säädöksiä sekä huomioimaan paikalliset sopimukset. Samaan järjestelmään tehtiin työvuorotoivomukset ja -muutokset, joiden perusteella suoritettiin palkanmaksua.

6 AUTONOMISEEN TYÖVUOROSUUNNITTELUUN SIIRTYMINEN

6.1 Autonomisen työvuorosuunnittelun prosessi

Lean-filosofiaa on alettu hyödyntämään erilaisissa organisaatioissa. Se perustuu prosessien virtaustehon parantamiseen, alkuun laskemalla organisaation resurssien maksimaalista käyttöä. Se vaatii koko organisaation sitoutumisen ko. ajatteluun. (Modig ja Åhlström 2013, 18-110.)

Osastolle laadittu autonomisen työvuorosuunnittelun toteutus suunnitelma voitiin mieltää käyttöönottoprosessiksi. Sillä pyrittiin lisäämään autonomisen työvuorosuunnittelun ja sitä kautta organisaation toiminnan tuottavuutta, taloudellisuutta ja tehokkuutta (Virtanen & Stenvall 2010, 148). Prosessi ei ole vain tempu vaan se vaatii lihaa ympärilleen. Prosessointi on järjestelmä tai elävän organisaation filosofia, jota on myös kohdeorganisaatiossa alettu noudattaa (Modig & Åhlström 2013, 140; VSSHP 2014).

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin strateginen päätavoite oli tuottaa asiakaslähtöistä terveyttä (VSSHP 2014). Siten se oli myös TYKS:n teho-osaston tavoite. Sitä voitiin tästä syystä pitää pääprosessina, jota muut tukiprosessit tukivat. Toiminta lähti arvoista, joista syntyivät periaatteet. Arvot luovat työyhteisökultuuria, jossa toimitaan. (Modig & Åhlström 2013, 130-131.)

Autonomisen työvuorosuunnittelun mieltäminen prosessiksi tuki asiakastarpeita välillisesti. Se auttoi hahmottamaan yli organisaatorajojen ylittävää toimintaa, jossa jokaisen organisaation jäsenen oletetaan tietävän paikkansa. Prosessitekniikan käyttämisestä puolsi se, että prosessi mielletään jatkumoksi, jota pyritään parantamaan, jotta toiminnan laatu, teho ja suorituskyky paranevat. (Sahi 2006.)

Autonominen työvuorosuunnittelu edellyttää avoimuutta siitä, mitä prosessilla aikaansaadaan. Kaikkien prosessiin osallistuvien onkin tärkeä tietää, mitä tehdään ja koska. Prosessi tulee asettaa esille kaikkien työntekijöiden näkyville, jotta toiminta tulee olemaan läpinäkyvää. Visualisoinnilla voidaan tukea sitä,

että kaikki voivat nähdä yhdellä vilkaisulla, mihin pyritään. Näin myös päätöksenteosta tulee yhteistä, mikä on autonomisen työvuorosuunnittelun kannalta keskeistä. Kaikki työskentelevät saman lopputuloksen aikaansaamiseksi. (Modig & Åhlström 2013, 132-137.)

Prosessilla pystytään määrittämään autonomiseen työvuorosuunnitteluun kuluva aikaa, sen osa-alueiden tehokuutta. Tärkeää on pitää mielessä asiakkaalle arvoa tuottava aika. Näin on mahdollista määrittää resurssien käytön suhdetta suhteessa prosessiin. Prosessit määritellään niissä syntyvien tuotteiden eli virtausyksiköiden perusteella. (Sahi 2006; Modig & Åhlström 2013, 9-24.)

6.2 Autonomisen työvuorosuunnitteluprosessin rakentaminen ja johtaminen

Kun lähdetään muuntamaan työvuorosuunnittelun prosessia esimiesohjatusta työyhteisön tekemään yhteiseen työvuorosuunnitteluun, tärkeintä eivät ole työvuorosuunnittelun toimintaedellytykset vaan työyhteisön sama päämäärä. Koko työyhteisön osallistuminen on tärkeää, jotta kaikki työyhteisössä katsovat samaan suuntaan samanaikaisesti. Esimiehen tehtävä on luoda työntekijälle tilaa nähdä päämäärä ja työntekijän tehtävä on tuoda omat ideansa päämäärän saavuttamiseksi esimiehen tietoon. (Modig & Åhlström 2013, 133, 136-139.)

ATS-prosessi rakennettiin vertailemalla parhaita käytäntöjä. Prosessi määriteltiin, kuvattiin ja dokumentoitiin autonomisen työvuorosuunnittelun toteutussuunnitelmaan. Prosessille määriteltiin omistajat, heidän vastuunsa ja osaamisvaatimuksensa. Vastuuhenkilöiden tehtävä tulee olemaan vastata toimivuudesta ja tuloksista. Prosessin alkaessa ja sen kuluessa tulee suunnitella yhteisönä laatutason ja vuorovaikutuskanavien kehittämistä. Prosessia tulee analysoida, arvioida ja päivittää. Arvioinneista tulee ilmetä menestystekijät ja ongelmakohdat. Prosessia tulee tietojen pohjalta pyrkiä kehittämään, yksinkertaistamaan ja uudelleen suuntaamaan. (Heino & Tuominen 2013, 76-79.)

Teho-osaston ATS-prosessi on henkilöstöhallinnon tukiprosessi. Sen tulee olla yhteensopivia muiden organisaation prosessien kanssa. Työnantajan rinnalla työntekijöiden tulee osallistua prosessin suunnitteluun, arviointiin ja kehittämiseen. Siksi prosessin laatimisen helppo saavutettavuus on olennaista. Näihin kuuluvat helppo kommunikaatio, helposti löytyvät tiedot ja helppo suunnittelu.

Hyviä prosessikäytänteitä saatetaan löytää oman organisaation sisältä ja ulkopuolelta. (Heino & Tuominen 2013, 76-81.) Hyvin toimivalle prosessille on ominaista se, että se pystyy yhdistämään työyhteisön johtamisen strategian toimintaa palveleviin tietojärjestelmiin (Sahi 2006).

Prosessissa tärkeää on hallita, vähentää tai poistaa vaihtelua. Se on virtaustehon kasvattamisen edellytys. Muutostojen tarkoitus on parantaa virtausta. Prosesseille ei ole yleispäteviä keinoja vaan ne ovat riippuvaisia organisaatioympäristönsä vaihtelusta. (Modig & Åhlström 2013, 130-146.)

Periaatteilla vaikutetaan autonomisen työvuorosuunnittelun vaihteluun vaikuttamalla työyhteisön jäsenten tapaan ajatella. Näihin periaatteisiin kuuluvat työyhteisön avoimuus ja yhteinen päämäärä. (Modig & Åhlström 2013, 143.) Periaatteiden voi näin nähdä olevan autonomisen työvuorosuunnittelun tukijalkoja.

Menetelmillä vaikutetaan vaihteluun ja sitä kautta virtaustehoon. Menetelmiä on useita. Menetelmien tarkoituksena on tunnistaa arvoa tuottavat toiminnot ja erottaa ei-arvoa tuottavat toiminnot. Arvoilla pyritään vähentämään työntekijöistä johtuvaa yksilöllistä vaihtelua. (Modig & Åhlström 2013, 143, 145.) Projektiin kuuluvalla kirjallisuuden ja soveltavan tutkimuksen perusteella tunnistettiin sellaisia toimintoja, jotka tuottivat arvoa, ja sovellettiin niitä käyttöön autonomisen työvuorosuunnittelun suunnitelmaa tehtäessä.

Autonominen työvuorosuunnittelu on monien asioiden summa. Prosessiin perustuva johtaminen on asiakastarpeesta lähtevää toimintaa, jossa pyritään parantamaan asiakastarpeiden tyydyttämistä. Toiminta on yhteistoimintaa, jossa asiakas saa hyvää palvelua ja työntekijä ymmärtää roolinsa kokonaisuudessa. (Sahi 2006.)

Organisoiduissa työpaikoissa on työprosessien vaihtelu minimoitu. Virtaustehon varmistamiseksi prosessin johtamisessa on tärkeää nähdä, missä kohdin prosessia on poikkeamia normaalitilanteesta. Siksi esimerkiksi koko työyhteisön osallistaminen luo avoimuutta tehdä hyviä päätöksiä. (Modig & Åhlström 2013, 136, 144.)

6.3 Muutoksen johtaminen työyhteisössä ja autonomisen työvuorosuunnittelun edellytyksiä henkilökunnalta

Nykymaailmassa esimiehet joutuvat tekemään päätöksiä turvautuen parhaisiin mahdollisiin arvauksiin tulevasta. Tämä johtuu hallitsemattomasta faktatiedon määrästä ja rajallisesta ajasta. Tästä syystä on olennaista tunnistaa muutoshaasteet ja –tarpeet. Muutoksen ytimenä toimii jatkuva uudelleen arviointi. Muutoksen ymmärtämiseksi täytyy määritellä toimiala, asiakkaat, hyöty, välineet ja muutoksen vaikutus. Muutosta ei kannata tarkastella vain kokemuksen näkökulmasta. Silloin ei nähdä kuin työyhteisön sisäinen dynamiikka. Tärkeää on nähdä myös toimintojen rakenteet ja kehityskulku, joista dynamiikka on heijastusta tai ikään kuin jäävuoren huippu. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 29.) Tällä projektilla pyrittiin osaltaan tunnistamaan autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyviä faktoja ja ohjaamaan sen johtamista oikeaan suuntaan.

Työssä samoin kuin työn muuttamisessa eri elementtejä tulee tarkastella suhteessa toisiinsa, koska kyse on kokonaisuuksista. Muutosten monimuotoisuutta ei voida hallita pilkkomalla muutosta osiin. (Schaupp ym. 2013, 31-32.) Muutos ihmisen elämässä laukaisee stressireaktion. Ihmiselle syntyy tarve sopeutua muuttuvaan tilanteeseen, jotta syntyy tuttu ja turvallinen paikka toimia. Muutokset voidaan nähdä mahdollisuutena tai uhkana. Koska työnjohtaminen on tilanteiden ennakoimista, on olennaista ennakoita ja hallita muutosta, jotta uhkakuvat eivät toteudu vaan mahdollisuuden linja korostuu.

Muutoksen yhteydessä olennaista on tunnistaa ja kirjata ylös uhkakuvat sekä tarkastella niiden luonnetta (Laaksonen, Niskanen ja Ollila 2012, 83). Autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirryttäessä on olemassa runsaasti uhkakuvia. Tämän projektin tarkoituksena oli kirjata tunnettuja uhkakuvia ylös, jotta niihin voitaisiin vastata asiallisesti ja toteuttaa sekä tasapuolista että oikeudenmukaista työvuorosuunnittelua.

Yleisesti organisaation kehittämisen tarkoituksena on vahvistaa sisäistä tai ulkoista toimintakykyä ja ratkaista konkreettisia käytännön ongelmia. Muutoksen aikaansaamiseksi johtamisessa tarvitaan asioiden hallintaa ja ihmisten innostamista, kannustamista ja motivointia. Olennaista kehittämisessä on systemaattinen asioiden uudistaminen. Organisaation kehittäminen vie aikaa ja vaatii joh-

tamiselta kärsivällisyyttä. Tarvitaan kehittämisen mahdollistaja, työnantaja, ja kehittäjä, jotka hallitsevat kehittämistyökalujen käytön. (Stenvall ja Virtanen 2012, 75-79.) Esimiehen on hyvä nähdä autonominen työvuorosuunnittelu muutosprosessina. Siihen siirtyminen vaatii perehtymistä muutosprosessiin hallintaan. Prosessi on jatkuvaa suunnittelua, toteutusta ja sen arviointia. Arviot puolestaan luovat uusia tavoitteita.

Kehittämisprosessissa tärkeitä ovat sekä kestävät perustelut että sosiaalisten suhteiden määrittely, organisointi ja toteutus. Kehittämistä voidaan mallintaa järjestämällä tehtävät ja tavoitteet lineaarisesti tai jatkuvan spiraalisen prosessin kautta. Tasomallissa voidaan hyödyntää aikaa kuvaajassa. Spagettimalli pitää todellisuutta monimutkaisena ja erillinen suunnittelun, organisoinnin, toiminnan ja arvioinnin määrittely merkitsisi kehittämistoiminnan dialogin ja refleksiivisyyden vähenemistä. (Toikko & Rantala 2009, 64-72, 72-87.) Autonominen työvuorosuunnittelu muodostuu määrätyn työyhteisön monista tunnistetuista ja tunnistamattomista palasista, joiden hallitsemista johtaa esimies.

Autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtyminen on viimekädessä osaston johdon päätös. Siihen ei ole lain sanelemaa pakkoa, mutta näyttöä sen työhyvinvointia lisäävästä vaikutuksesta löytyy. Työntekijän asenne autonomista työvuorosuunnittelua kohtaan on merkittävässä roolissa. Ilman työntekijöiden motivaatiota on autonominen työvuorosuunnittelu esimiehelle kivireki vetää perässä. Siksi on tärkeää, että työntekijällä on itsellään mahdollisuus valita haluaako hän lähteä työstämään omia työvuorojaan. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 8, 49-50; Virtanen & Sinokki 2014, 143.)

Työvuorosuunnittelu on paketti, joka nivoo yhteen monia asioita organisaation johtamisesta työntekijän vapaa-aikaan. Organisaatio kokee muutoksen, kun työnantajan säätely vähenee työvuorosuunnittelussa. Tällöin työntekijän vastuu omasta työvuorojen organisoinnista kasvaa. Listaneuvottelijan rooli on väliaikainen, josta on pyrkimys päästä eroon ja saattaa osaston henkilökunta itsenäisesti ja yhteisesti tekemään työvuorot (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 74).

Kehittämistoiminnassa olennaista on ihmisten aktiivinen osallistuminen ja vuorovaikutus. Osallistumisessa kehittäjät osallistuvat käytännön toimintaan ja toisaalta toimijat kehittämiseen. Kehittäjä voidaan nähdä räätäli-konsulttina, joka

kerää tietoa ja analysoi sitä sekä tekee perusteltuja ehdotuksia. Toisaalta kehittäjä voi olla muutosprosessin asiantuntija, fasilitaattori, jota työyhteisö voi käyttää hyödyksi. (Toikko & Rantala 2009, 89, 91.)

7 SOVELTAVA TUTKIMUS OSANA KEHITTÄMISPROJEKTIA

7.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Projektissa tavoitteena oli etsiä tietoja ja keinoja, miten autonominen työvuorosuunnittelu toteutuu teho-osastojen kaltaisissa työympäristöissä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamista ja mielipiteitä sen toimivuudesta Suomen yliopistosairaaloiden teho-osastoilla. Saatua tietoa hyödynnettiin TYKS:n aikuisten teho-osaston autonomisen työvuorosuunnittelun toteutussuunnitelman laadinnassa.

Tutkimusongelmat:

1. Minkälaisia teho-osastot ovat luonteeltaan ja henkilöstövahvuudeltaan?
2. Miten autonominen työvuorosuunnittelu on toteutettu teho-osastoilla?
3. Mitä mieltä teho-osastojen työvuorosuunnittelijat ovat autonomisen työvuorosuunnittelun toimivuudesta osastollaan?

7.2 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Projektissa toteutettiin soveltava tutkimus käytännön ongelman ratkaisemiseksi (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 1998, 128). Puhelimitse selvittiin Suomen yliopistosairaaloiden teho-osastoilta, missä on käytössä autonomista työvuorosuunnittelua. Teho-osastoja, joissa autonominen työvuorosuunnittelu oli käytössä, löytyi kymmenen (N=10). Teho-osastojen sairaanhoitopiireistä haettiin ja myönnettiin tutkimuslupa. Ko. teho-osastoille lähetettiin sähköpostitse Webropol-kysely, johon vastasi työvuorosuunnittelusta vastaava henkilö. Kyselyllä hankittiin tietoa autonomisesta työvuorosuunnittelusta ko. osastolla.

Kysely kartoitti jonkin verran osaston luonnetta, jotta autonomisen työvuorosuunnittelun osastoympäristö suhteessa sen mahdolliseen toteutukseen tulisi esiin. Tutkimusongelmiin 1 ja 2 vastaavat kysymykset olivat pääosin strukturoituja monivalinta- tai dikotomisia kysymyksiä, ja tutkimusongelmaan 3 haettiin vastausta arviointiasteikkoon perustuvilla väittämillä. Tällöin käytettiin 5-

portaista Likert-asteikkoa (1= Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä) (Heikkilä 2004, 50, 52). Lisäksi mukana oli joitakin avokysymyksiä. Kyselytutkimus oli perusteltua valita, koska kirjallisuus mm. tuntee autonomisen työvuorosuunnittelun ongelmia ja vaihtoehtoja, joiden perusteella kysymyksiä voitiin laatia. Avoimilla kysymyksillä kuitenkin yritettiin pois sulkea johdattelua ja tarjota mahdollisuus omaan vastaukseen. Tulosten kokoaminen helpottui tätä menetelmää käytettäessä. Aineiston keruun väline on lopputyön liitteenä (Liite 2). Tutkimuksesta tiedotettiin saatekirjeellä (Liite 1).

Ensimmäiseen tutkimusongelmaan haettiin vastausta tutkimuskysymysten numeroilla 1-6. Toiseen tutkimusongelmaan haettiin vastausta tutkimuskysymysten numeroilla 7-37. Kolmanteen tutkimusongelmaan haettiin vastausta tutkimuskysymysten numeroilla 38-52.

Esitetyt kysymykset perustuivat osaltaan TYKS:n aikuisten teho-osaston käytäntöihin toteuttaa nykyistä työvuorosuunnittelua ja osaltaan autonomisesta työvuorosuunnittelusta kertovaan kirjallisuuteen. Aineisto kerättiin yhteen Webropolista. Koska aineisto oli pieni, analysoitiin lähinnä frekvenssit ja asteikollisista väittämistä keskiarvot. Vastaukset avoimeen kysymykseen luokiteltiin.

7.3 Tulokset

Kyselyn kysymykset oli jaoteltu työvuorosuunnittelun astetta koskevaan osioon, autonomisen työvuorosuunnittelua yleisesti ja käytännössä tutkivaan osioon sekä henkilöiden mielipiteeseen työvuorosuunnittelun toimivuudesta. Kyselyyn vastasi kuusi kymmenestä. Kyselyn kysymyksen kahdeksan perusteella nähtiin suoraan autonomisen työvuorosuunnittelun aste. Kyselyn vastauksia tarkasteltaessa mukaan otettiin ne osastot, joissa työvuorot laativat työntekijät. Yhdellä osastolla esimies tai erillinen työvuorosuunnittelija laati työvuorot. Tämä osasto suljettiin ulos vastauksia tarkasteltaessa. Tarkentunut vastanneiden määrä oli näin ollen viisi (n=5).

7.3.1 Tulokset taustatekijöiden osalta

Ensimmäinen osio käsitteli, minkälaisia teho-osastot olivat luonteeltaan ja henkilöstövahvuudeltaan.

Vastaajista 3 (60 %) työskenteli osastolla esimiestehtävissä ja 2 (40 %) esimiestehtävissä.

Vastaajien osastoista kaksi oli kooltaan (potilaspaikkamäärältään) pieniä osastoja (6-10), kaksi keskikokoista osastoa (11-15) ja yksi iso osasto (21-25). Pienten osastojen ja toisen keskikokoisen osaston työntekijämäärä oli 41-80. Toisen keskikokoisen työntekijämäärä oli 81-120. Isolla osastolla työskenteli 121-160 työntekijää.

Jokaisella osastolla oli käytössä normaalivuoron lisäksi paikallisen työehtosopimuksen mukainen pidennetty työvuorokäytäntö.

Osastoista yksi antoi yötyökorvauksen pelkästään rahassa ja muilla osastoilla annettiin työnantajan tarpeen ja/tai työntekijöiden mieltymyksen mukaan aikana tai rahana. Lisäksi yksi osasto mainitsi käyttävänsä työaikapankkia, jolla tunteja voidaan antaa aikana osaston tilanteen sen salliessa.

