

# Autonominen työvuorosuunnittelu Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä

Inga Hakkarainen

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2013

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK  
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala





Tekijä(t) HAKKARAINEN, Inga	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 15.4.2013
	Sivumäärä 51	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi AUTONOMINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU KESKI-SUOMEN SAIRAANHOITOPIIRISSÄ		
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) JAATINEN, Kari RÖNKA, Anna		
Toimeksiantaja(t) Keski-Suomen sairaanhoitopiiri		
Tiivistelmä Tulevaisuuden työelämä on suuressa muutoksessa. Eryteisesti sosiaali- ja terveysalalla haasteita työelämälle tuovat työvoiman tarjonnan supistuminen, palveluntarpeen kasvu sekä työkuulttuurin muutokset sukupolvien välillä. Suomalainen työelämä on tilanteessa, jossa henkilöstön saatavuus ja pysyvyys ovat ensisijaisessa asemassa, jotta sosiaali- ja terveyspalvelut saadaan tuotettua väestön tarpeita vastaavalla tasolla. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisella voidaan lisätä sosiaali- ja terveysalan houkuttelevuutta. Henkilöstön hyvinvoinnin huomioiminen on esillä niin valtakunnallisessa sosiaali- ja terveysalan kehittämissuunnitelmassa KASTE:ssa vuosille 2012–2015 kuin paikallisemmin Keski-Suomen sairaanhoitopiirin hoitotyön strategiassakin. Tässä opinnäytetyössä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista tarkastellaan autonomisen työvuorosuunnittelun näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata autonomista työvuorosuunnittelua hoitotyön lähiesimiesten (osastonhoitajat) arvioimana Keski-Suomen sairaanhoitopiirin erikoissairaanhoidon yksiköissä. Opinnäytetyön tavoitteena on arvioida autonomisen työvuorosuunnittelun tunnettavuutta, hyödynnettävyyttä sekä kehittämistarpeita Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä. Hoitotyön esimiesten arviot autonomisesta työvuorosuunnittelusta ja sen vaikutuksesta työyhteisön ja yksittäisen työntekijän hyvinvointiin ovat pääosin positiivisia. Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttö ei ole kuitenkaan kovin yleistä. Autonomisen työvuorosuunnittelun tunnettavuutta lisäämällä sen käytänteet, vaikutukset ja haasteet tulisivat paremmin tietoisuuteen ja tietoisuuden lisääntyessä autonomisen työvuorosuunnittelun hyödynnettävyys lisääntyisi. Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämistarpeet Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä liittyvät asian informoimiseen, kouluttamiseen sekä työvuorosuunnitteluun kuuluvien sähköisten ohjelmien kehittämiseen.		
Avainsanat (asiasanat) autonominen työvuorosuunnittelu, työhyvinvointi, hoitotyön esimies (osastonhoitaja)		
Muut tiedot		



Author(s) HAKKARAINEN, Inga	Type of publication Master's Thesis	Date 15.4.2013
	Pages 51	Language finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title AUTONOMOUS SHIFT SCHEDULING IN CENTRAL FINLAND'S HEALTH CARE DISTRICT		
Degree Programme Master's Degree Programme In Health Care And Social Services Development and Management		
Tutor(s) JAATINEN, Kari RÖNKÄ, Anna		
Assigned by Central Finland's Health Care District		
Abstract Working life will undergo major changes in the future. The social and healthcare sectors are already facing challenges presented by the decreasing workforce, increasing demand for services and different working cultures between the generations. Finnish working life is facing a situation where the availability and retention of work force are the top priorities for keeping up with the social and health service demands. Work in the social and welfare sectors can be made more attractive by increasing awareness of staff wellbeing. Staff wellbeing is a part of the national development program of the social and health sector (KASTE) for the years 2012 to 2015 as well as in Central Finland's Health Care District's Nursing Strategy. This thesis investigated employees' wellbeing from the perspective of autonomous shift scheduling. The intention of the thesis was to describe autonomous shift scheduling as evaluated by charge nurses in the specialized nursing units of Central Finland's Health Care District. The objective of the thesis was to examine the general awareness of autonomous shift scheduling as well as its usability and the related development needs. According to the charge nurses, the use of autonomous shift scheduling in roster planning is mainly positive from the staff's wellbeing point of view. However, this system has been seldom used. By increasing the awareness of autonomous shift scheduling its usability and benefits as well as the challenges that come with such a system would become more evident. Moreover, as awareness of the system grows within the workforce, its usefulness would also increase. The main development needs in autonomous shift scheduling in Central Finland's nursing district were related to the flow of information, training and the development of the software used in the shift scheduling system.		
Keywords autonomous shift scheduling, staff wellbeing, charge nurse		
Miscellaneous		

## Sisältö

1 JOHDANTO.....	2
2 AUTONOMINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU .....	5
2.1 Työvuorosuunnittelun merkitys terveyteen ja hyvinvointiin.....	5
2.2 Mitä on autonominen työvuorosuunnittelu hoitotyössä?.....	7
2.3 Autonominen työvuorosuunnittelu aikaisempien tutkimusten valossa .....	8
2.4 Autonominen työvuorosuunnittelu esimiestyöskentelyssä.....	11
3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	13
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	14
4.1 Tutkimusympäristö .....	14
4.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta .....	14
4.3 Aineiston analysointi .....	17
5 TULOKSET .....	18
5.1 Autonominen työvuorosuunnittelu perustuu yhteiseen ymmärrykseen .....	18
5.2 Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöä edistävät ja estävät tekijät.....	22
5.3 Autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutus työyhteisöön ja esimiestyöhön .	24
5.4 Esimiesten vahvuudet autonomista työvuorosuunnittelua toteuttavan yksikön johdossa .....	28
5.5 Autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutukset työaikajärjestelyihin ikäjohtamisen näkökulmasta.....	29
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	32
7 POHDINTA.....	38
7.1 Tutkimustulosten pohdinta .....	38
7.2 Opinnäytetyön luotettavuus .....	40
7.3 Tutkimuksen eettisyys .....	42
LÄHTEET .....	45
LIITTEET.....	47
Liite 1: Tutkimuslupa .....	47
Liite 2: Saatekirje .....	50
Liite 3: Haastattelurunko .....	51

## 1 JOHDANTO

Tulevaisuuden työelämässä on tärkeää huomioida työvoiman tarjonnan supistuminen aina 2020-luvun loppupuolelle saakka, palveluntarpeen kasvu sosiaali- ja terveysalalla sekä tämän hetken suomalaisen työsukupolven muuttunut suhtautuminen työelämään. Työvoiman tarjonnan supistuminen johtuu 15–64-vuotiaiden osuuden vähenemiseen suhteessa tätä nuorempaan ja iäkkäämpään väestöön. Suurin kasvupaine tulevaisuudessa työllisten määrästä on sosiaali- ja terveysalalla, johtuen palveluntarpeen kasvamisesta väestön ikääntyessä ja samanaikaisesti eläkepoistuman kasvaessa. Työkulttuuriin muutoksia aiheuttavat sukupolvien väliset erot työhön suhtautumisessa. Vuodesta 1965 lähtien työmarkkinoita hallinnut 1940-luvulla syntyneiden velvollisuusetiikkaan pohjautuvan työkulttuurin sukupolvi väistyy työmarkkinoilta ja kuluttajasukupolvi (kuluttajakansalainen, y- ja z-sukupolvi) astuu vähitellen tilalle. Tulevaisuudessa työnteko ei perustu tuottaja-arvoihin kuten pitkäjännitteisyyteen, säästäväisyyteen ja velvollisuudentuntoon vaan kuluttaja-arvoihin, joita kuvataan oman tahdon toteutumisen mahdollisuuksilla, erilaisilla kokemuksilla sekä nautinnoilla. Kuluttaja-arvoihin kuuluu myös se, että työn tärkeys painottuu enemmän työn sisältöön sekä vaikuttamis- ja kehittymismahdollisuuksiin omassa työssä (Alasoini 2010, 11–30; Alava & Pantzar 2010; 9-11).

Työelämän on muututtava, jotta se voi vastata tulevien sukupolvien näkemystä motivoivasta ja sitoutumiseen houkuttelevasta työn sisällöstä. Suomalainen työelämä on tilanteessa, jossa henkilöstön saatavuus ja pysyvyys ovat ensisijaisessa asemassa, jotta sosiaali- ja terveyspalvelut saadaan tuotettua väestön tarpeita vastaavalla tasolla (Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisohjelma KASTE 2012–2015 2012, 30–31; Alasoini 2010, 20–22). Henkilöstön saatavuuteen ja pysyvyyteen voidaan vaikuttaa henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisella. Vastuu työntekijöiden hyvinvoinnin toteutumisesta on työnantajalla ja siihen voidaan vaikuttaa työkykyyn vaikuttavien tekijöiden hallinnalla. Näiden tekijöiden avulla voidaan lisätä alan

houkuttelevuutta (Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisohjelma KASTE 2012–2015 2012, 30–31.)

Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä pyritään vastaamaan tulevaisuuden työelämän muutoksen tuomiin haasteisiin Hoitotyön strategia vuosille 2011–2013 avulla. Hoitotyön strategia perustuu sairaanhoitopiirin strategiaan, joka samalla konkretisoi ja jalkauttaa sosiaali- ja terveystoimintapolitiittisia strategioita ja toimintaohjelmia hoitotyön käytäntöihin ja johtamiseen (Hoitotyön Strategia 2011–2012.) Hoitotyön strategia koostuu tavoitetilasta (visio), kolmesta strategisesta tavoitteesta, niitä konkretisoivista osatavoitteista, toimenpiteistä ja arvioinnista. Tämä opinnäytetyö liittyy tavoitteeseen ”Vetovoimaisuuden ylläpitäminen henkilöstövoimavarojen johtamisella”, jonka yhtenä toimenpiteenä on työhyvinvoinnin lisääminen. Ikäjohtamisen työryhmä vastaa yhtenä työryhmänä työhyvinvoinnin lisäämisen keinojen kartoittamisesta ja kehittämistarpeiden arvioinnista. Ikäjohtamisen työryhmän näkökulma on eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeiden huomiointi työjärjestelyissä eli ikäjohtamisen periaatteiden hyödyntäminen työhyvinvoinnin lisäämisen keinona. Ikäjohtamisen tavoite liittyy valtakunnalliseen sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisohjelman KASTE 2012–2015 toimenpiteeseen 12. Toimenpiteen tavoitteena on edistää hyvän johtamisen avulla eri elämäntilanteissa olevien ja eri työkykyisten työntekijöiden työkykyä, työhön osallistumista sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista (Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisohjelma KASTE 2012–2015 2012, 30–31)

Sinivaaran ym.(2003, 3-4) mukaan työn ja työajan hallinta lisäävät työtyytyväisyyttä, jolloin niillä on myönteinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen sekä työmotivaatioon. Myös Ala-Mursula (2006) toteaa väitöskirjassaan, että hyvä työaikojen hallinta edistää hyvinvointia työssä ja vähentää sairauspoissaoloja. Työn hallinnan yhtenä tekijänä on työajan hallinta ja työajan hallinnan osatekijänä on työvuorosuunnittelu. Näin ollen työvuorosuunnittelu on yksi työhyvinvointiin vaikuttava tekijä.

Hyvässä työvuorosuunnittelussa toteutuu työaikadirektiivi, työaikalaki sekä virka- ja työehtosopimukset. Hyvä työvuorosuunnittelu huomioi taloudelliset,

tuotannolliset sekä terveys- ja turvallisuusseikat. Sen lähtökohtana on aina työn organisoinnin toimivuus ja toiminnan tarkoituksenmukainen sisältö. Hyvään työvuorosuunnitteluun kuuluu, että työajat suunnitellaan sitä työtä varten, jota tehdään ja juuri sitä työtä tekeville työntekijöille. Hyvä työvuorosuunnittelu on myös kehittävää ja henkilöstön hyvinvointia tukevaa. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49). Esimiehen tehtävä on vastata työvuorosuunnitelman tekemisestä ja edellä mainitun hyvän työvuorosuunnittelun toteuttaminen on varsin haastava tehtävä. Vuonna 2002 työmarkkinakeskusjärjestöt laativat yhteisen kannanoton hyvistä työaikakäytännöistä. Kannanotolla pyrittiin aktivoimaan työpaikkoja tarkastelemaan omatoimisesti työaikatarkaisujaan. Hyvät työaikatarkaisut tukevat työyhteisöjen menestystä ja henkilöstön hyvinvointia.

Viimeisen kymmenen vuoden aikana Suomessa tehtyjen tutkimusten valossa autonominen työvuorosuunnittelu on näyttäytynyt hyvänä työaikatarkaisuna ja onkin hoitoalan nykysuuntaus. Autonominen työvuorosuunnittelu tarkoittaa sitä, että työntekijöillä ja työyhteisöllä on itsemääräämisoikeus työvuorosuunnittelussa eli jokainen työntekijä suunnittelee työvuoronsa itse. Tämän menetelmän tarkoitus on se, että koko työyhteisö ottaa vastuun yksikön toiminnan sujuvuudesta ja työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta huomioimisesta. Tavoitteena autonomisessa työvuorosuunnittelussa on tehokkuuden parantaminen ja työn sekä muun elämän yhteensovittaminen. (Hakola & Kalliomäki-Levanto, 2010,50)

Tässä opinnäytetyössä lähestytään työelämän tulevaisuuden haasteita autonomisen työvuorosuunnittelun kautta esimiesnäkökulmasta. Autonomista työvuorosuunnittelua on tutkittu enemmän työntekijän ja työyhteisön näkökulmasta, mutta esimiesten kokemuksista ei tutkimustietoa juurikaan löydy.

## 2 AUTONOMINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU

### 2.1 Työvuorosuunnittelun merkitys terveyteen ja hyvinvointiin

Työtä tekevän ihmisen on työtä tehdessään sitouduttava työnantajan määrittelemään työaikaan. Työajaksi luetaan työhön käytetty aika sekä aika, jonka työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä. Toisin sanoen työaika voidaan jaotella tehokkaaksi työajaksi ja nimelliseksi työajaksi. Tehokas työaika määritellään siten, että se on työ- tai virkasuhteessa olevan henkilön päivittäinen tai viikoittainen aika, jolloin hän tekee työtehtäviensä mukaista työtä. Nimelliseksi työajaksi kutsutaan sitä aikaa, jolloin työntekijän ainakin on sopimuksen tai virkasäännön mukaan oltava työpaikalla työnantajan käytettävissä. Suomessa nykyisin voimassa oleva työaikalaki on vuodelta 1996.(Työaikalaki 1996)

Suomessa on käytössä työnantajasta riippuen erilaisia työaikamuotoja. Kunta-alalla työskentelevät käyttävät yleis-, toimisto- ja jaksotyöaikaa sekä säännöllistä työaikaa 37 tuntia viikossa. Kunta-alalla työaikamuoto valitaan tarkoituksenmukaisuuden periaatteella eli työaikalain ja työ- ja virkaehtosopimuksen puitteissa valikoituu toiminnan ja tehtävien suorittamisen kannalta paras vaihtoehto (KVTES).

Hoitoalalla työskentelevillä työaika on usein kolmivuorotyötä, jonka vaikutuksista työntekijän fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin on olemassa paljon tietoa. Hoitotyö on vastuullista ja vaativaa ja työn kokonaiskuormittavuus on huomattavaa. Hoidon laatu riippuu osaavien ja huolehtivien hoitajien työn laadusta, joten henkilöstön oma terveys ja voimavarat ovat työn tuloksellisuuden kannalta kriittisiä tekijöitä hoitotyön laadun ylläpitämisessä. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 10; Paukkonen ym. 2007, 6-7)

Työajoilla, niiden kestolla ja ajoituksella on todettu olevan rytmittävä vaikutus työntekijän elintoimintoihin sekä sosiaaliseen elämään. Tämä vaikutus ulottuu työntekijän toimintakykyyn, terveyteen ja psykososiaaliseen hyvinvointiin.

