

Autonomisen työvuorosuunnittelun malli

Hauhon kotihoidossa

Itseohjautuvuus osana suunnittelua

LAB-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoidtaja (YAMK), Sosiaali- ja terveysalan koulutus, Uudistava johtaminen

2022

Satu Piironen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Piironen, Satu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 53, 8 liitesivua	
Työn nimi Autonomisen työvuorosuunnittelun malli Hauhon kotihoidossa Itseohjautuvuus osana suunnittelua		
Tutkinto Sairaanhoidtaja (YAMK), Uudistava johtaminen		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Hämeenlinnan kaupunki		
Tiivistelmä <p>Sosiaali- ja terveysalaa haastavat tällä hetkellä pula työntekijöistä ja toisaalta koronapandemian aiheuttamat ongelmat. Työ kotihoidossa vaatii työntekijöiltä osaamista ja hyvää ammattitaitoa selviytyä monisairaiden kotona asuvien asiakkaiden hoidosta ja hoivasta. Työ on epäsäännöllistä vuorotyötä ja se osaltaan lisää työntekijöiden fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kuormittuvuuden lisääntymistä. Kuormittuvuus lisää työntekijöiden sairauspoissaoloja, vähentää työmotivaatiota ja sitoutumista työhön.</p> <p>Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja siihen liittyvään päätöksentekoon lisää työhyvinvointia. Työajanhallinta helpottaa työntekijöitä sopeutumaan työelämän rasittavuuteen. Mahdollisuus suunnitella omat työvuorot lisää työntekijöiden vapaa-ajan ja työn yhteensovittamista. Osallistuminen työajan hallintaan itseohjautuvasti vähentää sairauspoissaoloista aiheutuvia kustannuksia ja parantaa työhyvinvointia.</p> <p>Tämä kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena ja sen tavoitteena oli luoda yhteisten palaverien avulla kotihoidon työntekijöille malli autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa varten. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli lisätä työntekijöiden sitoutumista työhönsä ja lisätä työmotivaation tasoa autonomisen työvuorosuunnittelun avulla. Tarkoitus oli myös lisätä työntekijöiden hyvinvointia sujuvoittamalla työn ja oman elämän yhteensovittamista.</p> <p>Jatkokehittämishankkeena olisi hyvä tutkia, miten autonomisen työvuorosuunnittelun mallin käyttö on vaikuttanut työhyvinvointiin sekä vapaa-ajan ja työn yhteensovittamiseen.</p>		
Asiasanat autonominen työvuorosuunnittelu, itseohjautuvuus, työhyvinvointi, työmotivaatio, sitoutuminen		

Abstract

Author(s) Piironen, Satu	Type of Publication Master`s Thesis	Published 2022
	Number of Pages 53, 8 pages of appendices	
Title of Publication The model of autonomous shift planning in Hauho´s homecare Self-direction as part of the planning		
Name of Degree Master of health and social care		
Name, title and organization of the client The city of Hämeenlinna		
Abstract <p>The social and health sector is currently challenged by a shortage of workers and by the problems caused by the coronary pandemic. Working in home care requires employees to have the skills and good professional skills to cope with the care and up-keep of clients living at home with multiple disabilities Work is an irregular shift and contributes to an increase in the physical, mental and social burden on workers. Workload increases employees' sick leave, reduces work motivation and commitment to work.</p> <p>The opportunity to influence one's own work and related decision-making increases well-being at work. Working time control makes it easier for employees to adapt to the stresses of working life. The possibility to plan your own shifts increases the coordination of employees' leisure and working time. Participating in the management of working time in a self-directed manner reduces the costs of sick leave and improves well-being at work.</p> <p>This development project was carried out as an action study and aimed to create a model for the introduction of autonomous shift planning for home care workers through joint meetings. The purpose of the development project was to increase the commitment of employees to their work and to increase the level of work motivation through autonomous shift planning. The aim was also to increase the well-being of employees by streamlining the reconciliation of work and personal life.</p> <p>As a further development project, it would be good to study how the use of the autonomous shift planning model has affected well-being at work and the coordination of leisure and work.</p>		
Keywords autonomous shift planning, self-direction, well-being at work, work motivation, commitment		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kehittämishankkeen lähtökohdat	3
2.1	Kehittämishankkeen tausta ja kohdeorganisaatio	3
2.2	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	6
3	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	7
3.1	Työmotivaation ja työhön sitoutumisen merkitys työhyvinvoinnissa	7
3.2	Vuorotyön vaikutukset vapaa-aikaan	14
3.3	Työvuorosuunnittelua säätelevä lainsäädäntö ja työ- ja virkaehtosopimus.....	15
3.4	Autonominen työvuorosuunnittelu	18
3.5	Itseohjautuvuus työelämässä.....	23
4	Opinnäytetyön toteutus	26
4.1	Opinnäytetyön eteneminen	26
4.2	Tutkimuksellisenä lähestymistapana toimintatutkimus	28
4.3	Osallistavien menetelmien valinta.....	31
5	Kehittämishankkeen tulokset	36
5.1	Kotihoidon yhteiset palaverit.....	36
5.2	Kehittämishankkeen aineiston analysointi.....	38
5.3	Hauhon kotihoidon autonomisen työvuorosuunnittelun malli.....	44
6	Pohdinta	48
6.1	Tulosten tarkastelua	48
6.2	Luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelua	51
6.3	Jatkokehittämissuhteet.....	52
	Lähteet	54

Liitteet

Liite 1. Tutkimuslupa

Liite 2. Autonomisen työvuorosuunnittelun malli Hauhon kotihoidossa

1 Johdanto

Työn kuormittavuus ja stressi ovat lisääntyneet sosiaali- ja terveysalalla huomattavasti. Työntekijät reagoivat tilanteeseen eri tavoin ja vuorotyön on todettu aiheuttavan negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden terveyteen ja heidän elämäänsä yleisesti. (Sinivaara ym. 2007, 173.) Sosiaali- ja terveysalalla tehdään usein epäsäännöllistä vuorotyötä ja vaikeus ennakoida omia työvuorojaan ja vuorojen epäsäännöllisyys vaikeuttavat työntekijöiden vapaa-ajan, perheen ja työn yhteensovittamista. Vapaa-ajan velvoitteet nostavat osaltaan työaika-ajan kuormittavuutta. (Härmä ym. 2019, 11.) Työterveyslaitoksen (2021) mukaan vuorotyöllä on myös todettu olevan vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin ja terveyteen. Vuorotyö aiheuttaa osaltaan väsymystä unen häiriintymisen myötä, altistaa mm. sydänsairauksille ja syövälle sekä aiheuttaa haasteita sosiaaliselle hyvinvoinnille.

Työntekijöiden terveys ja voimavarat ovat kriittisiä tekijöitä hoitoalalla. Hoitotyön on oltava laadukasta ja siihen tarvitaan hoitajien osaavaa työpanosta. Toisaalta hoitotyö on vaativaa, vastuullista ja kuormittavaa. Viime vuosina esiin tulleita asioita ovat asiakkaiden ikääntyminen ja lisääntynyt pula osaavista hoitajista. Työn kuormittavuutta näiden seikkojen lisäksi nostaa haasteet työajoissa ja palautumiseen liittyvät ongelmat työpäivien välissä. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 10.)

Työaikatarkaisut kuuluvat organisaation päivittäisen toiminnan organisoimiseen. Työyhteisön toiminnan kehittämisessä yhtenä osa-alueena on työaika-ajan kehittäminen. Joustaminen työajoissa, mahdollisuus itse määrätä työstään sekä mahdollisuus osallistua suunnitteluun lisäävät työntekijöiden sitoutumista. (Hakola ym. 2007, 50–51.) Työn avulla ihmiset toteuttavat itseään ja tärkeiksi kokemiaan arvoja. Työstä haetaan usein merkityksellisyyttä eli tunnetta ja kokemuksia oman työn merkityksestä ja arvokkuudesta. Työn kautta halutaan tuntea itsensä osaksi tiimiä ja autonomiseksi sekä osaavaksi työntekijäksi. (Ryyänen, Simonen & Karkkola 2020, 247.)

Ahtela (2015, 16) toteaa, että jäykistä työaikamalleista on hiljalleen siirrytty joustavampiin ratkaisuihin, jotka vastaavat paremmin tämän ajan haasteisiin. Tarve muuttaa työaikoja joustavammiksi on noussut asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Asiakkaat tarvitsevat julkisella sektorilla palveluita ympäri vuorokauden ja työajat on järjestettävä niin, että palveluita on myös silloin saatavilla. Tässä tilanteessa on erityisen tärkeää huomioida työntekijöiden tarpeet ja toiveet työvuorojensa suhteen. Elämäntilanne, henkilökohtaiset syyt tai perhe-elämä voivat myös vaikuttaa työntekijöiden tarpeisiin.

Suomalainen hyvinvointiyhteiskunta tarvitsee työkykyisiä, hyvinvoivia työntekijöitä, sillä heillä on suuri merkitys kansantalouden näkökulmasta. Työhyvinvointi peilautuu suoraan

työntekijän suorituskykyyn, uran kehittymiseen, sairauskuluihin ja ansiotasoon eli hänen elämänlaatuunsa ja elintasoonsa. Sairauspoissaolot ja ennen aikaiset eläkkeelle jäämiset vaikuttavat työpaikan toimintaan lisäten sairauskuluja ja vähentäen tehokasta työaikaa. Tällä on vaikutusta organisaation kannattavuuteen ja tuottavuuteen. Jotta työntekijöiden motivaatio, sitoutuminen ja halu tehdä työtä kasvavat, on organisaatiossa tehtävä työhyvinvointia lisääviä toimenpiteitä. Niiden myötä organisaatiossa saadaan parannettua työn laatua ja tuottavuutta. (Virtanen & Sinokki 2014, 143.)

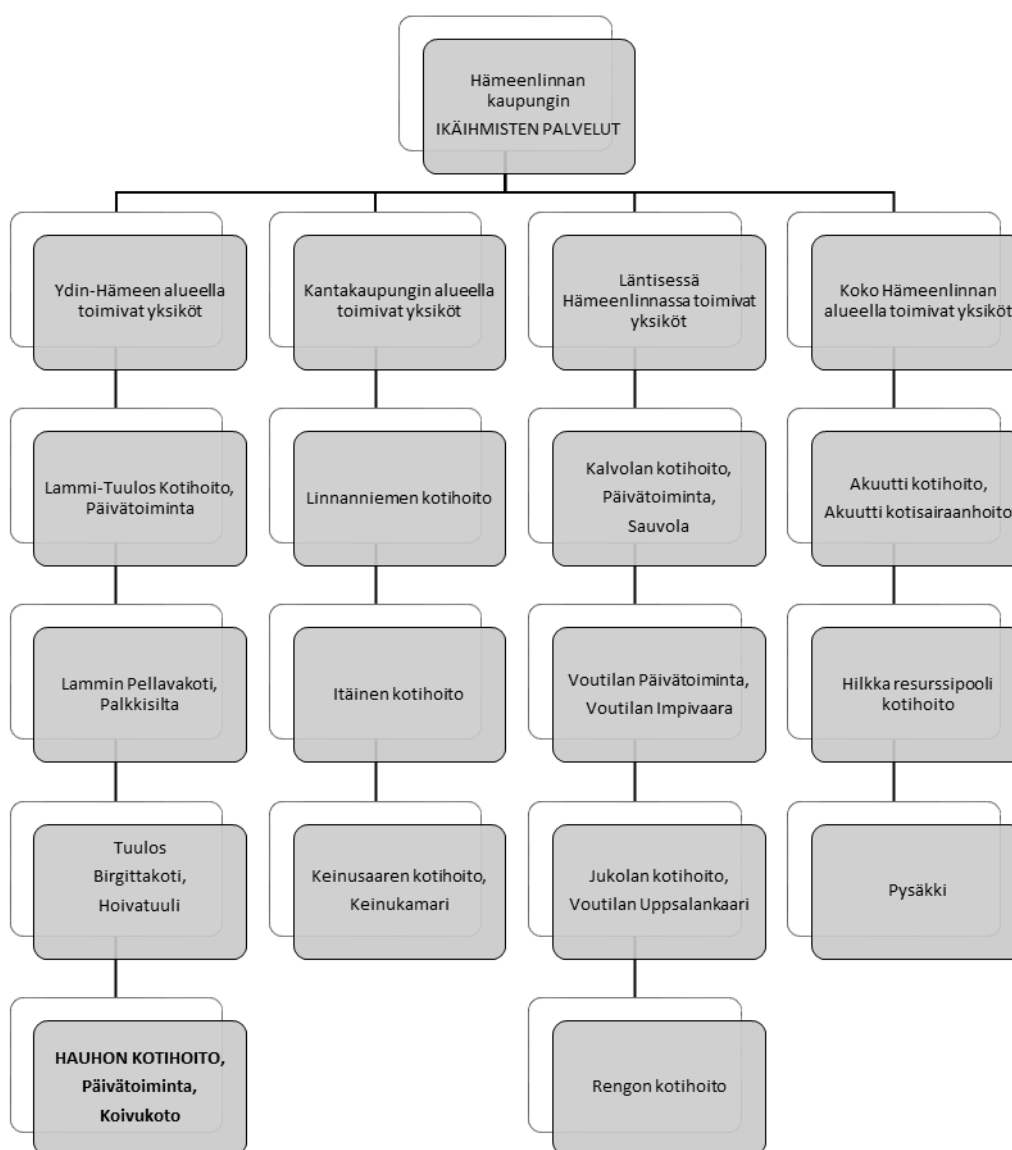
Sinivaara ym. (2007, 173, 178) toteavat, että hyvien työaikaratkaisujen avulla on pystytty lisäämään työntekijöiden hyvinvointia ja tukemaan työyhteisön kehittymistä positiiviseen suuntaan. Oleellista on yhdistää työntekijöiden ja organisaation edut, jotta työaikaratkaisut toimivat parhaiten. Yhtenä ratkaisuna on käyttää apuna autonomista työvuorosuunnittelua. Työaika-autonomialla tarkoitetaan mahdollisuutta suunnitella itse omat työvuorot. Tämän työsuunnittelumallin avulla on voitu helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista.

Aihe opinnäytetyöhön nousi Hauhon kotihoidon työntekijöiden tarpeesta vaikuttaa omiin työvuoroihinsa, jotta työn ja vapaa-ajan ja erityisesti perhe-elämän yhteensovittaminen helpottuisi. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työvuorosuunnittelun tärkeyttä työntekijöiden työhyvinvointiin sekä työhön sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Opinnäytetyössä myös kuvataan Hauhon kotihoidon työntekijöiden osallistuminen autonomisen työvuorosuunnittelun mallin kehittämiseen sekä työvuorojen laadinnassa tarvittavien pelisääntöjen tekemiseen. Opinnäytetyön toteuttamisessa käytetään toimintatutkimusta, jossa työntekijöiden dialoginen vuoropuhelu on tärkeässä osassa uutta toimintatapaa kehitettäessä.

2 Kehittämishankkeen lähtökohdat

2.1 Kehittämishankkeen tausta ja kohdeorganisaatio

Hämeenlinnan kaupungilla on noin 3500 työntekijää palveluksessaan. Heistä noin 85 % työskentelee vakituisessa palvelussuhteessa. Kaupunki on yksi suurimmista työnantajista Kanta-Hämeen alueella. (Hämeenlinnan kaupunki 2021a.) Hämeenlinnan kaupungin sosi-aali- ja terveystalveissa työskentelee 1170 henkilöä ja Ikäihmisten palveluissa n. 490 henkilöä. Hauholla toimiva kotihoito on yksi Hämeenlinnan kaupungin ikäihmisille palveluita tuottavista yksiköistä (kuvio 1) ja siellä työskentelee 12 lähihoitajaa ja kaksi sairaanhoitajaa sekä fysioterapeutti. (Hämeen-linnan kaupunki 2021b.)



Kuvio 1. Hämeenlinnan kaupungin Ikäihmisten palvelujen organisaatiokaavio (mukailien Hämeenlinnan kaupunki 2021c)

Kotihoidon toimintaperiaate Hämeenlinnassa on se, että asiakkaat saavat hyvää, turvallista ja kuntouttavaa hoivaa sekä hoitoa. Hoidon tavoitteet sovitaan yhdessä asiakkaan kanssa. Hämeenlinnassa kotihoito on yhdistettyä eli siihen kuuluu kotisairaanhoidon ja kotipalveluun liittyvät tehtävät. Asiakkaiden luona kotikäynneillä hoitajat huolehtivat perushoiton ja sairaanhoidon liittyvistä asioista. Hoitajat myös neuvovat ja ohjaavat asiakkaita sekä tekevät jatkuvaa arviointia asiakkaan toimintakyvystä ja voinnista. (Hämeenlinnan kaupunki 2021d, 1)

Kotihoidossa käytetään kuntouttavaa työtettä, jolloin asiakasta ohjataan toimimaan mahdollisimman paljon itsenäisesti tai ohjatusti. Hoitajat kannustavat asiakkaita omatoimisuuteen. Tällä toiminnalla tähdätään siihen, että asiakkaan toimintakyky säilyy mahdollisimman hyvänä ja hän mahdollisuuksien mukaan myös paranee. Kotihoidon hoitajat seuraavat asiakkaiden toimintakykyä ja tekevät arvioinnin säännöllisen kotihoidon asiakkaille puolen vuoden välein. Mittarina käytetään toimintakykymittaria RAI HC. (Hämeenlinnan kaupunki 2021d, 1.)

Kotihoidon asiakkaat saavat tilapäistä tai säännöllistä palvelua tarpeen mukaan. Kotiin tehtävien käyntien lisäksi palvelua voidaan toteuttaa teknologian avulla tai kotiin tehtävät käynnit voidaan korvata kokonaan teknologisten ratkaisujen avulla. Hoitajan käynti voi olla toteutettu videovälitteisenä käyntinä kokonaan tai jokin käyntikerta tehdään videovälitteisenä. Myös lääkkeiden ottamisessa voidaan käyttää lääkerobottia, joka annostelee lääkkeet ja muistuttaa asiakasta niiden ottamisesta. Teknologian käyttäminen arvioidaan jokaisen asiakkaan kohdalla erikseen. (Hämeenlinnan kaupunki 2021d, 1–2.) Teknologisten laitteiden käyttäminen vaatii hoitajilta osaamista. Hoitajat vievät laitteet asiakkaiden luo ja opastavat niiden käytössä asiakkaiden lisäksi tarvittaessa myös omaisia.

Kotihoidon palveluiden avulla asiakkaiden arkea tuetaan ja autetaan. Tarvittaessa omatoimisuutta tuetaan erilaisten apuvälineiden ja käytössä olevan teknologian avulla. Hoitaja tekee liikuntasuunnitelman yhdessä asiakkaan kanssa tukemaan asiakkaan toimintakykyä. Fysioterapeutin arvion perusteella asiakkaalle voidaan aloittaa tehostettu kotikuntoutus, jossa fysioterapeutti ja hoitajat ohjaavat asiakasta liikuntasuunnitelman mukaisissa harjoituksissa. Asiakasta kannustetaan ulkoilemaan ja jos hänellä ei ole saatavissa ulkoiluapua, kotihoidon hoitajat mahdollistavat asiakkaan ulkoilun. Ravitsemuksesta huolehditaan niin, että hoitajat antavat ravitsemusneuvoja monipuolisesta ruuasta ja tarvittaessa avustavat aamu-, väli- ja iltapalojen laitossa ja ruokailussa. Ravitsemustilaa seurataan MNA- testin ja painon seurannan avulla. Myös asiakkaan päivittäisestä hygieniasta ja pukeutumisesta huolehtiminen kuuluu kotihoidon hoitajan tehtäviin. (Hämeenlinnan kaupunki 2021d, 3–6.)

Kotihoidon asiakkaan hoitoon kuuluu sairaanhoidollisia toimia, tilanteen seuranta sekä asiakkaan ja omaisten ohjausta. Terveystilaa seurataan erilaisten mittareiden avulla ja tarvittaessa otetaan yhteyttä hoitavaan lääkäriin. Myös verinäytteiden ottaminen kuuluu kotihoidon tehtäviin, ellei asiakas kykene menemään laboratorioon. Lääkehoidosta huolehtiminen kuuluu myös kotihoidon tehtäviin, ellei asiakas itse pysty huolehtimaan siitä. Hoitajien tehtäviin kuuluu lisäksi kannustaa asiakasta sosiaaliseen kanssakäymiseen, harrastuksiin tai pitämään yhteyttä omaisiin ja ystäviin. (Hämeenlinnan kaupunki 2021d, 8–10.)

Kotihoidon työntekijöiden työ on vaativaa ja se edellyttää hyvää ammattitaitoa hoitaa kotona asuvia monisairaita ikäihmisiä ja vammaisia. Kaiken tämän työn tavoitteena on, että asiakkaalla on oma hyvä elämä kotona (Hämeenlinnan kaupunki 2021c).

Hauhon kotihoidon henkilökunnassa on viimeisen vuoden aikana tapahtunut muutoksia, sillä tiimiin on tullut uusia työntekijöitä vanhojen vaihdettua työpaikkaa. Aikaisemmin työvuorosunnittelu on ollut yhden työntekijän vastuulla ja ajoittain toinen työntekijä on myös osallistunut suunnitteluun. Uudet työntekijät ovat kuitenkin nostaneet esiin tarpeen muuttaa tätä aikaisempaa tapaa suunnitella työvuorolistoja. Työntekijät haluavat päästä itse vaikuttamaan työssäoloaikoihinsa ja osallistua työvuorolistojen suunnittelemiseen. Asiaa pohdittiin työntekijöiden kanssa kotihoidon tiimin palaverissa 3.11.2020, jolloin keskusteltiin autonomisen työvuorosunnittelun käyttöönottamisesta. Ajatuksena oli parantaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia vapaa-ajan ja työssäoloajan yhteensovittamiseksi

Autonominen työvuorosunnittelu on uusi asia Hauhon kotihoidon tiimissä. Se kuitenkin sopii hyvin INTO2-hankkeeseen, johon Hämeenlinnan kaupungin Ikäihmisten palvelut osallistuu. Hankkeen tarkoituksena on nostaa työntekijöiden itseohjautuvuuden tasoa korkeammalle (INTO2 2021). Tämän kehittämishankkeen myötä työntekijöiden mahdollisuus suunnitella itsenäisesti omat työvuorolistansa lisää heidän vaikutusmahdollisuuksiansa omaan työhön, jolloin työntekijöiden itseohjautuvuus kasvaa.

Toimin palveluyksikön johtajana Hämeenlinnan kaupungin Ikäihmisten palveluissa ja kehittämishankkeen alkaessa vastasin Hauhon kotihoidosta, päivätoiminnasta sekä tehostetun palveluasumisen yksiköstä Koivukodosta. Lisäksi tämän opinnäytetyön tekemisen aikaan olin opintovapaalla työstäni ja minun tehtäviäni yhdeksän kuukauden ajan hoiti viran sijainen. Hän oli tietoinen opinnäytetyön etenemisestä ja hän myös huolehti työntekijöihin kohdistuvasta viestinnästä opinnäytetyöhön liittyen.

Palatessani opintovapaalta vuoden 2022 alussa käynnistettiin pilotti, jossa Hauhon kotihoito yhdistettiin Hämeenlinnan kaupungin toisen kotihoitoalueen, Lammi-Tuuloksen kotihoidon kanssa suuremmaksi yksiköksi. Nämä yksiköt sijaitsevat maantieteellisesti vierekkäin Ydin-Hämeen alueella. Näiden kotihoidon yksiköiden yhdistymisellä pyritään lisäämään

työntekijöiden työhyvinvointia ja kehittämään Hauhon ja Lammi-Tuuloksen kotihoidon toimintaa yhtenäistämällä toimintatapoja suuremmassa kotihoidon tiimissä. Tämän pilotin myötä syntyneen uuden, Ydin-Hämeen alueella toimivan kotihoidon lähijohtajana toimii Lammi-Tuuloksen lähijohtaja.

2.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Kehittämishankkeen tarkoituksena on lisätä työntekijöiden sitoutumista työhönsä ja nostaa yleistä työmotivaation tasoa autonomisen työvuorosuunnittelun avulla. Hankkeen avulla lisätään työntekijöiden hyvinvointia sujuvoittamalla työn ja oman elämän yhteensovittamista.

Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda kotihoidon työntekijöille malli autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa varten. Yhdessä sovittujen pelisääntöjen avulla työntekijät suunnittelevat omat työvuorolistansa huomioiden samalla toisten työntekijöiden työvuoro-toiveet.