7.3.2 Tulokset autonomisen työvuorosuunnittelun osalta

Toinen osio käsitteli sitä, miten autonominen työvuorosuunnittelu oli käytöön otettu, valmisteltu ja toteutuu teho-osastoilla. Ne sisälsivät työntekijän, esimiehen, yhteisön ja yksikön näkökulmia autonomiseen työvuorosuunnitteluun yleisesti ja käytännössä.

Osastoista kaksi oli sellaisia, joiden työntekijämäärä oli ympäri vuoden tasaisesti sama tai lähes sama. Kolmella osastolla vaihtelua miehityksessä oli olemassa lomista tms. johtuen.

Osastojen autonomian asteeksi kaikki viisi vastaajaa olivat valinneet vaihtoehdon, jossa työntekijät suunnittelevat työvuorot, mutta tarvitsevat paljon tukea työvuorolistavastaavalta, kun työvuorolistaa viimeistellään.

Työvuoroautonomia oli ollut käytössä yhdellä osastolla alle kaksi vuotta, kolmella osastolla 3-5 vuotta ja yhdellä osastoista 6 vuotta tai kauemmin.

Aloite autonomisen työvuorosuunnittelun aloittamisesta oli tullut neljällä osastolla sekä työnantajalta että työntekijöiltä. Yhdellä osastolla aloitteen tekijöitä olivat olleet työntekijät.

Työnantajan perusteista siirtyä autonomiseen työvuorosuunnitteluun, vastauksista neljä neljästä, oli ensisijaisena työntekijöiden hyvinvoinnin parantaminen. Toissijaisia olivat kokeilunhalu uutta kohtaan, työntekijöiden tyytymättömyys perinteistä suunnittelua kohtaan, työntekijöiden kokeilunhalu uutta kohtaan ja työntekijöiden valinnan mahdollisuuksien lisääminen.

Autonomista työvuorosuunnittelua oli kokeiltu pienemmällä ns. pilottiryhmällä. Yksikään osasto ei ollut siirtymävaiheessa käyttänyt perinteisen suunnittelun rinnalla harjoiteltavaa ns. varjotyövuorolistaa.

Neljällä osastolla autonomiseen työvuorosuunnitteluun osallistuu 90-100 % työntekijöistä. Yhdellä osastolla autonomiseen työvuorosuunnitteluun osallistuu 50-89 % työntekijöistä.

Vastausten perusteella kaikki edellyttivät työntekijältä työvuorosuunnittelua koskevan lainsäädännön tuntemista vähintään jossain määrin ennen autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymistä.

Kolmella osastolla työntekijällä oli vapaaehtoisuuteen perustuva mahdollisuus kieltäytyä autonomisesta työvuorosuunnittelusta, jolloin työnantaja laati työvuorot työntekijälle. Kahdella osastolla kaikki työntekijät osallistuivat autonomiseen työvuorosuunnitteluun.

Kahdella osastolla edellytetään jo työtä vastaanottaessa autonomiseen työvuorosuunnitteluun sitoutuminen. Kolmella osastolla oli mahdollisuus valita työn vastaanottamisen jälkeen perinteinen työnantajan laatima työvuorosuunnittelu.

Millään viidestä osastosta autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtyminen ei ollut johtanut työntekijöiden ryhmiin jakamiseen, potilastyön uudelleen organisointiin eikä potilasturvallisuuden vaarantumiseen.

Kaikille viidelle osastolle oli laadittu osaston sisäiset yhteiset pelisäännöt liittyen autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Ne sisälsivät kaikilla osastoilla työaikaergonomiaa. Neljällä osastolla viidestä ne sisälsivät työaikalainsäädäntöä, työvuorosuunnittelun arvoja, ohjeita työvuorotoiveisiin liittyen ja ohjeita viikonlopputöiden ja -vapaiden jakautumisesta. Kolmella osastolla oli tietoja miehitys- ja osaamistiedoista. Kahdella osastolla ne sisälsivät tietoja työvuorosuunnittelun

aikataulusta, ohjeita henkilökohtaisista työaikamieltyyksistä, työvuorovaihtokäytäntöohjeita ja ohjeita ali- ja ylimiehitystilanteisiin. Yhdellä osastolla viidestä pelisäännöissä oli työvuorosuunnittelun tehtävien jako, ohjeita työvuorosuunnitteluohjelman käytöstä (avoin vastaus), ohjeita työvuorosuunnittelusta johtuvien ristiriitatilanteiden hoitamiseen ja ohjeita pelisääntöjen rikkomusten seuraamisesta.

Työntekijämäärä eli miehitystieto oli kaikilla viidellä osastolla tiedossa ennen työntekijöiden työvuorosuunnittelun alkamista.

Kahdella osastolla työsuunnittelussa huomioitiin miehityksiä laskettaessa osastolla käytössä oleva jokin erikoisosaaminen. Muilla kolmella osastolla sellaista ei huomioitu.

Työterveyslaitoksen suositamaa työaikaergonomiaa on sovellettu neljällä osastolla viidestä. Työntekijöitä on perehdytetty osastoilla työaikaergonomiaan ennen autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymistä ja tarvittaessa sen aikana. Työntekijät ovat pyrkineet noudattamaan suunnitteluvaiheessa työaikaergonomisia päämääriä, kuten aamu-ilta-yö -rytmiä, mutta samalla huomioiden työntekijöiden henkilökohtaisia mieltymyksiä. Työntekijöiltä pyritään lisäksi varmistamaan, että he ovat huomioineet työaikaergonomian.

Työvuoroja työntekijä voi asettaa työvuorotaulukkoon ennen työvuorotaulukon käyttöönottoa osastoittain vaihtelevin ajoin. Yhdellä osastolla se on 3 viikkoa, toisella 6 viikkoa ja kolmannella 9 viikkoa ennen kuin työvuoroja aletaan elää. Kahdella osastolla ei ollut määriteltyä aikaa työvuorojen asettamiselle.

Tyypillisimmin työvuorolistan valmistumiseen oli varattu neljällä osastolla aikaa 3-4 viikkoa. Yhdellä osastolla valmistumiseen riitti 1-2 viikkoa.

Aikataulusta oli vastuussa kolmella osastolla osastonhoitaja tai apulaisosastonhoitaja. Yhdellä osastolla oli vastuussa pysyvä listavastaava ja toisella osastolla oli vaihtuva listavastaava eli jokainen työntekijä vuorollaan.

Työvuorosuunnittelulle ei ollut millään viidellä osastolla varattu erikseen aikaa vaan suunnittelutyö tapahtui muiden töiden lomassa työpaikalla. Kolmella osastolla suunnittelu tapahtui potilastyön lomassa ja kahdella osastolla muissa yhte-

yksissä. Kotona työvuoroja ei laadittu. Ei yhdelläkään osastolla ollut työntekijöillä mahdollisuutta päästä tietojärjestelmään kotoa käsin asettamaan työvuoroja.

Työvuorosuunnitelma tehtiin kahdella osastolla ”Titania sähköinen asiointi” -ohjelmaan ja kahdella osastolla johonkin toiseen tietojärjestelmään. Yhdellä osastolla oli käytössä Titania-ohjelmasta erillään oleva ohjelma, vaikka työvuorot asetetaankin sinne. Paperi-suunnittelua ei ollut käytössä.

Työvuorojen suunnitteleminen aloitettiin yhdellä osastolla ensin laatimalla yövuorot ja neljällä muulla osastolla aamu-, ilta- ja yövuoroja voitiin asettaa heti.

Työntekijän välineiksi neuvotella työvuorojen vaihtamisesta ensisijaisena oli neljällä osastolla sähköposti. Kolmella osastolla käytettiin lisäksi sekä puhelinta että paperilappuja. Yhdellä osastolla käytettiin myös Facebookia.

Työvuorosuunnittelussa syntyvien työntekijöiden välisien ylitsepäsemättömien ristiriitojen ratkaisijana toimi kolmella osastolla osaston- tai apulaisosastonhoitaja. Kahdella osastolla ratkaisija oli listavastaava. Yhdelläkään viidestä osastosta ei tilastoitu ali- tai ylimiehitys- tai vapaa-aikatoiveista syntyviä työntekijöiden välisiä ristiriitatilanteita.

7.3.3 Tulokset autonomisen työvuorosuunnittelun toimivuudesta

Kyselyn kolmas osio käsitteli sitä, mitä mieltä teho-osastojen työvuorosuunnittelijat olivat autonomisen työvuorosuunnittelun toimivuudesta osastollaan. Kysymykset esitettiin mielipideväittäminä. Asteikko oli numeroitu 1-5 (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä).

Mielipide työntekijän toiveiden toteutumisesta oikeudenmukaisesti pitemmällä aikavälillä tarkasteltuna jakaantui (taulukko 1.) Vastaajista 3 (60 %) koki, että toiveiden toteutumisen oikeudenmukaisuus toteutuu täysin tai lähes täysin. 2 (40%) oli asiasta jokseenkin eri mieltä.

Taulukko 1. Työntekijöiden toiveet toteutuvat pitemmällä aikavälillä tarkasteltuna oikeudenmukaisesti (jatkuu seuraavalla sivulla)

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin erimieltä	0	2	0	2	1	Täysin samaa mieltä	5	3,4

Autonomisessa työvuorosuunnittelussa työntekijöiden tavoitellessa omia etujaan syntyy tilanteita, joissa toisten työntekijöiden ääni kuuluu toisia paremmin. Vastaajien mielipiteet hajosivat tasaisesti laidasta laitaan (taulukko 2.) Vastaajista 2 (40 %) koki, että vahvat työntekijät jyräävät heikot osin tai täysin ja toiset 2 (40 %) ajatteli, että vahvat eivät jyrää heikkoja työntekijöitä. Yksi vastaaja ei ollut samaa eikä eri mieltä, vaan valitsi neutraalin kannan.

Taulukko 2. Vahvat työntekijät jyräävät heikot itsenäisessä työvuorosuunnittelussa

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	1	1	1	1	1	Täysin samaa mieltä	5	3

Vastaajista 2 (40 %) oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että esimiehen ei tarvitse puuttua työvuorolistan laadintaan (Taulukko 3.) Esimies joutuu puuttumaan kohtuullisen paljon työvuorolistan laadintaan kahden muun (40 %) vastausten perusteella. Yksi vastaaja valitsi neutraalin kannan.

Taulukko 3. Esimies joutuu paljon puuttumaan työvuorolistan laadintaan

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	1	1	1	2	0	Täysin samaa mieltä	5	2,8

Vastaajista neljän (80 %) mukaan työntekijöiden on olennaista tietää osaston miehitystarve työvuorosuunnittelun alkaessa ja yhden (20 %) mielestä jokseenkin tärkeää. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Työntekijän on olennaista tietää miehitystarve työvuorosuunnittelun alkaessa

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	0	0	0	1	4	Täysin samaa mieltä	5	4,8

Vastaajista 2 (40 %) oli sitä mieltä, että työntekijät ovat jokseenkin sitoutuneita noudattamaan autonomisen työvuorosuunnittelun pelisääntöjä ja toiset 2 (40 %) oli sitä mieltä, että työntekijät eivät ole sitoutuneita pelisääntöihin lainkaan. (Taulukko 5.) Yksi valitsi neutraalin kannan.

Taulukko 5. Työntekijät ovat sitoutuneita yhteisiin pelisääntöihin

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	2	0	1	2	0	Täysin samaa mieltä	5	2,6

Vastaajista 3 (60 %) oli jokseenkin vakuuttuneita siitä, että työntekijät saavat tehdä työaikamieltymistensä mukaisia työvuoroja. 2 vastaajaa valitsi neutraalin kannan. (Taulukko 6.)

Taulukko 6. Työntekijät saavat tehdä työaikamieltymistensä mukaisia työvuoroja

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	0	0	2	3	0	Täysin samaa mieltä	5	3,6

Kysyttäessä työvuorojen oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta jakaantumisesta vastaajista 2 (40 %) oli jokseenkin eri mieltä työvuorojen oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta jakautumisesta (Taulukko 7.) Vastaajista 3 (60 %) oli jokseen-

kin samaa mieltä siitä, että työvuorot jakautuvat oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti.

Taulukko 7. Työvuorot jakautuvat oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	0	2	0	3	0	Täysin samaa mieltä	5	3,2

Kysyttäessä mielipidettä, ovatko työntekijät tyytyväisiä tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen, vastaajista 2 (40 %) oli jokseenkin tai täysin vakuuttunut työntekijöiden tyytyväisyydestä, yksi vastaajista (20 %) oli jokseenkin eri mieltä ja 2 valitsi neutraalin kannan. (Taulukko 8.)

Taulukko 8. Työntekijät ovat tyytyväisiä tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	0	1	2	1	1	Täysin samaa mieltä	5	3,4

Kysyttäessä työntekijöiden kykyä ratkaista itsenäisesti miehityksen jäämisen alle tavoitellun tason, vastaajista yksi (25 %) neljästä oli jokseenkin melko samaa mieltä siitä, että työntekijät osaavat ratkaista alimiehityksen (Taulukko 9.) Vastaajista puolet oli sitä mieltä, että työntekijät eivät osaa itsenäisesti lainkaan ratkaista alimiehitystilannetta. Yksi valitsi neutraalin kannan.

Taulukko 9. Työntekijät osaavat itse ratkaista alimiehityksen

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	2	0	1	1	0	Täysin samaa mieltä	4	2,25

Vastaajista 2 (40 %) oli sitä mieltä, että työntekijät osaavat itsenäisesti ratkaista tilanteen, jossa tavoiteltu miehitys on ylittänyt tavoitetason (Taulukko 10.) Toiset 2 (40 %) vastaajista ajatteli, että työntekijät eivät kykene itsenäisesti lainkaan ratkaisemaan ylimiehitystilannetta. Yksi valitsi neutraalin kannan.

Taulukko 10. Työntekijät osaavat itse ratkaista ylimiehityksen

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	2	0	1	1	1	Täysin samaa mieltä	5	2,8

Avoimuuden näki 2 (40 %) vastaajista lisääntyneen autonomisen työvuoro-suunnittelun myötä (Taulukko 11.) Vastaajista yksi (20 %) oli jokseenkin eri mieltä avoimuuden lisääntymisestä autonomisen työvuoro-suunnittelun myötä. 2 vastaajaa valitsi neutraalin kannan.

Taulukko 11. Avoimuus on lisääntynyt osastolla autonomisen työvuoro-suunnittelun myötä

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	0	1	2	1	1	Täysin samaa mieltä	5	3,4

Kysyttäessä mielipidettä autonomisen työvuoro-suunnittelun yleisestä toimivuudesta 3 (60 %) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että autonominen työvuoro-suunnittelu toimii ja 2 (40 %) vastaajista näki autonomisen työvuoro-suunnittelun jokseenkin toimimattomana (Taulukko 12.)

Taulukko 12. Yleisesti autonominen työvuoro-suunnittelu toimii osastollamme

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	0	2	0	3	0	Täysin samaa mieltä	5	3,2

Kaikki vastaajat näkivät autonomisen työvuorosuunnittelun lisänneen työhyvinvointia (Taulukko 13.)

Taulukko 13. Autonominen työvuorosuunnittelu on lisännyt työhyvinvointia

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	0	0	0	3	2	Täysin samaa mieltä	5	4,4

Autonomisen työvuorosuunnittelun nähtiin olevan kaikkien vastaajien mielestä parempi vaihtoehto kuin perinteinen osastonhoitajan tai määrätyn listavastaavan laatimat työvuorot (Taulukko 14.)

Taulukko 14. Olisi parempi palata takaisin osastonhoitajan tai määrätyn listavastaavan laatimiin työvuoroihin

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	4	1	0	0	0	Täysin samaa mieltä	5	1,2

7.3.4 Tulokset avoimen kysymyksen osalta

Vastaajilta pyydettiin kyselyn lopussa tärkeimpiä neuvoja autonomista työvuorosuunnittelua suunniteltaessa TYKS:n aikuisten teho-osastolle. Vastaajia oli neljä. Kaikissa avoimissa vastauksissa näkyi yhdessä tekemisen ja yhteisten pelisääntöjen sopimisen tärkeys. Näistä esimerkkejä olivat:

”Pelisäännöistä kannattaa sopia yhteisesti.”

”...yhteisten pelisääntöjen luominen porukalla ja kaikki kirjataan ylös.”

”Pelisäännöt ovat erittäin tärkeät ja olisi hyvä sopia myös "sanktioista", jos niitä ei noudateta.”

”Osallistuminen koulutuksiin, kokouksiin, opiskelijaohjaukseen ja perehdytykseen ym. tulisi ohjeistaa, koskee erityisesti paljon yövuoroja tekeviä.”

Autonomiseen työvuorosuunnittelun aloittamiseen annettiin seuraavanlaisia ohjeita:

”Aluksi harjoituslistoja, jossa listantekijällä mahdollisuus muuttaa vuoroja aika vapaasti...”

”Voitte varautua, että muutosvastarintaa löytyy ja menee pari vuotta, ennen kuin toimii.”

”Autonomiset listat ovat kyllä työntekijän kannalta loistavat.”

Olennaisena asiana löytyi myös kaikkien riittävä kouluttautuminen autonomiseen työvuorosuunniteluun. Yhtenä esimerkkinä oli seuraava:

”Alussa kannattaa panostaa koulutukseen...”

Vastauksissa esiintyi myös työvuoroihin liittyviä ohjeita. Sellaisista esimerkkejä olivat:

”Tärkeintä listassa on, että yövuorot merkattuna, aamuja ja iltoja mahdollista vaihdella.”

”Pitkät vuorot, etenkin jos niiden määrää on rajoitettu, vaikeuttavat suunnittelua.”

Työvuorojen asettamisesta annettiin seuraavanlaisia ohjeita:

”Joku ryhmittely, koska yleensä samat laittavat toiveensa ensimmäisinä. Esim. värikoodit, joista näkee uudet (vihreät) hoitajat ja kokeneemmat (punaiset) hoitajat, näin tasainen jakauma vuoroihin.”

”Viimeksi tulleet listassa alimpana, jotta huomioivat yövuoroja suunnitellessaan, että yläriveissä olevia kokeneita hoitajia on myös vuorossa.”

Autonomisen työvuorosuunnittelun suunnittelutyöhön annettiin myös ohjeita. Sellaisista esimerkkejä olivat:

”Tärkeää tiedottaa koulutuksista, jotta työntekijä voi ne huomioida suunnittelusaan. Meillä käytäntönä kirjata koulutuskalenteriin tulevat koulutukset ja kuka

menee. Autonomiseen listaan voi merkitä ko. työntekijän kohdalle esim. elvytyskoulutukset jo valmiiksi työvuoroiksi...”

”Mikäli työntekijät keskenään tekisivät miehityksen tasauksen, siihen täytyy varata aikaa.”

”Sähköinen asiointi kotoa käsin olisi hyvä saada, jos se on mahdollista.”

7.4 Tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamista ja mielipiteitä sen toimivuudesta Suomen yliopistosairaaloiden teho-osastoilla. Saatua tietoa hyödynnettiin TYKS:n aikuisten teho-osaston autonomisen työvuorosuunnittelun toteutussuunnitelman laadinnassa.

Tuloksista etsittiin vastauksia kysymyksiin, minkälaiset teho-osastot ovat luonteeltaan ja henkilöstövahvuudeltaan, miten autonominen työvuorosuunnittelu on toteutettu teho-osastoilla ja mitä mieltä teho-osastojen työvuorosuunnittelijat ovat autonomisen työvuorosuunnittelun toimivuudesta osastollaan.