Merkittävin työaikojen elintoimintoihin vaikuttava tekijä on unen määrän ja laadun muutos. Tähän muutokseen vaikuttavat vuorotyössä levon ja palautumisen puute sekä työn kuormittavuus. Unen muuttuessa vähäisemmäksi ja huonolaatuisemmaksi seuraa siitä elimistölle monia fysiologisia poikkeustiloja, jotka vaikuttavat työntekijän kykyyn suoriutua työstään. Työajoilla on merkitystä myös työntekijän sosiaaliselle elämälle. Normaalista työajasta (arkisin klo 8-16) poikkeavat työajat tuovat mukanaan eritahtisuutta muihin perheenjäseniin nähden sekä vaikeuttaa mahdollisuutta osallistua säännöllisiin harrastustoimintoihin. (Paukkonen ym. 2007, 6-9)

Työntekijän yksilölliset ominaisuudet ja tarpeet sekä vaikutusmahdollisuudet omiin työaikoihin säätelevät sitä, miten työntekijä kokee työajat. Vaikka tutkimukset osoittavat vuorotyön olevan normaalia työaikaa rasittavampaa elimistölle, niin jokainen työntekijä kokee vuorotyön haitat erilaisiksi. Vuorokausirytmä, unentarve ja vuorokauden vireysjaksot ovat yksilöittäin hieman erilaisia. Toiselle sopii aamupainotteinen työ ja toiselle taas iltapainotteinen. Jotkut pitävät säännöllisesti toistuvista työvuorajaksoista ja toisille on parempi vaihteleva jaksotus. Työntekijän työhyvinvointi paranee, kun yksilölliset erityistarpeet huomioidaan työvuorosuunnittelussa. Tämän lisäksi työntekijän on itse huolehdittava omasta hyvinvoinnistaan ja palautumisestaan työpäivien välissä. Hoitajien omat keinot hyvinvoinnin takaamiseksi liittyvät yleisesti tunnettujen terveellisten elämäntapojen ylläpitämiseen, kuten liikuntaan ja ravitsemukseen. Työntekijän tulee itse tunnistaa, mitkä alueet omassa henkilökohtaisessa elämässä voivat heikentää päivittäisestä työkuormituksesta palautumista. Vaikuttamalla itse omaan henkilökohtaiseen elämään ja sen ajan hallintaan voi hyötyä myös niistä työaikaa säätelevistä toimintamalleista, joissa huomioidaan yksilölliset erityistarpeet. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 9-12; Paukkonen ym. 2007, 6-9)

## 2.2 Mitä on autonominen työvuorosuunnittelu hoitotyössä?

Autonomia tarkoittaa itsemääräämisoikeutta ja autonomian määritelmässä sanan merkitys kuvataan sisäisenä itsenäisyytenä. Sisäinen itsenäisyys merkitsee itsemääräämisoikeuden lisäksi tietoisesti vastaanotettua vastuuta. Toimiessaan autonomisesti on henkilö itse vastuussa teoistaan. Tavoitteena autonomisessa työvuorosuunnittelussa on tehokkuuden parantaminen ja työn sekä muun elämän yhteensovittaminen. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49–50; Sinivaara 2003, 3)

Koivumäen ym. (2005) mukaan autonominen työvuorosuunnittelu voidaan jakaa työaika-autonomiamallin mukaisesti periaatteisiin, edellytyksiin ja käytäntöihin. Työaika-autonomian periaatteisiin kuuluvat työaikalaki, virka- ja työehtosopimus sekä organisaation sisäinen toiminta. Autonominen työvuorosuunnittelu ei perustu näin ollen pelkkään autonomia-sanan määritelmän mukaiseen itsemääräämisoikeuteen, vaan raamit suunnittelulle antaa em. periaatteet. Jokaisen työntekijän tulee autonomista työvuorosuunnittelua toteuttaessaan tietää perusasiat kunnallisesta yleisestä virka- ja työehtosopimuksesta, kuten työaikamuoto, pakolliset viikkolepopäivät, työvuorojen sallitut minimi- ja maksimipituudet jne. Organisaation sisäisestä toiminnasta työntekijän tulee tietää mikä on organisaation perustehtävä eli toiminnan tarkoitus. Työntekijän tulee olla tietoinen niistä toimenpiteistä, joilla perustehtävä toteutuu. Organisaation sisäisen toiminnan ja työajan määritelmän tiedostaen ovat työaika-autonomian periaatteet hallinnassa.

Autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumisen edellytykset liittyvät työyhteisöön vaikuttaviin tekijöihin. Näitä tekijöitä ovat työyhteisön yhteiset käsitteet ja ajatusmallit niin työn sisällöstä kuin työn tavoitteistakin. Yhteiset käsitteet ja ajatusmallit tarkoittavat henkilöstön yhteistä käsitystä hoitotyön luonteesta ja sen vaatimuksista, tavoitteista sekä keinoista. Tärkeinä edellytyksinä autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamiselle ovat erityisesti yhteisesti sovitut pelisäännöt työvuorosuunnittelusta sekä työvuorosuunnittelun tekemiseen mahdollistettu riittävä aika. Yhtenä edellytyksenä onnistumiselle voidaan vielä pitää avoimesti keskustelevaa

työyhteisöä. Esimiestyön näkökulmasta autonomisen työvuorosuunnittelun onnistuminen edellyttää osallistavan johtamiskulttuurin mahdollistamista ja siihen kannustamista työyhteisössä sekä luottamusta työntekijöiden ja esimiehen välillä. Esimiehen tehtäviin kuuluu toimia työaika-autonomian mahdollistajana, valmentajana ja tukijana.

Autonomisen työvuorosuunnittelun käytännöt ovat niitä konkreettisia välineitä, joilla työvuorosuunnittelua toteutetaan eli työvuorosuunnitteluohjelma ja tietokoneet. Käytäntöihin kuuluvat myös autonomisen työvuorosuunnittelun aikataulutus, siihen liittyvä ohjeistus ja koulutus.

### **2.3 Autonominen työvuorosuunnittelu aikaisempien tutkimusten valossa**

Tähän opinnäytetyöhön on käytetty lähdemateriaalina Suomessa tehtyjä amk- ja yamk-tasoisia päättöjä sekä yliopistotasoisia tutkimuksia ja lisäksi kansainvälisiä tutkimusten artikkeleita, jotka käsittelevät autonomista työvuorosuunnittelua. Tietoa tutkimuksista on haettu CINAHL-, Medic- ja Theseus-tietokannoista. Tietokannoista haku on tehty sanalla autonominen työvuorosuunnittelu ja työaika-autonomia, koska näitä molempia termejä käytetään rinnakkain. Haku tuotti viitteitä tutkimuksista sekä muusta kirjallisuudesta liittyen autonomiseen työvuorosuunnitteluun sekä työvuorojen ja työajan vaikutuksesta henkilöstön terveyteen.

Bailyin, Collinsin ja Songin (2007) tutkimusartikkelin mukaan ensimmäiset dokumentoidut kokemukset autonomisesta työvuorosuunnittelusta ovat vuodelta 1963 St Georgen sairaalasta Lontoosta. Vuonna 2002 tehdyt keskeiset havainnot osoittavat autonomisen työvuorosuunnittelun olevan yksi merkityksellisistä työvuorokäytännöistä, joka keskeisesti parantaa henkilöstön osallistamista. Yleisesti autonomista työvuorosuunnittelua koskevassa kirjallisuudessa ollaan yhtä mieltä siitä, että autonominen työvuorosuunnittelun hyödyt sisältyvät seuraaviin pääasioihin:

- antaa hoitohenkilökunnalle vaikuttamisen mahdollisuuksia ja lisää heidän mahdollisuuksia vaikuttaa työ- ja vapaa-ajan

yhteensovittamiseen, erityisesti auttaa niitä hoitajia, joilla on lapsia tai opiskelevat työn ohessa

- parantaa ennakoivuutta ja joustoa työvuorosuunnittelussa ja samaan aikaan vapauttaa esimiehen työaikaa muihin tehtäviin
- parantaa viestintää ja vuorovaikutusta työyhteisössä, kannustaa kohti yhteistyökykyisempää työyhteisöä

(Bailyn, Collins & Song, 2007, 15, 72-77)

Yhdysvalloissa tehty tutkimus autonomisen työvuorosuunnittelun toimivuudesta tuo esille merkittäviä tuloksia työajan tehostamisesta ja resurssien uudelleenohjaamisesta autonomisen työvuorosuunnittelun avulla. Tutkimus koski syöpätautien osaston autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa, jolla oli kolme tavoitetta: 1. kasvattaa henkilöstön moraalialia, 2. lisätä henkilöstön työajan ja työn hallintaa itseohjautuvuuden avulla sekä 3. tarjota joustavan työvuorosuunnittelun vaihtoehtoja. Tutkimuksen mukaan autonomista työvuorosuunnittelua lähdettiin arvioimaan joustavana työaikakäytäntönä ja sen suunnitteluprosessiin liitettiin työaikojen muuttaminen tarpeenmukaisiksi yksikön toiminnan kannalta sekä henkilöstömitoituksen arviointi riittävän resursoinnin turvaamiseksi sekä työtehtävien uudelleensuunnittelu. Työaikamuutokset ja työtehtävien uudelleenjärjestely paransivat tutkimuksen mukaan potilaiden hoitoa, viestintää sekä hoitotyön dokumentointia. Myös potilaiden tyytyväisyys hoitoa kohtaan parani ja vastaavasti henkilöstö tuli enemmän tietoisiksi työvuorosuunnittelun rajoitteista ja henkilöstökuluista. Henkilöstömitoituksen tuomat muutokset organisaation budjettiin osoittivat myös hyvää kehitystä. Tämä tutkimus toimii hyvänä esimerkkinä, että työvuorosuunnittelu vaikuttaa koko yksikön ja organisaation toimintaan. Toimivan työvuorosuunnittelun avulla saadaan paljon vaikuttavuutta työtyytyväisyyteen, potilastyytyväisyyteen, työajan tehokkaaseen käyttöön ja taloudellisuuteen. (Dearholt & Feathers 1997,47–48)

Opinnäytetöissä, joissa tutkittiin autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutusta työhyvinvointiin (Heikkilä 2006, 44-49; Jäntti ym. 2010, 32–34; Koskinen & Vokkolainen 2010, 38-40; Levo 2010, 44–45), päästiin keskenään hyvin samantyyppisiin lopputuloksiin. Työntekijät pitivät autonomista työvuorosuunnittelua hyvänä, sillä sen vaikutus työhyvinvointiin koettiin positiivisena. Työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen yksilötasolla omien tarpeiden mukaisesti ja autonomiselle työvuorosuunnittelulle ei nähty olevan esteitä. Tutkimuksissa tuli esille se, että vastaajien mielestä työvuorolistat toteutuivat toiveiden osalta paremmin autonomisella työvuorosuunnittelulla kuin aiemmin käytössä olleella menetelmällä. Tasavertaisuus ja oikeudenmukaisuus työvuorojen toteutumisessa koettiin myös aiempaa paremmaksi. Tehtyjen tutkimusten mukaan myös yleinen vuorovaikutus ja yhteistyö sekä tiedonkulku ja työyksikön ilmapiiri ovat parantuneet. Tutkimuksissa oli pääasiassa mukana sellaisia työyksiköitä, joissa autonominen työvuorosuunnittelu otettiin käyttöön tutkimuksen aikana ja näin ollen muutosprosessi kuului tutkimukseen. Aiempia työvuorosuunnittelukäytäntöjä verratessa uuteen autonomiseen työvuorosuunnitteluun oli valtaosa vastaajista työaika-autonomiakäytäntöjen jatkamisen kannalla.

Vuonna 2012 on tehty opinnäytetyö (Kalpio & Lampinen) käsitteli henkilökunnan kokemuksia tuen ja tiedon saannista autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisen aikana. Tämän tutkimuksen tuloksista nousi selkeästi esille se, että työntekijöillä ei ollut riittävästi tietoa KVTES:sta ja työaikalaista, vaikka heille oli koulutusta järjestetty. Saman tutkimuksen (Työaika-autonomiaan siirtyminen vuodeosastolla, 2012) mukaan kuitenkin työvuorosuunnittelun reunaehdot ja toiminnan sisältö olivat huomattavasti paremmin sisäistettynä koko henkilökunnalla. Autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumisen perusedellytyksenä on se, että listaa itsenäisesti suunnittelevilla on oltava riittävästi tietoa KVTES:sta ja työaikalaista sekä lisäksi työyksikkökohtaisesti tehdyistä suunnittelun reunaehdoista sekä työn tavoitteista ja yhteisistä käytäntöjen sisällöistä. Tällaisen tietoon liittyvän epäkohdan ilmetessä voidaan todeta, ettei autonominen työvuorosuunnittelu voi toteutua kaikkia osapuolia tyydyttävällä

tavalla ja se nostaa esille autonomisen työvuorosuunnittelun negatiivisia puolia. Kokemukset tuen ja tiedon saannissa autonomista työvuorosuunnittelua toteutettaessa vaihtelivat. Osa vastaajista koki saaneensa riittävästi tukea esimiehiltä, listansuunnittelijalta sekä kollegoilta. Osa kaipasi tukea lisää ja osa koki jääneensä vaille tukea. Esimiehellä onkin tärkeä rooli autonomisen työvuorosuunnittelun mahdollistajana. Hänen vastuullaan on riittävä resursointi ja osaamisen varmistaminen. Esimies toimii valmentajana ja työvuorolistan hyväksyjänä. Esimiehen tulee myös huolehtia riittävästä kouluttamisesta ja tiedon jakamisesta liittyen autonomisen työvuorosuunnittelun onnistuneeseen toteuttamiseen (Kalpio & Lampinen 2012, 34–37).

Marika Mäkiranta on tehnyt vuonna 2010 yamk-opinnäytetyön autonomisen työvuorosuunnittelun arvioinnista. Hänenkin tutkimuksensa tuo esille aiemmin esitettyjen kaltaisia tuloksia. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli lisäksi tehdä kehittämissuhteita autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Osa-alueet, jotka kaipasivat eniten kehittämistä, olivat henkilökunnan kouluttaminen autonomisen työvuorosuunnittelun käytäntöihin, tasapuolisuuden toteutuminen autonomisessa työvuorosuunnittelussa sekä yksittäiset työvuorosuunnitteluun liittyvät seikat. Kouluttamishaaste piti sisällään KVTES:in ja työaikalain tuntemisen parantamisen ja säännöllisesti toistuvien koulutusten tarpeen toteuttamisen osastolla. Tasapuolisuuden toteutuminen ja yksittäisten työvuorosuunnitteluun liittyvien seikkojen kehittämisen haaste liittyi enemmän henkilökunnan omaan sitoutumiseen ja oman vastuunkantamisen vähäisempään toteutumiseen työvuorosuunnittelussa (Mäkiranta 2012, 38–40).