3 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

3.1 Työmotivaation ja työhön sitoutumisen merkitys työhyvinvoinnissa

Työhyvinvointi on jokaiselle työntekijälle tärkeä kokonaisuus, sillä se koostuu työntekijän henkisestä, sosiaalisesta sekä fyysisestä hyvinvoinnista. Johtamisella, työyhteisöllä, työtehtävillä sekä työolosuhteilla ja työssä tarvittavilla välineillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Työn mielekkyyttä lisää mahdollisuus osallistua oman työn suunnitteluun ja sen toteuttamiseen. (Mattila & Pääkkönen 2015, 5; Virtanen & Sinokki 2014, 141.)

Jokainen työntekijä kokee hyvinvoinnin yksilöllisellä tavalla. Samaa työtä tekevillä työntekijöillä voi olla hyvinkin erilaiset suhtautumistavat ja käsitykset hyvinvoinnista. Jonkun mielestä asiat on hienosti, toisen mielestä aivan kurjasti ja kolmannen mielipide voi olla näiden väliltä. Myös työntekijän omalla asenteella on suuri vaikutus hyvinvoinnin kokemukseen. Positiivinen suhtautuminen työhön ja omaa työyhteisöä kohtaan lisäävät työntekijän hyvinolon tunnetta. (Virtanen & Sinokki 2014, 191, 205.)

Mattilan ja Pääkkösen (2015, 6, 8) mukaan työn on kuitenkin tarjottava tekijöilleen sopivasti kuormitusta ja haasteita, jotta työ on innostavaa ja motivoivaa. Jos tehtävät aiheuttavat liian suuria vaatimuksia, yhteistyö ei toimi tai organisaation toimintatavat eivät ole kunnossa, henkinen kuormittuminen voi kasvaa liian suureksi. Työelämän jatkuva muuttuminen voi olla myös yksi kuormitusta aiheuttava tekijä. Jokainen kokee muutoksen omalla tavallaan, mutta kokemukseen voidaan vaikuttaa lisäämällä hyvää vuorovaikutusta sekä luottamuksen ja hallinnan tunnetta.

Hakola ym. (2007, 40) mukaan työntekijän hyvinvointia tukee mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin. Harrastukset, ihmissuhteet ja pelkkä joutenolo ovat tärkeitä tekijöitä hyvinvoinnin tukemisessa. Vuorotyön tekeminen merkitsee eritahtisuutta muun perheen elämän ja sosiaalisen kanssakäymisen suhteen. Epäsäännöllinen vuorotyö ja vuorolistojen lyhyt ennakoitavuus vaikeuttavat yhteisten suunnitelmien tekemistä vapaa-ajalle. Jos työntekijällä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa omiin työvuoroihinsa, tilanne pitkittyessään luo ongelmia ja aiheuttaa stressiä työntekijälle. Myös Hakolan ja Kalliomäki-Levannon (2010, 4) mukaan sosiaali- ja terveysalalla työaikojen epäsäännöllisyys, työvuorojen kuormittavuus sekä työntekijän oman elämän ja työajan yhteensovittaminen aiheuttavat haasteita. Organisaatiolle ja sen kehittämiseksi on tärkeää se, että työntekijät jaksavat tehdä työtään, työntekijöitä on työvuoroissa riittävästi ja asiakkaat saavat tarvitsemansa palvelun sovitusti.

Muun elämän ja työn yhteensovittamisessa työpaikan toimilla on suuri merkitys työntekijöiden hyvinvointiin ja koko työyhteisön toimintaan. Esimiesten kouluttaminen, työaikaan vaikuttavat järjestelyt ja työntekijöiden oman selviytymisen tukeminen helpottavat työn ja

vapaa-ajan yhteensovittamista sekä lisäävät työhyvinvointia sekä organisaation tuottavuutta. (STM 2019, 16.) Lisäksi Sinokin (2016, 42–43) mukaan yleiseen hyvinvointiin vaikuttaminen lisää ihmisten motivaatiota ja samalla tavalla myös tyytyväisyys omaan työhön vaikuttaa työmotivaatioon positiivisesti. Panostus työntekijöihin ja heidän työhyvinvointiinsa on välittämistä, joka vaikuttaa osaltaan työmotivaatioon. Työhyvinvoinnilla ja työmotivaatiolla on suora yhteys organisaation tuottavuuteen, sillä hyvinvoivat, työstänsä innostuneet ja motivoituneet työntekijät saavat työssään aikaan enemmän ja myös työn laatu paranee.

Säännöllistä vuorotyötä Suomessa tekee naisista 27 % ja miehistä 19 %. Säännöllisiä yövuoroja tekee puolestaan 12 % naisista ja miehistä 17 %. Varsinkin epäsäännölliset työvuorot rasittavat elimistöä enemmän kuin säännöllinen työ. Vuorotyön vaikutukset heijastuvat uneen ja myös sosiaaliseen kanssakäymiseen ystävien ja perheen kanssa. Omiin työaikoihin vaikuttaminen on oleellista työntekijöiden hyvinvoinnille. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu työpaikoilla on vähentänyt sairauspoissaolojen alkamista noin 10 %. (Partonen 2020, 1.) Työajoilla on myös vaikutusta työntekijän turvallisuuteen ja terveyteen. Muun elämän ja työn yhteensovittaminen on haastavaa, sillä vuorotyö on epäsäännöllistä eikä tulevia työvuoroja voi tietää ennakolta. Työaikoihin liittyvä kuormittavuus voi kasvaa perhetilanteeseen tai muuhun vapaa-aikaan liittyvien seikkojen vuoksi. (Härmä ym. 2019, 11.)

Työssä jaksamista lisää osaltaan perheet huomioon ottava työaikakulttuuri. Työvuorosuunnittelussa työ ja vapaa-aika pitää erottaa toisistaan niin, että vapaalla voimavarat ja aika riittävät myös vapaa-aikaan ja perheeseen. Tämä tarkoittaa sitä, että työpäivät eivät saa olla pitkiä ja niistä palaututaan nopeasti töihin takaisin. Huono palautuminen ja levon puute aiheuttavat terveydellisiä ongelmia, ellei työntekijä huolehdi myös itse omasta terveydestään ja palautumisesta. Jos palautuminen ei ole riittävää, työn kuormitus kasaantuu ja heikentää hyvinvointia. Työntekijät tarvitsevat tukea terveellisten elämäntapojen, kuten liikunta ja ravinto, hallinnassa esimerkiksi liikuntaseteleiden avulla. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 11.)

Työntekijöiden hyvinvoinnin kohdalla yksilölliset työaikajoustot lisäävät työhyvinvointia. Epäsäännöllisten työvuorojen terveysvaikutusten suhteen oleellista on riittävä palautuminen ja lepo. Työntekijöiden vuorokausirytmien häiriintyminen epäsäännöllisten työvuorojen vuoksi voi aiheuttaa erilaisia oireita sekä jopa sairauksia. Tällaisia oireita ja sairauksia ovat mm. väsymys, mielenterveysongelmat, uneen liittyvät häiriöt, sydän- ja verenkiertoelinten sairaudet, sairauspoissaolot sekä stressiin liittyvät sairaudet. Normaalista poikkeava työrytmi vaikuttaa sosiaaliseen kanssakäymiseen ja aiheuttaa haasteita työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 11, 19.) Hakolan ym. (2007, 32–33) mukaan terveyshaittojen esiintyminen on yksilöllistä eivätkä kaikki työntekijät sovellu

vuorotyöhön. Varsinkin yötyön kohdalla joillakin työntekijöillä voi olla vaikeuksia nukkua normaalista nukkumisrytmistä poikkeavina aikoina. Kun työntekijöillä on vaikutusmahdollisuudet omiin työaikoihin, sen koetaan parantavan terveydentilaa ja vähentävän lääkärin määräämiä sairauspoissaoloja. Myös Kottwitz ym. (2018, 113) toteavat, että lisäämällä työntekijöiden mahdollisuuksia työaika-autonomiaan eli mahdollisuuteen suunnitella itse omat työvuorot, voidaan vaikuttaa suoraan sairauspoissaolojen määrää vähentävästi.

Myös Suomessa on tutkittu työaika-autonomian vaikutuksia työntekijöiden terveyteen. Al-Mursula (2006, 18, 43, 45, 56, 58, 67) tutki väitöskirjassaan työaikojen hallinnan merkitystä työntekijöiden terveyteen. Tutkimus oli osa Työterveyslaitoksen Kunto 10-tutkimusta, jossa tarkkailtiin terveyden ja työolojen kehittymistä. Työajan hallinnalla tarkoitettiin tutkimuksessa työntekijöiden käsitystä omista mahdollisuuksistaan vaikuttaa työajan keston tai sen jakautumiseen. Naisten kohdalla huonot vaikutusmahdollisuudet heijastuivat negatiivisesti itsetuntoon ja lisäsivät psyykkistä ahdistuneisuutta. Se myös nosti riskiä lääkärin toteamien sairauspoissaolojen kasvuun. Työajan hallinta ei vaikuttanut miesten kohdalla terveydellisiin tuloksiin. Perheellisten naisten terveydentilassa huono vaikutusmahdollisuus omiin työvuoroihin näkyi selvemmin kuin yksin asuvien naisten kohdalla. Työn rasitus sekä työn ja palkkion epätasapaino vaikutti naisten kohdalla lääkärin määräämien sairauslomien määrään, kun mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin oli vähäistä. Tutkimuksen mukaan työajan hallinta voi auttaa selviytymään työperäisestä stressistä, kuten työn rasituksesta sekä työn ja palkkauksen epätasapainosta. Työajan hallinta laskee stressiä silloin, kun työntekijä kokee työhön liittyvän itsemääräämisoikeuden lisääntyvän. Tämä ilmenee varsinkin tilanteissa, jossa työntekijöillä on hyvin vähän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä tai työtilanne on epätyytyttävä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työajan hallinta helpottaa työntekijöitä sopeutumaan rasittavaan työelämään. Tarjoamalla työntekijöille mahdollisuus työajan hallintaan vähentää huomattavasti organisaatiolle aiheutuvia sairauspoissaolokustannuksia.

Työ saattaa aiheuttaa työntekijälle stressiä, joka voi vaikuttaa työntekijän terveydentilaan ja hyvinvointiin heikentäen niitä. Pitkittyneen stressin on todettu aiheuttavan varsinkin sydän- ja verisuonisairauksia. Toipuakseen työn aiheuttamasta stressistä työntekijä tarvitsee riittävästi palautumista. Voimavarojen palautumiseen tarvitaan työpäivän jälkeistä aikaa, lomaa sekä lepoa työpäivän sisällä. (Kinnunen & Feldt 2005, 35.) Työntekijällä on myös itsellään voimavaroja, jotka suojaavat häntä työn aiheuttamilta haittavaikutuksilta. Työssä jakamista lisää hyvä kunto, itsetuntemus, tunneäly sekä ammattiin liittyvä pätevyys. Muita hyviä voimavaroja ovat huumori, positiivinen elämänasenne, erilaiset stressinhallintaa lisäävät keinot, sosiaalinen tukiverkosto sekä vapaa-ajan tärkeys ja vahva elämänhallinnan tunne. (Virtanen & Sinokki 2014, 190.)

Hyvien voimavarojen käyttämisen lisäksi vuorotyön haittojen korjaamisessa pitää huomioida työntekijöiden, työnantajan sekä koko työyhteisön näkemys asiasta. Työntekijän jaksamiseen voidaan vaikuttaa työterveyshuollon avustuksella terveystarkastusten, elintapojen sekä neuvonnan avulla. Myös työnantajan on tuettava työntekijöiden hyvinvointia entistä paremmaksi kehittämällä työaikoja. Työaikojen suunnittelussa on huomioitava työn joustavuus, paremmat työolot sekä työvuorojärjestelmän kehittäminen entistä paremmaksi. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 20.) Työvuorosuunnittelulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden kuormittumiseen työssään. Palautuminen työpäivän jälkeen, vapaapäivillä ja vuosilomilla on tärkeää, jotta työntekijä jaksaa työssään. Tasapuolisuutta ja terveyttä tukevilla työaikatratkaisuilla työstä saadaan motivoivaa ja turvallista. Työaika-autonomian avulla työvuoroja suunnitellaan yhteisöllisesti, jolloin jokaisella on vastuu ja vapaus suunnitella omat vuorot yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. Tällainen suunnittelu edellyttää työntekijöiltä joustavuutta ja kaikkien toiveiden huomioimista. (Työturvallisuuskeskus 2021.) Härmä ym. (2019, 12) toteavat myös, että työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihinsa heijastuu terveyteen positiivisella tavalla ja samalla se vähentää sairauspoissaolojen alkamisen määrää 6–10 %.

Työmotivaatio

Yhtenä tärkeänä osana työhyvinvointia on työntekijän motivaatio tehdä työtään. Työmotivaatiota voidaan tarkastella jakamalla se sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Työssä esiintyvä sisäinen motivaatio syntyy itselle tärkeiksi koetuista haluista ja tarpeista. Sisäinen motivaatio kasvaa työntekijän saadessa lisää vapautta työskentelynsä ja valintoihinsa. Ulkoinen motivaatio puolestaan perustuu palkkioiden hankkimiseen eli työntekijä kokee työn tekemistä motivoivaksi asiaksi palkkauksen, turvallisuuden, palautteen tai muun ulkoa saadun hyödyn. Ulkoinen motivaatio ei ole yleensä pitkäkestoinen, vaan se voi loppua nopeasti. (Patomäki 2018, 14–15.)

Sinokki (2016, 81) toteaa, että työmotivaatio voidaan määritellä tilaksi, joka saa aikaan työntekijän toimintaa, lisää energiaa, ohjaa sekä pitää käynnissä työn tekemistä. Työmotivaatio kertoo myös työntekijän kokemasta velvollisuuden tunteesta tehdä työtä ja ylpeydestä omasta työstään. Erilaiset asiat kuitenkin vaikuttavat eri ihmisillä motivaation syntyyn työssä. Motivoitumista voi saada aikaan halu auttaa toisia ihmisiä, työstä saatava palkka tai työtehtävän sisältö. Myös työyhteisöllä on merkitystä työmotivaation syntymiseen, sillä juuri työyhteisö voi olla työntekijää motivoiva seikka. Tällöin työntekijä tuntee kuuluvansa yhteisöön ja ilmapiiri työyhteisössä tukee motivaation säilymistä.

Työmotivaatiolla on laaja merkitys työntekijän työhyvinvointiin, työssä suoriutumiseen ja jaksamiseen. Motivaation puuttuminen aiheuttaa usein työsuorituksen heikkenemistä.

Motivaatioon voidaan vaikuttaa selkeillä työtavoitteilla, avoimella ilmapiirillä, hyvällä työympäristöllä sekä mahdollisuudella osallistua työn kehittämiseen. Työntekijän kokemus itseohjautuvuudesta sekä vapaudesta vaikuttaa omaan työhön osaltaan ylläpitää ja parantaa työmotivaatiota. (Sinokki 2016, 86, 174, 226.) Lahnalampi ym. (2020, 26–36) tutkivat työmotivaation esiintymistä erikoissairaanhoidossa työskentelevien sairaanhoitajien kohdalla. Tutkimustulos tuki jo aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia, joiden mukaan sairaanhoitajat olivat kohtalaisesti motivoituneita työhönsä ja he olivat vahvasti sitoutuneita omaan työhönsä. Sairanhoitajat nostivat yhdeksi työmotivaatiota nostavana tekijänä sen, että vapaaajan ja työelämän yhteensovittaminen onnistuu työyhteisössä hyvin.

Patomäki (2018, 1) puolestaan näkee, että työmotivaatio on ratkaiseva tekijä koko yhteiskunnan toiminnan kannalta, sillä se tulee ilmi tehokkuudessa, työn laadussa sekä työhyvinvointina koko organisaatiossa. Hyvä työmotivaatio tulee esiin työntekijän innostuneessa ja sitoutuneessa työotteessa. Työntekijä on tyytyväinen työhönsä ja siitä syntyviin tuloksiin. Työhön positiivisesti suhtautuva työntekijä nostaa koko työyhteisön työilmapiiriä. Sinokki (2016, 11, 42–43) myös toteaa, että innostus työhön syntyy työntekijässä itsessään eikä häntä voida pakottaa innostumaan työstään. Myöskään motivaation kehittymistä työhön ei voida pakottaa, mutta motivaation kehittymiseen voidaan vaikuttaa tukea antamalla. Työntekijän hyvinvointi on tärkeää, sillä se vaikuttaa jokaisen työmotivaatioon. Motivaatio omaa työtä kohtaan näkyy tyytyväisyytenä työpaikalla vallitseviin oloihin. Työnantajan panostus työntekijöiden hyvinvointiin on välittämistä ja sekin osaltaan lisää työntekijöiden työmotivaatiota.

Työhön sitoutuminen

Työntekijän työhyvinvointi näkyy työmotivaation lisäksi myös työhön sitoutumisessa. Työelämässä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, työn luonne on muuttunut ja työn merkitys tekijöilleen ei ole enää samanlainen kuin joskus aikaisemmin. Työelämän muutokset vaikuttavat osaltaan työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Sitoutumista voidaan tarkastella eri näkökulmien kautta. Yleinen työhön sitoutuneisuus tarkoittaa työntekijän suhtautumista omaan työhön ja siihen, kuinka suuri merkitys työllä on hänen elämässään. Spesifi työhön sitoutuminen kuvaa työntekijän sitoutumista johonkin tiettyyn tehtävään työssä. Työntekijän sitoutuminen omaan ammattiin ja oman työuran kehittämiseen puolestaan on urasitoutuneisuutta. Jokainen työntekijä kokee kuitenkin työhön sitoutumisen omalla tavallaan. Sitoutumiseen voidaan vaikuttaa työpaikalla tehtävien järjestelyiden avulla. Sitoutumista tukee esimiehen toiminta, joka mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen työyhteisön toimintaan ja samalla se tukee myös työyhteisön yhteisöllisyyttä. Muutostilanteet työntekijän omassa elämässä

tai työssä voivat vaikuttaa työntekijöiden työhön sitoutumiseen sitä heikentäen tai vahvistuen. (Pyyny 2018, 10–11, 56, 133–134.)

Muutos, joka koskee hoitohenkilökunnan työpaikan vaihtamista, aiheuttaa haasteita koko organisaatiolle sekä myös työyhteisön työntekijöiden työhyvinvoinnille. Tilannetta voidaan ennaltaehkäistä luomalla tukea antava työilmapiiri ja kehittämällä työolosuhteita entistä paremmiksi. Näiden lisäksi työyhteisössä tarvitaan onnistunutta vuorovaikutusta. Varsinkin lähijohtajan ja työntekijän välinen avoimesti käyty vuorovaikutus lisää sitoutumista työhön ja työyhteisöön. Työyhteisössä tapahtuva vuorovaikutus vaikuttaa yksittäisen työntekijän motivaatiotasoon, ryhmään kuulumisen tunteeseen sekä omaan työhön vaikuttamiseen. Työhyvinvointiin vaikuttaa osaltaan lähijohtajalta saatu palaute ja tuki sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työntekemiseen. (Rajamäki & Mikkola, 2017, 250–251, 254–255, 262.)

Rajamäen ja Mikkolan (2017, 250, 254, 257–260) mukaan työntekijöiden työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa myös lisäämällä työyhteisöön kuulumisen tunnetta. Avoin vuorovaikutus työyhteisössä työntekijöiden kesken sekä työntekijöiden ja johtajan välisissä suhteissa vahvistaa kuulumisen tunnetta. Vuorovaikutukseen positiivisesti vaikuttaa osaltaan sellainen työympäristö, jossa työntekijät voivat keskustella keskenään ja puhua henkilökohtaisista asioistaan. Hoitotyönluonne puolestaan voi rajoittaa vuorovaikutuksen mahdollisuutta työntekijöiden kesken, sillä asiakkaiden aikana ei voi keskustella omista asioista. Kuitenkin organisaation vuorovaikutustavoilla, kuten palavereilla, voidaan yhteisen keskustelun avulla vahvistaa työyhteisön me-henkeä. Lisäksi kuulumisen eri työryhmiin ja niissä syntyneet vuorovaikutussuhteet lisäävät työyhteisöön kuulumisen tunnetta. Vaikuttamismahdollisuus omaan työhön ja sen toteuttamiseen vaikuttaa osaltaan kuulumisen tunteeseen.

Yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuneet muutokset vaikuttavat työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Jokainen työntekijä sitoutuu työhönsä eri tavoin, sillä kysymys on työntekijän työroolin omaksumisesta ja siitä, vastaako työ työntekijän tarpeisiin. Sitoutumiseen vaikuttaa työn vaihtelevuus, oma panostus työhön sekä työtyytyväisyyden aste. Nämä voimavaroitekiijät, kuten mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, edistävät työntekijöiden sitoutumista omaan työhön ja organisaatioon. (Tanskanen 2019, 3, 7–8.)

Työhön sitoutumiseen on pyrittävä vaikuttamaan niin, että työhyvinvointi säilyy hyvänä. Työhyvinvoinnin edellytyksenä onkin se seikka, että työn aiheuttama rasitus ja työntekijän voimavarat ovat mahdollisimman hyvässä tasapainossa. Kuormitusta työhön voivat aiheuttaa vuorotyö, huonot työolot, haastavat suhteet asiakkaiden tai muiden työntekijöiden välillä sekä työyhteisöltä tai lähijohdolta annetun tuen puute. Työ saattaa aiheuttaa lopulta uupumusta ja terveydellisiä haittoja voimavarojen vähyyden vuoksi. Työntekijän voimavaroina

voivat olla mahdollisuus osallistua työn suunnitteluun ja päätöstentekemiseen, itseä kiinnostavat työtehtävät sekä palkitseminen. Myös työssä kehittyminen ja oppimismahdollisuudet toimivat voimavaroina. Nämä kaikki voimavarat saavat aikaan työn imua ja lisäävät työntekijän sitoutumista työhön. (Virtanen & Sinokki 2014, 190.)

Työmotivaation kadottamisen ja työuupumuksen vastakohtana on työn imu. Sillä tarkoitetaan työntekijän kokemusta, jossa tunne- ja motivaatiotila on tarmokas, omistautunut ja uppoutunut työhön. Töihin mennessä työntekijä kokee olonsa hyväksi ja hän odottaa työpäivästä kokonaisuudessaan hyvää. Lisäksi työntekijän mielestä hänen työllään on merkitystä ja hän on siitä ylpeä. Työn imu voi vaihdella päivittäin, sillä siihen vaikuttaa työoloissa tapahtuvat muutokset. Työpaikan vaihto voi nostaa kokemusta työn imusta, ja organisaatiossa tapahtuvat muutokset voivat puolestaan laskea työntekijän työn imua. Työntekijöiden mahdollisuus kehittää työtään ja käyttää omia taitojaan työtehtävien hoitamisessa toimii voimavarana työn imulle. Työntekijälle on tärkeää nähdä työnsä tulokset ja päättää mahdollisuuksien mukaan omasta tekemisestään työssä. Myös työtovereiden antama tuki ja johtajan inhimillinen johtamistyyli vaikuttavat positiivisesti työn imun kehittymiseen. Osaltaan työntekijöiden oma halu kehittää työtä sujuvan organisaatiokulttuurin ja HR-käytäntöjen lisäksi edistää työn imua. Työyhteisön hyvästä työn imun kokemuksesta on myönteisiä seuraamuksia, sillä se tarttuu toisiin työntekijöihin ja vaikuttaa innostaen työskentelytapoihin. (Hakanen & Kaltiainen, 2020, 41–43, 46, 48.)

Pyynyn (2018,63) mukaan työn imu ja työhön sitoutuminen ovat käsitteinä lähellä toisiaan. Kummassakin työllä on suuri merkitys työntekijälle, jolloin työhön syvennyttään ja sillä on suuri rooli työntekijän elämässä. Toisaalta työn imu ja sitoutuminen työhön eroavat toisistaan siinä, että työn imussa kyse on energisyydestä ja sitoutuminen työhön liittyy enemmän kognitiiviseen tilaan. Voidaan myös ajatella, että työn imu vaikuttaa positiivisella tavalla työntekijän sitoutumiseen työhön ja koko organisaatioon.

