

Maarit Rantamäki

AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN KEHITTÄMINEN
Case: Porin perusturvakeskus

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma (YAMK)
2016

AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN KEHITTÄMINEN Case: Porin perusturvakeskus

Rantamäki, Maarit

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma (YAMK)

Toukokuu 2016

Ohjaaja: Kallama, Kimmo; Suvanto, Mari

Sivumäärä: 49

Liitteitä: 3

Asiasanat: työaika-autonomia, työvuorosuunnittelu, työnjohto-oikeus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata esimiesten kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta Porin perusturvakeskuksessa. Lisäksi tarkoituksena oli kuvata työnjohto-oikeuden merkitystä työvuorosuunnitteluun liittyvään esimiestyöhön. Kokemuksista Porin perusturvakeskus sai tietoa mahdollisista epäkohdista ja kehittämisideoita työaika-autonomiaan.

Autonomisella työvuorosuunnittelulla tarkoitetaan työntekijöiden itse suunnittelemaa työvuorolistoja sovittujen sääntöjen puitteissa. Työntekijät suunnittelevat työvuoronsa huomioiden yksikön toiminnan ja osaamisen työvuorossa. Koska autonomisen työvuorosuunnittelun toimivuuteen vaikuttavat organisaation yksilölliset piirteet, työvuorosuunnittelun soveltamisesta ei voida antaa kaikenkattavia ohjeita.

Opinnäytetyö tehtiin sekä määrällisellä että laadullisella menetelmällä. Aineiston keräämiseen käytettiin kyselyä. Määrällisen aineiston tuloksia kuvattiin prosenttijakautumina. Laadullinen aineisto analysoitiin soveltaen sisällönanalyysiä. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata autonomista työvuorosuunnittelua esimiehen näkökulmasta.

Esimiesten kokemukset työaika-autonomiasta olivat pääasiassa positiivisia. Työaika-autonomian koettiin toimivan toimintayksiköissä melko hyvin. Opinnäytetyön perusteella Porin perusturvakeskukselle tehtiin kehittämis ehdotus. Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämistarpeet Porin perusturvakeskuksessa liittyivät kouluttamiseen sekä käytännön työvuorosuunnitteluun liittyvät asiat.

DEVELOPMENT OF THE AUTONOMOUS SHIFT PLANNING Case: Pori Social and Health Services

Rantamäki, Maarit

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence, Master's Degree

May 2016

Supervisor: Kallama, Kimmo; Suvanto, Mari

Number of pages: 49

Appendices: 3

Keywords: working time autonomy, shift planning, right of management

The purpose of this thesis was to describe experiences of superiors concerning autonomy in working hours at the Pori Social and Health Services. In addition the purpose was to describe right of management in the qualitative research concerning the management. The Pori Social and Health Services gets information, ideas for development and disadvantages that autonomy in working hours may have.

Autonomous work shift planning means that employees themselves plan shift lists according to mutually agreed conditions. Employees choose their own shifts from a set of shifts that the employer has set beforehand on the basis of the staff and the competence needs. When the working of the autonomic shift planning affect the individual features of the organization, the application of the shift planning is not possible to give exhaustive guidance.

As a method in this thesis were both qualitative and quantitative. The material was collected by survey used. The quantitative results were represented as percentage distributions. Materials were analyses by a content analysis. The intention of the thesis was to describe autonomous shift scheduling as evaluated by superior's perspective.

Superior's experiences of autonomy working hours were mainly positive. Autonomy working hours was experienced to work out quite well. The purpose of this thesis, the Pori Social and Health Services was given a development suggestion, which would help to develop working time autonomy on results of this evaluation. The main development needs in autonomous shift scheduling in Pori Social and Health Services were training and some of the customs of shift planning were considered to be in the need of developing.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖ	7
3	TUTKIMUSTEHTÄVÄN TAVOITTEET JA MENETELMÄT.....	7
3.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	7
3.2	Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	8
3.3	Tutkimusmenetelmät ja analysointi	10
4	TYÖNJOHTO-OIKEUS	12
4.1	Työnjohto-oikeus käsitteenä	12
4.2	Esimiehen toimivalta	13
5	TYÖNJOHTO-OIKEUDEN MERKITYS TYÖAIKA-AUTONOMISESSA TYÖVUOROSUUNNITTELUSSA	14
5.1	Työaika-autonomia käsitteestä.....	14
5.2	Työajoista päättäminen	15
5.3	Yleisvelvoite	16
5.4	Tasapuolinen kohtelu	17
5.5	Näkökulmia työturvallisuuteen.....	18
6	TYÖVUOROSUUNNITTELUN TOIMIVUUDEN EDELLYTYKSIÄ.....	20
6.1	Työvuorosuunnittelun toteutus	20
6.1.1	Työvuoroluettelon laatiminen ja muuttaminen	22
6.1.2	Työvuorosuunnittelun vastuut.....	23
6.1.3	Työaikaergonomia työhyvinvoinnin tukena.....	24
6.2	Oikeudenmukaisuus	26
6.3	Lainsäädäntö osaaminen	27
7	TYÖVUOROSUUNNITTELUN PELISÄÄNNÖT	28
8	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS JA TULOKSET	30
8.1	Kyselyn toteutus.....	30
8.2	Taustatiedot.....	31
8.3	Työaika-autonomian toteutuminen toimintayksiköissä.....	31
8.3.1	Työvuorosuunnittelu toimintayksikössä.....	32
8.3.2	Oikeudenmukaisuuden kokemus.....	35
8.3.3	Työvuorosuunnitteluosaaminen	36
8.4	Toimintayksiköiden pelisäännöt työvuorosuunnittelun toteuttamisessa	37
8.5	Avoimet kysymykset	38
8.5.1	Työaika-autonomian toteutuminen.....	38

8.5.2 Pelisäännöt tuotantoyksikössä.....	40
9 TYÖAIKA-AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN KEHITTÄMISEHDOTUKSIA.....	41
9.1 Työvuorosunnittelukäytäntöjen tehostaminen.....	42
9.2 Lisäkoulutus henkilöstölle.....	42
10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	43
LÄHTEET.....	47
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Kuntasektorilla arvioidaan työskentelevän yli 30 000 henkilöä esimiestehtävissä erilaisilla nimikkeillä. Työnantaja vastaa yleensä toiminnasta, taloudesta sekä toiminnan laillisuudesta, mutta käytännön työn tekemisestä vastaa usein esimies. Esimiestehtävä sisältää aina muodollista valtaa ja hyväksyessään itselleen esimiesaseman, hyväksyy hän myös siihen liittyvän vastuun. Asemansa puolesta esimies on aina osa virallista organisaatiota. Esimiehen toimivallasta säädetään työntäjän omassa organisaatiossa. Kunnallisessa yleisessä virka- ja työehtosopimuksessa (KVTES) säädetään muun muassa työnantajan oikeudesta johtaa ja valvoa työntekoa. (Ojanen 2016.)

Autonominen työvuorosuunnittelu on sosiaali- ja terveydenhoitoalalla nykysuuntaus, joka nähdään ratkaisuna työn ja työajan hallintaan. Työvuorosuunnittelun onnistuminen on monen tekijän yhteissumma, joten työvuorosuunnitteluprosessia on tärkeää ajoittain seurata ja arvioida. Mittareina voivat toimia työntekijöiden hyvinvointi, suorat mielipiteet työvuorojärjestelyjen tasapuolisuudesta tai työvuorojen ja vapaiden jakautumisesta. Tärkeää on myös henkilöstön vaihtuessa varmistaa toimivan käytännön jatkuminen yksiköissä. Usein hyvä toimintatapa on sidoksissa henkilöihin, eikä se muodostu työyksikön yhtenäiseksi käytännöksi. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49,57.)

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, toimiiko työaika-autonomia Porin perusturvakeskuksen toimintayksiköissä ja voidaanko sitä tehostaa. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Porin perusturvakeskuksen henkilöstö- ja kehittämispalvelut yksikkö. Yksikön keväällä 2015 esimiehille tekemän lyhyen kyselyn pohjalta, heräsi mielenkiinto selvittää tarkemmin autonomisen työvuorosuunnittelun toimivuutta Porin perusturvakeskuksen toimintayksiköissä. Työvuorosuunnittelun toimivuuden lisäksi perusturvakeskusta kiinnostaa myös, toimiiko autonominen työvuorosuunnittelu eri tavoin palvelualueiden välillä. Työvuorosuunnittelussa työajan järjestämisestä päättää esimies. Työtuomioistuin on kahdella erillisellä ratkaisullaan ottanut kantaa työnantajan mahdollisuuden järjestellä työvuoroja ja näin rajoittanut työnantajan työajo-oikeutta työvuorosuunnittelussa. Tästä syystä on aiheellista tarkastella myös työajo-oikeuden merkitystä työaika-autonomiseen työvuorosuunnitteluun.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Porin perusturvakeskus kuuluu osana Porin kaupunkia. Perusturvakeskuksen toimintaa ohjaavat kaupunginvaltuuston hyväksymä strategia sekä perusturvalautakunnan hyväksymä toimintaohjelma. Porin perusturvakeskus järjestää sosiaali- ja terveystalvvelut Porin sekä Merikarvian ja Ulvilan asukkaille. Toiminnan painopiste on ennaltaehkäisevässä työssä. Perusturvakeskuksen tärkein tehtävä on edistää alueen asukkaiden hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta oikea-aikaisten, asiakasta lähellä olevien peruspalvelujen avulla. Osa palveluista tuotetaan lähipalveluina ja osa on järjestetty keskitetysti. (Porin kaupungin www-sivut 2015.)

Itse perusturvakeskus huolehtii sen toimialaan kuuluvien asioiden valmistelusta ja toimeenpanosta. Porin perusturvakeskus jakautuu asiakaspalvelujen palvelualueisiin (sosiaali- ja perhepalvelut, terveys- ja hyvinvointipalvelut, kuntoutus- ja sairaalapalvelut, vanhuspalvelut) sekä sisäisiin palveluihin (taloushallinto, henkilöstö- ja kehittämisspalvelut, hallintopalvelut). Palvelualueet jakautuvat vastuualueisiin ja nämä edelleen vastuuyksiköihin. Vastuuyksiköt jaetaan palvelujen tuotannon kannalta tarpeellisiin toimintayksiköihin. Työ keskittyy toimintayksiköissä tapahtuvaan työvuorosunnitteluun. (Porin kaupungin www-sivut 2015.)

Perusturvan sisäisten palveluiden vastuuyksiköt luovat Porin perusturvan toiminnan yleislinjaukset ja edellytykset yhtenäisille toimintakäytännöille. Perusturvakeskuksen talouspalvelut, henkilöstö- ja kehittämisspalvelut sekä hallintopalvelut vastaavat sisäisten palveluiden tuottamisesta. (Porin kaupungin www-sivut 2015.)

3 TUTKIMUSTEHTÄVÄN TAVOITTEET JA MENETELMÄT

3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa Porin perusturvakeskukselle tietoa työaika-autonomian toteutumisesta ja tunnistaa mahdolliset kehittämiskohteet sekä epäkoh-

dat. Tällä pyritään vastaamaan Porin perusturvakeskuksen kysymykseen autonomisen työvuorosuunnittelun toimivuudesta toimintayksiköissä sekä voidaanko työvuorosuunnittelua tehostaa. Työvuorosuunnittelun toteutumista tarkastellaan esimiehen näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena on saada uutta tietoa Porin perusturvakeskuksen toimintayksiköiden autonomisen työvuorosuunnittelun nykytilanteesta. Opinnäytetyön tuloksena laaditaan kehittämis ehdotuksia työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun edelleen kehittämiseksi.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset:

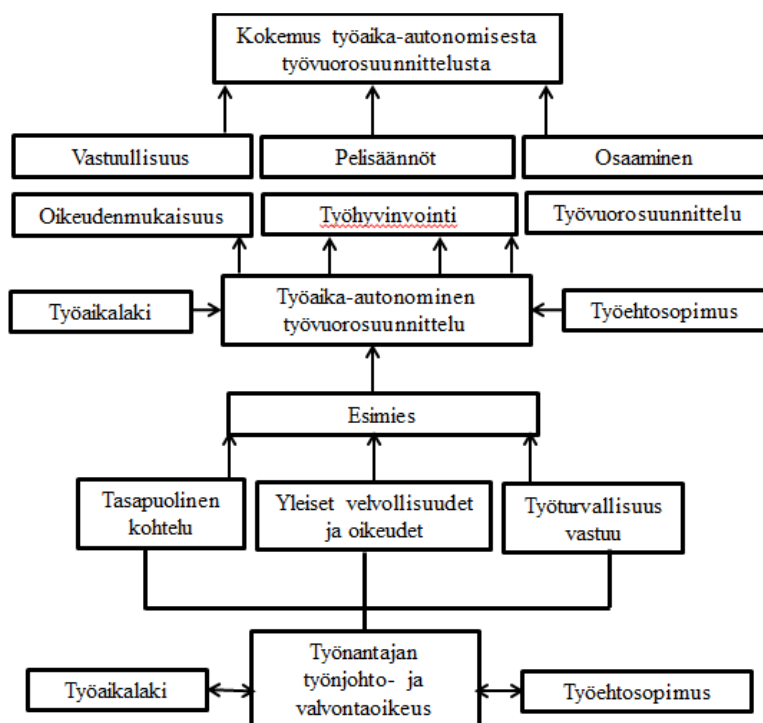
Miten Porin perusturvakeskuksen autonomista työvuorosuunnittelua voidaan kehittää?

- Millaisia kokemuksia esimiehillä on työvuorosuunnittelun toimivuudesta?
- Miten pelisäännöillä voidaan tehostaa työvuorosuunnittelua?
- Mikä merkitys työnjohto-oikeudella on autonomiseen työvuorosuunnitteluun?

3.2 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Kehittämistehtävän keskeisempiä käsitteitä ovat työnjohto-oikeus, työaika-autonomia, työvuorosuunnittelu ja pelisäännöt. Teoreettisen viitekehysten avulla osoitetaan mihin tieteelliseen keskusteluun tutkimuksella osallistutaan ja mihin tutkimus luo uutta tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19.)

Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat muodostaa opinnäytetyön sisällysluettelo. Kuviossa 1 on kuvattu kehittämistyön viitekehys.



Kuvio 1. Autonomisen työvuorosuunnittelu kokemuksen viitekehys

Työnantajan oikeus johtaa ja valvoa työntekoa muovaa esimiestyön tavoitteita, jotka asettavat omia tavoitteita myös työvuorosuunnittelulle. Työnjohto-oikeus asettaa työnantajalle sekä oikeuksia että velvollisuuksia, joita työnantajan on noudatettava. Työnjohto-oikeus ei itsessään sisällä konkreettisesti toimintaa ohjaavia määräyksiä, vaan niistä säädetään eri lainsäädännöissä.

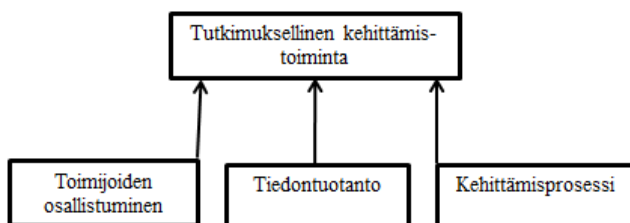
Työnjohto-oikeuden velvoitteet toteutuvat esimiehen kautta työvuorosuunnittelussa, sillä autonomisessa työvuorosuunnittelussa tulee toteuttaa lait ja työehtosopimukset sekä terveys- ja työturvallisuusseikat.