## **2.4 Autonominen työvuorosuunnittelu esimiestyöskentelyssä**

HYKSiin, Jorvin sairaalan ja Espoon kaupungin yhteistyönä toteutettiin työaika-autonomian kehittämis- ja tutkimushanke vuorotyön yksiköissä vuosina 2002 – 2005. Hankkeen loppuraportin tehneen Minna Koivumäen mukaan autonominen työvuorosuunnittelu edellyttää osallistavaa johtamista ja siten se

on vahvasti myös esimiehen toimintaan liittyvä muutos. Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotossa esimiehellä on tärkeä rooli, sillä kyseessä on työkuulttuurin muutos, joka ravistelee myös johtajuuden perusteita. Autonomisen työvuorosuunnittelun mallia ei voi sellaisenaan siirtää työyksiköstä toiseen, vaan se vaatii aina yksikkökohtaista kehittämistyötä. Tämän vuoksi on tärkeää, että koko työyksikkö on yhdessä lähdössä kehittämään kaikkia koskettavaa toimintatapaa. Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto edellyttää esimieheltä hyviä johtamistaitoja, sillä koko työyhteisön kehittämissuunnitelmat edellyttävät hyvää organisointia. Autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttaminen vaatii työyhteisöltä yhteistä aikaa sekä toimivaa keskustelukulttuuria sekä aitoa kiinnostusta asiaa kohtaan. Autonomisen työvuorosuunnittelun hyödyt on tärkeää tunnistaa, koska silloin niitä on helpompi tavoitella ja ylittää eteen tulevat haasteet. Esimiehen tuki ja johtamistaidot ovat siis autonomisen työvuorosuunnittelun tärkeimmät edellytykset (Koivumäki 2006)

Autonominen työvuorosuunnittelu edellyttää esimieheltä halua ja kykyä hyödyntää osallistavan johtamisen periaatteita. Osallistava johtaminen tarkoittaa johtamistapaa, jossa työyhteisön toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. Osallistavan johtamisen avulla pystytään perinteistä organisaatiomallia paremmin hyödyntämään koko henkilöstön osaaminen ja kokemus. Osallistuminen tuottaa parempia ja innovatiivisempia ratkaisuja sekä nopeampaa ja joustavampaa päätöksentekoa. Osallistava johtaminen lisää henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota. Osallistavalla johtamisella on myös henkilöstön hyvinvointia ja tyytyväisyyttä lisäävä vaikutus (Koivumäki 2006)

Autonomisessa työvuorosuunnittelussa annetaan työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihinsa omien henkilökohtaisten tarpeiden mukaisesti. Työyhteisöissä on eri elämäntilanteissa olevia työntekijöitä ja siten hyvinkin erilaisia työaikaan liittyviä tarpeita. Autonominen työvuorosuunnittelu edellyttää esimieheltä ikäjohtamisen periaatteiden hallintaa. Ikäjohtaminen on johtamista siten, että iästä riippumatta yksilö kokee itsensä arvostetuksi

työyhteisössä ja että työtä pyritään muotoilemaan toimintakyvyn muutokset huomioiden (Koivumäki 2006)

Tutkimustulokset osoittavat autonomisen työvuorosuunnittelun tuottavan esimiehelle motivoituneemman ja sitoutuneemman työntekijäjoukon.

Työssään hyvin jaksava ja työajan hallinnan kokemuksen omaava työntekijä saattaa yhteen organisaation ja työntekijän edut. Tutkimukset osoittavat myös sen, että autonominen työvuorosuunnittelu on johtamistyön kannalta toimiva ja uusi työväline. Autonomisen työvuorosuunnittelun tuomat edut vaativat kuitenkin esimieheltä paljon osaamista ja vahvoja johtamistaitoja.

Työvuorosuunnittelu on yksi osa johtamistyötä ja perinteisesti se on kuulunut esimiehen tehtäviin. Työvuorosuunnitteluvastuun antaminen koko työyhteisölle on oman johtamisvastuun jakamista. Vastuun jakaminen on luottamista työyhteisön kykyihin. Autonomisen työvuorosuunnittelun hyödyntäminen omassa esimiestyössä asettaa esimiehelle paljon haasteita ja jopa asenteiden muutosta. Mitä kaikkea se on esimiestyöskentelyn kannalta, ei aiemmin tehdyistä tutkimuksista tule esille. Tämän opinnäytetyön on tarkoitus lähestyä autonomista työvuorosuunnittelua esimiesnäkökulmasta käsin.

### **3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET**

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata autonomista työvuorosuunnittelua hoitotyön lähiesimiesten (osastonhoitaja) arvioimana Keski-Suomen sairaanhoitopiirin erikoissairaanhoidon yksiköissä. Tutkimuksen tavoitteena on arvioida autonomisen työvuorosuunnittelun tunnettavuutta, hyödynnettävyyttä sekä kehittämistarpeita Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitä autonominen työvuorosuunnittelu on hoitotyön lähiesimiesten kuvaamana?
2. Mitä ovat autonomista työvuorosuunnittelua edistävät ja estävät tekijät?
3. Millaisia vaikutuksia autonomisella työvuorosuunnittelulla on työyhteisöön sekä esimiestyöhön?

4. Mitä vahvuuksia hoitotyön lähiesimiehillä on autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamiselle työyksiköissä?
5. Miten autonominen työvuorosuunnittelu vaikuttaa työaikajärjestelyiden toteuttamiseen ikäjohtamiseen näkökulmasta?

## **4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

### **4.1 Tutkimusympäristö**

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin tehtävänä on edistää keskisuomalaisten terveyttä ja toimintakykyä tarjoamalla tasokkaita erikoissairaanhoidon palveluja. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kuntayhtymän omistaa 23 keskisuomalaista kuntaa, joiden asukasmäärä 31.12.2011 oli 274 379. Vuoden 2011 lopussa sairaanhoitopiirissä oli 2828 työntekijää (vakanssit), joista lääkäreitä on 316, hoitohenkilöstöä 1591 ja muuta henkilöstöä 921 sekä liikelaitosten työntekijöitä yhteensä 778.

### **4.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta**

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, joka pohjautuu tulkitsevaan ja ymmärtävään tiedekäsitykseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa oletetaan, että todellisuus tavoitetaan kokemuksen kautta ja siinä halutaan ymmärtää ja tulkita ihmisten kokemuksia ja todellisuutta. Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä pohjautuu fenomenologiaan. Fenomenologiassa ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihminen kokee ilmiön johon hän on suhteessa, sillä eri ihmiset kokevat saman asian eri tavoin ja antavat näille ilmiöille eri merkityksiä. (Paunonen & Vehviläinen–Julkunen 1997, 20, 152–154.) Aineistonkeruumenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytetään strukturoitua yksilöhaastattelua. Haastattelun valinta tiedonkeruumenetelmäksi on perusteltua Hirsjärven ym. mukaan (2009, 205), kun halutaan tietoa vähän kartoitetulta alueelta ja tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia. Perusteluna voidaan käyttää myös sitä, että haastattelussa on ajatus haastateltavan olemisesta tutkimustilanteessa subjektina, joka tuo esille omia

kokemuksiaan mahdollisimman vapaasti ja antaa asioille merkityksiä. Toisaalta haastattelutilanteessa tutkija voi tehdä selventäviä kysymyksiä aineiston laadun ja riittävyden varmistamiseksi.

Tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla hoitotyön esimiehiä. Aineiston hankintaan osallistuneet haastateltavat hoitotyön esimiehet valikoituvat keväällä 2012 tehdyn kyselyn perusteella. Esitutkimuksena toimiva kysely suoritettiin KSShp:n hoitotyön strategian ikäjohtamisen työryhmän aloitteesta keväällä 2012 ja se toteutettiin verkkokyselynä. Kysely lähetettiin viidelle eri toimialueelle eli operatiivinen, konservatiivinen, psykiatrinen, päivystys ja lääkinnälliset palvelut sekä liikelaitoksista seututerveyskeskukseen ja KesLabiin. Kysely lähetettiin yhteensä 104 yksikköön ja vastauksia saatiin yhteensä 55 hoitotyön esimieheltä. Näin laskettuna vastausprosentti on 53. Tiedossa on kuitenkin, että useampaa yksikköä johtaa sama hoitotyön esimies, niin tästä syystä vastausprosentin laskettiin todellisuudessa olevan 72. Kyselyn avulla saatiin tämän opinnäytetyön kannalta tärkeää tietoa siitä, millaisia työvuorosuunnittelukäytäntöjä KSShp:n organisaatiossa on käytössä.

Kysely toi esille, että 12 yksikössä toteutetaan autonomista työvuorosuunnittelua, mutta valtaosassa yksiköitä siitä ollaan kiinnostuneista ja esitetty kouluttautumistarvetta aiheeseen. Enemmistössä yksiköitä työvuorosuunnittelusta vastasi esimies tai esimiehen työpari. Työvuorosuunnittelija pyrki toteuttamaan työntekijöiden esittämät työvuorotoiveet, joiden esittämiselle oli toisissa yksiköissä annettu raamit ja toisissa yksiköissä toiveiden esittäminen oli vapaata. Ergonomista työvuorosuunnittelua toteutettiin monissa yksiköissä joko kaikilla tai sitten niillä, jotka sitä toivoivat. Kaikkiaan työvuorosuunnittelukäytännöt näyttäytyivät melko kirjavina, mutta pääsääntöisesti toimiviksi koettuina. Haasteellisinta työvuorosuunnittelu oli yksiköissä, joissa oli paljon hoitajia ja 3-vuorotyö. Helpoimmin työvuorosuunnittelu näytti toteutuvan päivätyöluonteisessa vastaanottotyössä.

Suoritetun esikyselyn pohjalta on siis löydettävissä yksiköitä, joissa

1. autonominen työvuorosuunnittelu on käytössä
2. autonomisesta työvuorosuunnittelusta on luovuttu
3. autonominen työvuorosuunnittelu ei ole käytössä

Kohdejoukoksi valikoitui neljä hoitotyön esimiestä jokaisesta edellä esitetystä ryhmästä (1-3). Jotta haastattelulla kerätty tutkimusaineisto pysyisi kokonsa puolesta hyvin hallittavissa, oli kohdejoukkoa rajattava. Yksiköiden valikoitumista kohdejoukkoon selittävät niitä yhdistävät tekijät eli yksiköt edustavat erikoissairaanhoidon ja yksiköiden henkilöstö toimii 3-vuorotyössä. Kohdejoukon ulkopuolelle jäivät päivätyötä tai päivätyöluonteista työtä tekevät yksiköt sekä perusterveydenhuoltoa edustavat liikelaitos seututerveyskeskuksen kaikki yksiköt työaikamuodosta riippumatta. Haastattelu toteutettiin strukturoituna yksilöhaastatteluna.

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri myönsi tutkimusluvan 15.10.2012 (liite 1). Tutkimusluvan myöntämisen jälkeen 12 osastonhoitajaa Keski-Suomen sairaanhoitopiirin erikoissairaanhoidon yksiköistä saivat sähköpostitse saatekirjeen (liite 2) ja haastattelurungon (liite 3) itselleen tiedoksi. Viikon kuluttua sähköpostin lähettämisestä osastonhoitajiin otettiin yhteys puhelimitse haastatteluajankohdan sopimiseksi. Näiden yhteydenottojen jälkeen tutkimukseen oli lupautunut 8 osastonhoitajaa ja heidän kanssaan haastatteluajankohta oli sovittuna. Viikon kuluttua ensimmäisestä yhteydenotosta oli sovittuna kaikkiaan 10 haastatteluaikaa ja yksi kielteinen päätös tutkimukseen osallistumisesta. Yksi osastonhoitaja jäi useista yhteydenottoyrityksistä huolimatta tavoittamatta. Haastatteluihin osallistui yhteensä 10 osastonhoitajaa (N=10) operatiiviselta, konservatiiviselta, psykiatrian, lääkinnällisten palveluiden ja päivystyksen toimialueilta. Neljä osastonhoitajaa edusti ryhmää 1 (autonominen työvuorosuunnittelu on käytössä), kolme osastonhoitajaa edusti ryhmää 2 (autonomisesta työvuorosuunnittelusta oli luovuttu) ja kolme osastonhoitajaa edusti ryhmää 3 (autonominen työvuorosuunnittelu ei ollut käytössä).

Haastattelut toteutettiin viikkojen 44–46 aikana. Haastatteluiden kesto oli 17–45 minuuttia. Kukaan tutkimukseen osallistuneista osastonhoitajista ei keskeyttänyt tutkimukseen osallistumista tutkimusprosessin aikana. Haastattelut taltioitiin kahdella nauhurilla. Äänitteet poistettiin levyltä litteroinnin ja tietokoneelle tallennuksen jälkeen. Litteroidut haastattelut poistettiin tietokoneen tiedostoista tutkimusprosessin päätteeksi.

### 4.3 Aineiston analysointi

Litteroidun aineiston analysointi tapahtui sisällönanalyysin avulla.

Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan sanallista tekstin sisällön kuvailua. Tutkimusaineiston laadullisessa sisällönanalyysissä aineisto ensin pirstotaan pieniin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudelleen uudellaiseksi kokonaisuudeksi.

Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105, 107–116). Tässä tutkimuksessa aineistonanalyysia toteutettiin aineistolähtöisesti.

Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston analysointi tapahtui käsittelemällä kutakin haastattelukysymystä yhtenä aihealueena autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Jokaisen haastateltavan aineistot kysymyksiin 1,2,3,4 ja 5 koottiin ensin ryhmätasolla (ryhmä1,2 ja 3) yhteen ja muodostettiin ryhmää edustava kokonaisuus aineistosta nousevien kuvausten avulla. Seuraavaksi kolmen eri ryhmän kokonaisuuksia vertailtiin etsien yhtäläisyyksiä ja eroja, jotta tutkimustulokset saadaan esitettyä tiivistettynä kuvauksena. Analysoitu aineisto koottiin tuloksiksi hyödyntäen haastattelussa esiintyviä kysymyksiä. Haastattelun kysymykset ovat yhdenmukaiset tutkimuskysymysten kanssa, joten tulokset vastaavat suoraan tutkimuskysymyksiin.

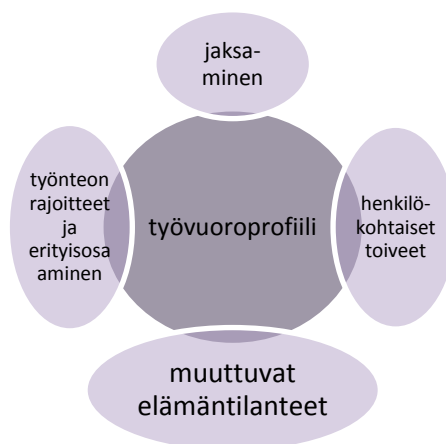
## 5 TULOKSET

### 5.1 Autonominen työvuorosuunnittelu perustuu yhteiseen ymmärrykseen

Autonominen työvuorosuunnittelu on hoitotyön lähiesimiesten kuvaamana tavoitteellista yhteistyötä työntekijän ja työnantajan välillä. Yhteistyön tavoitteena on saavuttaa työhyvinvointia tukeva ja yksikön toiminnan kannalta tarkoituksenmukainen työvuorosuunnitelma kaikille työntekijöille.

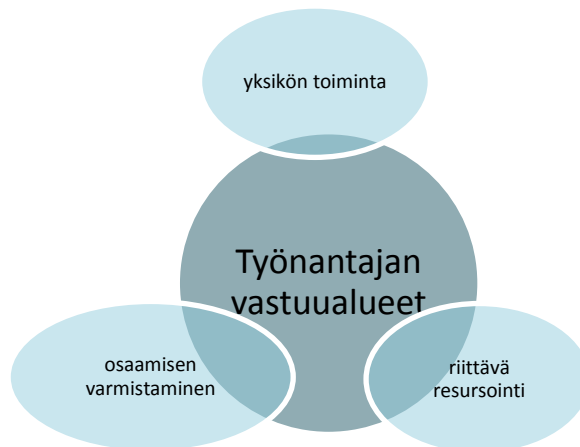
Tutkimusaineisto osoitti, että esimiehillä oli hyvin yhtenäinen näkemys yleisesti työvuorosuunnittelun perusteista sekä niistä edellytyksistä, joita autonominen työvuorosuunnittelu vaatii toteutuakseen. Edellytykset oli jaettavissa kolmeen eri ryhmään ja nämä ryhmät edustavat työntekijän näkökulmaa työvuorosuunnittelussa (Kuvio 1), työnantajan näkökulmaa työvuorosuunnittelussa (Kuvio 2, s.19) sekä näiden kahden näkökulman yhdistämiseen vaadittavia edellytyksiä (Kuvio 3, s.20).

Työntekijän näkökulmasta autonominen työvuorosuunnittelu on omasta jaksamisesta huolehtimista, omien toiveiden esittämistä ja muuttuvien elämäntilanteiden huomioimista. Työntekijän täytyy työvuorosuunnittelussa tiedostaa omat työhön liittyvät rajoitteet sekä mahdolliset erityisosaamisalueet. Työntekijän näkökulma muodostaa yksikköön erilaisia työvuoroprofiileja.