Työntekijöillä on erilaisia kohteita, jotka vaikuttavat heidän haluunsa sitoutua työhön. Erilaiset muutokset työympäristössä sekä -yhteisössä voivat vaikuttaa sitoutumiseen. Samoin työntekijän omassa elämässä tapahtuvilla asioilla voi olla suuri merkitys sitoutumiseen. Olennaista on selvittää sitoutumiseen vaikuttavat kohteet ja tehdä mahdollisuuksien mukaan tarvittavia toimenpiteitä sitoutumisen ylläpitämiseksi. Tällä tavalla on mahdollista vaikuttaa työhyvinvointiin ja parantaa sitä työyhteisössä. (Pyyny 2018, 134.) Työympäristöllä ja tyytyväisyydellä työvuoroihin on suurta merkitystä hoitajien halukkuudelle vaihtaa työpaikka tai vaihtaa kokonaan toiselle alalle. Töiden ja perhe-elämän yhteensovittaminen, työvuorojen joustamattomuus sekä huoli epäsopivista työvuoroista voi lisätä riskiä irtisanoutua. Hoitoalalla työvuorojen joustavuus on tärkeää juuri vuorotyön kannalta.

Vaikutusmahdollisuus omiin työvuoroihin helpottaa myös omasta elämästä nousevia tarpeita, vähentää stressin tunnetta ja lisää palautumista työstä (Leineweber ym. 2015, 48, 55.)

3.2 Vuorotyön vaikutukset vapaa-aikaan

Vuorotyöllä on suuria vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin. Se aiheuttaa haasteita vapaa-ajan ja työn yhdistämisessä. Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen vaikeus nähdään yleisesti koskettavan perheitä, joissa on pieniä lapsia. Pienten lasten hoito on kuitenkin yleisesti järjestetty hyvin, mutta yhteensovittaminen ei koske pelkästään tätä asiaa. On myös muita elämänvaiheita, joissa esiintyy samanlaista haasteellisuutta. Myös vanhemmat lapset voivat tarvita vanhempiensa apua ja aikaa. Tulevaisuudessa lisääntyy sukupolvien välinen auttaminen, sillä monet työntekijät käyvät auttamassa töiden jälkeen omia vanhempiaan päivittäisten asioiden hoitamisessa. Omien ikääntyneiden vanhempien hoitaminen vie aikaa ja energiaa ja se vaatii työelämän kanssa yhteensovittamista. Myös omaisen vakava sairastuminen voi aiheuttaa ongelmatilanteita. (Rantanen & Kinnunen 2005, 260; Salmi 2004, 3–4.)

Vuorotyön ja työaika-autonomian vaikutuksia työntekijöiden palautumiseen työvuorojen jälkeen tutkittiin Sammalniemen (2017, 2–3, 19–20) tekemässä tutkielmassa. Päivittäin tapahtuva palautuminen on psykofysiologinen prosessi, jonka avulla työntekijä saa työssä menetetyn voimansa takaisin. Palautumista voi vaikeuttaa vähäinen oma aika, ikä, työskentely vapaalla tai perhe-elämän haasteet. Vapaa-ajan merkitys korostui työstä palautumisessa tutkimuksen mukaan. Varsinkin perheen kanssa vietetty aika lisäsi työntekijöiden voimavaroja myös työhön. Työaika-autonomian avulla helpotettiin työn ja vapaa-ajan limittymistä toisiinsa. Itselle sopivat työvuorot auttoivat palautumaan työstä ja se lisäsi osaltaan työn mielekkyyttä.

Hughes ja Parkes (2007, 266) toteavat, että työaikojen hallinnalla on suora yhteys terveysongelmiin. Mitä vähemmän työntekijällä on mahdollisuutta osallistua omien työaikojen suunnitteluun, sitä suuremmaksi kasvaa terveysongelmien riski. Mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin vähentää työn ja perheen välisiä ongelmia. Työaikojen hallinnan vaikutus näkyy myös työaikojen ja sairauspoissaolojen esiintyvyydessä. Mitä suurempi mahdollisuus työaikojen hallintaan, sitä vähemmän sairauspoissaoloja on. Työaikojen hallinta vaikuttaa työaikojen ja hyvinvoinnin väliseen suhteeseen, varsinkin kodin ja työelämän yhteensovittamiseen.

Vuorotyötä tehdessä työntekijä joutuu luopumaan itselle tärkeistä hetkistä, kuten illoista, viikonlopuista ja juhlapyhistä. Useampi iltavuoro peräkkäin tai yövuorot vähentävät perheen

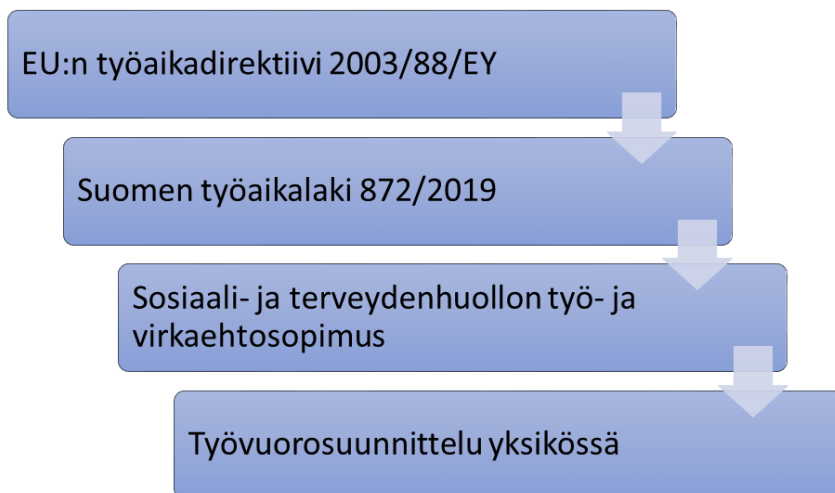
yhteistä aikaa ja mahdollisuuksia vapaa-ajan harrastuksille. (Hakola ym. 2007, 41.) Vaihtelevat työajat vaikuttavat työn ja perheen yhteensovittamiseen, perheen tyytyväisyyteen ja henkiseen stressiin. Työajoilla on vaikutusta terveyteen, kuten väsymykseen. Huono palautuminen työpäivän jälkeen voi vaikuttaa sosiaalisiin suhteisiin, kuten perhe-elämän tyytyväisyyteen. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on tärkeä tekijä työn jälkeisen palautumisen edistäjänä. Organisaatioiden kannattaa lisätä työntekijöiden mahdollisuutta hallita työaikojaan, sillä sen on todettu vähentävän pitkien työaikojen terveydellisiä haittavaikutuksia. (Hughes & Parkes 2007, 273–275.)

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä uudistettiin vuorotyötä tekevien työntekijöiden työvuorosuunnittelua niin, että se muuttui yhteisölliseksi ja toimintalähtöiseksi. Työaika-autonomian mukaisesti työntekijät saivat yhdessä suunnitella työvuoronsa ja huomioida suunnittelussa myös yksikön toimintaan liittyvät tarpeet. Jokaisessa toimintayksikössä valittiin listavastaava, jonka tehtävänä oli huolehtia työvuoroihin riittävästi osaavaa henkilökuntaa. Työvuorosuunnittelun muutoksen tuloksena hoitajat kokivat, että uusi työaika-autonomia helpotti vapaa-ajan ja työn yhteensovittamista. Samalla kuitenkin koettiin, että heidän tärkeimmät työvuorotoiveensa eivät toteutuneet autonomiasta huolimatta. (Siivonen 2020, 19–22, 48, 57, 62–63.)

Vuorotyötä ja työvuorosuunnittelua on kuitenkin tärkeää tarkastella ja kehittää, sillä hoitotyössä käytössä olevat epäsäännölliset työajat vaikuttavat suoraan asiakkaaseen ja työntekijään. Asiakkaan kohdalla vaikutus näkyy hyvinvoinnissa ja työntekijän kohdalla terveydentilassa sekä työssä suoriutumisessa. Työntekijöiden asenteet työhön ja työvuoroihin johtuvat usein työajan hallintaan liittyvistä asioista. Mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin ja vuorotoiveiden onnistuminen vaikuttavat asenteisiin oleellisesti. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 9.)

3.3 Työvuorosuunnittelua säätelevä lainsäädäntö ja työ- ja virkaehtosopimus

Sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien hoitajien työaika säätelee (kuvio 2) Euroopan unionin työaikadirektiivi, Suomen lakiin perustuva työaikalaki sekä eri toimialoilla käytössä olevat virka- ja työehtosopimukset. Työvuorosuunnittelussa on näiden lisäksi huomioitava työturvallisuuteen, työterveyteen sekä työsopimuslakiin liittyvät määräykset. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 13.)



Kuvio 2. Työvuorosuunnittelua ohjaavat lait ja työ- ja virkaehtosopimus.

Euroopan unionin jäsenmaiden työaikaan liittyvät lait pohjautuvat EU:n määrittämään työaikadirektiiviin. Sen tarkoituksena on vaikuttaa työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen liittyviin asioihin lainsäädännöllisin keinoin. (Työterveyslaitos 2021.) Työaikadirektiivi määrittää, mitä kansallisella tasolla olevan työaikalain vähimmäistason työntekijöiden suojaamisessa (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 13). EU:n työaikadirektiivi määrittelee työntekijöille riittävät lepotauot työvuorojen väliin eli vähintään 11 tuntia lepoa keskeytyksettä 24 tunnin ajanjaksolla. Keskimääräinen työaika seitsemässä päivässä voi maksimissaan olla 48 tuntia. Yövuorojen tekeminen työaikadirektiivin mukaan voi olla pituudeltaan enintään 8 tuntia 24 tunnin aikana. Mahdollisista poikkeuksista säädetään työaikalain artiklassa 17. (EU 2003, 9–14.)

Suomessa otettiin käyttöön uusi työaikalaki 1.1.2020 alkaen. Lain mukaan työajaksi luetaan työhön käytetty aika sekä se aika, jolloin työntekijän on oltava työnantajan käytettävissä. Säännölliseen työaikaan käytetään enintään kahdeksan tuntia vuorokaudessa eli viikkoa kohden työaikaa voi olla 40 tuntia. Jaksotyöajassa voidaan tehdä poikkeus säännöllisen työajan määrittämiseen niin, että kolmen viikon aikana tuntimäärä voi olla enintään 120 tuntia tai kahdessa viikossa enintään 80 tuntia. Työntekijällä on oltava käytettävissä lepoon 11 tuntia vähintään jokaisen vuoron alkamisesta seuraavan 24 tunnin aikana. Jaksotyössä tätä aikaa voidaan lyhentää 9 tuntiin. Yötyötä tehdään klo 23 ja klo 6 välillä. Työntekijä voi tehdä työaikalain mukaan enintään viisi yövuoroa peräkkäin, jos hän tekee jaksotyötä tai keskeytymätöntä vuorotyötä. Jos työntekijä antaa suostumuksensa, hän voi tehdä vielä kaksi yövuoroa edellisten viiden lisäksi. Yövuorojen jälkeen työntekijän on saatava yhtäjaksoisesti 24 tuntia lepoa. (Työaikalaki 872/2019, 3 §, 5 §, 8 §, 25 §.)

Kunnalla työskentelevien työntekijöiden työaikaan liittyvistä kysymyksistä on aiemmin sovittu kunnallisissa virka- ja työehtosopimuksissa KVTES:ssa, mutta 1.9.2021 astui voimaan Sosiaali- ja terveydenhuollon työ- ja virkaehtosopimus, SOTE-sopimus. Sisällöltään SOTE-sopimus vastaa pääosin KVTES:n määräyksiä. Tämä sopimus on voimassa 1.9.2021-28.2.2022 välisen ajan ja aiemmin KVTES:een kuulunut sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö on sovitusti siirretty Sote-sopimuksen piiriin. (Kuntatyönantajat 2021.) Myös Hämeenlinnan kaupungin Ikäihmisten palveluiden henkilöstö siirtyi Sote-sopimuksen piiriin.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa työntekijän säännöllinen työaika määräytyy käytössä olevan työaikamuodon mukaisesti (SOTE 2021, III luku, 6 §). Yleistyoajassa säännöllinen työaika on käytännössä 38 tuntia 15 minuuttia viikkoa kohden eli vuorokaudessa enintään 9 tuntia. Viikkotyöaika voidaan suunnitella siten, että 6 viikon tarkastelujaksossa säännöllinen viikkotyöaika on keskimäärin 38 tuntia 15 minuuttia. (SOTE 2021, III luku, 7 §.) Hämeenlinnan kaupungin kotihoitoyksiköissä, myös Hauhon kotihoidossa, on työaikamuotona käytössä keskimääräinen yleistyöaika.

Työaikalain mukaan yötyötä tehdään klo 23 ja klo 6 välillä. Työntekijä voi tehdä enintään viisi yövuoroa peräkkäin, jos hän tekee jaksotyötä tai keskeytymätöntä vuorotyötä. Jos työntekijä antaa suostumuksensa, hän voi tehdä vielä kaksi yövuoroa edellisten viiden lisäksi. Yövuorojen jälkeen työntekijän on saatava yhtäjaksoisesti 24 tuntia lepoaika. (Työaikalaki 872/2019, 8 §.) Hämeenlinnan kotihoidossa peräkkäisten yövuorojen määrä voi olla seitsemän johtuen käytössä olevasta keskimääräisestä yleistyöajasta.

Työvuorot suunnitellaan yhtäjaksoisiksi huomioiden päivittäinen lepoaika työpäivän kuluessa. Työpaikalla ei tule laatia työvuoroja, joiden pituus on alle 4 tuntia. Tästä voidaan poiketa työntekijän oman tarpeen niin vaatiessa tai sille on toiminnan kannalta perustelu syy. (SOTE 2021, III luku, 11 §.)

Työntekijälle on annettava vähintään 11 tunnin mittainen vuorokausilepo kaikissa työaikamuodoissa, myös jaksotyössä. 11 tunnin lepo on annettava työvuoron alkamista seuraavan vuorokauden aikana. Tarvittaessa tätä 11 tunnin lepoaika voidaan vähentää 9 tuntiin, mutta tällöin on huomioitava työntekijälle annettava vastaava korvaava lepoaika. Vuorokausilevon lyhentämistä voidaan tarvita työn luonteesta johtuvien seikkojen vuoksi, kuten potilaan hoitoon liittyvien syiden niin edellyttäessä. Lyhyempää vuorokausilepoa ei saa käyttää säännöllisesti työvuoroja suunniteltaessa. (SOTE 2021, III luku, 9 §.) Sote-sopimuksen mukaan vuorokausilepo voidaan lyhentää 9 tuntiin, kun asiasta sovitaan paikallisesti ja työntekijä antaa selkeän esimerkiksi kirjallisen suostumuksensa (Kuntatyönantajat 2021).

Työvuorot on laadittava niin, että työntekijällä on kerran viikossa vähintään 35 tuntia yhtämittaista vapaa-aikaa. Mahdollisuuksien mukaan tämä vapaa on oltava sunnuntain yhteydessä. Viikkolepo voidaan sijoittaa kahden viikon ajanjakson ajalle, jolloin sen pituus on noin 35 tuntia. Työntekijälle on kuitenkin annettava vähintään 24 tuntia lepoaikaa viikkoa kohden. (SOTE 2021, III luku, 24 §.)

Työaikalain mukaisesti jokaisella työpaikalla on oltava työvuoroluettelo, josta käy ilmi työajan alkamis- ja päättymisajankohdat sekä vapaa-ajan ajankohdat. Kirjallinen työvuoroluettelo on oltava työntekijöiden nähtävillä vähintään viikkoa ennen työvuoroluettelon alkamista. Kun työvuoroluettelo on saatettu työntekijöiden tietoon, siihen ei saa tehdä muutoksia ilman työntekijän lupaa tai vain perustellun syyn vuoksi. Perusteluksi luetaan mahdolliset työpaikan toimintaan vaikuttavat syyt, kuten yllättävät sairauspoissaolot tai työvuoroluettelossa on selkeä virhe. Työvuoroluetteloon tehtävistä muutoksista on aina ilmoitettava työntekijöille, joita muutos koskee. (SOTE 2021, III luku, 28 §.)

Yksikön johtaja päättää viimekädessä, miten työaika järjestetään. Hänen on huomioitava työvuorosuunnittelussa työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja samalla myös yksikön toimintaa kehittävä näkökulma. Onnistuneen työvuorosuunnittelun avulla yksikön johtaja voi tukea työntekijöiden työssä jaksamista ja yleistä hyvinvointia työyhteisössä. Työvuorosuunnittelussa on myös huomioitava asiakkaiden näkökulma. Työvuorojen on tuettava yksikön toimintaa siten, että sen toiminta on mahdollisimman tehokasta ja oikeanlaista toimintaan nähden. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 14.) Hauhon kotihoidon siirtyessä autonomiseen työvuorosuunnitteluun lopullisen työvuorolistan tarkistaa yksikön johtaja ennen kuin työvuorolista julkistetaan työntekijöille nähtäväksi.

3.4 Autonominen työvuorosuunnittelu

Työhön liittyvät lait ja työehtosopimukset määrittelevät osaltaan, minkälaisia työvuoroja työntekijät tekevät. Mutta työelämä on muuttunut digitalisaation myötä yhä yksilöllisemmäksi, jolloin myös työntekijöiden itseohjautuvuus on osaltaan kasvanut. Työ koetaan tänä päivänä mahdollisuutena toteuttaa itseään ja omia arvojaan eikä työn tekemisellä vain ansaita elantoa. Työntekijät kokevat, että työn tulee innostaa ja sille on voitava omistautua ja kokea työn imua. Työ tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden toteuttaa omia psykologisia perustarpeita eli autonomiaa, kompetenssia ja yhteenkuuluvuutta. Tukemalla autonomiaa voidaan vaikuttaa myös kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden täyttymiseen. Autonomialla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa omaan ja itselle merkityksellisten asioiden tekemiseen. Autonomia ei tarkoita riippumattomuutta toisista työntekijöistä, vaan se antaa mahdollisuuden vapauteen säädellä omia toimintoja lisäten motivaatiota, sosiaalisuutta sekä hyvinvointia. (Ryynänen, Simonen & Karkkola 2020, 246–247, 250.)

Hakola ja Kalliomäki-Levanto (2010, 49.) toteavat puolestaan, että oman työn hallinta, jossa työntekijä saa vaikuttaa työnsä sisältöön ja työoloihin sekä osallistua päätöksen tekoon, kuuluu työhyvinvointiin. Mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin on myös työn hallintaa. Omaan työvuorosuunnitteluun osallistumista kutsutaan työaika-autonomiaksi. Siinä työntekijöillä ja työyhteisöllä on suunnitella omat työvuoronsa lakien ja työehtosopimusten sekä työnantajan raamien mukaan. Tällaisen suunnittelun avulla työn aiheuttamat vaatimukset, työ ja vapaa-aika yhdistetään.

Autonominen työvuorosuunnittelu tarkoittaa sitä, että työntekijät suunnittelevat vuoronsa itsenäisesti. Heillä on organisaation toimintaan liittyvät ja lainsäädännöstä nousevat raamit suunnittelulle. Näiden lisäksi suunnittelussa on huomioitava taloudellisuuteen vaikuttavat seikat sekä työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen liittyvät näkökulmat. Vaikka työntekijöillä on oikeus suunnitella omat työvuorolistansa, heillä on myös vastuu siitä, että työt sujuvat, suunnittelu on tasapuolista ja oikeudenmukaista kaikkia työntekijöitä kohtaan. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49–50.)

Autonomisen työvuorosuunnittelun avulla tavoitellaan työn tehokkuuden paranemista sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista vuorotyöstä huolimatta. Kun työntekijät osallistuvat itse työvuorojen suunnitteluun, työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio on parempi ja kokemus työn hallinnasta on hyvä. Autonominen työvuorosuunnittelun haasteena voi olla työntekijöiden kouluttaminen asiaan sekä toimintatavan enemmän aikaa vievä toteutus. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50.)

Hakola ym. (2007, 51) mukaan organisaatiossa tehtävät muutokset aiheuttavat lähes aina vastarintaa, epäilyjä ja pelkoja työyhteisössä. Myös uusien työaikajärjestelyjen ottaminen käyttöön voi aiheuttaa pelkoa siitä, mitä muutos aiheuttaa organisaatiossa. Muutoksesta on hyvä käydä keskustelua organisaatiossa, jotta se hyväksytään paremmin. Keskustelujen avulla on tarkoitus löytää yhteinen kompromissi, joka tuo parannuksia ja etuja työntekijöille sekä työnantajalle.

Kokkonen (2019, 30) osaltaan painottaa sitä, että autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto on koko työyhteisön yhteinen päätös. Työntekijöillä on vapaat kädet suunnitella omat työvuoronsa, mutta heillä on myös vastuu sitoutua autonomisen työvuorosuunnittelun tekemiseen. Hakola & Kalliomäki-Levanto (2010, 49, 51–52) mukaan autonominen työvuorosuunnittelu saadaan toimimaan, kun tiimi toimii yhdessä. Kaikkien työntekijöiden mielipide on tärkeää huomioida toiminnan suunnittelussa. Yhteisissä palavereissa sovitaan autonomisen työvuorosuunnittelun pelisäännöt, joita kaikkien työntekijöiden on noudatettava. Pelisäännöissä tulee olla tarkkaan kirjattuna työvuorojen alkaminen ja päättyminen, viikonloppuvapaiden määrät, yövuorojen määrät, kuinka paljon toiveita voi esittää ja

varsinkin yksilölliset tarpeet, jos niistä on esimiehen kanssa erikseen sovittu. Lisäksi pelisääntöihin on kirjattava työaikaista ja työehtosopimuksesta tulevat työaikaan vaikuttavat ohjeet.

Vuorotyössä kaikkia työntekijöitä ei saada paikalle yhtäaikaisesti ja se voi aiheuttaa haasteita työvuorosuunnittelun tekemiseen yhteisesti. Tilanteeseen on kuitenkin suhtauduttava avoimin mielin. Autonomisen työvuorosuunnittelun tueksi tarvitaan organisaatiosta vetäjä, joka huolehtii kaikkien osallistumisesta työvuorojen suunnitteluun. Työntekijöiden ja esimiehen yhteinen osallistuminen on tärkeää onnistumisen kannalta. Keskusteltu ja tiedottaminen ovat oleellisia asioita ja ne vahvistavat tiimin yhteisöllisyyttä. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 55–56.)

Työvuorosuunnitteluun ei ole olemassa valmista mallia, sillä jokainen työvuorolista suunnitellaan tiettyyn työhön ja juuri sen työn tekijöille huomioiden työntekijöiden toiveet, terveyteen ja työturvallisuuteen liittyvät seikat, taloudellisuus sekä laista ja työehtosopimuksista nousevat seikat. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49.) Onnistuakseen autonomisen työvuorosuunnittelun pelisäännöt ja tavoitteet on oltava selkeät ja selvillä koko henkilöstölle (Saarikoski 2017). Työvuorojen jakaminen on tehtävä näiden pelisääntöjen ja tavoitteiden mukaisesti huomioiden eri reunaehdot ja vaatimukset. Työnantaja tai hänen edustajansa vastaavat työvuoroluettelosta viime kädessä. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50.)

Työaika-autonomian konkreettinen käyttöönotto vaatii erilaisia keinoja toteutuakseen. Työntekijöitä osallistavia keinoja ovat esimerkiksi kirjatut yhteiset pelisäännöt sekä vuorovaikutteiset palaverit, jotka edistävät yhteistä suunnittelua. Työaika-autonomiaa suunniteltaessa on keskityttävä työntekijöiden ja varsinaisen työn tekemiseen unohtamatta asiakkaan palvelutarpeita. Työntekijöiden on tuotava omat näkemyksensä esiin ja käytävä keskustelua yhteisen näkemyksen löytämiseksi. Jokaisen työntekijän mielipide on tärkeä. On myös hyvä huomioida työntekijöiden osaaminen työaikaan liittyvissä kysymyksissä sekä työvuorosuunnittelussa käytettävän ohjelman käytön osaamisesta. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 51–53.) Työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita voidaan ottaa huomioon joustavien työaikamuotojen avulla. Työaikatoiveet vaihtelevat elämän eri vaiheissa, sillä aikaa voidaan tarvita opiskeluun, kouluttautumiseen, perheeseen tai vapaa-aikaan eri painotuksella. Perhe-elämän ja työn yhteensovittaminen sekä ikääntyvän työntekijän jaksamisen tukeminen voivat tarvita yksilöllisiä joustoja ja silloin mahdollisuus vaikuttaa omiin vuoroihin on erityisen tärkeää. (Hakola ym. 2007, 52.)