Autonomista työvuorosuunnittelua edistävät oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, työaikaergonomia, työvuorosuunnittelun toteutus, vastuullinen toiminta, työvuorosuunnittelu osaaminen sekä pelisäännöt. Näistä kaikista muodostuu työaika-autonominen työvuorosuunnittelu kokemus. Liski (2010, 9) arvioi tutkimuksessaan, että autonominen työvuorosuunnittelu voi edistää työhyvinvointia vähentämällä työntekijän stressiä ja lisäämällä työn hallintaa.

3.3 Tutkimusmenetelmät ja analysointi

Tämä opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus soveltuu hyvin, kun tehtävänä on tuottaa mahdollisia kehittämissuhteita ja – ideoita. Tavoitteena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta. Kehittämistyö nojautuu aina teorioihin, metodeihin sekä aiempiin tutkimuksiin. Tapaustutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin ”miten” tai ”miksi”. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52.)

Tutkimuksellista kehittämistoimintaa voidaan lähestyä kehittämisprosessin, toimijoiden osallisuuden ja tiedontuotannon näkökulmasta. Tiedontuotannon näkökulmasta katsottuna tutkimustietoa voidaan hyödyntää tuottamalla tietoa onnistumisesta tai kehittämistoiminnan vaikutuksista, pyrkimällä hyvien käytäntöjen ”mallintamiseen” eli siirretään hyviä käytäntöjä uusiin toimintaympäristöihin sekä tukea tuotetulla tiedolla kehittämistoimintaa. Kehittämisen kohde täsmentyy usein vasta prosessin edetessä. Kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa Porin perusturvakeskukseen autonomisen työvuorosuunnittelun toimivuudesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–53; Toikko & Rantanen 2009, 10-11.)



Kuvio 2. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmat (Mukailtu; Toikko & Rantanen 2009, 11.)

Tapaustutkimus liitetään usein laadulliseen tutkimukseen, mutta tapaustutkimus voidaan tehdä niin määrällisin kuin laadullisin menetelmin tai niitä yhdistelemällä. Määrällinen eli kvantitatiivinen menetelmä soveltuu hyvin kun halutaan testata, pitääkö jokin teoria paikkansa. Teoriasta tehdään väittämiä/oletuksia. Teorian paikkansa pitävyyttä mitataan kysymyksien avulla. Kyselyssä kysymysten muoto on standardoitu eli vakioitu. Tällöin kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kyselyn avulla kerätty materiaali voidaan analysoida

tilastollisin menetelmin. Määrällisessä tutkimusprosessissa edetään ensin teoriasta käytäntöön eli kyselyyn, haastatteluun tai havainnointiin. Tämän jälkeen palataan takaisin teoriaan analyysin, tulosten ja tulkinnan avulla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 104–105, 121; Vilka 2014, 25,28.)

Tämä kehittämistyö toteutetaan niin määrällisin kuin laadullisin menetelmin. Tiedonkeruu opinnäytetyötä varten tehdään internetin kautta lomakekyselynä. Kyselyllä voidaan tuottaa sekä laadullista (avoimet kysymykset) että määrällistä tutkimusaineistoa. Pääpainopiste on kuitenkin määrällisen tiedon tuottamisessa. Kylmä & Juvakka (2007, 17) kirjoittavat, että määrällisen ja laadullisen tutkimuksen eroista huolimatta, molemmat pyrkivät selvittämään totuutta tutkimuskohteesta olevasta ilmiöstä ja jäsentämään todellisuutta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 134.)

Määrällisen menetelmän käyttämiseen päädyin siitä syystä, että opinnäytetyön edessä kohderyhmäksi tarkentui kuudenkymmenen esimiehen joukko. Laadullinen tutkimus tehdään yleensä pienelle määrälle henkilöitä sekä määritellylle joukolle, joten tästä syystä laadullinen tutkimus ei myöskään soveltunut tähän. Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui lomakekysely, koska tutkittavia on paljon ja vastaajat ovat hajallaan. Lomakekysely mahdollistaa myös tiedon keräämisen nopeasti ja tehokkaasti reaaliajassa. Kyselyn heikkoutena voidaan pitää tuotetun tiedon pinnallisuutta. Miten vakavasti vastaajat ovat kyselyyn vastanneet tai miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökulmasta. Sähköisen kyselyn haaste liittyy myös aineiston edustavuuteen ja tulosten yleistettävyyteen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 104–105, 121, 128.)

Kohderyhmä valikoitui tarkoituksenmukaisesti ilman satunnaisotantaa, niistä henkilöistä joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Kysely toteutetaan toimintayksiköiden esimiehillä, joiden yksikössä tehdään vuorotyötä vastaavaa jaksotyötä ja jossa autonominen työvuorosunnittelu on käytössä. Opinnäytetyön otanta perustuu Porin perusturvakeskuksen henkilöstö- ja kehittämispalvelut yksikön suosituksiin. (Kylmä & Juvakka 2007, 26.)

Opinnäytetyön laadullinen aineisto muodostuu avoimista kysymyksistä. Tutkimuksen tehtävä on jäsentää olemassa olevaa todellisuutta paremmin ymmärrettäväksi ja

hallittavaan muotoon. Avointen kysymysten vastaukset analysoidaan sisällönanalyysillä ja ne kuvataan sanallisesti. Aineiston sisällönanalyysiä kutsutaan myös aineistolähtöiseksi analyysiksi. Se on perustyöväline kaikessa laadullisen aineiston analyysissä. Sisällönanalyysin perustaksi muotoillaan runko, joka muodostuu aineiston yleiskuvasta, pelkistämisestä, ryhmittelystä sekä luokasta. Määrällinen aineiston analysoidaan tilastollisin menetelmin ja aineisto on muutettava numeroiksi. (Kylmä & Juvakka 2007, 112, 117-119; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 104.)

Tulosten analysoinnin jälkeen aineisto on tulkittava, sillä tulkinta ei tarkoita samaa kuin analyysi. Tulkinta edellyttää mielikuvitusta eli kykyä hahmottaa mahdolliset maailmat. Merkityksen luomisen taktiikoita ovat muun muassa toistuvien rakenteiden tunnistaminen, uskottavien selityksen näkeminen sekä ryhmittely. Tutkimuksen tekijän on pyrittävä kokoamaan yhteen keskeiset tulokset ja antaa selkeästi pelkistetyt ja perustellut vastaukset asetettuihin kysymyksiin. Kehittämistyön suositukset laaditaan näiden yhdistävien tekijöiden perusteella. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 143–144.)

4 TYÖNJOHTO-OIKEUS

4.1 Työnjohto-oikeus käsitteenä

Direktio-oikeus eli työnjohto-oikeus (työjohto- ja valvontaoikeus) on työnantajan asemaan perustuva oikeus antaa työntekijälle työtä koskevia määräyksiä. Työnjohto-oikeutta kutsutaan myös työnjohtovallaksi eli direktiovallaksi. Työsopimuslaki antaa työnantajalle ”oikeuden johtaa ja valvoa työntekijän työtä”, mutta samalla velvoittaa työntekijää ”noudattamaan niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti”. Työnantajalla on asemassaan luonnollisesti tietty valta antaa määräyksiä työn tekemisestä. Lähtökohtana voidaan pitää, että työnantaja voi määrätä työntekijän tekemään sitä työtä, jota työntekijä on työsopimuksella sitoutunut suorittamaan. (Koskinen & Ullakonoja 2012, 43.)

Työnantajan käskyvallan laajuus ratkaistaan tapauskohtaisesti. Lähtökohtaisesti työnantaja voi määrätä niistä työn tekoa koskevista asioista, joita lait ja sopimukset eivät säätele. Työntekijällä on oikeus määrätä mitä tehdään, miten työ tehdään, milloin työ tehdään ja missä työ tehdään. Työnjohtovaltaa rajoittavat työpaikalla lait, normit ja hyvät tavat. Työnantaja ei saa esimerkiksi antaa lainvastaisia tai hyvän tavan vastaisia käskyjä. Määräysten tulee olla myös kohtuullisia sekä tasapuolisia, ja niitä tulee noudattaa yhtäläisesti kaikkien työntekijöiden kohdalla. (Koskinen & Ullakonoja 2012, 44; Muinonen, Rintala, Rätty & Häkkinen 2013, 16; Skurnik-Järvinen 2013, 20, 23,30.)

4.2 Esimiehen toimivalta

Työntekijällä on oikeus päättää siitä, kuka käyttää työnantajan puolesta työnjohtovaltaa. Käytännössä hyväksyessään itselleen esimiesaseman, hyväksyy hän siihen liittyvän vastuun. Usein esimies käyttääkin hänelle kuuluvaa työnjohtovaltaa päivittäin tietoisesti tai tiedostamattaan. Työnjohtovaltaan kuuluvat päätökset ja toimet eivät ole epäasiallista kohtelua, sillä työnjohtovaltaan kuuluu antaa yksityiskohtaisia ohjeita työn suorittamiseksi. Ohjeet auttavat esimiestyössä, sillä ne tarjoavat esimiehille selkeät menettelytavat ristiriitatilanteissa sekä varmistavat osaltaan työntekijöiden tasapuolisen kohtelun. (Koskinen & Ullakonoja 2012, 44; Ojanen 2016; Muinonen, Rintala, Rätty & Häkkinen 2013, 17.)

Työnjohto-oikeuteen liittyy myös tulkintaetuoikeus. Työsuhteen aikana saattaa tulla erimielisyyksiä työsopimuksen tai työehtosopimuksen sisällöstä, jolloin esimies voi tehdä yksittäistapausta kokevan ratkaisun ehdon tulkinnasta. Tällöin puhutaan väliaikaisesta tulkintaetuoikeudesta. Käytännössä se tarkoittaa, että epäselvissä tilanteissa asia ratkaistaan työnantajan tahdon mukaisesti, kunnes asia on ratkaistu asianmukaisesti esimerkiksi työtuomioistuimessa. Työntekijän on erimielisyys tilanteessa noudatettava esimiehen päästöstä. Ratkaisun on oltava kuitenkin perusteltu, sillä esimies vastaa aina tulkintansa oikeellisuudesta. (Paanetoja 2014, 15, 41.)

5 TYÖNJOHTO-OIKEUDEN MERKITYS TYÖAIKA-AUTONOMISESSA TYÖVUOROSUUNNITTELUSSA

5.1 Työaika-autonomia käsitteestä

Työaika-autonomialla tarkoitetaan työntekijöiden itsemääräämisoikeutta työvuorosuunnittelussa, jolloin työntekijät yhdessä huolehtivat työvuorojensa suunnittelusta itsenäisesti. Suunnittelun lähtökohtana ovat toimintayksikön toiminnan lisäksi työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Tavoitteena on, että työntekijä voi suunnitella mahdollisuuksien mukaan omaa elämäntilannetta palvelevia vuoroja. Itsenäistä suunnittelua rajoittavat yksikön toiminta eli perustehtävä sekä noudatettavat työehtosopimukset ja työaikalaki. (Sinivaara & Aschan 2008, 103; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49.) Työaika-autonomialla tarkoitetaan myös yhteisöllistä sekä autonomista työvuorosuunnittelua.

Työaika-autonomia lisää työntekijän omaa työajan hallintaa, antamalla työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa työvuorojen ajoittumiseen sekä työvuoroluetteloon. Sen on todettu vaikuttavan positiivisesti hyvinvointiin ja sairauspoissaoloihin. Työaika-autonomialla mahdollistetaan joustava työajan käyttö sekä tasapuolinen ja oikeudenmukainen työvuorosuunnittelu. Työaika-autonomia edellyttää neuvottelu- ja vuorovaikutustaitoja sekä erilaisten yksilöllisten, yhteisöllisten ja toiminnan tarpeiden yhteensovittamista. (Sinivaara & Aschan 2008, 104; Työterveyslaitoksen www-sivut 2010.)

Työaika-autonomia ei ole suoraan siirrettävissä yksiköstä toiseen, vaan käyttöönotto edellyttää aina kehittämistyötä. Työaika-autonomiassa esimiehellä on vastuu suunnittelun etenemisestä tuotantoyksikössään. Esimies huolehtii, että työvuorosuunnittelu tukee toimintayksikön toiminnan tavoitteiden saavuttamista sekä vastaa lopullisesta työvuoroluettelosta. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2010; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50.)

5.2 Työajoista päättäminen

Työnantajalla on työnjohto-oikeuden sekä kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) työaikamääräysten nojalla oikeus päättää työajoista. Tähän kuuluu esimerkiksi oikeus päättää työajan ja työvuorojen sijoittelusta työvuorosuunnittelussa tai työaikamuodon valinnasta. Työaikojen suhteen työnantaja on ensisijaisesti vastuussa KVTES:n sekä työaikalain noudattamisesta. Työaikalaki on työaikoja säätelevä yleislaki, joka huolehtii työntekijöiden työaikasuojelusta rajoittamalla enimmäistyöaikaa ja asettamalla vähimmäisvaatimuksia lepoajalle. (Lindholm 2006, 28; Koskinen & Ullakonoja 2012, 121,128.)

Työntekijän työaika voi määräytyä työaikalain (605/1996) tai työehtosopimuksen työaikamääräysten mukaan. Kuntasektorin henkilöstöön sovelletaan pääsääntöisesti Kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta (KVTES). Säännöllinen työaika määräytyy työntekijään sovellettavan työaikamuodon mukaan. Yleiset työaikamuodot ovat yleis-, toimisto- ja jaksotyöaika sekä säännöllinen työaika 37 tuntia viikossa. Työajaksi luetaan varsinaiseen työhön käytetty aika sekä aika, jonka työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työntajan käytettävissä. (Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2014–2016, 3:2 §, 3:6 §; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 13; Koskinen & Ullakonoja 2012, 123.)

Työaikajärjestelyjä ohjaa työajan tehokkaan käytön periaate. Tällöin työaikojen pituudet määräytyvät työtehtävien laadun ja määrän mukaan, huomioiden työajan tehokas käyttö. Terveystenhoitoalalla tehdään epäsäännöllistä vuorotyötä, jolloin työaikamuotona käytetään yleisemmin jaksotyöaikaa. Jaksotyöaikaa sovelletaan työaikalain (605/1996) 7 § mainituissa töissä kuten sairaaloissa ja terveyskeskuksissa. Jaksotyö on joustava työaikajärjestely, jossa ei ole rajoitettu vuorokautisen ja viikoittaisen työajan pituutta. Jaksotyöajan säännöllinen työaika on neljän viikon jaksona enintään 153 tuntia. Työvuoroja saa teettää peräkkäin enintään seitsemän. (Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2014–2016, 3:1 §, 3:4 §, 3:9 §; Koskinen & Ullakonoja 2012, 126.)

Työaika tulee järjestää niin, että työntekijä saa kerran viikossa vähintään 35 tuntia kestävästä keskeytymättömän vapaa-ajan. Työvuorot suunnitellaan niin, että työnteki-

jälle pyritään antamaan kaksi peräkkäistä vapaapäivää viikossa siten, että sunnuntai ja lauantai ovat mahdollisuuksien mukaan vapaapäiviä. Jaksotyössä tulisi työntekijöille antaa sama määrä vapaapäiviä viikonloppuna tietyn ajanjakson kuluessa. Keskeytymättömän vuorokausilevon määrä on määritelty vähintään 9 tunnin pituiseksi. (Koskinen & Ullakonoja 2012, 136; Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2014-2016, 3:26 §; Työaikalaki 605/1996, 29 §.)