Kyselyllä saatiin vastauksia muiden Suomen yliopistosairaaloiden teho-osastojen autonomisesta työvuorosuunnittelusta ja kyselyyn vastanneiden (N=5) henkilöiden mielipiteitä sen toimivuudesta ko. osastolla. Hakolan ja Kalliomäki-Levannon (2010) mukaan autonominen työvuorosuunnittelu on tekijöidensä näköistä. Siihen vaikuttavat mm. osallistujien tavoitteet ja kokemukset. Toisin sanoen autonominen työvuorosuunnittelu poikkeaa toisistaan työyksiköittäin. Kyselyn taustatietojen perusteella voikin päätellä, että autonomista työvuorosuunnittelua on sekä potilas- että henkilökuntamäärältään pienillä, keskikokoisilla ja isoilla teho-osastoilla. Sitä on teho-osastoilla, joilla miehitystarve vaihtelee ja sitä on teho-osastoilla, joilla on käytössä ns. pidennetty työvuorokäytäntö eli kaksi erilaista työvuorokäytäntöä toteuttaa kolmivuorotyötä.

Työntekijä saa tekemästään yötyöstä korvauksen aikana tai rahana. Korvauksen antaminen aikana vähentää työntekijän työaika riippuen öiden määrästä ja annettavasta ajanmäärästä. Se vaikuttaa työvuorojen määrän ennakkointiin eli miehitystietoon. Kyselyyn vastanneet osastot antoivat enimmäkseen, yhtä osastoa lukuun ottamatta yötyöhyvityksen ajassa tai rahassa. Siitä voidaan päätellä,

että asian merkitystä miehitystiedon ennakoitavuuteen ei ole nähty merkittäväksi.

Hakola ja Kalliomäki-Levanto (2010) ovat nähneet autonomisen työvuorosuunnittelun käytäntöön siirtämisessä vaihteita, joiden perusteella työvuorosuunnittelun autonomian aste voidaan määritellä. Teho-osastoille tehdyn kyselyn perusteella kaikki viisi teho-osastoa olivat autonomian vaiheessa, jossa työntekijät suunnittelevat itsenäisesti työvuoroja, mutta työvuorolistan kokoamisvaiheessa tarvitsevat paljon ulkopuolista tukea työvuorolistasta vastaavalta henkilöltä listan miehitystietojen tasoittamiseksi. Tästä voidaan päätellä, että on mahdollista, että työntekijät tuntevat osaston miehitystarpeen, mutta eivät osaa yhdessä tasoittaa miehitystietoja. Tämänkaltaisen autonomisen suunnittelun vaihe vie sekä työntekijän että työvuorolistan tarkastajan resursseja. Riippuu paljon työyhteisön yhteisestä tavoitteesta, mitä autonomiselta työvuorosuunnittelulta toivotaan ja halutaan. Työntekijä asettaessaan työvuoroja ilman vastuuta miehitystietojen tasaamisesta saa oikeuden asettaa toiveidenmukaiset työvuoronsa ilman velvollisuutta toteuttaa tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta.

Sytä, miksi autonominen työvuorosuunnittelu ei ole edennyt pidemmälle, voi vain epäillä. Yhtenä syynä saattaa olla, että työvuorosuunnittelu on ollut käytössä lyhyen ajan ja käytännöt esimerkiksi työyhteisön tiedonvaihdon suhteen eivät ole kehittyneet riittävästi. Osastoilla, joissa työvuorosuunnittelu on ollut pidempään käytössä, on saatettu tyytyä nykyiseen autonomian asteeseen. Yhteinen tasapuolinen ja oikeudenmukainen autonominen työvuorosuunnittelu vaatii Hakolan ja Kalliomäki-Levannon (2010) mukaan työyhteisön välistä luottamusta, elävää keskustelukulttuuria, hankalien yli- ja alimiehitysten ratkaisukykyä ja työntekijöiden sisäistämiä tasapuolisuus- ja oikeudenmukaisuusperiaatteita.

Tarkasteltaessa lähtökohtia autonomiselle työvuorosuunnittelulle aloite aloittaa työvuorosuunnittelua on kaikilla osastoilla ollut osaltaan työntekijöillä, yhdellä kokonaan ja neljällä yhdessä esimiehen kanssa. Tästä voidaan päätellä, että autonomia on koko työyhteisön asia, jota yksin esimies ei voi viedä eteenpäin. Kaikilla osastoilla työntekijöiden peruste siirtyä autonomiseen työvuorosuunnitteluun oli ensisijaisesti työntekijöiden työhyvinvoinnin parantaminen. Työntekijän hallinnan tunne paranee, kun hän saa vaikuttaa työvuoroihinsa (Hakola ja Kal-

liomäki-Levanto, 2010, 49). Työnantajan toissijaisia perusteita olivat kokeilunhalu uutta kohtaan ja työntekijöiden tyytymättömyys perinteistä suunnittelua kohtaan.

Osa osastoista oli kokeillut autonomista työvuorosuunnittelua pienemmällä ryhmällä ennen autonomisen työvuorosuunnittelun täysimittaista käynnistämistä. Tämänkaltaisen kokeilun hyödyllisyys ei kyselyssä selvinnyt.

Teho-osastojen käytännöt työvuorosuunnitteluun vapaaehtoisesti osallistumisen suhteen vaihtelivat pakollisesta osallistumisesta valinnaiseen osallistumiseen. Ainoastaan yhdellä osastolla viidestä yhteiseen autonomiseen suunnitteluun osallistui alle 90 prosenttia työntekijöistä. Muilla osastoilla osallistuminen oli sitä suurempaa. Kyselyn vastauksista voidaan nähdä, että kolmella osastolla, joissa osallistuminen on vapaaehtoista, työntekijöiden halu osallistua yhteiseen työvuorosuunnitteluun on suurta luokkaa perinteiseen suunnitteluun verrattuna.

Teho-osastot eivät nähneet autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton johtaneen osastojen päätehtävän, potilastyön, uudelleen organisointiin. Potilasturvallisuuden ei tiedetty vaarantuneen autonomisesta työvuorosuunnittelusta johtuen. Osastot eivät olleet ryhmitelleet työntekijöitä autonomisen työvuorosuunnitteluun liittyvistä syistä.

Kyselyn vastausten perusteella työntekijältä tulisi olettaa osittaista työvuorosuunnittelua koskevan lainsäädännön tuntemista, jotta työntekijä voi suunnitella autonomisesti työvuoroja. Kaikilla osastoilla oli laadittu yhteiset pelisäännöt toteuttaa autonomista työvuorosuunnittelua. Hakolan ja Kalliomäki-Levannon (2010) mukaan yhteistoiminnan perusta on pelisäännöt, jotta kaikki sitoutuvat ja ovat tietoisia tehtävästään. Pelisääntöjen sisältö vaihtelee, kuten kyselyn tulos osoittaa. Niiden tarkoitus on ohjeistaa yhteisöä toimimaan samaan suuntaan. Pelisäännöt voivat tukea työssä jaksamista, työvuorosuunnittelu osaamista ja osaston sisäisten käytäntöjen toteuttamista, mutta ne eivät saisi rajoittaa henkilöiden ajattelua (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 51-56). Työterveyslaitoksen suosittamaa työaikaergonomiaa osastot ovat soveltaneet käytäntöön, valvoneet sen toteutumista ja huomioineet sen työvuoroautonomian käyttöönotto-koulutuksissa. Se on huomioitu myös pelisäännöissä. Sen merkitys työntekijöiden jaksamiseen on tämän kyselyn perusteella otettu huomioon em. asioissa.

Hakolan ja Kalliomäki-Levannon (2010) mukaan olennainen osa autonomista työvuorosuunnittelua on osaamis- ja miehitystarpeen tunteminen, jotta työntekijöillä on suunnittelussa tavoite ja rajat. Samaa tukee kyselyn tulos. Kaikilla osastoilla miehitystieto oli työntekijöiden käytössä ennen suunnittelun aloittamista. Kahdella osastolla kyselyn vastanneista työntekijät lisäksi huomioivat suunnittelussa vuoro- tai päiväkohtaisen osaamistarpeen. Myös mielipideosion vastausten perusteella (Taulukko 4.) työntekijöiden on olennaista tietää miehitystarve työvuorosuunnittelun alkaessa.

Autonomisen työvuorosuunnittelun aikatauluttaminen on osaston sisäinen päätös. Sille pitää kuitenkin alkuvaiheessa Hakolan ja Kalliomäki-Levannon (2010) mukaan varata riittävästi aikaa. Kyselyn vastausten perusteella työvuoroluettelo laaditaan tyypillisimmin 3-4 viikossa, mutta vuoroja voi asettaa työvuorotaulukoon 3-9 viikkoa ennen ja kahdella osastolla ei ollut määriteltyä aikaa. Tästä voi päätellä, että yhteinen suunnittelu on ajoitettu 3-4 viikkoa kestävään jaksoon, mutta monet osastot antavat työntekijöidensä asettaa työvuoroja jo paljon ennen tätä.

Aikataulussa pysymisestä vastasi vaihtelevasti esimies, pysyvä listavastaava työntekijä tai vaihtuvasti jokainen työntekijä vuorollaan. Tällä kyselyllä ei selvitetty näiden em. vaihtoehtojen yleisyyttä tai toimivuutta vaan lähinnä käytettiinkö näitä vaihtoehtoja.

Kyselyllä saatiin selville, että työntekijöille ei ollut varattu erillistä aikaa käytettäväksi työvuorosuunnitteluun vaan suunnittelu tapahtui potilastyön lomassa tai muissa yhteyksissä, muttei kotoa käsin. Tästä voi päätellä, että työntekijä irrottaa ajan potilas- tai muuhun työhön käytettävästä ajasta tai taukoihin käytettävästä ajasta. Kyselyn vastauksista voitiin päätellä, että kaikkia vuoroja, aamu-, ilta- ja yö-vuoroja, työntekijät voivat asettaa heti ilman järjestystä ja niin enemistö osastoista tekeekin.

Kyselyssä selvisi, että kaikki osastot käyttivät sähköistä tekniikkaa työvuorojen kokoamiseen. Paperista versiota ei käytetty. Kysely ei selvittänyt syitä tietotekniikan käyttämiseen. Vuoroista neuvoteltaessa käytettiin useita medioita. Tästä voi päätellä, että työntekijöiden on seurattava aktiivisesti sähköpostia, tarkistettava lähetetyt paperilaput ja Facebook-viestit. Näiden lisäksi useilla osastoilla

käytettiin puhelinta tiedonvaihtoon. Työntekijällä kuluu työaikaa ja mahdollisesti vapaa-aikaa työvuoroista neuvotteluihin.

Työvuorosuunnitteluun liittyvien ali- ja ylimiehitysten ratkaisijana voi toimia esimies tai nimetty työntekijä. Tästä voi päätellä osastojen työvuorosuunnittelun noudattelevan Hakolan ja Kalliomäki-Levannon (2010) ”Kohti yhteistä työvuorosuunnittelua”-mallin itsenäistä vaihetta, jossa työntekijöille ei ole välttämättä yhteistä kuvaa tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta vaan he luottavat oikeudenmukaisuuden esimiehen tai tilanteen ulkopuolisen listaneuvottelijan käsiin. Tällöin ei myös työyhteisössä synny tarvetta tehdä tilastoja ristiriitatilanteista. Jos taas työntekijöillä olisi yhteinen käsitys tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta, työntekijät kykenisivät yhdessä ratkaisemaan paremmin eturistiriitoja. Tällöin myös tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta olisi aika-ajoin hyvä seurata.

Kyselyn mielipideosion jakaantuminen työntekijöiden toiveiden toteutumisen, työvuorojen oikeudenmukaisuuden ja yleisesti tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden suhteen kertovat, ettei kahdella osastolla työyhteisön käsitys oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta ole täysin yhtenäinen. Vaikka työvuorolistan laadintaan esimies joutui puuttumaan vähemmän, mielipidevastausten perusteella voi päätellä, että kahdella osastolla työntekijöillä oli suuria vaikeuksia ratkaista ali- ja ylimiehitystä. Siitä voi päätellä, että ko. osastot tarvitsevat paljon tukea esimieheltä tai listavastaavalta ristiriitojen ratkaisemiseksi. Kahdella osastolla oli työntekijöillä vaikeutta sitoutua noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä. Työntekijöiden tasapuolisuus työntekijöiden välisissä ristiriitatilanteissa jäi osassa osastoja toteutumatta (taulukko 2.) Ali- ja ylimiehitys, työntekijöiden väliset neuvottelut, pelisäännöt, esimiehen runsas tuki ja sekä tasapuolisuus- että oikeudenmukaisuusasiat liittyvät olennaisesti toisiinsa.

Vaikka vastauksista kävi ilmi, että autonominen työvuorosuunnittelu yleisellä tasolla ei täysin toiminut osastoilla (Taulukko 12.), kaikki vastaajat näkivät työhyvinvoinnin lisääntyneen osastolla (Taulukko 13.) ja kaikki olivat täysin tai lähes täysin sitä mieltä, että autonominen työvuorosuunnittelu oli parempi vaihtoehto kuin esimiehen tai määrätyn listavastaavan laatimat työvuorot (Taulukko 14.)

Avoimien kysymyksien vastaukset vahvistavat kyselyn suljettujen kysymysten vastauksia. Niissä korostuu osaston yhdessä tekeminen, yhteisesti laadittujen pelisääntöjen tärkeys ja autonomiseen työvuorosuunnitteluun panostaminen kouluttamalla työntekijöitä. Käytännön vinkkejä suoriutua autonomisesta työvuorosuunnittelusta olivat mm. koulutuskalenterin käyttö, ajan antaminen autonomisen työvuorosuunnittelun käynnistämiseen ja muutosvastarinnan ennakointi. Ajan antaminen miehityksen tasaukseen on olennaista, jos työntekijöiltä oletetaan miehityksen tasaamista.

Avoimissa vastauksissa näkyi ennakkoon oletettuna, että pitkät vuorot hankaloittavat autonomista työvuorosuunnittelutyötä. Yövuorojen merkitys käytännön suunnittelun kannalta on huomioitava. Olennaista on huomioida kokemus ja yövuorojen vaihtamisen hankaluus.

Kyselyn vastausten perusteella saadaan varsin rajattu käsitys ko. teho-osastojen autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Mielipiteitä käsittelevät vastaukset heijastelevat yksittäisten vastaajien ajatuksia ja tuntemuksia autonomisesta työvuorosuunnittelusta ja siksi tulokset esittävät varsin rajattua näkemystä ko. osastojen autonomisen työvuorosuunnittelun toimivuudesta.

Vastausten erityistarkoituksena on palvella TYKS:n aikuisten teho-osastolle laadittavaa autonomisen työvuorosuunnittelun suunnitelmaa. Vastauksista voivat halutessaan hyötyä myös muut autonomista työvuorosuunnittelua harkitsevat osastot, ne osastot, joilla autonominen työvuorosuunnittelu ei toimi tyydyttävästi, ja mahdolliset aiheeseen paneutuvat tutkimuksen tekijät.

Koska selkeää ja toimivaa mallia toteuttaa autonomista työvuorosuunnittelua ei tutkimuksen valossa löytynyt, johtopäätöksenä voidaan todeta autonomisen työvuorosuunnittelun olevan erilaisten autonomista työvuorosuunnittelua koskevien elementtien summa. Tärkeää on tiedostaa elementit ja soveltaa parhaita ratkaisuja oman osaston tarpeisiin. Ratkaisuihin saattavat vaikuttaa henkilökohtaiset mieltymykset, mutta nojaamalla aiheetta käsittelevään kirjallisuuteen voidaan tiedostaa haasteita ja löytää niihin ratkaisuja.

7.5 Tutkimukset eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusluvut haettiin kolmelta yliopistosairaalalta. Tutkimuksessa tutkittiin teho-osastojen autonomista työvuorosuunnittelua ja työvuorosuunnittelijoiden mielipiteitä sen toimivuudesta. Kohdejoukkoa informoitiin tutkimusprotokollan mukaisesti etukäteen. Vastaaminen oli vapaaehtoista ja vastauksia käsiteltiin ehdottoman luottamuksellisina ja nimettöminä. Tulokset julkaistiin ainoastaan kokonaistuloksina, joten kenenkään vastaajan yksittäiset tiedot eivät paljastu tuloksista. Näin säilytettiin anonymiteetti. Aineisto hävitettiin tutkimuksen päätyttyä vuoden 2015 loppuun mennessä. (Hirsjärvi ym.1998, 28, 225.)

Tutkimustoiminnassa pyrittiin objektiivisuuteen. Tutkija ei antanut omien poliittisten tai moraalisten vakaumusten vaikuttaa tutkimusprosessiin. Tutkija pyrki noudattamaan tarkkuutta ja kriittisyyttä tietoja kerätessä, syötettäessä, käsiteltäessä ja tuloksia tulkittaessa. Tutkijan virheet tunnustetaan avoimesti. Tutkimus pyrki olemaan tehokas ja taloudellinen. Tutkimuksen raportoinnissa oltiin avoimia, eikä keskitytty erottelamaan jonkun tahon eduksi tuloksia. (Hirsjärvi ym.1998, 27–30.)

Tutkimuskysymykset pyrkivät olemaan luotettavia eli ei-tulkinnanvaraisia ja vastaamaan kattavasti tutkimusongelmiin. Tutkimuksen tulosten sisältö pyrkii olemaan uutta luova, hyödyllinen ja käyttökelpoinen. Tutkimustulokset pyrkivät vastaamaan siihen, mitä oli tarkoituskin selvittää. (Hirsjärvi ym.1998, 28-29.)

Strukturoitujen kysymysten luotettavuus saattoi kärsiä, koska vastaukset voitiin antaa nopeasti harkitsematta ja vaihtoehtoa ”ei samaa eikä eri mieltä” helposti käyttäen. Myös vaihtoehdot saattoivat johdatella vastaajaa tai jokin vaihtoehto saattoi puuttua.

Kyselylomake esitettiin TYKS:n lasten teho-osastolla, jossa oli ollut vuosia käytössä autonominen työvuorosuunnittelu. Esitestauksen suorittivat työvuorosuunnittelusta vastaavat henkilöt ja sen pohjalta poistettiin kysymys koskien osaston luonteen määrittelystä ja kaksi kysymystä koskien autonomian toteuttamista.

Koska tutkimuksen N oli hyvin pieni, analyyseista ei saatu luotettavia. Kysymyksessä oli kuitenkin kokonaistutkimus, jonka ajateltiin antavan riittävän luotetta-

van kuvan perusjoukon yleistilanteesta. Vastaajien katoa pyrittiin välttämään henkilökohtaisella kontaktilla tutkittaviin osastoihin. Koska vastaajia oli vähän, jätettiin vastaajien taustasairaala mainitsematta tuloksista, jotta yksittäisiä henkilöitä ei voitaisi tunnistaa. Tutkimuksen vastaajien kato saattoi johtaa harhaisiin päätelmiin. Vastauskadon aiheuttaman harhaisuuden suuruutta ei pystytä määrittämään. (Hirsjärvi ym.1998, 178-180.)

Kyselyn vastaukset olivat yksittäisten henkilöiden mielipiteitä ja siksi ne antoivat autonomisesta työvuorosunnittelusta teho-osastolla varsin rajatun näkökulman. Kyselyn tulokset eivät ole yleistettävissä koskemaan teho-osastoja yleisesti. Käsillä olevan opinnäytetyön loppuraportti toimitettiin työelämäyhteistyötahoille sähköisesti.

8 AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN TOTEUTUSSUUNNITELMA AIKUISTEN TEHO-OSASTOLLE

8.1 Autonomisen työvuorosuunnittelun toteutussuunnitelman tausta

Projektin tavoitteena oli tuottaa realistinen autonomisen työvuorosuunnittelun toteutussuunnitelma teho-osaston käyttöön. Suunnitelma perustui kirjallisuuteen ja soveltavasta tutkimuksesta saatuihin tietoihin sekä osaltaan aikuisten teho-osaston henkilökunnan antamaan palautteeseen työvuorosuunnittelusta.