Työolojen ja organisaation kehittämisessä tehokas väline on työntekijöitä osallistava suunnittelu. Tässä prosessissa vaaditaan työntekijöiden panosta ja se onnistuu parhaiten työaikaan liittyvissä palavereissa. Työntekijät löytävät prosessin aikana yhteisen ymmärryksen

työtilanteesta ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa suunnitteilla oleviin työaikoihin. Yhteisten palaverien pitäminen osallistuvan suunnittelun välineenä lisää työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota työhön. Palavereissa voi syntyä uusia innovaatioita omaan työhön liittyen, jotka kehittävät osaltaan palveluja tai tehtävää tuotetta. (Hakola ym. 2007, 54.)

Järvisen (2017, 91–94) mukaan työelämän pelisäännöt pohjautuvat eri tasoilta tuleviin sääntöihin. Näitä ovat EU:n, valtakunnan, työpaikan, työyhteisön ja tehtävän määrittelemät pelisäännöt. Lisäksi näihin pelisääntöihin vaikuttavat lait ja asetukset, kuten työaikalaki ja työsopimuslaki. Lisäksi jokaisen työpaikan on laadittava omaa toimintaa ohjaavat pelisäännöt. Kaikista haasteellisinta on saada kaikki työntekijät noudattamaan yhteisiä sääntöjä. Usein työntekijän oma etu tai tarve johonkin vaikuttaa niin, ettei yhteisen säännön koeta enää koskevan itseään. Yhden työntekijän rikottua pelisääntöjä toinenkin päättää olla piittaamatta pelisäännöistä. Tällainen tilanne voi aiheuttaa lopulta riitaa koko työyhteisössä eikä jatkossa kukaan enää sitoudu yhteisiin sovittuihin sääntöihin. Pelisääntöjä pitää kuitenkin käydä säännöllisesti läpi, jotta ne eivät unohdu, niihin voidaan tehdä muutoksia ja myös välttää mahdollisia epäselviä tilanteita ja turhia ristiriitoja. Hakola ja Kalliomäki-Levanto (2010, 52) muistuttavat, että myös työaika-autonomiia varten laaditut yhteiset pelisäännöt koskevat kaikkia tiimin jäseniä.

Yhteisistä säännöistä huolimatta autonomisen työvuorosuunnittelun oppiminen on kaikille työyhteisön jäsenille pitkälinen ja vaativa prosessi. Käytännön tasolla jokainen työntekijä merkitsee omat työvuoroiveensa listaan ja samalla hänen pitää huomioida myös muiden vuoroiveet sekä miehitys- ja osaamistarpeet. Ajoittain voi tulla eteen vuoroja, joihin jo etukäteen tiedetään olevan liikaa tai liian vähän halukkaita tekijöitä. Silloin on hyvä keskustella yhdessä tiimin, listavastaavan tai esimiehen kanssa tilanteesta ja muistaa tasavertaisuus ja oikeudenmukaisuus listasuunnittelussa. Erilaisista toiveista ja tarpeista johtuen voidaan joutua tekemään kompromisseja. Kaikkien on hyvä ymmärtää, ettei omat toiveet voi aina toteutua. Koko tiimin toiminta on huomioitava suunnittelussa, ei pelkästään työntekijän työvuorot. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 72.)

Autonomialla ei tarkoiteta kokonaan riippumattomuutta toisista työntekijöistä, vaan ymmärrystä pakollisenkin tehtävän tai työn merkityksestä organisaatiolle (Ryynänen, Simonen & Karkkola 2020, 250). Niin myös työvuorolistan täyttämässä on hyvä olla sovitut periaatteet, joista käy ilmi huomioitavat asiat työvuorosuunnittelun onnistumiseksi. Sovitut periaatteet voivat olla seuraavanlaisia:

- Kaikilla on oikeus laittaa omat vuoroiveensa listaan, vaikka tekisikin sen viimeisenä työntekijänä. Hänelle ei siis tule jäljelle jääneet huonot vuorot.

- Samoin, kun lista on täyttynyt kaikkien vuoroista, käydään sovitteleva keskustelu ja ratkaistaan samaan ajankohtaan merkityt vuorot.
- Työntekijän ollessa pois töistä hän voi ilmoittaa toiveensa listavastaavalle ja listavastaava merkitsee toiveet listalle.
- Lähijohtaja hyväksyy valmiin työvuorolistan. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 74.)

Työvuorolistan täyttämistä huolehtimaan voidaan valita listavastaava. Listavastaavan tehtäviin kuuluu huolehtia siitä, että työvuorolista tulee täytettyä. Hän muistuttaa työvuorolistan täyttämistä niitä työntekijöitä, jotka vielä eivät ole täyttäneet omia vuorojaan. Listavastaava tarkastaa, että työvuorolista on mahdollista toteuttaa, jolloin vuoroissa on tarvittava miehitys riittävällä osaamisella. Tarvittaessa hän puuttuu hankaliin kohtiin ja selvittää ne sovittujen periaatteiden mukaisesti. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 74.) Joskus listavastaava joutuu tekemään päätökset siitä, miten toimitaan (Saarikoski 2017).

Hyväksytyyn työvuorolistaan saattaa tulla jälkeen päin muutoksia. Listalta voi puuttua toive tai työntekijälle on tullut yllättävä tarve listan julkaisemisen jälkeen. Näissä tilanteissa työntekijä voi vaihtaa vuoroaan toisen työntekijän kanssa esimiehen hyväksynnän myötä. Työntekijän yllättävä sairausloma voi aiheuttaa muutoksia hyväksytyyn listaan. Puuttuva vuoro voidaan hoitaa joustavasti ilman, että kukaan henkilöstöstä tekee sitä. Tarvittaessa joku henkilöstöstä tekee puuttuvan vuoron tai paikalle kutsutaan sijainen. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 83–84.) Työvuorolistan muutokset ovat arkipäivää kotihoidon työntekijöille, sillä sairastumisille tai yllättäville lääkärissä käynneille ei mahda mitään eikä niitä voi ennakoita.

Työelämän muutokset ja työntekijöiden autonomisuuden lisääntyminen muuttavat myös perinteistä johtamistapaa. Enää ei tarvita valvovaa johtamista, vaan johtajien rooli on tukea työntekijöitä työssään ja mahdollistaa heille osallistuminen päätöksentekoon ja uusien toimintatapojen innovointiin. Työntekijöille on annettava mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työstää itselle merkityksellisiä asioita. (Ryynänen, Simonen & Karkkola 2020, 247.) Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton onnistuminen riippuu työpaikan ilmapiiristä ja työntekijöiden asenteesta muutokseen. Työyksikkö hyötyy tiedottamisesta ja yhteisistä keskusteluista muuttaen suhtautumista positiiviseen suuntaan. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 53.)

Uuden työaikamuodon käyttöönoton onnistuminen vaatii organisaation johdolta täyden tuen. Tulevista asioista on tärkeää tiedottaa kaikkia osapuolia mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tärkeää on myös se, että eri tahot osallistuvat suunnitteluun, kuten työntekijät,

lähijohto, johto, työterveyshuolto. Käyttönotolle on laadittava aikataulu ja sovittava mahdollisen kokeilujakson pituudesta. Alussa on lisäksi hyvä tehdä kartoitus työaikatilanteesta ja kirjata kaikki syntyneet ehdotukset. Työajoissa tapahtuvien muutosten seuranta ja arviointi on myös oleellista sekä lopuksi tehdä kartoitus työaikatarkistusten mahdollisesta jatkamisesta. (Hakola ym. 2007, 54–55.)

3.5 Itseohjautuvuus työelämässä

Työntekijän autonomiaan eli mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhön, liittyy myös työntekijän itseohjautuvuus työssään. Käsitteenä itseohjautuvuus on vielä uusi, sillä suomalaisessa työelämässä itseohjautuvuudesta on ryhdytty puhumaan vasta 2010-luvulla. Tähän termiin liitetään usein hierarkkisen toiminnan lopettaminen ja keskittyminen työntekijän tai työyhteisön autonomisen toiminnan lisäämiseen. Työntekijä nähdään työnsä asiantuntijana ja silloin hänelle voidaan antaa erilaisia oikeuksia ja vapauksia työnsä suorittamiseen. (Kostamo, Vuori & Vanttinen 2020, 7–9.) Itseohjautuvuus siis tarkoittaa työntekijän vapautta tehdä päätöksiä omaan työhönsä liittyen, jolloin hänen ei tarvitse pyytää lähijohtajalta jokaiseen asiaan lupaa. Itseohjautuvuutta voi esiintyä myös hierarkkisissa organisaatioissa, jolloin työntekijän päätösvalta koskee hänen omaa toimintaansa. Itseohjautuvuudella ei kuitenkaan tarkoiteta tilannetta, jossa työntekijät saavat tehdä työtään niin kuin haluavat. Itseohjautuvuus tarkoittaa tapaa organisoitua niin, ettei töiden tekemisessä tarvita hierarkkista rakennetta kertomaan, mitä pitää tehdä. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 4, 11, 14.)

Työelämä muuttuu jatkuvasti robotiikan, tekoälyn ja digitalisaation muuttaessa maailmaa. Työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän itsensä hallintaan liittyvää osaamista, kuten kykyä priorisoida asioita, oman ajan hallintaa, sosiaalista osaamista sekä hyvää itsetuntemusta. Jotkut työntekijät voivat kokea muutoksen ahdistavana, mutta silti jokainen joutuu olemaan osa muutosta. (Savaspuro 2019, 14–15.) Itseohjautuvuus on koko työyhteisöä koskeva asia. Jotta itseohjautuvuus kasvaa työyhteisössä, työntekijöiden on laadittava yhdessä ohjeet ja säännöt toimintaa varten. Oleellista on työntekijöiden välinen vuorovaikutus. Lähijohtajan tehtävään ei kuulu määrätä uusia sääntöjä ja toimintatapoja, vaan työntekijät keskenään sopivat niistä. (Akola 2020, 76.)

Itseohjautuvuus muodostuu vapaaehtoisuudesta, kyvykkyydestä sekä yhteisöllisyydestä. Ihminen on motivoitunut tekemään itse ja hän voi vapaasti tehdä valintoja. Kyvykkyydellä tarkoitetaan sitä, että ihminen kokee osaavansa asiat ja hän toteuttaa osaamistaan. Ihminen myös tarvitsee toisia ihmisiä, sillä tunne välittämisestä on tärkeää yhteisöllisyyden kokemisessa. Itseohjautuvuuteen voidaan lisäksi liittää halu tehdä hyvää, sillä se tuo lisää positiivisia kokemuksia itseohjautuvuuteen. (Akola 2020, 65.)

Työelämä on vielä tänäkin päivänä pitkälti hierarkkista, jossa tehtävät jaetaan työntekijöille ja työntekijät on jaettu eri tiimeihin ja yksiköihin. Jokainen ihminen on yhteisön jäsen ja hän osallistuu sosiaaliseen kanssakäymiseen muiden yhteisön jäsenten kanssa. Johtajuuskin on yhteisöllistä eli se voi olla jaettua niin, että kaikki yhteisön jäsenet osallistuvat johtamiseen. (Salovaara 2020, 16–18.) Itseohjautuvuus on kykyä ja taitoa johtaa itseään ilman ulkopuolisen antamia toimintaohjeita. Työnantaja antaa työntekijälle tällöin mahdollisuuden tehdä työhönsä liittyviä päätöksiä ilman työnantajan erillistä ohjausta. Työnantaja siis luottaa työntekijään ja hänen taitoihinsa hoitaa työtehtävät itsenäisesti. Kukaan ei kuitenkaan selviä ilman ohjausta ja sen vuoksi työnantajan palaute on tarpeen. On myös muistettava, että positiivinen palaute on tärkeä, jotta työntekijä tietää tekevänsä asioita oikein. (Alamäki 2019.)

Itseohjautuvuus ei ole oikeastaan uusi asia, sillä jokainen ihminen on luonnostaan itseohjautuva. Ihmiset tekevät kotitöitä, laittavat ruokaa ja siivoavat ilman, että jokin ulkopuolinen henkilö erikseen sanoo, mitä pitää tehdä. (Savaspuro 2019, 38.) Itseohjautuvuus eli vapaus vaikuttaa oman työn tekemiseen näkyy työntekijöiden työhyvinvoinnissa positiivisesti, sillä stressiä ja työuupumusta koetaan vähemmän ja kyky palautua työstä lisääntyy. Työntekijät kokevat, että omalla työllä on merkitystä, jolloin halu vaihtaa työpaikkaa myös vähenee. (Martela ym. 2021, 4, 19.) Lisäksi itseohjautuvuus nostaa koko työyhteisön innovaatiotasoa ja antaa jokaiselle mahdollisuuden toteuttaa itseään. (Kostamo, Vuori & Vanttinen 2020, 7–9).

Muutos kohti itseohjautuvuutta ei tapahdu hetkessä, sillä olemassa olevia rakenteita joudutaan tarkastelemaan kriittisesti ja tekemään muutoksia. Suurin muutos pitää tehdä työntekijöiden ja myös esimiesten asenteissa. Oppiminen pois vanhoista tutuista toimintatavoista vaatii kärsivällisyyttä ja aikaa. Paluu vanhoihin, turvallisiin tapoihin voi olla välillä houkuttelevaa, mutta tämäkin asia on hyväksyttävä ja mietittävä uusia keinoja itseohjautuvuuden juurruttamiseksi. (Martela ym. 2021, 32.)

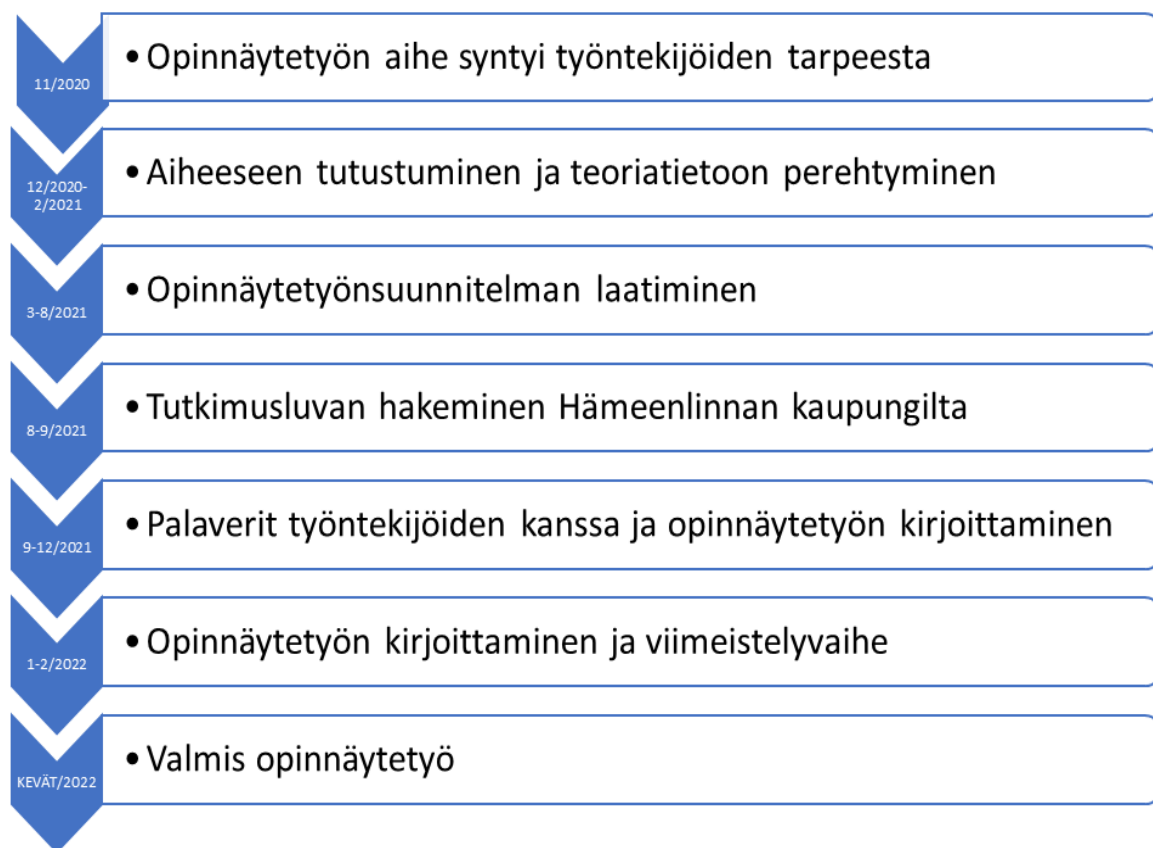
Savaspuron (2019, 46–48) mukaan autonomia voi joskus muuttua liialliseksi ja työstä tulee rajatonta. Jotta itseohjautuvuus ei aiheuttaisi organisaatiossa kaaosta ja kuormittaisi työntekijöitä liikaa, organisaatiossa pitää asettaa selkeät tavoitteet tekemiselle. Eri vastualueet on hyvä jakaa, samoin mitkä asiat kuuluvat kenenkin työhön. Jokaisen oman roolin selkeyttäminen on tärkeää, jotta työntekijän motivaatio työhön säilyy. Organisaation kaikkien työntekijöiden on myös tiedettävä, kuka ratkaisee ristiriitatilanteissa asiat, jos työntekijät itse eivät pysty siihen. Kaikkien on hyväksyttävä se, että tiettyyn tehtävään valtuutettu työntekijä tekee viime kädessä päätöksen. Psykologinen turvallisuus on osaltaan tärkeää, sillä työntekijöiden on voitava luottaa toisiinsa ja myös organisaation johtohenkilöihin. Virheet tai

huonot päätökset eivät saa aiheuttaa ongelmia kenellekään eikä niiden tekemistä tarvitse pelätä.

4 Opinnäytetyön toteutus

4.1 Opinnäytetyön eteneminen

Hauhon kotihoidon työntekijät toivat julki tyytymättömyytensä vallitseviin työvuorosuunnittelukäytäntöihin yhteisessä palaverissa jo syksyllä v. 2020. Työntekijät halusivat itse päästä vaikuttamaan omien työvuorojen suunnitteluun. Asiaa pohdittiin tiimissä yhdessä ja silloin nousi esiin mahdollisuus autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen ja käyttöönottamiselle yksikön lähijohtajan opinnäytetyön muodossa ja niin opinnäytetyön prosessi (kuvio 3) pääsi käynnistymään.



Kuvio 3. Opinnäytetyön eteneminen

Aiheeseen tutustuminen ja teorian tietoon perehtyminen alkoi joulukuussa 2020 ja opinnäytetyönsuunnitelmaa kirjoitettiin aluksi töiden ohella keväällä 2021. Opinnäytetyönsuunnitelma rakentui valmiiksi kevään ja kesän 2021 aikana ja lopulta ohjaava opettaja hyväksyi opinnäytetyönsuunnitelman 18.8.2021 pidetyssä opinnäytetyön ryhmäohjauksessa. Tämän jälkeen haettiin kehittämishankkeelle tutkimuslupa Hämeenlinnan kaupungilta ja se varmistui 2.9.2021. Opinnäytetyön tai tutkimuksen virallistamiseksi sen tavoite tulee olla hyväksytty kohdeorganisaation johdon taholta (Toikko & Rantanen 2009, 58). Myös Hämeenlinnan kaupungin toimintatapoihin kuuluu, että opinnäytetöihin ja tutkimuksiin on haettava

virallinen lupa. Sen voi anoa sähköisesti kaupungin nettisivuilla olevan lomakkeen avulla. Lupahakemusta varten tarvitaan oppilaitoksen hyväksymä opinnäytetyön suunnitelma tai tutkimussuunnitelma selventämään opinnäytetyön tai tutkimuksen tavoitteita ja tarkoitusta. (Hämeenlinnan kaupunki 2022.)

Teoriatiedon kerääminen jatkui tutkimusluvan saamisen jälkeen. Tietoa aiheesta kerättiin kirjastojen hakupalveluiden avulla ja hyödynnettiin e-kirja sekä tavallisia kirjoja mahdollisen saatavuuden mukaan. Autonomisesta työvuorosuunnittelusta löytyi hyvin vähän väitöskirjoja, mutta paljon Pro gradu- ja opinnäytetöitä. Työhyvinvoinnista, työhön sitoutumisesta, työmotivaatiosta ja itseohjautuvuudesta löytyi tutkimusmateriaalia ja eri kirjallisuutta hyvin. Tutkimusartikkeleita ja blogikirjoituksia oli myös näistä aiheista hyvin saatavilla.

Syksyllä 2021 kotihoidon työntekijöiden kanssa pidettiin kolme palaveria, joissa he pohtivat autonomisen työvuorosuunnittelun malliin tarvittavia asioita luodakseen lopulta yhteiset pelisäännöt suunnittelulle. Palaverien lukumääräksi oli suunniteltu kuutta, mutta vallitsevan sijaispulan ja koronapandemian aiheuttamien tilanteiden vuoksi tämä ei ollut mahdollista. Pidettyjen palaverien aikana kotihoidon työntekijät kuitenkin loivat toimintamallin käyttöön- otettavaksi Hauhon kotihoidossa.

Hauhon kotihoidon työntekijöiden tiedottaminen opinnäytetyöhön liittyvistä asioista oli tärkeää saada toimimaan, sillä olin opintovapaalla vuonna 2021 huhtikuusta alkaen joulukuun loppuun saakka. Kehittämishankkeen käytännön toteutukseen liittyvistä asioista sovittiin sijaiseni toimineen lähijohtajan kanssa. Yhteistyömme sujui hyvin, kiitos siitä kuului kiireiselle sijaiselleni. Kotihoidon työntekijätilanne oli haastava sairauslomien ja puutuvien sijais- ten vuoksi ja sen vuoksi kotihoidon työntekijöiden kanssa pidettävät palaveriajankohdat kat- sottiin yhdessä sijaisen kanssa. Sijaisellani oli paras tieto kaikille sopivimmista ajankohdista järjestää palavereja, joihin mahdollisimman monella työntekijällä oli mahdollisuus osallistua varsinaisen asiakastyön siitä häiriintymättä. Sijaiseni myös informoi kotihoidon työntekijöitä sovitusta palaveriajankohdista ja hän lähetti sähköpostilla kaikille kotihoidon työntekijöille palavereissa syntyneet muistiot. Tällä tavalla kaikki kotihoidon työntekijät olivat tietoisia pa- lavereissa käsitellyistä asioista ja opinnäytetyön etenemisestä. Tiedottaminen tällä tavalla onnistui hienosti.

Kehittämishankkeesta ei aiheutunut kotihoidolle ylimääräisiä kustannuksia. Kotihoidon työ- aikaa käytettiin yhteisten palaverien pitämiseen autonomisen työvuorosuunnittelun kehittä- miseksi. Toteutuneita tapaamiskertoja oli lopulta kolme suunnitellun kuuden sijaan ja aikaa kuhunkin palaveriin käytettiin noin tunnin verran. Ensimmäisessä palaverissa osallistujia oli kuusi, toisessa palaverissa kuusi ja kolmannessa vain kolme osallistujaa. Kotihoidon työn- jako järjesti lähijohtajan pyynnöstä työntekijöille tarvittavan ajan osallistua palavereihin

päivittäisen työntekijätilanteen huomioiden. Lähijohtajan sijainen osallistui ensimmäiseen palaveriin, jossa kotihoidon tiimille esiteltiin kehittämishankkeen aihe.

Tavoitteenani oli saada opinnäytetyö valmiiksi vuoden 2021 loppuun mennessä. Ajatus ei kuitenkaan toteutunut ja palattuani opintovapaalta tammikuussa 2022 opinnäytetyön loppuun saattaminen hidastui työkiireiden vuoksi. Lopulliseksi tavoitteeksi asetettiin kevät 2022 ja sen aikana opinnäytetyö myös saatiin valmiiksi.

4.2 Tutkimuksellisenä lähestymistapana toimintatutkimus

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimuksellisenä lähestymistapana toimintatutkimusta. Sillä tarkoitetaan tutkimustapaa, jonka avulla haetaan uutta tietoa, testataan sitä käytännön toiminnassa ja tarvittaessa muutetaan olemassa olevaa toimintatapaa. Tarkoituksena on kehittää työtä yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. (Salonen ym. 2017, 40.) Toimintatutkimuksella pyritään löytämään vastauksia johonkin havaittuun ongelmaan tai kehittämään jo olemassa olevaa toimintaa entistä paremmaksi (Metsämuuronen 2008, 29). Tämän kehittämishankkeen aihe tuli esiin työyhteisössä nousseesta tarpeesta muuttaa olemassa olevaa toimintatapaa. Työntekijät halusivat saada työvuorolistojen suunnitteluun muutoksia ja päästä itse vaikuttamaan omiin työvuoroihin, jotta vapaa-aika ja työ saadaan paremmin sovitettua yhteen.

