



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## **Autonominen työvuorosuunnittelu**

Tulevaisuuden johtamisen työkalu Hatanpään ravinto-  
keskuksessa

Anu Salmela

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2018  
Palveluliiketoiminnan koulutus  
Restonomi



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan koulutus  
Restonomi

ANU SALMELA:

Autonominen työvuorolistasuunnittelu  
Tulevaisuuden johtamisen työkalu Hatanpään ravintokeskuksessa

Opinnäytetyö 49 sivua, joista liitteitä 6 sivua  
Toukokuu 2018

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää autonomisen työvuorosuunnittelun mahdollisuuksia johtamisen näkökulmasta yhteensovittaa työelämän tarpeet sekä työntekijän tarpeet palvelualalla. Tämä tehtiin selvittämällä autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton mahdollisuudet Hatanpään ravintokeskuksessa kartoittamalla työntekijöiden suhtautuminen ja odotukset uudenlaiseen toimintatapaan.

Tutkimukseen osallistui Hatanpään ravintokeskuksen koko henkilökunta. Tutkimusaineiston keruu suoritettiin sähköisen kyselyn avulla ja aineistoa analysoitiin käyttäen kvantitatiivisia menetelmiä Tixel -tilasto-käyttöliittymän avulla. Autonomisen työvuorosuunnittelun pilotointivaiheeseen osallistui seitsemän dieetikokkia. Pilotoinnin tuotoksena laadittiin dieetikokeille kolmen viikon työvuorolista. Tänä aikana käytettiin tutkimusmenetelminä havainnointia ja kirjallista palautekyselyä.

Hatanpään ravintokeskuksen työntekijät kokivat autonomisen työvuorosuunnittelun lisäävän vaikutusmahdollisuuksia omaa työtä koskeviin päätöksiin sekä vapaa-ajan ja työn yhdistämisen koettiin helpottuvan. Mahdollisuudet panostaa omaan työhyvinvointiin koettiin lisääntyvän autonomisen työvuorosuunnittelun avulla. Kun työn tekemisen ja työn teettämisen tarpeet muuttuvat, on autonominen työvuorosuunnittelu yksi johtamisen työkaluista, jolla voidaan vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon. Esimiestyölle muuttuvat tarpeet tuovat oman haasteensa ja ne on hyvä ottaa huomioon uutta toimintatapaa käyttöönotettaessa.

Hatanpään ravintokeskuksen työntekijöistä suurin osa oli valmis kokeilemaan autonomia työvuorosuunnittelua omassa toimipaikassaan, joten kokemuksen voidaan todeta olleen positiivinen. Autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyvät pelisäännöt on hyvä kerrata ja tarvittaessa päivittää koko työyhteisön voimin, jolloin säännöissä tulisi huomioida autonomisen työvuorosuunnittelun tarpeet.

---

Asiasanat: autonominen työvuorosuunnittelu, työvuorolista, johtaminen, työhyvinvointi

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hospitality Management  
Bachelor of Hospitality Management

ANU SALMELA:  
Self-scheduling Roster  
Future Management Tool in Hatanpää Food Center

Bachelor's thesis 49 pages, appendices 6 pages  
May 2018

---

The purpose of this study was set to clarify the possibility of self-scheduling shift rosters from the management perspective with the aim to integrate the needs of work and family life in service sector. The aim of this study was to define the possibility of introducing self-scheduling and deploying it in Hatanpää food center by charting the employees' attitudes to and expectations of the new procedure.

The entire personnel of Hatanpää food center participated in the study. The research material was collected by an electric questionnaire. The nature of the study was quantitative. The research material was processed by Tixel statistics interface. Seven diet cooks participated in the testing phase of the self-scheduling. The outcome of this testing was a three weeks' shift roster for diet cooks. During the testing period, research methods were observation and a questionnaire.

The study showed that Hatanpää food center personnel feel that self-scheduling gave better possibilities to influence the decisions concerning their own work and to facilitate integrating family life and work. Self-scheduling had a positive impact on well-being at work. When the requirements of work and working changes, self-scheduling shift rosters is one of the management implement. With this tool, the company manager can influence the employees' commitment and motivation. The change of requirements bring its own challenges to management teams and which is good to take into account when introducing a new course of action.

Most of Hatanpää food center employees were willing to try self-scheduling shift rosters in their own workplace. Overall, the experience was positive. It is good review an update the codes of the workplace with all employees taking into account the needs of self-scheduling shift rosters.

---

Key words: self-scheduling, roster, management, well-being at work

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KOHDEORGANISAATIO .....	8
	2.1. Tampereen Voimia liikelaitos.....	8
	2.2. Hatanpään ravintokeskus .....	8
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA ONGELMAT .....	11
4	OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....	12
	4.1. Työhyvinvointi.....	12
	4.2. Työkyky .....	13
	4.3. Johtaminen .....	14
	4.4. Vuorotyö .....	16
	4.5. Työaika-autonomia .....	16
	4.5.1 Työaika-autonomia työhyvinvoinnin lisääjänä .....	17
	4.5.2 Työaika-autonomia henkilökohtaisen hyvinvoinnin lisääjänä.....	18
	4.5.3 Työvuorosuunnitteluun liittyvä lainsäädäntö ja sopimukset.....	18
	4.5.4 Autonomisen työvuorosuunnittelun prosessimalli.....	19
5	TYÖAIKA-AUTONOMIA SELVITYS .....	21
	5.1. Kyselytutkimus .....	21
	5.1.1 Kyselylomakkeen suunnittelu .....	21
	5.1.2 Aineiston keruu .....	23
	5.1.3 Aineiston analysointi.....	24
6	KYSELYN TULOKSET.....	25
	6.1. Taustatiedot.....	25
	6.2. Työntekijöiden antamat arvioinnit autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutuksista työhyvinvointiin.....	27
	6.3. Autonomisen työvuorolistan käyttöönoton mahdollisuudet .....	29
7	PILOTOINTI.....	33
	7.1. Perehdytys.....	33
	7.2. Toteutus .....	33
	7.3. Palaute.....	34
8	POHDINTA.....	36
	8.1. Tulosten tarkastelu .....	36
	8.2. Luotettavuus ja eettisyys.....	38
	8.3. Johtopäätökset ja kehittämissuositukset.....	39
	LÄHTEET.....	40
	LIITTEET .....	43
	Liite 1. Tampereen Voimia liikelaitoksen organisaatio kaavio.....	43

Liite 2. Työvuorolistan tarvesuunnitelma .....	44
Liite 3. Työvuorosuunnittelun Exel.....	45
Liite 4. Reunaehdot autonomiseen työvuorosuunnitteluun .....	46
Liite 5. Kyselylomake .....	47

## 1 JOHDANTO

Kun luodaan silmäys suomalaisen työn tulevaisuuteen, on näkymät hyvin erilaiset verrattuna lähimenneisyyteen. Työntekijöiden odotukset työn mukanaan tuomista hyödykkeistä ennakoidaan muuttuvan. Odotusarvona ei tulevaisuudessa ole enää vakituinen, samassa paikassa tapahtuva kokoaikainen työ. Työnteon halutaan integroituvan vapaa-aikaan entistä luonnikkaammin ihmisen yksilöllisten tarpeiden mukaan. Tämän ennakoidaan myös luovan uusia mahdollisuuksia työnantajille räätälöidä yksilöllisempiä sopimuksia ajan, paikan ja muiden ehtojen suhteen. (Toppila, J., Koivistoinen, A., Rouvinen, P., Pajarinen, M., Ali-Yrkkö, J., Kauhanen, M., Kauhanen, A., Lilja, R., Aaltonen, M., Alasoini, T., Oosi, O. & Pentikäinen, L. (toim.). 2014, 21).

Julkisuudessa käydään keskusteluja siitä, että ihmiset haluavat tulevaisuudessa entistä enemmän hallita käytössä olevaa aikaansa ja jakaa se itseään parhaiten palveleviin osiin. Erilaiset teknologiset alustat mahdollistavat työntekemisen perinteistä poikkeavilla malleilla kuten TaskRabbit, Airbnb ja Uber. Näiden alustojen kautta työskentelevien ihmisten määrä kasvaa nopeasti. (Newstatesman 2016.)

Kun nämä tulevaisuuden työn tekemisen ja työn teettämisen tarpeet kohtaavat on yrityksen johdon hyvä olla valmistautunut tarvittaviin toimenpiteisiin. Olisi hyvä lähteä jo etupainotteisesti miettimään sekä kokeilemaan erilaisia työvuorosuunnittelun ratkaisumalleja, jotta yrityksen toimintamallit ovat riittävän ketteriä ja muutos koettaisiin mahdollisuutena haasteen sijaan.

Verkostoitumalla yritykset voivat tarjota tulevaisuudessa entistä monipuolisempaa ja vaihtelevaa työtä, joka osaltaan lisää työnantajan kiinnostavuutta työntekijän näkökulmasta (Toppila, J. ym. 2014, 22). Verkostoitumisen lisäksi esimerkiksi työvuorosuunnittelun perinteisen toteutustavan rinnalle tai korvaajaksi voisi työntekijöiden sitouttamista kasvattaa tarjoamalla uutta itsenäisempää autonomista työvuorosuunnittelun mallia. Mallissa työntekijällä olisi perinteistä mallia laajemmat mahdollisuudet luoda työnteon mallista yksilöllisempi mm. työvuorojen jaksottamisen, ajankohdan sekä työtehtävän suhteen. Työn tekemisen mielekkyyteen vaikuttavat töiden oikeudenmukainen ja hyvä organisointi sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön liittyviin seikkoihin. Näin toimien pystytään vaikuttamaan työntekijän hyvinvointiin, joka on merkityksellistä menestyvän yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Rauramo 2008, 25, 54–55.)

Vaikutus mahdollisuudet työntekijän omiin työaikoihin on todettu olevan tärkeää erityisesti vuorotyöntekijöiden keskuudessa (Loppela 2004, 232–233, 237). On todettu, että autonominen työvuorosuunnittelu on parantanut henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja näin helpottanut vapaa-ajan ja työn yhteensovittamista sosiaali- ja terveysalan työpai-koilla (Koskinen & Vokkolainen 2010, 38, Tuuli 2017, 40–42).

Erilaisista tutkimustuloksista saatujen tietojen ja työelämässä kuultujen palautteiden pohjalta heräsi kiinnostus autonomisen työvuorosuunnittelumallin hyödyntämiseen myös ruokapalvelualalla. Näkökulmana työelämän tarpeiden sekä työntekijän tarpeiden yhteensovittaminen hyödyntämällä autonomisen työvuorosuunnittelun työkalua johtamisen näkökulmasta. Kotimaisten kielten keskuksen ylläpitämän kielitoimiston sanakirjan (2014) mukaisesti autonomia tarkoittaa täyttä itsenäisyyttä suppeampi, valtiollinen itse-määräämisoikeus; sisäinen itsehallinto.

Työvuorosuunnitelman laativat siis työntekijät yhdessä sovittujen reunaehtojen kuten, työaikalain, virka- ja työehtosopimusten sekä organisaation toiminnan asettamien rajojen mukaan. Työnantajan edustaja laatii lopullisen virallisen työvuorolistan työntekijöiden tekemän suunnitelman perusteella. Vastuu laaditusta työvuorolistasta on siis edelleen työnantajan edustajalla (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49–50).

Tämän selvityksen tarkoituksena oli kartoittaa ja kuvata autonomisen työvuorosuunnitel- lun mahdollisuuksia palvelualalla Tampereen Voimia liikelaitoksen, Hatanpään ravinto- keskuksessa. Autonomisen työvuorosuunnittelun mallia pilotoidaan Hatanpään ravinto- keskuksen dieetikokkien työvuorosuunnittelun osalta.

## **2 KOHDEORGANISAATIO**

### **2.1. Tampereen Voimia liikelaitos**

Tampereen Voimia on Tampereen kaupungin liikelaitos, jonka tarkoituksena on tuottaa kokonaisvastuullisesti monipalvelumallia hyödyntäen ateria- ja puhtauspalveluja Tampereen kaupungille (Tampereen Voimia liikelaitos 2018). Monituottajamalli tarkoittaa eri tuottajien yhteistyötä asiakkaan palvelukokonaisuudessa. Monituottajamalli mahdollistaa yhteistyön muiden kuntien kanssa, palveluiden ostamisen ulkopuolisilta tuottajilta tai kunnat voivat tuottaa palvelut myös itse. (Pumppu-tietopankki 2018.)

Palvelutoiminta on jaettu kolmeen liiketoiminta-alueeseen; lasten- ja nuorten-, hoitoalan ja vanhusten- sekä virastojen ja vapaa-ajan palveluiden tuki (liite 1). Liiketoiminta-alueet vastaavat palveluiden tuottamisesta asiakkaalle Tampereen Voimian palvelukonseptien mukaisesti. Liiketoiminta-alueilla on omat toiminnalliset mittarit, joihin verraten toiminnan laatua sekä tuottavuutta arvioidaan. (Tampereen Voimia liikelaitos 2018).

### **2.2. Hatanpään ravintokeskus**

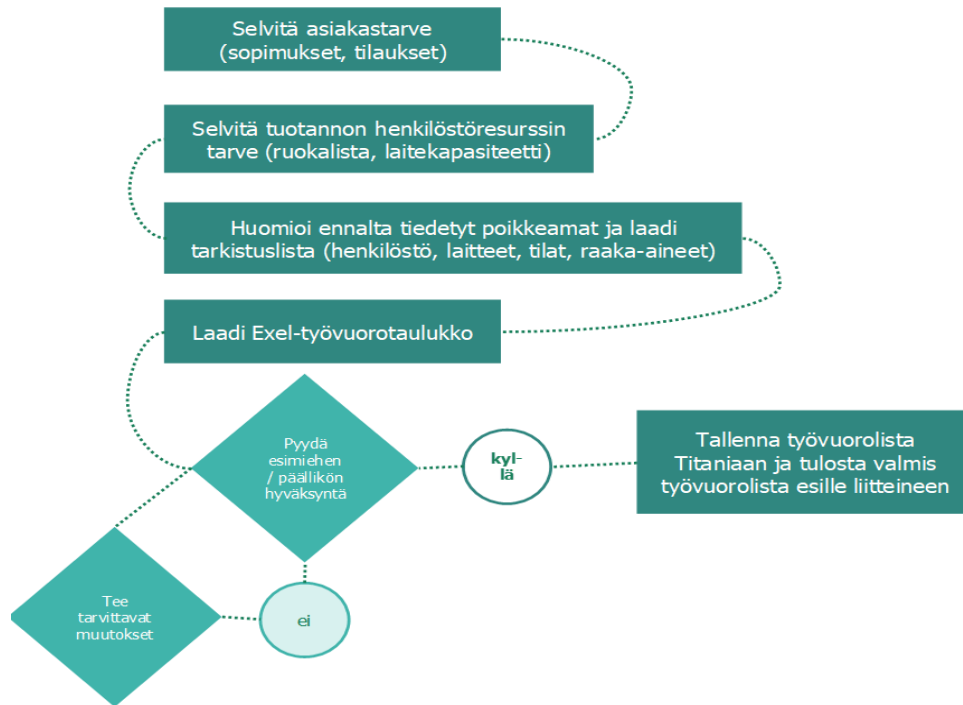
Hatanpään ravintokeskus kuuluu osana hoitoalan ja vanhustenpalveluiden liiketoiminta-alueeseen. Hatanpään ravintokeskuksessa työskentelee 35 työntekijää erilaisissa ruoka- ja puhdistuspalvelun työtehtävissä. Suurin osa työntekijöistä osallistuu ruokapalvelun työtehtäviin. Puhdistuspalvelua toimipisteessä toteutetaan pääsääntöisesti ravintokeskuksen sisäisen puhtauspalvelun tuottamiseen: tuotanto- ja varasto- sekä sosiaalityöt. Lisäksi ravintola Carotiinin asiakastilojen puhtauspalveluista huolehtii ravintokeskuksen henkilöstö.