Työajaksi ei lasketa päivittäisiä lepoaikoja kuten ruokataukoa, jos työntekijä saa poistua työpaikalta. Jaksotyötä tekeville työntekijöille on annettava sairaaloissa, terveyskeskuksissa sekä hoito- ja huoltolaitoksissa mahdollisuus joutuisaan ateriointiin työaikana työntekijän niin halutessa. Soveltamisohjeen mukaan poikkeusmääräystä työaikana ruokailusta tulee soveltaa tapauksissa, joissa ruokailutauon järjestäminen ei ole työtehtävien laadun vuoksi mahdollista. Työtuomioistuimen ratkaisussa (TT 2013:62) selvitettiin, miten kotisairaanhoidossa työskentelevien terveydenhoitajien ruokailutauko määräytyi. Erimielisyys koski terveydenhoitajien oikeutta joutuisaan ruokailuun työn ohella. Koska poikkeusta työajalla ruokailemista tuli soveltaa vain sanamuotonsa mukaisesti sairaaloissa, terveyskeskuksissa sekä hoito- ja huoltolaitoksissa, ei kotihoidossa tehtävää työtä voitu pitää sopimusmääräyksessä tarkoitettuna terveyskeskuksessa tehtävänä työnä. Työtuomioistuimen mukaan terveydenhoitajille tuli näin antaa työaikaan kuulumaton ruokatauko. Ratkaisussa merkitystä oli sillä, miten kotisairaanhoidon toiminnot olivat hallinnollisesti ja organisatorisesti järjestetty. (Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2014–2016, 3:4 §, 3:27 §.)

Työnantajan järjestämä koulutus lasketaan työajaksi, jos se liittyy olennaisesti työntekijän työtehtäviin. Työaikaa on myös työntekijöiden lakisääteisiin ja työnantajan määräämiin terveydenhoidollisiin tutkimuksiin käytetty aika. (Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2014-2016, 3:4 §.)

5.3 Yleisvelvoite

Yleisvelvoite säätää työnantajalle kolmentyyppiä velvoitteita. Työnantajan tulee toiminnallaan edistää suhdettaan työntekijöihin sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita esimerkiksi hyvää työilmapiiriä edistäen. Työnantajan tulee varmistaa toiminnallaan,

että työntekijät voivat suorittaa tehtävänsä myös muuttuvissa olosuhteissa, järjestämällä työtehtävien hoitamisen kannalta riittävää ohjausta opastus tai koulutusta. Työntekijälle ei saa määrätä myöskään tehtävää, josta hän ei tule suoriutumaan. Työnantajan tulee edistää myös työntekijän kehittymismahdollisuuksia. (Rautiainen & Äimälä 2007, 57; Skurnik-Järvinen 2013, 21.)

5.4 Tasapuolinen kohtelu

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, jolloin työnantajalta edellytetään samanlaista kohtelua kaikille viiteryhmän sisällä. Tasapuolisen kohtelun periaatteen lähtökohtana on, että toisiinsa verrattavia työntekijöitä kohdellaan samanlaisessa tilanteessa yhdenvertaisesti. Periaate ei estä työntekijöiden asettamista toisistaan poikkeavaan asemaan. Työnantaja voi esimerkiksi edellyttää esimiehiltä työnantajan käytäntöjen ja ohjeistusten tuntemista, kun taas työntekijä voi helpommin vedota tietämättömyyteen. Tasapuolinen kohtelu pitää toteutua kaikissa työelämän vaiheissa. Työnantajan tulee toimia myös johdonmukaisesti toimissaan. (Työsopimuslaki 55/2001, 2:2 §; Leppänen 2015, 228–229.)

Työnantajan tulee varmistua siitä, että työntekijöitä kohdellaan esimiehestä riippumatta yhdenmukaisten sääntöjen mukaisesti. Tasapuolinen kohtelu ei tarkoita kuitenkaan samanlaista toimintaa aina ja kaikkialla. Tasapuolisen kohtelun velvoitteen ei pitäisi estää perusteltua ja hyväksyttävää erilaista kohtelua, silloin kun siihen on aihetta. Syrjintää on vastaavasti asettaa työntekijät eri asemaan esimerkiksi iän, terveydentilan tai ihonvärin perusteella. (Skurnik-Järvinen 2013, 25.)

Hakola & Kalliomäki-Levanto (2010, 68) kirjoittavat, että työvuoroluettelon laatijoilla tulisi olla yhtenevä käsitys tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta, jotta tiedetään miten erilaisissa tilanteissa toimitaan. Miten menetellä esimerkiksi työvuororojen kanssa, joita kukaan ei halua tai vuorot, joita kaikki haluavat? Tuotantoyksiköissä tulisi yhteisesti keskustella sekä hyväksyä tasapuolisuusperiaatteet sekä käytännöt. Tasapuolisuuden perustana voi olla työaikamieltymykset tai vapaiden rytmitykset kaikille samalla tavalla. Usein odotukset sekä vaatimukset työvuoroluettelon suhteen ovat suuret ja mahdollisuudet toteutukseen ovat rajalliset. Usein nopeammat

varaavat parhaimmat vuorot, kun toiset joustavat aina tai eivät koskaan. Innovatiiviset työajat hoitoalalle – hankkeessa haastateltavat kertovat, että ”*joskus toiminnan näkökulma on sivuseikka ja liikkeelle lähdetään vain omista tarpeista*” tai ”*meillä työntekijöiden toiveita kuunnellaan ja usein toiveita on noin 60 kolmen viikon listalla. Osa toivoo paljon ja osa tyytyy sitten tekemään ne kurjat vuorot, joka aiheuttaa usein listantekijälle päänvaivaa.*” (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 16, 56-57; Rantanen 2013, 57, 59.)

Työvuorosuunnitelmassa jokaisen tulisi laittaa omat mieltymyksensä ja toiveensa huomioiden muiden toiveet. Tasapuolisuus ei kuitenkaan ole sitä, että kaikilla on yhtä paljon samanlaisia vuoroja. Osastonhoitaja Räsänen kokemuksen mukaan ”*nuoremmat työntekijät haluavat usein pidempiä työpäiviä sekä vapaita, kun taas iäkkäämmät työntekijät haluavat jaksottaa työt ja vapaat tasaisemmin.*” (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 68; Voi hyvin vuorotyössä! 2014.)

5.5 Näkökulmia työturvallisuuteen

Työturvallisuus asettaa tiettyjä rajoituksia työnantajan työnjohtovalle, sillä työntekijää ei saa määrätä työtehtäviin, jotka vaarantavat työntekijän terveyden. Työturvallisuuslaki (738/2002) ja työturvallisuuteen liittyvät näkökohdat ohjaavat esimiestyötä. Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä sekä työolosuhteita työntekijän työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Tavoitteena on myös tunnistaa työstä, työajoista sekä työolosuhteista aiheutuvat erilaiset haitta- ja vaaratekijät sekä arvioida niiden merkitys terveydelle ja turvallisuudelle. Esimiehen tulee huomioida arvioinnissaan muun muassa työntekijän ikä, sukupuoli ja muut henkilökohtaiset edellytykset sekä työhön liittyvät kuormitustekijät. (Skurnik-Järvinen 2013, 25.)

Työturvallisuusvastuu edellyttää esimiehen huolehtivan siitä, ettei työntekijän turvallisuus ja terveys vaarannu työssä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että työnantajan on huolehdittava työntekijän riittävästä perehdyttämisestä muun muassa työmenetelmiin ja työssä käytettäviin työvälineisiin. Esimiehen tulee seurata työaikoja ja velvollisuutena on puuttua turvallisuuden vaarantumiseen päivittäisessä työssä. Hankalat työajat vaikuttavat hoitajien työssä jaksamiseen ja työnantajan tulee kiinnittää huomiota eri-

tyisesti työaikoihin liittyviin kuormittavuustekijöihin eli työhön liittyviin haittatekijöihin. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 9, 13; Työturvallisuuslaki 738/2002, 8 §; 10 §, 13–14 §, 25 §.)

Tutkimusprofessori Härmä (2014, 10–11) toteaa esimiehen keskeisen tehtävän olevan työmäärän ja työkuormituksen hallinta työtehtäviä priorisoimalla sekä säätämällä. Työvuorojen suunnittelussa kiinnitetäänkin entistä enemmän huomiota työajoista johtuvaan kuormitukseen, sillä kuormituksen arviointi on lakisääteistä. Härmä, Hakola, Ropponen & Puttonen (2015, 3) kirjoittavatkin, että työajoista kuten ylityöstä, yötyöstä tai riittämättömistä lepotauoista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät on tunnistettava. Niihin liittyviä arvioitavia tekijöitä ovat:

- työajan kesto
- työntekijän mahdollisuus säätää työpäivän pituutta
- työvuorojen kiertosuunta
- työn suorittamisajankohta
- työajan ennakoitavuus
- mahdollisuus riittävään palautumiseen
- työn aiheuttama kokonaiskuormitus.

Härmä (2014, 10–11) kertoo, että tutkimustulosten mukaan työvuorojen kuormittavuus vähenee ja työurat pitenevät, kun työntekijät itse osallistuvat työaikojen suunnitteluun. Työn kuormittavuuden kokemukseen vaikuttavat työn määrä sekä laatu. Sopivasti kuormittava työ on työtä, johon yksilö pystyy itse vaikuttamaan. ”Työvoimapulan aikana ylityöt ovat myös iso ongelma. Sijaisia ei tahdo saada ja vakinainen henkilöstö jää ylityöhön, ettei potilasturvallisuus vaarannu. Esimiehen tehtävä on tällöin myös tarkkailla, ettei henkilöstö turvallisuus vaarannu liiallisesta ylityöstä” toteaa osastonhoitaja Räisänen. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 9-10; Voi hyvin vuorotyössä! 2014.)

6 TYÖVUOROSUUNNITTELUN TOIMIVUUDEN EDELLYTYKSIÄ

Työvuorosuunnittelua voidaan tarkastella työntekijän, työnantajan kuin työyhteisön näkökulmasta. Työntekijän näkökulmasta työhyvinvoinnin edistäminen on tärkeää työaikojen hallintaa lisäämällä. Työyhteisön kannalta taas on tärkeää kyetä avoimeen keskusteluun ja yhteisten asioiden sopimiseen. Työnantaja on vastuussa toimintayksikön toiminnasta, kehittämistyöstä sekä henkilöstöresurssien tehokkaasta käytöstä. Johtamisella varmistetaan kaikkien osa-alueiden huomioiminen sekä kokonaisuuden toimiminen. (Sinivaara & Aschan 2008, 107.)

6.1 Työvuorosuunnittelun toteutus

Työvuorosuunnittelun lähtökohtana on työn organisoinnin toimivuus ja töiden sisältö. Työvuorosuunnittelu on yksikön toiminnan (perustehtävän) kokonaissuunnittelua, johon kuuluu myös työn etenemisen suunnittelu ja henkilöstösuunnittelu. Tavoitteena on, että henkilöstö on työssä oikeaan aikaan, oikea määrä sekä oikeassa paikassa. Työvuorosuunnittelun tulee huomioida toiminnalliset huiput ja hiljaiset hetket. Työajat suunnitellaan työhön jota tehdään ja henkilöstölle, jotka sitä tekevät. Työvuorosuunnittelulla tarkoitetaan myös työvuorolaatimisen lisäksi yhteistä toiminta- ja tasa-
puolisuusperiaatteista keskustelua sekä niiden yhteistä hyväksymistä. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50, 63.)

Työvuorosuunnittelulla tuotetaan ehdotus työvuoroluettelosta, jossa työvuorot jaetaan työntekijöille osaston toiminnan tavoitteiden ja yhteisten pelisääntöjen mukaan. Suunnittelu edellyttää tietoa vaadittavasta henkilöstön määrästä sekä osaamisen tarpeista kussakin työvuorossa. Mitä selkeämmin kaikki vaatimukset saadaan etukäteen esiin, sitä parempi on lopputulos. Työvuorosuunnittelun kannalta haasteellisimpia ovat ennakoimattomat poissaolot. Yllättäviin poissaoloihin on varauduttava henkilöstösuunnitelmassa, sillä työvuoroluettelon toteutumiseen tarvitaan henkilöstön lisäksi osaavat sijaiset yllättäviä tilanteita varten. Työhyvinvointia edistää, jos henkilöstöä on silloin tällöin yksi yli minimin kasautuneiden töiden purkua varten. Esimiehellä on kokonaisvastuu työvuorojen rakentamisesta sellaiseksi, että toiminnan tarkoitus tulee turvatuksi. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 14, 49–50, 63, 65.)

Työvuorosuunnittelussa ei ole yhtä oikeaa mallia. Osaston työn luonne, osaamisvaatimukset, henkilöstörakenne kuin mahdollisuus joustaviin toimintatapoihin asettavat vaatimuksia työvuorosuunnittelulle. Työvuorosuunnittelu edellyttää yhteistyötä, mutta yhteistoiminnan organisointi voi olla haastavaa, jos kaikki eivät ole paikalla samaan aikaan suunnittelemassa työvuorojaan. Ongelmia aiheutuu myös silloin, kun aikaa keskustelulle ei ole. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 52–53.)

Onnistunut työvuorosuunnittelu edellyttää yhteisiä käsitteitä, ajattelumalleja sekä tavoitteita. Yhteisellä ajattelumallilla tarkoitetaan yhteistä käsitystä hoitotyön luonteesta, vaatimuksista, tavoitteista, reunaehdoista sekä keinoista tavoitteiden saavuttamiseksi. Työvuorosuunnittelua edistämään voidaan tarvita erilaisia vuorovaikutuksen keinoja kuten yksikköpalaverit tai listavastaava. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 51.)

Sinivaaran & Aschanin (2008, 107) mukaan listavastaava tai listaneuvottelija koordinoi suunnittelua ja huolehtii suunnittelun etenevän pelisääntöjen mukaisesti. Listavastaavaa voidaan käyttää työvuoroluettelon laadinnan eri vaiheissa. Listavastaava voi suunnitella työvuoroluettelon työaikamieltyymysten ja toiveiden mukaisesti. Listavastaavan tehtävänä voi olla tarkistaa työvuoroluettelon toteutuskelpoisuuden esimerkiksi miehityksen sekä osaamisen osalta. Ali- tai ylimiehitystilanteissa listavastaava voi ratkaista hankalat kohdat yhdessä esimiehen kanssa keskustelemalla. Listavastaavan tulee kuitenkin soveltaa tasapuolisuus- ja oikeudenmukaisuussääntöjä eri tilanteissa. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 69-72.)

Hyvösen (2014, 16) tutkimuksessa todetaan huonosti suunnitellun työvuorolistan vaikuttavan muun muassa hoitotyön laatuun, tuottavuuteen tai lisätä henkilökunnan äkillisiä poissaoloja. Sinivaara & Aschan (2008, 115) tutkimuksessa arvioitiin HYKS, Jorvin ja Espoon kaupungin yhteishankkeessa työvuorojen suunnitteluun varatun kokonaistyöajan säilyneen entisellään, vaikkakin aika jakautui useamman henkilön kesken.

6.1.1 Työvuoroluettelon laatiminen ja muuttaminen

Työnjohto-oikeuteen kuuluu huolehtia työajan kirjaamisesta ja sijoittumisesta sekä päättää päivittäisistä lepoajoista. Työnantajan on laadittava työvuoroluettelo työaikalain alaisia töitä varten, niin pitkälle ajanjaksolle kuin mahdollista. Työvuoroluettelosta on käytävä ilmi säännöllisen työajan alkamis- ja päättymiskohdat sekä päivittäiset lepoajat. Työvuoroluettelo on annettava kirjallisesti työntekijöiden tietoon hyvissä ajoin, kuitenkin viimeistään viikkoa ennen siinä tarkoitettun ajankohdan alkamista. (Hietala & Kaivanto 2014, 195–196; Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2014–2016, 3:30 §.)