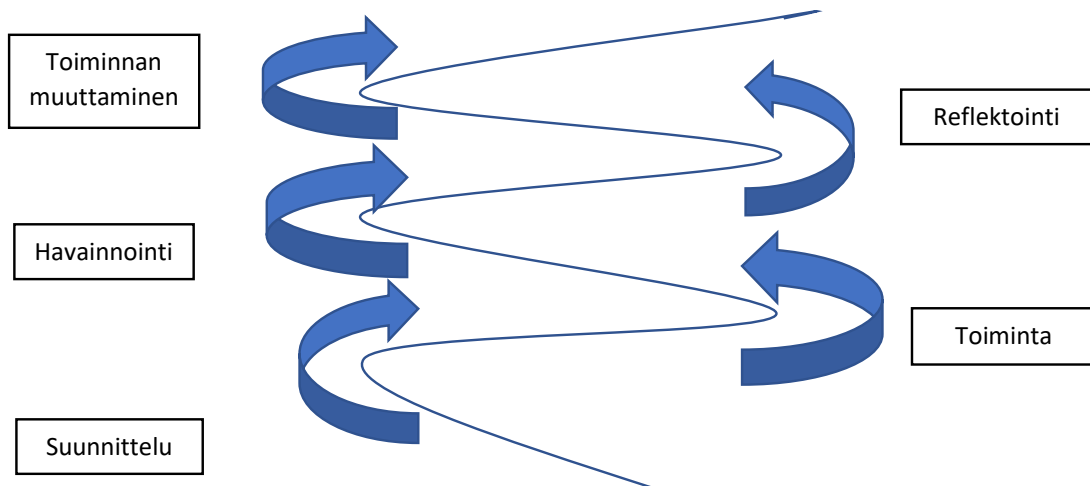
Tutkimuksellinen kehittämistyö on toiminnallista ja sen avulla haetaan parannusta olemassa oleviin asioihin sekä innovaatioita ja uusia ratkaisuja toimintaan tutkimuksen avulla. Kehittämistyö alkaa yleensä ideoinnin kautta ja useiden kehittämisvaiheiden jälkeen se päättyy uuteen ratkaisuun, sen toteuttamiseen ja lopulta kehittämistyön arviointiin. Koko kehittämistyötä ohjaa käytännön työstä nousevat tavoitteet, joita teoretiedon avulla tuetaan. Kehittämistyön avulla saatujen tulosten hyöty tulee esiin, kun ne siirretään käytäntöön ja toteutukseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 20.) Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda Hauhon kotihoidon työntekijöille uudenlainen tapa suunnitella työvuoroja ja lisätä samalla työntekijöiden hyvinvointia.

Toimintatutkimuksessa yhdistyy käytäntö ja teoria, sillä vaikka toimintatutkimus on lähellä käytäntöä, sen on tapahduttava tieteellisiä menetelmiä käyttäen. Toimintatutkimus on uuden opettelua ja innovointia, joka muuttaa käytännön elämää toisenlaiseksi ja lisää teoreettista ymmärrystä käsillä olevaan ongelmaan. (Juuti & Puusa 2020, luku 17.) Tutkimuksellisessa kehittämistyössä sovelletaan, muovataan ja luodaan uusia toimintatapoja ja ratkaisuja asioihin. Olemassa oleva teoria ja eri menetelmät tukevat uusien kehittämistavoitteiden saavuttamisessa. Kehittämishankkeessa uuden kehittäminen ei ole pelkästään oleellista, vaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen, uuden yhteistyön kehittymistä sekä muutoksen,

epävarmuuden ja haasteiden kohtaamista yhdessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 20.) Myös tässä kehittämishankkeessa työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja dialogi oli tärkeässä roolissa uuden toimintatavan yhteisessä suunnittelussa.

Toimintatutkimusta voidaan kuvata syklimäisesti etenevänä prosessina, jossa toistuu sama prosessi yhä uudelleen. Spiraalimainen prosessi koostuu suunnittelusta, toiminnasta, havainnoinnista sekä reflektoinnista ja hankkeen arviointivaiheessa verrataan lopputulosta alkuvaiheeseen sekä tehdään tarvittavia muutoksia. Sitten kehittämishanke alkaa uudelleen alusta ja muodostuu uusia spiraalimaisia kehiä. Koska ensimmäinen kehä muodostaa pohjan kehittämistyölle, uudet kehät voivat kehittää ja täydentää aikaisempia kehiä. Mitä useampia mallin mukaisia kehiä tehdään, sitä parempia tuloksia kehittämishankkeessa saadaan. Kehittämisen tuloksena ei siis synny ehdottomasti valmis tuotos, vaan tämänhetkistä hyvää tulosta kehitetään jatkossakin. (Toikko & Rantanen 2009, 66–67.)

Tämän kehittämishankkeen toimintatutkimus eteni sykleittäin (kuvio 4) niin, että aluksi tunnistettiin kehittämistä vaativa kohde ja sille etsittiin tutkimuksellista tietoa eri tieteellisistä lähteistä. Tutkimuksellisen tiedon avulla laadittiin kehittämissuunnitelma uuden toimintatavan aikaan saamiseksi. Toimintavaiheessa kotihoidon työntekijät yhteisissä palavereissa sopivat pelisäännöistä autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamiseksi. Havainnointivaiheessa käsiteltiin palavereista saatu aineisto teemoittelun avulla ja reflektointivaiheessa aineistosta käytiin keskustelua työntekijöiden kanssa ja muodostettiin autonomisen työvuorosuunnittelun malli. Syklin viimeinen vaihe toiminnan muuttaminen tarkoittaa uuden toimintamallin käyttöönottoa ja omaksumista. Syklimäinen prosessi jatkuu edelleen kehittämishankkeen jälkeen, sillä uutta toimintamallia on arvioitava jatkuvasti, kerättävä uutta tietoa asiasta ja muutettava toimintatapaa tarvittaessa entistä paremmaksi.



Kuvio 4. Toimintatutkimuksen syklimäinen prosessi

Toimintatutkimuksen ajatuksena on, että hankkeeseen otetaan mukaan kaikki ne työntekijät, joita asia koskee ja yhdessä he tavoittelevat sovittua päämäärää (Eskola & Suoranta 2014, 129). Kotihoidon tiimin jäsenet suunnittelivat hankkeen aikana pidetyissä tiimipalaverissa autonomisen työvuorosuunnittelun mallin. Työvuorojen suunnittelulle sovittiin yhteiset pelisäännöt ja reunaehdot, joiden mukaisesti omaa työvuorolistaa pitää suunnitella. Tässä tapauksessa toimintatutkimus sopi hyvin työvuorosuunnittelun mallin tekemiseen, sillä suunnittelu ja toteutus vuorottelevat jatkossakin työvuorolistojen vaihtuessa kolmen viikon välein. Toimintatutkimuksessa edetään kokeilevin vaihein eli välillä suunnitellaan ja välillä toteutetaan (Toikko & Rantanen 2009, 30).

Kehittämistyön vaiheita voi olla haastavaa jakaa eri vaiheisiin, sillä ne saattavat erottua hyvin vähän toisistaan. Kehittämistyön etenemiseen voi tulla vaiheita, jolloin on palattava taaksepäin ennen kuin kehittämishankkeessa voidaan mennä jälleen eteenpäin. Kehittämissankeen alkuun kuuluu kehittämistä tarvitsevan kohteen havaitsemista. Kohde on yleensä toiminnan kehittämiseen liittyvä tai sen avulla on tarkoitus saada muutosta aikaan. Kehittämissankeesta kerätään teoreettista tietoa, määritellään kehittämistehtävä ja rajataan tarkemmin kehitettävä kohde. Tämän jälkeen voidaan laatia kirjallinen kehittämissuunnitelma, johon määritellään aiheen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät. Saadut tulokset on hyvä jakaa kirjallisena, sillä niistä saattaa olla organisaatiolle taloudellista hyötyä. Kehittämistyön arviointia voidaan tehdä koko prosessin ajan, mutta prosessin viimeisenä vaiheena siinä tarkastellaan kehittämissuunnitelmaa ja sen avulla syntyneitä tuotteita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 23–26.)

Virtasen ja Sinokin (2014, 162) mukaan työelämän muutokset ovat lisänneet työntekijöiden vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen merkitystä. Työntekijöiltä ja työyhteisöltä odotetaan sopeutumiskykyä muutostilanteissa, kykyä hallita laajoja kokonaisuuksia, oppia jatkuvasti uutta, vastuun ottamista työstään ja kykyä selviytyä epävarmuudesta ja ristiriitatilanteista. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 58–60) toteavatkin, että toimintatutkimuksen avulla osallistetaan työntekijöitä ratkaisemaan yhdessä jokin käytäntöön liittyvä ongelma tai tarvittava muutos. Sen avulla haetaan ratkaisua siihen, miten jokin asia pitäisi olla tai sen avulla kehitetään käytännön läheinen uusi toimintatapa. Tärkeää on se, että ihmiset osallistuvat aktiivisesti tutkimuksen tekemiseen ja kehittämistoimintaan. Tämän osallistavan kehittämisen avulla uusi ratkaisu ongelmaan on parempi kuin työyhteisön ulkopuolisen ideoima ratkaisu. Työntekijät ovat itse oman työnsä asiantuntijoita ja toimintatutkimuksen avulla haetaan hyötyä nimenomaan käytännön työelämään.

4.3 Osallistavien menetelmien valinta

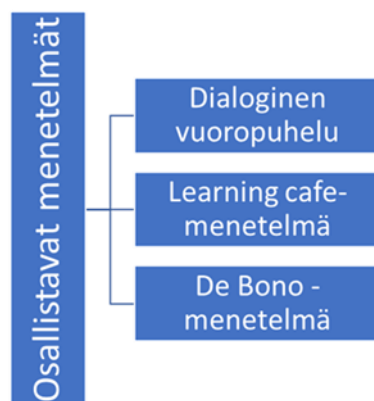
Uuden työvuorosuunnittelun tavan kehittämistä varten tässä kehittämishankkeessa oli tärkeää saada kotihoidon työntekijöiden näkemyksiä ja ajatuksia työvuorosuunnittelusta. Työntekijöiden näkemysten keräämistä varten järjestettiin palaverieita ja tietoa kerättiin osallistavien menetelmien avulla. Vilkan (2015, 123, 125) mukaan tutkimusaineistoa voidaan kerätä monella eri tapaa, sillä kaikki ihmisten aikaan saama materiaali kertoo kokemuksista elämässä. Usein käytetty aineiston keräystapa on haastattelu, mutta laadullisessa tutkimuksessa keräysaineistoksi käy esimerkiksi kuvat, lehdet, valokuvat sekä arkistomateriaali. Työelämää koskevissa laadullisissa kehittämishankkeissa tavoitteena on usein toimintatavan kehittäminen tai keskustelun herättäminen. Silloin on hyödyllistä kerätä aineistoa ryhmähaastattelun avulla. Ryhmän jäsenillä on asiantuntemusta ja he voivat saada aikaan tarvittavia muutoksia toiminnan kehittämisessä. Aineistoa voidaan kerätä ryhmässä Learning cafe-, työpaja- tai aivoriihimenetelmää käyttäen.

Toimintatutkimus on työntekijöitä osallistava tutkimus, joka kehittää käytäntöä. Sen vuoksi tutkimuksessa käytettävien menetelmienkin on oltava työntekijöitä osallistavia. Osallistavien menetelmien avulla saadaan tärkeää tietoa työntekijöiden ammattitaidosta ja kokemuksista sekä tarvittavaa hiljaista tietoa. Toimintatutkimukseen kerättävää aineistoa saadaan haastattelemalla, kyselyillä, havainnoimalla tai ryhmäkeskusteluilla. Myös kirjallisia asiakirjoja ja muita materiaaleja voidaan käyttää aineistona. Yleisin menetelmä kerätä aineistoa on työntekijöiden yhteiset keskustelut. Niissä esitetään mielipiteitä ja omia näkemyksiä, joista kasvaa keskustelua. Keskusteluissa syntyneet päätökset, tavoitteet näkemykset ja toiminta dokumentoidaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 61–62.)

Dokumentointi on kehittämistoiminnan apuväline, jonka avulla seurataan kehittämishankkeen toteutumista, kehittämishankkeeseen liittyviä tunnuslukuja tai dokumenttiaineisto voi koostua kehittämishankkeen palaverimuistioista. Muistioiden avulla välitetään tietoa ja niitä voidaan hyödyntää kehittämishankkeen arvioinnissa. Kehittämishankkeen aikana syntyviin raportteihin ja muistioihin voi siirtyä kirjoittajan omia näkemyksiä ja tulkintoja, mutta muistiot ovat oleellisia kuvaamaan hankkeen aikana tapahtuvia muutoksia. (Toikko & Rantanen 2009, 82–83, 142–143.)

Tässä kehittämishankkeessa Hauhon kotihoidon tiimin jäsenille järjestettiin yhteisiä palaveria, joissa esiteltiin autonomisen työvuorosuunnittelun teoriaa ja tutustuttiin aikaisemmin tehtyihin autonomisen työvuorosuunnittelun malleihin. Kehittämishankkeessa oleellista on se, että kaikki siihen osallistuvat työyhteisön jäsenet ymmärtävät, mikä on kehittämistoiminnan kohteena ja miten kehittämistä tehdään, uudistetaan tai muutetaan totuttua toimintaa (Salonen ym. 2017, 29). Ajatuksena oli saada kaikille työyhteisön jäsenille ymmärrys siitä, mitä kehittämishankkeen aikana tehdään ja miksi. Yhteisen keskustelun avuksi oli valittava osallistavia menetelmiä, joiden avulla yhdessä tekeminen ja keskusteleminen uudesta toimintatavasta tuottaisi mahdollisimman paljon keskustelua ja ajatustenvaihtoa työntekijöiden välillä. Osallistavien menetelmien avulla saatu yhteinen näkemys tulevasta toiminnasta oli tärkeää, jotta työvuorosuunnittelun tekeminen saadaan käynnistymään ja kaikilla työntekijöillä on tieto, miten suunnittelua tehdään.

Kehittämishankkeen työntekijöitä osallistavina menetelminä oli tarkoitus käyttää dialogista vuoropuhelua, Learning cafe – ja De Bono -menetelmää (kuvio 5).



Kuvio 5. Suunnitelma kehittämishankkeen osallistavista menetelmistä

Learning cafe- menetelmä valikoitui kehittämishankkeen osallistavaksi menetelmäksi siksi, koska tarkoitus oli saada työntekijät miettimään erilaisia näkökulmia ja mielipiteitä uuden työvuorosuunnittelun kehittämiseksi. Learning cafe -menetelmän eli oppimiskahvilan avulla voidaan edistää työntekijöiden osallisuutta, luovuutta ja eri näkökulmien esiin tulemistä

kehittämishankkeessa (Salonen ym. 2017, 58). Menetelmän avulla opitaan muilta osallistujilta ja myös luodaan yhdessä uusia ideoita. Tarkoituksena on, että työntekijät keskustelevat keskenään, luovat yhdessä uutta tietoa sekä myös siirtävät sitä toisille osallistujille. Oppimiskahvilassa tärkeintä on keskustella, tuoda omia näkemyksiä esiin ja yrittää myös löytää yhteinen ymmärrys käsittelyssä olevaan aiheeseen. (Innokylä 2021b.)

Learning cafe -menetelmässä työntekijät ideoivat käsitteillä olevaa teemaa useissa pöydissä eri näkökulmista. Pöydässä keskusteluissa syntyneet ideat kirjataan pöydässä olevalle paperille ja sen jälkeen ryhmä siirtyy seuraavaan pöytään. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 162.) Pöytäryhmään kuuluvat henkilöt siirtyvät jokaiseen pöytään muodostaen aina uuden ryhmän tietyn pöydän ympärille. Uusi ryhmä miettii aikaisempia tuotoksia ja yrittää luoda uusia ideoita lisää. Kun kaikki osallistujat ovat käyneet keskustelemassa jokaisessa pöydässä, pöytien kirjurit kertovat lopputulokset kaikille osallistujille. (Innokylä 2021b.)

Toiseksi osallistavaksi menetelmäksi valikoitui De Bono -menetelmä, jonka avulla työntekijät myös käsittelevät valittua aihetta eri näkökulmista. Tämän menetelmän avulla työntekijät voivat ajatella ja keskustella käsillä olevasta ongelmasta eri näkökulmien kautta ilman mahdollisesti syntyvää väittelyä. Menetelmää käytetään niin, että huomio kohdistetaan eri asioihin erilaista hattua käytettäessä. Eri hattua käytettäessä astutaan rooliin hatun värin mukaisesti ja sanotaan mielipide asiaan tässä roolin mukaisesti. (Innokylä 2021a.) Aikaa ei siis hukata käsittelyssä olevasta aiheesta väittelyyn tai asiasta toiseen poukkoileviin keskusteluihin (Manka 2007, 148). Koska osallistujat asettuvat eri rooleihin, kenenkään ei tarvitse pelätä kasvojen menettämistä (Manka & Manka 2016, 48).

De Bono -menetelmässä valkoisen hatun käyttäjä ajattelee asiasta objektiivisesti käyttäen mielipiteessään lukuja ja todellisia faktoja. Punainen hattu kuvastaa tunteita, jolloin tämän hatun käyttäjä ei perustele tai selittele näkemyksiään. Musta hattu miettii asiaan liittyviä riskejä ja hän asiallisesti kertoo heikot kohdat siinä. Keltaisen hatun rooliin kuuluu valottaa tulevaisuutta, saada asia etenemään loogisesti ja miettiä saavutettavia etuja. Vihreä hattu hulluttelee ja liioittelee uusilla ajatuksilla huumoria unohtamatta. Kuudes eli sininen hattu on tarkkailija, joka tekee yhteenvetoja ja suunnitelmallisesti hahmottaa käytyä keskustelua. Menetelmässä voidaan käyttää kuutta eri väristä hattua, mutta hattujen tilalla voi olla huivit, värikynät tai paperilaput. (Innokylä 2021a.) Eri hattujen näkökulmista syntyneet ajatukset ja tuotokset esitetään koko ryhmälle ja lopuksi arvioidaan, mitä oppia saatiin eri näkökulmien kautta käsitteillä olevasta asiasta (Manka & Manka 2016, 48).

Kehittämishankkeessa Learning cafe – ja De Bono -menetelmää oli suunnitelman mukaan ajatuksena käyttää ainakin kerran prosessin aikana ennalta suunniteltuina ajankohtina.

Learning cafe:n avulla jokainen tiimin jäsen olisi päässyt kertomaan tärkeiksi kokemiaan asioita, joita on huomioitava pelisääntöjen laadinnassa. De Bono -menetelmää oli puolestaan tarkoitus käyttää kehittämishankkeen aikana mahdollisesti syntyneiden erimielisyyksien selvittämiseen tai erilaisten uusien näkökulmien löytämiseen. Mahdollisena ristiriitalanteena olisi voinut olla vanhan työvuorosuunnittelutavan ja uuden autonomisen työvuorosuunnittelun mallin kannattajien välille syntyvät eriävät näkökannat. Tällöin jokaisen olisi ollut hyvä asettua toisen henkilön rooliin ja löytää sen kautta yhteistä ymmärrystä eri näkökulmiin.

Kotihoitoa haastava pula sijaista ja vakituisista työntekijöistä aiheutti ongelmia suunniteltujen palaverien järjestämisessä. Myös vallitseva koronapandemia aiheutti osaltaan vaikeuksia tilanteeseen. Henkilöstövajeen vuoksi työntekijöitä ei voitu irrottaa asiakastyöstä osallistumaan palaveriin. Varsinainen asiakkaiden hoitaminen oli tärkeintä, jotta kaikki asiakkaat saavat tarvitsemansa hoidon ja hoivan. Näiden kahden osallistavan menetelmän sijaan tässä kehittämishankkeessa pidetyissä palaverissa keskityttiin dialogiseen vuoropuheluun, jossa kotihoidon työntekijät keskenään keskustelivat autonomiseen työvuorosuunnitteluun vaikuttavista asioista huomioiden toisensa mielipiteet.

Toikko ja Rantanen (2009, 118) toteavatkin, että vuorovaikutus kehittämishankkeen toimijoiden välillä on oleellista silloin, kun tutkimushankkeessa on tarkoituksena tuoda työntekijöiden omia mielipiteitä esiin. Kasvokkain tapahtuva dialoginen viestintä sekä keskustelut ovat tärkeimpiä tapoja jakaa tietoa asioista. Dialogista vuoropuhelua on hyvä käyttää silloin, kun asiaan tarvitaan eri näkökulmia jokin asian ratkaisemiseksi. Eri mielipiteitä kannattaa kuunnella työyhteisön palaverissa ja välttää tekemästä liian nopeasti päätöksiä. Oleellista on kuunnella toisten tiimin jäsenten erilaisia näkökulmia asiasta ja myös oppia niistä. Keskustelussa ei saa tulla työntekijälle sellaista tunnetta, että asia on jo etukäteen päätetty, sillä silloin keskustelu asiasta on turhaa. (Kuntaliitto 2013, 41–42.) Myös Salosen ym. (2017, 84) mielestä erilaiset näkökulmat ovat tervetulleita ja niistä keskustellaan yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Dialogisesta keskustelusta on apua työyhteisön kehittämisessä, sillä se lisää työntekijöiden motivaatiota, luovuutta sekä osaltaan myös osaamista.

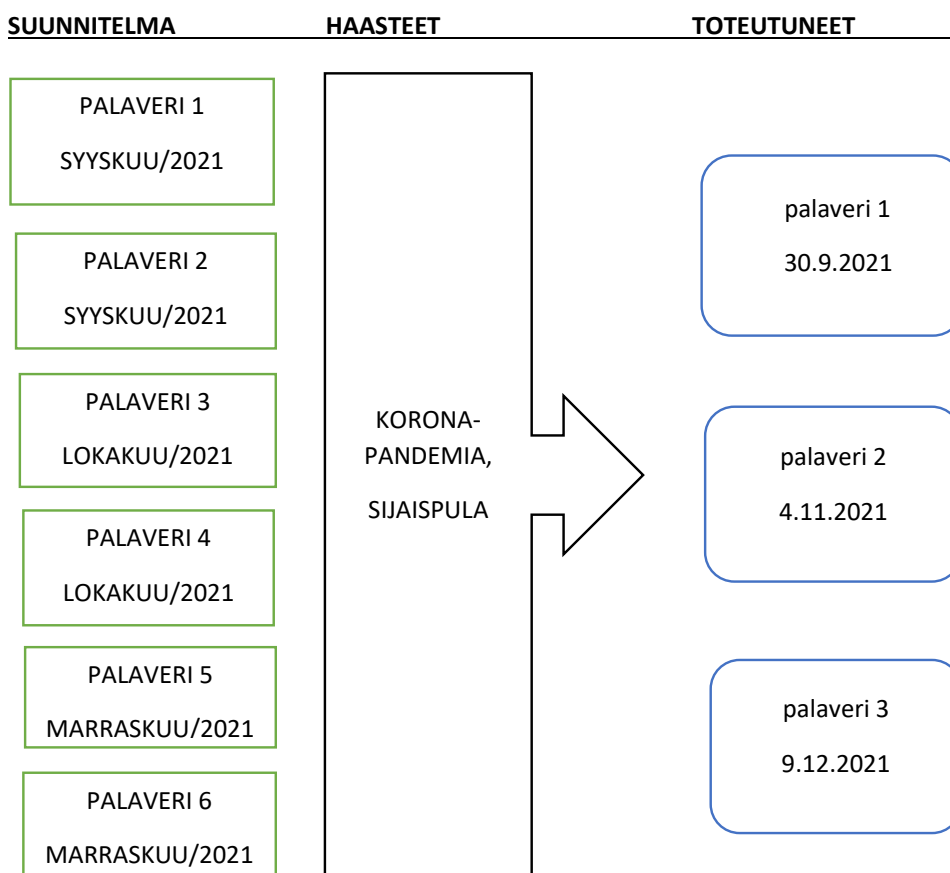
Dialoginen vuoropuhelu on yleensä osallistavaa ja kokemuksellista, sillä se muodostuu osallistujien toiminnasta. Dialogia ei voi suunnitella etukäteen eikä sen lopputulostakaan voi tietää. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 78–79.) Palautteen antaminen palaverissa esitetyistä mielipiteistä on myös tärkeää. Saatuaan palautteen työntekijälle herää tunne, että hän on päässyt vaikuttamaan käsiteltävänä olevaan asiaan. Vaikka palaverissa tehty päätös ei aina ole kaikille mieluinen, on tärkeää, että työntekijä tuntee tulleen huomioduksi mielipiteensä kanssa. (Kuntaliitto 2013, 41–42.)