Hatanpään ravintokeskuksessa on tuotantotoimintaa vuoden jokaisena päivänä ja työntekijät työskentelevät vuorotyössä. Työvuorot sijoittuvat arkisin kello 6:00 ja kello 19:00 välille. Viikonloppuisin sekä arkipyhäpäivinä työvuorot sijoittuvat kello 6:00 ja kello 17:20 välille. Työvoiman tarve vaihtelee viikon aikana seitsemän työvuoron ja kahdenkymmenenkuuden työvuoron välillä riippuen asiakastarpeesta, ruuan tuotantotavasta sekä ruokalistan rakenteesta. Tämä vaihtelevuus vaikuttaa merkittävästi työvuorolistan



suunnitteluun. Hatanpään ravintokeskuksen tämän hetkisen työvuorosuunnittelun prosessikuvauksesta (kuvio 1) ilmenee työvuorosuunnittelun noudattavan perinteistä työvuorosuunnittelun mallia.

Työvuorosuunnittelun prosessi Hatanpään ravintokeskuksella 2018



KUVIO 1. Työvuorosuunnittelun prosessi Hatanpään ravintokeskuksella 2018

Lähtökohtana suunnittelussa on asiakastarpeen ja sovitun palvelukonseptin huomioiminen. Työvoiman tarpeen arvioinnin työkaluna käytetään erilaisia aiempia tarvearviointoja. Laiteresurssit, käytettävät valmistusmenetelmät sekä ennalta tiedetyt poikkeamat vaikuttavat merkittävästi työvoimaresurssien suunnitteluun. Ennalta tiedettyinä merkittävinä poikkeamina voidaan mainita työntekijöiden vuosilomat ja raaka-aineiden saatavuuden kausivaihtelut sekä tilojen- ja laitteiden ennakkohoito suunnitelmat. Näiden tietojen pohjalta laaditaan yksilöllisesti työvoiman tarvesuunnitelma (liite 2) jokaiselle tuotantopäivällä. Työvoiman tarvesuunnitelma toimii tarkistuslistana, kun työvuorosuunnitelmaa laaditaan Exel – työvuorotaulukkoon (liite 3).

Exel-työvuorotaulukon laatimisen jälkeen työvuorosuunnitelma hyväksytetään toimipisteen esimiehellä ja / tai ruokapalvelupäälliköllä. Ennen hyväksyntää esimies tai ruokapalvelupäällikkö tarkastaa suunnitelman. Suunnitelmaan voidaan vielä tässä vaiheessa tehdä tarvittavia muutoksia. Viimeisenä suunnittelun vaiheena on Exel-työvuorotaulukon pohjalta työvuorosuunnitelman tallentaminen Titania- työvuorojen suunnittelu- ja seuranta

ohjelmistoon. Titania- työvuorojen suunnittelu- ja seurantaohjelmistosta tulostetaan viralliset työvuorotaulukot, henkilökohtaiset työvuorotaulukot sekä päivittäiset työvoimaresurssit tuotannon ohjauksen tarpeeseen.

Työnantajan on kirjattava tehdyt työtunnit ja niistä suoritettavat korvaukset työntekijöittäin. Kirjanpitoon on merkittävä joko säännöllisen työajan työtunnit, lisä-, yli-, hätä- ja sunnuntaitunnit sekä niistä suoritettavat korvaukset (Työaikalaki 7, luku 37 §). Titania ohjelmistoon tallennetaan jälkikäteen toteutunut työvuorolista muutoksineen. Tallennuksen jälkeen aineisto lähetetään palkanmaksun perusteeksi palkkahallintoon. Aineisto tulostetaan työntekijöiden tarkastettavaksi sekä allekirjoitettavaksi. Allekirjoitettu aineisto lähetetään Voimian toimistolle arkistoitavaksi.

Työvuorolistaa koskeva aineisto on säilytettävä työaikalain mukaisen kanneajan. Oikeus tässä laissa tarkoitettuun korvaukseen raukeaa, jos kannetta työsuhteen jatkuessa ei nosteta kahden vuoden kuluessa sen kalenterivuoden päättymisestä, jonka aikana oikeus korvaukseen on syntynyt. Työsuhteen päättyttyä 1 momentissa tarkoitettua saatavaa koskeva kanne on saatavan raukeamisen uhalla pantava vireille kahden vuoden kuluessa siitä, kun työsuhde on päättynyt. (Työaikalaki 8 luku, 38§.)

### 3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA ONGELMAT

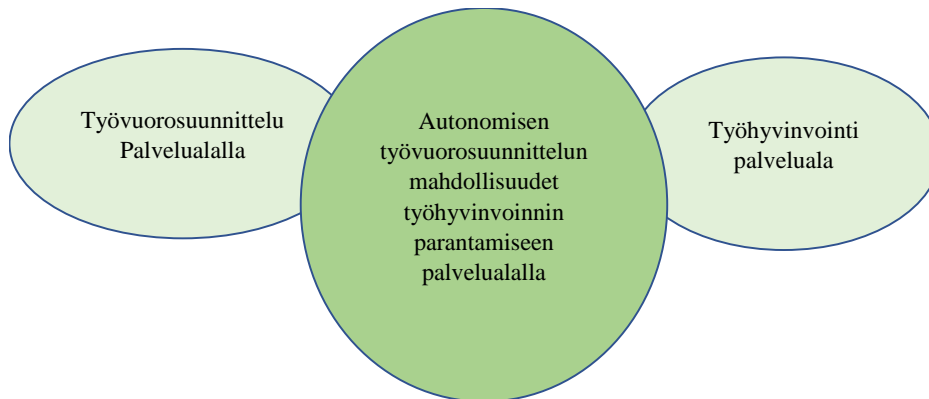
Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää autonomisen työvuorosuunnittelun mahdollisuuksia johtamisen näkökulmasta yhteensovittamalla työelämän tarpeet sekä työntekijän tarpeet palvelualalla. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata autonomisen työvuorosuunnittelun mahdollisuuksista palvelualalla Tampereen Voimian liikelaitoksen, Hatanpään ravintokeskuksessa.

Tutkimusongelmina ovat:

1. Onko autonomisen työvuorolistasuunnittelun käyttöönotto mahdollista palvelualalla?
2. Millaisia vaikutuksia työntekijät arvioivat autonomisen työvuorosuunnittelun tuovan työhyvinvoinnin näkökulmasta?

## 4 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyön teoreettisissa lähtökohdissa autonomista työvuorosuunnittelua käsitellään kolmesta eri näkökulmasta, joita ovat työvuorosuunnittelu palvelualalla, työhyvinvointi ja autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutus työhyvinvointiin (kuvio 2). Näitä aiheita lähestytään ruokapalvelualan näkökulmasta.



KUVIO 2. Kuvaus opinnäytetyön teoreettisista lähtökohdista

### 4.1. Työhyvinvointi

Työterveyslaitos kuvaa työhyvinvoinnin muodostuvan ammattitaitoisesta henkilökunnasta, joka työskentelee organisaatiossa, jossa johtaminen mahdollistaa tuottavan työskentelyn. Jotta tuottava työ on mahdollista, tulee työyhteisön lisäksi olla turvallinen ja tukea työntekijän elämänhallintaa. Työn pitää myös tuottaa mielihyvää tekijälleen. (Työterveyslaitos, työhyvinvointi 2018.)

Työhyvinvoinnin määrittäminen on vaikeaa, sillä se ei ole konkreettinen, käsinkoskettava asia, kuten rakennukset ja koneet. Eri ihmisille työhyvinvointi tarkoittaa usein eri asioita ja näin kokemus työhyvinvoinnista on aina subjektiivinen. Ihmiset arvostavat eri asioita, esimerkiksi yksi voi arvostaa vapautta ja toinen turvallisuutta. Työhyvinvointiin on yhä voimakkaammin liitetty ei-konkreettisia tekijöitä, kuten ilmapiiri, osaaminen ja motivaatio. (Ojala & Ahonen 2003, 28.)

## 4.2. Työkyky

Työterveyslaitos (2018) kuvaa työkykyä nelikerroksisena työkykytalona (kuva 1). Ensimmäisessä kerroksessa eli perustana ovat terveys ja toimintakyky, joka jaetaan fyysiseen-, psyykkiseen- ja sosiaaliseen toimintakykyyn. Nämä toimintakyvyn osa-alueet toimivat edellytyksinä itselleen merkityksellisistä ja välttämättömistä arjen toiminnoista. Arjen toimintoja ovat esimerkiksi itsestä ja toisista huolehtimista sekä työn, opiskelun tai vapaa-ajan tehtävistä huolehtimista siinä ympäristössä, jossa henkilö elää. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2016).

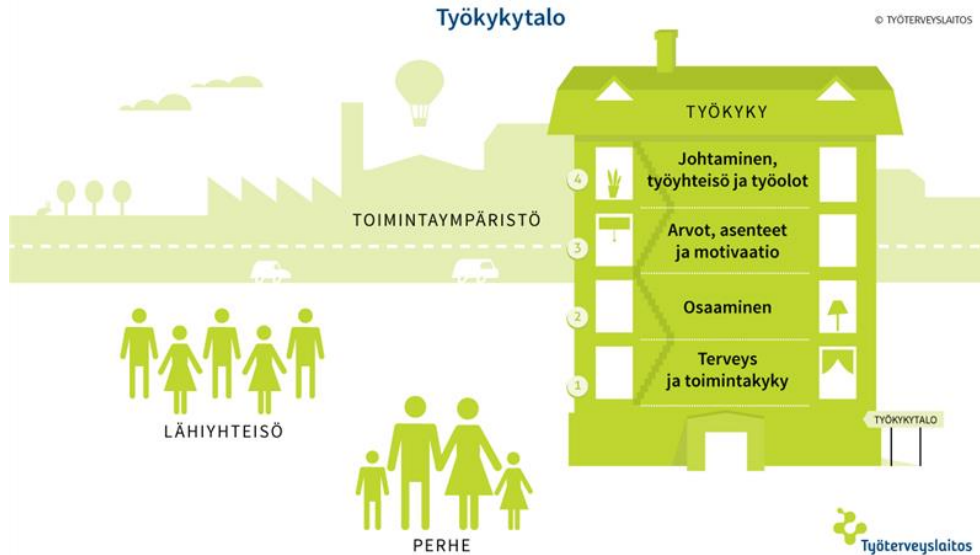
Toisessa kerroksessa osaaminen, jonka perusaineiksina ovat peruskoulutus sekä ammatilliset taidot ja tiedot. Elinikäinen oppiminen on korostunut viimevuosina, sillä uusien osaamisen alueita ja uusia työkykyvaatimuksia on syntynyt jatkuvasti. (Työterveyslaitos 2018.) Teknisen kehityksen nopea jatkuminen sekä globalisaation eteneminen tulee tulevaisuuden työurien näkökulmasta merkitsemään aiempaa suurempaa sopeutumiskykyä päivittää omaa ammatillista osaamistaan sekä jopa vaihtaa notkeasti työvoiman kysynnän rakenteen muuttuessa (Toppila, J. ym. 2014, 70).

Kolmannessa kerroksessa kohtaavat työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen. Arvot, asenteet ja motivaatio vaikuttavat merkittävästi työkykyyn. Kun työ koetaan sopivan haasteellisena ja mielekkäänä, on sillä työkykyä vahvistava vaikutus. Myös työ- ja eläkeasenteet muuttuvat iän myötä ja näin vaikuttavat työkykyyn. (Työterveyslaitos 2018.) Onnistunut perheen, työn ja muun vapaa-ajan yhteensovittaminen parantavat työhyvinvointia sekä työhön sitoutumista (Työturvallisuuskeskus 2018).

Työkykytalon neljännessä kerroksessa työyhteisö, työolot ja johtaminen kuvaavat konkreettisesti työpaikkaa, esimerkiksi organisaatio, työyhteisö, työ ja työolot. Työnantajalla, esimiehillä ja johtajilla on vastuu ja velvollisuus kehittää ja organisoida työpaikan työkykyä tukevaa toimintaa johtamisen ja esimiestyön lisäksi. Työkykytalo pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan. Yksilö luonnollisesti on päävastuussa kuitenkin omista voimavaroistaan. (Työterveyslaitos 2018.)

Yksilön voimavarojen kehittämistä voi työnantaja, esimies sekä muu johto tukea monin eri tavoin. On hyvä, että työntekijä voi aktiivisesti osallistua niin työyhteisönsä hyvinvoinnin edistämiseen kuin oman työnsä kehittämiseen. Perheen, sukulaisten ja ystävien

verkostot ympäröivät työkykytaloa. Työntekijän työkykyyn vaikuttavat erilaiset yhteiskunnan asettamat puitteet ja normit. Vastuu työntekijän työkyvystä tulee jakaantua sekä yhteiskunnan, yrityksen että työntekijän kesken. (Työterveyslaitos 2018.)