Kuvio 1 Työntekijän näkökulma

Esimiehen näkökulmasta autonominen työvuorosuunnittelu on yksikön toiminnasta vastaamista, riittävästä resursoinnista huolehtimista sekä osaamisen varmistamista jokaisessa työvuorossa.



**Kuvio 2 Työnantajan näkökulma**

Esimiesten yhteinen näkemys oli, että nämä näkökulmat yksinään eivät tuo lisäarvoa työvuorosuunnitteluun, vaan näiden kahden näkökulman yhdistäminen muodostaa toimivan ja kaikkia osapuolia hyödyttävän autonomisen työvuorosuunnittelun kokonaisuuden (Kuvio 4, s.21). Näkökulmien yhdistäminen vaatii koko työyhteisöltä yhteisen tavoitteen ja kokonaisuuden hallintaa, vastavuoroisuutta, yhteisöllisyyttä sekä tasapuolisuuden kunnioittamista (Kuvio 3, s.20).

Yhteisen tavoitteen ja kokonaisuuden hallinnalla esimiehet tarkoittivat yksikön toiminnan sisältöön liittyvien osa-alueiden hallintaa sekä työaikalain ja KVTES:in määräämien säädösten tiedostamista. Vastavuoroisuudella esimiehet tarkoittivat henkilöstön keskinäistä kykyä neuvotella työvuorosuunnitteluun liittyvistä asioista ja ongelmakohtista sekä kykyä saada yhdessä aikaan ratkaisuja eteen tuleville ongelmille. Vastavuoroisuudella

tarkoitettiin myös hoitohenkilökunnan ja esimiehen välistä joustoa autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamisessa. Yhteisöllisyydellä tarkoitettiin sellaista työyhteisön tietoisesti omaksuttua tilaa, jossa työyhteisö muodostaa osaamisellaan, ammattitaidollaan ja tekemillään työvuoroilla yhteisön, joka vastaa yksikön hoitotyön toteutumisesta. Yhteisöllisyyteen liittyy vahvasti se, että jokainen ottaa vastuun omasta työvuorosuunnittelusta huomioiden työntekijän näkökulman sekä sen, että jokaisen yhteisön jäsenen työntekijän näkökulma tulee huomioiduksi. Yksittäinen työntekijä ei voi itsekäästi ajatella vain omasta näkökulmasta, koska yksin ei voi vastata yksikön hoitotyön toteuttamisesta. Yhteisöllisyys kuvattiin myös tahtotilaksi, jossa jokainen työntekijä sitoutuu noudattamaan autonomisen työvuorosuunnittelun periaatteita oman ja yhteisen hyvinvoinnin saavuttamiseksi. Periaatteisiin koettiin kuuluvan työaikalakiin ja KVTES:iin liittyvät määräykset, yhteisesti laaditut autonomisen työvuorosuunnittelun pelisäännöt sekä yksikön toimintaan liittyvät työvuorosuunnittelun reunaehdot.



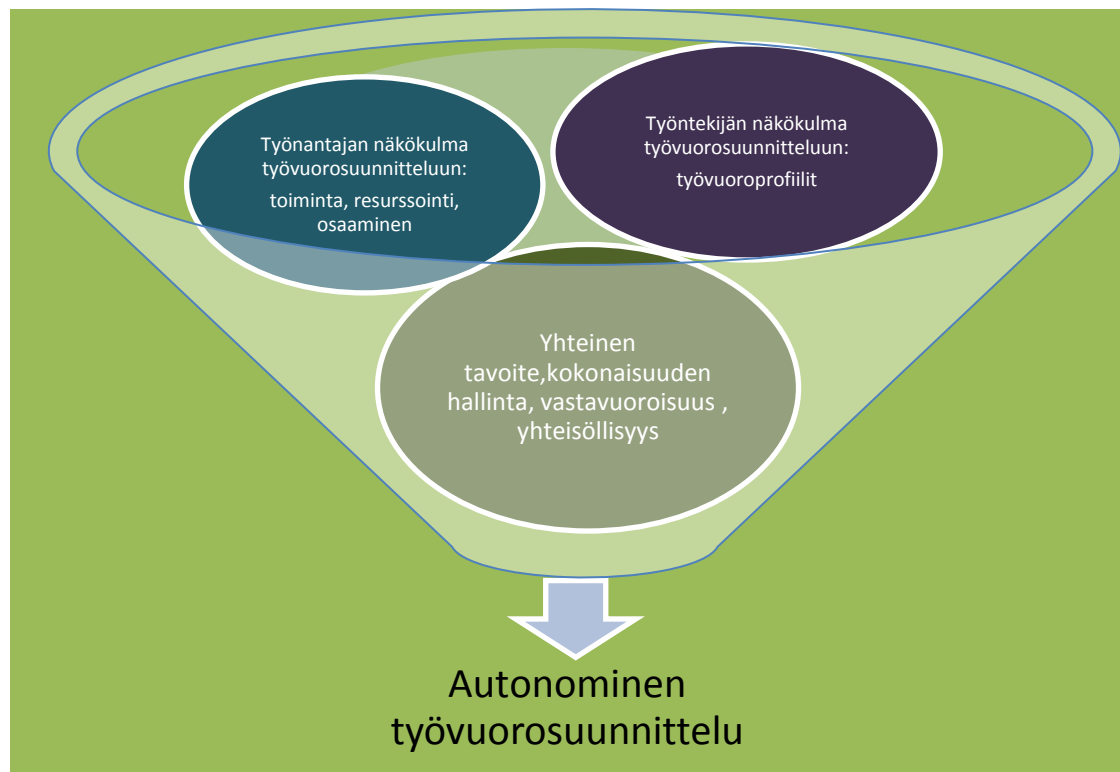
**Kuvio 3 Työntekijän ja työnantajan näkökulmien yhdistämistä edellyttävät tekijät**

Jokainen esimies arvioi haastattelussa tasapuolisuuden toteutumisen merkitystä autonomisessa työvuorosuunnittelussa. Tasapuolisuuden toteutuminen arvioitiin yhdeksi tärkeimmistä mittareista autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumiselle. Tasapuolisuuden toteutumattomuus nähtiin työhyvinvointia huonontavana ja työmotivaatiota pienentävänä tekijänä, kun taas kokonaisuudessaan autonominen työvuorosuunnittelu

koettiin hyvänä ja tavoiteltavana toimintatapana. Tasapuolisuuden nähtiin olevan työntekijän oikeus ja esimiehen velvollisuus. Tutkimusaineiston analysoinnissa tuli kuitenkin esille se, että tasapuolisuuden toteutuminen on täysin riippuvainen yksiköissä toteutettavan autonomisen työvuorosuunnittelun edellytysten ja näkökulmien omaksumisen tasosta. Autonominen työvuorosuunnittelu muodostuminen (Kuvio 4, s.21) sen vaatimien edellytysten (Kuvio 1, s.18, Kuvio 2, s.19 ja Kuvio 3, s.20) mukaisesti vähentää tasapuolisuuden toteutumisen vastuuta pois esimieheltä koko työyhteisön yhteiseksi vastuualueeksi.

Esimiesten näkemykset tasapuolisuuden toteuttamisesta ja kunnioittamisesta jakautuivat tutkimusaineiston perusteella kahteen eri näkökulmaan. Toisaalta sen arvioitiin olevan tavoite saada autonomisen työvuorosuunnittelun periaatteiden mukaiset samankaltaiset työvuorot kaikille ja toisaalta sen arvioitiin olevan tavoite toteuttaa eri työvuoroprofiileja tasapuolisesti.

Tasapuolisuus työvuorosuunnittelussa on tutkimusaineiston perusteella asia, joka tulisi määritellä huolellisesti autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottovaiheessa, jotta sen toteutuminen sisältyisi kuvan 3 mukaisiin työntekijän ja työnantajan näkökulmien yhdistämiä edellyttäviin tekijöihin.



**Kuvio 4 Autonomisen työvuorosuunnittelun muodostuminen**

## 5.2 Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöä edistävät ja estävät tekijät

Autonomisen työvuorosuunnittelun käytön edistäviä ja estäviä tekijöitä kysyttiin haastatteluryhmien välillä hieman eri tavalla.

- Ryhmää 1 edustavat esimiehet kertoivat ensin, miksi heillä on käytössä autonominen työvuorosuunnittelu ja mitkä tekijät voisivat olla esteenä autonomisen työvuorosuunnittelun käytölle.
- Ryhmää 2 edustavat esimiehet kertoivat ensin, miksi autonomisesta työvuorosuunnittelusta on luovuttu ja mitkä tekijät voisivat edistää autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa.
- Ryhmää 3 edustavat esimiehet kertoivat ensin, miksi heillä ei ole autonominen työvuorosuunnittelu käytössä ja mitkä tekijät edistäisivät autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa.

Ryhmien 1,2 ja 3 esimiesten haastatteluista nousi esille useita erilaisia autonomista työvuorosuunnittelua edistäviä ja estäviä tekijöitä. Edistäviä ja estäviä tekijöitä ilmensi selkeä vastavuoroisuus, joka on pyritty kuvaamaan lukijalle taulukossa 1 (s.23). Taulukon vasemman puoleiseen sarakkeeseen on nimetty tekijä, jolla on vaikutusta tavalla tai toisella autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Keskimäinen sarake kuvaa tekijän edistävää vaikutusta ja oikean puoleinen sarake kuvaa tekijän estävää vaikutusta autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöön. Taulukosta voi havaita, että samalla tekijällä saattoi aineistonkeruuhetkellä olla sekä edistävää että estävää vaikutusta. Taulukko tuo samalla esille kehittämiskohteita liittyen autonomiseen työvuorosuunnitteluun.

Taulukko 1. Autonomista työvuorosuunnittelua edistävät ja estävät tekijät

Tekijä	Edistää autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöä	Estää autonomista työvuorosuunnittelun käyttöä
Työnantaja, organisaatio	tuki, mahdollistaminen, yleinen suositus autonomisen työvuorosuunnittelun käytöstä	kieltävä linjaus autonomisen työvuorosuunnittelun käytölle
Esimies	tuki, myönteinen asenne, riittävät tiedot ja taidot autonomisesta työvuorosuunnittelusta, jatkuva autonomisen työvuorosuunnittelun arviointi ja työyhteisön kouluttaminen	kielteinen asenne, haluttomuus luopua vallasta, joustamattomuus, sitoutumattomuus, vähäiset tiedot autonomisesta työvuorosuunnittelusta
Työntekijä	myönteinen asenne, sitoutuminen	kateus toisen työvuoroista, joustamattomuus, sitoutumattomuus
Työyhteisö	työhyvinvointivaikutukset, jatkuva autonomisen työvuorosuunnittelun arviointi	ristiriidat henkilöstön kesken, yhteinen näkökulma autonomisen työvuorosuunnittelun tarpeettomuudesta
Hoitotyö	Hoitotyön tehostuminen, jos autonominen työvuorosuunnittelu on hyvin hallinnassa	Hoitotyön jatkuvuuden heikentyminen, jos työvuoroja suunnitellaan unohtaen toiminnan asettamat vaatimukset.
Tekniikka		Titaniaan yhteydessä oleva autonominen työvuorosuunnitteluohjelma sekä resurssinhallintaohjelma puuttuu → hidastaa ja hankaloittaa autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamista / estää ottamasta sitä käyttöön
vuosityöaika/työaikapankki	lisää joustoa, hyödyttää työntekijää, esimiestä ja organisaatiota, tukee autonomisen työvuorosuunnittelun ideologiaa	
Muutokset	työvuorosuunnitteluun vaikuttavien muutosten ennakointi	toiminnan muutokset, toiminnan lakkauttaminen, toiminnan hajauttaminen, monet muutokset yhtä aikaa

### 5.3 Autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutus työyhteisöön ja esimiestyöhön

Ryhmän 1 esimiehet toivat esille autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutuksia työyhteisöön ja esimiestyöhön keskenään hyvin samalla tavalla. Vaikutukset sekä työyhteisöön että esimiestyöhön olivat valtaosin positiivisia ja syynä siihen miksi autonominen työvuorosuunnittelu oli yksiköissä käytössä.

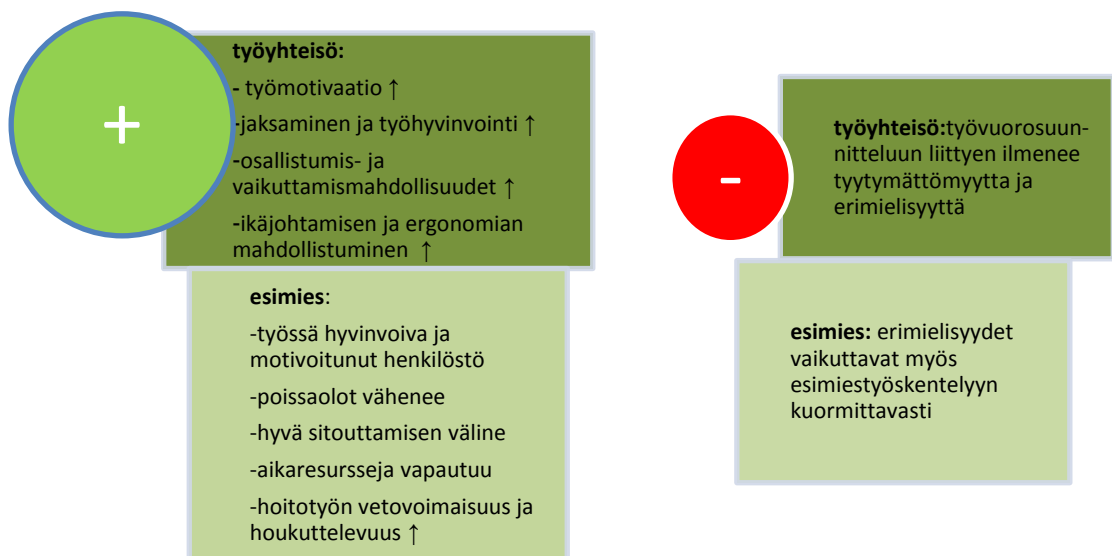
Vaikutuksia työyhteisöön kuvattiin (Kuvio 5, s. 25) työmotivaation paranemisella, jaksamisen ja työhyvinvoinnin kohenemisella sekä oman osallistumisen ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääntymisellä. Ikäjohtamisen ja ergonomisen työvuorosuunnittelun mahdollisuuksien parantumisen kuvattiin myös kuuluvan vaikutuksina työyhteisöön. Esimiehet kokivat saavansa käyttöön motivoituneemman ja paremmin voivan henkilöstön. Poissaolojen koettiin myös vähentyneen autonomisen työvuorosuunnittelun ansiosta. Esimiesten mukaan autonomisen työvuorosuunnittelun käyttö on hyvä sitouttamisen väline. Sitoutuminen työhön, sen kehittämiseen ja arviointiin on parempaa ja henkilökunnan vastuunotto yhteisistä asioista on parantunut. Esimiestyölle näillä seikoilla on positiivinen vaikutus. Autonominen työvuorosuunnittelu vapauttaa myös esimiehen tai muun listasuunnittelijana toimivan työntekijän työaikaan muihin tehtäviin, joko esimiestyöhön tai suoraan hoitotyön kentälle. Osa esimiehistä koki selkeästi autonomisen työvuorosuunnittelun lisäävän sitä toteuttavan yksikön ja yleisemmin hoitotyön vetovoimaisuutta ja houkuttelevuutta. Siitä on ollut kokemusta sijaisten kautta, kun yhtäläillä vakihenkilöstöä kuin sijaisiakin ovat koskeneet samat oikeudet ja velvollisuudet suhteessa autonomiseen työvuorosuunnitteluun.

Negatiivisena vaikutuksena autonomisesta työvuorosuunnittelusta koettiin työyhteisöissä esille tulevat erimielisyydet ja tyytymättömyys henkilökunnan suunnittelemien omien työvuorolistojen toteutumattomuudesta

kokonaisuudessaan halutulla tavalla. Erimielisyyksien ilmeneminen työyhteisössä kuormittaa esimiestyötä.