Kehittämishankkeessa pidetyissä kotihoidon palavereissa esiintyi myös ryhmäkeskustelua. Ryhmäkeskustelulla tarkoitetaan tilaisuutta, johon kutsun saaneet ihmiset tulevat keskustelemaan jostakin tietyistä aiheista. Keskustelun vetäjän roolina on vahvistaa ihmisten välistä vuorovaikutusta käyttämällä erilaisia tekniikoita. Ajatuksena on, että vetäjän avustuksella ihmiset keskustelevat keskenään ilman vetäjän varsinaista apua. Keskinäinen vuorovaikutus on tärkeää, jolloin kriittisetkin mielipiteet tulevat esiin lisäten keskustelua. Kaikki keskustelijat olisi saatava keskusteluun mukaan, mutta hiljaisimmat voivat jäädä puheliiden ihmisten hallitseman keskustelun ulkopuolelle. Tällöin tarvitaan vetäjän puuttumista tilanteeseen rohkaisemalla hiljaista henkilöä tuomaan oman näkökulmansa mukaan keskusteluun. (Valtonen & Viitanen 2020, luku 7.) Dialoginen keskustelu saattoi ajoittain muuttua ryhmäkeskusteluksi, sillä joissakin tapauksissa kehittämishankkeen vetäjä joutui kannustamaan hiljaisia osallistujia ottamaan osaa keskusteluun ja tuomaan omia näkökulmiaan mukaan keskusteluun.

5 Kehittämishankkeen tulokset

5.1 Kotihoidon yhteiset palaverit

Kehittämishankesuunnitelman mukaan Hauhon kotihoidon työntekijöille oli tarkoitus järjestää yhteensä kuusi yhteistä palaveria eli kaksi lokakuussa, marraskuussa ja joulukuussa (kuvio 6). Kaikki palaverit oli sovittu yhdessä sijaisena toimineen lähijohtajan ja kotihoidon asiakaskäyntejä järjestelevän työnjaon kanssa. Palavereiden pitämisen onnistumiseen vaikutti kaksi asiaa, joita ei voitu kuitenkaan ennakoida. Valtakunnallinen pula työntekijöistä näkyi myös Hauhon kotihoidossa ja se osaltaan aiheutti palaverien peruuntumisia. Työntekijöiden oli priorisoitava työaikansa niin, että kaikki kotihoidon asiakkaat saivat heille suunnitellun hoidon ja hoivan. Myös koronapandemia aiheutti haasteita palaverien järjestämiselle. Osa kotihoidon työntekijöistä oli altistunut koronalle, ja he joutuivat sen vuoksi olemaan poissa töistä. Yhtenä vaihtoehtona olisi voinut käyttää videoyhteyttä työntekijöihin, mutta vähäisten osallistujamäärien mukaan sekään ei olisi ollut järkevää.



Kuvio 6. Kotihoidon palaverien toteutuminen

Ensimmäiseen palaveriin, joka järjestettiin 30.9.2021, osallistui yhteensä seitsemän aamu- ja iltavuorossa ollutta kotihoidon työntekijää Hauholla. Työntekijöiden omasta tarpeesta noussut palaverin aihe kiinnosti työntekijöitä ja heidän osallistumisensa mahdollisti lähijohdajan ja kotihoidon asiakaskäyntejä järjestelevän työnjaon hyvin tehdyt asiakaskäyntien järjestelyt. Tässä ensimmäisessä tapaamisessa keskityttiin käsittelemään kehittämishankkeen tarkoitus- ja tavoitelähtökohtia. Oli tärkeää, että työntekijät saivat tietoa, mitä kehittämishankkeessa ollaan tekemässä ja sen vuoksi työntekijöille kerrottiin lyhyesti myös teoriapohjaa työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja työmotivaatioon vaikuttavista asioista. Tapaamisessa käytiin läpi myös autonomisen työvuorosuunnittelun teoriaa ja itseohjautuvuuden näkökulmaa osana työvuorojen suunnittelua.

Lokakuun osalta ennalta sovitut palaveriajankohdat peruuntuivat huonon työntekijätilanteen vuoksi, mutta marraskuun alussa 4.11.2021 järjestyi seuraava yhteinen palaveri. Koska edellisestä palaverikerrasta oli kulunut jo kuukausi aikaa, palaverin aluksi kerrattiin kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus. Tämän toisen tapaamisen ajatuksena oli saada työntekijät käymään dialogista keskustelua keskenään kehittämishankkeen aiheesta. Paikalla olleet kuusi kotihoidon työntekijää jaettiin kolmeen pienryhmään ja kukin pienryhmä kävi dialogista keskustelua keskenään siitä, minkälainen autonomisen työvuorosuunnittelun malli palvelee heidän omaa työyksikköään parhaiten. Työntekijät keskustelivat myös siitä, mitä Hauhon kotihoidon autonomisen työvuorosuunnittelun pelisääntöihin pitää kirjata, jotta itseohjautuva työvuorojen suunnittelu onnistuu. Jokainen ryhmä kirjasi omat ajatuksensa paperille muistiin. Palaverin lopuksi jokainen ryhmä esitti omat ajatuksensa pienryhmässä nousseista pelisäännöistä, joiden avulla jokainen työntekijä pystyy laatimaan omat työvuoronsa. Lopuksi ryhmissä syntyneistä tuotoksista käytiin yhteistä keskustelua.

Kolmas palaveri pidettiin joulukuun alussa 9.12.2021. Osallistavana menetelmänä tässä palaverissa oli tarkoitus käyttää Learning cafe-menetelmää, jonka mukaisesti työntekijät olisi jaettu pienryhmiin. Ryhmiä olisi tullut kolme, sillä Learning cafe-pöytiä oli tarkoitus ottaa käyttöön kolme edellisen kerran palaverissa esiin nousseiden aiheiden lukumäärän mukaan. Eri pienryhmiä varten pöydissä olevat aiheet olisivat olleet pelisäännöt, reunaehdot ja listavastaavien tehtävät edellisellä kerralla syntyneiden tuotosten perusteella. Tarkoitus oli käydä vielä uudelleen läpi asioista, jotka auttavat kaikkia tekemään itseohjautuvasti työvuoronsa ja miettiä listavastaaville kuuluvat tehtävät. Koska osallistujia tähän palaveriin oli yhteensä vain kolme, päädyttiin siihen lopputulokseen, että työntekijät kävivät dialogista keskustelua keskenään kaikista kolmesta aiheesta. Pohjana keskusteluille käytettiin edellisellä kerralla syntyneitä muistiinpanoja ja ajatuksia. Palaverin vetäjä ohjasi tarvittaessa keskustelua takaisin pelisääntöihin, reunaehtoihin ja listavastaavien tehtäviin liittyviin asioihin, vaikka keskustelu sujuikin hyvin osallistujin kesken. Lisäksi palaverin osallistujat sopivat,

että autonomisen työvuorosuunnittelun mallin kehittämistä jatketaan edelleen, vaikka se tämän kehittämishankkeen aikana saadaankin valmiiksi. Työntekijät myös sopivat yhdessä, että varsinaisesta aloituksesta sovitaan alkuvuonna 2022 yksikön palvelujohtajan palattua opintovapaalta.

Kotihoidon palaverissa työntekijät keskustelivat keskenään ja he toivat esiin omia näkemyksiään autonomisessa työvuorosuunnittelussa tarvittavista pelisäännöistä. Näkökulmat eivät aina kohdanneet toisiaan, mutta kun oma mielipide kustakin asiasta oli perusteltu, molemmat osapuolet ymmärsivät toistensa näkemyksen asiasta. Ajoittain keskustelu harkautui varsinaisen agendana olevan aiheen ulkopuolelle, usein asiakkaiden hoitamiseen liittyviin asioihin. Tällöin palaverin vetäjä joutui puuttumaan tilanteeseen ja ohjaamaan keskustelun takaisin varsinaiseen aiheeseen.

Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen Hauhon kotihoidossa etenee kehittämishankkeen jälkeen jatkossakin spiraalimaisesti, sillä kehittämishankkeen tuloksena syntynyt malli muokkautuu tulevien työvuorolistojen tekemisen yhteydessä mahdollisesti syntyvistä muutosehdotuksista. Mallin suunnittelun yhteydessä ei ole mahdollista huomata kaikkia asioita, vaan niitä tulee esiin työvuorolistoja tehdessä. Syntyneet ongelmatilanteet ja haasteet tuodaan sovitusti yhteiseen palaveriin, jossa asiasta keskustellaan tiimin kanssa ja sovitaan mahdolliset parannukset malliin. Mahdolliset muutokset kirjataan autonomisen työvuorosuunnittelun malliin kaikkien työntekijöiden nähtäväksi.

5.2 Kehittämishankkeen aineiston analysointi

Tässä kehittämishankkeessa palaverien tarkoituksena oli muodostaa autonomiselle työvuorosuunnittelulle malli, jotta työntekijöille saadaan ohjeet itseohjautuvaan vuorojen suunnitteluun. Palaverissa oli siis tiedossa, että työntekijöiden tulee ideoita heidän mielestään oleellisia asioita, joista muodostetaan ohjeet eli suunnittelun malli. Työntekijöille annettiin tehtäväksi miettiä olemassa olevien sääntöjen lisäksi uusia asioita tai tärkeitä näkökulmia, jotka on otettava huomioon kotihoidon autonomisen työvuorosuunnittelun mallin kirjaamisessa.

Palaverissa syntyneiden kirjallisten tuotosten perusteella koostettiin muistiot, jotta kaikilla tiimin jäsenillä oli mahdollisuus nähdä palaverissa käsitellyt asiat sekä työntekijöiden yhdessä tekemät päätökset. Kotihoidon yksikön lähijohtaja lähetti syntyneet palaverimuistiot kaikille kotihoidon tiimin jäsenille sähköpostilla

Tässä toimintatutkimuksessa dokumentoitiin palaverimuistioiksi kotihoidon työntekijöiden yhteisissä palaverissa syntyneitä näkökulmia ja ajatuksia itseohjautuvasta työvuorosuunnittelusta. Keskustelut käytiin pienryhmissä sekä vapaana keskusteluna kaikkien kotihoidon

palaveriin osallistuneiden työntekijöiden kesken. Toisella tapaamiskerralla työntekijät muodostivat kolme pienryhmää, jotka nopeasti kirjasivat omat ryhmässä esiin nousseet näkemyksensä työvuorosuunnittelussa tarvittavista yhteisistä pelisäännöistä.

Ryhmien näkemykset koottiin ja dokumentointiin teemoittelua varten (taulukko 1). Puusan (2020, luku 9) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysi on analysointia ja synteesiä, sillä ensin aineisto pilkotaan osiin ja sen jälkeen kootaan uudelleen. Kootusta aineistosta tehdään johtopäätöksiä ja lopullisessa raportissa niiden perusteella muodostuu lopputulema, johon yhdistetään teoriapohja. Analysoitaessa laadullista aineistoa tarkoitus on saada aineistosta sellainen kokonaisuus, josta on saatavissa monipuolinen ja perusteltavissa oleva tulkinta. Tärkeää on myös, että analysoidun aineiston perusteella on vedettävissä johtopäätöksiä käsitteillä olevasta ilmiöstä. Analyysiä tehdessä aineistoa luokitellaan, eritellään tai tiivistetään ja synteesisvaiheessa aineistosta rakennetaan kokonaisuus, joka kuvaa käsitellyä aihetta uudesta näkökulmasta.

Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3
<ul style="list-style-type: none"> - 7 yövuoroa, jatke- taanko samoin kuin ennenkin? - yksi vapaa viikon- loppu / työvuorolista - ei iltavuorosta va- paalle - oltava viikkolepo, muuta ei yhden päi- vän vapaita - enintään 7 työvuoroa peräkkäin - mahdollisuus tehdä pitkä päivä esim. vii- konloppuna, jolloin tulisi 2 vapaata vii- konloppua/ lista - 2 listantekijää ja he vaihtuvat - ensimmäisenä vuo- ronsa listaan laittanut siirtyy viimeiseksi lait- tamaan vuoronsa seu- raavalla listalla - toiveita 3–4 / työvuo- rolista, ympyröi 2 tär- keintä toivetta 	<ul style="list-style-type: none"> - suunnitellaan kerralla kaksi 3 viikon listaa - viikkotuntimäärä 38,15 - 114,45 h 3 viikossa - arkena 6 työntekijää aamussa, 2 illassa, 1 yössä - viikonloppuna/pyhänä aamussa 4 työnteki- jää, illassa 2 ja yössä 1 - ei ilta/aamu yhdistel- miä - vuorojen välinen lepo- aika 11 h - 1 viikonloppuvapaa 3 viikon listalla - enintään 7 vuoroa pe- räkkäin - huomioidaan tervey- dentila suunnittelussa - enintään 3 toivetta / lista - juhannus, joulukuu yms. vuorotellen vapaita jokaisella - vuoronvaihdot tunti tunnista - yksittäiset vapaat mahdollisia / viikkole- von tulee täytyä 2 vii- kon sisällä - työvuoron pituus enintään 10 h, vähin- tään 4,45 h - jos on 6 h työpäivä, oman ajan ruokatunti ei kuulu - aamuvuoro alkaa klo 7, päättyy klo 13–16 - iltavuoro alkaa klo 12.30–15, päättyy klo 22 - yövuoro klo 21–7 	<ul style="list-style-type: none"> - vähintään 1 viikon- loppuvapaa 3 vkon listalla - pitkät työvuorot, pi- tääkö olla paikallinen sopimus? - miten huomioidaan erillissopimuksella tehtävät vuorot (pelk- kää aamua, pelkkää yötä, pelkkää ma-pe vuoroja tekevät?) - 2 peräkkäistä vapaata mahdollisuuksien mukaan pääsääntöi- sesti - tasapuolisuuden huo- mioiminen: esim. jos 2 vapaata peräkkäin ei toteudu listalla, niin se huomioidaan seuraavalla listalla tai iltavuorojen määrä - päiväkohtaiset henki- löstömitoitukset kaik- kien tiedossa

Taulukko 1. Toisen palaverikerran ryhmien tuotokset

Tuomen ja Sarajärven (2009, 92–93) toteavat, että kerätty aineisto voi sisältää paljon mielenkiintoisia asioita, mutta kaikkia asioita ei voida tutkia ja raportoida valitun aiheen suhteen. Tutkittava aihe on rajattava huolellisesti ja keskityttävä siihen huolellisesti. Saatua aineistoa voidaan analysoida luokittelun, teemoittelun tai tyypittelyn avulla. Teemoittelussa aineistoa pilkotaan ja ryhmitellään eri aiheiden mukaisesti, jolloin keskitytään siihen, mitä eri teemoista on noussut esiin. Aineisto ryhmitellään alussa ja etsitään aiheita eli teemoja. Etsintä keskittyy hakemaan teemoja kuvaavia mielipiteitä ja näkemyksiä.

Teemoittelun avulla jaetaan saatu aineisto ilmiöiden tai asioiden mukaan, mikä useammalle on yhteistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 110) Laadullinen aineisto siis käsitellään tekemällä havaintojen luokittelu. Luokittelun avulla analyysiyksiköt ryhmitellään määrättyihin kategorioihin tai samankaltaisuuden mukaisesti teemoihin. Teemoittelun mukaan aineistoa analysoidessa tarkastelun kohteena ovat usean haastateltavan henkilön vastauksien samankaltaiset tai yhtenevät piirteet. Teemat voidaan suunnitella etukäteen tai ne voivat syntyä aineistosta keruuvaiheessa. Samanlaiset tai samaa asiaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään omiin luokkiin tai kategorioihin, joille annetaan nimet. Kategorioita voidaan yhdistää vielä pidemmälle, jotta saadaan yläkategoria kuvaamaan kaikkia kategorioita. Analyysin eri vaiheissa haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Puusa 2020, luku 9.)

Kotihoidon kolmatta palaveria varten työntekijöiden aiemmin kirjaamia näkemyksiä tarvittavista säännöistä analysoitiin ja eroteltiin teemoittelun avulla. Ryhmien tuotoksissa oli nähtävissä samalaisia vastauksia, kuten toivottiin enintään 7 työvuorota peräkkäin sekä 1 vapaa viikonloppu kolmen viikon työvuorolistalla. Vastauksista nousi myös esiin teemoja ja niiden perusteella voitiin nimetä nämä teemat työpaikan omiin pelisääntöihin ja reunaehtoihin. Eskolan ja Suorannan (2014, 138) mukaan reunaehdoilla tarkoitetaan laista ja työehtosopimuksesta nousevia määräyksiä ja pelisäännöillä puolestaan työyhteisön itse määrittelemiä toimintatapoja. Myös Hauhon kotihoidosta löytyy työyhteisön itsensä sopimia sääntöjä ja tapoja toimia tietyissä tilanteissa.

Taulukossa 2 näkyy, kuinka vastaukset on jaettu teemoihin eri värien avulla. Punaisella värillä on merkitty pelisääntöihin ja vihreällä värillä reunaehtoihin kuuluvat asiat.

Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3
<ul style="list-style-type: none"> - 7 yövuoroa, jatke- taanko samoin kuin ennenkin? - yksi vapaa viikon- loppu / työvuorolista - ei iltavuorosta va- paalle - oltava viikkolepo, mutta ei yhden päi- vän vapaita - enintään 7 työvuoroa peräkkäin - mahdollisuus tehdä pitkä päivä esim. vii- konloppuna, jolloin tulisi 2 vapaata vii- konloppua/ lista - 2 listantekijää ja he vaihtuvat - ensimmäisenä vuo- ronsa listaan laittanut siirtyy viimeiseksi lait- tamaan vuoronsa seu- raavalla listalla - toiveita 3–4 / työvuo- rolista, ympyröi 2 tär- keintä toivetta 	<ul style="list-style-type: none"> - suunnitellaan kerralla kaksi 3 viikon listaa - viikkotuntimäärä 38,15 - 114,45 h 3 viikossa - arkena 6 työntekijää aamussa, 2 illassa, 1 yössä - viikonloppuna/pyhänä aamussa 4 työnteki- jää, illassa 2 ja yössä 1 - ei ilta/aamu yhdistel- miä - vuorojen välinen lepo- aika 11 h - 1 viikonloppuvapaa 3 viikon listalla - enintään 7 vuoroa pe- räkkäin - huomioidaan tervey- dentila suunnittelussa - enintään 3 toivetta / lista - juhannus, joulukuu yms. vuorotellen vapaita jokaisella - vuoronvaihdot tunti tunnista - yksittäiset vapaat mahdollisia / viikkole- von tulee täytyä 2 vii- kon sisällä - työvuoron pituus enintään 10 h, vähin- tään 4,45 h - jos on 6 h työpäivä, oman ajan ruokatunti ei kuulu - aamuvuoro alkaa klo 7, päättyy klo 13–16 - iltavuoro alkaa klo 12.30–15, päättyy klo 22 - yövuoro klo 21–7 	<ul style="list-style-type: none"> - vähintään 1 viikon- loppuvapaa 3 vkon listalla - pitkät työvuorot, pi- tääkö olla paikallinen sopimus? - miten huomioidaan erillissopimuksella tehtävät vuorot (pelk- kää aamua, pelkkää yötä, pelkkää ma-pe vuoroja tekevät?) - 2 peräkkäistä vapaata mahdollisuuksien mukaan pääsääntöi- sesti - tasapuolisuuden huo- mioiminen: esim. jos 2 vapaata peräkkäin ei toteudu listalla, niin se huomioidaan seuraavalla listalla tai iltavuorojen määrä - päiväkohtaiset henki- löstömitoitukset kaik- kien tiedossa

Taulukko 2. Ryhmien tuotokset jaettuna väreillä eri teemoihin

Tehdyn analyysin avulla muodostui kaksi selkeää teemaa, joiden perusteella muodostui pelisäännöt ja reunaehdot (taulukko 3). Eskola ja Suoranta (2014, 176) muistuttavat, että dokumentoitua aineistoa selkeytetään analyysin avulla ja samalla tuotetaan uutta tietoa asiasta. Vaikka aineistoa tiivistetään, oleellista tietoa ei saa hävittää. Kehittämishankkeen aineisto siis tiivistettiin ja selkeytettiin säilyttäen työntekijöiden mielestä oleelliset asiat.

Pelisäännöt	Reunaehdot
<ul style="list-style-type: none"> - yksi vapaa viikonloppu / työvuorolista - ei iltavuorosta vapaalle - mahdollisuus tehdä pitkä päivä esim. viikonloppuna, jolloin tulisi 2 vapaata viikonloppua / lista - 2 listantekijää ja he vaihtuvat - ensimmäisenä vuoronsa listaan laittanut siirtyy viimeiseksi laittamaan vuoronsa seuraavalle listalle - toiveita 3–4 / työvuorolista, ympyröi 2 tärkeintä toivetta - suunnitellaan kerralla kaksi 3 viikon listaa - arkena 6 työntekijää aamussa, 2 iltassa, 1 yössä - viikonloppuna/pyhänä aamussa 4 työntekijää, iltassa 2 ja yössä 1 - ei ilta/aamu yhdistelmiä - huomioidaan terveydentila suunnittelussa - juhannus, joulukuu yms. vuorotellen vapaita jokaisella - vuoronvaihdot tunti tunnista - yksittäiset vapaat mahdollisia / viikkolevon tulee täyttyä 2 viikon sisällä - aamuvuoro alkaa klo 7, päättyy klo 13–16 - iltavuoro alkaa klo 12.30–15, päättyy klo 22 - yövuoro klo 21–7 - miten huomioidaan erillissopimuksella tehtävät vuorot (pelkkää aamua, pelkkää yötä, pelkkää ma-pe vuoroja tekevät?) - 2 peräkkäistä vapaata mahdollisuuksien mukaan pääsääntöisesti - tasapuolisuuden huomioiminen: esim. jos 2 vapaata peräkkäin ei toteudu listalla, niin se huomioidaan seuraavalla listalla tai iltavuorojen määrä 	<ul style="list-style-type: none"> - enintään 7 vuoroa peräkkäin - oltava viikkolepo - viikkotuntimäärä 38,15 - 114,45 h 3 viikossa - vuorojen välinen lepoaika 11 h - työvuoron pituus enintään 10 h, vähintään 4,45 h - jos on 6 h työpäivä, oman ajan ruokautunti ei kuulu - pitkät työvuorot, pitääkö olla paikallinen sopimus?

Taulukko 3. Jako pelisääntöihin ja reunaehtoihin ennen kolmatta palaveria

Teemoittelu toi esiin pelisääntöjen ja reunaehtojen lisäksi tarpeen selvittää, miten käytännössä seurataan työntekijöiden työvuorolistan tekemistä. Jo ensimmäisessä tapaamisessa työntekijät sopivat, että on oltava sovitut listavastaavat, jotka seuraavat työntekijöiden työvuorojen suunnittelua ja työvuorolistan syntymistä toimivana kokonaisuutena. Kolmannessa palaverissa työntekijät selvensivät lisää heidän mielestään tarvittavia pelisääntöjä ja pohtivat, mitä tehtäviä listavastaaville kuuluu (taulukko 4). Lisäksi kolmannessa palaverissa pelisääntöjen kohdalla korjattiin työvuoroissa olevien työntekijöiden lukumääriä niin, että aamuvuoroihin tuli 7 työntekijää ja viikonloppuaamuihin 5 työntekijää. Pelisääntöihin haluttiin lisätä myös teksti: ennen lomaa viikonloppuvapaa. Reunaehtoihin ei puolestaan haluttu kirjattavan enempää asioita, sillä loput määräykset ja ohjeet löytyisivät laista ja työehtosopimuksesta.