KUVA 1. Työterveyslaitoksen työkykytalo (Työterveyslaitos 2018)

### 4.3. Johtaminen

Johtamistyötä ohjaavat ja rajaavat erilaiset työlainsäädännön ja työehtosopimusten määräämät työnantajan oikeudet ja velvollisuudet. Ne antavat esimiehelle oikeuden johtaa työtä, antaa työntekijöille työnjohdollisia ohjeita ja määräyksiä. Työnjohto-oikeuden avulla esimies päättää mitä, miten, mihin aikaan ja ketkä työt tekevät. Jotta johtaminen on laadukasta, tulee annettujen ohjeiden ja määräysten olla asiallisia, johdonmukaisia, kohtuullisia ja tasapuolisia. Esimiehen johtaminen rakentuu organisaation näkemykseen johtamistyön perusteista. Johtaminen pohjautuu organisaation pitkän ja lyhyen ajan tavoitteista ja erilaisista toimintasuunnitelmista. (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2014, 18–19.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu varmistaa, että työntekijät keskittyvät tekemään oikeita asioita mahdollisimman hyvin. Jotta esimiestehtävässä onnistuminen tulisi mahdolliseksi on jokaista työntekijää johdettava yksilönä. Esimieheltä odotetaan jokaisen työntekijän hyväksymistä, yksilöllistä huomioimista sekä ymmärrystä. Yksilöllisyyden haaste kerrot-

tuna tasapuolisella ja oikeudenmukaisella kohtelulla, kertoo esimiestyön oikeasta haasteesta. Yksilöllisyys on nykypäivän yhteiskunnallinen ilmiö ja suurta muotia, joka ulottuu kaikille elämän osa-alueille. Erilaiset tutkimukset viittaavat voimakkaasti, että uusi sukupolvi työelämään tullessaan ei enää kunnioita rakenteita tai auktoriteetteja, vaan työskentelee miten ja milloin itse haluaa. Jos kokonaisia ikäpolvia lokeroidaan vain yhteen lokeroon, on se aika yksioikoista. Todellisuus on monimutkaisempaa ja yhdellä sanalla kuvattuna yksilöllisempää. Kuitenkin ei mikään muoti tai suuntaus ole yhdentekevä, joten asiaa kannattaa kyllä ajatella. Pohdittavaksi kannattaa ottaa ainakin, että työltä ihmiset odottavat yksilöllisempiä ratkaisuja ja työltä penätään aitoa mielekkyyttä. (Rötkin 2015, 72 – 73.)

Aiemmin on voinut riittää se, että työntekijöitä ohjattiin yhtenä joukkona. Ne jotka eivät siihen sopeutuneet, saivat vaikean persoonan leiman tai leimattiin kylähulluiksi. Karkea jako myös työtaitojen suhteen voitiin tehdä hyvinkin pienin perustein, jos työntekijät olivat riittävän hyviä, niin heitä voitiin sietää ja jos taas eivät niin heistä hankkiuduttiin eroon. Työntekijöiden hyveenä voidaan kuvata nöyryyttä ja kuuliaisuutta sekä esimiehen johtamistapaan sopeutumista. (Rötkin 2015, 73.)

Tultaessa 2010-luvulle esimiehen on tullut sopeuttaa omaa käyttäytymistään työntekijöihin. Roolit palveltavasta palvelijaksi on haastanut esimiestyön. Jotta saavutetaan parempia tuloksia, johtamisen tulee koostua kunnioituksesta ja innostamisesta, aiemman alistamisen ja määräilyn sijaan. Tämän haasteen haltuun ottamiseen esimiehet tarvitsevat hyviä ja ketteriä sosiaalisia taitoja ja hyvää pelisilmää. (Rötkin 2015, 74.)

Kun esimiestyön tavoitteena on kunnianhimoisesti ja innostuneesti työskentelevät ihmiset, tulee miettiä tuottavatko nykyiset esimiestyön metodit halutun lopputuloksen. Onko työntekijät saatu ponnistelemaan yhteisen päämäärän eteen vilpittömällä halulla. Into ja vilpittön halu, tai näiden puute ratkaisevat onnistumisen tai epäonnistumisen. Jos luovutaisiin esimiehen kaikki tietävästä viisaudesta ja työstettäisiin asioita yhdessä työntekijöiden kanssa tai jopa annettaisiin työntekijöiden suunnitella ja ratkaista asioita itse, voisi innostus ja vilpittön halu nostaa päätänsä. Esimies voisi kokea onnistumisen tunteen työntekijöidensä kautta, toimia mahdollistajan ja antaa tukea tarvittaessa. Tämän kaltainen toiminta lisää myös työyhteisön ja työn kehittämisen mahdollisuuksia ja luo aitoa innostusta sekä sitoutumista. (Rötkin 2015, 78 – 79.)

#### 4.4. Vuorotyö

Suomen kielitoimiston sanakirjan mukaan vuorotyötä kuvataan työksi, jossa työntekijät on jaettu kahteen tai useampaan eri aikoihin työskentelevään ryhmään. Vuonna 2008 työlötutkimuksen mukaan poikkeavaa työaika teki kolmasosa palkansaajista (32 %). Eurooppalaisittain tarkasteltaessa suomalaiset työajat ovat joustavat. Työhön tulo- ja lähtöaikoihin on ollut paremmat mahdollisuudet vaikuttaa 2000-luvulla kuin vielä 1990-luvulla. Vähintään puolen tunnin muutoksia työpäivään voi toteuttaa jo yli 60 % palkansaajista. 20 % palkansaajista vuonna 2008 työskenteli kaksi- tai kolmivuorotyössä. (Aaltonen, M., Ahonen, G., Ala-Tuuhonen, K., Antti-Poika, M., Aro, T., Honkonen, T., Hublin, C., Husman, K., Husman, p., Härmä, M., Karjalainen, A., Kasvio, A., Korppoo, L., Kujala, S., Launis, K., Liira, J., Martimo, K-P., Mäkitalo, J., Oksa, P., Pääkkönen, R., Räsänen, K., Saari, J., Saarinen, K., Sauni, R., Setälä, M-L., Takala, E-P., Uitti, J., Vainio, H., Martimo, K-P. (toim), Antti-Poika, M. (toim) & Uitti, J. (toim). 2010, 125.)

Uni-valverytmi on yksi elimistön selkeimmistä ja tärkeimmistä rytmeistä. Biologisesti ihminen on päiväeläjä, joka on kehittynyt evoluution kautta olemaan valoisaan aikaan valveilla ja nukkumaan pimeällä. Ihminen tarvitsee unta työikäisenä keskimäärin 7–8 tuntia vuorokaudessa, jotta palautuminen on mahdollista. Unen tarve vaihtelee yksilöllisesti 5–10 tunnin välillä. Siirtyminen esimerkiksi aamuvuoroista ilta- tai yövuoroihin on helpompaa kuin päinvastoin siirryttäessä. Ennen ensimmäistä aamuvuoroa pääunijakso lyhenee keskimäärin kahdella tunnilla. Näin syntyy univajetta, jota pyritään ottamalla päivänokosia sekä vapaapäivinä nukkumalla enemmän. Kolmasosalla vuorotyöntekijöistä on oman arvionsa perusteella vaikeuksia nukahtaa ja puolet kokee unen olevan katko-naista päiväaikaan. Oman arvionsa mukaan puolet kokee herättyään itsensä huonosti levänneeksi. Kun perinteistä päivävuorotyötä ja kaksivuorotyötä verrataan keskenään niin nämä oireet ovat yleisimpiä säännöllisessä kaksivuorotyössä. (Aaltonen ym. 2010, 126–127.)

#### 4.5. Työaika-autonomia

Autonomisessa työvuorosuunnittelussa työvuorosuunnitelman tekevät työntekijät yhdessä sovittujen reunaehtojen mukaan. Reunaehtoina tulee huomioida työaikalaki, virka-



ja työehtosopimukset sekä organisaation toiminnan asettamat rajat työvuorojen suunnittelulle. Lopullisen työvuorolistan laatii aina vastuussa oleva työnantajan edustaja. Epäsäännöllisistä työaikajärjestelyistä huolimatta autonomisen työvuorolistasuunnittelun avulla pyritään yhteensovittamaan työntekijän muu elämä ja työ, tehokkuutta unohtamatta. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49–50.)

#### **4.5.1 Työaika-autonomia työhyvinvoinnin lisääjänä**

Ravitsemispalvelualan ammattilaisia työskentelee kunta-alalla esimerkiksi kouluissa, päiväkodeissa, sairaaloissa ja henkilöstöravintoloissa. Työtä tehdään työyhteisössä, joka voi olla yksikkö, osasto, ryhmä tai tiimi. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on perustehtävä joka vastaa kysymykseen: miksi olemme olemassa työyhteisönä ja miksi minut on palkattu tekemään omaa tehtävääni? Työyhteisöllä yhdistävänä tekijänä on yhteiset tavoitteet. (Ravitsemispalvelualan ammattilaisen opas 2014, 12–14.)

Autonomisella työvuorosuunnittelulla työhyvinvoinnin näkökulmasta tavoitellaan työkyvyn, työssäjaksamisen ja työnhallinnan kehittymistä positiivisesti. Työntekijä joka omaa hyvät voimavarat, on tavoittelemisen arvoinen asia. (Kallio 2015, 85, 88.) Työntekijöiden työssäjaksamista on pystytty lisäämään sosiaali- ja terveysalalla autonomisen työvuorosuunnittelun avulla (Mattila 2011, 66; Hakkarainen 2013, 24; Jääskeläinen 2013, 33,48; Tabell 2013, 44). Vuorotyössä työvuorojen suunnitteluun osallistuminen koettiin helpottavan työvuorovaihtelun raskuudesta ja auttavan näin työssäjaksamista (Mattila 2011, 66).

Työntekijän oman jaksamisen kannalta on koettu hyväksi autonomisen työvuorosuunnittelun malli. Jokaisella työntekijällä on erilaiset ominaisuudet mukautua vuorotyöhön, joten, kun työntekijä itse laatii työvuorot, voidaan huomioida esimerkiksi yksilöllinen unen ja levon tarve paremmin. (Jääskeläinen 2013, 33–34.) Työntekijöiden kokema kuormittavuuden kokemus pieneni ja tilalle koettiin tulevan voimaantumista (Mattila 2011, 66).

#### **4.5.2 Työaika-autonomia henkilökohtaisen hyvinvoinnin lisääjänä**

Hyvinvoinnin lähteenä työntekijät kokivat työn ja muun elämän tasapainottamisen autonomisen työvuorosuunnittelun avulla (Hyvönen 2014, 56). Omiin työaikoihin vaikuttaminen koettiin helpommaksi ja työvuoroitoiden toteutuminen oli todennäköisempää. Työmotivaatio ja moraalit koettiin lisääntyvän työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääntyessä. (Mattila 2011, 54, 80.) Kun työntekijät pystyvät autonomisesti rytmittämään työvuoroja, koettiin sillä olevan työn ja perheen yhteensovittamisen kannalta positiivisia vaikutuksia (Jääskeläinen 2013, 30).

Lapsiperheiden osalta autonomisella työvuorojärjestelyllä voitiin vaikuttaa lastenhoitojärjestelyihin ja arkeen (Immonen 2013, 33). Kuten Koskinen ja Vokkolainen (2010, 38) ovat todenneet työaika-autonomian käyttöönoton myötä työntekijöiden harrastusmahdollisuudet ovat parantuneet sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen on helpottunut. Näiden yhteisvaikutusten kautta oma henkilökohtainen hyvinvointi ja jaksaminen ovat kehittyneet positiivisesti, sillä autonomisen työvuorosuunnittelun avulla on voitu täyttää työtä ajatellen yksilölliset palautumisaikaa koskevat tarpeet (Koskinen & Vokkolainen 2010, 38).

#### **4.5.3 Työvuorosuunnitteluun liittyvä lainsäädäntö ja sopimukset**

Työaikalain (2 luku, 4 §) mukaan työajaksi luetaan työhön käytetty aika sekä aika, jonka työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä. Työaikalain mukaan työaika on järjestettävä niin, että työntekijä saa kerran viikossa vähintään 35 tuntia kestävästä keskeytymättömän vapaa-ajan, joka on mikäli mahdollista sijoitettava sunnuntain yhteyteen. Viikottainen vapaa-aika voidaan järjestää keskimäärin 35 tunniksi 14 vuorokauden ajanjakson aikana. Vapaa-aikaa tulee olla kuitenkin 24 tuntia viikossa. (Työaikalaki 6 luku, 31 §.)

Työaikalain mukaan jokaiselle työpaikalle on laadittava työvuoroluettelo, josta käyvät ilmi työntekijän säännöllisen työajan alkamisen ja päättymisen sekä lepoaikojen ajankohdat. Työvuoroluettelo on laadittava samaksi ajanjaksoksi kuin työajan tasoittumisjärjestelmä, jollei se tasoittumisjakson pituuden tai suoritettavan työn epäsäännöllisyyden

vuoksi ole erittäin vaikeata. Työvuoroluettelo on kuitenkin laadittava niin pitkälle ajanjaksolle kuin mahdollista. Työvuoroluettelo on saatettava kirjallisesti työntekijöiden tietoon hyvissä ajoin, viimeistään viikkoa ennen siinä tarkoitettun ajanjakson alkamista. Tämän jälkeen työvuoroluetteloa saa muuttaa vain työntekijän suostumuksella tai töiden järjestelyihin liittyvästä painavasta syystä. (Työaikalaki 7 luku, 35§,)

Hatanpään ravintokeskuksella työaikamuotona käytetään yleistyöaikaa (Työaikalaki 3 luku, 6§). Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaan yleistyöajassa säännöllinen työaika on enintään 9 tuntia vuorokaudessa ja 38 tuntia ja 45 minuuttia viikossa. Yleistyöajassa työaika voi olla myös keskimäärin mainittu enintään kuuden viikon ajanjaksossa. Viikkoa pidempää tasoittumisjaksoa on perusteltua käyttää vain silloin, kun se on toiminnan kannalta tarpeen. Niiltä viikoilla, joihin sisältyy työaikaa lyhentävä arkipyhä, säännöllistä viikkotyöaikaa lyhennetään 7 tuntia 45 minuuttia kultakin arkipyhäpäivältä. (KVTES 2017.)

Iltatyöllä tarkoitetaan klo 18.00 – 22.00 tehtyä työtä. Iltatyöstä maksetaan rahakorvausta 15 % korottamattomasta tuntipalkasta tai annetaan vastaava aika rahana. Yötyöllä tarkoitetaan kello 22.00 – 07.00 tehtyä työtä. Yötyöstä maksetaan rahakorvauksena 30 % korottamattomasta tuntipalkasta tai annetaan vastaava vapaa-aika. (KVTES 2017.)