Autonominen työvuorosuunnittelu on yhdistetty tässä toteutussuunnitelmassa erityisesti strategisen-, prosessi- ja hyvinvointijohtamisen periaatteisiin. Se korostaa siksi mm. asiakastyön ensisijaisuutta suhteessa autonomisen työvuorosuunnittelun prosessiin. Toteutussuunnitelman tarkoitus on suunnata työyhteisön katse samaan suuntaan autonomisen työvuorosuunnittelun tavoitteella ja tarkoituksella, mutta myös sekä autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoprosessilla (Kuvio 2, s. 67) että autonomisen työvuorosuunnittelun prosessilla (Kuvio 5, s. 80).

Molempien em. prosessien toteuttamiskelpoisuus oli tämän toteutussuunnitelman ensisijainen tavoite. Koska työvuorosuunnittelu koskettaa laaja-alaisesti työyhteisöä, sisältää se tiivistetysti moninaisia ehdotuksia uudentyyppisistä käytännöistä, joilla itsenäistä työvuorosuunnittelua voitaisiin tukea. Sellaisia ovat mm. työyhteisön jäsenten hierarkkinen tehtäväjako autonomisessa työvuorosuunnittelussa ja autonomista työvuorosuunnittelua tukevat koulutukset. Toteutussuunnitelman lopussa esitetään työyhteisölle alustavia pelisääntöjä, joista työyhteisö voi lähteä keskustelemaan ja esimiehille vaihtoehtoisia tapoja lähestyä autonomista työvuorosuunnittelua.

Toteutussuunnitelma pyrkii näkemään työyhteisön kokonaisuutena, johon kuuluvat esimies ja työntekijät, mutta myös sekä työyhteisön hyvinvointi että erinäiset työyhteisön ongelmat. Tässä suunnitelmassa työyhteisön toiminta pyritään rakentamaan niin läpinäkyväksi, että kaikki työyhteisössä ovat tulostavasti vastuullisia. Eli toisin sanoen, kun kuka tahansa työyhteisön jäsen havaitsee ongelman, on hän veloitettu tuomaan sen työyhteisön tietoon, jotta ongelman ratkaiseminen

saadaan työn alle. Samoin tämä toteutussuunnitelma nostaa autonomisen työvuorosuunnittelun sekä haasteita että voimavaroja esiin, jotta ongelmiin voidaan varautua ja niiden ratkaiseminen ajoittaa oikein. Tähän liittyen myös autonomisen työvuorosuunnittelun resurssitarpeen arviointia on tehty.

Työvuoroautonomia vaatii monessa mielessä täysin uudenlaista ajattelutapaa koko työyhteisöltä. Se vaatii toimiakseen kaikkia osallistumaan aktiivisesti työyhteisön toimintaan. Työyhteisön ihmiset erilaisine tavoitteineen, kokemuksiineen ja osaamisineen muodostavat moniulotteisen ja –tasoisen elävän hengittävän organisaation. Onnistunut työvuoroautonomia vaatii paljon siihen osallistuvilta. Toimiessaan se luo hyvinvointia siihen osallistuville.

8.1.1 Autonomisen työvuorosuunnittelun tavoite ja tarkoitus

Työvuorosuunnittelun on tarkoitus palvella osaston tarvetta toteuttaa sen päätehtävää, eli palvella teho-osaston asiakkaita perinteistä esimiehen laatimaa työvuorosuunnittelua paremmin. Työvuorosuunnittelun tehtävä on mahdollistaa työn organisointi tasaisena miehityksenä ja osaamisen tasaisena jakautumisena vuorokauden ja vuoden ympäri. Autonomisen työvuorosuunnittelun (ATS) tarkoitus on lisätä työntekijöiden työhyvinvointia. Sen nähdään toteutuvan antamalla työntekijälle mahdollisuus osallistua yhteisönsä työvuorosuunnittelua koskevaan päätöksentekoon. Työntekijöiden työaikamieltymysten toteutuminen tukee työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista.

ATS:n tavoite on, että työntekijät laativat työvuoronsa ja tasoittavat yhdessä toisten työntekijöiden kanssa yhteisönä miehitystiedot käyttäen apuna mahdollisimman pientä ulkopuolista tukea.

Yhdestä päätavoitteesta huolimatta autonomisen työvuorosuunnittelun tavoitteellisia lähtökohtia on monia.

1. Turvataan osaston pääprosessi, eli toimiva asiakaspalvelu.
2. Parannetaan työntekijöiden tehokkuutta ja toimintakykyä. Hyvinvointi rakentuu useista osa-alueista. Yhdeltä osaltaan se rakentuu työntekijän vaikutusmahdollisuuksista ympäristöönsä, kuten työaikajärjestelyihin.
3. Tarjotaan työntekijälle vapaaehtoisuuteen perustuvaa vaihtoehtoa vaikuttaa omaan työaikajärjestelyitä koskevaan päätöksentekoon. AT-

suunnitteluun tulee työntekijän kuitenkin sitoutua pitemmäksi ajanjaksoksi kerrallaan. Tuetaan työntekijöiden motivaatiota. ATS:n on laukaissut liikkeelle monissa paikoissa työyhteisön tyytymättömyys olemassa olevaan työvuorosuunnitteluun tai kokeilunhalu uutta kohtaan. Otetaan itsenäinen ja yhteisöllinen työvuorosuunnittelu työyhteisön asialistalle.

4. Työntekijän työaikamieltymysten toteutumisen mahdollistaminen on keskeistä. Kaikkien työntekijöiden toiveet tulee tulla kuulluksi. Pelisäännöt ja ergonomia eivät saa liiaksi haitata työaikamieltymysten toteuttamista.
5. Työntekijöiden suoriutumiskykyä asiakaspalvelutyöstä turvataan hyvällä henkilöstöpolitiikalla ja -johtamisella, joilla lisätään työntekijöiden hyvinvointia monella eri tasolla. Niillä asioilla on merkitystä työn tekemisen kokemukseen.

8.1.2 Työvuoroautonomian etuja

Autonominen työvuorosuunnittelu on osaltaan tukemassa työyhteisöä monissa asioissa. Työyhteisön kannattaa tavoitella korkeata itsenäisyyden ja yhteisöllisyyden astetta autonomisen työvuorosuunnittelun suhteen, koska sen tiedetään palkitsevan monilla osa-alueilla yksilötasolta yhteiskunnalliselle tasolle asti.

- + hyvinvointi lisääntyy
- + työntekijöiden jaksaminen paranee
- + työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen paranee
- + työaikamieltymykset tulevat paremmin esiin
- + yhteiskulttuuri paranee
- + keskustelukulttuuri paranee
- + työntekijöiden kommunikaatio lisääntyy
- + työntekijöiden välinen kanssakäyminen lisääntyy
- + elämänhallinta paranee
- + työntekijä pääsee mukaan työvuorojaan koskevaan päätöksentekoon

- + työntekijät sitoutuvat paremmin vuorojen tekemiseen
- + poissaolojen määrä pienenee
- + vuorovaihtojen määrä pienenee
- + henkilöstön vaihtuvuus pienenee
- + vuorovaikutustaidot lisääntyvät
- + ristiriitojen ratkominen yhdessä kehittää työyhteisötoimintaa
- + arvoyhtenäistyminen (moraalis-eettinen näkökulma)
- + työyhteisön muutosvalmius on menestyksen edellytys
- + uuden oppiminen lisääntyy
- + yhteisön ja yksilön muutoksiin sopeutumisvalmius lisääntyy
- + yhteisön ja yksilön vastuunotto lisääntyy, onnistumisen kokemukset
- + yhteisön ja yksilön kyky sietää ristiriitoja kasvaa
- + yhteisön ja yksilön kyky sietää epävarmuutta kasvaa

8.1.3 Työvuoroautonomian rasitteita

Haasteet kuuluvat muutoksiin, jollainen on myös autonominen työvuorosuunnittelu työntekijälle, esimiehille ja koko työyhteisölle. Autonominen työvuorosuunnittelun rasitteita on löydetty kirjallisuudesta ja soveltavasta tutkimuksesta. Tällaisia ovat:

- Yhteisvastuun heikkous
- Yksilöiden itsekkyyden
- Esimiehen puuttuminen työvuorosuunnitteluun
- Vapaa toiveiden huomiotta jättäminen
- Joustamattomuus työvuorovaihdossa
- Pelisääntöjen noudattamattomuus

- Työvuorojen jakautuminen oman työaikamieltymyksen ja ergonomian vastaisesti pitkiksi työputkiksi, yksittäisiksi vapaiksi ja työpäiviksi
- Voimakkaat persoonallisuudet jättävät toisia huomiotta
- Vapaiden kertyminen samaan ajankohtaan
- Työvuoromuutoksista aiheutuvat ristiriidat
- Työergonomian puute
- Sosiaaliset ongelmat vähentävät yhteisöllisyyttä ja lisäävät yksilöiden turhautumista

8.1.4 Autonomiseen työvuorosuunnitteluun varautuminen

Haasteiden ja osin myös niihin vastausten löytyminen niihin kirjallisuudesta ja soveltavasta tutkimuksesta antavat mahdollisuuden valmistaa niihin toimenpiteitä. Ongelmien esiintymistä voidaan näin ennakoida, negatiivista vaikutusta vähentää ja osassa tilanteissa täysin välttää. Seuraavassa on haasteita ja osin niihin varautumisehdotuksia.

- ATS:n aiheuttama muutos on alkuun iso, mutta jatkuva työvuorosuunnittelu asiakaslähtöisen työn rinnalla on myös jatkuvaa muutosta. Muutos heikentää työntekijän turvallisuudentunnetta ja aiheuttaa luopumisentuskaa vanhasta tutusta. Tällöin koetellaan yksilöiden muutoksen ja epävarmuuden sietokykyä. Muutokseen voidaan varautua ottamalla työntekijät mukaan muutokseen ja pitämällä työntekijät tietoisina muutostilanteesta sekä heidän roolistaan muutoksen aikana. Syntyneitä tunteita voidaan käsitellä ja purkaa yhteisöllisesti.
- Organisaatioon syntyvät uudet työtavat.
- Haittatyöaikaa sisältäviä työvuoroja (ilta, yö, lauantai, sunnuntai, pyhät, päivystäminen) on runsaasti.
- Osallistuvien henkilöiden osaaminen on usein hiljaista tietoa.
- Autonomiseen suunnitteluun liittyy myös päätösten epäoikeudenmukaisuutta.
- Osallistujien yhteistyövalmiudet ovat erilaiset.

- Työntekijä-työntekijän välisen ja koko työyhteisön välisen yhteisen ajan puuttuminen.
- Suunnittelun toteuttamiseen liittyy ajanpuutetta.
- Tiedonvaihdossa on ongelmallisuutta.
- Yhteisen vastuun saavuttaminen, ylläpitäminen ja sen heikentyminen.
- Erialaisten päätösten kirjaaminen, yhteenveto ja tuloksien analysointi.
- Potilashoidon ohessa tehtävä suunnittelutyö heikentää keskittymistä, lisää keskeytyksiä ja siten heikentää työn sujuvuutta ja tuloksellisuutta.
- Kun suunnitellaan työvuoroja mieltymysten mukaisesti, työvuorojen määrät ja vapaat jakautuvat epätasaisesti työvuoroluettelon sisällä. Pelisäännöillä pyritään kuitenkin varmistamaan tasapuolisuus pidemmällä aikavälillä. Työaikojen tilastollinen seuranta korostuu tällöin.
- Työvuorojen tehokas organisointi on tärkeää työyhteisöissä, joissa työ määrä vaihtelee voimakkaasti ja henkilöstökustannukset ovat suuret. Työvuorojen optimoinnilla kiireiseen aikaan vuorokautta, viikkoa ja vuoden ajankohtaa parannetaan tehokkuutta. Osa-aikaisen työn lisäämisellä voidaan parantaa tehokkuutta.
- Muutosvastarintaa ilmenee aina, vaikka siirtyminen perustuisi vapaaehtoisuuteen.
- Alussa ohjauksen rooli on isompi, mutta esimiehen rooli ohjauksessa vähenee alun jälkeen. Työntekijät ohjaavat toinen toisiaan.
- Pelisääntöjä noudatetaan parhaiten niissä paikoissa, joissa on nimetyt henkilöt, jotka valvoivat sääntöjen noudattamista.
- Lähes aina on henkilöitä, jotka eivät välitä muusta työyhteisöstä työvuoroja laatiessaan.
- Kiistaa syntyy, kun kysyntä ja tarjonta eivät kohta.
- Lomien jakautuminen tasaisesti kalenterivuoden ympäri
- Yöaikahyvityskäytännöt.
- Työvuorojen pituus (normaali- ja pitkävuorokäytännöt)
- Työvuorosuunnitteluohjelman kotikäyttö etäyhteyden avulla
- Idea- ja ongelma-areenat
- Vertaisverkostojen hyödyntäminen (muut teho-osastot)
- Koulutusten määrät

- Työnohjausvalmius.
- Varasuunnitelma siihen, kun työvuorosuunnittelu ei suju.

8.1.5 Autonomiseen työvuorosuunnitteluun kuluvia resursseja

Erityisesti AT-suunnittelun aloittamiseen kuluu resursseja. Lähinnä se on työ-aikaa, mutta osaltaan mm. koulutuskustannuksia. Lisäksi muutoksesta ja autonomisesta suunnittelutyöstä aiheutuu sosiaalisia kustannuksia, jotka vaikuttavat mm. työpaikan imagoon esimerkiksi työvoimaa haettaessa.

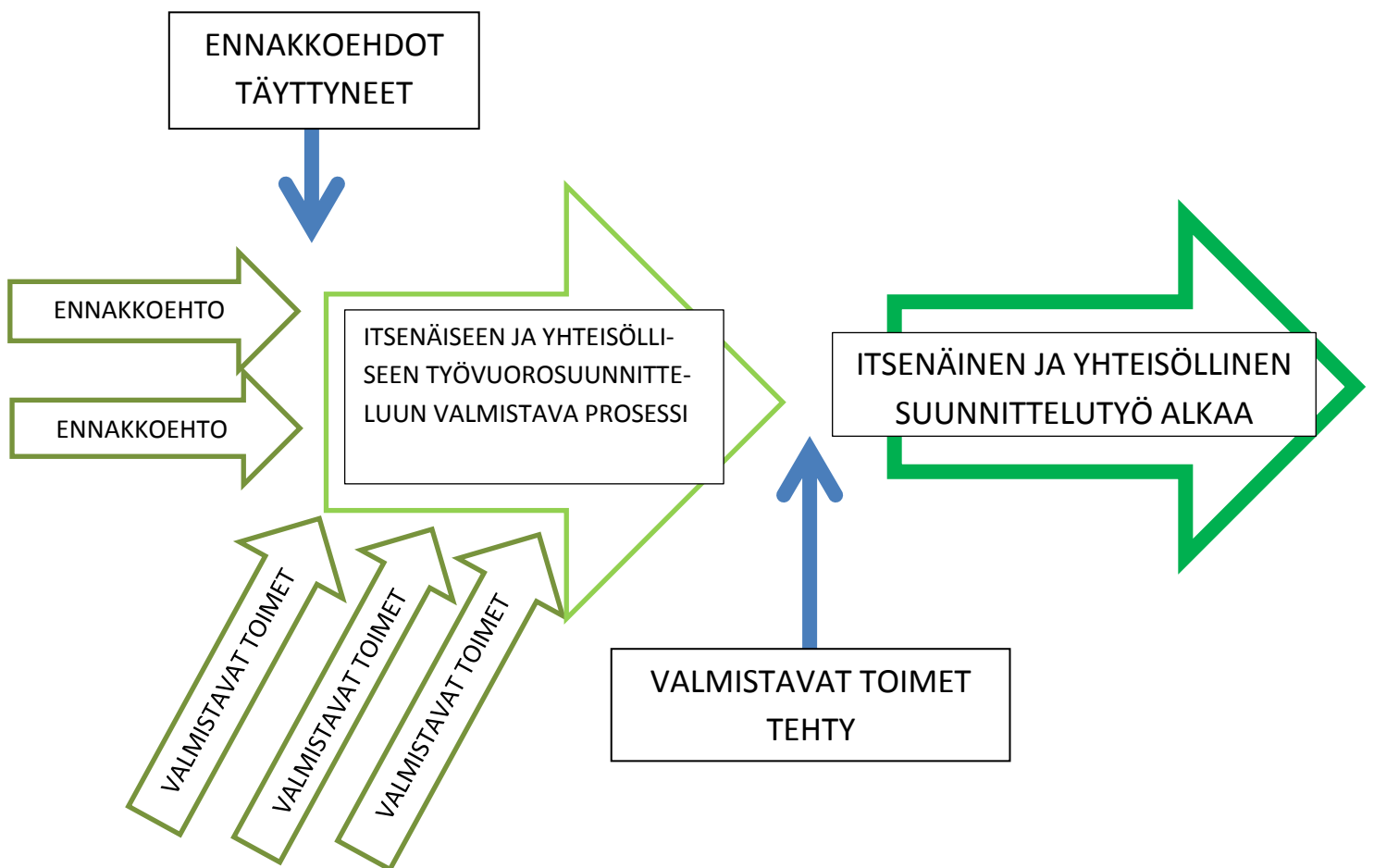
- ATS-aloittaminen - Työntekijän omatoiminen perehtyminen ATS:ään.
- ATS-aloittaminen – ATS:ään liittyvät yleiset keskustelut, pelisääntöjen laatimiset.
- ATS-aloittaminen - Massakoulutuksien ja osaston sisäisten pienempien koulutusten resurssit (ulkopuolinen kustannus + työaika pois pääprosessista).
- ATS-aloittaminen – Tiedon vaihtoon kuluva aika, opastukset ym.
- ATS-aloittaminen – Muutosjohtamisen kustannukset (roolien opastaminen, motivointi, innostaminen, kannustaminen, ideoiden ja ongelmien selvittely)
- Työvuorotaulukon valmistelu - Esimies asettaa työvuorotaulukkoon ennakkoehdot (miehitykset, osaamiset, koulutukset, lomat, virkavapaat, työaikaprosentit ym.)
- Työvuorojen asettaminen - Työntekijä suunnittelee työajalla. 170 työntekijää asettaa työvuorot taulukkoon.
- Työvuorotaulukon tasaaminen - Työntekijä lähettää sähköposteja + Facebook-viestejä + jättää paperilappuja. Työntekijä käy läpi eri tiedonvaihtokanavissa lähetettyjä viestejä ja uudelleen lähettää viestejä.
- Työvuorotaulukon tasaaminen - Työntekijä-työntekijän väliset keskustelut
- Työvuorotaulukon tasaaminen - Työntekijät ratkaisevat ali- ja ylimiehitykset -resurssi (työaika pois pääprosessista)
- Työvuorotaulukon tasaaminen - Esimies tai listavastaava ratkaisee ali- ja ylimiehityksen -resurssi (työaika pois pääprosessista)

- Työvuorotaulukon tasaaminen – ali- ja ylimiehitysten tilastointiin kuluva resurssi
- Työohjauksen resurssi (ulkopuolinen kustannus + työaika pois pääprosessista)
- Työyhteisöristiriitojen selvittämiseen kuluva resurssi
- Pelisääntöjen jatkuvan ylläpitämisen resurssi
- Ideoiden ja ongelmien käsittelyyn kuluva resurssi

8.2 Autonomiseen työvuorosuunnittelun käyttöönottoprosessi

Osaltaan autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoprosessi (Kuvio 2) perustuu ennakkoehtoihin, mutta myös muihin organisaatiota valmistaviin toimenpiteisiin, joilla helpotetaan siirtymävaihetta ennen varsinaisen itsenäisen yhteisöllisen suunnittelutyön aloittamista.

Kuvainnollisesti käyttöönottoprosessi on varmistamassa, että kukkapenkin kasvuolosuhteet ovat kohdallaan, ennen kuin varsinainen istutus ja kasvatus alkavat. Se on osaltaan takaamassa hyvää kasvua.