Haastateltavien joukosta yhden yksikön esimies kuvasi vaikutusta seuraavasti:

*” Mun mielestä tää helpottaa esimiestyötä ihan hirveesti, ihmiset ratkasee itse niitä ongelmia ja mun ei tarvii arpoo niitä jokaisen henkilökohtaisen elämän asioita suhteessa työvuoroihin. Tällä on vain positiivisia vaikutuksia esimiestyöhön. Teen itseni näin tarpeettomaksi.”*

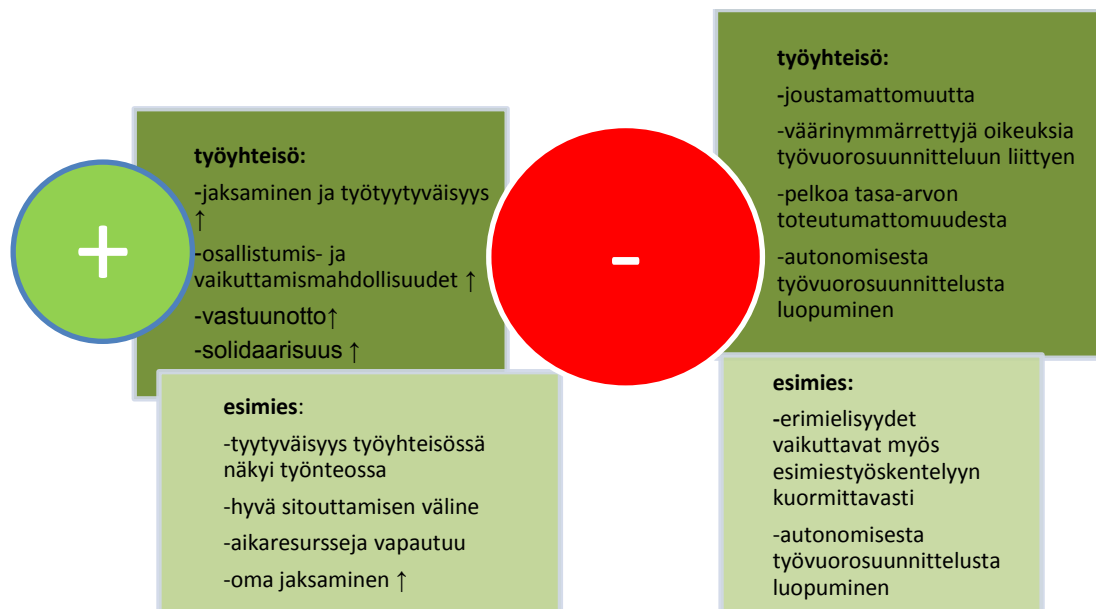


**Kuvio 5** Autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutukset työyhteisöön ja esimiestyöhön, ryhmä 1

Ryhmän 2 esimiehet toivat esille autonomisen työvuorosuunnittelun käytön positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia työyhteisöön ja esimiestyöhön (Kuvio 6, s.26). Positiiviset vaikutukset työyhteisöön ja esimiestyöhön olivat ryhmän 1 esimiesten vastausten kaltaisia, vaikkakin autonominen työvuorosuunnittelu oli ollut kokeiluna käytössä hyvin vähän aikaa. Työyhteisössä työtyytyväisyys ja jaksaminen lisääntyivät ja osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet paranivat. Näillä seikoilla oli merkitystä vastuunoton lisääntymiseen sekä työvuorosuunnittelun haasteellisuuden ymmärtämiseen. Parhaimmillaan

autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutukset johtavat me-hengen ja solidaarisuuden lisääntymiseen. Vaikutukset esimiestyöhön koettiin myös hyvin samantyyppisinä ryhmän 1 esimiesten kokemien vaikutusten kanssa. Positiiviset vaikutukset työyhteisöön siirtyivät myönteisesti esimiestehtäviin. Esimiehen työajan käytön koettiin muuttuneen tehokkaammaksi ja aikaa jäi muiden esimiestehtävien hoitamiseen enemmän. Haastateltavista osa mainitsi myös oman jaksamisen parantuneen sen myötä, kun vastuuta listasuunnittelusta oli annettu enemmän työntekijöille itselleen.

Negatiivisia vaikutuksia nähtiin muodostuvan työyhteisöön erilaisten väärinymmärrysten, pelkojen ja ennakkoluulojen muodossa. Työyhteisöt, joissa autonomisesta työvuorosuunnittelusta oli luovuttu, oli kokeilu ollut käytössä hyvin vähän aikaa. Lyhyessä ajassa syntyi joustamattomuutta väärinymmärrettyjen oikeuksien vuoksi, pelkoa ristiriitailanteista ja epätasa-arvoisuuden lisääntymisestä ja toisaalta lyhyeksi jäänyt kokeilu aika ei antanut mahdollisuutta muuttaa olemassa olevia ennakkoluuloja. Ristiriidat ja epäilyt tasa-arvoisuuden vähenemisestä työvuorosuunnittelussa vaikuttivat kuormittavasti esimiehen tehtäviin ja osittain niiden vuoksi päätös autonomisesta työvuorosuunnittelusta ja sen käytöstä luopumiseen oli tehty.



Kuvio 6 Autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutukset työyhteisöön ja esimiestyöhön, ryhmä 2

Ryhmän 3 esimiesten kokemukset autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutuksista työyhteisöön ja esimiestyöhön perustuivat lähinnä olettamuksiin, koska heillä ei ollut kokemusta asiasta. Vaikutuksista työyhteisöön esimiehet kuvaavat vaikuttavuutta paremmasta elämänhallinnasta sekä työtyytyväisyyden ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääntymisestä. Toisaalta vastauksista tuli myös esille se, että aihealue oli tuntematon, eikä sen vuoksi voi tietää vaikutuksia. Negatiivisina vaikutuksina arvioitiin voivan ilmaantua kateutta toisten suunnitelmista ja pelkoa oman suunnitelman toteutumattomuudesta sekä epätasa-arvoisesta kohtelusta. Toisaalta olettamuksena oli myös se, että omat henkilökohtaiset työnteon rajoitteet tulevat koko työyhteisön tietoon autonomisen työvuorosuunnittelun käytänteiden vuoksi. Monelle työntekijälle oma henkilökohtainen elämä on asia, jota ei haluta työpaikalle tuotavan ja siitä johtuen tällainen negatiivinen vaikutus työyhteisöön sillä koettiin mahdollisesti olevan.

Vaikutukset esimiestyöhön arvioitiin olevan enemmän positiivisia, kuten työajan vapautumista muihin tehtäviin sekä roolin selkeä muuttuminen listansuunnittelijasta tukea, ohjeistusta ja neuvoa antavaksi esimieheksi. Koska ryhmän 3 esimiehillä ei ollut kokemusta autonomisesta työvuorosuunnittelusta, niin heille siirtyminen tämän hetken listasuunnittelusta autonomiseen työvuorosuunnitteluun toisi haastatteluaineiston perusteella paljon lisätyötä uuden oppimisprosessin käynnistämisen muodossa. Oma esimiesrooli korostuisi henkilöstön kouluttamisen osalta. Autonomisen työvuorosuunnittelun alkuun saattaminen vaatisi esimiesten mukaan paljon aiheeseen tutustumista, periaatteiden luomista, työaikalainsäädäntöön perehdyttämistä henkilökunnalle ja muiden autonomiseen työvuorosuunnitteluun vaikuttavien asioiden tiedottamista ja jakamista.

## 5.4 Esimiesten vahvuudet autonomista työvuorosuunnittelua toteuttavan yksikön johdossa

Omia vahvuuksia arvioitaessa ryhmien 1 ja 2 esimiehet toivat esille hyvin samankaltaisia asioita. Omiksi vahvuuksiksi koettiin vastuun antamisen taito sekä halu ja tietoisuus siitä, että vastuun siirtäminen työvuorosuunnittelusta esimieheltä työyhteisöön vaatii luottamusta esimiehen ja työyhteisön välillä. Luottamus perustui haastatteluaineiston mukaan esimiehen hyvään tietoisuuteen oman työyhteisön ammattitaidosta ja vastuunottokyvystä sekä avoimeen ilmapiiriin työyhteisössä. Esimiehet kokivat oman kehittämismyönteisyyden sekä vahvan osaamisen autonomisen työvuorosuunnittelun sisällöstä vahvuudeksi. Vahvuuksiksi koettiin myös ongelmanratkaisutaidot, pitkäjänteisyys ja avoimuus monenlaiselle kritiikille. Useat esimiehet toivat myös esille sen, että yhtenä vahvuutena tukea autonomisen työvuorosuunnittelun toteutusta on oma henkilökohtainen kokemus yleensä työvuorosuunnittelusta sekä hyvien työvuorokäytänteiden tiedostamisesta työvuorosuunnitteluprosessissa. Näiden vahvuuksien osalta esimiehellä tulee haastateltavien mukaan olla vahvaa sitoutumista omaan työhönsä ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimiseen. Esimiehen tulee osata joustaa, mutta myös kantaa vaadittu vastuu. Muutama vastaajista koki vahvuudeksi sen, että esimies tiedostaa eri sukupolvien väliset erot työhön sitoutumisessa ja yleensä työn merkityksen suhteessa henkilökohtaiseen elämään ja vapaa-aikaan. Tämän vahvuuden ansiosta esimiehen on helpompi ymmärtää niitä henkilökohtaisia valintoja, joita työntekijät listasuunnittelussa tekevät.

Esimiehet pohtivat haastatteluissa kokonaisuudessaan hyvin monipuolisesti omia vahvuuksia ja niiden merkitystä tukea autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamista omassa yksikössä. Ryhmän 3 esimiesten vahvuudet näyttäytyivät enemmän liittyvän kehittämismyönteisyyteen ja avoimuuteen uusille asioille sekä aikaisempaan hyvään, monipuoliseen ja pitkäaikaiseen kokemukseen listasuunnittelusta. Heidän haastatteluissaan tuli esille se, että he voivat oman kokemuksensa pohjalta ohjeistaa ja tukea työvuorosuunnittelussa, koska omaa kokemusta on taustalla. Autonomisen

työvuorosuunnittelun käyttöönotto omassa yksikössä edellyttää esimiehen kehittämismyönteisyyttä ja paneutumista autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoprosessiin.

Kuvioon 7 on koottuna kaikkien ryhmien esimiesten arvioimat vahvuudet johtaa autonomista työvuorosuunnittelua toteuttavaa työyksikköä. Vahvuudet on jaettu kahteen eri ryhmään, jotka kuvaavat ominaisuuksia ja osaamista.

## Ominaisuudet

- kehittämismyönteisyys ja avoimuus uusille asioille
- avoimuus kritiikille
- joustavuus
- pitkäjänteisyys
- ongelmanratkaisutaidot
- sitoutuminen omaan esimiestyöhön
- sitoutuminen työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimiseen

## Osaaminen

- vastuunantamisen taito --> osallistava johtaminen
- hyvä tietoisuus oman työyhteisön ammattitaidosta ja vastuunottokyvystä
- vahva kokemus työvuorosuunnittelusta
- hyvien työaikakäytänteiden tiedostaminen
- vahva osaaminen autonomisen työvuorosuunnittelun sisällöstä
- vastuullisuus
- yksikön toiminnan hallinta
- sukupolvien välisten työhön siotutumisen ja työhön suhtautumisen erojen tiedostaminen --> tiedon hyödyntäminen työvuorosuunnitteluprosessissa

**Kuvio 7** Esimiehen vahvuudet autonomista työvuorosuunnittelua toteuttavan yksikön johdossa

## 5.5 Autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutukset työaikajärjestelyihin ikäjohtamisen näkökulmasta

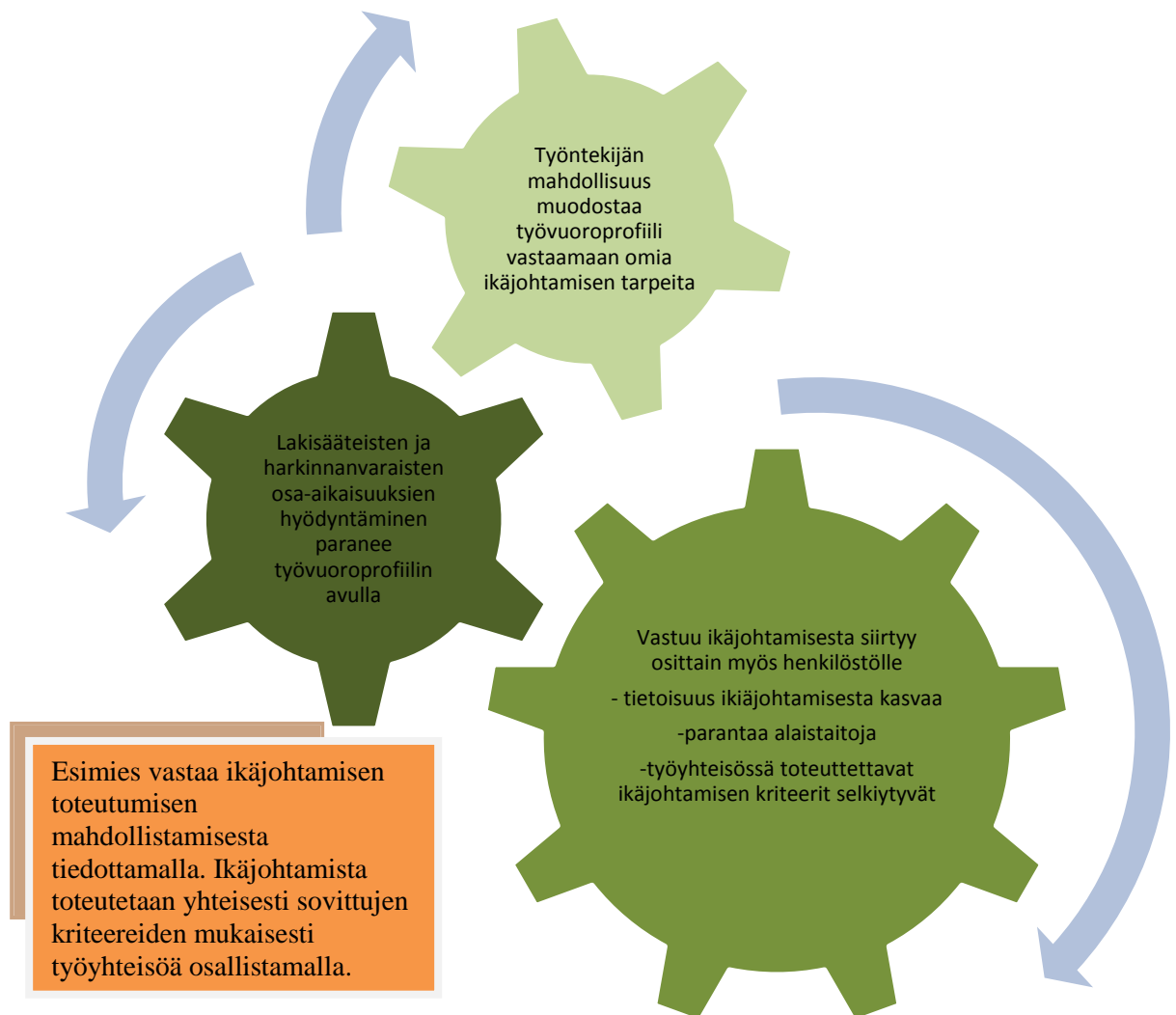
Haastatteluaineiston perusteella esimiehet arvioivat autonomisen työvuorosuunnittelun vaikuttavan positiivisesti työaikajärjestelyiden toteuttamiseen ikäjohtamisen näkökulmasta. Esimiesten mukaan autonominen työvuorosuunnittelu antaa työntekijälle paremmat mahdollisuudet muodostaa oma työvuoroprofiili vastaamaan henkilökohtaisia

ikäjohtamisen tarpeita vastaavaksi. Esimiehen on vaikea hallita kokonaisuutta tasapuolisuus huomioiden, jos ikäjohtamisen tarpeet eivät tule listasuunnitteluun mukaan henkilöstön toimesta. Autonomisen työvuorosuunnittelun ansiosta ikäjohtamisesta huolehtiminen siirtyy esimieheltä työyhteisöönkin päin ja tämän arvioitiin kehittävän henkilöstön tietoisuutta ikäjohtamisen tärkeydestä ja toteuttamisesta sekä mahdollisesti parantavan alaistaitoja.