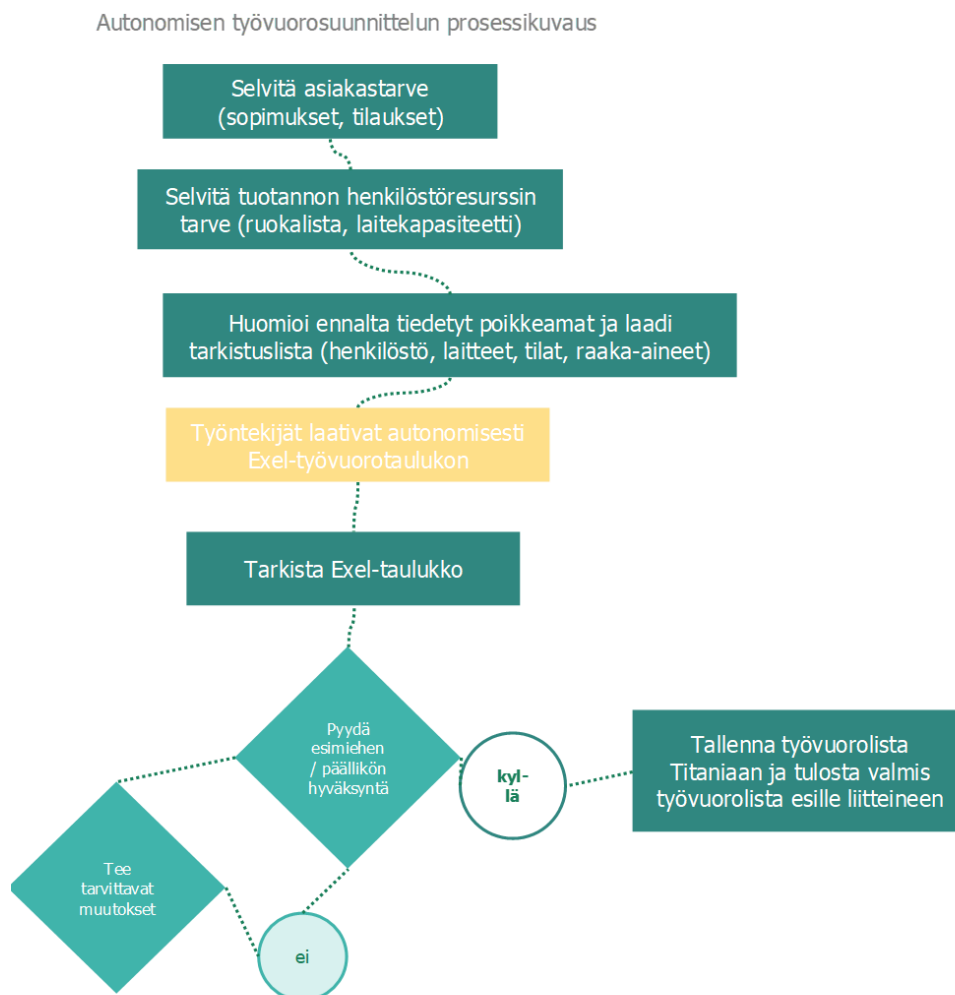
#### **4.5.4 Autonomisen työvuorosuunnittelun prosessimalli**

Kuten perinteisessä työvuorosuunnittelussakin, niin myös autonomisessa työvuorosuunnittelun prosessissa (kuvio 3) asiakas- ja henkilöstöresurssin tarvesuunnitelma toimii tarkistuslistana, kun työvuorosuunnitelmaa varten laaditaan Excel-taulukko. Taulukkoon huomioidaan ennalta tiedetyt poikkeamat. Asiakas- ja henkilöstöresurssin tarkistuslistaan kirjataan päivittäinen henkilöstöresurssin tarve, jossa huomioidaan myös erityisosaamisen tarpeet. Johtotiimi laatii työvuorolistan laatimista varten reunaehdot (liite 4), jotta esimerkiksi henkilöstön koulutuspäivät voidaan huomioida listalla.

Työntekijät on jaettu kuuden hengen ryhmiin ja ryhmät aloittavat työvuorojen suunnittelun vuorotellen käyttäen apunaan asiakas- ja henkilöstöresurssin tarvesuunnitelmaa, Excel-taulukkoa, kyseisen työvuorolistan reunaehtoja sekä kahta aiempaa työvuorolistaa. Suunnitteluun käytettävä aika on työaikaa. Aloittava ryhmä vaihtuu uuden työvuorolistan

myötä, joten työntekijöiden tasa-arvo toteutuu kierron ansiosta. Yhdellä ryhmällä on aikaa laatia listaa yhden tunnin ajan. Vaikka työvuorolistaa laaditaan ryhmänä työntekijät voivat suunnitella vain omia työvuorojaan, ellei asiasta ole muuta sovittu. Johtotiimin jäsen on käytettävissä koko suunnittelun ajan ja vastaa esille nouseviin kysymyksiin, mutta ei laadi työvuorolistaa.

Työvuorosuunnitelman ollessa valmis, sen tarkistaa toimipisteen esimies tai päällikkö. Lista voidaan tehdä tässä vaiheessa tarvittavat muutokset. Tarkistuksen jälkeen johtotiimin jäsen tallentaa listan Titania -ohjelmistoon ja tulostaa virallisen työvuorolistan esille sekä tulostaa työntekijöiden henkilökohtaiset työvuorolistat. Henkilökohtainen työvuorolista voidaan työntekijän toiveesta lähettää myös työntekijälle sähköisessä muodossa.



KUVIO 3. Autonomisen työvuorosuunnittelun prosessikuvaus.

## 5 TYÖAIKA-AUTONOMIA SELVITYS

Hatanpään henkilöstölle tiedotettiin 31.1.2018 tiimipalaverissa tulevasta opinnäytetyöstä, joka käsittelee autonomista työvuorosuunnittelua. Aamupalaverissa 26.2.2018 esiteltiin autonomista työvuorosuunnittelua koskevan kyselyn pääpiirteet sekä kerrattiin autonominen työvuorosuunnittelu termi. Kyselyn tuloksia esiteltiin henkilöstölle kootusti 19.3.2018 aamupalaverissa. Opinnäytetyön etenemisestä kerrottiin tiimipalaverissa 4.4.2018.

### 5.1. Kyselytutkimus

Opinnäytetyön aineistoa kerättiin ja analysoitiin käyttäen kvantitatiivista menetelmää. Määrällinen tutkimusmenetelmä auttaa selittämään numeraalisesti tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksissa, joissa kohde on kuvattavissa syy-seuraus suhteiden kautta tai yleisellä tasolla numeraalisesti. Tutkimuksen tavoitteena on löytää, millä tavalla eri asiat liittyvät tai eroavat toisten kesken. Määrällisessä tutkimuksessa tutkimusaineisto tulee saada testattavaan ja mitattavaan muotoon. (Vilka 2015, 66 – 67.)

Tutkimusmenetelmän valintaa opinnäytetyössä ohjaavat tutkimuskysymykset, haluttu tieto sekä tutkimusongelma (Vilka 2015, 68). Määrällisen tutkimuksen etu on, että sen rakenne ei ole muuttunut vuosisatojenkaan aikana, joten se on standardi monilla tieteen aloilla (Shuttleworth 2008). Kysely itsessään ei ole määrällinen tutkimus, mutta sitä käytetään tutkimusaineiston keräämisessä. Ominaista määrälliselle tutkimukselle on tiedon mittaaminen käyttämällä erilaisia mittareita, saadun tiedon käsittely sekä tulosten ja asioiden esittäminen lukuina. (Vilka n.d., 17)

#### 5.1.1 Kyselylomakkeen suunnittelu

Merkityksellisintä määrällisessä tutkimuksessa on kyselylomakkeen eli mittarin suunnittelu niin, että kysymyksien avulla saadaan vastauksia varsinaiseen tutkimuskysymykseen. Kysymysten tulee olla suunniteltu niin, että ne ovat vastaajille selkeitä ja ymmär-

rettäviä. Virheellisesti ymmärrettyjen kysymysten analysointi jälkikäteen ei ole korjattavissa edes taitavilla tilastollisilla analyyseillä. (Ronkainen ym. 2014, 138; Vilkkä 2015, 104 – 105.) Kyselylomakkeelle valittiin teoriaan pohjautuvia ja tutkimusongelmaa vastaavia väittämiä.

Sopiva mitta-asteikko on kyselyn onnistumisen kannalta merkittävä tekijä. Jos halutaan selvittää vastaajien mielipiteitä tai asenteita, voidaan hyödyntää Likertin asteikkoa. Likertin asteikossa vastausvaihto-ehto on yleensä pariton määrä. Ideana on antaa vastaajalle mahdollisuus olla ottamatta kantaa kysytyyn asiaan. Suositeltavaa on, että kaikki mitta-asteikon vaihtoehdot on esitetty niin lukuina kuin verbaalisesti. Likertin asteikosta on mahdollista jättää pois keskimäinen neutraaliluokka. Jos näin halutaan toimia voitulosten tulkinta olla kyseenalaista ja vertailtavuus toiseen tutkimukseen, jossa neutraaliluokka on olemassa, on haasteellista. (Valli 2010, 118 – 119.)

Opinnäytetyön kyselyssä käytettiin Likertin mitta-asteikkoa. Mitta-asteikkoa käytettiin niin 5-portaisena sekä ilman neutraaliluokkaa 4-portaisena. Molemmat asteikot olivat kuvattuna ääripäistä numeraalisesti ja verbaalisesti. Muut asteikon vaihtoehdot olivat kuvattuna numeraalisesti. Vastaaminen tapahtui valitsemalla sähköisestä lomakkeesta omaa mielipidettä vastaava numero. Mitta-asteikon selitysriivi oli jokaisen kysymyksen kohdalla. Sähköisessä kyselylomakkeessa (liite 5) oli 5 osiota.

Ensimmäisessä osiossa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta sekä autonomisesta työvuorosuunnittelusta terminä ja se toimi kyselyn johdantona. Toinen osio sisälsi viisi taustakysymystä, joiden avulla voitiin arvioida eri asioiden syy-seuraussuhteita. Kolmannessa osiossa aiheena oli työhyvinvointi ja johdantona toimi lyhyt kooste autonomisen työvuorosuunnittelun ja työhyvinvoinnin asiayhteydestä. Osiossa käytettiin Likertin 5-portaista asteikkoa, jonka tiedettiin olevan vastaajille ennestään tuttu mm. Tampereen Voimia liikelaitoksen vuosittaisen henkilöstötyytyväisyyskyselystä. Kysymyksiä osiossa oli viisi.

Neljäs osio alkoi autonomisen työvuorolistasuunnittelun termin kertauksella ja osion kysymykset käsittelivät autonomista työvuorosuunnittelua. Koska palvelualalla autonominen työvuorosuunnittelu on vasta alussa, niin vertailtavuus toisiin vastaaviin tutkimuksiin ei ollut merkittävässä roolissa. Tässä kyselyn osassa ei haluttu antaa mahdollisuutta neut-

raaliin vastukseen. Näin mitta-asteikkoa supistettiin 4-portaiseksi. Kysymyksiä neljännessä osiossa oli yhdeksän. Viidennessä osiossa kiitettiin vastaajia kyselyn täyttamisestä ja kerrottiin kyselyn vastausten julkaisemisesta kootusti toimipisteen aamupalaverissa.

Kyselylomakkeen testaus ennen oikeaa mittaamista on mahdollisimman onnistuneen kyselyn tae. Testaajat arvioivat kysymysten ja vastausohjeiden selkeyttä, mittariston toimivuutta, kysymysten määrää ja vastaamiseen käytettävää aikaa sekä visuaalista ulkonäköä. Testaajilla on mahdollisuus tuoda esille oma mielipiteensä kysymysten olennaisuudesta ja ehdottaa kyselyyn mahdollisia lisäkysymyksiä. (Vilka 2015, 108.) Kyselyn kysymyksiä tarkasteltiin toimeksiantajan edustajan kanssa ja kysymyksiä muokattiin vastaamaan paremmin tutkimuskysymykseen.

Ennen kyselyn julkaisemista sähköinen kyselylomake testattiin kolmella ulkopuolisella henkilöllä, joille autonominen työvuorosunnittelu terminä ei ollut ennestään tuttu. Kaikki henkilöt olivat työskennelleet palvelualalla yli kolmen vuoden ajan. Nämä kolme henkilöä vastasivat siten kohdejoukkoa hyvin. Kyselyyn vastaaminen vei testaajilta kolmesta viiteen minuuttia. Testauksesta saadun palautteen perusteella muutettiin muutamia sanamuotoja, mutta muuten sähköinen kyselylomake julkaistiin ennallaan.

### **5.1.2 Aineiston keruu**

Kyselytutkimus toteutettiin sähköisesti, käyttäen Google Forms ohjelmaa. Kun pyritään saamaan vastauksia kirjallisiin väittämiin tai kysymyksiin tiedonkeruumenetelmäksi määritellään kysely, joka on määrällisessä tutkimuksessa tavallisin tapa kerätä aineisto (Vilka 2015, 98). Suositus kvantitatiivisen tutkimuksen otannasta on koko perusjoukon tutkiminen, jos perusjoukko on alle sata henkilöä (Holopainen & Pulkkinen 2006, 28; Heikkilä 1998, 32; Vilka 2015, 52). Tässä tutkimuksessa kyselyiden perusjoukko oli pieni (alle neljäkymmentä), joten kysely lähetettiin kaikille tutkimukseen osallistuville. Kysely lähetettiin kaikille Hatanpään ravintokeskuksessa työskenteleville Voimian työntekijöille henkilökohtaiseen työ sähköpostiosoitteeseen. Kysely oli avoimena 26.2. – 10.3.20018 välisen ajan.

### 5.1.3 Aineiston analysointi

Kyselytutkimuksen aineistoa analysoitiin käyttäen kvantitatiivisia menetelmiä. Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan vertailla, kuvata ja selittää (Vilkkä n.d., 23). Käytettäessä sähköistä kyselyä, voidaan Google Formsin tuottamia koontitietoja analysoida jo varhaisessa vaiheessa. Google Forms ohjelmasta kyselyn vastaustiedot saadaan Excel-taulukko muodossa. Lopullinen analyysi tehtiin Excelin Tixel -tilasto-käyttöliittymän avulla. Tixel-tilasto-käyttöliittymää käytettiin aineiston frekvenssien ja prosentiosuuksien laskemiseen sekä ristiin taulukointiin. Aineistosta saadut tiedot sekä kuviot hyödynnettiin suoraan tulosten kuvaamisessa.

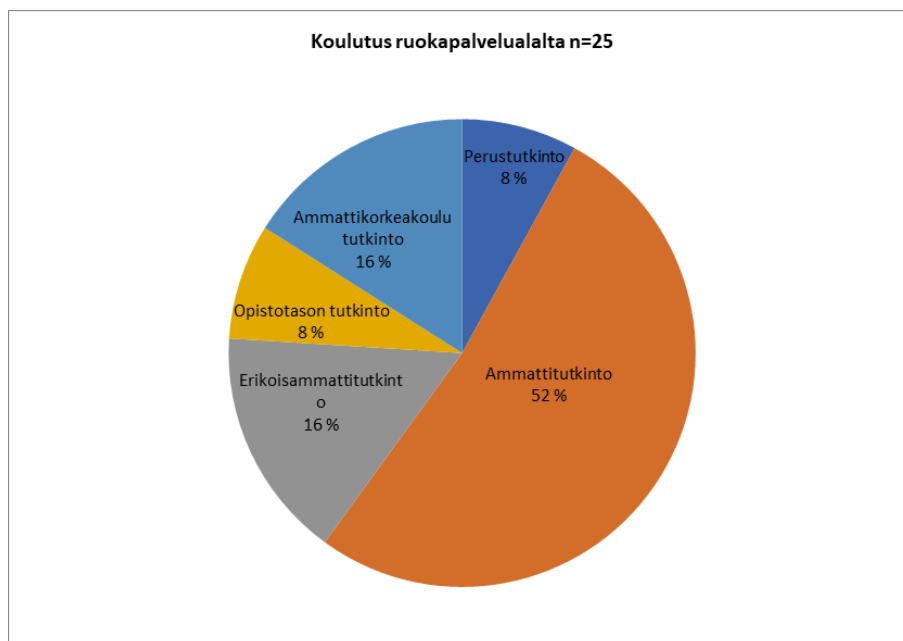
Opinnäytetyön aineiston analyysissä ei tilastollisia testejä tehty ollenkaan, koska opinnäytetyön luonne on kokonaistutkimus. Heikkilän (2014a) mukaan tilastollisessa testauksessa tulee selvittää, onko mahdollista otoksesta hankittuja tietoja yleistää koko perusjoukkoon. Kun koko perusjoukko on tutkimuksen kohteena, ei testaamista ole tarpeen tehdä. Ne vastaukset, joita ei ole saatu, muodostavat kadon kummassakin tilanteessa. (Heikkilä 2014a, 4.)