Kuvio 2. Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoprosessi

8.2.1 Autonomisen työvuorosuunnittelun toteutuksen ennakkoehdot

Ennen AT-suunnitteluun siirtymistä tulisi tiettyjen ehtojen täytyä, jotta työvuorosuunnittelun tavoite saavutettaisiin ja sekä itsenäisellä että yhteisöllisellä toteuttamisella olisi riittävän hyvät edellytykset. Tällaisia ennakkoehtoja ovat:

- 1) Työntekijöiden ja työnantajan vapaaehtoinen osallistuminen
- 2) Miehistiedot ovat ennakoitavissa ennen suunnittelutyön käynnistymistä
- 3) Työntekijöiden välisen tiedon vaihdon ja työntekijöiden välisen keskustelun tulee olla helppoa.

Perustelut näille em. asioille ovat:

- 1) Työntekijöiden vapaaehtoisuus on motivaation vakuutus ja turvaa siten työyhteisön halun aikaansaada toimiva työvuorojärjestelmä. ATS ei esiinny tällöin pakkona vaan saavutettuna etuutena perinteiseen suunnitteluun nähden. Sitoutuneelta työntekijältä voi odottaa suurempaa kompromissikykyä ratkaistaessa ali- ja ylimiehistilanteita kuin sitoutumattomalta.
- 2) Miehistiedot tulee olla työntekijöiden tiedossa työvuorosuunnittelun alkamassa. Työntekijät suorittavat yhteisöllisesti miehistietojen ali- ja ylimiehistysten tasoittamisen perustuen ennakoituun miehistietoon.
- 3) Kolmivuorotyö ja iso työntekijämäärä luovat haasteen neuvotella työvuoroista ja miehistiedon tasoittamisesta. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu vaatii tällöin toimivat tiedonvaihtokanavat. Ilman välineitä on mahdotonta olettaa, että työntekijät tekevät tasoitustyön ja ovat vastuullisesti mukana takaamassa työvuorosuunnittelulla osaston toimintaa.

Toimet ennakkoehtojen täyttymiseksi:

- 1) Työntekijöille tiedon välittäminen AT-suunnittelusta ja vapaaehtoisuuden ajoittainen arviointi, kunnes jokin osaamisryhmä kokonaisuudessaan tai prosentuaalisesti riittävän suuri määrä työntekijöistä on halukas siirtymään autonomiseen työvuorosuunnitteluun.
- 2) Miehistietojen ennakointi perinteisessä työvuorosuunnittelussa ja siinä onnistuminen.

- 3) Helpot tiedonvaihtokanavat. Tavoitellaan sisäisen intranet-yhteyden saamista työntekijöiden käyttöön. Jatketaan yhteisöllisen Facebookin käytön tukemista. Luodaan uusia keskustelualustoja työvuoron vaihdolle. Otetaan sosiaalisen median ammattilainen konsultiksi tukemaan sujuvan tiedonvaihtokulttuurin aikaansaamista.

Kolmivuorotyössä tiedonkulun ja -vaihdon helppous on autonomisen työvuorosuunnittelun yksi ehto. Työntekijöiltä voidaan olettaa keskusteluja ja miehityksen tasoittamista tarjoamalla siihen tiedonvaihtovälineitä ja riittävästi aikaa.

- Tiedon tulisi löytyä helposti.
 - Sisäiset tietokannat
- Sähköinen keskustelu-foorumi
 - Idea-foorumi (uusien käytäntöjen ideointi)
 - Ongelma-foorumi (erilaisten haasteiden esille tuonti, keskustelu niistä ja ongelmien ratkaisuehdotukset)
 - Tieto-foorumi (monipuolista tietoa ja mm. yleisimmin esitetyt kysymykset)
- Sähköposti
 - Työvuorojen tasaaminen – työvuorojen vaihdot
- Puhelut
 - Työvuorojen tasaaminen – työvuorojen vaihdot
- Tekstiviestit
 - Työvuorojen tasaaminen – työvuorojen vaihdot
- Työntekijä-työntekijän käytäväkeskustelut
 - Työvuorojen tasaaminen – työvuorojen vaihdot
- Iltapäiväkeskustelut (ma, ke, pe klo 14-14.15)
 - Idea-areena
 - Ongelma-areena (haasteet, keskustelu ja ratkaisuehdotukset)
- Purkupajat (1 x vko)
 - Sosiaalisten ongelmien tuuletus-areena
- Perinteinen palautelaatikko
 - Ideoille

- Ongelmille
- Tuulettamiseen
- Työyhteisön oma Teho-Facebook
- ATS-ilmoitustaulu
 - Työvuoroautonomian ohjausprosessi
 - Pelisäännöt
 - Yhteiset ATS tavoitteet
 - Tulevien periodien sisältöä, mm. koulutuksia
 - Tilastot mm. juhlapyhät
 - (Työvuorojen tasaaminen – työvuorojen vaihdot – ei ensisijainen)

8.2.2 Työvuorosuunnittelua valmistavia asioita

Ennakkoehdojen lisäksi autonomisen työvuorosuunnittelu käyttöönottoprosessi (Kuvio 2.) muodostuu useista valmistavista toimista. Niiden tarkoituksena on viedä työyhteisöä lähemmäs autonomisen työvuorosuunnittelun prosessia (Kuvio 5, s. 80) ennen varsinaista itsenäisen autonomisen työvuorosuunnittelutyön alkamista. Lähentymisellä pyritään ennakoimaan autonomisesta työvuorosuunnittelusta aiheutuvien haasteiden ruuhkautumista samaan ajankohtaan. Tarkoituksena on myös antaa työyhteisölle mahdollisuus harjoitella etukäteen osaa vaadittavista taidoista.

- 1) Työaikamielitymykset tulevat kuulluksi. Avataan työntekijöiden välille keskustelua nykyisistä työaikamielityksistä. Kirjataan ylös nykyiset työaikamielityksien määrät ja lasketaan työaikamielityksien vastaparien heikkouksia, eli mitä vuoroja tehdään mielellään ja mitä ei, ns. haittatyöajoista keskustelu.
- 2) Yhteiset pelisäännöt. Otetaan nykyiset pelisäännöt tarkasteluun. Avataan pelisääntöjen idea-areena, johon työntekijöillä on vapaa mahdollisuus ehdottaa sääntöjä perusteluineen sekä muiden kommentoida ehdotettuja ideoita. Lopuksi kootaan säännöt yhteen.
- 3) Tunnetaan työaikaergonomia. Työyhteisön sisäistä koulutusta ja keskustelua työaikaergonomiasta. Työterveyslaitokselta ulkopuolinen henkilö kouluttamaan työaikaergonomiaa.

- 4) Hyvinvointia tukeva henkilöstövoimavara- ja muutosjohtaminen. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa työntekijöistä tulee johdon strategisia kumppaneita. Autonomisen työvuorosuunnittelun olemassaolo tukee työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden ja elämäntilanteen huomiointia.
- 5) Toimiva keskustelukulttuuri. Keskustelua ennakkoon mm. tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutumisesta pitkällä aikavälillä, kun jokainen sitoutuu yhteiseen suunnitteluun ja joustavaan miehitystietojen tasoittamiseen. Keskustelua yhteistyövalmiuksista työntekijöiden omasta halusta ja tahtotilasta käsin, ei niinkään osoittamalla muiden tahdotonta tilaa. Pyrkimys on yhteisen vastuun saavuttamiseen ja ylläpitämiseen.
- 6) Erilaisten päätösten kirjaamiseen, yhteenvetoon ja tulosten analysointiin tulee rakentaa käytäntö.
- 7) Ryhmiin jakaminen ja hierarkiasta päättäminen.
- 8) Muutosvastarintaa lievennetään luottamusta rakentavalla muutosjohtamisella. Työntekijöille annetaan suunta ja paikka muutoksessa. Jokaiselle annetaan tietoa, mitä tulee osata tehdä omassa roolissa. Työntekijöitä innostetaan ja kannustetaan suoriutumaan omasta roolista.
- 9) Autonomiselle työvuorosuunnittelulle laaditaan aikataulu.
- 10) Kun esiehdot ovat täyttyneet, laaditaan valmistaville toimenpiteille työyhteisön yhteinen vuosikello-tyyppinen aikataulu. Muutosjohtamisen keinoin toimenpannaan aikataulutus.
- 11) Yötyöhyvityksen antamisen vaikutuksen punnitseminen miehitystietoon.
- 12) Pitkävuoro-käytännön vaikutuksen punnitseminen miehitystietoon.

8.2.3 Tarvittavat tiedot ja koulutukset

Autonominen työvuorosuunnittelu vaatii tietoja ja osaamista osa-aluista, joiden kanssa ei joudu tekemisiin perinteisessä esimiehen tekemässä työvuorosuunnittelussa. Siksi tiedon välittäminen erilaisissa yhteyksissä ja koulutukset ovat tärkeä osa-alue sekä autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoprosessin että autonomisen työvuorosuunnitteluprosessin yhteydessä.

- Tiedon välittäminen linkkikirjaston välityksellä tai sähköpostitse työyhteisölle: Jokainen saa tiedon, voi lukea sen itselle parhaaseen ajankohtaan so-

pivana aikana ja on kustannustehokasta. Huonoa: ei mahdollisuutta keskustella aiheesta.

- Työaikalainsäädäntö: Sähköpostitse esitettyjä kysymyksiä voidaan kerätä yhteen ja välittää tietoa työyhteisölle.
 - Työaikaergonomia
 - Työturvallisuus – turvalliset työajat
- Lyhyet tietoiskut aiheista bed-side-tyylisesti: Muun työn lomassa näytettyä tietoa, jossa on mahdollisuus lyhyesti kysyä ja keskustella. Yksilöiden ääni kuuluu. Huonoa: Vie aikaa.
 - Titania sähköinen asiointi -ohjelman käyttö
 - ATS:n sosiaaliset haasteet
 - Idea-areena
- Osastokoulutukset / osastotunnit: Tavoittaa monia yhtä aikaisesti, mahdollistaa suunnitelmallisen tiedon jakamisen ja siitä keskustelemisen. Huonoa: Hiljaisten yksilön ääni hukkuu, valmistelu työlästä, työntekijän irrottaminen päätehtävästä.
- Osaston ulkopuoliset koulutukset:
- Hankalat työajat, työaikaergonomia, työaikoihin liittyvä työturvallisuus, työaikalainsäädäntö

8.2.4 Hiearkkiset ryhmät ja tehtäväjako

Alla oleva hierarkkinen ehdotus tehtävä- ja ryhmäjaosta perustuu aikuisten teho-osaston olemassa oleviin käytäntöihin ja organisaation rakenteisiin. Ryhmien sisällä on huomioitu miehitys- ja osaamistietojen helpottaminen. Aikuisten teho-osastolla on kolme apulaisosastonhoitajaa sekä kolme työvuoroihin perehtynyttä sairaanhoitajaa. Apulaisosastonhoitajia on tällöin valvomassa toimintaa jokaisessa ryhmässä ja työvuoroihin perehtyneet sairaanhoitajat tukevat suunnittelu-työn onnistumista opastavina suunnittelukoordinaattoreina. Miehitystiedon enakoimisen helpottamiseksi kaksi työvuorokäytäntöä (normaalimittaiset ja pitkät vuorot) voidaan pääosin jakaa kahteen eri ryhmään. Myös osaamisen tasoittaminen kolmeen ryhmään helpottaa käytännön suunnittelutyötä.

Hierarkkiset ryhmät:

- Ylihoitaja
 - Osastonhoitaja
 - 1. Apulaisosastonhoitaja
 - Kiertävä listavastaava + suunnittelukoordinaattori
 - Päivävastaavat päivähoitajat
 - Pääsääntöisesti normaaleja päivävuo-
roja tekevät
 - Puolet yövastaavista
 - 2. Apulaisosastonhoitaja
 - Kiertävä listavastaava + suunnittelukoordinaattori
 - Pääsääntöisesti pitkiä vuoroja tekevät
 - Puolet yövastaavista
 - 3. Apulaisosastonhoitaja
 - Kiertävä listavastaava + suunnittelukoordinaattori
 - Met- ja Hbo-vuoroja tekevät

Ylihoitaja:

- Osastonhoitajan, apulaisosastonhoitajan ja työntekijöiden viimekäden tuki ja autonomisen työvuorosuunnittelun mahdollistaja.

Osastonhoitaja:

- Kokonaisuuden hallitseminen. Käsitys toiminnasta ja vuorovaikutussuh-
teista.
- Tiedottaminen
- Työvuorosuunnitelman esivalmistelu
 - Osa-aikaisuudet
 - Lomat
 - Sairaus- ja virkalomat
 - Henkilökunnan riittävyys

- Miehistytietojen valmistelu
- Koulutus- ja ryhmäpäivä -vuosikellon käyttö yhdessä työntekijöiden kanssa
 - Koulutuksien tasapuolisuuden valvonta
- Työvuorosuunnitelman valmistumisen valvominen
 - Miehistytiedot
 - Suunnittelutyön eteneminen ja aikataulu
- Työvuorosuunnitelman hyväksyminen
 - Kokonaisuuden tarkistaminen
- Autonomisen työvuorosuunnittelun vuosikello
 - Pelisääntöjen puoli vuosittaiset tarkastamiset
- Toimintalinjoista päättäminen
 - Ideat
 - Ongelmat

Apulaisosastonhoitaja:

- Ongelmien etsiminen, työstäminen ja ratkaiseminen
 - ylitsepääsemättömän kahden työntekijän välisen ristiriidan ratkaiseminen
 - Eturistiriitatilanteiden tilastointi
 - Toistuvasta joustamattomuudesta annettavat sanktiot
 - Laadun parantaminen
- Miehistytietojen seuranta
- Elettyjen työvuorojen tarkistaminen

Vuorossa oleva vastaava hoitaja:

- Elettävän työvuorosuunnitelman työvuorovaihtojen hyväksyjä

Suunnittelukoordinaattori:

- Työntekijöiden tukihenkilö suunnittelutyössä
- Toimii kiertävän listavastaavan tukena

Kiertävä listavastaava:

- Huomioi hankalat ali- ja ylimiehitykset
- Kannustaa työntekijöitä itse tasaamaan työvuorosuunnitelmaa
- Ylitsepääsemättömien ristiriitojen vieminen apulaisosastonhoitajille

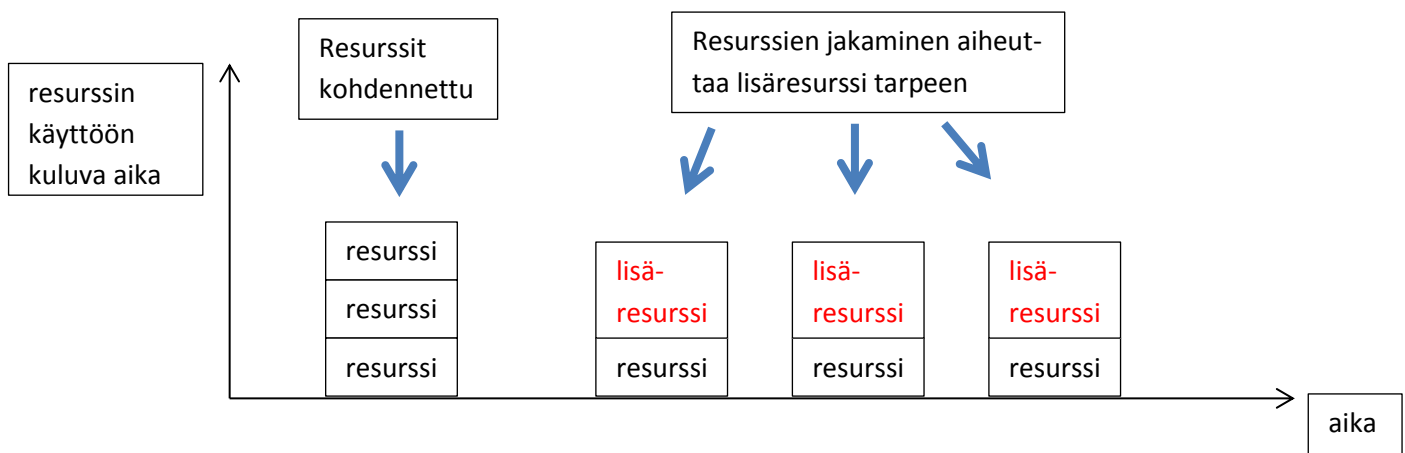
Työntekijä:

- Työvuorojen asettaminen
- Aikataulun sisäistäminen ja siitä kiinni pitäminen
- Miehistystiedon tasaaminen
- Oman osaamisryhmän osaamisen vuorokohtainen huomiointi
- Joustokyky miehistytietoja tasattaessa
- Ongelmien, ideoiden ja ratkaisuehdotusten esilletuonti
- Pelisääntöjen noudattaminen
- Pelisääntöjen päivittäminen

8.2.5 Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoprosessin ennakoarvioin- tia

AT-suunnittelun käyttöönottoprosessin voidaan ajatella säästävän itseään takaisin, kun siirrytään varsinaisesti suunnittelemaan autonomisesti ja yhteisöllisesti työvuoroja, koska tuolloin pohjatyö on jo tehty. Kustannussäästöjä syntyy ajallisesti ja työaika kuluu päätehtävien hoitamisiin. Hyvällä valmistavalla prosessilla lisätään työntekijöiden turvallisuudentunnetta siirryttäessä uuteen. Se osaltaan vähentää muutosvastarintaa ja lisää henkilöiden voimavaroja.

Prosessin alku määräytyy ennakkoehtojen täyttymisen ajankohdasta. Prosessin kesto määräytyy henkilöstönjohtamiselle asetettujen tavoitteiden perusteella. Siihen vaikuttavat organisaation päätehtävä ja muut prosessit. Kun ATS:n käyttöönottoprosessia harkitaan aloitettavaksi, kannattaa muita prosesseja lykätä ATS:n isosta organisaatiota muuttavasta vaikutuksesta johtuen. Prosessiin kohdistuvat kustannukset saattavat vaatia pitkittyessään lisäresurssitarvetta esimerkiksi lisäkoulutuksina tai työntekijän vaikeutena rutinoitua pitkällä aikavälillä tapahtuviin muutoksiin. Kokonaisresurssitarve voi kasvaa, jos resursseja käytetään maksimaalisesti. (Kuvio 3). Monet samanaikaiset virtausyksiköt, virtausyksiköiden pitkä läpimenoaika ja useat uudelleen aloitettavat tehtävät lisäävät resurssien tarvetta. (Modig & Åhlström 2013, 18-63.)

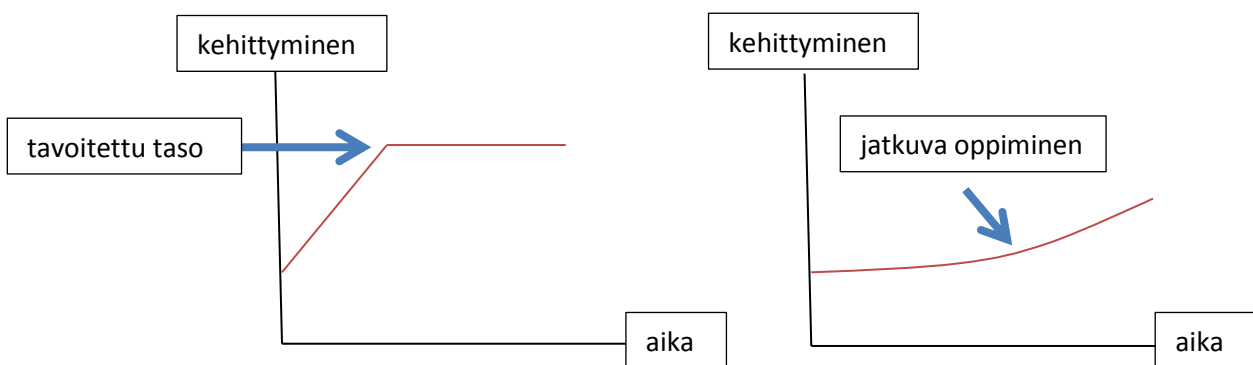


Kuvio 3. Resurssien jakaminen aiheuttaa lisäresurssi tarpeen (Modig & Åhlström 2013, 18-63)

8.3 Autonomisen työvuorosuunnittelun prosessi

Autonomisessa työvuorosuunnittelussa voidaan nähdä prosessimainen elinkaari. Prosessin hahmottamista tosin vaikeuttaa aihealueen abstraktisuus. Autonomisen työvuorosuunnittelun prosessin on tarkoitus korostaa organisaation työn asiakaslähtöistä toimintaa. Toisaalta tätä prosessia tarvitaan näyttämään osaltaan asiakastoiminnan ulkopuolisen toiminnan vaikuttavuutta. Prosessin tarkoituksena on tukea työntekijöiden ajattelua ja toisaalta olla esimiehelle väli- ne ohjata autonomista työvuorosuunnittelua. Prosessi auttaa parantamaan ja kehittämään itse prosessin hallittavuutta, ongelmia ja niiden vähentämistä.