Työvuoroluettelo ei voi muuttua kesken kuluvaan jaksoon. Lähtökohtana on, että työntekijän tiedoksi saamaa työvuoroluettelo noudatetaan muuttumattomana. Sitä saa muuttaa vain työntekijän suostumuksella tai töiden järjestelyyn liittyvästä perustelusta syystä. Perusteltuja syitä ei ole tyhjentävästi kirjoitettu. Sellaisena voidaan pitää esimerkiksi työntekijän sairastumisesta tai alun perin virheellisesti laadittua työvuoroluettelo. (Koskinen & Ullakonoja 2012, 126; Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2014–2016, 3:30 §.)

Työvuoroluetteloon tulee muutostarpeita pääsääntöisesti henkilöstöltä ja yllättävistä poissaoloista (oma tai lapsen sairaus) sekä lisäksi osaston toiminnasta johtuvista muutoksista. Henkilöstöltä tulevat muutostoiveet johtuvat usein siitä, että henkilöstön toiveita ei ole huomioitu ja toiveet esitetään uudelleen. Omista tarpeista lähtevä muutostoiveet voidaan muuttaa työntekijöiden kesken, jolloin muutos ei kosketa muiden työvuoroja. Työntekijän yllättävä poissaolo sekä osaston toiminnan yllättävät muutokset voivat johtaa hyväksytyyn työvuoroluettelon muuttamiseen. Työvuoroluettelon muutoksista on ilmoitettava mahdollisimman pian työntekijälle. Työvuoroon saapuneen työvuoroa ei kuitenkaan voi perua tai muuttaa ilman työntekijän suostumusta. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 83; Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2014–2016, 3:30 §.)

Työtuomioistuin on rajoittanut osittain kahdella ratkaisullaan työnantajan mahdollisuuksia järjestellä työvuoroja. Työtuomioistuimen ratkaisussa (TT 2014–26) käsiteltiin työvuoroluettelon muuttamista koskevan sopimuskohdan (KVTES 30 §) tulkin-

taa. Erimielisyys koski työnantajan tekemää muutosta työntekijän työvuoroon niin, että se päättyi myöhemmin kuin työvuoroluetteloon oli merkitty. Muutoksen syinä oli sekä yksikön työvoimavaje että leikkausten venyminen arvioitua pidemmäksi. Työtuomioistuin ratkaisun mukaan työvuoroluetteloa ei voida yksipuolisesti muuttaa enää tilanteissa, jossa muuttamisen syy ilmenee vasta työntekijän tultua jo työvuoroon tai työvuoron alkamisen jälkeen. Työnantaja ei voi myöskään yksipuolisesti päätöksin perua tai lyhentää työntekijän työvuoroluetteloon merkittyä vuoroa, kun työntekijä on jo saapunut työvuoroonsa (TT 2007–47).

6.1.2 Työvuorosuunnittelun vastuut

Kilpeläisen (2014, 108) tutkimuksen mukaan vastuullinen työvuorosuunnittelu on sekä yksilöllistä että yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Työvuorosuunnittelussa on olennaista yksikön toiminnan turvaaminen sekä yksilöllisen työvuorosuunnittelun mahdollistaminen, jossa työntekijän osallisuudella on keskeinen merkitys. Keskeistä on työyhteisön sitoutuminen yhteisiin toimintaperiaatteisiin ja sääntöihin.

Työyhteisöissä tulisi käydä keskustelua vastuuseen liittyvistä asioista sekä sopia niistä selkeästi. Työvuorosuunnittelussa ei ole kyse esimiehen vallan luopumisesta, vaan vallan ja vastuun jakamisesta. Esimies ohjaa työntekijöitä tekemään itsenäisiä päätöksiä, kantamaan vastuuta sekä toimimaan itsenäisesti työn suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Vallan ja vastuun jakaminen vapauttaa esimiehen voimavaroja suurempien kokonaisuuksien hallintaan. Kokonaisvastuu työvuorosuunnittelusta on esimiehellä. (Koivukoski & Palomäki 2009, 82, 97–99; Ilmarinen, 5, 10; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49.)

Autonomia tarkoittaa työvuorosuunnittelussa itsemääräämisoikeutta, joka käsitteenä pitää sisällään sekä vapauden että vastuun. Autonominen työvuorosuunnittelu tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden suunnitella omia työvuorojaan, mutta velvoittaa ottamaan vastuuta omasta toiminnastaan sekä suunnittelun vaikutuksista. Se on vastuuta omasta työstä ja osaamisesta sekä voimavaroista huolehtimista. Työvuorosuunnittelussa työntekijältä edellytetään tietoa ja ymmärrystä työaikojen vaikutuksesta hyvin-

vointiin sekä ergonomisten työvuorosuunnittelun periaatteiden tuntemista. (Sinivaara & Aschan 2008, 103; Koivukoski & Palomäki 2009, 82, 97–99.)

Esimiehen tulee huomioida alaistensa terveys ja turvallisuus. Vuorotyöhön liittyvien terveysvaikutusten arviointi voi olla kuitenkin vaikeaa, sillä työntekijän omien terveysriskien arviointikaan ei aina onnistu. Usein työntekijöiden ja työnantajien näkemykset ja suositukset eivät aina kohtaa, vaikka osapuolet tietävät terveys- ja turvallisuusriskit. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 29, 65; Koivumäki & Palomäki 2009, 98.)

Vaikka esimiehen tehtävä on arvioida riittävä miehitys jokaiseen työvuoroon, on koko työyhteisö vastuussa työntekijöiden riittävydestä ja oikean osaamisen turvaamisesta kaikissa työvuoroissa. Työvuorosuunnittelu edellyttää työaika-autonomian periaatteiden soveltamista. Työvuorosuunnittelussa tulisi tällöin huomioida: 1) henkilöstön työaikamieltymykset, 2) osastolla tarvittavan osaamisen ja miehitystarpeiden asettavat reunaehdot mieltymysten toteuttamiselle sekä työvuorosuunnittelulle, 3) jokaisen työntekijän tulisi laittaa omat työvuoronsa itsenäisesti työvuoroluetteloon, sekä 4) huomioida muiden työaikamieltymykset, osaston osaamisen ja miehitystarpeiden lisäksi. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa koko työyhteisö on vastuussa työvuorosuunnittelun tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutumisesta. (Koivumäki & Palomäki 2009, 98; Sinivaara & Aschan 2008, 101; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 67.)

6.1.3 Työaikaergonomia työhyvinvoinnin tukena

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin olevan mielekästä ja sujuvaa työtä, terveyttä edistävää sekä työuraa tukevassa työyhteisössä. Hyvinvoinnin näkökulma syntyy työn sisällöstä, yhteisesti sovitusta työmenetelmistä ja työtehtävien merkityksellisyydestä. Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, joka vaikuttaa tuottavuuteen ja tuloksiin. Työhyvinvoinnin eteen kannattaa tehdä töitä, sillä siitä hyötyvät kaikki. (Hyppänen 2013, 165,169.)

Vuorotyö on havaittu tutkimuksissa niin fyysisesti, psyykkisesti kuin sosiaalisesti kuormittavaksi. Sopeutuminen sekä suhtautuminen epäsäännöllisiin työaikoihin vaihtelevat työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien mukaan. Työajoista aiheutuvia haittoja voidaan kuitenkin vähentää työvuorosuunnittelulla. Työntekijän jaksamisen kannalta työvuorolistat tulisi laatia soveltaen vuorotyön ergonomisia periaatteita työvuorojen, työjaksojen ja lepoaikojen suhteen. Suositukset perustuvat tutkittuun tietoon ergonomisen työvuorojärjestelmän myönteisistä vaikutuksista terveyteen ja hyvinvointiin. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 24-25.)

Ergonominen työaikajärjestelmä on hoitotyöhön liittyvä työvuorosuunnittelun malli, jonka tavoitteena on työntekijän hyvinvoinnin, toimintakyvyn ja terveyden tukeminen. Ergonominen työaikajärjestelmä tukee palautumista sekä antaa mahdollisuuden riittävään vapaa-aikaan ja lepoon. Työaikojen epäsäännöllisyys heikentää työntekijän terveyttä, jos lepoon ja palautumiseen jäävä aika on lyhyt. Säännöllinen ja ennakoiva työvuorojärjestelmä myös helpottaa työvuorosuunnittelua sekä helpottaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa. Työvuorojen tulisi kiertyä aamu, ilta, yövuoro - syklissä (A-I-Y-V-V), joka takaa riittävän levon jokaisen työvuoron väliin. Vuorojen pituus saa olla 8-10 tuntia ja vapaa vuorojen välissä olisi oltava vähintään 11 tuntia. Vapaa tulisi sijoittaa peräkkäisille päiville. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 24-25.)

Ergonomian soveltaminen työvuorosuunnittelussa on haastavaa, sillä suunnittelun kohteena on oltava riittävä määrä henkilöstöä. Ergonomian edelle menevät usein toiveet sekä osaston tarpeet. Usein kuormittavia työaikoja siedetään taloudellisten etuuksien ja parempien vapaa-aikojen tähden. Vaikka terveysriskit tiedetään, tietämys ja käyttäytyminen ei aina kohtaa. ”*Vaikka vuorotyön ergonomiaa on tutkittu paljon ja suosituksia on laadittu vuorojen kierrosta ja vapaiden jaksottamisesta, osoittautuu käytäntö kuitenkin erilaiseksi. Terveysthuollossa eri työvuoroissa on erilainen miehitys, henkilöstön lukumäärä ja rakenne voivat vaihdella suuresti. Tämä vaikeuttaa säännöllisen vuorotyön rakentamista*”, kertoo osastonhoitaja Räsänen kokemuksistaan. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 24, 28-29; Voi hyvin vuorotyössä! 2014.)

6.2 Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuuden kokemus rakentuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, johon vaikuttaa kulloinenkin tilanne, jossa vuorovaikutus ja toiminta tapahtuvat. Oikeudenmukaisuus liittyy niihin sääntöihin ja sosiaalisiin normeihin, jotka säätelevät miten asioita päätetään ja miten ihmisiä kohdellaan. Oikeudenmukaisuus tulkitaan ennen kaikkea tasa-arvoiseksi kohteluksi resurssien kuin noudatettujen menettelytapojen käytössä. Eriarvoisen kohtelun syiden tulee olla selviä sekä ymmärrettäviä ja sääntöjen moraaliarvoihin perustuvia. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50; Romana ym. 2004, 5.)

Romanan ym. (2004, 4.) tutkimuksessa ilmeni, että käsitys oikeudenmukaisuudesta oli jossain määrin erilainen esimiehillä ja työntekijöillä. Aina ei voida myöskään saavuttaa tilannetta, jossa kaikki ymmärtäisivät oikeudenmukaisuuden samalla tavalla. Kokemukseen vaikuttaa vahvasti henkilökohtainen, oppimishistoriaan ja tilanteeseen sidoksissa oleva kokemus. Työyhteisössä tulisi puhua siitä, mitä oikeudenmukaisuus merkitsee, mistä se muodostuu ja millä toimilla se toteutuu.

Kilpeläisen (2014, 79) mukaan työvuorosuunnittelun oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan yhdenvertaisuutta, tasapuolisuutta, johdonmukaisuutta sekä yhtäläisiä oikeuksia ja velvollisuuksia. **Yhdenvertaisuus** näkyi tutkimuksessa työvuorosuunnitteluun liittyvien periaatteiden ja sääntöjen noudattamisena sekä työvuorosuunnittelun yhdenmukaisuutena. Yhdenmukaisuusperiaate antaa kaikille työntekijälle mahdollisuuden suunnitella työvuorot haluamallaan tavalla. (Kilpeläinen 2014, 79.) Työnjohtovalta velvoittaa esimerkiksi esimiestä kohteleman kaikkia yhdenvertaisesti.

Tasapuolisuus näkyi työvuorosuunnittelussa kohtuullisuutena, reiluutena sekä toisten huomioimisena. Kohtuullisuus korostui tutkimuksessa työntekijän huomioidessa muiden työntekijöiden suunnitelmat. Reiluus liittyi työvuorojen vaihtamiseen sekä muiden huomioimiseen. Romana ym. (2004, 12) tutkimuksessa esimiehen tasapuolisuus näkyy erityisesti työvuorojen organisoinnissa, jossa esimieheltä vaaditaan kykyä organisoida työt hyvin. ”*Oks se loppujen lopuks oikeudenmukaista niitä työssä olevia kohtaan, jos vapaapäivän saa viisi samana päivänä, kun alle puolet porukasta on paikalla?*” pohtii tutkimuksessa haasteltu työntekijä. Jotta henkilöstön työvuorotoi-

veet toteutuisivat ja yksikön toiminta olisi sujuvaa, joutuu esimies usein arvioimaan työntekijöiden toiveita haluamattaan. Tarvittaessa esimies ratkaisee asian, sillä kokonaisvastuu työvuorosuunnittelun onnistumisesta sekä oikeudenmukaisuudesta on aina esimiehellä. Esimiehellä on näin oikeus muuttaa työvuoroja toiminnan tarpeiden mukaiseksi. (Kilpeläinen 2014, 80; Koivukoski & Palomäki 2009, 100.)

Johdonmukaisuus edellyttää, että työssä kaikkia koskevat samat periaatteet. Johdonmukainen käytös edellytti esimerkiksi käyttäytymistä sekä esimerkkinä olemista. Esimieheltä edellytetään esimerkiksi luotettavuutta. Myös työnjohtovalta edellyttää esimiesten kohtelevan työntekijöitä työvuorosuunnittelussa johdonmukaisesti samalla tavalla. **Yhtäläisillä oikeuksilla ja velvollisuuksilla** tarkoitetaan työntekijöiden yhtäläistä suunnitteluoikeutta ja oikeutta yksityismenoihin. Kaikkien yksityismenot ovat yhtä tärkeitä. (Kilpeläinen 2014, 80-81; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 11.)

6.3 Lainsäädäntö osaaminen

Työelämää säätelevät monet lait sekä työ- ja virkaehtosopimukset. Lait pyrkivät turvaamaan yksittäisen ihmisen oikeudenmukaisen, tasa-arvoisen ja inhimillisen kohtelun työelämässä. Lainsäädännön muutokset vaikuttavat myös yksilötason oikeuksiin ja velvollisuuksiin joko työehtosopimusten välityksellä tai suoraan. Työaikojen suhteen esimies on ensisijaisesti vastuussa työaikalain sekä työ- ja virkaehtosopimusten noudattamisesta. Työnjohtovaltaan kuuluva tulkintaetuoikeus antaa esimiehelle oikeuden ratkaista esimerkiksi miten työaikalakia sovelletaan työvuorosuunnittelussa. (Hyppänen 2013,17; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49; Moilanen 2013, 108, 113.)

Työaikasuunnittelua ohjaavat olemassa olevat reunaehdot. Näitä ovat työehtosopimukset, työaikalaki, paikalliset sopimukset sekä yksikön toiminta. Yhteinen työvuorosuunnittelun onnistuminen edellyttää ymmärrystä siitä, miten työaikalaki, KVTES ja yksikön toiminta vaikuttavat työvuorosuunnitteluun. Työaika-autonomia edellyttää tietoa sekä ymmärrystä työaikojen vaikutuksista hyvinvointiin sekä ergonomisen työvuorosuunnittelun periaatteiden tuntemista. Jokaisella työntekijällä on mahdolli-

suus vaikuttaa työaikajärjestelyihin, joten työntekijät tulee perehdyttää virka- ja työehtosopimusten perusteisiin sekä työhyvinvointia tukeviin ergonomisiin työaikoihin ja – suunnitteluun. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2010.)