Autonomisen työvuorosuunnittelun nähtiin tuovan positiivisia puolia ikäjohtamiseen myös siitä näkökulmasta, että lakisääteiset osa-aikaisuudet voidaan hyödyntää paremmin ja suunnitelmallisemmin vastaamaan koko työyhteisöä sen ikärakenne ja yksikön toiminta huomioiden. Muutaman esimiehen arvion mukaan pelkät lakisääteiset osa-aikaisuudet sinällään eivät takaa hyvää ikäjohtamista, vaan suunniteltavat työvuorot tulee myös olla osa ikäjohtamista. Esimiesten mielestä ikäjohtamisen toteuttamisen kriteerit tulisi olla selkeästi esitettynä ja auki puhuttuna työyhteisössä, jotta sen toteutuminen olisi tasapuolista ja asianmukaista. Työyhteisössä tulisi olla selvää, miten kyseisessä yksikössä ikäjohtamista toteutetaan ja miten siihen suhtaudutaan, jotta se ei olisi tiedostamaton osa-alue yksikön käytänteiden toteuttamisessa. Tämän asian tiedottaminen työyhteisöön koettiin hyvin vahvasti esimiehen tehtäväksi. Ikäjohtamisen toteuttaminen ja autonominen työvuorosuunnittelu nähtiin siis pääasiassa toisiaan positiivisessa mielessä tukeviksi asioiksi.

Haastattelussa tuli myös esille se seikka, että autonomisella työvuorosuunnittelulla ei nähty olevan mitään vaikutusta työvuorojärjestelyihin ikäjohtamisen näkökulmasta. Arviot tästä näkökulmasta perustuivat siihen, että työvuorosuunnittelutavasta huolimatta samat reunaehdot ikäjohtamisen suhteen täyttyisivät joka tapauksessa. Tähän johtopäätökseen tulivat ne esimiehet, joiden työyhteisössä ei toteutettu autonomista työvuorosuunnittelua ja työvuorosuunnittelu perustui pääasiassa henkilökunnan esittämiin toiveisiin.

Kuvio 8 havainnollistaa sitä prosessia, jonka avulla koko työyhteisö saadaan mukaan ikäjohtamisen toteuttamiseen autonomisen työvuorosuunnittelun keinoin. Autonomiseen työvuorosuunnitteluun sisältyvät yhteisölliset toimintatavat ja esimiehen osallistavan johtamisen keinot yhdessä jakavat vastuuta ikäjohtamisen toteuttamisesta koko työyhteisöön. Ikäjohtaminen tulee näkyvämmäksi osaksi työvuorosuunnittelua ja kaiken ikäisten työntekijöiden työhyvinvointia edistäväksi asiaksi.



**Kuvio 8** Autonomisen työvuorosuunnittelun edut ikäjohtamisessa

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Autonominen työvuorosuunnittelu on Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä käytössä oleva työvuorosuunnittelukäytäntö, jonka kokemuksiin pohjautuva arvio on pääosin positiivista. Autonominen työvuorosuunnittelu näyttäytyy tutkimuksen mukaan erityisesti työhyvinvointia tukevana ja ylläpitävänä työvuorosuunnittelukäytäntönä. Työhyvinvointi lisääntyy niin esimiestyössä kuin työntekijöidenkin keskuudessa. Esimies saa autonomisesta työvuorosuunnittelusta hyvän työkalun osallistavaan johtamiseen sekä työyhteisön sitouttamiseen työhön sekä sen kehittämiseen.

Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttö ei kuitenkaan ole kovin yleistä, jos viitataan organisaatiossa tehtyyn kyselyyn keväällä 2012. Vastausprosentti kyselyssä oli 72 % eli vastauksia tuli yhteensä 75 esimieheltä ja näistä esimiesten johtamista yksiköistä 12 oli käytössä autonominen työvuorosuunnittelu. Tutkimuskohteena olleet yksiköt, joissa autonominen työvuorosuunnittelu ei ollut käytössä tai käytöstä oli luovuttu, suhtautuminen autonomiseen työvuorosuunnitteluun oli myönteistä ja osassa yksiköitä tulevaisuuden kehittämishaasteenakin nimettyinä.

Jotta autonomisen työvuorosuunnittelun todetut edut saataisiin laajemmalti käyttöön, sekä autonomisen työvuorosuunnittelun käytänteet, vaikutukset sekä haasteet tulisivat paremmin tietoisuuteen, niin sen tunnettavuutta tulisi lisätä esimiesyhteisössä. Tietoisuuden lisääntyessä autonomisen työvuorosuunnittelun hyödynnettävyys mahdollisesti lisääntyisi. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kuuluvat yksiköt ja niiden esimiehet, jotka käyttävät autonomista työvuorosuunnittelua voisivat ensisijaisesti olla yhdessä miettimässä ja kehittämässä yhteisiä toimintaohjeita autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyen. Verkostoitumalla hyödynnettävyys paranisi ja tukea autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoprosessissa olisi saatavilla esimieskollegoilta. Mahdollisesti eteen tulevien haasteiden edessä esimiehet voisivat saada arvokkaita neuvoja asiasta enemmän kokemusta omaavilta esimiehiltä.

Kehittämistarpeita autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöön Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä on ainakin informoimisen ja kouluttamisen sekä autonomista työvuorosuunnittelua helpottavan työvuorosuunnittelu- ja resurssienhallintaohjelman mahdollistamisen osalta. Kehittämistarpeena voisi olla myös ehdotus organisaation johdolle, että he arvioisivat autonomista työvuorosuunnittelua työhyvinvointia sekä ikäjohtamista kehittävänä käytänteenä ja sen arvioinnin perusteella ilmaisisivat johdon kannanoton autonomisen työvuorosuunnittelun käytöstä Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä.

Työvuorosuunnittelu on aikaa vievä ja monimutkainen prosessi, jossa tulee huomioida sen vaikutus henkilöstöön, hoitotyön laatuun sekä esimiestyöhön ja toimivan työvuorosuunnittelun yhteys koko organisaation tavoitteen mukaiseen toimintaan. Tutkimustiedon perusteella saatiin kattava kuvaus esimiesten arvioista autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamisesta sekä sen vaikutuksista tämän päivän ja tulevaisuuden hoitotyöhön. Autonominen työvuorosuunnittelu tarvitsee onnistuakseen koko työryhmän paneutumista ja sitoutumista, mutta ennen kaikkea se tarvitsee vahvaa esimiesosaamista työyhteisön osallistamisesta ja sitouttamisesta työvuorosuunnitteluprosessiin. Autonominen työvuorosuunnittelu on yhteistyötä, joustoa ja kompromissien tekemistä työyhteisössä. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa tulee tasapuolisesti toteutua työnantajan näkökulma (kuvio 2, s.19) sekä työntekijän näkökulma (kuvio 1, s.18) huomioiden yhteisen tavoitteen ja kokonaisuuden hallinnan, vastavuoroisuuden sekä yhteisöllisyyden vaatimukset (kuvio 3, s.20).

Tätä tutkimustulosta tukee Bailyn ym. 2007 tutkimusartikkelin johtopäätös, jossa todetaan, että autonomisen työvuorosuunnittelun taustalla täytyy näkyä selkeästi työntekijän henkilökohtaiset tarpeet sekä yksikön tarpeet. Jos työvuorosuunnittelu perustuu vain työntekijän omien tarpeiden huomiointiin, niin työvuorosuunnitelma ei voi toteutua. Tämän asetelman tuloksena ilmenee tyytymättömyyttä ja autonominen työvuorosuunnittelu ei

toimintaperiaatteidensa mukaisesti voi toimia. Edellä mainitusta syystä Bailyn ym. (2007) tutkimusartikkelissa esiintyneessä hoitotyön yksikössä autonominen työvuorosuunnittelu jouduttiin keskeyttämään ja arvioimaan menetelmän käyttöä uudelleen. Työyhteisössä havaittiin autonomisen työvuorosuunnittelun lopettamisen jälkeen kaikkien saavutettujen etujen, kuten oman elämänhallinnan tunteen, yhteisöllisyyden, esimiehen keventyneen työtaakan, parantuneen moraalin ja paremman hoitotyön laadun, kadonneen (Bailyn ym. 2007, 72–77).

Tutkimustulosten mukaan on olemassa useita autonomista työvuorosuunnittelua edistäviä ja estäviä tekijöitä. Tietoisuus näiden tekijöiden olemassaolosta ja mahdollisesta esiintymisestä omassa työyksikössä helpottaa esimiehiä kehittämään autonomista työvuorosuunnittelua yksikön toimintaa edellyttävälle tasolle. Esimiehen asenteen ja sitouttamisen taidon arvioitiin olevan ensisijaisessa asemassa edistämässä autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöä ja käyttöönottoa. Myönteisellä asenteella esimies pystyy tuomaan autonomisen työvuorosuunnittelun edut selkeästi esille ja sen tiedon motivoimana työyhteisön on helpompi sitoutua autonomisen työvuorosuunnittelun mukanaan tuomiin haasteisiin. Autonominen työvuorosuunnittelu tulee esimiesten arvion mukaan nähdä mieluummin tietoisena mahdollisuutena saada positiivisia vaikutuksia työyhteisöön kuin todennäköisyytenä negatiivisten vaikutusten automaattiseen ilmenemiseen työyhteisössä.

Edistäviä ja estäviä tekijöitä kuvaavan taulukon (taulukko 1, s.23) mukaan voi todeta, että työyhteisön ulkopuoleltakin on löydettävissä asioita, jotka voisivat tukea autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa laajemmalti tämän hetken tilanteeseen verrattuna. Esimerkiksi työnantajalta toivottiin toimivan tekniikan mahdollistamista osana autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämistä. Tällä hetkellä Titaniaan yhteydessä olevaa autonomista työvuorosuunnitteluohjelmaa eikä resurssienhallintaohjelmaa ole käytössä. Tekniikan parantuminen helpottaisi autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöä, vähentäisi käsin tehtävän työn määrää ja helpottaisi isompien yksiköiden resurssienhallintaa. Edistävänä tekijänä nähtiin myös työnantajan

suositus autonomisen työvuorosuunnittelun käytöstä. Tämän edistävän tekijän nähtiin vahvasti olevan yhteydessä Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä meneillään oleviin muutoksiin. Muutosten yhtenä vaikutuksena tutkimusaineiston mukaan on toimintojen yhdistämistä ja osastojen lakkauttamista. Nämä muutokset ovat tuoneet mukanaan yksittäisille työntekijöille mahdollista uhkaa autonomisesta työvuorosuunnittelusta luopumisesta, jos on edessä siirto sellaiseen yksikköön, jossa autonominen työvuorosuunnittelu ei ole käytössä. Jos suositus autonomisesta työvuorosuunnittelusta olisi olemassa ja sen käyttö laajemmin toteutettua, niin siirtyminen yksiköstä toiseen ei olisi työntekijälle niin suuri muutos työvuorosuunnittelukäytäntöjen näkökulmasta. Lähes kaikkien esimiesten näkemys työaikapankin tai vuosityöajan mahdollistamisesta organisaation yleisenä käytäntönä tukisi autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöä, käyttöönottoa ja nostaisi esille sen positiivisia vaikutuksia.

Autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutukset työyhteisöön ovat hyvin monipuolisia ja vaikuttavia. Näistä vaikutuksista on aikaisempaa tutkimustietoa (mm Heikkilä, 2006; Jännti ym., 2010; Koskinen & Vokkolainen, 2010; Levo, 2010). Tämän tutkimuksen tulokset ovat samankaltaisia eli työhyvinvointi ja työmotivaatio paranevat, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet paranivat ja työyhteisön yhteistyö parani. Vaikutuksia esimiestyön näkökulmasta ei aikaisemmista tutkimuksista juurikaan löydy, mutta tämän tutkimuksen mukaan niitä on olemassa. Vaikutukset työyhteisöön siirtyvät suoraan myös esimiestyöhön. Motivoitunut, hyvinvoiva ja yhteisiin asioihin osallistuva henkilöstö parantaa esimiehen jaksamista. Autonominen työvuorosuunnittelu tehostaa esimiehen työajan käyttöä vapauttamalla aikaresursseja listansuunnittelusta muihin tehtäviin. Jos listansuunnittelijana toimii joku muu kuin yksikön esimies, niin hänen työaikaansa on autonomisen työvuorosuunnittelun ansiosta mahdollisuus käyttää suoraan hoitotyön tehtäviin. Marlene E. Abbotin Yhdysvalloissa (1995) tekemän tutkimuksen mukaan autonomisen työvuorosuunnittelun ansiosta osastonhoitaja käyttää listasuunnitteluun jopa 95 % vähemmän aikaa verrattuna aikaisempaan työvuorosuunnittelukäytäntöön (Abbot 1995).

Autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutukset esimiestyöhön näyttäytyvät toisaalta myös omaa esimiestyötä lisäävästi ja kuormittavasti. Autonomisen työvuorosuunnittelun aloitusvaiheessa esimiehen on tehtävä paljon itsenäistä perehtymistyötä ja vietävä tietoisuus asiasta työyhteisöön. Työyhteisölle tulee järjestää koulutusta ja perehdyttämistä aiheeseen sekä yhteistyössä oman henkilöstön kanssa vietävä autonominen työvuorosuunnittelu toteutuksen tasolle. Ja kuten mikä tahansa oppimisprosessi, niin autonomisen työvuorosuunnittelunkin käyttöönotto vaatii paljon aikaa, riittävää tukea esimieheltä, toistuvaa yhteisten periaatteiden kertaamista, työaikasäädösten omaksumista, virheitä sekä arviointia. Esimiehen on muistettava, että jokainen työyhteisön jäsen oppii omalla tahdillaan ja osa työntekijöistä tarvitsee enemmän esimiehen sekä työyhteisön tukea ja toiset omaksuvat uuden työtavan itsenäisemmin.

B. Teahanin Irlannissa (1998) tekemään tutkimukseen autonomisen työvuorosuunnittelun implementoinnista viitaten, esimiehen tulee olla valmis ottamaan oppimisprosessin aikana kritiikki ja negatiiviset kommentit rakentavasti vastaan ja etsittävä arvioinnin kautta ratkaisuja kohti parempaa autonomisen työvuorosuunnittelun hallintaa. B. Teahan mainitsee tutkimuksessaan, että arviointiprosessi on keskeinen asia ja sen tulee olla jatkuvaa ja pitkän aikavälin arviointia. Lyhyen ajan arviointien mukaiset muutokset käyttöönottovaiheessa voivat häiritä oppimisprosessia ja johtaa tavoitteen epäonnistumiseen (Teahan 1998, 6, 361–368). Vaikka alkuvaiheessa kuormitus esimiestyössä kasvaa, niin tämän tutkimuksen perusteella siitä koituvat vaikutukset ovat sen vaivan arvoisia ja itsessään tavoiteltavia asioita sekä pohjimmiltaan juuri esimiehen työnkuvaan kuuluva asia.

Tutkimukseen osallistuneet esimiehet edustivat yksiköitä, joissa henkilöstömäärä vaihteli 20:tä reiluun 90 työntekijään. Näiden yksiköiden toiminnoissa oli paljon yhteisiä, mutta myös toisistaan hyvin poikkeavia elementtejä. Joissain yksiköissä erityisosaamiseen ja vastuualueisiin tuli

kiinnittää työvuorosuunnittelussa erityisen paljon huomiota ja toisissa henkilöstö oli tasapuolisesti käytettävissä mihin työvuoroon tahansa. Työntekijöillä oli työn tekemiseen liittyviä rajoitteita tai muita erityisjärjestelyjä työvuoroihin liittyen eri määriä eri yksiköissä. Tämän tiedon perusteella on todettavissa, että autonominen työvuorosuunnittelu sopii kaikenlaisiin yksiköihin toiminnasta tai henkilöstörakenteesta riippumatta. Ei ole yhtä ainutta oikeaa tapaa hyödyntää autonomista työvuorosuunnittelua, vaan kukin yksikkö tekee erilaisia ratkaisuja asian toteuttamiseksi. Yhteinen tekijä löytyy kuitenkin huolellisesta suunnittelusta ja pohjatyöstä autonomisen työvuorosuunnittelun aloituksessa niin, että yksikö toiminta, osaaminen, resursointi ja työntekijöiden henkilökohtaisen elämänhallinnan panostus tulee näkyväksi.

Autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutus työaikajärjestelyiden toteuttamiseen ikäjohtamisen näkökulmasta oli positiivinen. Autonominen työvuorosuunnittelu siirsi ikäjohtamisen haastetta työyhteisöön päin ja se itsessään tarjosi työntekijälle mahdollisuuden ratkaista omia ikäjohtamisen tarpeita. Kaikkiaan ikäjohtamista pidettiin tärkeänä elementtinä työhyvinvoinnin edistämisessä sekä tavoitteessa pidentää työuria. Ikäjohtaminen nähtiin koskevan kaikkia työntekijöitä koko työelämän ajan. Painopiste käytännön toimenpiteiden tasolla näyttäytyi kuitenkin enemmän ikääntyvien työntekijöiden kohdalla, johtuen lapsiperheiden osa-aikaisuusien ja perhevapaiden sekä osa-aikasairaspäivärahan lakisääteisyydestä, jolloin ikääntyvien työntekijöiden kohdalla ikäjohtamisen keinot olivat enemmän harkinnanvaraisia ja terveydellisiin seikkoihin perustuvia. Näistä lähtökohdista käsin ikäjohtamisen toteuttaminen tasapuolisesti on haasteellista ja tarvitsee koko työyhteisön panostuksen asian ratkaisemiseksi. Ikäjohtaminen tuo haastetta erityisesti hoitotyön kehittämisen näkökulmasta, sillä mitä enemmän työyhteisössä on osa-aikaa tekeviä työntekijöitä, niin vastuu kehittämisestä ja arvioinnista jää kokopäivätyötä tekeville työntekijöille. Hoitotyön kehittäminen ja arviointi eivät saa jäädä toisarvoiseksi asiaksi työhyvinvointia edistävien käytänteiden toteuttamisen ohessa, koska hoitotyössä on kyse asiakaspalvelusta ja työstä kaikkien kansalaisten hyvinvoinnin takaamiseksi.

Ikäjohtaminen perustuu pohjimmiltaan resurssien monipuoliseen ja tarkoin harkittuun käyttöön niissä puitteissa, jonka toiminnan sisältö ja tavoitteet määrittelevät. Palataan siis samoihin määritteleviin tekijöihin, jotka koskevat autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamista.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tutkimustulosten pohdinta

Autonominen työvuorosuunnittelu ja sen käyttöönotto omassa työyhteisössäni on kuljettanut minua opiskelun myötä tutustumaan aiheeseen lähemmin ja etsimään sen vaikuttavuuden ja hyödynnettävyyden näkökulmaa tutkimuksen muodossa. Aiemman oman autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyvän tietoisuuden kasvattamisen lisäksi tavoitteena oli saavuttaa yleisesti hyödynnettävää lisäarvoa työnantajaorganisaatiolleni eli Keski-Suomen sairaanhoitopiirille autonomisen työvuorosuunnittelun hyödyntämisestä työvuorosuunnittelukäytäntönä.

Tutkimusprosessin myötä sain mahdollisuuden tutustua 10 yksikön hoitotyön esimiehen omaan arviointiin autonomisesta työvuorosuunnittelusta ja sen käytöstä erilaisissa toimintaympäristöissä. Lähtökohdiltaan työvuorosuunnittelu on samankaltaista kaikkialla, mutta autonominen työvuorosuunnittelu nostaa toimintaperiaatteidensa vuoksi erilaiset yksikön ja työyhteisön sekä yksilön tarpeet esille työvuorosuunnittelua toteutettaessa. Autonominen työvuorosuunnittelu näyttäytyy tämän tutkimuksen valossa hoitotyön esimiehen työn kannalta tulevaisuuden työelämän haasteisiin hyvin vastaavalta johtamisen työkalulta.

Omaan esimiestyöhöni apulaisosastonhoitajana erikoissairaanhoidon vuodeosastolla sain tutkimuksen toteuttamisen ansiosta lisää ymmärrystä ja konkreettisia kehittämiskohteita työvuorosuunnittelun toteuttamisen osalta. Sain vastauksia niihin ongelmakohtiin, joiden ratkaisemiseksi ei aiempi tieto autonomisesta työvuorosuunnittelusta ole riittänyt. Kokonaiskuva autonomisesta työvuorosuunnittelusta on laajentunut sekä sen hyödyntäminen koko yksikön toiminnan hyödyntämiseksi on tullut selvemmäksi. Autonominen

työvuorosunnittelu ei ole vain prosessi työvuorolistan toteuttamiseksi, vaan se on koko työyhteisön yhteistyötä erikoissairaanhoidon toiminnan toteuttamiseksi organisaation asettamien tavoitteiden mukaisesti työhyvinvointinäkökulma huomioiden.

Kritiikkini autonomista työvuorosunnittelua kohtaan liittyy käytänteestä käytettävää nimeä kohtaan. Käsitteenä autonominen työvuorosunnittelu löytyy vain suomenkielisistä tutkimuksista, mutta englanninkielisessä lähdeaineistossa käytetään käsitettä self-scheduling (itsetaulukointi). Mielestäni käsitteet itsetaulukointi tai yhteisöllinen työvuorosunnittelu kuvastavat paremmin autonomisen työvuorosunnittelun sisältöä ja vaatimuksia. Autonomia tuo liiaksi esille itsemääräämistä ja oman näkökulman painottamista, kun kuitenkin työvuorosunnittelu asettaa vaatimuksia monesta eri näkökulmasta. Voisiko käsite yhteisöllinen työvuorosunnittelu ohjata ihmisten ajattelua enemmän toivottuun suuntaan eli työvuoroja suunnitellaan yhteisön näkökulmaa painottaen ja kaikkien yksilöiden edut huomioiden? Pystyykö pelkkä käsitteen vaihtaminen suojaamaan työyhteisöä ristiriitatilanteilta, joita omaa näkökulmaa painottava autonomia-sana kuljettaa mukanaan. Vai onko kyse pelkästään siitä, että olkoon käsite työvuorosunnittelulle mikä tahansa, niin ratkaiseva tekijä onnistumiselle on riittävä ja huolellinen suunnittelu ja jatkuva pitkäkestoinen arviointi autonomisen työvuorosunnittelun implementoinnissa?

Pohdintaosuuteen näin tarpeelliseksi liittää myös Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä meneillään olevan Uusi Sairaala-hankkeen. Hankkeen tuloksena tavoitellaan uudentyyppisesti organisoitua sairaalaympäristöä. Uusi Sairaala-hankkeen mukainen sairaala ei toimi perinteisesti erikoisalaohjautuvasti, vaan tarkoituksena on ohjata eri osaamisalueet yhteen, jotta asiakas saa tarvitsemansa hoidon yhdestä paikasta. Uusi Sairaala-hankkeen yhtenä haasteena, toiminnan kuvauksen mukaan, tulee oletettavasti olemaan työvuorosunnittelullinen uudistus. On selvää, ettei enää voi suunnitella työvuoroja vain yhden yksikön näkökulmasta, jos henkilöstöstä on muodostettava kokonaisuus, joka palvelee hoitoon hakeutuvaa asiakasta yhteistyössä. Tulevaisuudessa on tarpeen suunnitella Uusi Sairaala-hankkeen

yhteydessä henkilöstömitoitusta ja työtehtävien uudelleensuunnittelua, jotta työvuorojärjestelyt toimivat uudessa sairaalaympäristössäkin kustannustehokkaasti ja työhyvinvointia lisäävästi. Autonomisen työvuorosuunnittelun näkisin olevan mukana yhtenä käytänteenä ratkaisemassa Uuden Sairaalan työvuorosuunnittelun haastetta. Tämä vaatisi tämän tutkimuksen tutkimustuloksissakin esiin tulleiden toimivien sähköisten järjestelmien kehittämisen, jotta työvuorosuunnittelun tämän hetkinen ”käsityömäisyys” saataisiin eliminoitua. Lukumäärältään suuren henkilöstön liikkuttelu yli erikoissalarajojen tuskin onnistuu ilman työvuorosuunnitteluun kohdennetun tekniikan kehittämistä. Tässä olisi yksi oman tutkimukseni pohjalta syntynyt jatkotutkimushaaste toteutettavaksi.

Opinnäytetyöprosessin päättyessä voin todeta, että aihevalinta on onnistunut. Vaikka autonomista työvuorosuunnittelua onkin viime vuosina tutkittu paljon, niin esimiesnäkökulman näyttöön perustuva tieto lisää autonomisen työvuorosuunnittelun hyödynnettävyyttä. Tutkimukseen pohjautuvan tiedon mukaisen toimintamallin hyödynnettävyys ja käyttöönotto on tuloksellisempaa verrattuna olettamuksiin tai pelkkään omakohtaiseen kokemukseen perustuvaan toimintamalliin. Esimiestyöskentelyn päätöksenteon täytyy perustua tutkittuun tietoon, lakeihin ja asetuksiin, joten koen oman tutkimukseni antavan lisäarvoa esimiesten hyödynnettäväksi arvioidessaan autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa oman työyhteisönsä työvuorosuunnittelukäytänteeksi.

## **7.2 Opinnäytetyön luotettavuus**

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Reliaabelius ja validius ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä ja niitä saatetaan pyrkiä välttämään kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym., 2009, 231–232). Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen. Kankkusen ja Vehviläinen-Julkusen (2009, 166) näkemyksiin pohjautuen laadullisen

tutkimuksen luotettavuuden arviointi kohdentuu tutkimuksen tarkoitukseen, asetelmaan, otoksen valintaan, analyysiin, tulkintaan, refleksiivisyyteen, eettisiin näkökulmiin ja opinnäytetyön relevanssiin.

Luotettavuuden arviointi opinnäytetyön tarkoituksen avulla perustuu sen selkeyteen. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata autonomista työvuorosuunnittelua hoitotyön lähiesimiesten kuvaamana Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä. Hoitotyön esimiehet vastaavat työyhteisöidensä kehittamisestä, joten heidän kuvaustensa selvittämällä saadaan tietoa autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöön liittyvästä tiedollisesta pääomasta Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä. Opinnäytetyön teoriaosuuteen on haettu tietoa aikaisemmista tutkimuksista autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyen ja niiden pohjalta on esitetty kuvaus autonomisen työvuorosuunnittelun periaatteista, sen todetuista eduista ja kehittämishaasteista sekä sen vaikutuksesta yksittäiseen työntekijään, työyhteisöön sekä työnantajaan. Tutkimuksen tarkoitus kuitenkin keskittyy hoitotyön esimiesten kuvauksiin ja näitä kuvauksia peilata tutkimustuloksissa peilataan olemassa olevaan tutkimustietoon autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Lähdeaineiston vähäisyys (25 lähdetä) voi olla opinnäytetyön luotettavuutta vähentävä tekijä. Lähdeaineisto sisältää kuitenkin sekä kotimaista, että kansainvälistä materiaalia. Tutkimukset ovat tuoreita, joka osaltaan lisää opinnäytetyön luotettavuutta.

Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi tutkimusasetelman avulla perustuu lähestymistavan ja menetelmän valintaan. Kankkusen & Vehviläinen-Julkusen (2009, 49) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen määrittelyssä korostuu ihmisten kokemusten, tulkintojen, käsitysten ja motivaatioiden tutkiminen sekä ihmisten näkemysten kuvaus. Tämän opinnäytetyön lähestymistapa on kvalitatiivinen, tutkimusmenetelmä pohjautuu fenomenologiaan ja tutkimusaineisto kerätään strukturoidun yksilöhaastattelun avulla. Näiden edellä mainittujen asioiden yhdistävä ja toisiaan tukeva tekijä on todellisuuden tavoittelu yksilön kokemuksen kautta.

Otoksen valinta opinnäytetyön luotettavuuden arviointiin perustuu siihen, otoksen valintaan on voitu hyödyntää Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä

keväällä 2012 tehtyä ikäjohtamiseen liittyvää kyselyä (aiemmin mainittu esitutkimus). Esitutkimuksessa kävi ilmi, että työvuorojen suunnittelu oli haasteellisinta yksiköissä, joissa tehtiin 3-vuorotyötä ja näiden yksiköiden työajanhallintamenetelmiin kaivattiin työhyvinvointinäkökulmasta lisätietoa tai koulutusta. Näiden yksiköiden joukosta löytyi myös niitä yksiköitä, joilla on käytössä työaika-autonomia, työaika-autonomian käytöstä on luovuttu ja työaika-autonomia ei ole käytössä. Ilman esitutkimusta otos olisi valikoitunut sattumanvaraisemmin ja näin ollen voisi olettaa, että haastateltavien kokemukset liittyen autonomiseen työvuorosuunnitteluun eivät olisi edustaneet totuudenmukaista kuvaa. Otoksen valinta esitutkimuksen perusteella mahdollisti opinnäytetyön parempaa siirrettävyyttä, joka paransi luotettavuutta.

Opinnäytetyön luotettavuuteen vaikuttaa myös koko tutkimusprosessin riittävä ja selkeä kuvaus. Tämän opinnäytetyön koko tutkimusprosessin tarkka kuvaus lähti tutkimuksen tarkoituksen, tavoitteen ja tutkimuskysymysten selkeällä raportoinnilla siirtyen kuvaamaan aineiston hankintaa sekä aineiston analysointia. Analysoinnissa fenomenologisen tutkimusotteen avulla laadittiin kuvauskategorioita ihmisten erilaisista käsityksistä tutkittavasta ilmiöstä liittämällä käsityksiä kolmiosaiseen kontekstiin suhteessa autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöön eri työyksiköissä. Analysoinnin jälkeen raportoinnissa siirryttiin tulosten tulkintaan. Tulosten tulkinnassa on tuotu esille perustelut miksi ja miten tulkintaan päädyttiin. Raportin avulla lukija pystyy seuraamaan tulosten syntymistä ja löytää tekstin perusteella ne samat tulkinnat, joihin tutkija on päätelmänsä perustanut. Taulukot ja kuviot tekstin tukena lisäävät selkeyttä. Tulosten uskottavuuden perustelu lisää opinnäytetyön luotettavuutta.

### **7.3 Tutkimuksen eettisyys**

Opinnäytetyötä tehdessä tutkijan on otettava huomioon monia eettisiä kysymyksiä. Tutkimuseettiset periaatteet, jotka ovat yleisesti hyväksytyjä, liittyvät tiedon hankintaan ja julkistamiseen. Jokaisen yksittäisen tutkijan vastuulla on tutkimuseettisten periaatteiden tunteminen ja niiden mukaan toimiminen. Tutkijan on noudatettava rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja

tarkkuutta tutkimustyön jokaisessa vaiheessa. Tutkijan tulee käyttää työssään eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä.

Tutkimustulosten julkaisussa tulee toteuttaa avoimuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 23-25)

Tämän opinnäytetyön eettisyyden perusteena voidaan käyttää tutkimusprosessin etenemistä Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä annettujen tutkimustyön tekemiseen liittyvien ohjeiden mukaisesti. Tutkimuksen aloittamiseksi vaadittiin tutkimussuunnitelman tekemistä.

Tutkimussuunnitelma toimi asiakirjana, jolla hankittiin tutkimuksen etenemiseen tarvittava tutkimuslupa. Opinnäytetyö eteni aineistonhankintavaiheeseen, kun tutkimuslupa myönnettiin 15.10.2012 (liite 1). Tutkimussuunnitelma pitää sisällään tarkan kuvauksen tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista, tutkimusprosessin etenemisestä, aineiston hankinnasta ja hankintaan liittyvistä perusteluista, tulosten analysoinnista ja tulkinnasta sekä luotettavuuden arvioimisesta.