Lähtökohtana on, että työhyvinvointia lisäävällä vaikutuksellaan autonomisen työvuorosuunnittelun prosessi lisää työn asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaalle koituvaa hyötyä. Prosessi lisää tehtävän työn tehoa ja tuottavuutta sekä vähentää kustannuksia. Prosessi auttaa myös koko työyhteisöä hahmottamaan kokonaisuutta ja työskentelemään yhteisen päämäärän eteen. Prosessi luo olemassaolollaan arvoja, jotka muokkaavat organisaatiokulttuuria. ATS-prosessin ja siten työyhteisön tavoite tulee tiedostaa jatkuvan kehittymisen ajattelun myötä eikä siis vain kehittyä tietylle tasolle. (Kuvio 4).



Kuvio 4. Prosessissa kehittyminen (Modig & Åhlström 2013, 150)

Prosessia rakennettaessa ja suoritettaessa on jatkuvasti valittava työkaluja toteuttaa menetelmiä. Virtaustehoa lisätään yhdistämällä arvoa tuottavia toimintoja ja poistamalla arvoa tuottamattomia toimintoja. Työn aloittamiseen, töiden turhaan ja runsaaseen siirtelyyn kuluu ylimääräistä aikaa ja lisäksi niihin liittyvät toissijaiset toiminnot vaativat työntekoa. Toissijaiset toiminnot voivat syödä te-

hokkuuden ja laadun sekä tehdä pääprosessista toissijaisen. (Modig & Åhlström 2013, 55-63.) ATS tulee nähdä pääprosessia tukevana toimena. Sekä ATS:n käyttöönottoprosessi (Kuvio 2) että ATS-prosessi (Kuvio 5) tulee pitää yksinkertaisena. Prosesseja tulee muuttaa tarpeiden mukaan, jotta prosessien teho olisi mahdollisimman hyvä.

Pitkät odotusajat synnyttävät uusia tarpeita ja osa nopeaan toimintaan liittyvistä eduista saattaa mennä sivu suun. Monien yhtäaikaisten tarpeiden kerääntyminen synnyttää ruuhkaa. Ruuhkassa tilanteessa kiireellisyysjärjestykseen asettaminen tuottaa lisää työtä. Ruuhkasta aiheutuva kiire aiheuttaa kokonaiskuvan katoamisen tunteen ja keskittyminen käsillä olevaan heikkenee, mikä lisää stressiä. (Modig & Åhlström 2013, 48-54). Ilman ATS:n käyttöönottoprosessin (Kuvio 2) olemassaoloa syntyy monista toiminnoista johtuva ruuhka, jonka voi nähdä synnyttävän lisäresurssi tarvetta. ATS-prosessin pitäminen yksinkertaisena tukee sujuvaa suunnittelutyötä.

8.3.1 Autonomisen työvuorosuunnitteluprosessin lähtökohdat

Prosessin ja siten työyhteisön yhteinen päämäärä on saada työvuorot suunniteltua siten, että osaston toiminta on turvattu ja työntekijöiden yksilölliset työaikamieltymykset pääsevät mahdollisimman hyvin esiin. Kun autonomista työvuorosuunnittelun prosessia lähtee miettimään, on hyvä kysyä kolme kysymystä (Modig & Åhlström 2013, 73.):

- 1) Mitä välineitä tarvitaan autonomiseen työvuorosuunnitteluun?
- 2) Minkälaisella aikataululla osaston henkilökunnan halutaan toimitavan valmiin työvuorosuunnitelman?
- 3) Kuinka vähällä pärjätään, jotta työvuorosuunnitelma valmistuu?

8.3.2 Autonomisen työvuorosuunnittelun sujuvat käytännöt

Autonomisen työvuorosuunnittelun käytäntöjen tulee olla helppoja ja nopeita. Niillä varmistetaan sekä autonomisen työvuorosuunnittelun että sen ulkopuolisen työnteon tehokkuus. Olennaista on sujuva suunnitteluprosessi, jossa aikataulu on laadittu siten, että työntekijät tietävät, koska ja mitä tulee tehdä milloinkin.

ATS:ssä yhteisöllisyys on merkittävä asia. On tärkeää, että oikeudet ja tasapuolisuus turvataan. Siksi ATS-prosessin työvuorojen asettamisvaiheessa kaikille työntekijöille tulee antaa mahdollisuus asettaa työvuorot samanaikaisesti Titania sähköinen asiointi -ohjelmaan. Tällä toimella aikaansaadaan miehitykseltään epätasapainoinen työvuorotaulukko, jota täytyy runsaasti tasata. Tasausta helpottaa, jos etukäteen osastonhoitaja on osoittanut hankalat kohdat työvuorotaulukossa, kuten työhyvinvointipäivän tai osaston juhlapäivän. Myös kohdat, joihin tiedetään syntyvän ylimiehitystä, voidaan näyttää etukäteen. Toinen vaihtoehto oikeudenmukaiselle vuorojen asettamiselle on vuorotteluperiaate työvuorojen asettamisessa.

AT-suunnittelua helpottaa Titania sähköinen asiointi -ohjelma, jossa on autonominen työvuorosuunnittelumahdollisuus. Sen etuja ovat, että:

- Jokainen asettaa omat työvuorot
- Jokainen näkee toisten asettamat työvuorot
- Jokainen näkee reaaliaikaisen miehitystiedon?
- Jokaisella on mahdollisuus muuttaa omia työvuoroja miehitystiedon perusteella
- Ohjelma näyttää työtunnit
- Ohjelmaan pääsee työpisteiltä, joissa on käytössä sisäinen intranet-verkko

Heikkouksia ovat, että:

- Ohjelmaan ei pääse kotikoneelta
- Ohjelman välityksellä ei voi kommunikoida
- Työntekijä ei voi vaihtaa toisten työvuoroja

AT-suunnittelun aikatauluttamisessa tulee huomioida, että työntekijät tekevät asiakastyötä kolmessa eri vuorossa, eri viikonpäivinä viikossa ja eri toimipisteissä. Sen lisäksi työvuorosuunnittelutyö tehdään asiakastyön ohessa. Se lisää keskeytyksiä ja heikentää asiakastyöhön keskittymistä. Siten se voi heikentää työn sujuvuutta ja tuloksellisuutta. Työvuorosuunnitteluun osallistuvat työntekijät suunnittelevat eri tahtia työvuorojaan osaamisestaan johtuen. Eniten aikaa kuluu miehitystietojen tasaamiseen. Tärkeää on pystyä motivoimaan työntekijöitä

neuvottelemaan työvuoroista tiiviissä aikataulussa ja aina työvuorossa ollessaan. Uhkana on ajan loppuminen kesken, kun neuvottelutyö ei etene.



Kuvio 5. Autonomisen työvuorosunnittelun prosessi

8.3.3 Pelisäännöt ja reunaehdot

ATS:n pelisäännöt ovat työyhteisön yhteisesti laatimia ja ne on tehtävä ennen varsinaista AT-suunnittelun aloittamista. Niitä on alun jälkeen tarkistettava aika ajoin. Koska sekä kirjallisuuden että soveltavan tutkimuksen perusteella nousee esiin asioita, joita pelisääntöihin voi harkita kirjoitettavaksi ylös, on niitä käyty läpi tässä kappaleessa. Sellaisia ovat mm. **esimiehen ja työntekijän velvollisuudet** (Taulukko 15).

Taulukko 15. Esimiehen ja työntekijän velvollisuudet autonomisessa työvuoro-suunnittelussa

Esimiesten velvollisuudet	Työntekijän velvollisuudet
Arvioida työpaikan psykososiaalisia riskejä ja puuttua ilmi tulleisiin epäkohtiin. Esimiestaito – ristiriitojen käsittely rakentavasti, työlähtöisesti, ei etsitä syyllistä, etsitään ratkaisuja.	Noudattaa annettuja ohjeita.
Viisas vallankäyttö työpaikan kehittämisessä: Kun muutosta hallinnoidaan, ei kuluteta henkilöstön voimavaroja. Kuitenkin henkilöstö otetaan mukaan muutokseen.	Asettaa työvuorot ja työvuorotoiveet ajallaan tietojärjestelmään.
”Turvallinen työpaikka” johtamisen suunnitelmallisuus ja kehittäminen.	Pitää kiinni aikataulusta.
Esimerkillinen ja esikuvallinen toiminta (arvojohtaminen - asioiden prioriteetin heijastaminen työntekijöille)	Neuvottelee työvuoroista aktiivisesti miehitystietojen tasaamiseksi.
Tehokas viestintä ja tiedottaminen	Joustaa tasattaessa miehitystietoja.
Tavoitteellisen kurssin säilyttäminen: Tavoitteiden selkiyttäminen, priorisointi, ennakointi, tehtävien jaosta päättäminen, kehittämistarpeiden konkretisointi.	Tukee muita työntekijöitä työvuoro-suunnittelussa.

<p>Ns. normaaleja työyhteisön ristiriitoja aiheuttavat vastuut ja velvollisuudet, esimiehen antama palaute huonosti tehdystä työstä, päätös kesälomien ajankohdasta, työtoverien keskinäinen riitely, riitojen henkilöityminen ja syntipukki-ajattelu.</p>	<p>Luottaa siihen, että oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus toteutuvat pitkällä aikavälillä.</p>
<p>Esimiesten tehtävä on puuttua työhyvinvointia heikentäviin sosiaalisiin ongelmatilanteisiin (työpaikkakiusaaminen, epäasiallinen kohtelu, työpaikkahäirintä, alistaminen, mitätöinti, puolustuskyvyttömyys, ristiriidat, pahan puhuminen selän takana, eristäminen, tiedon saannin estäminen, työtehtävien vähentäminen, eleet, ilmeet, tahattomuus, tahallisuus, tiedostamatonta, tiedostettua, turhaan toisen syyttäminen kiusaajaksi tai leimaaminen kiusaajaksi, esimiehen direktio-oikeudesta johtuva leimautuminen kiusaajaksi).</p>	<p>Toimii vuorollaan listavastaavana.</p>
<p>Sosiaalisten ongelmatilanteiden kartoittaminen (sairauspoissaolot, työterveyshuolto, keskustelut työntekijöiden välillä, keskustelut esimiesten ja työntekijöiden välillä).</p>	<p>Esittää ideoita parempien työtulosten aikaansaamiseksi.</p>
<p>Sosiaalisiin ongelmatilanteisiin reagointi / puuttuminen (keinot, kuka, miten? Työntekijät itse, työnantaja, ulkopuolinen taho. Voimavaralähtöinen näkökanta. Lähestyminen negaation kautta, vrt. sairaus-terveys. Johtami-</p>	

sella hyvinvointia. Leanmäisesti pien- ten tulipalojen sammuttaminen).	
---	--

Pelissäntöjen on hyvä sisältää konkreettisia toimia työyhteisössä tapahtuvan **keskustelukulttuurin** luomiseksi. Ne ovat luomassa osaltaan **työrauhaa**. Kaikkien tulee olla mahdollista seurata keskustelua ja osallistua siihen.

- Jokapäiväinen työpaikkapalaveri klo 14-14.10, jonka ideana on, että ongelmia tulee etsiä ja uskaltaa kysyä oikeita asioita sekä käsitellä vastatoimia avoimesti yhdessä. Osastonhoitaja johtaa keskustelua.
- Intranetissä tehon sisäinen idea- ja ongelma-foorumi
- Tehdään sekä ideoiden että ongelmien kartoittamisesta ja paremman huomisen etsimisestä työyhteisön päämäärä. Kaivetaan ideat ja ongelmien ytimet esille ja annetaan kaikille työntekijöille mahdollisuus, oikeus ja velvollisuus kirjata ylös niitä. Rakennetaan lomake (Taulukko 16.), jonka voi täyttää kuka vain, nopeasti ja helposti. Siihen kirjataan:

Taulukko 16. Idea- ja ongelmalomake (Baker, Taylor & Mitchell 2009, 4-5).

1) Aihe	
2) Päivämäärä	
3) Mikä on idea tai ongelma?	
4) Tämän hetken tilanne:	
5) Tavoite, johon pyritään:	
6) Perimmäiset syyt ideaan tai ongelmaan (analyysi):	
7) Vastuhenkilö ongelman korjaamiseen:	
8) Analyysin pohjalta esitetyt vastatoimet:	
9) Suunnitelma:	
10) Seuranta	
11) Vahvistajan nimi	
12) Päivä	

- Tehdään asioista yksinkertaisia ja tehdään asiat yhdessä. Etsitään parhaita ratkaisuja ja tehdään niitä. Luodaan siten työn vetovoimaisuutta.
- Esitetään yhteisönä oikeita kysymyksiä: Mitkä ovat isoimmat ongelmat työyhteisön ihmissuhteissa? Minkälainen käytös on ongelmallista työyhteisössä? Kuka vastaa työntekijöiden välisistä ihmissuhdeongelmista? Minkälainen käytös hankaloittaa työn sujuvuutta?
- Ongelmien ratkominen on yhteistyötä, mutta merkittävä asia on työyhteisön keskustelun johtaminen ja koordinointi, jotta keskustelu muuttuu työyhteisön normaalirutiiniksi ja säilyttää tarkoituksensa. Johtamisella tulee kirkastaa olennaista tai ns. punaista lankaa ja ohjata aina uudelleen sen ääreen. Siksi ongelmien ratkomiseen tulee nimetä vastuuhenkilö.

ATS:ssa **työvuorotoiveita** ja työaikamieltymyksiä tulee huomioida. Työaikamieltymysten liiaksi sitominen pelisääntöihin vähentää autonomiaa ja voi tehdä autonomiasta pahimmillaan näennäistä. Tässä on seuraavanlaisia ehdotuksia työvuoroja koskeviin pelisääntöihin:

- kaikkien toiveet ovat samanarvoisia (vakituinen vs. sijainen / perheellinen vs. perheetön)
- toiveita ei pidä arvottaa eli perustella
- kaikilla on lukittavana 3 kalenteritoivetta
- pitkällä aikavälillä luotetaan siihen, että toiveet toteutuvat tasapuolisesti
- vapaa-aikaa toivotaan, ei työvuoroja
- viikonlopputöissä noudatetaan periaatetta 1 viikonloppu töitä 1 viikonloppu vapaa / 3vkoa. Kenelläkään ei ole oikeutta olla vapaalla 2-3 viikonloppua tai toisaalta olla 2-3 viikonloppua töissä.
- juhlapyhiä ei pidä toivoa vapaaksi, ne noudattavat vuoroperiaatetta

Lainsäädäntö toimii **reunaehtona** autonomiselle työvuorosuunnittelutyölle. Sen osaamista kannattaa jonkin verran edellyttää työntekijöiltä, jotta suunnittelutyö onnistuu. Toisaalta liian korkea vaatimustaso lisää työntekijöiden onnistumisen paineita ja lisää kouluttamisen tarvetta. Tässä seuraavassa on ehdotus lainsäädä-

dännöstä, jota työntekijältä voitaisiin edellyttää tiedettäväksi ennen autonomista työvuorosuunnittelua:

- viikkolepo työvuorojen välillä (35h/vko tai 70h/2vkoa)
- työvuoron maksimipituus 10h tai työntekijän halutessa erillissopimuksen mukainen 12,5h.
- peräkkäisiä työpäiviä saa olla max. 7.
- 3-viikon periodi on 114h 45min.
- yötyöaikahyvitys saadaan rahana tai aikana 3h 36min/ tehty yö.
- lomapäivä vähentää työaikaa 7h 39min.

8.4 Pohdintaa

AT-suunnittelun prosessia on tärkeä rakentaa jatkuvasti työyhteisönä. AT-suunnittelua tekevän työyhteisön tulee toimia avoimesti arvojensa muodostamisen periaatteiden pohjalta. Jokaisen työntekijän tulee hahmottaa oma osuutensa helposti ja kyetä reagoimaan muutoksiin, jotta kaikki pyrkivät samaan päämäärään. On tärkeää etsiä ongelmia ja pyrkiä tekemään asiat tehokkaasti. (Modig & Åhlström 2013, 130-131.)

Parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi työvuorosuunnitteluprosessia tulee jatkuvasti kehittää ja päivittää. Siksi yhteisöä on hyvä johtaa kohti matalankynnyksen kehittämiskulttuuria. Kehitysprojektit lisäävät yhteisesti käytettävien menetelmien valikoimaa. Tärkeää on luoda autonomiselle työvuorosuunnittelulle menestyksen edellytykset, jotta se palvelee organisaation laatua ja tehokkuutta. Organisaation sisäisten ja ulkoisten rajojen avaaminen parhaille yhteisille prosesseille lisää menestymisen mahdollisuuksia. Yhdessä jatkotavoitteeksi kannattaneen ottaa organisaatioiden välinen yhteinen kehittäminen ja benchmarking-tyyppinen toiminta. (Heino & Tuominen 2013, 76-81.)

Työntekijän päätehtävä on suorittaa potilaan hoito hyvin. Muut prosessit sen ympärillä ovat tukiprosesseja. Voimavaroiltaan virkeä työntekijä on päätehtävän kannalta tavoiteltava asia. Työvuorosuunnittelu on monen tekijän summa. Työajat, töiden sujuvuus, kuormittavuuden hallinta autonomisessa työvuorosuunnittelussa vastaan työntekijöiden henkilökohtaiset mieltymykset.

Matka autonomiseen työvuorosuunnitteluun on pitkä ja prosessien aloittaminen voi tuntua työläältä. Miten sitten voitaisiin kuitenkin vaivihkaa edetä kohti autonomaista työvuorosuunnittelua ennen varsinaisten prosessien aloittamista?