## 6 KYSELYN TULOKSET

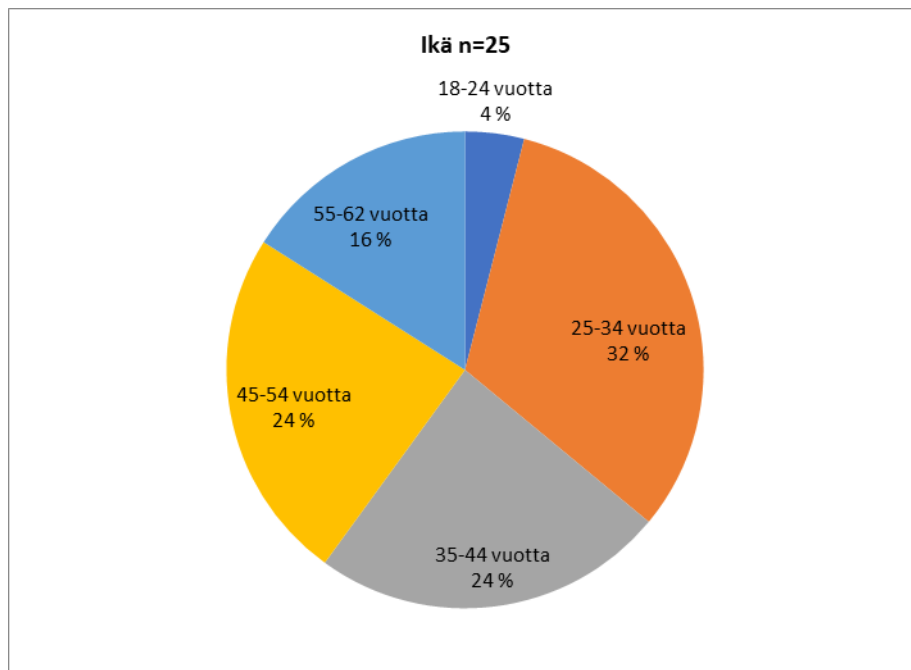
### 6.1. Taustatiedot

Sähköiseen kyselyyn vastasi 71 % toimipaikan työntekijöistä eli 25 työntekijää (n=35). Kysely oli lähetetty 35 työntekijälle, joten vastauskato oli 29 % (n=10). Ammattitutkinnon oli suorittanut vastaajista 13 työntekijää (52 %), erikoisammattitutkinnon oli suorittanut neljä vastaajaa, ammattikorkeakoulututkinnon oli suorittanut neljä vastaajaa, kaksi vastaajaa oli suorittanut opistotason tutkinnon ja kaksi vastaajaa oli suorittanut perustutkinnon (kuvio 4).



KUVIO 4. Koulutusjakauma

Vastaajia eri ikäryhmistä oli kattavasti. Vastaajista 25-34 vuotiaita oli eniten, eli 32 % (kuvio 5). saman verran vastaajia oli 35-44 vuotiaissa ja 45-54 vuotiaissa eli kummassakin oli 24 %. 55-64 vuotiaita oli 16 % ja 18-24 vuotiaita oli 4 %.



KUVIO 5. Vastaajien ikä

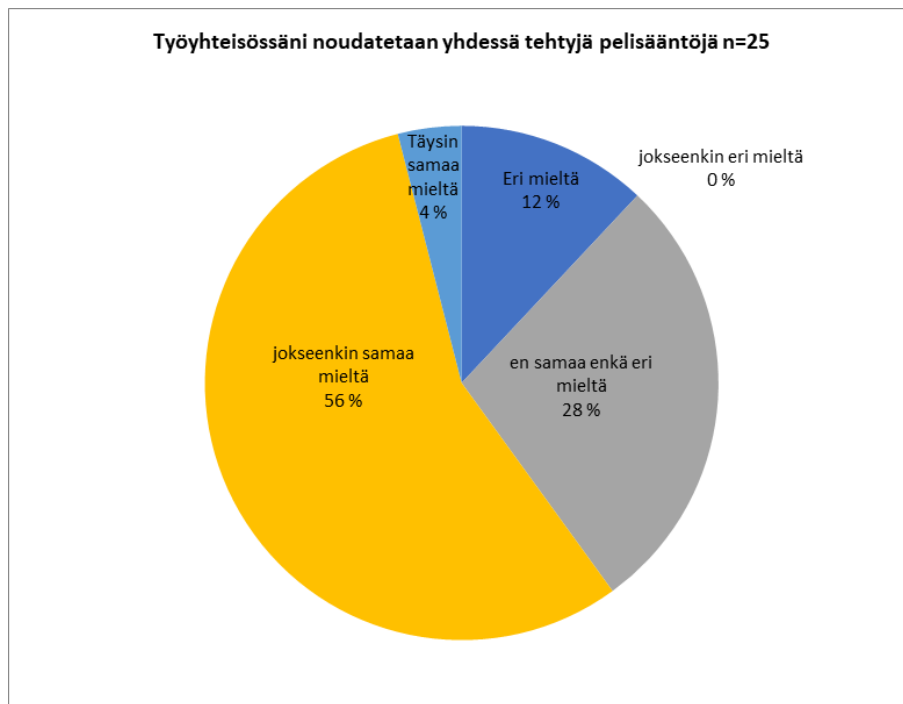
Työkokemusta suurimmalla osalla vastaajista (56 %) oli ruokapalvelualalta yli 11 vuotta (n=14). Vastaajista 56 % oli työskennellyt Hatanpään ravintokeskuksella 5 vuotta tai alle (N=14) (taulukko1).

TAULUKKO 1. Muut taustatiedot

Työkokemus palvelualalta	5 vuotta tai alle	24 %	n=6
	6-10 vuotta	20 %	n=5
	11-15 vuotta	12 %	n=3
	16 vuotta tai yli	44 %	n=11
Työkokemus Hatanpään ravintokeskuksella	5 vuotta tai alle	56 %	n=14
	6-10 vuotta	24 %	n=6
	11-15 vuotta	12 %	n=3
	16 vuotta tai yli	8 %	n=2

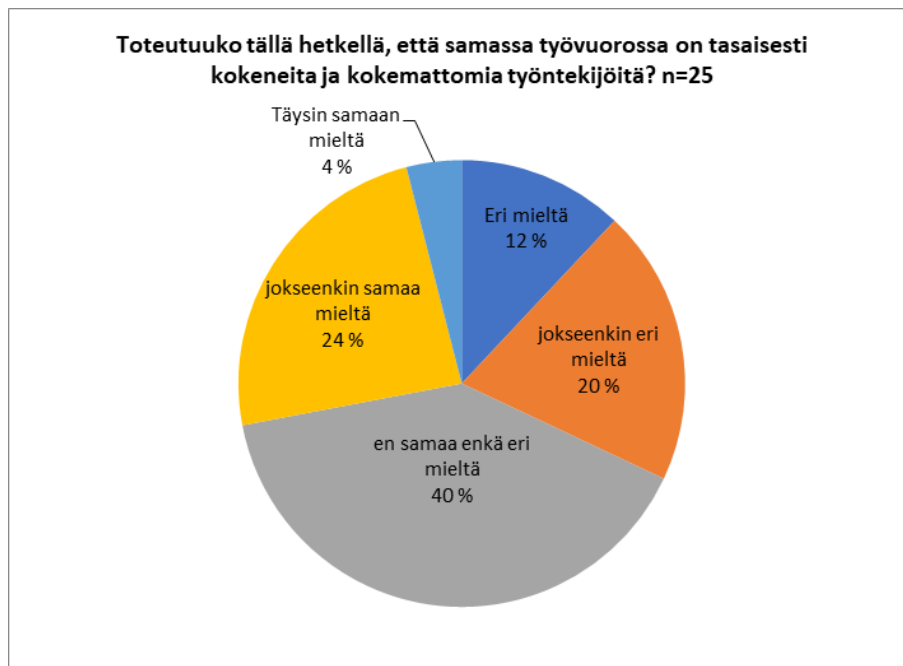
## 6.2. Työntekijöiden antamat arvioinnit autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutuksista työhyvinvointiin

Vastaajista 56 % (n=14) koki olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että työyhteisössä noudatetaan yhdessä tehtyjä pelisääntöjä, toisaalta 28 % (n=7) vastaajista oli valinnut en samaa enkä eri mieltä (kuvio 6).



KUVIO 6. Yhdessä sovittujen pelisääntöjen noudattaminen työyhteisössäni.

Kysyttäessä toteutuuko tällä hetkellä se, että samaan työvuoroon on suunniteltu tasaisesti enemmän kokemusta omaavia ja vastaavasti kokemattomampia työntekijöitä, vastaajista 40 % (n=10) ei ole samaa tai erimieltä. Muiden vaihtoehtojen vastausprosentit jakautuvat 4-24 prosentin välille (kuvio 7).



KUVIO 7. Työkokemuksen tasapuolinen jakautuminen työvuoroissa.

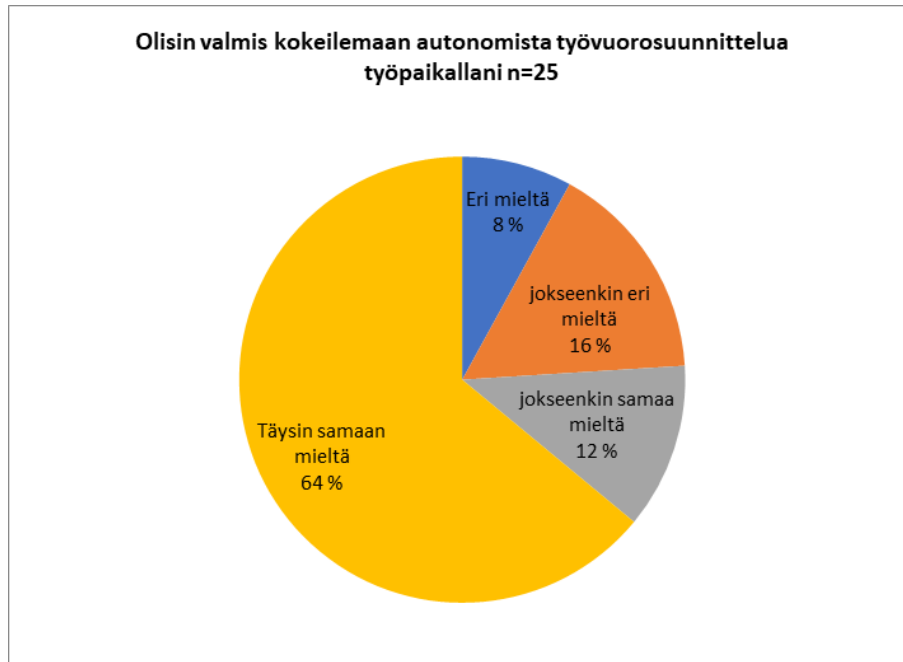
Vastaajista 56 % (n=14) on sitä mieltä, että ennalta sovitut tai pyydetty toivepäivät tai vuorot toteutuvat hyvin. Vastaajista 80 % (n=20) jäisi vapaille aamuvuorosta ja 56 % (n=14) vastaajista panostaisi omaan hyvinvointiin enemmän esimerkiksi aloittaisi uuden harrastuksen, jos voisi suunnitella itse työvuoronsa (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Työvuorosuunnittelun vaikutukset työhyvinvointiin.

Ennalta sovitut tai pyydetty toivepäivät tai vuorot toteutuvat hyvin.	Eri mieltä	8 %	n=2
	Jokseenkin eri mieltä	4 %	n=1
	En samaa enkä eri mieltä	12 %	n=3
	Jokseenkin samaa mieltä	56 %	n=14
	Täysin samaa mieltä	20 %	n=5
Jos suunnittelisin itse omat vuoroni, haluaisin jäädä vapaille aamuvuorosta.	Eri mieltä	0 %	n=0
	Jokseenkin erimieltä	0 %	n=0
	En samaa enkä eri mieltä	12 %	n=3
	Jokseenkin samaa mieltä	8 %	n=2
	Täysin samaa mieltä	80 %	n=20
Jos suunnittelisin itse työvuoroni, niin panostaisin omaan hyvinvointiini enemmän. Esimerkiksi aloittaisin harrastuksen, johon tulee sitoutua määrättyinä päivinä viikossa.	Eri mieltä	0 %	n=0
	Jokseenkin erimieltä	8 %	n=2
	En samaa enkä eri mieltä	16 %	n=4
	Jokseenkin samaa mieltä	20 %	n=5
	Täysin samaa mieltä	56 %	n=14

### 6.3. Autonomisen työvuorolistan käyttöönoton mahdollisuudet

Kysyttäessä halukkuutta kokeilla omalla työpaikallaan autonomista työvuorosuunnittelua vastaajista 64 % (n=16) oli täysin samaan mieltä ja 8 % (n=2) oli eri mieltä (kuvio 8).