Työsuojelulainsäädännössä on useita työnantajaa velvoittavia määräyksiä työntekijän työhön perehdyttämisen järjestämisestä. Perehdytys jaetaan perehdyttämiseen että työhönopastukseen. Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii muun muassa työnsä ja siihen liittyvät odotukset. Tehokkaalla perehdytyksellä saadaan uusi työntekijä nopeasti työtehtävien pariin sekä helpotetaan uuden työntekijän sopeutumista ja oppimista. Tavoitteena on luoda työntekijälle perusta työn tekemiselle. Työhönopastus koskee kaikkia työntekijöitä ja siihen kuuluvat kaikki itse työn tekemiseen liittyvät asiat. Työhönopastukseen kuuluu turvallisten työtapojen korostaminen, sopimattoman henkisen kuormituksen torjunta sekä työpaikan pelisääntöistä keskustelu. Esimies on ensisijaisesti vastuussa perehdytyksestä sekä käytännön organisoinnista. (Työturvallisuuskeskus TTK:n www-sivut 2016.)

7 TYÖVUOROSUUNNITTELUN PELISÄÄNNÖT

Tehtävien organisoinnin ja järjestelyjen lisäksi työyhteisö tarvitsee sopimuksia siitä, millä tavoin yhteistyötä tehdään ja miten työt hoidetaan. Työyhteisön virallisia pelisääntöjä ovat erilaiset juridiset ohjeet ja määräykset kuten lainsäädäntö. Epävirallisilla pelisäännöillä tarkoitetaan työyhteisön yhdessä sovittuja toimintatapoja ja periaatteita. Yhteisten pelisääntöjen ja erilaisten määräysten noudattaminen kytkeytyy työ-sopimuslain velvoitteeseen ”työntekijän tulee tehdä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantajan antaa toimivaltansa mukaisesti”. Yhteisesti sovitut pelisäännöt turvaavat kaikkien työntekijöiden perusoikeudet sekä toiminnan sujuvuuden. (Järvinen 2014, 20; Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 7; Työsopimuslaki 3:1 §.)

Pelissäännöillä luodaan sisäinen toimintakulttuuri ja pelin henki. Pelissäännöt ovat yhdessä sovittuja toimintatapoja ja periaatteita, joiden mukaan työyhteisössä toimitaan. Työyhteisön luonne ja työ määrittelevät minkä sisältöisiä pelisääntöjä tarvitaan. Pelissäännöillä luodaan puitteet sille, miten eri tilanteissa voidaan toimia sekä mitä toisilta voi odottaa. Yhteisten pelisääntöjen rikkominen aiheuttaa helposti konflikteja. Moni kokee epäreiluksi sen, että osa ottaa erivapauksia ja toimii vastoin ohjeistusta. Räisänen kertoo ”*työvuorolistojen puhuttaneen kautta aikojen. Avoin ja keskusteleva ilmapiiri onkin tärkeä. Henkilöstölle täytyy selvittää miten meillä toimitaan. Jos jollakin on mahdollisuus yksilöllisesti räätälöityyn työaikaan, pitää siihen olla mahdollisuus muillakin tarvittaessa.*” Pelisäännöt toimivat parhaiten henkilöstön sitouduttua niihin. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 7; Voi hyvin vuorotyössä! 2014.)

Onnistunut työvuorosuunnittelu edellyttää selkeitä tavoitteita ja pelisääntöjä. Pelissäännöillä määritellään työaikasuunnittelun toimintatavat ja periaatteet kuten työvuoroissa tarvittavan henkilöstön vahvuuden, osaamisen sekä työhöntulo- ja lähtöajat. Pelissäännöistä sopiminen on tärkeää. Yhteisesti sopimalla, jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työaikajärjestelyihin ja niiden edellyttämiin toimintatapoihin. Työvuorosuunnittelun pelissäännöillä on merkitystä työyhteisön tehokkaiseen toimivuuteen, koska pelissäännöillä varmistetaan toimintojen sujuvuus sekä oikeudenmukainen ja tasapuolinen työvuorosuunnittelu. ”*Taukojen ja työn hallinta ajallisesti voi olla osastotyössä vaikeaa. Kahvi- ja ruokatauot ovat osastolla ollessa työaikaa. Potilaiden tarpeet eivät kuitenkaan noudattele henkilöstön taukoja, joten tähän voidaan vaikuttaa työpisteen sisäisillä pelissäännöillä*” kertoo osastonhoitaja Räisänen. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2013, 49, 52; Työterveyslaitoksen www-sivut 2010; Voi hyvin vuorotyössä! 2014.)

Pelissääntöihin on jossain tilanteissa hyvä palata ja määritellä niitä uudelleen. Tämä voi olla tarpeen, kun työyksikössä tapahtuu isoja muutoksia tai muutoin ilmenee yhteistyöongelmia tiimin toiminnassa. Tyypillisimpiä tilanteita ovat esimerkiksi työnjakokysymykset, erilaiset käytännöt, kommunikointiongelmat sekä erilaisten persoonallisuuksien ongelmat tai muut ilmentymät sekä muutokset työyhteisössä. Tavallista on, että sovitut pelisäännöt unohtuvat osalta henkilöstöä ja toiset suhtautuvat niihin piittaamattomasti tai niistä ei ole laisinkaan informoitu uusia työntekijöitä. Pelisääntöjen pohjalta on helpompi lähteä selvittämään tilanteita, jossa on toimittu pelisääntö-

jen vastaisesti. Kirjatut toimintatavat auttavat myös sijaisten ja opiskelijoiden pääsemistä mukaan toimintaan. (Ilmarinen, 13; Järvinen 2014, 20; Koivumäki & Palomäki 2009, 48–51.)

8 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS JA TULOKSET

8.1 Kyselyn toteutus

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui verkkokysely. Kehittämistehtävän kohde-ryhmänä olivat Porin perusturvakeskuksen toimintayksiköiden esimiehet (N=62). Kysely toteutettiin GoogleForms – ohjelmiston kautta. Esimiehille lähetettiin sähköposti, joka sisälsi saatekirjeen ja linkin kyselylomakkeeseen. Vastausaikaa kyselyn tekemiseen oli noin kaksi viikkoa. Vastausmäärään on voinut vaikuttaa vastausaikaa osuneen pääsiäisen lisäksi myös henkilöstön vuosilomat.

Kyselyn tarkoituksena oli arvioida, miten esimiehet kokevat työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun toimivuuden. Kysymyksillä kartoitettiin esimiesten kokemuksia autonomisen työvuorosuunnittelun toimivuutta toimintayksiköissä.

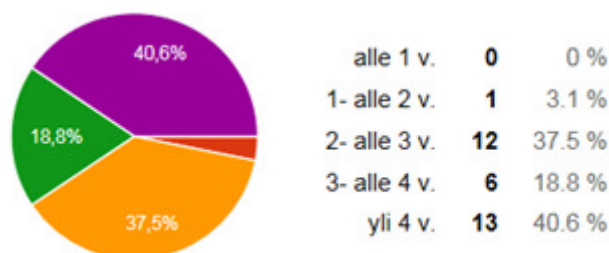
Kyselylomake sisälsi 37 määrällistä väittämää, 2 sekamuotoista kysymystä sekä 2 avointa kysymystä. Väittämiin vastausvaihtoehtona oli 5-portainen Likertin asteikko (olen täysin eri mieltä, olen eri mieltä, ei samaa eikä erimieltä, olen samaa mieltä, olen täysin samaa mieltä). Vilka (2014, 46) kirjoittaa Likertin asteikkoa käytettävän usein mielipideväittämässä. Kyselylomake sisälsi myös 5 taustamuuttujaa koskien vastaajan osastoa, ikää ja esimieskokemusta sekä kuinka kauan yksikkö on käyttänyt autonomista työvuorosuunnittelua ja kuka toimii työvuorolistojen laatijana yksikössä.

Lomakkeen väittämät pyrittiin kokoamaan niin, että niiden avulla voidaan tarkastella työvuorosuunnittelun toimivuutta monipuolisesti. Sekamuotoisilla kysymyksillä pyrittiin selkeyttämään kysymyksen edellä esitettyä väittämää/olettamaa. Avoimilla

kysymyksillä pyrittiin saamaan vapaamuotoista lisätietoa, liittyen autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Lomake hyväksyttiin Porin perusturvakeskuksessa.

8.2 Taustatiedot

Kyselyyn vastasi yhteensä 32 esimestä (N=62). Koko kyselyn vastausprosentiksi muodostui näin 51,6. Osasto haluttiin myös taustatiedoksi mahdollisten osastokoh- taisten vertailujen tekemistä varten, mikäli vastauksissa olisi ilmennyt paljon vaihte- levuutta. Tarvetta tähän ei kuitenkaan ilmennyt. Osastoon liittyvää tietoa ei muuten opinnäytetyössä tulla käyttämään. Kyselyyn vastanneet esimiehet olivat hyvin ho- mogeeninen eli tasakoosteinen joukko iältään. Vastajista 87,5 % (n = 28) oli yli 46 vuotiaita. Yli puolet vastajista oli toiminut esimiehenä (53,1 %) oli yli 10 vuotta. Työaika-autonomia oli ollut käytössä yli neljä vuotta 40,1 % kyselyyn vastanneista toimintayksiköistä (Kuvio 3.).



Kuvio 3. Työvuorosuunnittelun käyttökokemus ajallisesti yksiköissä (n=32)

Kyselyssä selvitettiin myös sitä, kuka laatii työvuorolistat osastoilla. Lähes 60 % vas- tasi osastoilla työvuorolistojen laatijana toimivan ensisijaisesti esimiehen. Esimiehen lisäksi työvuorolistoja laativat työntekijät (25 %) sekä muut (15,6 %). Muita työvu- orolistojen laatijoita olivat työntekijä sekä apulaisosastonhoitaja yhdessä, apulaisos- tonhoitaja ja erillinen tekninen työvuorosuunnittelija.

8.3 Työaika-autonomian toteutuminen toimintayksiköissä

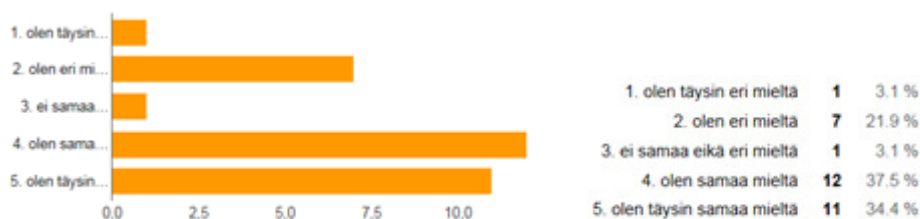
Tässä osiossa käsitellään määrällisen aineiston tulokset. Kyselyssä pyrittiin selvittä- mään esimiesten kokemuksia työaika-autonomiasta. Työaika-autonomian toimivu- den edellytykseksi nousi neljä pääkategoriaa. Ne ovat työvuorosuunnittelun toteutus,

oikeudenmukaisuus, työvuorosuunnittelu osaaminen sekä pelisäännöt. Työvuorosuunnittelun toteutuminen jaettiin vielä kyselyn jälkeen 3 erilliseen alakategoriaan. Näitä olivat vastuullisuus, työaikaergonomia ja työhyvinvointi sekä työvuorolistojen laatiminen.

8.3.1 Työvuorosuunnittelu toimintayksikössä

Työvuorosuunnittelu on osaston toiminnan kokonaissuunnittelua, johon kuuluu myös henkilöstö ja työvuorolistojen suunnittelu. Kyselyn mukaan 21 vastaajaa (65,7 %) koki työvuorosuunnittelun toimivan omassa yksikössä hyvin ja neljä vastaajaa arvioi, ettei työvuorosuunnittelu toimi hyvin.

Työvuorosuunnittelun toimivuudesta vastuuta kantavat sekä työntekijä että esimies. Työntekijällä on mahdollisuus toteuttaa omia työaikamieltymyksiään, mutta työaika-autonomia velvoittaa ottamaan vastuuta suunnittelun vaikutuksista. Kyselyssä pyrittiin selvittämään miten vastuullisuus toteutuu työvuorosuunnittelussa. Kyselyssä vastuullisuutta mitattiin neljällä väittämällä. Esimiehet kokivat, että pääsääntöisesti kaikki osallistuvat omien työvuorojen suunnitteluun ja osittain tai täysin eri mieltä omaan työvuorosuunnitteluun osallistumisesta oli 8 esimiestä (25 %).



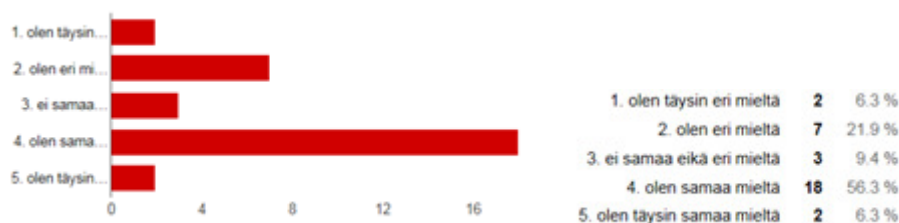
Kuvio 4. Työvuorojen suunnitteluun osallistuminen (n=32)

Puolet (n=16) esimiehistä arvioi työntekijöiden huomioivan muiden tarpeet työvuorosuunnittelussa. 34,4 prosenttia oli eri mieltä muiden työntekijöiden tarpeiden huomioimisesta (kuvio 5.). Esimiesten (71,9 %) mukaan työntekijät joustavat työvuorojen suhteen. Esimiehet olivat yksimielisiä siitä, että esimiehellä on kokonaisvastuu työvuorosuunnittelusta ja lähes kaikki vastaajat (96,9 %) olivat sitä mieltä, että esimies huolehtii viime kädessä työvuorosuunnittelun toimivuudesta.



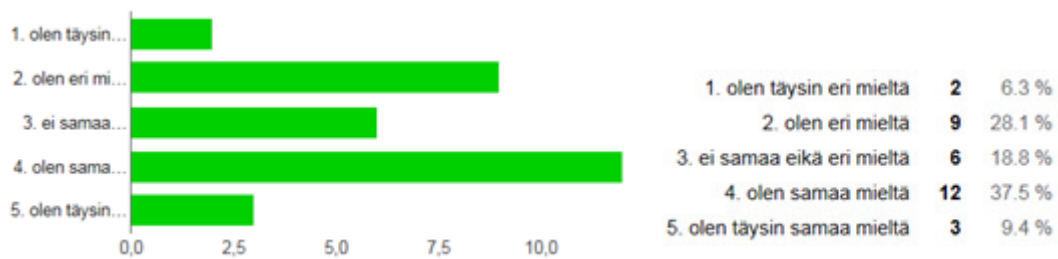
Kuvio 5. Työvuorosunnittelussa työtoverin tarpeiden huomioiminen (n=32)

Työhyvinvointia ja työaikaergonomian toteutumista mitattiin viidellä väittämällä. Kaikki esimiehet olivat osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että työvuorosunnittelussa huomioidaan yksilölliset työvuorotarpeet. Vastaajista yhdeksän (21,9 %) oli sitä mieltä, että työvuorosunnittelussa ei kuitenkaan huomioida työaikaergonomiaa ja lähes 62,6 % mielestä työaikaergonomia huomioidaan (kuviokuva 6.). Kyselyssä selvitettiin myös onko työaika-autonomia auttanut työntekijöiden työssä jaksamista esimiesten näkökulmasta. Suurin osa vastaajista (78,2 %) oli sitä mieltä, että työaika-autonomian auttaneen jaksamisessa. Lähes yksimielisiä oltiin myös siitä, että työntekijät ovat tyytyväisiä työaikoihin. Työvuorosunnittelun koettiin myös vaikuttaneen positiivisesti työilmapiiriin 20 esimiehen kokemuksen mukaan.