- Otetaan työyhteisön yhteiseksi strategiseksi ja julkistetuksi tavoitteeksi työhyvinvoinnin kehittäminen.
- Parannetaan olemassa olevaa työvuorosuunnittelua
 - Kirkastetaan työyhteisölle työvuorosuunnittelun tavoitetta turvata osaston toiminta.
 - Lisätään osaston avoimuutta lisäämällä työyhteisön sisäistä jatkuvaa keskustelua ja luomalla uusia tapoja kommunikoida.
 - Keskustellaan yhteisönä lisää tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta ja kirjataan ylös yhteisiä pelisääntöjä.
 - Keskustellaan, miten ratkaistaan ali- ja ylimiehityksiä, kun ne aiheuttavat vapaa-aikatoiveiden tai mieltymysten vastaista suunnittelua.
 - Tehdään luettelo työaikamieltymyksistä.
 - Annetaan tietoa työntekijöille työssä jaksamisesta, työturvallisuudesta ja työaikoja koskevista säännöistä.
 - Keskustellaan mieltymysten suhteesta jaksamiseen, töistä palautumiseen ja työtehoon sekä työturvallisuuslaista.
 - Avataan työntekijöille mahdollisuus käyttää sisäistä intranet-yhteyttä kotoa käsin.
 - Otetaan käyttöön autonominen lomasuunnittelu, jossa esimies asettaa lomien miehitystavoitteet ja työntekijät tasaavat miehitystiedot.
 - Annetaan tietoa ja keskustellaan tasaisen lomasuunnittelun eduista ja haitoista. (Lyhytaikaisten sijaisten ottamisen ongelmallisuus, työmäärän tasaisuus, hälytystyön määrän väheneminen, työstä palautumisen nopeutuminen, työtehon paraneminen)
 - Tarvittaessa uusitaan henkilökunnalle kysely autonomisen työvuorosuunnittelun käynnistämisen halukkuudesta
 - Annetaan työyhteisön jäsenille rooliensa mukaista perehdytystä autonomisessa työvuorosuunnittelussa

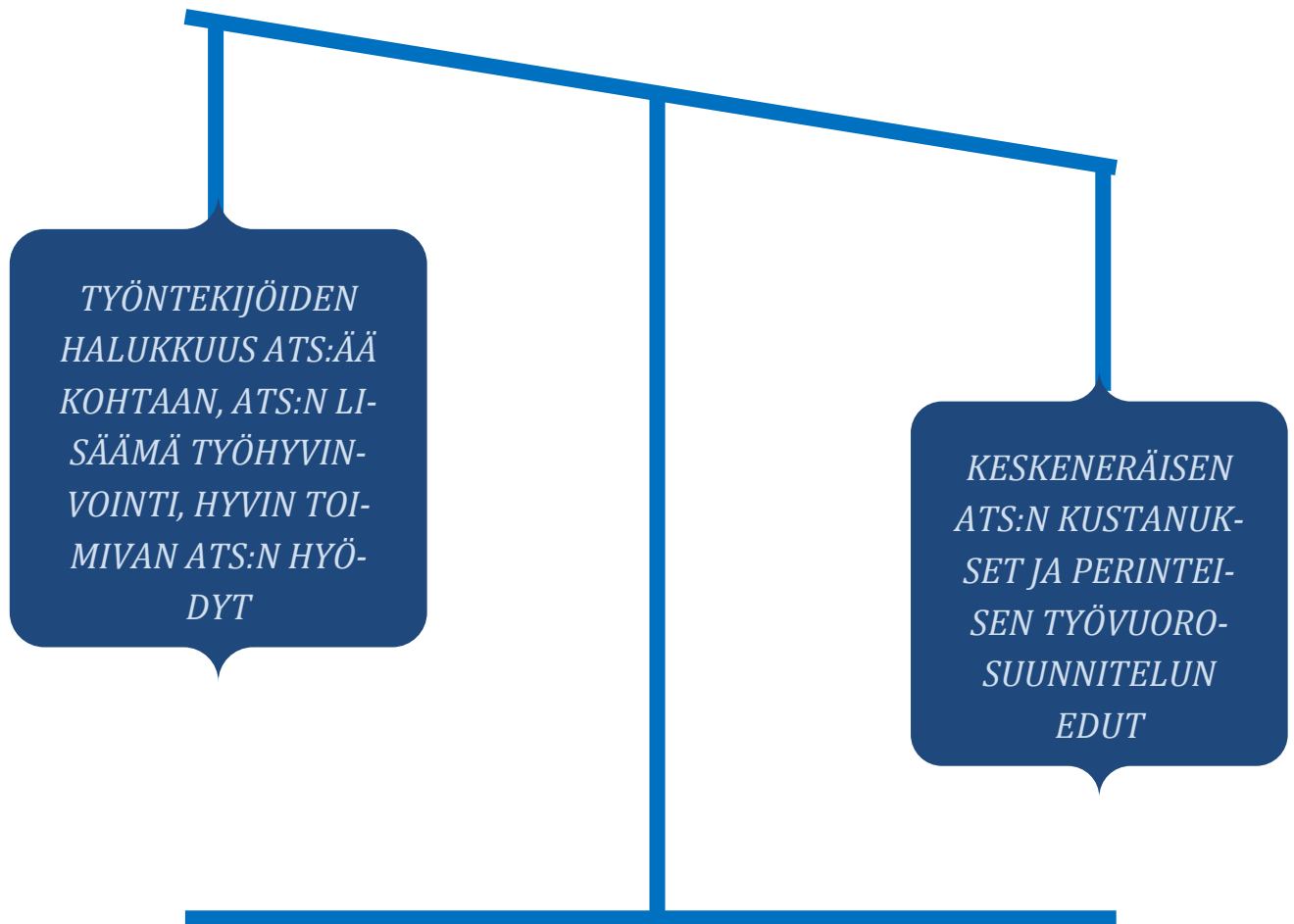
- Perinteisen suunnittelun rinnalle yhtenä vaihtoehtona on organisoida ruot-salainen osa-aikatyön tekemisen ns. pesutupa-malli työntekijöiden vaihto-ehdoksi. Siinä töitä tehdään 3 töitä, joita seuraa 3 vapaata (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 9.) Tällöin työn luonne on normaalimittaisina päivävuoroina n. 24h ja yövuoroina n. 33h viikossa. Tällöin työ tunneiltaan ja palkaltaan olisi osa-aikatyötä. Kierron aamu (7h 45min) - ilta (8h 30 min) – yö (10h 45min) yhdistelmällä toteutuisi kiertävän listan työvuorojärjestelmänä ergonominen nopean eteenpäin menevän kierron periaate. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 25.) Työtunteja kertyisi kuudessa viikossa n. 190h 229h ja 30min sijaan. Tällöin poissaoloprosentti olisi 17.
- Työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa työvuorosuunnitteluun voidaan lisätä myös suunnittelemalla ergonomiset kiertävät työvuorolistat, jotka ovat tiedossa pitkälle tulevaisuuteen. Näihin työvuorolistoihin annetaan työntekijöiden vaihtaa työvuoroja yhteisöllisesti neuvottelemalla niiden työntekijöiden kanssa, jotka ovat halukkaita käymään kauppaa työvuoroistaan. Kiertävillä listoilla taataan osaston tasainen miehitys eri vuoroissa. Kiertävän listan heikkoutena on se, että se ei huomioi toiveita. Tällöin työyhteisöltä vaaditaan joustavuutta vaihtaa työvuoroja.
- Siirrytään autonomiaan, jossa työntekijä asettaa osan tai kaikki työvuorot työvuorotaulukkoon, mutta esimies tai listavastaava tasoittaa miehitykset. Tällainen suunnittelu antaa työntekijälle mahdollisuuden näyttää työaika-mieltymyksensä muille, mutta osaston toiminnan varmistamiseksi täytyy käyttää runsaasti resursseja työvuorotaulukon tasoittamiseksi. Työntekijät kokevat ulkopuolisesta tasoittamisesta johtuvaa epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Kaikki vastuu on tällöin esimiehellä ja työntekijät nauttivat näennäisestä vapaudesta.
- Tiedon kerääminen henkilökunnalta helposti uusittavien esim. Wepropol-kyselyjen avulla. Tiedon keräämisellä saadaan näkyviin tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia mm. autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutus työntekijöiden työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kokemuksiin.
- Työasioista bloggaaminen. Blogin tarkoitus ja tavoite kouruttaa lukijoita aihealueisiin ja siten innostaa niissä käsiteltyihin aiheisiin. Blogit voivat olla sekä esimies- että työntekijälähtöisiä.

Työyhteisö voi halutessaan rakentaa työhyvinvoinnista asenteen, joka laajalaisesti huomioidaan kaikessa. Se on asenteensuunta, jonka esimies valitsee, mutta johon työntekijät voivat liittyä.

Autonomisen työvuorosuunnittelun tavoite on tuottaa hyvinvointia. On kuitenkin nähtävä, että hyvinvointi ei synny yksin työvuorojen asettamisesta vaan monipuolisesta ja –mutkaisesta kokonaisuudesta. Hyvinvointia luo mm. luottamuksellinen turvallisuuden tunne, jota syntyy yhteisöllisyydestä (Virtanen & Sinokki 2014, 141).

Hyvinvoinnin edistämistä kannattaisikin ajatella enemmän yhteisöä rakentavana strategisena tavoitteena kuin yksittäisinä temppuina. Silloin myös autonominen työvuorosuunnittelu esiintyisi oikeassa kontekstissa. Tällöin työyhteisö on päässyt jo pitkälle hyvinvointiajattelussaan ja autonomiassa peräänkuulutetut työhyvinvoinnin osa-alueet, työkyky, työssä jaksaminen, työn hallinta, pääsevät kukoistamaan.

Autonominen työvuorosuunnittelu vaatii yksilöiltä mm. rohkeutta, oppimiskykyä, jaksamista ja sosiaalista paineensietokykyä. Rationaalisesti ajatellen autonominen työvuorosuunnittelu on aina hallitsemattomuutensa vuoksi jonkin asteinen riski, mutta siihen innolla uhrattujen voimavarojen voi uskoa ja luottaa myös kantavan hedelmää. Esimiehet joutuvat joskus tekemään päätöksiä turvautuen parhaisiin mahdollisiin arvauksiin tulevasta. (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Autonomiia vai ei? – Vaaka

9 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI JA POHDINTA

Kansalaiset, medborgare! Suomi roikkuu nyt kiristyvien talousnyörien varassa. Hyvinvoinnin suunta on muuttumassa nopeammin kuin aikaisemmin kohti lyhytnäköistä politiikkaa. Hyvinvointia pyritään heikentämään, jotta saavutetaan nopeita säästöjä. Suomi on kuitenkin saanut maistaa tasa-arvoisen hyvinvointivaltion hedelmää. Tuo hedelmänpala on juuttunut kurkkuun ja siksi työpaikoilla edelleen tavoitellaan työntekijöiden hyvinvointia. Siinä hämähäkin verkossa tämäkin projekti on syntynyt.

Autonominen työvuorosuunnittelu on saanut runsaasti jalansijaa suomalaisissa terveydenhuoltoalan organisaatioissa. Autonominen työvuorosuunnittelu kuitenkin kiinnittyy aina elävään organisaatioon, joka on alati muuttuva. Siksi suunnitteluunkin ja sen välineisiin, kuten pelisääntöihin, tulee suhtautua muuttuvana jatkumona, ei kiveen kirjoitettuina.

Autonomian aste kertoo paljon sen toimivuudesta työyhteisössä. Siksi suunnittelun tavoite kannattaa asettaa korkealle, jotta toimivuus ja teho olisivat parhaita. Autonomia ei ole yksilöiden työvuoroitautomaatti, eikä työnantajan tapa päästä helpolla työvuorosuunnittelusta. Työvuoroautonomia vie resursseja, mutta myös tuo niitä. Sen toimiessa yhteisön jäsenet yhdessä saavat vaikuttaa ja voida hyvin.

Ulkoiset tekijät ovat olleet liikkeessä projektin aikana yhteiskunnallisesti, kunnallisesti ja organisaatioissa. Muuttuneet asiat vaikuttivat useisiin eri käytänteisiin sekä pääprosesseihin asiakaspalvelussa että projektia koskettaneisiin sivuprosesseihin työvuorosuunnittelun osalta. Muuttuneita asioita olivat mm. kohdeorganisaation johdon henkilövaihdokset, osaston muutto uusiin tiloihin ja niistä johtuneet toimintatapakäytäntöjen muutokset sekä Kunnallisen työ- ja virkaehtosopimukseen tulleet muutokset. VSSHP-organisaatioissa käytiin yhteistoimintaneuvottelut vuonna 2013 ja organisaatiouudistus astui voimaan 2015 vuoden alusta. Näillä on ollut epäilemättä oma vaikutuksensa kohdeorganisaation työntekijöiden kokemuksiin, muutoksensietokykyyn, työyhteisön sisäiseen sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä työntekijä-työntekijän että työntekijä-esimiehen välillä. Tällaisten asioiden vaikutuksesta ei ole arvioita.

Muutosliikkeessä olevien asioiden merkitys projektin kannalta ei kuitenkaan ole ollut merkittävä. Enemmän merkitystä on ollut projektipäällikön kokemattomuudella ja asioiden kontekstin ymmärtämisen vaikeudella. Projektipäällikkö työskenteli kohdeorganisaatiossa samanaikaisesti projektin kanssa. Se auttoi ymmärtämään kohdeympäristöä ja näkemään sen taustoja. Asian käänttöpuolena oli, että joitakin asioita saattoi jäädä huomaamatta. Projektin ohjausryhmä pohti aihealuetta ja tietoa vaihdettiin ryhmän sisällä. Projekti- ja ohjausryhmä antoivat tukensa projektille (Viirkorpi 2000, 26.) Projektipäällikön saama tuki, ohjaus ja neuvonta olivat asiantuntevaa. Näin jälkikäteen arvioiden projektiryhmää olisi voinut käyttää ideoiden toteutuksen arvioinnissa enemmän. Se olisi saattanut tuoda lisää näkökulmia suunnitelmaan. Toisaalta projektipäällikön näkemys autonomisesta työvuorosuunnittelusta on jalostunut koko projektin ajan ja siksi projektiryhmälle tarjottava kokonaisnäkemys onkin syntynyt vasta projektin loppupuolella. Suuremmat keskustelut todennäköisesti käydään varsinaisen projektin päätyttyä autonomisen työvuorosuunnittelun tulevaisuudesta.

Projektityön aikataulun venyminen aiheutti lisäresurssi tarvetta. Aikaa kului asioiden uudelleen tarkisteluun ja uudelleen järjestämiseen enemmän kuin tiiviillä tahdilla tehdyssä projektityössä. Toisaalta aihealue tuli näin ollen käsiteltyä ehkä alkuperäistä laajakulmaisemmin. Ymmärryksen lisääntyminen ja tarkennukset palvelivat paremman lopputuloksen saavuttamista. Aihealueen asiantuntijuuden lisääntyminen vaati jatkuvaa tietojen ja taitojen syventämistä, jota tuki motivaatio oppia uudesta aihealueesta (Kähärä 2003, 21-22.) Toimiminen projektipäällikkönä lisäsi projektityöskentelyyn ja itse aihealueeseen liittyvää asiantuntijuutta. Se opetti aikatauluttamista, yhteistyötä ja käytännön toimia. (Viirkorpi 2000, 31.)

Projektin alussa ennakoitiin projektin riskejä SWOT-analyysiä käyttäen. Projektin suunta on elänyt ja siksi riskitiedot ovat projektin kuluessa muuttuneet. Osa alun riskeistä on toteutunut, kuten se, että soveltavalla tutkimuksella ei löytynyt selkeää autonomista työvuorosuunnittelumallia. Myös aikataulut venyivät aiheuttaen lisätyötä, henkilökunta ei motivoitunut projektista ja projektipäällikön asiantuntemus ei ollut projektin alku- ja keskivaiheilla riittävää. Toisaalta projektin aikana on syntynyt uusia näkökulmia liittyen mm. kohdeorganisaation työyhteisöön ja työvuorosuunnitteluun.

Projektiin kuulunut työntekijöiden henkilökohtainen palaute työvuorosuunnittelusta antoi kohdeorganisaation esimiehille jonkin asteista kuvaa sen hetkisestä muutoshalukkuudesta ja yleisesti työtyytyväisyydestä. Ennen kuin työntekijät ovat autonomiselle työvuorosuunnittelulle avoimia ja innokkaita, ei ole järkevää siirtyä erityisen sosiaalisesti haasteelliseen työvuorosuunnittelujärjestelmään. Työntekijöiden vapaaehtoisuus onkin motivaation vakuutus ja turvaa siten työyhteisön halun aikaansaada toimiva työvuorojärjestelmä.

Vaikka autonomisen työvuorosuunnitelman suunnitelma tarjoaa monia ratkaisuja ja autonomiseen työvuorosuunnitteluun, esimiesten haasteeksi jäi valmiiden miehitystietojen tarjoaminen ennen alkavia suunnittelutöitä. Miehityksen laskeminen vaatii esimieheltä runsasta ajallista ennakkointia, päätöksiä työntekijöiden yötyöaikahyvityksen antamisesta ajassa tai rahassa ja kahden päällekkäisen työvuorokäytännön huomioimista. Työntekijöistä monet tekevät niin sanottua pitkää vuoroa, joka koetaan yleisesti etuutena muihin osastoihin verrattuna. Samoin yötyöhyvityksen saaminen pääosin työntekijän toiveen mukaisesti koetaan etuna. Näiden kahden edellä mainitun asian menettäminen nähtäisiin heikennyksinä työvuorokäytäntöihin. Miehitystietojen tasaisuus vaatii lisäksi mm. lomien tasaisuutta.

Projektin lopputuotoksena syntyi autonomisen työvuorosuunnittelun suunnitelma. Se on suunnattu palvelemaan aikuisten teho-osaston esimiehiä, mutta toivottavasti siitä saavat hyötyä työntekijätkin ja myös mahdollisimman monet muut. Vaikka projektin päättyessä suunnitelman toteuttaminen näyttää epävarmalta, sisältää se osa-alueita, joita kohdeorganisaation johdossa saatetaan hyödyntää johdettaessa yksikköä. Epävarmuus johtuu siitä, että autonomisen työvuorosuunnittelun toteutuminen vaatii paljon. Se vaatii autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoprosessin ennakkoehtojen toteutumisen. Siihen kuuluu mm. henkilökunnan mielipide, joka tämän hetken tiedon valossa ei puolla vapaaehtoisen autonomisen työvuorosuunnittelun aloittamista. Kuten autonomisen toteutussuunnitelman lopussa todettiin, vaihtoehtoja autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoprosessin eteenpäinviemiseksi on olemassa. Niiden toimien eteenpäin vieminen on kohdeorganisaation johdon käsissä.

Projekti itsessään palveli kohdeorganisaatiota mm. herättämällä työntekijöitä keskustelemaan työvuoroista ja hyvinvoinnista. Mahdollisen tulevan autonomisen työvuorosuunnittelun kannalta, mutta myös toimivan yhteisökulttuurin kannalta, olennaista onkin, että työntekijät keskenään ja esimiesten kanssa kykenevät luomaan avoimen ja rehellisen keskustelukulttuurin.

Lopuksi haluan kiittää kaikkia projektiin osallistuneita. Kiitän projektin mahdollistajaa TYKS:n aikuisten teho-osastoa ja Turun ammattikorkeakoulua. Kiitos kollegoilleni ja eli työkavereilleni. Erityinen kiitos kuuluu työelämämentorilleni osastonhoitaja Pirjo Partaselle ja teho-osaston kahdelle työvuorosuunnittelijakollegalleni Jutta Kotamäelle ja Sari Poretielle. Kiitos myös Totek-klinikan ylihoitajalle Hanna Vinbergille. Suur' kiitos kärsivällisesti projektia ohjanneelle yliopettajalleni Marjo Salmelalle. Kiitos kuuluu myös soveltavan tutkimuksen mahdollistaneille Pohjois-Pohjanmaan, Pirkanmaan ja Uudenmaan sairaanhoitopiireille ja TYKS:n lasten teho-osastolle. Viimeiseksi suurin kiitos kuuluu kotoa saamastani tuesta vaimoltani Jennyltä ja kolmelta lapseltani Luukakselta, Aamulta ja Joonakselta. Toivon kaikkien tähän projektiin syvemmin perehtyvien hyötyvän sen sisällöstä.