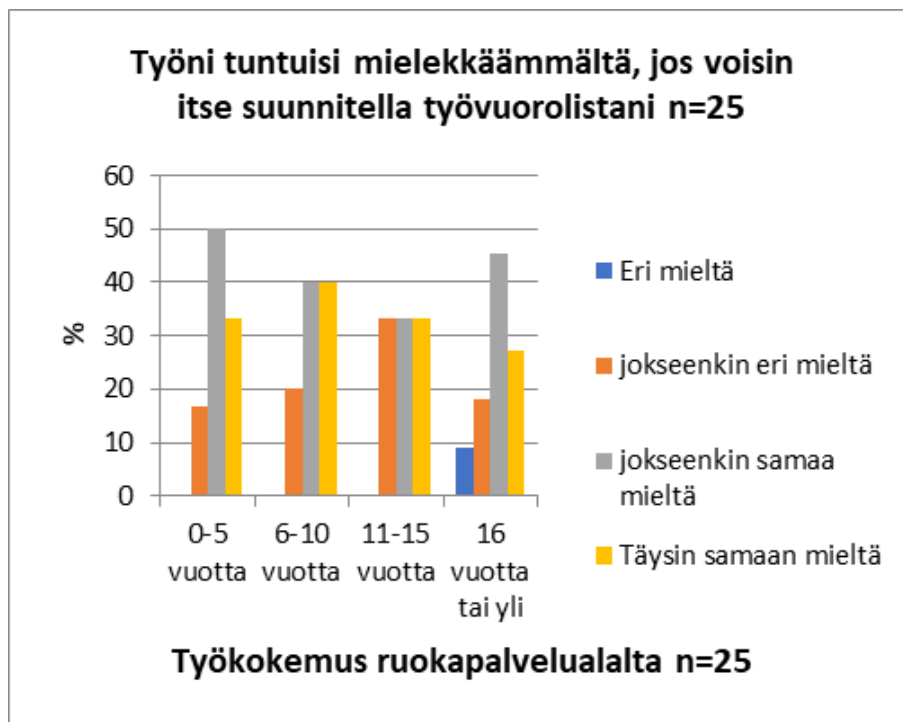
KUVIO 8. Halukkuus kokeilla omalla työpaikalla autonomista työvuorosuunnittelua.

Vastaajista 36 % (n=9) oli täysin samaa mieltä, kun kysyttiin valmiutta käyttää tunti omaa työaikaan autonomisen työvuorolistan suunnitteluun. 40 % (n=10) oli myös täysin samaa mieltä siitä, että osallistuisivat aktiivisesti työvuorolistan suunnitteluun. 32 % (n=8) oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että he haluavat johtotiimin jatkossakin suunnittelevan työvuorolistan (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Työvuorolistan suunnittelun halukkuus.

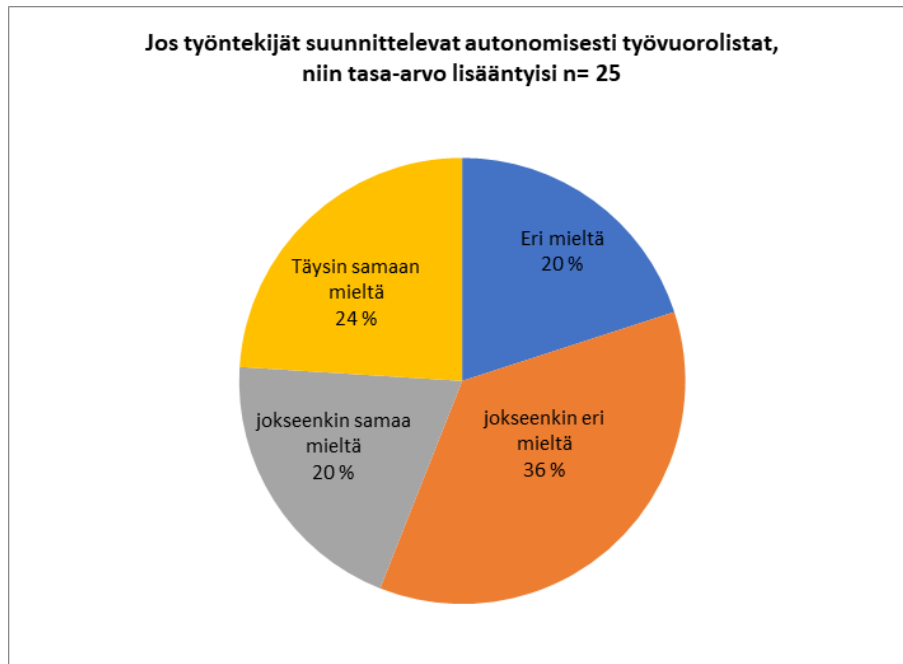
Olisin valmis käyttämään tunnin omaan työaikaani autonomisen työvuorolistan suunnitteluun	Eri mieltä	24 %	n=6
	Jokseenkin eri mieltä	8 %	n=2
	Jokseenkin samaa mieltä	32 %	n=8
	Täysin samaa mieltä	36 %	n=9
Osallistuisin aktiivisesti autonomisen työvuorolistan suunnitteluun	Eri mieltä	12 %	n=3
	Jokseenkin eri mieltä	16 %	n=4
	Jokseenkin samaa mieltä	8 %	n=8
	Täysin samaa mieltä	40 %	n=10
Haluan, että jatkossakin johtotiimi suunnittelee työvuorolistan	Eri mieltä	16 %	n=4
	Jokseenkin eri mieltä	24 %	n=6
	Jokseenkin samaa mieltä	32 %	n=8
	Täysin samaa mieltä	28 %	n=7

Kun verrataan ristiintaulukoinnin avulla väittämiä, jolloin rivimuuttujana on: työni tuntuisi mielekkäämmältä, jos voisin itse suunnitella työvuorolistani ja sarakemuuttujana: työkokemus ruokapalvelualalta, niin eniten hajontaa on 16 vuotta tai yli olevien vastaajien vastauksissa (kuvio 9).



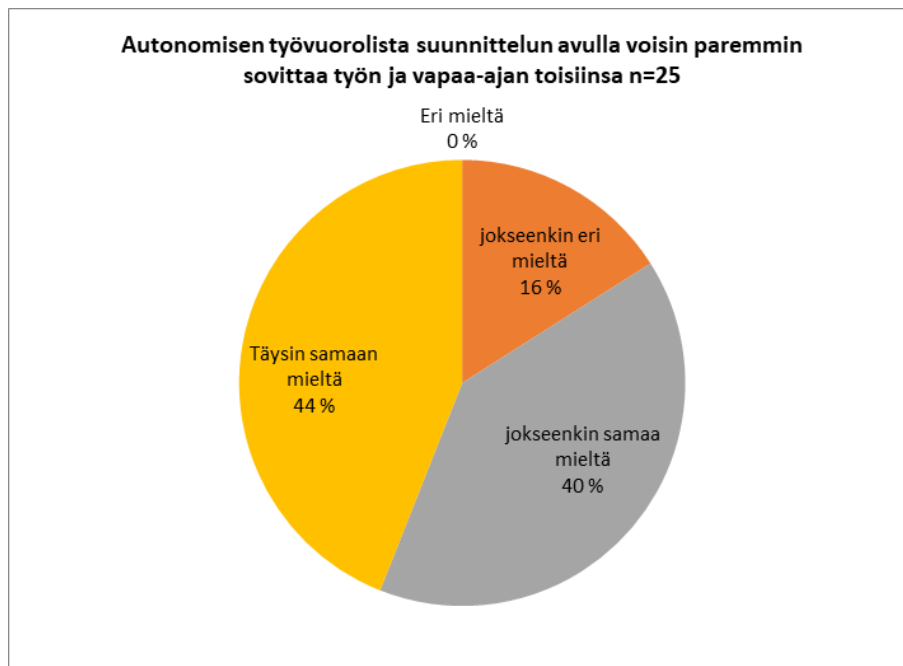
KUVIO 9. Työn mielekkyyden kokemus verrattuna työkokemukseen ruokapalvelualalla.

Vastaajista 36 % (n=9) olivat jokseenkin eri mieltä siitä, että jos työntekijät suunnittelisivat autonomisesti työvuorolistat, niin tasa-arvo lisääntyisi (kuvio 10).



KUVIO 10. Vaikutukset tasa-arvoon työntekijöiden suunnitellessa työvuorolistat.

Vastaajista 44 % (n=11) oli täysin samaan mieltä siitä, että autonomisen työvuorolista suunnittelun avulla voisi paremmin sovittaa työn ja vapaa-ajan toisiinsa. Jokseenkin samaa mieltä asiasta oli 40 % (n=10) vastaajaa. Huomattavaa on, että yksikään vastaaja ei ollut asiasta eri mieltä ja 16 % (n=4) oli jokseenkin eri mieltä (kuvio 11).



KUVIO 11. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen autonomisen työvuorosuunnittelun avulla.

Vastaajista 36 % (n=9) oli jokseenkin samaa mieltä ja 36 % (n=9) oli täysin samaa mieltä siitä, että työpaikka tuntuisi joustavammalta, jos voisi itse suunnitella työvuorolistan. Työmotivaation uskoisi olevan parempi 32 % (n=8) vastaajista ja 32 % (n=8) oli jokseenkin samaa mieltä (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Työvuorosuunnittelun vaikutukset työpaikan joustavuuteen ja omaan työmotivaatioon.

Työpaikkani tuntuisi joustavammalta, jos voisin itse suunnitella työvuorolistani	Eri mieltä	4 %	n=1
	Jokseenkin eri mieltä	24 %	n=6
	Jokseenkin samaa mieltä	36 %	n=9
	Täysin samaa mieltä	36 %	n=9
Työmotivaationi olisi parempi, jos voisin suunnitella työvuoroni oman unirytmieni mukaan.	Eri mieltä	8 %	n=2
	Jokseenkin eri mieltä	28 %	n=7
	Jokseenkin samaa mieltä	32 %	n=8
	Täysin samaa mieltä	32 %	n=8



## **7 PILOTOINTI**

Pilotoinnin tarkoituksena oli selvittää autonomisen työvuorosuunnittelun mahdollisuuksia ruokapalvelualalla. Pilotoinnin kohderyhmänä oli tarkasti rajattu työntekijäryhmä, jotka kaikki työskentelevät Hatanpään ravintokeskuksella dieetikokin ammattitehtävässä. Työntekijämäärä kohderyhmässä on yhdeksän henkilöä, joista seitsemän pystyi tänä ajankohtana osallistumaan pilottiin. Kohderyhmän jäsenien ikä vaihteli 29 – 54 vuoden välillä, keski-ikä osallistujilla oli 41,6 vuotta. Työkokemusta ruokapalvelualalta henkilöillä oli alkaen kymmenestä vuodesta ja yli 16 vuoteen. Kun kohderyhmä oli näin tarkasti rajattu, tiedot ilmoitetaan keskimääräisinä, jotta yhden yksilön tietojen tunnistaminen ei ole mahdollista.

### **7.1. Perehdytys**

Tilaisuuden aluksi osallistujille kerrottiin autonomisen työvuorosuunnittelun logiikkaa sekä jaettiin työvuorolistan suunnittelua varten pohja-aineisto. Tämä sisälsi kaksi aiempaa työvuorolistaa, työvuorosuunnittelun reunaehdot koskien suunniteltavaa työvuorolistaa, työvuorotaulukon, johon oli merkitty ennalta sovitut toiveet dieettiosaajien osalta ja koonti dieettiosaamista vaativista työvuoroista päivätasolla sekä työvuorolistan kaikki työvuorot eriteltynä päivätasolla. Osallistujille kerrottiin suunnitteluun käytettävä aika, joka oli yksi tunti.

### **7.2. Toteutus**

Pilotointi toteutettiin kahtena samansisältöisenä iltapäivätalaisuutena. Osallistujia molemmissa tilaisuuksissa oli neljä työntekijää sekä pilotin toteuttaja. Yksi työntekijä osallistui molempiin iltapäivätalaisuuksiin. Työntekijät täyttivät keskustellen ja vuorotellen omaa työvuorosuunnitelmaa yhteiseen työvuorotaulukkoon, pääsääntöisesti yhden viikon kerrallaan. Työvuorotaulukon täyttäminen sujui ongelmitta ja vastuullisesti, toiset työntekijät huomioiden.

Tuloksena oli kolmen viikon mittainen työvuorosuunnitelma dieetikokkien osalta ajalle 14.5. – 3.6.2018. Toteutukseen varattu aika riitti molemmissa tilaisuuksissa hyvin ja osallistujat palauttivat valmiin listan 50 minuutin sisällä suunnittelun aloituksesta. Tilaisuuden päätyttyä osallistujat olivat tyytyväisen oloisia ja tilaisuus herätti osallistujissa positiivista keskustelua. Työvuorosuunnitelma toimitettiin tarkistuksen jälkeen työvuorosuunnittelun pohjaksi.

### 7.3. Palaute

Pilotointiin osallistuneilta seitsemältä työntekijältä pyydettiin suunnittelupalaverin jälkeen kirjallinen palaute kyselylomakkeella nimettömänä (liite 5). Kun kysyttiin autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumisen mahdollisuuksia Hatanpään ravintokeskuksessa, kuusi vastaajaa seitsemästä piti onnistumista mahdollisena. Kehitysideoina esitettiin, että esimerkiksi toteutus voisi olla ammattiryhmittäin kiertävä. Esille nousi myös pohdintaa siitä, ovatko kaikki työntekijät halukkaita tekemään kaikkia omalle ammattitaidolle soveltuvia vuoroja tasapuolisesti.

Toisessa kysymyksessä käsiteltiin oman työhyvinvoinnin parantamista työvuorolistalle tehdyissä valinnoissa. Viisi vastaajaa seitsemästä vastasi oman työhyvinvoinnin olleen yhtenä kriteerinä vuoroja suunnitellessa. Työntekijän hyvinvointi on merkityksellistä menestyvän yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta (Rauramo 2008, 25, 54 – 55). Hyväksi koettiin mahdollisuudet päättää työpäivien sijainti ja toisaalta vapaapäivien sijainti. Tämän koettiin helpottava työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamista. Vastaava ilmiö on myös aiemmin tehdyissä tutkimuksissa todettu sosiaali- ja terveysalan työpaikoilla (Koskinen & Vokkolainen 2010, 38, Tuuli 2017, 40 – 42). Vastaajat kokivat myös itse tehtävän työvuorosuunnittelun mahdollistavan erilaisten työvuorojen valinnan, myös dieettivuorojen ulkopuolelta, jolloin dieetikokin työstä palautuminen on mahdollista tekemällä toisenlaisia työtehtäviä.

Esille nousi myös yhtenä näkökulmana dieetikokin työn kuormittavuus, jota kyetään itse tehtävän työvuorosuunnittelun avulla vähentämään. Työterveyslaitoksen (2018) työhyvinvointitalossa perustana ovat terveys- ja toimintakyky, joka on jaettu fyysiseen -, psyykkiseen- ja sosiaaliseen toimintakykyyn. Kokonaisvastuu yksilö työkyvystä jakaantuu sekä yhteiskunnan, yrityksen että yksilön kesken (Työterveyslaitos 2018). Voidaan

siis todeta, että yrityksen tarjoama autonominen työvuorojen suunnittelutapa mahdollistavaa yksilön työkyvyn positiivisen kehityksen.