Kuvio 6. Työvuorosunnittelussa työaikaergonomian huomioiminen (n=32)

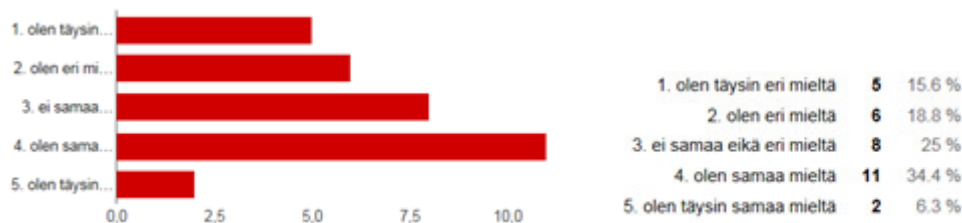
Kyselyssä selvitettiin myös, miten esimiehet arvioivat työvuorojen suunnittelun toteutuvan toimintayksiköissä yhdeksällä väittämällä. Hajontaa ilmeni arvioinnissa, jossa tiedusteltiin onko työntekijöillä yhteistä aikaa työvuorosunnitteluun. Vastanneista esimiehistä 34,4 % arvioi, ettei työntekijöillä ole aikaa yhteiseen työvuorosunnitteluun toimintayksiköissä (kuviokuva 7.).



Kuvio 7. Yhteinen aika työvuorosuunnittelussa (n=32)

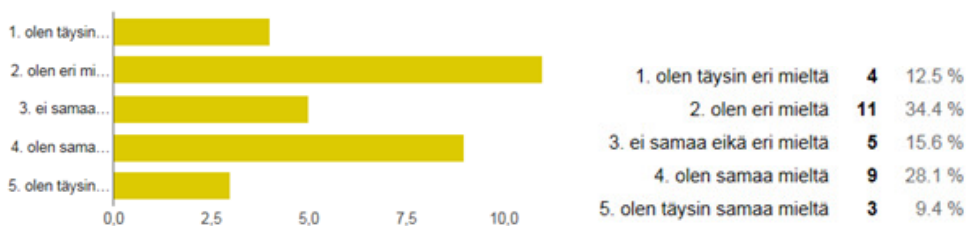
Työaika-autonominen työvuorosuunnittelu oli lisännyt pääsääntöisesti keskustelua työyhteisössä sekä niistä myös keskusteltiin yhteisissä palavereissa. Vain kuusi esimiestä oli sitä mieltä, että keskustelu työvuoroista ei ollut lisääntynyt.

Esimiesten mukaan lähes kaikissa toimintayksikössä oli toimiva työvuorojen suunnitteluajataulu. Vain 4 esimiestä koki, että suunnitteluajataulu ei ollut omalla osastolla toimiva. Lähes kaikki (n=31) olivat sitä mieltä, että työvuorolistat olivat ajoissa työntekijöiden työstettävissä. Työvuorosuunnittelu valmistui 87,5 % mukaan määräaikaan mennessä. Työvuorolistoja joudutaan muuttamaan lähes 40,7 % mukaan usein ja vain 11:sta mielestä listoja ei muuteta usein (kuvio 8.). Kyselyssä työvuorolistojen muuttamisen syiksi annettiin seuraavat vaihtoehdot: toiminnalliset syyt, yllättävä poissaolo sekä työntekijän tarpeista johtuvat syyt. Vastanneista esimiehistä 50 % piti suurimpana työvuorojen muutossyynä työntekijän yllättävää poissaoloa.



Kuvio 8. Työvuorolistojen muuttaminen listan vahvistamisen jälkeen (n=32)

Kyselyssä haluttiin selvittää myös kuluuko työvuorosuunnitteluun vähemmän aikaa kuin ennen. Kyselyyn vastanneista esimiehistä lähes puolet (46,9 %) koki, että työvuorosuunnitteluun kuluu enemmän aikaa kuin ennen (kuvio 9.). Osa vastaajista (n=12) koki työvuorosuunnitteluun kuluvan ajan vähentyneen.



Kuvio 9. Työvuorosunnitteluun kuluva aika (n=32)

8.3.2 Oikeudenmukaisuuden kokemus

Työvuorosunnittelun oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan Kilpeläisen (2014, 79) mukaan yhdenvertaisuutta, tasapuolisuutta, johdonmukaisuutta sekä yhtäläisiä oikeuksia ja velvollisuuksia. Työaika-autonomian toteutuminen edellyttää myös oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta työvuorosunnittelussa. Kyselyssä haluttiinkin kartoittaa myös oikeudenmukaisuuden toteutumista kuudella väittämällä / olettamalla.

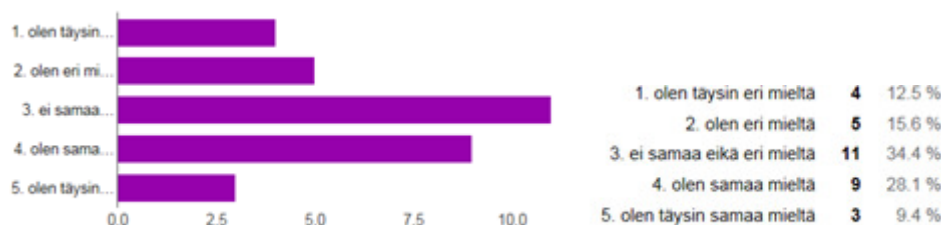
Työvuorosunnittelun todettiin olevan tasapuolista kaikkia kohtaan. Vain 18,8 % (n=6) esimiehistä oli asiasta eri mieltä. Työvuorosunnittelussa työntekijöitä kohdellaan lähes kaikkien vastanneiden esimiesten kokemuksen mukaan johdonmukaisesti. Työvuorojen jakautuminen työntekijöiden kesken tasapuolisesti jakoi esimiesten mielipiteet. Vastaajista 37,5 % (n=12) oli sitä mieleltä, että työvuorot jakaantuivat tasapuolisesti ja 34,4 % (n=11) mukaan vuorot eivät jakaantuneet tasaisesti (kuvio 10.). Kaikki esimiehet kokivat, ettei työvuoroista valiteta jatkuvasti.



Kuvio 10. Työvuorojen jakautuminen tasapuolisesti (n=32)

Vastanneiden esimiesten (37,5 %) mielestä työvuorolistoilla on päällekkäisiä vuoroitoeita suunnitteluvaiheessa (kuvio 11.). Kyselyssä haluttiin myös selvittää,

kuka ratkaisee päällekkäisyydet vuorotoiveissa tai vapaissa jaksamisessa. Vaihtoehdoiksi annettiin seuraavat vaihtoehdot: ratkaisu tehdään joko pelisääntöjen mukaisesti, työvuorolistan suunnittelija ratkaisee, esimies ratkaisee, työntekijät ratkaisevat keskenään tai jokin muu. Esimiesten vastausten mukaan muita keinoja olivat: ”vaihtelevasti edelliset vaihtoehdot, yksittäinen henkilö, esimies neuvottelee työntekijöiden kanssa, listavastaavat henkilöstön kanssa, pelisääntöjen + esimiehen ratkaisun mukaan sekä työvuoron päällekkäisyyden ratkaisuun vaikuttivat pelisäännöt, tasapuolisuus ja toiminnallisuus”. Esimiesten (28,1 %) mukaan vapaiden tai työvuorojen jakamisesta päättää esimies. Lähes 22 % vastaajista vastasi työntekijöiden ratkaisevan päällekkäiset toiveet keskenään.

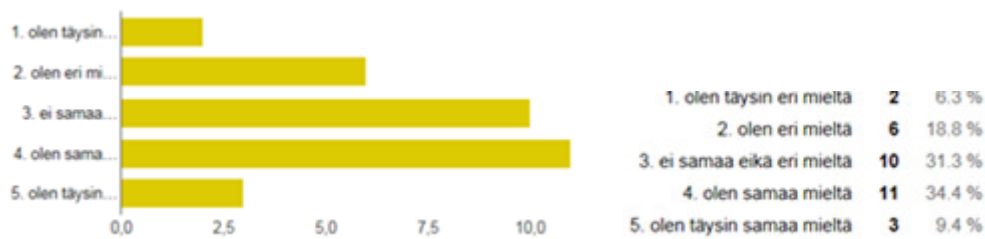


Kuvio 11. Päällekkäisiä vuorotoiveita suunnitteluvaiheessa (n=32)

8.3.3 Työvuorosuunnitteluosaaminen

Työaika-autonomia edellyttää tietoa sekä ymmärrystä työaikojen vaikutuksista hyvinvointiin sekä ergonomisen työvuorosuunnittelun periaatteiden tuntemista. Kyse-lyssä työvuorosuunnitteluun liittyvää osaamista pyrittiin selvittämään 7 väittämällä.

Toimintayksiköissä oli valtaosalla käytössä työvuorosuunnittelua varten ohjeet, vain yhdessä toimintayksikössä niitä ei ollut. Samoin suurin osa vastaajista (84,4 %) kertoi, että uudet työntekijät perehdytetään työvuorosuunnitteluun. Yhdellä osastolla perehdytystä ei järjestetty. Hieman yli puolet (62,5 %) vastaajista arvioi työntekijöiden tuntevan työvuorosuunnittelun ergonomiset periaatteet. Hajontaa esiintyi esimiesten arvioidessa, miten työntekijät osaavat suunnitella työvuorot huomioiden työaikaergonomian. 14 esimiehen kokemuksen mukaan työntekijät osasivat suunnitella työvuorot huomioiden työaikaergonomian ja 8 esimiehen (25,1 %) kokemuksen mukaan suunnittelussa ei osasta huomioida työaikaergonomiaa (kuvio 12.).



Kuvio 12. Työvuorosuunnittelu osaaminen, huomioiden työaikaergonomia (n=32)

Hieman hajontaa ilmeni myös arvioitaessa työntekijöiden tuen tarvetta työvuorosuunnittelussa. 14 vastaajan mielestä työntekijät eivät tarvitse tukea usein työvuorosuunnitteluun ja 25 % arvioi työntekijöiden tarvitsevan usein tukea työvuorosuunnitteluun (kuvio 13.).



Kuvio 13. Työvuorosuunnittelussa ilmevä tuen tarve (n=32)

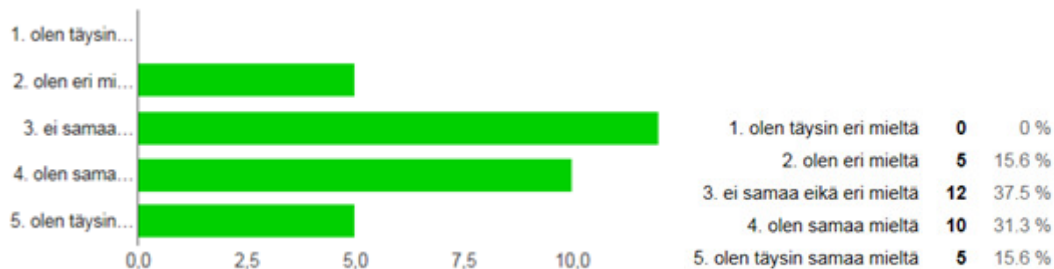
Lähes kaikki esimiehet arvioivat, että työaikaan liittyvistä muutoksista ja ongelmista keskustellaan palavereissa. Samaa mieltä oltiin siitä, että esimies huolehtii viime kädessä työehtosopimusten noudattamisesta.

8.4 Toimintayksiköiden pelisäännöt työvuorosuunnittelun toteuttamisessa

Pelisäännöt ohjaavat työvuorosuunnittelua ja työvuorosuunnittelun onnistumisen edellytyksenä on, että tavoitteet sekä pelisäännöt ovat selvät. Pelisääntöjen toimivuutta arvioitiin kuudella väittämällä/oletuksella.

Arvioinneissaan esimiehet olivat hyvin homogeenisiä työvuorosuunnittelun pelisääntöjen toimivuudesta. Työvuorosuunnittelua varten lähes kaikissa toimintayksiköissä oli laadittu yhteiset ja selkeät pelisäännöt. Pelisääntöjen arvioitiin olevan kaikkien nähtävillä. Ainoastaan pelisääntöjen noudattamisessa esiintyi hajontaa. Kyselyyn

vastanneista esimiehistä 15,6 % koki, että pelisääntöjä ei noudateta (kuvio 14.) Esimiehet toteavat pelisääntöjä sekä kerrattavan palavereissa ja niitä myös päivitettiin toimintayksiköissä.



Kuvio 14. Työvuorosunnittelun pelisääntöjen noudattaminen (n=32)

8.5 Avoimet kysymykset

Kyselyssä laadullisen aineiston muodostaa esimiehille tehdyt avoimet kysymykset. Laadullisella aineistolla pyrittiin tarkentamaan määrälliseen aineistoon liittyvää arviointia työaika-autonomian sekä pelisääntöjen toimivuudesta toimintayksiköissä kokonaisuutena. Kysymyksiä oli kaksi. Ensimmäinen kysymys koski työaika-autonomista työvuorosunnittelua. Vastaajille annettiin näin mahdollisuus kommentoida vapaasti työaika-autonomista työvuorosunnittelua. Tähän kysymykseen vastasi puolet (n=16) kyselyyn vastanneista. Toisella avoimella kysymyksellä vastaajilla oli mahdollisuus kertoa, millaisia työvuorosunnittelun pelisääntöjä yksikköön tulisi luoda. Tähän vastasi 13 esimiestä (40,63 %). Avointen kysymysten vastaukset luokiteltiin sisällönanalyysillä ja ne kuvattiin sanallisesti.

8.5.1 Työaika-autonomian toteutuminen

Kyselyyn vastanneiden kokemuksista ilmeni, että työaika-autonomiaan suhtautuminen vaihteli. Osa vastanneista oli kokenut autonomisen työvuorosunnittelun positiivisena vaikka ongelmiakin on ollut. Positiivisuus näkyi toimintayksikössä vakiintuneena toimivana työvuorosunnitteluna, lisääntyneenä työhyvinvointina ja sekä työntekijöiden lisääntyneenä vuorovaikutuksena. ”*työvuorosunnittelu toimii hyvin ja*

henkilökunta on tyytyväinen” ”Autonominen työvuorosuunnittelu on vähentänyt sairaslomia.” Työvuorosuunnittelu koettiin mahdollisuutena lisätä työhyvinvointia.

Vastaajien mukaan haasteita suhtautumisessa työaika-autonomiaan aiheuttaa se, ettei toimintayksiköissä työaika-autonomian merkitystä ja periaatteita ymmärretä. Esimiehen kokemuksen mukaan, kun työvuorosuunnittelua on tehty pitkään sekä henkilöstö on vaihtunut paljon, periaatteet unohtuvat. Koetaan, että *”työaika-autonomia on tapo toivoa työvuoroja”, ”unohdetaan, että se on yhteisöllistä suunnittelua”* tai *”eri organisaatioissa työaika-autonomia tarkoittaa erilaisia asioita ja homma hoidetaan erilaisin tavoin.”* Esimiesten kokemuksen mukaan toiminnan asettamat tarpeet unohtuvat työvuorojen suunnitteluvaiheessa. Tärkeänä syynä pidettiin työntekijöiden tarpeiden sijoittamista etualalle työvuorosuunnittelussa. *”työntekijän autonomia kovin voimakas” ” Autonomia palvelee hyvin työntekijää toisinaan työn kustannuksella.”*

Vastaajien mukaan unohdetaan, että työvuorosuunnittelu on yhteisöllistä suunnittelua. Työvuorosuunnittelussa tulisi kokemuksen mukaan huomioida työtoverit, yksikön toiminta, reunaehdot sekä riittävä osaaminen joka vuorossa. Myös työkavereiden toiveet tulisi huomioida sekä jokaisen joustaa vuorotellen. *”osa henkilökunnasta ei jouta, vaan haluaa tehdä, kuten itse on suunnitellut.”* Tasapuolisuutta on, että kaikki voivat tehdä yksilöllisiä vuoroja elämäntilanteen ja jaksamisen mukaisesti. Tasapuolisuus ei vastaajan kokemuksen mukaan tarkoita, että kaikki tekevät tasapuolisesti kaikkia vuoroja.