Tässä opinnäytetyössä tiedonhankinta aikaisempia tutkimuksia hyödyntäen on tehty eettisiä periaatteita noudattaen. Aikaisemmat tutkimustulokset on tuotu esille selkeästi ja asianmukaisin lähdeviittein. Näiden tutkimustulosten suhde tämän opinnäytetyön tutkimusprosessiin on merkityksellinen (Hirsjärvi ym. 2009, 24.)

Aineiston hankintaan liittyvät eettiset periaatteet toteutuvat tässä opinnäytetyössä siten, että tutkittavat osallistuvat haastatteluun täysin vapaaehtoisesti heidän oman suostumuksensa mukaan. Haastateltaville lähetettiin saatekirje ja suostumuslomake, jossa kerrottiin tutkimuksen luonne, osallistumisen vapaaehtoisuus sekä osallistumisen keskeyttämisen mahdollisuus. Tutkimuskohteeksi valikoidut olivat myös keskenään tasa-arvoisessa asemassa ja tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti valittuja esitutkimuksen esille tuomaa tietoa hyödyntäen. Kaikkien haastatteluun osallistuvien esimiesten kuvaukset työaika-autonomiasta olivat tulosten kannalta yhtä tärkeitä ja merkityksellisiä opinnäytetyön tulosten kannalta. Tutkijan tulee kunnioittaa jokaisen haastateltavan näkemystä ja kokemusta ja tutkijan omien käsitysten ei tule vaikuttaa tutkimusaineiston analysointiin ja

tuloksiin. Opinnäytetyössä kunnioitetaan myös anonymiteettiä, jolloin haastateltavia ei voi tunnistaa kirjallisesta raportista. Tämän opinnäytetyön suunniteltu kohdejoukko on 12 esimiestä, jolloin anonymiteetin takaamiseksi tulee pidättäytyä sukupuolen, yksikön ja toimialueen kuvauksista. Myös tutkimusaineisto säilytetään niin, että se on vain tutkijan omassa käytössä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 177–179.)

## LÄHTEET

- Abbott, M. 1995. Measuring the effects of a self-scheduling Committee. *Nursing Management*/vol. 26 No. 9.
- Ala-Mursula, L. 2006. Työaikojen hallinta ja terveys. Lääketieteellinen tiedekunta, kansanterveystieteen ja yleislääketieteen laitos, Oulun yliopisto.
- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. [www.eva.fi](http://www.eva.fi)
- Bailyn, L., Collins & Song, Y. 2007. Self-scheduling for hospital nurses: an attempt and its difficulties. *Journal of Nursing Management*, 2007, 15, 72-77.
- Dearholt, S. & Feathers, C. 1997. Self-scheduling can work. *Nursing Management*, 1997, 28(8),47-48.
- Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosuunnittelua hoitoalalla. Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Työterveyslaitos, Helsinki. Vammalan kirjapaino Oy, Sastamala.
- Halava, I. & Pantzar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat. Miksi työn johtaminen muuttuu? [www.eva.fi](http://www.eva.fi)
- Heikkilä, A. 2006. Yhteisöllisyys työaika-autonomiaa toteuttavissa yksiköissä työntekijöiden kokemana. Pro-gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Hoitotyö. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin hoitotyön strategia 2011-2013.
- Jääntti, E., Mäntysaari, M. & Olkkonen, S. 2010. Työaika-autonomia Etelä-Karjalan keskussairaalassa hoitotyöntekijöiden kuvaamana. Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta.
- Kalpio, S. & Lampinen, J. 2012. Työaika-autonomiaan siirtyminen vuodeosastolla. Laurea-ammattikorkeakoulu, Porvoo.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. WSOYpro Oy: Helsinki.
- Koivumäki, Minna. 2006. Työaika-autonomiaprojekti. 10/2005-5/2006. Loppuraportti. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä.
- Koivumäki, M., Aschan H., Kasanen R., Sinivaara M. & Vihersalo M. Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia. Tutkimus- ja kehittämishanke HYKS, Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin vanhusten palvelussa, loppuraportti, HYKS, Jorvin sairaalan julkaisuja sarja B 03/2005, Espoo 2005, ISSN 1459-1391.

Koskinen, M. & Vokkolainen, M. 2010. Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia. Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampere.

KVTES 2012-2013.

<http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/kvtes/tyoajat/Sivut/default.aspx>

Levo, M. 2010. Työaika-autonomialla työhyvinvointia. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Diak Länsi Pori.

Mäkiranta, M. 2010. Työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun arviointi. Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Paukkonen, M., Pohjonen, T., Hakola, T., Lindholm, H. & Simoila, R. 2007. TERVEET TYÖAJAT – kehittämis- ja tutkimushankkeen loppuraportti. Helsingin kaupungin terveystieteiden raportteja. 2007:7

Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. 1997. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva. WSOY

Sinivaara, M. 2003. Työaika-autonomia työhyvinvoinnin edistäjänä. Hoitotyön vuosikirja 2004.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisohjelma KASTE 2012-2015, 2012.

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

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.


Tutkimuksen aloittaminen, KSSH:n ohjeet tutkimusluvan anomiseen.

<http://www.ksshp.fi/Public/default.aspx?nodeid=36308&culture=fi-FI&contentlan=1>.

Työaikalaki 1996. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605#L2P4>. 5.1.2013. klo 12:08.

## LIITTEET

## LIITE 1: TUTKIMUSLUPA

**ksshp** 

KESKI-SUOMEN SAIRAANHOITOPIIRI 1

**OPINNÄYTETUTKIMUKSEN (YO, AMK, MUU)  
TUTKIMUSLUPAHAKEMUS**

TUTKIMUSNUMERO (tutkimuskoordinaattori täyttää)	
Lomake on tarkoitettu opinnäytetutkimuksen tekijöille, jotka suorittavat opinnäytetutkimukseen liittyvän aineiston keruun K-S:n shp:ssä eikä opinnäytetutkimus ole osa laajempaa tutkimusprojektia. Lomake allekirjoitetaan ja toimitetaan liitteineen tutkimuskoordinaattorille eteenpäin toimitettavaksi.	
1 Opinnäyte- työn tekijää koskevat tiedot	Tutkijan/opiskelijan suku- ja etunimi <i>Hakkarainen Inga</i>
	Nykyinen työnantaja/opiskelupaikka <i>Keski-Suomen sairaanhoitopiiri</i>
	K-S:n shp:n palveluksessa <input type="checkbox"/> Ei <input checked="" type="checkbox"/> Kyllä
	Yliopisto ja laitos/Ammattikorkeakoulu/oppilaitos, jossa opiskelee <i>Jyväskylän ammattikorkeakoulu</i>
Yliopiston/laitoksen/Ammattikorkeakoulun/oppilaitoksen osoite/yhteystiedot <i>Pöppökatu 3, 40100 Jyväskylä</i>	
2 Opinnäyte- työn nimi	Opinnäytetutkimuksen nimi julkisessa muodossa/lyhyt nimi <i>Autonominen työvuorosuunnittelu Työaika-autonomia Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä hoitotyön esimiesten kuvaamana.</i>
3 Opinnäyte- työn ohjaaja oppilaitok- sessa	Opinnäytetutkimuksen ohjaaja/t, ohjaajien oppiarvot ja yhteystiedot (sähköposti/puhelin) <i>Lehtori Kari Jaatinen, YTM, kari.jaatinen@jamk.fi</i>
	Opinnäytetutkimuksen ohjaaja on hyväksynyt tutkimussuunnitelman
	Päivämäärä <i>24.9.2012</i>
4 K-S shp:n vastuuhenkilöä koskevat tiedot	Suku- ja etunimi/virka tai toimi <i>Antinaho Tuula, projektipäällikkö</i>
	K-S:n shp:n vastuualue, vastuuyksikkö tai liikelaitos, jossa vastuuhenkilö työskentelee <i>Keskushallinto</i>
	Sähköpostiosoite/puhelin/gsm <i>/</i>

5 Opinnäyte-työtä koskevat tiedot	Tiivistetty kuvaus opinnäytetutkimuksen suorittamisesta K-S:n shp:ssä Tutkimusjoukko on valikoitunut KSSH:n hoitotyön strategian ikäjohtamisen työryhmän suorittaman kyselyn perusteella. Haastattelut toteutetaan erikoissairaanhoidon yksiköissä (yht. 12 kpl) ja kohdejoukkona yksilöhaastattelussa toimivat näiden yksiköiden lähihoitajat (osaston hoitajat). Haastattelun sisältö liittyy osastonhoitajan käsi tyksiin työaika-autonomiasta, sen käytön eduista, esteistä ja vaikutuksista	
	Asiasanat (max 5 kpl) Autonominen työsuoritus, hoitotyön esimies, ikäjohtaminen, osallistava johtaminen	
	Opinnäytetutkimuksen taso <input type="checkbox"/> Tohtorin tutkinto <input type="checkbox"/> Licensiaattitutkinto <input type="checkbox"/> Maisteritutkinto <input type="checkbox"/> Kandidaattitutkinto <input checked="" type="checkbox"/> Ylempi AMK - tutkinto <input type="checkbox"/> AMK - tutkinto <input type="checkbox"/> Muu, mikä?	Opinnäytetutkimuksen tieteenala <input type="checkbox"/> Lääketiede <input type="checkbox"/> Hoitotiede <input type="checkbox"/> Muu terveystiede, mikä? <input type="checkbox"/> Muu, mikä?
	Opinnäytetutkimus on osa laajempaa K-S:n shp:n hanketta <input checked="" type="checkbox"/> Ei <input type="checkbox"/> Kyllä, mitä?	
	Opinnäytetutkimus kuuluu muuhun laajempaan tutkimusprojektiin <input checked="" type="checkbox"/> Ei <input type="checkbox"/> Kyllä, mihin?	
	Arvioitu aloituspvm aineistenkiruu vkolla 4/1	Arvioitu päättymispvm vuoden 2012 loppuun mennessä
	Osallistuuko opinnäytetutkimuksen tekijä potilastyöhön <input checked="" type="checkbox"/> Ei <input type="checkbox"/> Kyllä	
	Kohderyhmä <input type="checkbox"/> Potilaat <input type="checkbox"/> Omaiset <input checked="" type="checkbox"/> Henkilökunta <input type="checkbox"/> Asiakirjat <input type="checkbox"/> Muu, mikä?	Aineiston arvioitu koko Aineisto kerätään 12 hoitotyön lähihoitajalta
	Aineiston keruumenetelmä <input type="checkbox"/> Kysely <input checked="" type="checkbox"/> Haastattelu <input type="checkbox"/> Havainnointi <input type="checkbox"/> Asiakirja-analyysi <input type="checkbox"/> Mittaukset, mitkä? <input type="checkbox"/> Muu, mikä?	
	Tutkija tarvitsee luvan potilastietojen käyttöön arkistosta (mm. rekisteritutkimus) <input checked="" type="checkbox"/> Ei <input type="checkbox"/> Kyllä	
K-S:n shp:n ulkopuoliset yhteistyötahot		

KSSH, lupalomake/opinnäytetyö/ pl

Alle- kirjoitukset	Opinnäytetutkimuksen tekijänä sitoudun noudattamaan K-S:n shp:n antamia ohjeita ja sääntöjä ja raportoimaan opinnäytetutkimukseni tuloksista tutkimusluvan myöntäjälle	
	Päivämäärä 24.9.2012	Opinnäytetutkimuksen tekijän allekirjoitus ja nimen selvennys Inga Hakkarainen INGA HAKKARAINEN
	Päivämäärä 1.10.2012	K-S:n shp:n vastuuhenkilön allekirjoitus ja nimen selvennys Tuula Antinaho TUULA ANTINAHO
PÄÄTÖS	<input checked="" type="checkbox"/> Myönnetään hakemuksen mukaisena <input type="checkbox"/> Myönnetään edellyttäen, että   <input type="checkbox"/> Hakemus hylätään seuraavin perustein   	
	Päivämäärä 15.10.2012	Tutkimusluvan myöntäjän nimi, arvo ja nimen selvennys Tarja Niemi TARJA NIEMI vs. hall. yh

## LIITE 2: SAATEKIRJE

Saatekirje

Hyvä Osastonhoitaja!

Olen sairaanhoitaja-yamk-opiskelija Jyväskylän ammattikorkeakoulusta. Työskentelen Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä nuorisopsykiatrian osastolla 9. Opintoihini kuuluu opinnäytetyön tekeminen ja aiheenani on **Autonominen työvuorosuunnittelu Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä**. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata autonomista työvuorosuunnittelua hoitotyön lähiesimiesten (osastonhoitaja) arvioimana Keski-Suomen sairaanhoitopiirin erikoissairaanhoidon yksiköissä. Opinnäytetyön tavoitteena on arvioida autonomisen työvuorosuunnittelun tunnettavuutta, hyödynnettävyyttä sekä kehittämistarpeita Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä. Suomessa on tutkittu autonomista työvuorosuunnittelua ja sen vaikutuksia noin kymmenen vuoden ajan lähinnä yksittäisen työntekijän ja työyhteisön näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus saada esimiesten kokemukset ja näkemykset esille koskien autonomista työvuorosuunnittelua ja sen vaikutuksia työyhteisössä.

Olette päässeet mukaan kohdejoukkoon keväällä 2012 tehdyn webropol-kyselyn tulosten analysoinnin perusteella. Esitutkimuksena toiminut kysely kuului hoitotyön strategian ikäjohtamisen työryhmän toimintaan. Tutkimusaineisto kerätään haastattelun avulla.

Pyydän teitä ystävällisesti osallistumaan haastatteluun, koska näkemyksenne autonomisesta työvuorosuunnittelusta on tärkeä. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa, niin halutessanne. Henkilöllisyytenne ei myöskään paljastu missään vaiheessa. Haastatteluaineistoa käsitellään koko tutkimuksen ajan luottamuksellisesti ja aineistoa käytetään ainoastaan tässä opinnäytetyössä.

Haastattelun ajankohta on viikkojen 43-46 aikana. Aikaa haastattelun toteuttamiseen tulisi varata 2 tuntia. Tulen ottamaan teihin vielä henkilökohtaisesti yhteyttä haastatteluajankohdan sopimiseksi ja osallistumisenne varmistamiseksi.

Mikäli teillä ilmenee kysyttävää opinnäytetyöstäni tai tutkimukseen osallistumisesta, niin voitte ottaa minuun yhteyttä puhelimitse 040-5712443 tai sähköpostitse [inga.hakkarainen@pp.inet.fi](mailto:inga.hakkarainen@pp.inet.fi).

Ystävällisin terveisin

Inga Hakkarainen

## LIITE 3: HAASTATTELURUNKO

Haastattelu:

1. Mitä sinun mielestäsi on autonominen työvuorosuunnittelu?

2. (ryhmä1) Miksi yksikössäsi käytetään autonomista työvuorosuunnittelua?

Mitkä asiat voisivat estää autonomisen työvuorosuunnittelun käytön jatkamisen yksikössäsi?

(ryhmä 2) Miksi yksikössäsi on luovuttu autonomisesta työvuorosuunnittelusta? Mitkä asiat voisivat edistää autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa yksikössäsi?

(ryhmä 3) Miksi yksikössäsi ei ole käytössä autonominen työvuorosuunnittelu? Mitkä asiat voisivat edistää autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa yksikössäsi?

3. Minkälaisia vaikutuksia sinun mielestäsi työaika-autonomialla on/ voi olla yksikkösi työyhteisöön sekä omaan esimiestyöhösi?

4. Miten arvioisit omia vahvuuksiasi toimia autonomista työvuorosuunnittelua toteuttavan yksikön esimiehenä?

5. Miten arvioisit autonomisen työvuorosuunnittelun vaikuttavan yksikkönne työaikajärjestelyiden toteuttamiseen ikäjohtamiseen näkökulmasta?