Kolmannessa kysymyksessä keskityttiin omaa työtä koskevaan vaikuttamisen mahdollisuuteen. Vaikuttamisen mahdollisuudet omaa työtä koskien koettiin lisääntyvän kuuden vastaajan kohdalla. Tärkeänä voimaresurssina itse tehdyn työvuorolistan kannalta koettiin mahdollisuus työvuoroihin valmistautumiseen ennakkoon sekä asennoituminen itse suunniteltuihin vuoroihin koettiin helpommaksi. Autonomisesti suunniteltava työvuorolista koettiin myös hyvänä motivaation lisääjänä. Työn mielekkyyteen vaikuttaa yhtenä tekijänä omaan työhön liittyvien seikkoihin oleva vaikuttamisen mahdollisuus (Rauramo 2008, 25, 54 – 55). Esille nousi myös pohdintaa siitä, että jos poissaoloja työyhteisössä tulee, niin vaihdokset koettiin olevan kuitenkin siedettäviä. Ymmärrys siis autonomisen työvuorosuunnittelun aukottomuudesta tunnistettiin itsenäisesti pilottiryhmässä.

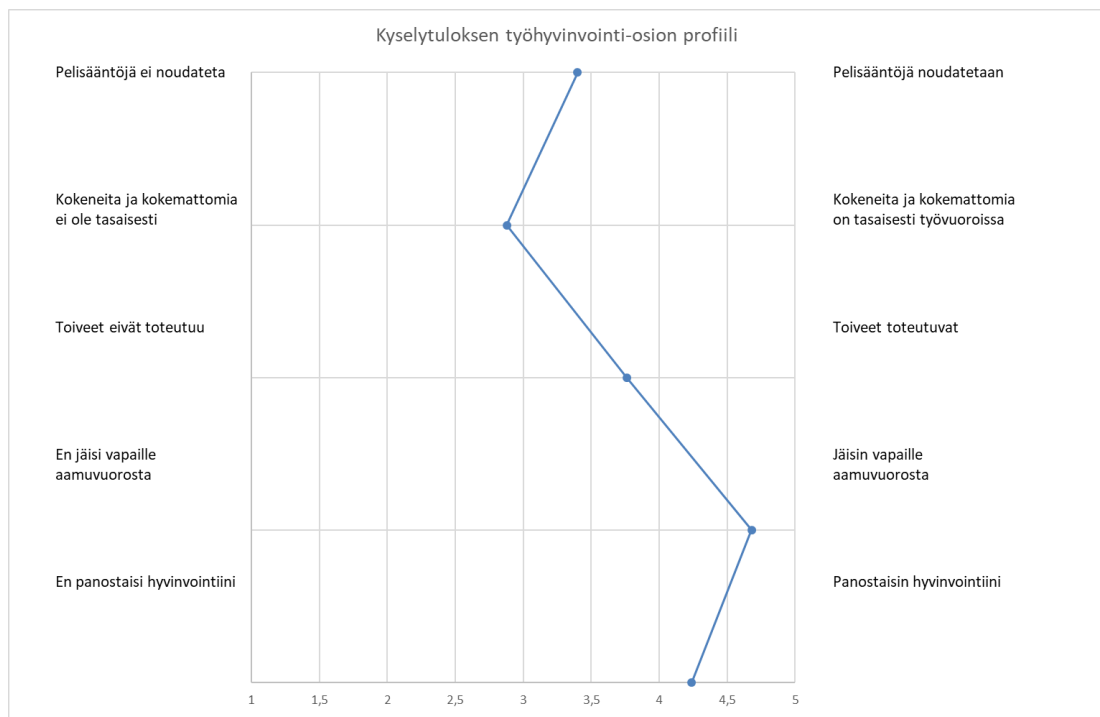
Avoimessa palautteessa kuvattiin hyvin autonomisen työvuorosuunnittelun lisäävän työntekijöiden välistä kommunikaatiota ja tasapuolisuutta esimerkiksi vapaapäivä toiveissa tulee koko työyhteisö huomioitua paremmin. Autonominen työvuorolista suunnittelu koettiin pääsääntöisesti mukavaksi tavaksi laatia työvuorolista.

## 8 POHDINTA

### 8.1. Tulosten tarkastelu

Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli korkea, joka osaltaan kertoo aihepiirin olevan kiinnostava. Kaikki kyselyyn vastanneet olivat vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Kun tarkastellaan vastaajien koulutustaustaa, niin voidaan huomata, että ammattitutkintojen lisäksi työntekijöillä on ollut halua lisätä osaamistaan ruokapalvelualalla erikoisammattitutkinnolla. Huomioitavaa on, että kaikilla vastanneilla oli ruokapalvelualan tutkinto. Työkokemusvuodet alalla ja työkohteessa vaihtelivat. Siitä voidaan päätellä, että toimipaikassa on työssä, niin kokemattomampia kuin kokeneita työntekijöitä melko tasaisesti.

Hyvässä työvuorosuunnittelussa otetaan huomioon toimipisteen toiminta, työntekijöiden osaaminen sekä määrä (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 89). Henkilökunnalla on hyvä olla nämä tiedot saatavilla, kun toimipaikassa käytetään autonomista työvuorosuunnittelua. Kyselytutkimuksen tulosten mukaan toimipaikan perinteisessä työvuorosuunnittelussa vain noin neljänneksen mielestä työvuorolistan laadinnassa otetaan huomioon, että työvuoroissa on tasaisesti kokeneita ja kokemattomampia työntekijöitä (kuvio 12).



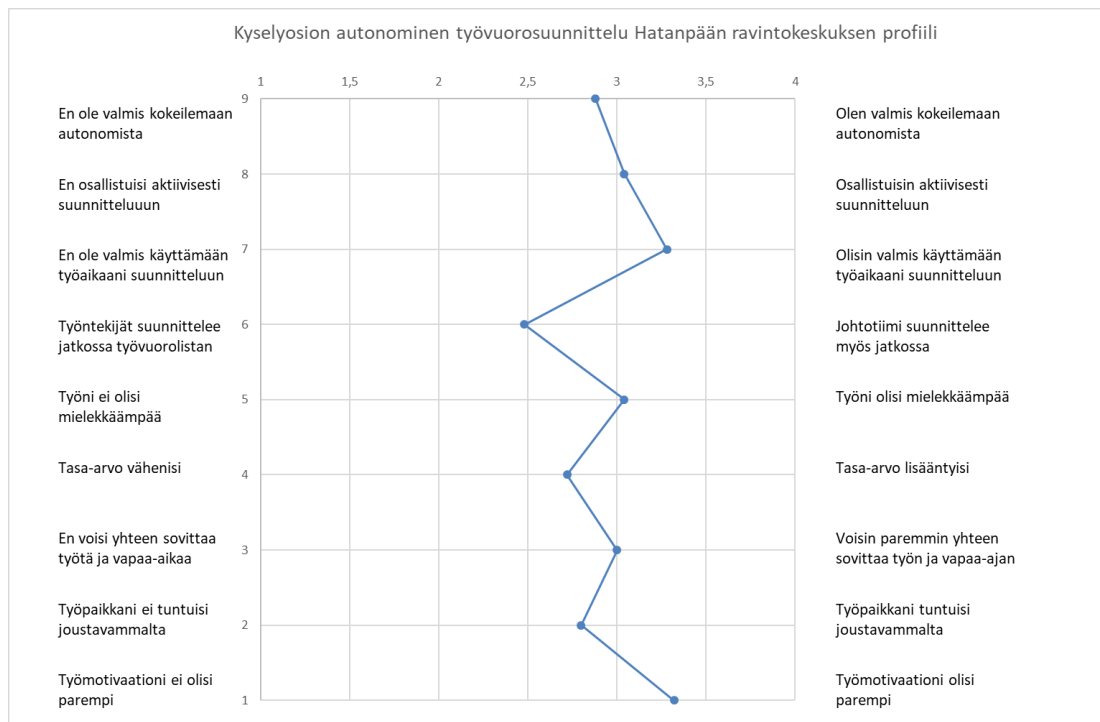
KUVIO 12. Hatanpään ravintokeskuksen työhyvinvointi osion profiili.

On välttämätöntä laatia yhteiset pelisäännöt, jotka koskevat kaikkia, autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumiseksi (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 52). Kyselyyn vastanneista suurin osa koki, että yhdessä laadittuja pelisääntöjä noudatetaan. Jatkossa voisi kuitenkin kerrata pelisääntöjen sisältö ja tarvittaessa päivittää ne vastaamaan autonomisen työvuorosuunnittelunkin tarpeita. Näin henkilökunta pystyy onnistuneesti suunnittelemaan itse työvuoronsa niin, että oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus on mahdollisimman hyvin tullut huomioiduksi.

Kysely tuloksen mukaan autonomisella työvuorosuunnittelun avulla työntekijät arvioivat voivansa panostaa hyvinvointiinsa entistä enemmän, sillä 76 % (n=19) vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Tämä sama asia heijastuu myös siitä, että 80 % (n=20) jäisi vapaalle aamuvuorosta. Näin vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen onnistuisi autonomisen työvuorosuunnittelun avulla paremmin. Kyselystä saatuja tuloksia tukevat myös aiemmat havainnot työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamisen tuomista hyödyistä (Hyvönen 2014, 56; Jääskeläinen 2013, 30).

Pilotoinnin aikana tehtyjen havaintojen sekä pilotointiin osallistuneiden työntekijöiden antamat palautteet autonomisen työvuorosuunnittelun toimintatavasta olivat kannustavia ja rohkaisevia. Työntekijät olivat aidon kiinnostuneita ja paneutuneita pilotoinnin toteutukseen. Tästä voisi yhtenä esimerkkinä kertoa yhden osallistujan antama nimetön palaute: ” Olisi kiva saada tehdä jatkossakin oma 3 vko vuorolista, eli jos tulee kiertäväksi”.

Kyselytulosten ja pilotoinnista saatujen palautteiden perusteella, voidaan todeta, että suurin osa työntekijöistä suhtautui autonomisen työvuorosuunnitteluun myönteisesti ja olisi valmis kokeilemaan sitä omassa toimipaikassaan (kuvio 13).



KUVIO 13. Hatanpään ravintokeskuksen autonomisen työvuorosunnittelun profiili.

## 8.2. Luotettavuus ja eettisyys

Arvioitaessa opinnäytetyötä on hyvä kiinnittää huomiota reliabiliteettiin ja validiteettiin. Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tehty tutkimus kuvaa tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen tarkkuutta. (Ronkainen ym. 2014, 130 – 131.) Tutkimuksen korkean validiteetin edellytys on lisäksi, että tutkimuksessa ei ole systemaattisia virheitä ja tutkimus antaa keskimääräisesti oikeita tuloksia (Heikkilä 2014b, 11 – 12).

Kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset on oikein valittu, voidaan tutkimuksen validiteettia sinällään pitää hyvänä (Hiltunen 2009, 11 – 12). Opinnäytetyön tutkimusmenetelmää arvioitaessa voidaan todeta, että työn tavoite ja opinnäytetyön tarkoitus vastasivat hyvin toisiaan. Tehty kyselytutkimus antoi vastaukset opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Aineiston keruu- ja analysointimenetelmät sopivat opinnäytetyöhön hyvin.

### 8.3. Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tuloksien mukaan Hatanpään ravintokeskuksen ruokapalvelualan henkilöstön kokemukset autonomisesta työvuorosuunnittelusta olivat hyviä: vaikuttamisen mahdollisuudet omaa työtä koskeviin päätöksiin koettiin hyvänä, työn ja vapaa-ajan yhdistäminen koettiin helpottuvan sekä mahdollisuus panostaa omaan hyvinvointiin koettiin mahdollisuutena. Tuloksista ilmeni tarve myös yhteisten pelisääntöjen kertaamiselle, erityisesti siirryttäessä koko työyhteisöä koskevan autonomisen työvuorosuunnittelun piiriin. Tässä on hyvä huomioida esimiestyön muuttuvat tarpeet, jotta uusi toimintamallin käyttöönotto olisi sujuvaa.

Jatkotutkimusaiheeksi ehdotan tutkimuksen toistamista en jälkeen, kun autonominen työvuorosuunnittelu on ollut käytössä, jotta nähdään nyt osallistuneiden työntekijöiden tekemien arviointien toteutuminen käytännössä. Näin voitaisiin havainnoida vaikutukset työhyvinvointiin sekä johtamisen mallin muutokseen. Kyselyn tekeminen Tampereen Voimia liikelaitoksen lasten ja nuorten palvelualueen tuen työntekijöille voisi tuoda erilaisia näkökulmia esille sekä kehittämideoita koko organisaation tulevaisuuden työvuorosuunnitteluun sekä johtamiseen.

## LÄHTEET

Aaltonen, M., Ahonen, G., Ala-Tuuhonen, K., Antti-Poika, M., Aro, T., Honkonen, T., Hublin, C., Husman, K., Husman, P., Härmä, M., Karjalainen, A., Kasvio, A., Korppoo, L., Kujala, S., Launis, K., Liira, J., Martimo, K-P., Mäkitalo, J., Oksa, P., Pääkkönen, R., Räsänen, K., Saari, J., Saarinen, K., Sauni, R., Setälä, M-L., Takala, E-P., Uitti, J., Vainio, H., Martimo, K-P. (toim), Antti-Poika, M. (toim) & Uitti, J. (toim). 2010. Työstä terveyttä. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Hakkarainen, I. 2013. Autonominen työvuorosunnittelu Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö (YAMK).

Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosunnittelu hoitoalalla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki Edita.

Heikkilä, T. 2014a. Muuttujien väliset riippuvuudet – esimerkkejä. Luettu 14.4.2018. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/5.SPSS/Riippuvuudet.pdf>

Heikkilä, T. 2014b. Kvantitatiivinen tutkimus. Luettu 17.4.2018. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Julkaistu 18.2.2009. Luettu 17.4.2018. [http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2006. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: Werner Söderström osakeyhtiö.

Hyvönen, J. 2014. Työaika-autonomia sairaalalohenkilöstön kokemana. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Pro gradu –tutkielma.

Immonen, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Pro gradu – tutkielma.

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto. 2014. Ravitsemispalvelualan ammattilaisen oma opas. Luettu 4.2.2018. [file:///C:/Users/anusa/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/ravitsemispalvelualan\\_ammattilaisen\\_opas\\_2014\\_jhl.pdf](file:///C:/Users/anusa/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/ravitsemispalvelualan_ammattilaisen_opas_2014_jhl.pdf)

Jääskeläinen, M. 2013. Työvuorosunnittelukäytännön ja ergonomisten työaikojen toteutuminen työaika-autonomiassa. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Lääketieteen laitos. Kansanterveystieteen ja kliinisen ravitsemustieteen yksikkö. Opinnäytetutkielma.

Kallio, M. 2015 Autonomisen työvuorosunnittelun toteutussuunnitelma aikuisten tehosatolla. Turun ammattikorkeakoulu. Terveystieteiden edistämisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö (YAMK).



Kielitoimiston sanakirja. 2014. Kotimaisten kielten keskuksen verkkojulkaisuja 35. Helsinki: Kotimaisten kielten keskus. URN:NBN:fi:kotus-201433, ISSN 2323-3370. Verkkojulkaisu HTML. Päivitettävä julkaisu. Luettu 25.2.2018.