Työvuorosuunnittelun koettiin vievän paljon aikaa, kun työvuorosuunnittelussa oli laadittu päällekkäisiä vuoroja. Esimiehen tai listavastaavan rooli korostui päällekkäisten vuorojen ratkaisijana. Osa esimiehistä koki, että *”usein on myös päiviä tai vuoroja, joihin kukaan ei ole suunnitellut vuoroja.”* Vajaiden listojen aiheuttamien muutoksien koettiin voivan muuttaa listan kokonaisuudessa huonommaksi. Osa arvioi huonon sitoutumisen työvuorosuunnitteluun heikentävän työvuorosuunnittelua.

Yhden esimiehen kokemuksen mukaan kahden listavastaavan käyttö varmisti listan oikeellisuuden. Useimmin työvuorolistan laatijana toimi myös useampi henkilö. Työntekijät suunnittelivat osastolla alustavan listan. Listan valmistuttua, esimies lisäsi listan järjestelmään. Alustavaan listaan tulevat muutokset tehdään esimiehen toi-

mesta, ”jos työntekijät eivät ole keskenään pystyneet muutosta tekemään.” Työntekijät vaihtavat itse vuorojaan muutostilanteissa. Päällekkäisten vuorojen tai vapaiden osalta työntekijät pystyvät pääsääntöisesti sopimaan keskenään. ”.. työntekijät sopivat niistä keskenään, mutta kun se ei aina toimi.”

8.5.2 Pelisäännöt tuotantoyksikössä

Vastaajien kokemuksen mukaan yhteisten pelisääntöjen tarkistamista pidettiin tärkeänä osana pelisääntöjen toimivuuden parantumiseen. Tähän syyksi koettiin se, että pelisääntöjä täydennettiin tarvittaessa ja tarvittaessa asioista keskusteltiin heti. Esimiesten kokemuksista ilmeni, että pelisääntöjen noudattaminen vaihteli toimintayksiköissä. Yhden vastaajan kokemuksen mukaan parhaiten pelisääntöjä noudatettiin, ”kun työntekijät olivat itse luoneet ne sekä he huolehtivat, että uudet työntekijät noudattavat niitä”. Osa koki, että pelisäännöt ovat kyllä hyviä ja niiden noudattamisessa on koko ajan tapahtunut parannusta. Pelisäännöt työvuorosuunnitteluun tulisi luoda selkeiksi ja tarkoiksi. Esimiehen kokemuksen mukaan pelisääntöjä tulee luoda vain tarvittaessa. ”...ei luoda vain luomisen ilosta..., mikäli ei tarvetta niin vapaat kädet työntekijöille.”

Pelisääntöjen suunnittelu, kertaaminen ja muuttaminen tehdään palaverissa. Pelisäännöiksi koettiin vuorojen määrä, yksikön toiminta, yksilöllisyyden mahdollisuus, suunnittelukäytäntö ja tekninen toteutus. Toteutuksessa tulisi sopia miten ja mihin mennessä suunnitelman tulee olla valmis. Yksi vastaaja koki suunnittelukäytännön toiminnan parantuneen ja päällekkäisten vuorojen vähentyneen, kun käyttöön valittiin listavastaavia seuraamaan suunnittelun etenemistä. ”alussa se ei toiminut, mutta olemme ottaneet sen uudelleen käyttöön.” Esimiehen mukaan listavastaavat seuraisivat suunnittelun etenemistä ja seuraisivat päällekkäisyyksiä. Pelisääntöjen lisäksi virkaehtosopimuksen ja lainsäädännön reunaehdot tulisi kerrata sekä työaikaergonomian periaatteet.

Esimiehen kokemuksen mukaan työvuorosuunnittelussa ei aina huomioida muita. Pelisäännöt koetaan hyväksi, mutta henkilökunnalta edellytetään työvuorosuunnittelussa myös vastuuta. Työvuorosuunnitteluun liittyvä vastuu on vastuuta kokonaisu-

desta ja osaston toimivuudesta, jossa ”... palkkiona on itselle sopivat työvuorot ja sitä kautta jaksaminen.” Kaiken perustana koetaan olevan yksikön toiminta, jolloin suunnittelussa tulisi ”katsoa kokonaisuutta, ei vain omaa toivetta.” Pelisääntöjen tulee korostaa työvuorosuunnittelun tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Vastaajien kokemuksen mukaan tasapuolisuus ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki tekevät kaikkia vuoroja yhtä paljon, vaikkakin tasapuolisuutta edellytetään esimerkiksi pyhä- ja yötyöissä. Vastaaja koki työvuorosuunnittelussa kaivattavan ”yhteen hiileen puhaltamista ja tasapuolisuutta, sillä aina on niitä, jotka haluavat parhaat palat päältä.” Työvuorosuunnittelussa tulisi huomioida myös virkaehtosopimuksen ja lainsäädännön suunnittelulle asettamat reunaehdot.

9 TYÖAIKA-AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN KEHITTÄMISEHDOTUKSIA

Kehittämisehdotukseni pohjautuu tekemiini kyselyihin ja tutkimuksessa käyttämäni teoriatietoon. Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli laatia Porin perusturvakeskukseen ehdotuksia työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun edelleen kehittämiseksi. Kehittämisehdotuksia lähdettiin tekemään esimiehille suunnatun kyselyn pohjalta esiin tulleiden työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun epäkohtia tai kehittämistä kaipaaviksi koettujen asioiden kautta. Kehitysehdotusten on tarkoitus toimia keskustelun ja ajatusten herättäjänä työaika-autonomian edelleen kehittämiseen ja tehostamiseen Porin perusturvakeskuksessa.

Määrällisen sekä laadullisen aineiston kautta saadun arvioinnin mukaan, työvuorosuunnittelu toimii melko hyvin osastoilla. Tutkimuksessa ei noussut esiin yhtä ainoaa, selkeää ja yksittäistä kehittämiskohdetta. Tulosten pohjalta eniten kehitystä kaipaaviksi osa-alueiksi nousivat työvuorojen jakautumiseen sekä henkilöstön osaamiseen liittyvät asiat.

9.1 Työvuorosuunnittelukäytäntöjen tehostaminen

Tulosten pohjalta esille tuli esimiesten kokemus siitä, etteivät työvuorotoiveet jakautuneet tasaisesti. Vastaajien palautteen mukaan kaikki saavat tasapuolisesti haluamiinsa vuoroja, mutta työvuorot jakaantuivat työntekijöiden kesken kuitenkin epäsuhtaisesti. Työvuorojen suunnitteluun liittyi myös kokemus siitä, että kaikki eivät osallistuneet omien työvuorojen suunnitteluun eivätkä huomioineet muiden tarpeita suunnitellessaan työvuoroja. Vastaajien mukaan unohdetaan, että työvuorosuunnittelu on yhteisöllistä suunnittelua, jossa pitää huomioida yksikön toiminta sekä riittävä osaminen joka vuorossa.

Esimiehiltä saadun palautteen mukaan työvuorolistoilla esiintyy paljon päällekkäisiä vuorotoiveita suunniteltuvaiheessa. Osa vastaajista koki päällekkäisten tai suunnittemattomien vuorojen muutosten vievän paljon aikaa työvuorosuunnittelussa. Palautteen mukaan työvuorolistoja joudutaan muuttamaan usein listan vahvistamisen jälkeen, pääsääntöisesti yllättävän poissaolon vuoksi. Työvuorosuunnittelun koettiin myös vievän aikaa enemmän kuin aiemmin. Epäkohdaksi koettiin myös työntekijöiden vähäinen yhteinen aika työvuorosuunnittelussa. Vaikka työvuorosuunnittelun pelisääntöjä ei aina noudateta, toimivat ne esimiesten kokemusten mukaan.

Osastoilla voisi olla hyvä ottaa käyttöön listavastaava, jonka tehtävänä olisi koordinaida suunnittelua ja huolehtia suunnittelun etenemisestä pelisääntöjen mukaisesti. Listavastaavaa voitaisiin käyttää myös työvuorosuunnittelun eri vaiheissa listan laatijana tai työvuoroluettelon toteutuskelpoisuuden tarkistajana. Työvuorosuunnittelua edistämään voidaan tarvita toimintayksiköissä myös erilaisia vuorovaikutuksen keinoja kuten yksikköpalaverit.

9.2 Lisäkoulutus henkilöstölle

Tulosten perusteella esimiehet kokivat henkilöstön kaipaavan lisäkoulutusta työvuorosuunnittelusta. Esimiesten kokemusten mukaan työntekijät tuntevat työaikaergonomian periaatteet, mutta ergonomian huomioiminen työvuoroja suunnitellessa ei

kuitenkaan osittain toteutunut. Osa esimiehistä koki myös työntekijöiden tarvitsevan usein tukea työvuorosuunnitteluun.

Esimiehiltä saadun palautteen mukaan työvuorosuunnittelussa tulisi kerrata pelisääntöjen lisäksi myös virkaehtosopimuksen ja lainsäädännön työvuorosuunnittelulle asettamat reunaehdot sekä ergonomisen työvuorosuunnittelun periaatteet. Palautteen mukaan osastoilla tulisi myös kerrata työaika-autonomian periaatteita sekä korostaa vastuullisuutta.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää voidaanko Porin perusturvakeskuksen toimintaa kehittää. Tutkimuksen tarkoituksena oli lisäksi selvittää miten esimiehet kokevat työvuorosuunnittelun toimivuuden omalla osastollaan, voidaanko pelisääntöillä tehostaa työvuorosuunnittelua sekä millainen merkitys työnjohto-oikeudella on työvuorosuunnittelussa. Opinnäytetyön näkökulmaksi muotoutui esimiehen näkökulma.

Esimiehen näkökulmaa peilataan tässä opinnäytetyössä työnjohto-oikeuden näkökulmasta, sillä esimies käyttää työnjohto-oikeutta usein tietoisesti tai tiedostamattaan. Työtuomioistuimien on myös kahdessa ratkaisussaan ottanut kantaa työnantajan oikeudesta päättää työajasta ja näin myös rajoittanut työnjohto-oikeutta. Näistä syistä johtuen, katsoin tarpeelliseksi tarkastella työnjohto-oikeuden merkitystä työvuorosuunnittelussa. Haasteeksi kehittämistyössä nousi kahden vastakohtan yhdistäminen sekä yllättävästi myös teorian löytäminen. Käytännössä työnjohto-oikeuteen sekä autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyvässä teoriassa viitattiin hajanaisesti näiden yhteydestä toisiinsa. Teorian löytäminen ja sen linkittäminen työhön oli erittäin haasteellista. Mielestäni onnistuin kuitenkin pitämään työni kasassa, vaikkakin jouduin käsittelemään aihetta melko laajasti.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa kehittämisideoita Porin perusturvakeskukselle liittyen autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Esimiehille tehtiin kysely siitä, mi-

ten he kokevat autonomisen työvuorosuunnittelun toimivuuden toimintayksiköissä. Teoriassa toimivuuden edellytykseksi muotoutui työvuorosuunnittelun toteutus, oikeudenmukaisuus, työvuorosuunnittelu osaaminen sekä pelisäännöt. Pääsääntöisesti esimiehet kokivat autonomisen työvuorosuunnittelun toimivan hyvin. Yhtään yksittäistä osa-aluetta ei noussut vahvasti esille työvuorosuunnittelun toimivuuden esteeksi. Eniten esimiesten vastausten pohjalta nousi työvuorosuunnittelun oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden toteutuminen työvuorojen jakautumisessa.

Osittain ongelmat näyttäisivät nivoutuvan toisiinsa. Työvuorosuunnittelussa edellytetään vastuuta omien toimien vaikutuksista ja tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että työntekijät osallistuvat omien työvuorojen suunnitteluun sekä huomioivat myös muiden tarpeet työvuoroja suunniteltaessa. Tämä generoi vastaavasti työvuorolistoille päällekkäisiä työvuorotoiveita. Päällekkäisyydet suunnitteluvaiheessa tai muutokset vahvistettuun työvuorolistaan aiheuttavat vastaavasti osittain työvuorosuunnitteluun kuluvan ajan kasvun. Kyselyn vastausten perusteella Porin perusturvakeskukselle tehdään kaksi kehittämissuositusta liittyen työvuorosuunnittelukäytäntöjen tarkistamiseen sekä lisäkoulutukseen.

Pelisääntöjä voidaan teorian mukaan tehostaa monin tavoin. Teoria näyttäisi toteutuvankin toimintayksiköissä, eikä kyselyn perusteella pelisääntöjen tehostamiseen olisi tarvetta. Toimintayksiköissä tehdään jo nyt paljon pelisääntöjen eteen. Kyselyssä ilmeni, että pelisääntöjen noudattaminen ei aina onnistu. Toimintayksiköissä on kyselyn perusteella kerrattu sekä muutettu tarvittaessa autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyviä pelisääntöjä. Vastajat totesivatkin pelisääntöjen noudattamisessa tapahtuneen koko ajan parannusta.

Autonomista työvuorosuunnittelua oli käsitteenä vaikea hahmottaa. Käsitteen määrittelyyn vaikutti eri tutkimuksissa tutkijan valitsema näkökulma. Yksinkertaisimmillaan autonomisessa työvuorosuunnittelussa on kuitenkin kyse työajan järjestämisestä. Työhyvinvoinnin edistäminen korostui työntekijänäkökulmasta tehdyissä tutkimuksissa. Vaikka tässä opinnäytetyössä työhyvinvointi ei ollut tutkimuksen keskiössä, ei työhyvinvointia voitu kokonaan sivuttaa, sillä autonomisen työvuorosuunnittelun tavoitteena on vaikuttaa työntekijän työnhyvinvointiin ja jaksamiseen.

Työnjohto-oikeuden näkökulmasta työnantajalla on oikeus määrätä työajasta työso-
pimuksen, työehtosopimusten ja työaikalain mukaisesti. Esimiehen työhön kuitenkin
vaikutetaan myös muulla lainsäädännöllä, sillä työnjohto-oikeus asettaa oikeuksia ja
velvollisuuksia työnantajalle. Esimiehen toimintaan taustalla vaikuttavat velvoitteet
tasapuolisesta kohtelusta ja työturvallisuudesta sekä yleisvelvoite, joka edellyttää
työantajaa järjestämään työtehtävien hoitamisen kannalta riittävää ohjausta, opastusta
tai koulutusta. Työnantajan on huolehdittava näiden velvoitteiden toteutumisesta
myös työvuorosuunnittelussa.