Listavastaavien tehtäviä
<ul style="list-style-type: none"> - aina kaksi kerrallaan - jokainen vuorollaan on listavastaavana, tehdään lista seinälle - seuraa toisten tekemää suunnittelua - puuttuu suunnitteluun, jos ei noudateta sääntöjä - ilmoittaa muille, koska listan on oltava valmis koneelle laitettavaksi - uusi listavastaavapari vaihtuu, kun työvuorolistat on laitettu koneelle ja uudet pohjat on otettu työn alle - listavastaavat aloittavat omilla suunnitelmillaan uuden työvuorolistan tekemisen - tekee työvuorolistan valmiiksi ennen lähijohtajan hyväksymistä

Taulukko 4. Listavastaavien tehtäviä

Kehittämishankkeen vetäjä teki lopullisen yhteenvedon autonomisen työvuorosuunnittelun mallin pelisäännöistä, reunaehdoista sekä listavastaavan tehtävistä. Työntekijöiden suunnittelema malli kuvaa Hauhon työyhteisön tärkeiksi kokemia asioita, joiden avulla työvuorosuunnittelua on mahdollista tehdä itseohjautuvasti huomioiden kuitenkin samalla työyhteisön tarpeet ja asiakasnäkökulman.

5.3 Hauhon kotihoidon autonomisen työvuorosuunnittelun malli

Tässä kehittämishankkeessa autonomisen työvuorosuunnittelun mallin pohjana käytettiin Hakolan ja Kalliomäki-Levannon Työterveyslaitokselle tekemää opasta. Opas perustuu kyselyyn, jonka avulla kartoitettiin hoitoalalla käytössä olevia työvuorosuunnittelun käytänteitä ja erilaisia ratkaisuja. Opas selvittää työvuorosuunnittelun taustalla olevia seikkoja, kuten

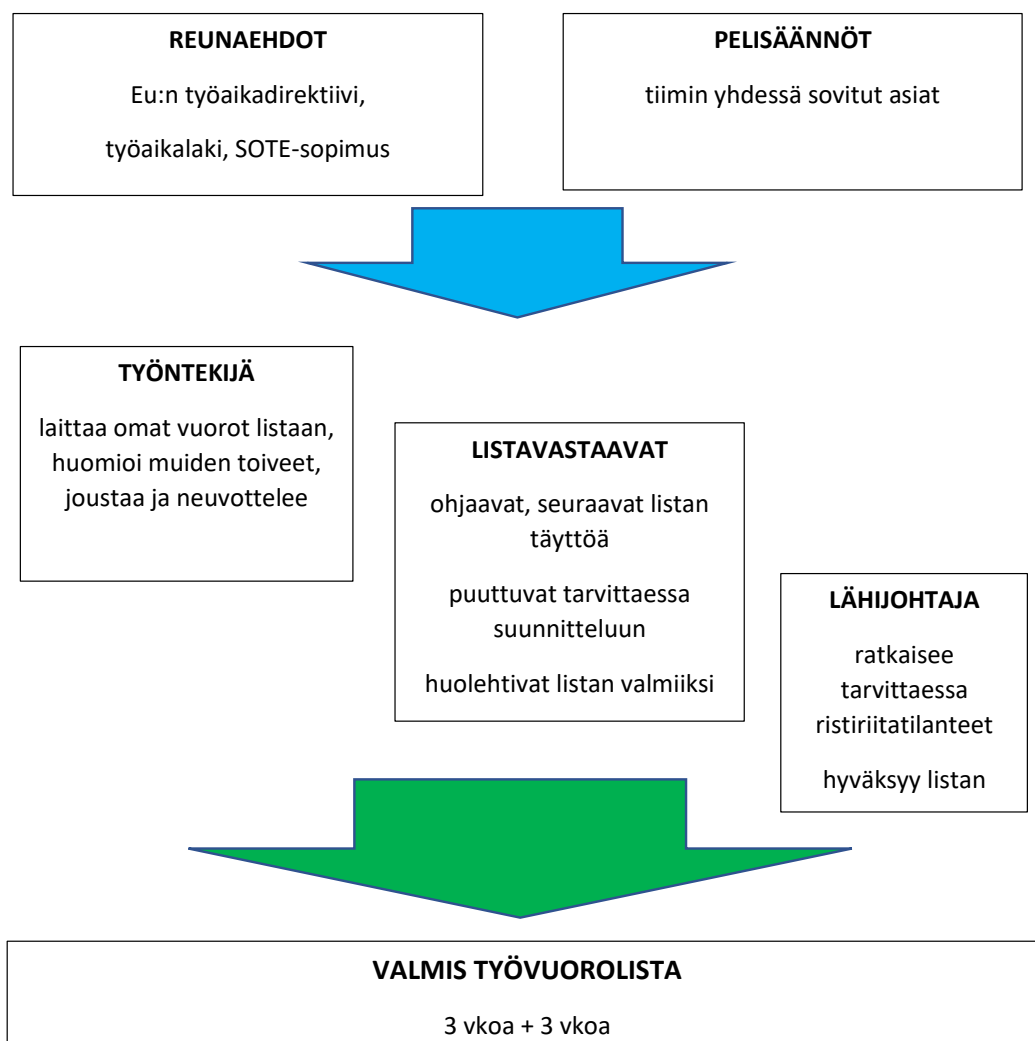
lainsäädäntöä, vuorotyön terveyteen liittyviä vaikutuksia sekä työaikaan liittyviä kysymyksiä. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 4, 9, 19) Hauhon kotihoidon työvuorosuunnittelun taustalla vaikuttavat myös samat asiat. Työaikaan liittyvät lait ja työehtosopimukset asettavat työvuorosuunnittelulle rajat. Työntekijöiden työssä jaksamiseen voidaan vaikuttaa helpottamalla vapaa-ajan ja työaikojen yhteensovittamista ja työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaation tasoon on mahdollista vaikuttaa lisäämällä itseohjautuvuutta ja päätöksentekomahdollisuuksia.

Hakolan ja Kalliomäki-Levannon (2010, 68–70) mukaan perinteinen työvuorosuunnittelun mallin on se, jossa esihenkilö suunnittelee työvuorolistan toteuttaen työntekijöiden esittämiä toiveita. Työvuorosuunnittelua voidaan lähteä muuttamaan asteittain lisäämällä työpaikan työntekijöille erilaisia tehtäviä listavastaavina. Heidän tehtäviinsä voi kuulua kartoittaa kunkin työntekijän työvuoromieltymykset. Joku työntekijä voi haluta tehdä enemmän iltavuoroja ja toinen vastaavasti yövuoroja, mutta suunnittelussa tärkeää on huomioida tasapuolisuus sekä varsinaisen työn asettamat tarpeet. Itsenäisen suunnittelun vaiheessa työntekijät laittavat itse omat työvuoronsa työvuorolistalle. Jokainen työntekijä on tietoinen riittävästä miehityksestä ja listavastaavat huolehtivat oikeudenmukaisen työvuorosuunnittelun toteutumisesta. Hauhon kotihoidossa lähtötilanne oli se, että työntekijät esittivät kolme työvuorotoivetta listan tekijälle ja hän toteutti ne parhaalla mahdollisella tavalla.

Autonomisen työvuorosuunnittelun mallia ei ole olemassa yhtä oikeaa, vaan se on jokaisen yksikön ja tiimin itsensä näköinen versio. Jokaisella tiimillä tai yksiköllä on omanlaiset toimintatavat ja ohjeet, jotka määrittävät työvuorosuunnittelua. Henkilöstön lukumäärä vaihtelee yksiköissä ja käytössä voi olla erilaisia välivuoroja aamu- ja iltavuoron lisäksi. Hauhon kotihoidon yhdessä suunnittelema autonomisen työvuorosuunnittelun malli (kuvio 8) on hyödynnettävissä Hämeenlinnan kaupungin ikäihmisten palveluiden yksiköissä. Malli sisältää Hauhon kotihoidon työntekijöiden näkemyksen itseohjautuvasta työvuorosuunnittelusta, jossa jokainen työntekijä mallia apuna käyttäen suunnittelee omat työvuoronsa. Tätä mallia voi käyttää apuna, jos yksikkö lähtee suunnittelemaan autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa. Toikko ja Rantanen (2009, 125–126) toteavatkin, että tärkeää on tiedon käyttökelpoisuus. Tieto liittyy usein vahvasti sosiaaliseen kontekstiin ja jokaisella työyhteisöllä on oma luonteensa.

Tässä autonomisen työvuorosuunnittelun mallissa (kuvio 8) tehdään kaksi kolmen viikon työvuorolistaa kerrallaan valmiiksi. Pelisäännöt ovat yksikön omia päätöksiä, jotka liittyvät yksikön toimintaan tai yhdessä sovittuihin asioihin. Pelisääntöjen suunnittelussa esiin tulivat myös reunaehdot, joita ovat lainsäädännöstä sekä työ- ja virkaehtosopimuksesta nousevat määräykset. Tällaisia olivat esimerkiksi työ- ja lepoaikojen pituus sekä yövuorojen maksimi

määrä. Suunnittelua ohjaa lisäksi laista ja työ- ja virkaehtosopimuksesta nousevat reunaehdot sekä työntekijöiden sopimat pelisäännöt. Listavastaavat seuraavat ja tarvittaessa puuttuvat itseohjautuvaan työvuorosuunnitteluun ja huolehtivat, että lista tulee valmiiksi sovitussa ajassa. Listavastaavia on tässä mallissa aina kaksi ja tämä tehtävä kiertää jokaiselle työntekijälle vuorollaan. Käytännön avulla lisätään työntekijöiden tasapuolisuutta ja vähentää mahdollisia ristiriitatilanteita. Listavastaavien tehtävät on määritelty Hauhon kotihoidon työntekijöiden näkökulmasta ja ne voivat vaihdella jokaisessa työyksikössä. Lähijohtaja tarvittaessa ratkaisee ristiriitatilanteita ja hyväksyy lopullisen työvuorolistan.



Kuvio 8. Hauhon kotihoidon autonomisen työvuorosuunnittelun malli

Autonominen työvuorosuunnittelun käyttäminen vaatii opettelua koko Hauhon kotihoidon tiimissä, unohtamatta yksikönjohtajan roolia. Jotta työvuorosuunnittelu muuttuu

itseohjautuvaksi, vaaditaan aikaa ja avointa keskustelu työntekijöiden välillä. Myös yksikön lähijohtajan on osallistuttava keskusteluun ja tuettava työntekijöitä uuden suunnittelumallin käyttöönotossa, vaikka listavastaavat auttavatkin työntekijöitä osaltaan. Uuden toimintatavan käyttöönottoa tukee säännöllisesti pidettävät palaverit, joissa keskustellaan autonomisen työvuorosuunnittelun mallin toimivuudesta sekä tarvittaessa sovitaan muutoksista ja kirjataan ne malliin kaikkien työntekijöiden nähtäville.

Hauhon kotihoidon työntekijöiden suunnittelema autonomisen työvuorosuunnittelun malli (liite 2) voidaan ottaa käyttöön Hauhon kotihoidossa vuonna 2022. Käyttöönoton aloitukseen vaikuttaa kuitenkin kotihoidon haasteellinen työntekijä- ja sijaistilanne sekä vallitsevasta koronapandemiasta johtuvat haasteet. Lisäksi Hauhon kotihoidon henkilökunta on tällä hetkellä kuormittunut asiakasmäärän lisääntymisen vuoksi. Samoin kuormitusta on aiheuttanut heikko sijaisten saatavuus. Tämän vuoksi joudutaan miettimään tarkkaan, milloin autonomisen työvuorosuunnittelun malli on järkevää ottaa käyttöön Hauhon kotihoidossa. Lisäksi tulee huomioida keväällä 2022 aloitettu pilotti, jossa Hauhon kotihoito on yhdistynyt Lammi-Tuuloksen kotihoidon kanssayhdeksi suuremmaksi kotihoidon yksiköksi Ydin-Hämeen alueella. Työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista työssään ei saa unohtaa uutta toimintatapaa käyttöönotettaessa. Uusi toimintatapa kuormittaa osaltaan henkilökuntaa ja uuden suunnittelutavan opettelu ja omaksuminen vaatii aikaa.

6 Pohdinta

6.1 Tulosten tarkastelua

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli lisätä Hauhon kotihoidon työntekijöiden sitoutumista työhönsä ja nostaa työmotivaatiota uuden työvuorosuunnittelutavan, autonomisen työvuorosuunnittelun avulla. Tarkoitus oli myös helpottaa työntekijöiden vapaa-ajan ja työn yhteensovittamista ja näin myös lisätä työntekijöiden hyvinvointia. Tavoitteena tässä kehittämishankkeessa oli luoda Hauhon kotihoidon työntekijöille malli, jonka avulla he voivat ottaa autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöön yksikössään. Tavoitteena oli myös se, että yhdessä sovittujen sääntöjen avulla työntekijät osaavat suunnitella omat työvuoronsa ja myös huomioida muiden työntekijöiden vuorotoiveet.

Hauhon kotihoidossa työntekijät halusivat itse päästä vaikuttamaan omien työvuorojen suunnitteluun. Ala-Mursulan (2006, 59–60) tutkimuksen mukaan työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin auttaa sovittamaan yksilölliset tarpeet, kuten lastenhoito, harrastukset, koulutus, työssäoloaikoihin. Se osaltaan vähentää stressiä, joka voi johtua työn ja vapaa-ajan aiheuttamista vaatimuksista. Työaikojen hallinta vähentää pitkästä työmatkasta aiheutuvia ongelmia, sillä pitkä työmatka voi vähentää vapaa-ajan toimintaa ja lyhentää nukkumisaikaa. Työajan hallinnan avulla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin niin, että ne sopivat paremmin heidän vuorokausityyppeihinsä. Tämäkin seikka voi parantaa unta ja vähentää töistä saapuessa stressiä. Tärkeää on palautua työvuoron jälkeen, sillä vähäinen palautuminen lisää terveysongelmien syntyä.

Myös Kilpeläisen (2014, 98–101) Oulun yliopistollisessa sairaalassa tekemässä tutkielmassa tarkasteltiin vastuullisen työvuorosuunnittelun vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Keskeistä oli yksilöllinen ja yhteisöllinen työvuorosuunnittelu, jossa huomioitiin niin yksittäisen työntekijän kuin koko työyhteisön toiminta. Jokainen työntekijä oli vastuussa työvuorosuunnittelusta ja he olivat velvollisia osallistumaan suunnitteluun. Työyhteisö oli sopinut yhteiset pelisäännöt ja toimintaperiaatteet, joiden mukaan työvuorosuunnittelua tehtiin. Haasteita aiheuttivat työntekijöiden sitoutumattomuus, passiivinen asenne sekä haluttomuus osallistua työvuorojen suunnitteluun. Vastuullisen työvuorosuunnittelun kuitenkin todettiin parantavan työhyvinvointia, sillä vaikuttamismahdollisuus omiin työvuoroihin lisäsi työtyytyväisyyttä. Omien työvuorotoiveiden toteutumisella nähtiin vaikutuksia lisääntyvään työmotivaatioon. Tutkimustulosten perusteella valmistui vastuullisen työvuorosuunnittelun malli, joka kuvaa, minkälainen vastuullinen työvuorosuunnittelu tukee työntekijöiden hyvinvointia ja työssä jaksamista.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on haastavaa, mutta jopa kolmannes suomalaisista kokee saavansa vapaa-ajan ja työelämän sovitettua yhteen erittäin hyvin. Muihin Pohjoismaihin verrattuna juuri vapaa-ajan ja työn yhteensovittamisessa Suomi on kaikista heikoimmassa tilanteessa, sillä Tanskassa noin puolet kokee vapaa-ajan ja työn limittyvän erittäin hyvin keskenään ja Ruotsi sekä Norja tulevat ennen Suomea. (Antila 2017, 264.) Hughes ja Parkesin (2007, 264) mukaan työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen häiriöt liittyvät työaikoihin ja hyvinvointiin, kuten henkiseen kärsimykseen ja perheen tyytyväisyyteen. On myös todettu, että työajan hallinnalla voidaan vaikuttaa työaikoihin ja työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen. Autonomisen työvuorosuunnittelun mallin kehittäminen Hauhon kotihoitoon oli siis perusteltua, jotta työntekijöiden työhyvinvointia voidaan kehittää entistä paremmaksi.

Vallitsevan työntekijäpulan vuoksi onkin tärkeää huomioida työntekijöiden motivoituminen ja sitoutuminen työhön. Kehittämishankkeen avulla pyrittiin vaikuttamaan näihin asioihin lisäämällä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omiin työvuoroihin uuden työvuorosuunnittelun avulla. Pyynyn (2018, 59, 134) mukaan työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa mahdollisuus toteuttaa itseään ja oppia uutta. Kokemus omasta asiantuntijuudesta ja mahdollisuus osallistua kaikkiin itselle tärkeisiin tehtäviin lisää työntekijöiden sitoutumista omaan työhön. Patomäen (2018, 12) mukaan työmotivaatio rakentuu työntekijän yksilöllisistä tekijöistä, kuten persoonaan liittyvistä seikoista, työhön liittyvistä ominaisuuksista ja työympäristöstä. Ihmiset motivoituvat erilaisista asioista työssään. Työmotivaatioon vaikuttaa myös esimerkiksi saatavilla olevat resurssit, työn hallinta, oikeudenmukainen palkkaus tehtäviin nähden, työmäärä sekä yleinen oikeudenmukaisuus (Sinokki, 2016, 88).

Kehittämishankkeessa haluttiin korostaa työntekijöiden itseohjautuvuutta autonomisen työvuorosuunnittelun tekemisessä. Itseohjautuvuus nähdään yleisesti ihmisen toimintana ilman, että kukaan häntä ohjaa tai kontrolloi. Toisin sanoen se tarkoittaa sitä, että ihminen osaa itse johtaa itseään. Byrokraattinen yhteiskunta on kautta aikojen ohjannut ihmisiä komentamalla ja kontrolloimalla. Itseohjautuvuudessa ihminen nähdään kykeneväksi tekemään asiat hyvin, sillä työntekijöiden keskuudessa vallitsee vahva autonomia, ja he ovat vapaita tekemään itse päätöksiä. (Savaspuro 2019, 25–26.) Autonomisen työvuorosuunnittelun mallin avulla työntekijöillä on mahdollisuus itsenäisesti suunnitella omat työvuoronsa. Työntekijä itse tietää, millaiset työvuorot ovat parhaita hänelle ja hänen vapaa-ajalleen. Vaikka työvuorosuunnittelu onkin itseohjautuvaa, se noudattaa työyhteisössä laadittuja autonomisen työvuorosuunnittelun mallin ohjeita. Kehittämishankkeen aikana syntyneet pelisäännöt, reunaehdot sekä listavastaavien tehtävät tukevat jatkossa työntekijän itseohjautuvuutta työvuorojen suunnittelussa. Yhdessä sovittujen ohjeiden on oltava selkeästi ja yksiselitteisesti kirjattu, jotta työyhteisössä vältytään mahdollisilta väärinkäsityksiltä tai

ristiriitatilanteilta. Lisäksi työntekijän pitää ottaa huomioon toiset työntekijät ja heidän toiveensa. Myös yksikön toiminnan sujuvuus on huomioitava suunnittelussa.

Hauhon kotihoidon työvuorosuunnittelun malli muodostui työntekijöiden yhteisissä keskusteluissa niistä asioista, jotka työntekijät kokivat tärkeiksi onnistuneen itseohjautuvan työvuorosuunnittelun kannalta. Malli on ohjekirja työntekijöille, jotta he pystyvät itsenäisesti suunnittelemaan omat työvuoronsa. Autonomisen työvuorosuunnittelun malliin kirjattiin työntekijöiden yhdessä sopimat pelisäännöt, jotka koskevat työyksikössä sovittuja asioita työvuorosuunnitteluun liittyen. Reunaehdoista, jotka koskevat lainsäädäntöä sekä työ- ja virkaehtosopimuksia, työntekijät halusivat nostaa joitakin asioita malliin näkyville. Lisäksi malliin kirjattiin linkit, joista pääsee EU:n työaikadirektiiviin, työaikalakiin sekä Sosiaali- ja terveydenhuollon työehtosopimukseen tarvittaessa tarkastamaan lisää ohjeistusta.

Kehittämishankkeessa käytettiin osallistavana menetelmänä dialogista vuoropuhelua. Työntekijät keskustelivat palaverissa ja toivat esiin omia mielipiteitään aiheesta. Keskustelu oli rakentavaa ja myös toisten mielipiteet huomioitiin. Työntekijöiden ajatukset eivät aina kohdanneet, mutta tilanteessa löydettiin nopeasti yhteinen ratkaisu. Keskustelu sujui ilman suuria ristiriitoja, koska työvuorolistan suunnittelua määrittää laista ja työ- ja virkaehtosopimuksesta tulevat rajoitukset eikä ohjeet voineet poiketa näistä rajoituksista.

Kehittämishankkeessa oli suunniteltu käytettävien Learning cafe- ja De Bono -menetelmiä, jotta mahdollisia mielipide-eroja olisi voitu nostaa esiin ja kaikille työntekijöille olisi ollut mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä käsittelyssä olevista asioista. Hakola ym. (2007, 123.) mukaan osallistuvan suunnittelun avulla huomioidaan eri ikäisten ja eri elämän vaiheessa olevien työntekijöiden tarpeet. Suunnittelu pitää tehdä käyttämällä keskustelua eri tarpeista ja antamalla kaikille mahdollisuus vaikuttaa työaikojen suunnitteluun. Kehittämishankkeessa näiden kahden osallistavan menetelmän käyttäminen jouduttiin kuitenkin jättämään pois, sillä työntekijöitä ei ollut riittävästi palaverissa ja palaverien määrä supistui alku- peräisestä suunnitelmasta.

Kehittämishankkeen haastavin osuus oli löytää yhteistä aikaa työntekijöiden kanssa palaveriin, sillä valtakunnallisestikin vaikuttava sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijäpula oli nähtävissä myös kehittämishankkeen kohteena olevassa kotihoidossa. Palavereja oli suunniteltu pidettäväksi yhteensä kuusi, mutta niistä saatiin toteutettua vain kolme. Palaverissa paikalla olleet työntekijät kuitenkin ideoivat yhdessä keskustellen, mitä asioita tarvittiin autonomisen työvuorosuunnittelun malliin. Näistä asioista muodostui pelisäännöt, reunaehdot sekä listavastaavien tehtävät, jotka yhdessä muodostivat tarvittavan mallin.

Tavoitteena ollut autonomisen työvuorosuunnittelun mallin tekeminen Hauhon kotihoitoon saatiin valmiiksi haasteista huolimatta. Vaikka yhteisiä palavereita ei voitu pitää ennalta

suunnitellun mukaisesti, työntekijöillä on selkeät ajatukset mallin tarvittavista asioista. Kehittämishankkeen aikana uutta työvuorosuunnittelun mallia ei otettu vielä käyttöön, joten työntekijöiden työhön sitoutumisen ja työmotivaation lisääntymistä ei päästy todentamaan. Samoin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen helpottuminen autonomisen työvuorosuunnittelun avulla ei tullut esiin, koska uusi malli ei vielä ollut käytössä.

6.2 Luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelua

Tieteellisessä tiedossa oleellista on luotettavuus, jonka tulee toteutua tutkimusprosessissa, käytetyissä menetelmissä sekä tutkimuksessa saaduissa tuloksissa. Määrällisiä tutkimuksia voidaan tarkastella reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan luotettavuutta tutkimuksessa käytettävien mittareiden toimivuuden suhteen. Validiteetti eli pätevyys puolestaan liittyy johdonmukaisuuteen. Tutkimuksessa käytettävien mittareiden on mitattava juuri sitä asiaa, mitä ollaan tutkimassa. Laadullisissa tutkimuksissa tarkastelu tapahtuu vakuuttavuuden käsitteen kautta. Kehittämishankkeissa luotettavuudella tarkoitetaan yleensä käyttökelpoisuutta, jolloin kehittämishankkeen aikana syntyvä uusi tieto on totta ja lisäksi tiedon on oltava hyödyllistä. (Toikko & Rantanen 2009, 121.) Tässä kehittämishankkeessa työntekijät tuottivat käyttökelpoista tietoa uutta työvuorosuunnittelun mallia varten. Uusi tieto oli tarpeellista kehitettäessä uutta toimintatapaa työvuorojen suunnittelemista varten.

Vakuuttavuuden käsite korvaa laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet. Tutkimusta tekevän tutkijan on vakuutettava tiedeyhteisö avoimuudella tehdessään valintoja ja tulkintoja. (Toikko & Rantanen 2009, 123.) Kehittämishankkeessa työntekijät innovoivat yhdessä autonomisen työvuorosuunnittelun malliin tulevat ohjeet. Muistioihin kerättiin palaverissa syntyneet asiat ja muistiot lähetettiin sähköpostilla Hauhon kotihoidon työntekijöille luettavaksi. Kaikilla työntekijöillä ei ollut mahdollisuutta osallistua palaveriin ja tällä tavalla myös he saivat tietoonsa, mitä yhdessä oli sovittu.