LÄHDELUETTELO

- Bailyn, L., Collins, R. & Song, Y. 2007. Self-scheduling for hospital nurses: an attempt and its difficulties. *Journal of Nursing Management* 15 (1), 72–77.
- Baker, M., Taylor, I. & Mitchell, A. 2009. Making Hospitals Work – How to Improve patient care while saving everyone’s time and hospital resources. Lean Enterprise Academy Ltd. Goodrich UK.
- Hakola, T. ja Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorojensuunnittelu hoitoalalla. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy, Sastamala.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Heino, J. & Tuominen, K. 2013. Johdatko terveydenhuolto-organisaatioita laadukkaasti? CAF. Laatupalkintomallit. Itsearviointin työkirja. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Hung, R. 2002. A Note on Nurse Self-Scheduling. *Nursing Economics* 20 (1),37-38.
- Immonen, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Pro Gradu. Hoitotieteen laitos. Terveystieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto.
- Joyce, K., Pabayo, R., Critchley, J. & Bambra, C. 2010. Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing. Cochrane Public Health Group.
- Kantoluoto, M. 2009. Autonominen työvuorosuunnittelu – Kehittämishanke Päijät-Hämeen keskussairaalan osastolla 43-44. YAMK opinnäytetyö, Lahden ammattikorkeakoulu.
- Koivumäki, M., Aschan, H., Kasanen, R., Sinivaara, M. & Vihersalo, M. 2005. Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia: Tutkimus- ja kehittämishanke HYKS, Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin vanhusten palvelussa. Loppu- raportti. Hyks, Jorvin Sairaala, julkaisuja sarja B 03/2005.
- Kuosmanen, M. ja Sänkimmä-Natunen, H. 2010. Työaika-autonomian toteutuminen Hyvinkään kirurgisella vuodeosastolla. Laurea-ammattikorkeakoulu, Hyvinkää
- KVTES 2012-2013. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Suomen Kuntaliitto Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- KVTES 2014-2016. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Suomen Kuntaliitto Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Kähärä, M-L. 2003. Terveiden edistämisen asiantuntijuus korkeakouluopinnoissa. 20., Terveiden edistämisen keskuksen julkaisuja –sarja 5/2003. Trio-Offset. Helsinki.
- Laaksonen, H., Niskanen, J. ja Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Levo, M. 2010. Työaika-autonomialla työhyvinvointia. YAMK-opinnäytetyö. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Pori.

- Liski, A. 2012. Autonominen työvuorosunnittelu ja työhyvinvointi Kaupin sairaalassa. Progradu. Tampereen yliopisto, johtamisen laitos.
- Martinez, S. 2010. Henkilöstön mitoittamisen menetelmät – Case Vantaan kotihoito. Laurea-ammattikorkeakoulu. Leppävaara.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean, ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Reologica Publishing. Tukholma.
- Rosenlöf, H. 2010. Vaikuta ja voi hyvin hoitotyössä kehittämishanke – osaprojekti 2: Tulokset Laurea-ammattikorkeakoulu. Tikkurila.
- Sahi, A. 2006. Liiketoimintaprosessien kehittäminen. VirtuaaliAMK. Viitattu 3.4.2015. <http://www2.amk.fi/digma.fi/>
- Silfverberg, P. 2005. Ideasta projektiksi. Projektivetäjän käsikirja. Konsulttitoimisto Planpoint Oy ja Työministeriö. Viitattu 1.4.2014 <http://www.mol.fi/esf/ennakointi/raportit/pvopas.pdf>
- Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos – Työhyvinvointia työtä tekemällä. Otavan Kirjapaino. Keuruu.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma, KASTE 2012–2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Juvenes Print –Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen – kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Tietosanoma Oy. Helsinki.
- Toikko, T. & Rantala, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Juvenes Print – Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.
- Työelämä 2020 -hanke. 2012. . Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020: visio ja tulevaisuuden työpaikat. Viitattu 7.2.2014 http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf
- Työterveyslaitos 2011. Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä –julkaisu. Viitattu 30.8.2013 http://www.ttl.fi/fi/malliratkaisut/hyvät_kaytannot/Sivut/default.aspx
- TTL. 2013. Suosituksia työvuorojen suunnitteluun. Viitattu 5.2.2013 http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/suosituksia_tyovuorojen_suunnitteluun/sivut/default.aspx
- Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin strategia vuosille 2007-2015. Sairaanhoitopiirin valtuuston hyväksymä 21.11.2006 / 16§
- Viirkorpi, P. 2000. Onnistunut projekti – opas kunta-alan projektityöskentelelyyn. Viitattu 26.3.2015 http://cna.mikkeli.amk.fi/Oppilas/Projektitehtava/Kunta_alan_proj_opas.pdf
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD – Books on Demand, Helsinki
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen perusta ja käytännöt. Tietosanoma Oy. Tallinna.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy. Tallinna.

VSSH:n Sitovat toiminnalliset tavoitteet. 2014. Viitattu 26.3.2015
<http://www.vssh.fi/fi/sairaanhoitopiiri/johtaminen-ja-organisaatio/Documents/sitovat-tavoitteet-2014-vssh.pdf>

VSSH. 2014. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin strategia vuoteen 2016 – Terveempänä kotiin. Viitattu 26.3.2015 <http://www.vssh.fi/fi/sairaanhoitopiiri/johtaminen-ja-organisaatio/saannot/Documents/Strategia%202014-2016.pdf>

VSSH. 2015. Teho-osasto. Viitattu 26.3.2015 <http://www.vssh.fi>

LIITE 1 SAATEKIRJE

SAATEKIRJE

Turun ammattikorkeakoulu

Terveyden edistämisen koulutusohjelma

26.1.2015

Arvoisa vastaanottaja,

Olen TYKS:n aikuisten teho-osaston sairaanhoitaja, työvuorosuunnittelija ja YAMK-opiskelija Turun ammattikorkeakoulusta. Teen opintoihin liittyvää kehittämistyötä TYKS:n aikuisten teho-osastolle. Siinä selvitän, **miten luoda toimiva suunnitelma autonomiseen työvuorojen laadintaan**. Toimeksiantajana on TYKS:n aikuisten teho-osasto. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamista ja mielipiteitä sen toimivuudesta Suomen yliopistosairaaloiden teho-osastoilla. Saatua tietoa on tarkoitus hyödyntää TYKS:n aikuisten teho-osaston autonomisen työvuorosuunnittelun toteutussuunnitelman laadinnassa. Vastaamalla oheiseen Webropol-pohjaiseen kyselyyn annatte arvokasta tietoa kehittämisprojektin onnistumiseksi.

Tietonne on saatu puhelimitse tehdyllä kartoituksella. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisina. Tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, joten kenenkään vastaajan yksittäiset tiedot eivät paljastu tuloksista.

Pyydän teitä palauttamaan oheisen kyselyn mahdollisimman pian, mutta viimeistään **18.4.2015** mennessä.

Mikäli haluatte saada lisätietoja tutkimuksesta, voitte soittaa alla olevaan numeroon. Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Kiitos etukäteen vastauksistanne!

Matti Kallio

Teho-osaston sairaanhoitaja, yamk-opiskelija, Terveyden edistämisen koulutusohjelma

, matti.kallio@students.turkuamk.fi

Ohjaaja: Marjo Salmela

YAMK-yliopettaja, TtT

marjo.salmela@turkuamk

LIITE 2 KYSELYLOMAKE

AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN TOTEUTTAMINEN SUOMEN
YLIOPISTOSAIRAALOIDEN TEHO-OSASTOLLA – Tutkimussuunnitelma

Valitse alla olevien kysymysten vaihtoehtoista **yksi** (ellei toisin mainita)

Tausta

1. Työskentelettekö
 1. HYKS:ssa
 2. OYS:ssa
 3. TAYS:ssa

2. Toimitteko osastollanne
 1. Esimies tehtävissä
 2. Ei-esimies tehtävissä

3. Montako potilaspaikkaa osastollanne on
 1. 0-5
 2. 6-10
 3. 11-15
 4. 16-20
 5. 21-25
 6. 26-

4. Onko osastonne työntekijämäärä
 1. 1-40
 2. 41-80
 3. 81-120
 4. 121-160
 5. 161-

5. Onko osastollanne käytössä aamu-, ilta- ja yövuorojen lisäksi ns. pitkävuoro

0. Ei

1. Kyllä

6. Annetaanko yötyökorvaus työntekijälle

1. Aikana

2. Rahana

3. Työntekijän mieltymyksen mukaan

4. Muu _____

Autonomian aste

7. Kuinka kauan nykyinen työvuorosuunnittelu on ollut käytössä osastollanne
 1. 0-2 vuotta
 2. 3-5 vuotta
 3. 6-

8. Miten osastonne työntekijöiden työvuoroluettelo laaditaan
 1. **Esimies** tai työvuorolistasuunnittelija **laatii** työvuoroluettelon **huomioimatta työntekijän toiveita tai työaikamieltymyksiä.**
 2. **Esimies** tai työvuorolistasuunnittelija **laatii** työvuoroluettelon työntekijän **työvuorotoiveet huomioiden** (=huomioidaan vapaa aika toiveet)
 3. **Esimies** tai työvuorolistasuunnittelija **laatii** työvuoroluettelon työntekijän **työvuorotoiveet ja työaikamieltymykset huomioiden** (=huomioidaan henkilökohtaisia toiveita työajoista tai työvuorojen järjestyksestä)
 4. **Työntekijä itse asettaa osan työvuoroista** (esim. yövuorot) työvuoroluetteloon huomioiden myös miehitystarpeen (=työntekijämäärä tietyssä työvuorossa) ja **esimies** tai työvuorosuunnittelija **asettaa loput** työvuorot, työntekijän vapaa-aikatoiveet huomioiden sekä muuttaa, kokoaa ja tarkistaa työvuorolistan.
 5. **Työntekijä itse asettaa työvuorot** työvuoroluetteloon mieltymystensä ja toiveidensa mukaan huomioiden miehitystarpeen. **Työvuorolistavastaavaa** (esimies, työvuorosuunnittelija tai nimetty työntekijä/listaneuvottelija) **tarvitaan** kuitenkin **paljon** muuttamaan, kokoamaan ja tarkistamaan työvuorolistaa, koska työntekijät eivät neuvottele työvuoronvaihdosta keskenään riittävästi eivätkä huomioi riittävästi miehitystietoja ennen lopullista työvuoroluettelon hyväksymistä.
 6. **Työntekijä itse asettaa työvuorot** työvuoroluetteloon mieltymystensä ja toiveidensa mukaan huomioiden miehitystarpeen. **Työvuorolistavastaavaa** (esimies, työvuorosuunnittelija tai nimetty työntekijä/listaneuvottelija) **tarvitaan vähän** muuttamaan, kokoamaan ja tarkistamaan työvuorolistaa, koska työntekijät neuvottelevat työvuoronvaihdosta riittävästi ja huomioivat miehitystiedot ennen lopullista työvuoroluettelon hyväksymistä.

7. **Työntekijä itse asettaa työvuorot** työvuoroluettelon mieltymystensä ja toiveidensa mukaan huomioiden miehitystarpeen. **Työvuorolistavastaavaa ei tarvita**, koska työntekijät saavat aikaan työvuoroluettelon, jossa on huomioitu lähes täydellisesti miehitys-tiedot ja esimies vain hyväksyy valmiin työvuoroluettelon.

Autonominen työvuorosuunnittelu

9. Onko osaston miehitys (=työntekijämäärä työvuoroissa) sama/tai lähes sama (vuodenajasta, loma-ajasta yms.) riippumatta
0. Ei
 1. Kyllä
10. Huomioidaanko miehitystiedoissa erikoisosaaminen (=esim. dialyysitaitoinen työntekijä joka päivä aamuvuorossa, luotu oma työvuorokoodi suunnitteluun)
0. Ei
 1. Kyllä
11. Onko osaston miehitystarve työntekijöiden tiedossa työvuorosuunnittelun alkaessa
0. Ei
 1. Kyllä
12. Onko aloite autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisestä tullut
0. Työnantajalta
 1. Työntekijöiltä
 2. Työnantajalta ja työntekijöiltä
13. Mitkä ovat olleet työnantajan perusteet siirtymiseen perinteisestä autonomiseen työvuorosuunnitteluun (nimeä maksimissaan kolme)
1. Työntekijöiden tyytymättömyys perinteiseen suunnitteluun
 2. Työnantajan kokeilunhalu uutta kohtaan
 3. Työntekijöiden kokeilunhalu uutta kohtaan
 4. Työntekijöiden hyvinvoinnin parantaminen
 5. Työntekijöiden valinnan mahdollisuuksien lisääminen
 6. Muu, mikä _____

14. Perustuuko työntekijän osallistuminen autonomiseen työvuorosuunnitteluun vapaaehtoisuuteen

- 0. Ei, kaikki osallistuvat autonomiseen suunnitteluun
- 1. Kyllä, niille työntekijöille, jotka eivät osallistu tehdään työvuorot

15. Edellytetäänkö uuden työntekijän sitoutuvan autonomiseen työvuorosuunnitteluun tullessaan töihin

- 0. Ei, työntekijällä on mahdollisuus valita perinteinen suunnittelu
- 1. Kyllä, työhaastattelussa tehdään selväksi, että työntekijän tulee sitoutua autonomiseen työvuorosuunnitteluun

16. Osallistuuko työntekijöistä nykyiseen työvuorosuunnitteluun

- 1. 0-10%
- 2. 11-49%
- 3. 50-89%
- 4. 90-100%

17. Onko osaston työntekijät jaettu autonomisesta työvuorosuunnittelusta johtuen ryhmiin

- 0. Ei
- 1. Kyllä. Kuinka moneen ryhmään ja millä perusteella

18. Onko alkuvaiheessa autonomista työvuorosuunnittelua kokeiltu pilottiryhmällä

- 0. Ei
- 1. Kyllä

19. Onko alkuvaiheessa autonomista työvuorosuunnittelua kokeiltu perinteisen työvuorosuunnittelun ohessa tehtävillä ns. ”varjotyövuorolistoilla”

- 0. Ei
- 1. Kyllä

20. Edellytetäänkö työntekijältä pelisääntöjen ja työvuorosuunnittelua koskevan lainsäädännön tuntemista ennen sitoutumista autonomiseen työvuorosuunnitteluun

- 0. Ei
- 1. Jossain määrin
- 2. Kyllä

21. Onko osastolla muutettu potilastyön organisointia johtuen autonomisesta työvuorosuunnittelusta

- 0. Ei
 - 1. Kyllä. Miten
-
-

22. Onko tullut tietoon, että autonominen työvuorosuunnittelu olisi ollut osasyynä potilasturvallisuuden vaarantumiseen

- 0. Ei
 - 1. Kyllä. Miten
-
-

23. Sovelletaanko työvuorosuunnittelussa Työterveyslaitoksen suositamaa työaikaergonomiaa, joka parantaa työnrasituksesta palautumista

- 0. Ei
- 1. Kyllä. Miten

Autonomisen työvuorosuunnittelun käytäntö

24. Milloin työntekijä voi halutessaan alkaa asettaa työvuorojaan työvuoroluetteloon (aika mitattuna siitä, kun työvuoroja aletaan elää)

1. 3 viikkoa ennen
2. 6 viikkoa ennen
3. 9 viikkoa ennen
4. ½-vuotta ennen
5. 1 vuotta ennen
6. ei määriteltyä aikaa

25. Kuinka pitkä aika on yhteensä varattu yhden työvuoroluettelon valmistumiseen

1. 1-2viikkoa
2. 3-4 viikkoa
3. 5-6 viikkoa
4. 6-11 viikkoa
5. 3 kk-6kk
6. 7kk-
7. ei määriteltyä aikaa

26. Kuka vastaa aikataulussa pysymisestä

1. Osastonhoitaja/apulaisosastonhoitaja
2. Pysyvä listavastaava
3. Vaihtuva listavastaava (kokeneita hoitajia)
4. Vaihtuva listavastaava (jokainen työntekijä vuorollaan, kokemuksella ei väliä)
5. Jokainen työntekijä itse

27. Tekevätkö työntekijät autonomisen työvuorosuunnittelutyön

1. Kotona
2. Töissä muiden töiden ohessa

3. Sekä töissä että kotona

28. Laaditaanko työvuoroja mm. potilastyön ohessa

0. Ei

1. Kyllä

29. Onko jokaiselle työntekijälle varattu erillistä aikaa työvuorojen laadintaa varten

0. Ei

1. Kyllä

30. Tehdäänkö muokattava työvuorosuunnitelma

1. "Titania sähköinen asiointi"-ohjelmaan

2. Muuhun tietojärjestelmään

3. Paperille

4. Muualle. Mihin _____

31. Pääseekö työntekijä kotoa käsin tietojärjestelmään asettamaan työvuorojaan ja näkemään toisten asettamat työvuorot

0. Ei

1. Kyllä

32. Kun lomat, virkavapaat, jne. on asetettu työvuorotaulukkoon, aloitetaanko työvuorojen asettaminen

1. Erikoisvuoroista (= esim. dialyysitaitoinen työntekijä, jolle on luotu oma työvuorokoodi suunnitteluun ja lasketaan miehityksissä erikseen)

2. Yövuoroista

3. Aamuvuoroista

4. Iltavuoroista

5. Kaikkia vuoroja saa suunnitella sekaisin

6. Muulla tavoin, miten

33. Onko työvuorosuunnitteluun laadittu yhteiset pelisäännöt

0. Ei
1. Kyllä

34. Mitä seuraavista löytyy osastonne pelisäännöistä (voit valita useita vaihtoehtoja)

1. Työaikalainsäädäntöä
2. Työvuorosuunnittelun tehtävien vastuunjako
3. Työvuorosuunnittelun aikataulutusta
4. Työvuorosuunnittelun arvoja mm. tasa-arvo- ja oikeudenmukaisuusperiaatteita
5. Miehitys- ja osaamistietoja
6. Ohjeita työvuorotoiveisiin liittyen (tasapuolisuus, määrät ym.)
7. Ohjeita henkilökohtaisiin työaikamieltymyksiin liittyen
8. Ohjeita työaikaergonomiasta
9. Työvuoronvaihtokäytäntöohjeita
10. Ohjeita ali- ja ylimiehitystilanteeseen
11. Ohjeita työvuorojen vaihdoista syntyvien ristiriitojen selvittämiseen
12. Ohjeita viikonlopputöiden ja vapaiden jakautumisesta
13. Ohjeita pelisääntörikkomuksien seuraamuksista
14. Muita, mitä

35. Mitkä ovat työntekijän välineitä neuvotella toisen työntekijän kanssa, kun toinen työntekijä ei ole fyysisesti paikalla kolmivuorotyöstä, vapaasta, lomasta tms. johtuen

1. Paperilaput

2. Sähköposti
 3. Osaston sisäinen intranet-verkko
 4. Facebook
 5. Puhelin
 6. Muu, mikä
-
-

36. Ratkaiseeko ali-/ylimiehityksen/osaamisen tarpeen ja vapaa-aikatoiveen välisen **ylitsepääsemättömän** ristiriidan

1. Osastonhoitaja/apulaisosastonhoitaja
2. Listavastaava
3. Työntekijät keskenään
4. Muu, kuka _____

37. Tilastoidaanko työntekijöiden ristiriitatilanteet

0. Ei
1. Kyllä

Seuraavat autonomisen työvuorosuunnittelun toimivuuteen liittyvät kysymykset ovat mielipideväittämiä. Voit vastata asteikolla 1= täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä)

Seuraavat kysymykset liittyvät autonomisen työvuorosuunnittelun toimivuuteen.

1 2 3 4 5

38. Työntekijöiden toiveet toteutuvat pitemmällä aikavälillä

tarkasteltuna oikeudenmukaisesti

39. Vahvat työntekijät jyräävät heikot itsenäisessä työvuoro-

suunnittelussa

40. Esimies joutuu paljon puuttumaan työvuorolistan laadintaan
41. Työntekijän on olennaista tietää miehitystarve työvuorosuunnittelun alkaessa
42. Työntekijät ovat sitoutuneita yhteisiin pelisääntöihin
43. Työntekijät saavat tehdä työaikamieltymistensä mukaisia työvuoroja
44. Työvuorot jakautuvat oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti
45. Työntekijät ovat tyytyväisiä tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen
46. Työntekijät osaavat itse ratkaista alimiehityksen
47. Työntekijät osaavat itse ratkaista ylimiehityksen
48. Avoimuus on lisääntynyt osastolla autonomisen työvuorosuunnittelun myötä
49. Yleisesti autonominen työvuorosuunnittelu toimii osastollamme
50. Autonominen työvuorosuunnittelu on lisännyt työhyvinvointia
51. Olisi parempi palata takaisin osastonhoitajan tai määrätyn listavastaavan laatimiin työvuoroihin
52. Mitkä ovat tärkeimmät neuvosi TYKS:n aikuisten teho-osastolle autonomista työvuorosuunnittelua suunniteltaessa?