Päätöksiä tehdessään tulee esimiehen kohdella kaikkia tasapuolisesti. Työvuoro-
suunnittelussa esimiehen tasapuolisuus näkyy erityisesti työvuorojen organisoinnissa.
Esimiehen tulee huolehtia myös siitä, ettei työntekijän turvallisuus ja terveys vaaran-
nu työssä. Työvuorosuunnittelussa tulee huomioida muun muassa työajasta aiheutuva
kuormitus. Tutkimuksessa todettiin, etteivät työntekijöiden ja työnantajien näkemyk-
set sekä suositukset aina kohtaa, vaikka osapuolet tietävät terveys- ja turvallisuusris-
kit. Kuormittavia työaikoja siedetään usein taloudellisten etuuksien ja parempien va-
paa-aikojen tähden. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa työajasta johtuvaa kuor-
mittavuutta voidaan vähentää ergonomisella työvuorosuunnittelulla. Ergonomian so-
veltaminen voi olla haastavaa, sillä työvuorosuunnittelun kohteena on oltava riittävä
määrä henkilöstöä.

Vastuun näkökulma linkittyy myös työnjohto-oikeuteen. Kokonaisvastuu työvuoro-
suunnittelusta on esimiehellä. Vastuullisuus edellyttää työturvallisuuden sekä tasa-
puolisuuden ja oikeudenmukaisuuden huomioimista työvuorosuunnittelussa. Tällöin
työnjohto-oikeuden velvoitteet tulevat esimiehen noudatettaviksi. Vastuun voidaan
katsoa autonomisessa työvuorosuunnittelussa olevan jaettua. Esimies ohjaa työnteki-
jöitä tekemään itsenäisiä päätöksiä, kantamaan vastuuta sekä toimimaan itsenäisesti
työn suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa.

Työnantaja voi työnjohto-oikeuden sekä kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopi-
muksen (KVTES) työaikamääräysten nojalla oikeus päättää työajoista. Tähän kuuluu
esimerkiksi oikeus päättää työajan ja työvuorojen sijoittelusta työvuorosuunnittelussa
tai työaikamuodon valinnasta. Työaikojen suhteen työnantaja on ensisijaisesti vas-
tuussa KVTES:n sekä työaikalain noudattamisesta. Käytännössä esimies huolehtii

työajan kirjaamisesta ja sijoittumisesta sekä päättää päivittäisistä lepoajoista työvuoroluettelossa. Lähtökohtaisesti esimiehellä on oikeus päättää niistä asioista, joista ei laissa ja sopimuksessa ole säädetty. Työtuomioistuin on kuitenkin ratkaisussaan rajoittanut työnantajan oikeutta muuttaa työvuorolistoja. Työnantajan tulkintaetuoikeus antaa esimiehelle mahdollisuuden tulkita lain säädöksiä, mutta viimekädessä käytännöt ja ratkaisut opettavat käytännön toimintatapoja työyhteisöissä.

Kaiken kaikkiaan työnjohto-oikeudella näyttäisi olevan merkitystä autonomisessa työvuorosuunnittelussa siten, että esimiehen tulee huomioida työnjohto-oikeuden asettamat velvoitteet, mutta myös toteuttaa toiminta lakien ja asetusten rajoissa. Työnjohto-oikeuden merkitys näkyy myös oikeutena määrätä työajoista sekä antaa ohjeita työn tekemisestä. Työvuorosuunnittelussa työnjohto-oikeus näkyy vastuullisuutena, oikeudenmukaisuutena ja tasapuolisuutena, työhyvinvoinnin edistämisenä sekä lainsäädännön toteutumisena. Esimieheltä edellytetään toimimista lakien ja asetusten mukaan. Toisaalta ne määrittävät myös koko työyhteisölle ns. viralliset pelisäännöt, joita työvuorosuunnittelussa tulee noudattaa.

LÄHTEET

- Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Tammi.
- Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosuunnittelu hoitoalalla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hietala, H. & Kaivanto, K. 2014. Työsopimuslaki käytännössä. 4 uud.p. Helsinki: Talentum. <http://fokus.talentum.fi.lillukka.samk.fi>
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Hyvönen, J. 2014. Työaika-autonomia sairaalahenkilöstön kokemana. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Pro gradu –tutkielma. Viitattu 27.04.2016. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20141426>
- Härmä, M. 2014. Jaksamista voidaan parantaa yhteistyöllä. Viitattu 7.4.2016. Kuntatyönantaja 3/2014, 10-11. <http://www.kuntatyönantajalehti.fi>
- Härmä, M., Hakola, T., Ropponen, A. & Puttonen, S. 2015. Suositukset työaikojen kuormituksen arvioimiseksi kunta-alalla. Viitattu 23.2.2016. <http://www.ttl.fi>
- Ilmarinen. Työyhteisötaidot – sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta. Viitattu 27.2.2016. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/työhyvinvointi/opas-työyhteisötaidot.pdf>
- Kilpeläinen, M. 2014. Vastuullisella työvuorosuunnittelulla kohti työhyvinvointia. Lapin yliopisto. Hallintotiede. Pro gradu –tutkielma. Viitattu 6.04.2016. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201409231405>
- Koivukoski, S. & Palomäki, U. 2009. Hoitotyön tiimikirja. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Koskinen, S. & Ullakonoja, V. 2012. Oikeudet ja velvollisuudet työsuhteessa. Helsinki: Edita.
- Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2014-2016. 1.1.2016.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki. Viitattu 12.4.2016. <http://www.ellibs.com.lillukka.samk.fi>
- Leppänen, K. 2015. Yhdenvertaisuus työelämässä. Helsinki: Talentum.

Liski, A. 2012. Autonominen työvuorosunnittelu ja työhyvinvointi Kaupin sairaalassa. Tampereen yliopisto. Hallintotiede. Pro gradu –tutkielma. Viitattu 23.04.2016. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-22759>

Lindholm, L. 2006. Työajat suunnitellaan toiminnan mukaan. Viitattu 22.1.2016. Kuntatyönantaja 6/2006, 28-29. <http://www.kuntatyönantajalehti.fi>

Muinonen, T., Rintala, J., Rätty, T. & Häkkinen, K. 2013. Epäasiallinen kohtelu. Tampere: Työsuojeluhallinto. Viitattu 4.4.2016. http://työsuojelujulkaisut.wshop.fi/documents/2014/03/Epaasiallinen_kohtelu_TSO_42_netti.pdf

Ojanen, S. 2016. Esimiesrooli pitää tiedostaa. Kuntatyönantajat1/2016. Viitattu 30.3.2016. <http://www.kuntatyönantajalehti.fi>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Helsinki: SanomaPro.

Paanetoja, J. 2014. Työoikeus tutuksi. 3. uud. p. Helsinki: Edita.

Porin kaupungin www-sivut. Viitattu 03.11.2015. <https://www.pori.fi>

Rautiainen, H. & Äimälä, M. 2007. Työsopimuslaki. 4. uud.p. Helsinki: WSOYpro.

Rantanen, L. Pelisäännöt osaamisen johtamisen työvälineenä. Teoksessa S. Kolehmainen & A. Näslindh-Ylispangar. Avauksia huomisen johtamiseen. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja: Aatos-artikkelit 12/2013, 56-61.

Romana, A., Keskinen, S. & Keskinen, E. 2004. Oikeudenmukainen johtaminen – arjen kokemuksia ja menetelmiä. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus. Viitattu 19.2.2016. <http://www.ttk.fi>

Sinivaara, M. & Aschan, H. 2008. Työaika-autonomia – Yhteisöllinen työvuorosunnittelumalli. Teoksessa L. Koponen & H. Hopia (toim.) Vetovoimainen terveydenhuolto. Sairaanhoidoliitto: Hoitotyön vuosikirja 2008, 101-116.

Skurnik-Järvinen, H. 2013. Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet. 2. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.

Suomen lähi- ja perushoitajaliitto Super:n www-sivut. Viitattu 30.3.2016. <https://www.superliitto.fi>

Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 2.8.2015. <http://www.ellibs.com.lillukka.samk.fi/fi/book/9789514477324>

Työaikalaki. 1996. L.9.8.1996/605 muutoksineen.

Työsopimuslaki. 2001. L 26.1.2001/55 muutoksineen.

Työturvallisuuskeskus TTK:n www-sivut. Viitattu 25.4.2016. <http://www.ttk.fi>

Työturvallisuuslaki. 2002. L 23.8.2002/738 muutoksineen.

Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 3.3.2016. <http://www.ttl.fi>

Vilka, H. 2014. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 16.4.2016. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Voi hyvin vuorotyössä! 2014. Sairaanhoitaja-lehti 27.9.2014. Viitattu 19.2.2016. <https://sairaanhoitajat.fi>

Saatekirje

Arvoisa vastaaja!

Opiskelen ylempää tradenomi-tutkintoa Satakunnan ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyötä autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisestä Porin perusturvakeskuksessa. Lupa on myönnetty 21.10.2015. Kyselyni tarkoituksena on kartoittaa esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä autonomisen työvuorosuunnittelun toimivuudesta toimintayksiköissä.

Olen pyrkinyt tekemään kysymykset sellaisiksi, ettei aikaa niiden vastaamiseen kuluisi paljon.

Pyydän vastauksia mielellään 8.4.2016 mennessä, mutta viimeistään 15.4.2016, jolloin kysely sulkeutuu.

Kiitän etukäteen vaivannäöstä.

Maarit Rantamäki

maarit.rantamaki@student.samk.fi

KYSELYLOMAKE ESIMIEHILLE

Haluan kartoittaa esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä autonomisen työvuorosuunnittelun toimivuudesta toimintayksiköissä. Kysely koostuu taustakysymyksistä ja autonomisen työvuorosuunnitteluun liittyvistä väittämistä. Joukossa on myös muutamia valintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Antamasi tiedot käsitellään nimettömänä ja luottamuksellisesti.

1 Taustatiedot

Ikä: 1. alle 25 v., 2. 26–35 v., 3. 36–45 v., 4. 46–55 v., 5. yli 56 v.

Kuinka kauan olet toiminut esimiehenä? 1. alle 1 v., 2. 1 - alle 5 v., 3. 6 - alle 10 v., 4. 11 - alle 15 v., 5. yli 16 vuotta.

Kuinka kauan työaika-autonominen työvuorosuunnittelu on ollut käytössä osastollasi? 1. alle 1 vuotta, 2. 1 - 2 vuotta, 3. 2 - 3 vuotta, 4. 3 - 4 vuotta, 5. yli 4 vuotta.

Kuka toimii työvuorolistojen laatijana: 1. esimies., 2. työvuorolistan suunnittelija., 3. työntekijä.

TYÖVUOROSUUNNITTELU

Valitse väittämistä näkemystäsi kuvaava kohta asteikolta.

Asteikko 1-5: 1 olen täysin eri mieltä, 2 olen eri mieltä, 3 ei samaa mieltä, mutta ei eri mieltä, 4 olen samaa mieltä, 5 olen täysin samaa mieltä.

2 Kokemuksia työaika-autonomiasta

2.1 Työaika-autonomian toteutuminen (työvuorosuunnittelu)

1. Työvuorosuunnittelu toimii yksikössämme hyvin
2. Kaikki osallistuvat työvuorojen suunnitteluun
3. Työntekijät huomioivat muiden tarpeet suunnitellessaan työvuoroja
4. Työntekijät joustavat työvuorojen suhteen
5. Työntekijöillä on yhteistä aikaa työvuorosuunnitteluun

6. Työvuorosuunnittelu on lisännyt keskustelua työyhteisössä
7. Työvuoroista keskustellaan yhteisissä palaverissa
8. Työvuorosuunnittelussa huomioidaan yksilölliset työvuorotarpeet
9. Työvuorosuunnittelussa huomioidaan työaikaergonomia
10. Työaika-autonomia on auttanut työntekijöiden työssä jaksamista
11. Työntekijät ovat tyytyväisiä työaikoihin
12. Yksikössämme on toimiva työvuorojen suunnitteluajataulu
13. Työvuorolistat ovat ajoissa työntekijöiden työstettävissä
14. Työvuorosuunnittelu valmistuu määräaikaan mennessä
15. Työvuorolistoja muutetaan usein listan vahvistamisen jälkeen
16. Työvuorolistoja joudutaan muuttamaan
 - a. toiminnallisista syistä
 - b. yllättävän poissaolon vuoksi
 - c. työntekijän tarpeesta johtuvista syistä.
17. Työvuorosuunnitteluun kuluu vähemmän aikaa kuin ennen
18. Työvuorosuunnittelu on vaikuttanut positiivisesti työilmapiiriin
19. Esimies huolehtii viime kädessä työvuorosuunnittelun toimivuudesta

2.2 Oikeudenmukaisuus työvuorosuunnittelussa

1. Työvuorosuunnittelu on tasapuolista kaikkia kohtaan
2. Työvuorosuunnittelussa työntekijöitä kohdellaan johdonmukaisesti samalla tavalla
3. Työntekijät saavat tasapuolisesti haluamiaan työvuoroja
4. Työvuorot jakaantuvat työntekijöiden kesken tasapuolisesti
5. Työvuoroista valitetaan jatkuvasti
6. Työvuorolistoilla on paljon päällekkäisiä vuorotoiveita
7. Päällekkäisten vuorotoiveiden tai vapaiden jakamisesta päätetään:
 - a. pelisääntöjen mukaisesti
 - b. työvuorolistan suunnittelija ratkaisee
 - c. esimies ratkaisee
 - d. työntekijät ratkaisevat keskenään
 - e. jokin muu, mikä_____

2.3 Työvuorosuunnittelu osaaminen

1. Työvuorosunnittelua varten on laadittu ohjeet
2. Uudet työntekijät saavat perehdytyksen työvuorosunnitteluun
3. Työntekijät tuntevat työhyvinvointia tukevat ergonomiset periaatteet
4. Työntekijät osaavat suunnitella työvuorot huomioiden työaikaergonomian
5. Työntekijät tarvitsevat usein tukea työvuorosunnitteluun
6. Työaikaan liittyvistä muutoksista tai ongelmista keskustellaan palavereissa
7. Esimiehen huolehtii viime kädessä työehtosopimusten noudattamisesta

3 TYÖVUOROSUUNNITTELU PELISÄÄNNÖT

3.1 Kokemuksia työvuorosunnittelun pelisääntöjen toimivuudesta

Asteikolla 1-5

1. Työvuorosunnittelua varten on laadittu yhteiset pelisäännöt
2. Pelisäännöt on määritelty selkeästi
3. Pelisäännöt ovat kaikkien nähtävillä
4. Pelisääntöjä noudatetaan
5. Pelisääntöjä kerrataan palavereissa tarvittaessa
6. Pelisääntöjä päivitetään tarvittaessa

4 Avoimet kysymykset

Mitä muuta haluaisit tuoda esiin työvuorosunnittelusta / työaika-autonomiasta?

Millaisia työvuorosunnittelun pelisääntöjä yksikköön tulisi luoda?

LIITE 3

ESIMERKKI LUOKITTELUSTA

Alkuperäinen lausuma	Pelkistetty ilmaisu	Yhdistävä luokka
"työaika-autonomia on tapa toivoa työvuoroja"	Suhtautuminen	Työaika-autonomian toteutuminen
"kaikki työntekijät eivät pidä työaika-autonomiasta"		
"erinomainen tapa lisätä työhyvinvointia"		
"työvuorosuunnittelu toimii silti hyvin "		
"suurin osa henkilökunnasta tyytyväisiä"		
"alussa erittäin myönteinen ilmapiiri"		
"esimies on vastuussa toiminnasta"	Esimiehen vastuu	
"esimies vastaa viimekädessä listan toimivuudesta"		
"voidaan jättää suunnittelematta jonkun vuoro"	Toimivuuden huomioiminen	
"työvuorosuunnittelu ottaa liian vähän huomioon työn asettamat tarpeet"		
"vähentänyt s-lomia"	Vaikutus työhyvinvointiin	