Koskinen, M. & Vokkolainen, M. 2010. Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia. Tampereen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

KVTES. 2017. Kuntatyönantajat. N.d. Sopimukset, säännölliset työajat. Luettu 15.4.2018. <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2017/luku-3-tyo aika/saannolliset-tyoajat>

KVTES. 2017. Kuntatyönantajat. N.d. Sopimukset, säännöllisen työajan ylittäminen ja työaikakorvaukset. Luettu 15.4.2018. <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2017/luku-3-tyo aika/saannollisen-tyo ajan-ylittaminen-ja-tyo aikakorvaukset>

KVTES 2017. Kuntatyönantajat. N.d. Sopimukset, työaika. Luettu 15.4.2018. <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/tyo aika>

Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.

Mattila, L. 2011. Työvuoroautonomialla helpotusta vuorotyössä jaksamiseen. Työvuorosuunnittelun kehittäminen Tampereen yliopistollisen sairaalan Neuroalojen ja kuntoutuksen vastuualueella. Tampereen ammattikorkeakoulu. Terveystieteiden kehittäminen koulutusohjelma. Opinnäytetyö (YAMK).

NewStatesman. 2016. What impact are services like Uber, TaskRabbit and Airbnb having on Workers? Luettu 2.2.2018 <https://www.newstatesman.com/science-tech/technology/2016/01/what-impact-are-services-uber-taskrabbit-and-airbnb-having-workers>

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä, toinen painos. Juva: WSOY.

Pumppu-tietopankki. Monituottajuus. Luettu 4.2.2018. <http://pumppu-tietopankki.blogspot.fi/p/monituottajuus.html>

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.

Shuttleworth, M. 2008. Quantitative research design. Luettu 17.4.2018. <https://explorable.com/quantitative-research-design>

Tabell, M. 2013. Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto Kuopion yliopistollisen sairaalan päivystyksessä: lääkintävahtimestareiden kokemukset uudesta työvuorosuunnittelumallista. Savonia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö (YAMK).

Tampereen Voimia liikelaitos. Organisaatio. Luettu 3.2.2018. <https://tampereenvoimia.fi/tampereen-voimia>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2016. Mitä toimintakyky on? Julkaistu 4.10.2016. Luettu 18.4.2018. <https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on>

Toppila, J., Koivistoinen, A., Rouvinen, P., Pajarinen, M., Ali-Yrkkö, J., Kauhanen, M., Kauhanen, A., Lilja, R., Aaltonen, M., Alasoini, T., Oosi, O. & Pentikäinen, L. (toim.) 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Helsinki: Edita Publishing Oy / Ab / LTD.

Tuuli, A. 2017. Autonomisen työvuorosunnittelun kehittäminen Tammenlehväkeskuksessa. Tampereen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden yksikön ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Työaikalaki 9.8.1996/605.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Luettu 15.4.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyo-hyvinvointi/>

Työterveyslaitos. Työkykytalo. Luettu 15.4.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokyky-talo/>

Työturvallisuuskeskus. Sykettä työhön. Luettu 18.4.2018. <https://sykettatyohon.fi/fi/teemat/tyon-ja-perheen-yhteensovittaminen>

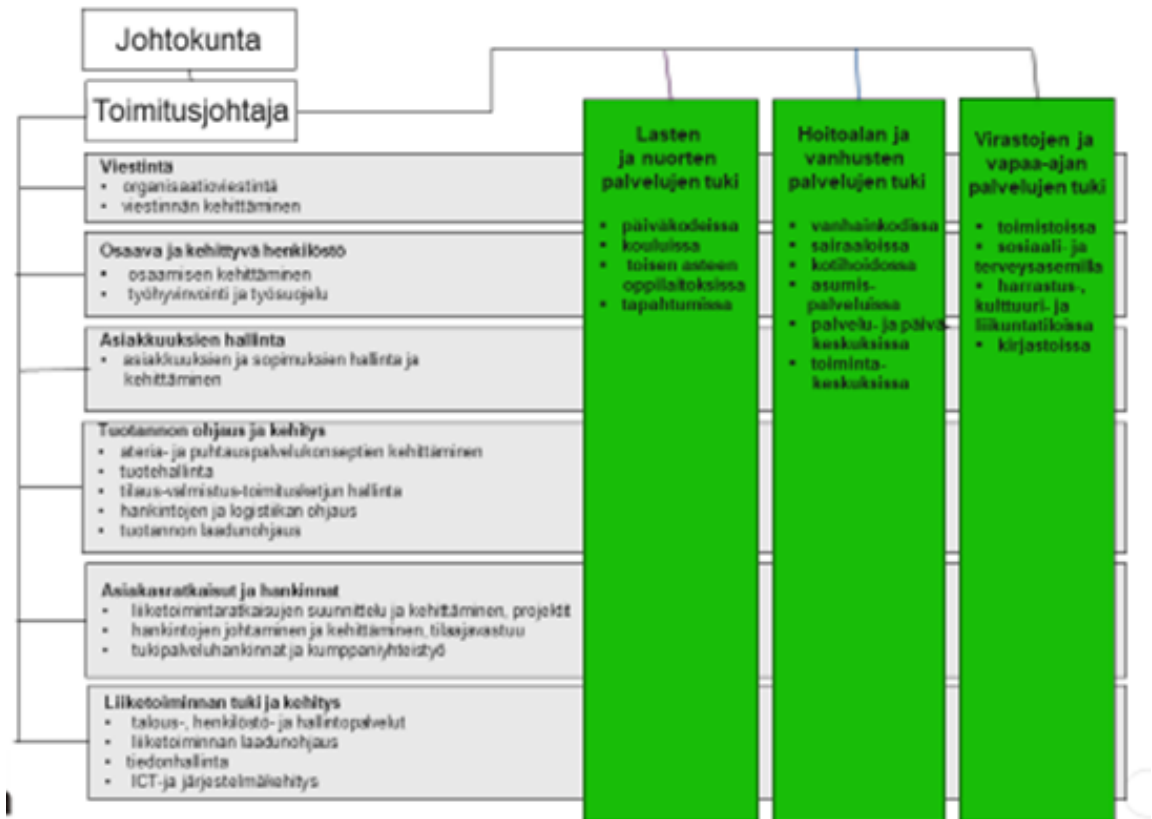
Valli, R. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, J. (toim.) & Valli, R (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2015 Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS –Kustannus.

Vilka, H. n.d. Tutki ja mittaa. Luettu 25.4.2018. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

## LIITTEET

Liite 1. Tampereen Voimia liikelaitoksen organisaatio kaavio



## Liite 2. Työvuorolistan tarvesuunnitelma

TYÖVUOROT					
VIIKONPVÄ	VUORO	KESTO	14.5.	21.5.	28.5.
MA	Y DIEETTIKOKKI 2	7:00-15:15			
	Å DIEETTIKOKKI 1	7:30-15:45			
	d LANUDIEETTIKOKKI 2 KPL	7:00-15:15			
	d LANUDIEETTIKOKKI 2 KPL	7:00-15:15			
	c LANUDIEETTIKOKKI KIRJURI	7:00-15:15			
			15.5.	22.5.	29.5.
TI	Y DIEETTIKOKKI 2	7:00-15:15			
	Å DIEETTIKOKKI 1	7:30-15:45			
	d LANUDIEETTIKOKKI 2 KPL	7:00-15:15			
	d LANUDIEETTIKOKKI 2 KPL	7:00-15:15			
	c LANUDIEETTIKOKKI KIRJURI	7:00-15:15			
			16.5.	23.5.	30.5.
KE	Y DIEETTIKOKKI 2	7:00-15:15			
	Å DIEETTIKOKKI 1	7:30-15:45			
	d LANUDIEETTIKOKKI 2 KPL	7:00-15:15			
	d LANUDIEETTIKOKKI 2 KPL	7:00-15:15			
	c LANUDIEETTIKOKKI KIRJURI	7:00-15:15			
			17.5.	24.5.	31.5.
TO	Y DIEETTIKOKKI 2	7:00-15:15			
	Å DIEETTIKOKKI 1	8:00-16:15			
	c LANUDIEETTIKOKKI KIRJURI	7:00-15:15			
			18.5.	25.5.	1.6.
PE	Y DIEETTIKOKKI 2	7:00-15:15			
	Å DIEETTIKOKKI 1	7:30-15:45			
	d LANUDIEETTIKOKKI 2 KPL	7:00-15:15			
	d LANUDIEETTIKOKKI 2 KPL	7:00-15:15			
	c LANUDIEETTIKOKKI KIRJURI	7:00-15:15			
			19.5.	26.5.	2.6.
LA	Y DIEETTIKOKKI 1	7:00-15:15			
	F DIEETTIKOKKI 2	7:30-15:45			
	d LANUDIEETTIKOKKI 2 KPL	7:00-15:15			
	d LANUDIEETTIKOKKI 2 KPL	7:00-15:15			
			20.5.	27.5.	3.6.
SU	€ DIEETTIKOKKI	7:30-15:45			

## Liite 3. Työvuorosunnittelun Exel

	14.5.	15.5.	16.5.	17.5.	18.5.	19.5.	20.5.
	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
HENKILÖ 1							
HENKILÖ 2							
HENKILÖ 3							
HENKILÖ 4	V						V
HENKILÖ 5							
HENKILÖ 6							
HENKILÖ 7							
HENKILÖ 8							
HENKILÖ 9				SI			
	21.5.	22.5.	23.5.	24.5.	25.5.	26.5.	27.5.
	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
HENKILÖ 1							
HENKILÖ 2							
HENKILÖ 3							
HENKILÖ 4							
HENKILÖ 5	V						
HENKILÖ 6			V				
HENKILÖ 7		V	V				
HENKILÖ 8							
HENKILÖ 9						V	V
	28.5.	29.5.	30.5.	31.5.	1.6.	2.6.	3.6.
	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
HENKILÖ 1							
HENKILÖ 2							
HENKILÖ 3						V	V
HENKILÖ 4							
HENKILÖ 5							
HENKILÖ 6							
HENKILÖ 7						V	V
HENKILÖ 8							
HENKILÖ 9							
	TOIVEET TYÖVUOROLISTALLE						

#### Liite 4. Reunaehdot autonomiseen työvuorosuunnitteluun

Autonomisen työvuorosuunnittelun reunaehdot listalle 14.5-3.6.2018 suunniteltaessa Lanudieetin ja Potilasdieetin vuoroja:

- 13.5 sunnuntaina on €-vuorossa ollut henkilö X., joten hän jatkaa ma 14.5 Y-vuoroon
- Ensisijaisesti täytetään dieettiosaamista vaativat vuorot. Tämän jälkeen voidaan valita kokin osaamista vaativia tehtäviä.
- 25.5 tarvitaan yksi lanukirjuri lisää, jotta normaalisti maanantain tehtävät päivitykset saadaan tehtyä etukäteen niin pitkälle kuin mahdollista
- 28.5 on koulutus Tietotalolla Dieettien käsittely klo 12:30-15:30 (niin monta dieetikokkia osallistuu kuin mahdollista)
- 31.5 on koulutus tuotanto-osiosta klo 12:30-14:30 (niin monta dieetikokkia osallistuu kuin mahdollista)
- Oranssilla on merkitty henkilöiden toiveet, niitä ei pääsääntöisesti voi muuttaa
- Suunnittelussa jokaiselle työntekijälle tulee tulla vähintään 1 viikkolepopäivä (V) viikossa, yhteensä 6 vapaapäivää 3 viikon jaksossa
- Keltaisella on merkitty henkilön perään, montako työvuoroa kyseisellä henkilöllä on ollut edellisellä listalla, joten tämä tulee huomioida, kun uusi lista aloitetaan.
- Tiedoksi 2 edellistä työvuorolistaa, joista voi tarkistaa mm. viikonloppuvapaat, jotta suunnittelu on tasapuolista
- Osaaminen tulee huomioida työvuorolistaa suunniteltaessa, työvuoroa ei voi kirjata sellaiselle henkilölle jolla ei ole siihen tarvittavaa osaamista.
- Rätätöily työnkuva: henkilö X. vapaat aina kahden päivän jaksoissa.

## KYSELY TYÖNTEKIJÖILTÄ AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN ODOTUKSISTA

Taustakysymyksiä:

1. Vastaajan ikä
2. Vastaajan koulutustausta
3. Vastaajan koko työkokemuksen pituus palvelualalta
4. Vastaajan työkokemuksen pituus tässä työyksikössä

Ympyröi omaa mielipidettäsi vastaava numero seuraaviin väittämiin autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Numeroiden selitykset:

- 1 = Eri mieltä, 2 = Osittain eri mieltä, 3 = En samaa enkä eri mieltä,  
4 = Osittain samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

2 (3)

	Työhyvinvointi osio	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1.	Työyhteisössäni noudatetaan yhdessä tehtyjä pelisääntöjä	1	2	3	4	5
2.	Toteutuuko tällä hetkellä, että samassa työvuorossa on tasaisesti kokeneita ja kokemattomia työntekijöitä?	1	2	3	4	5
3.	Ennalta sovitut / pyydetyt toivepäivät tai vuorot toteutuvat hyvin	1	2	3	4	5
4.	Jos suunnittelisin itse omat työvuoroni, haluaisin jäädä vapaille aamuvuorosta	1	2	3	4	5
5.	Jos suunnittelisin itse työvuoroni, niin panostaisin omaan hyvinvointiini enemmän, esimerkiksi aloittaisin harrastuksen, johon tulee sitoutua määrättyinä päivinä viikossa.	1	2	3	4	5

3 (3)



	Autonominen työvuorosuunnittelu osio	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
6.	Olisin valmis kokeilemaan autonomista työvuorosuunnittelua työpaikallani.	1	2	3	4
7.	Olisin valmis käyttämään 1 tunnin omaa työaikaani autonomisen työvuorolistan suunnitteluun	1	2	3	4
8.	Osallistuisin aktiivisesti autonominen työvuorolistan suunnitteluun	1	2	3	4
9.	Haluan, että jatkossakin johtotiimi suunnittelee työvuorolistat.	1	2	3	4
10.	Työni tuntuisi mielekkäämmältä, jos voisin itse suunnitella työvuorolistani.	1	2	3	4
11.	Jos työntekijät suunnittelevat autonomisesti työvuorolistat tasatarvo lisääntyisi.	1	2	3	4
12.	Autonomisen työvuorosuunnittelun avulla voisin paremmin sovittaa työn ja vapaa-ajan toisiinsa.	1	2	3	4
13.	Työpaikkani tuntuisi joustavammalta, jos voisin itse suunnitella työvuorolistani.	1	2	3	4
14.	Työmotivaationi olisi parempi, jos voisin suunnitella työvuoroni paremmin oman unirytmieni mukaan.	1	2	3	4