Tutkimuksen ja myös kehittämishankkeen edellytyksenä on, että koko prosessin ajan noudatetaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tiedon hankinnassa on käytettävä asianmukaista ja tieteellistä lähdemateriaalia. Lisäksi koko prosessin ajan asiat on esitettävä rehellisesti sekä huolellisuuteen ja tarkkuuteen perustuen. Myös aikaisempia tutkimuksia ja niiden tekijöitä on kunnioitettava merkitsemällä lähdeviittaukset tekstiin niin, että oma mielipide erottuu omanaan. (Vilka 2015, 41–42.) Tutkimuseettiset säännöt koskevat tieteellisen tutkimuksen lisäksi myös työelämälähtöistä kehittämistyötä. Kehittämistyön tavoitteita koskee korkea moraalinen, rehellisesti tehty työ, huolellisuus sekä tarkkuus. Kehittämistyön on oltava käytännön elämää hyödyttävä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 48.)

Tämän kehittämishankkeen aikana noudatettiin hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tietoa hankittiin tieteellisistä julkaisuista ja niiden tekijöistä viitattiin lähdeviittausten avulla opinnäytetyön kirjallisessa tuotoksessa. Kehittämishankkeelle haettiin Hämeenlinnan kaupungilta tutkimuslupa (Liite 1), jonka mukaisesti kehittämishankkeen tekijä sitoutui huolehtimaan tietojen käsittelystä huomioiden henkilötietoihin liittyvän lainsäädännön. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2012) mukaisesti on toimittava avoimesti ja osoitettava vastuullisuutta, kun syntyneitä tuloksia saatetaan julkisuuteen. Kehittämishankkeen aikana pidetyistä palaverista tehtiin muistiot, joissa yksittäisten työntekijöiden mielipiteitä tai kommentteja ei pysty yksilöimään kehenkään työntekijään. Dialogisen vuoropuhelun aikana syntyneet ajatukset kirjattiin anonyyminä.

Kehittämistoiminnalla pyritään yleensä luotettaviin ja positiivisiin tuloksiin. Aina tulokset eivät välttämättä ole myönteisiä ja silloin tärkeää on tuoda esiin myös mahdolliset ristiriidat tai epävarmuutta aiheuttavat tekijät. (Toikko & Rantanen 2009, 128–129.) Tässä kehittämishankkeessa syntyneet eriävät näkökulmat huomioitiin autonomisen työvuorosuunnittelumallin luomisessa, jotta lopputuloksena syntyvä malli vastasi koko Hauhon kotihoidon tiimin näkemystä.

6.3 Jatkokehittämisehdotukset

Tämä autonomisen työvuorosuunnittelun mallin kehittäminen Hauhon kotihoidossa oli oikeastaan aloitus prosessille, joka toivon mukaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin positiivisella tavalla. Lammi-Tuuloksen kotihoidossa on jo käytössä autonominen työvuorosuunnittelu, mutta Hauhon kotihoidolle se vielä on uudenlainen toimintatapa toteuttaa työvuorosuunnittelua. Mallin valmistuttua tämän autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto ja kehittäminen käytännössä voi kuitenkin alkaa. Uuden toimintatavan omaksuminen saattaa olla aluksi haastavaa ja voi viedä pitkään ennen kuin sen vaikutukset työhyvinvoinnissa alkavat näkymään. Jatkossa tarvitaan useita palaverieja ja avointa keskustelua työvuorosuunnittelusta koko Ydin-Hämeen eli Hauhon ja Lammi-Tuuloksen kotihoidon tiimin sisällä, jotta uusi työvuorosuunnittelun malli saadaan toimimaan halutulla tavalla.

Jatkossa autonomisen työvuorosuunnittelun mallin vaikutuksia olisi hyvä tutkia tekemällä Ydin-Hämeen kotihoidon työntekijöille kysely, jossa selvitettäisiin työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä uudesta tavasta tehdä työvuorosuunnittelua. Mielenkiintoista olisi nähdä, vaikuttiko autonominen työvuorosuunnittelu vapaa-ajan ja työn yhteensovittamiseen positiivisella tavalla. Samalla kyselyn tuloksia voisi verrata työntekijöiden sairauspoissaoloihin ja työntekijöiden vaihtuvuuteen. Kysely olisi hyvä tehdä vasta noin vuoden kuluttua uuden työvuorosuunnittelun käyttöönotosta, jotta uusi toimintatapa on ehtinyt olla käytössä riittävän kauan ja toimintatapa ehtinyt vakiintumaan käytännössä.

Autonomisesta työvuorosuunnittelusta tai sen käyttötostosta oli tehty paljon opinnäytetöitä ja Pro gradu -tutkielmia, mutta väitöskirjoja aiheesta ei juurikaan ollut käytettävissä. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöpulan vuoksi mielestäni olisi erittäin tärkeää panostaa työntekijöiden työajan hallinnan lisäämiseen ja mahdollisuuteen lisätä itseohjautuvuutta työelämässä. Tarvitaan lisää tieteellistä tutkimusta tuomaan tietoa työelämän kehittämiseen myös työvuorojärjestelmien osalta. Antilan (2017, 275) mukaan yleisesti ottaen suomalaista työelämää tulee kehittää, jotta Suomi pystyy kilpailemaan entistä paremmin maailman markkinoilla. Työn tuttavuutta pitää lisätä ja se tapahtuu vain kehittämällä työolosuhteita entistä paremmiksi ja johtamista dialogiseen sekä sallivaan suuntaan. Työaikajärjestelmillä on myös tärkeä rooli tuottavuuteen ja työhyvinvointiin.

Lähteet

- Ahtela, J. 2015. Kello raksuttaa mennyttä aikaa. Työaikasääntelyn nykytila ja kehittämistarpeet. Sitran selvityksiä 87. Viitattu 30.11.2021 Saatavissa <https://media.sitra.fi/2017/02/27174744/Selvityksia87-3.pdf>
- Akola, A. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio. Suunnistus työyhteisön supervoimiin. Helsinki: Basam Books Oy.
- Ala-Mursula, L. 2006. Employee worktime control and health. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto. Viitattu 24.11.2021. Saatavissa <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514282183.pdf>
- Alamäki, K. 2019. Itseohjautuvuus on arvokas taito. Kollega.fi -blogi 1.8.2019. Viitattu 13.3.2021. Saatavissa <https://kollega.fi/2019/08/itseohjautuvuus-on-arvokas-taito/>
- Antila, J. 2017. Kolme harhakäsitystä työajoista. Teoksessa Helander, M., Levä, I. & Saksela-Bergholm, S. (toim.) Työaikakirja. Helsinki: Into Kustannus Oy, 255–278.
- EU. 2003. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2003/88/EY. Euroopan unionin virallinen lehti, 299/ - 299/18. Viitattu 13.3.2021. Saatavissa <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003L0088&from=FIAut>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tampere: Vastapaino.
- Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2020. Työn imu – parasta hyvinvointia työssä? Teoksessa Räisänen, H. (toim.) Työpoliittinen aikakauskirja 2/2020 vsk. 63. vol. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, 41–55.
- hoitoalalla. Ergonomiaa Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosuunnittelu, autonomiaa, hyvinvointia. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakola, T., Hublin, C., Härmä, M. Kandolin, I., Laitinen, S. & Sallinen, M. 2007. Terveet ja toimivat työajat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hughes, E. & Parkes, K. 2007. Work hours and well-being: The roles of work-time control and work-family interference. Work & Stress, 21(3), 264-278. Viitattu 30.11.2021. Saatavissa <file:///C:/Users/OEM/Downloads/HughesParkesWorkfamily2007.pdf>
- Hämeenlinnan kaupunki. 2021a. Avoimet työpaikat Hämeenlinnan kaupungilla. Viitattu 6.3.2021. Saatavissa <https://www.hameenlinna.fi/tyo-ja-elinkeino/avoimet-tyopaikat/>

Hämeenlinnan kaupunki. 2021b. Hämeenlinnan kaupungin organisaatiokaaviot 2021. Viitattu 27.7.2021. Saatavissa <https://www.hameenlinna.fi/wp-content/uploads/2021/07/Hameenlinnan-kaupungin-organisaatiokaavio-2021-06-29.pdf>

Hämeenlinnan kaupunki. 2021c. Oma hyvä elämä kotona. Ikäihmisten tulosalueen toimintasuunnitelma. Viitattu 27.7.2021. Saatavissa <https://www.hameenlinna.fi/wp-content/uploads/2020/08/Toimintasuunnitelma-2020-2022-PV-8.2020-1.pdf>

Hämeenlinnan kaupunki. 2021d. Kotihoidon palvelu- ja sisältökuvaus. Viitattu 2.12.2021. Saatavissa <http://hameenlinna.tweb.fi/ktwebscr/files/show?doctype=3&docid=401381&version=1>

Hämeenlinnan kaupunki. 2022. Tutkimus- ja opinnäyteluvat. Viitattu 7.2.2022. Saatavissa <https://www.hameenlinna.fi/hallinto-ja-talous/neuvonta-ja-asiointi/tutkimus-ja-opinnayteluvat/>

Härmä, M., Karhula, K., Ropponen, A., Koskinen, A., Turunen, J., Ojajärvi, A., Vanttola, P., Puttonen, S., Hakola, T., Oksanen, T. & Kivimäki, M. 2019. Työaikamuutosten ja kehittämisinterventioiden vaikutukset työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja työhön osallistumiseen. Työterveyslaitos. Viitattu 13.3.2021. Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137526/H%c3%a4rm%c3%a4_ym_2019_Ty%c3%b6aikojen_muutosten_ja_kehitt%c3%a4misinterventioiden_vaiikutukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent.

Innokylä. 2021a. Kuusi hattua. Viitattu 9.3.2021. Saatavissa <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/kuusi-hattua-six-hats>

Innokylä. 2021b. Learning cafe eli oppimiskahvila. Viitattu 9.3.2021. Saatavissa <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>

INTO2. 2021. INTO2, ESR. Viitattu 6.3.2021. Saatavissa <https://www.kktavastia.fi/projektit/eu-projektit/into2-esr/>

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Toimintatutkimus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Kilpeläinen, M. 2014. Vastuullisella työvuorosuunnittelulla kohti työhyvinvointia. Fenomenologinen tutkimus Oulun yliopistollisessa sairaalassa. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta, hallintotiede. Viitattu 2.8.2021. Saatavissa <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60919/Kilpel%C3%A4inen.Marja.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kinnunen, U. & Feldt, T. Stressi työelämässä. 2005. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 13–37.

Kokkonen, A. 2019. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto työyhteisössä. Opin-
näytetyö, ylempi AMK. Savonia-ammattikorkeakoulu. Kuopio. Viitattu 13.3.2021. Saata-
vissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/171930/Opinna%CC%88yte-tyo%CC%88_Anniina_Kokkonen_28.5.2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Kottwitz, M., Schade, V., Burger, C., Radlinger, L. & Elfering, A. 2018. Time pressure, time autonomy and sickness absenteeism in hospital employees: A longitude study on organi-
zational absenteeism records. Safety and Health at Work 9 (2018), 109-114. Viitattu 6.3.2022. Saata-
vissa <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2093791116302050?to-ken=31C0C249168D64EF-CEFF1C934C0F9D7826504919173AA46C9E5CD66CCEC14389D01F8066F71CD8A56293AE9ABD5E1C3F&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220306095318>

Kostamo, T., Vuori, J. & Vanttinen, N. 2020. Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. Työn
tuuli Kohti uutta normaalia? 2/2020. Henry ry, 7–13. Viitattu 14.3.2020 Saata-
vissa https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf

Kuntaliitto. 2013. Teoksessa Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klementti, H. (toim.) Työyhteisö
viestii, jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Viitattu 9.3.2021. Saata-
vissa https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf

Kuntatyönantajat. 2021. Sosiaali- ja terveydenhuollon työ- ja virkaehtosopimus voimaan
1.9.2021. Yleiskirje 6/2021. Viitattu 25.8.2021. Saata-
vissa <https://www.kt.fi/yleiskirjeet/2021/6/Sosiaali-ja-terveydenhuollon-tyo-ja-virkaehtosopimus-voimaan-1.9.2021>

Lahnalampi, K., Roos, M. & Suominen, T. 2020. Erikoissairaanhoidon sairaanhoitajien työ-
motivaatio. Tutkiva hoitotyö 18(2), 26–36.

Leineweber, C., Chungkham, H., Lindqvist, R., Westerlund, H., Runesdotter, S., Alenius, L.
& Tishelman C. 2016. Nurses' practice environment and satisfaction with schedule flexibility
is related to intention to leave due to dissatisfaction: A multi-country, multilevel study. Inter-
national Journal of Nursing Studies 58, 47-58. Viitattu 5.8.2021. Saata-
vissa <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0020748916000717?to-ken=E605C4479E7909395F30208A11079CD1D3A6C1927AAD918BB09BB69C11103DB334A32054F1E8F90F6146827B1D66C605&originRegion=eu-west-1&originCrea-tion=20210805114020>

Manka, M-L. 2007. Työrauhanjulistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki: Kirjapaja.

Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication series, Business + Economy 3/2021. Helsinki: Aalto University, School of Science, Department of Industrial Engineering and Management. Viitattu 5.8.2021. Saatavissa <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImu-Suomessa.pdf>

Mattila, L. & Pääkkönen, M. 2015. Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 2.8.2021. Saatavissa [Tyon_henkisten_kuormitustekijoiden_hallinta.pdf \(ttk.fi\)](#)

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uudistettu painos. Helsinki: Gummerus.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Partonen, T. 2020. Epäsäännöllinen työaika ja vuorotyö. Terveyskirjasto, Duodecim. Viitattu 2.8.2021. Saatavissa <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk01013>

Patomäki, A. 2018. Työmotivaatio sisältöteorioiden valossa, tapaustutkimuksena Suomen Mielenterveysseuran kriisityöntekijät. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Viitattu 6.8.2021. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104864/1546432272.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Pyyny, H. 2018. Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Lapponiensis 370. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Viitattu 4.8.2021. Saatavissa https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63260/Pyyny_Heidi_ActaE_237.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen: hoitohenkilökunnan käsityksiä. Työelämän tutkimus 15 (3) – 2017, 250–265. Viitattu 3.8.2021. Saatavissa https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/56485/Rajamaki_Mikkola_Tyoc3%b6yhteisoc3%b6n%20vuorovaikutus.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Rantanen, J. & Kinnunen, U. 2005. Työn ja perhe-elämän vuorovaikutus. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 229–264.

Ryynänen, J, Simonen, A. & Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämällä kohti työn imua. Työelämän tutkimus 18 (3) – 2020, 246–260. Viitattu 1.8.2021. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97977/55987>

Saarikoski, R. 2017. Työaika-autonomia auttaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Super. 21.11.2017. Viitattu 11.12.2021. Saatavissa <https://www.superlehti.fi/tyoelama/pe-lisaannot/tyoaika-autonomia-auttaa-tyon-ja-vapaa-ajan-yhteensovittamisessa/>

Salmi, M. 2004. Työn ja perheen yhteensovittamisen kentät. Teoksessa Salmi, M. & Lammi-Taskula, J. (toim.) Puhelin, mummo vai joustava työaika? Työn ja perheen yhdistämisen arkea. Helsinki: Stakes. 1–9.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulussa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Salovaara, P. 2020. Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. Työn tuuli Kohti uutta normaalia? 2/2020. Henry ry, 14–20. Viitattu 14.3.2020 Saatavissa https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf

Sammalniemi, C. 2017. Lepo! – Työaika-autonomian vaikutus työajan jälkeiselle palautumiselle julkisessa terveydenhuollossa. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Hallintotiede, Johtamisen psykologia. Viitattu 20.7.2021. Saatavissa https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62892/Carita%20Sammalniemi%20Pro%20Gradu%202017_21.4_PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent Oy.

Siivonen, T. 2020. Yhteisöllinen ja toimintalähtöinen työvuorosunnittelu hoitohenkilöstön kokemana. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto: Sosiaali- ja terveyshallintotiede, Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Viitattu 15.7.2021. Saatavissa <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/24056/16087079411599435924.pdf>

Sinivaara, M., Kasanen, R., Koivumäki, M. & Hakola, T. 2007. Työaika-autonomia lisäsi hyvinvointia hoitotyössä. Teoksessa Leppänen, A. & Takala, E-P. (toim.) Työ ja ihminen. Kuormittuneisuus II. Työterveyslaitos. Aikakauskirja 2, 173–181.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio, innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

SOTE. 2021. Sosiaali- ja terveydenhuollon työ- ja virkaehtosopimus SOTE. Viitattu 2.12.2021. Saatavissa <https://www.kt.fi/sopimukset/sote>

STM. 2019. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:3. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 3.7.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tanskanen, K. 2019. Sairaanhoidajan työhön sitoutuminen. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, Terveystieteiden tutkimuskeskus. Viitattu 11.8.2021. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21096/urn_nbn_fi_uef-20190333.pdf

TENK. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 3.12.2021. Saatavissa https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Työturvallisuuskeskus. 2021. Työaikojen suunnittelu. Viitattu 20.7.2021. Saatavissa https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyo-aika_ja_palautuminen/tyo-aikojen_suunnittelu#74676040

Työaikalaki 5.7.2019/872. Viitattu 8.3.2021. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>

Työterveyslaitos. 2021. Työaika. Viitattu 13.3.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyo-aika/>

Valtonen, A. & Viitanen, M. 2020. Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, luku 7.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Liite 1. Tutkimuslupa



VIRANHALTIJAPÄÄTÖS
ikäihmisten palvelujen johtaja
31 / 2.9.2021
HML/4035/13.00/2021

Tutkimusluvan myöntäminen

Hakija: Satu Piironen

Tutkimuksen nimi: Autonomisen työvuorosuunnittelun malli Hauhon kotihoidossa
- Itseohjautuvuus osa

Taustaorganisaatio: LAB ammattikorkeakoulu, Lahti

Kaikki kaupungin tutkimusluvut myönnetään seuraavilla ehdoilla: Tutkimuksiin osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja jokaiselta informantilta on pyydettävä suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Tutkimusluvan myöntämisen ja tietojen luovuttamisen ehtona on, että tutkimuksen tekijä sitoutuu huolehtimaan tietojen käsittelystä ottaen huomioon henkilötietojen käsittelyä koskevan lainsäädännön. Tutkimuksen tekijä on velvollinen käyttämään tietoja luottamuksellisesti ja ainoastaan tämän tutkimuksen tekemiseksi. Tutkimuksen valmistuttua tiedot on hävitettävä asian mukaisella tavalla.

Tutkimuksen tekijä sitoutuu luovuttamaan Hämeenlinnan kaupungin kehittämissivustoille yhden sähköisen kappaleen valmistuneesta tutkimustyöstä. Myönnetty tutkimusluvut ja valmistuneet tutkimusraportit ovat nähtävissä Hämeenlinnan www-sivuilla. Tutkijan tulee kieltää www-sivuilla julkaiseminen, mikäli se vaarantaa tutkimuksen luottamuksellisuuden. Hakijan tulee pyydettäessä tulla esittelemään tutkimustulokset Hämeenlinnan kaupungille.

Kustannukset: Tutkimuksesta ei aiheudu Hämeenlinnan kaupungille kustannuksia

Toimivalta: Hallintosääntö § 16.1

Lisätiedot: ikäihmisten palvelujen päällikkö Anne Tuominen, puh. 03 6215026

Päätös

Myönnetään tutkimusluvan Satu Piironiselle.

Tutkimuslupa myönnetään edellä mainituilla yleisillä ehdoilla. Kaupungin yhdyshenkilö tutkimuksen käytännön toteuttamiseen liittyen on ikäihmisten palvelujen päällikkö Anne Tuominen.

Hämeenlinnassa 2.9.2021

ikäihmisten palvelujen johtaja Satu Ala-Kokko

Liitteet

Opinnäyte- ja tutkimuslupahakemus Satu Piironen
Allekirjoitettu sähköisesti asianhallintajärjestelmässä
Ala-Kokko Satu Ikäihmisten palvelujen johtaja, 83716 2.9.2021



Opinnäytetyön suunnitelma

VIRANHALTIJAPÄÄTÖS
ikäihmisten palvelujen johtaja
31 / 2.9.2021
HML/4035/13.00/2021



VIRANHALTIJAPÄÄTÖS
ikäihmisten palvelujen johtaja
31 / 2.9.2021
HML/4035/13.00/2021

PÄÄTÖKSEN TIEDOKSIANTO

Tiedoksiantaja Pirjo Saariaho

Annettu tiedoksi sähköisesti, pvm: 3.9.2021

Vastaanottajat: Satu Piironen, Marja-Leena Helkiö, Anne Tuominen, Jukka Lindberg, Leena Parvela

Otto-oikeusviranomainen: Sosiaali- ja terveyslautakunta

MUUTOKSENHAKUOHJE

Tähän päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen. Päätökseen ei saa hakea muutosta valittamalla tuomioistuimeen.

Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) sekä kunnan jäsen.

Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Oikaisuvaatimus on toimitettava oikaisuvaatimusviranomaiselle määräajan viimeisenä päivänä ennen klo 16. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä. Käytettäessä tavallista sähköistä tiedoksiantoa asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, kolmantena päivänä viestin lähettämisestä. Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon seitsemän päivän kuluttua siitä, kun pöytäkirja on nähtävänä yleisessä tietoverkossa. Tiedoksisaantipäivää ei lueta oikaisuvaatimusaikaan. Jos oikaisuvaatimusajan viimeinen päivä on pyhäpäivä, itsenäisyyspäivä, vapunpäivä, joului- tai juhannusaatto tai arkilauantai, saa oikaisuvaatimuksen tehdä ensimmäisenä arkipäivänä sen jälkeen.

Viranomainen, jolle oikaisuvaatimus tehdään, on

Hämeenlinnan kaupungin sosiaali- ja terveyslautakunta
Hallituskatu 17 A 10
13100 HÄMEENLINNA
sähköposti: sosiaalijaterveys@hameenlinna.fi

Oikaisuvaatimus on tehtävä kirjallisesti. Myös sähköinen asiakirja täyttää vaatimuksen kirjallisesta muodosta. Oikaisuvaatimuksessa on ilmoitettava:

- päätös, johon haetaan oikaisua
- miten päätöstä halutaan oikaistavaksi
- millä perusteella oikaisua vaaditaan.

Oikaisuvaatimuksessa on lisäksi ilmoitettava tekijän nimi, kotikunta, postiosoite ja puhelinnumero. Jos oikaisuvaatimuspäätös voidaan antaa tiedoksi sähköisenä viestinä, yhteystietona pyydetään ilmoittamaan myös sähköpostiosoite.

Liite 2. Autonomisen työvuorosunnittelun malli Hauhon kotihoidossa

Autonomisen työvuorosunnittelun malli

HAUHON KOTIHOITO, HÄMEENLINNAN KAUPUNKI

1/2022

Johdanto

Hauhon kotihoidossa on käytössä autonomisen työvuorosuunnittelun malli. Työntekijät saavat suunnitella omat työvuoronsa elämäntilanteensa mukaisesti. Suunnittelussa on kuitenkin huomioitava muiden työntekijöiden työvuorotoiveet ja yhdessä sovitut suunnittelua ohjaavat säännöt sekä lain määräämät asiat. Suunnittelun on oltava tasapuolista ja oikeudenmukaista.

Itseohjautuvaa työvuorojen suunnittelua varten on yhdessä laadittu pelisäännöt ja reunaehdot.

- Pelisäännöt tarkoittavat työyhteisössä sovittuja asioita ja ne voivat muuttua tarvittaessa. Muutoksista sovitaan yhteisissä palavereissa ja muutokset kirjataan tähän autonomisen työvuorosuunnittelun malliin.
- Reunaehdot tarkoittavat EU:n työaikadirektiivistä, työaikalaista ja työehtosopimuksesta tulevia sääntöjä ja rajoituksia.

Työvuorot suunnitellaan toistaiseksi paperiseen Excel-tilukseen lyijykynällä.

Pelisäännöt

- Miehitys arkena:
aamuvuorossa 7 työntekijää
iltavuorossa 2 työntekijää
yövuorossa 1 työntekijä
- Miehitys viikonloppuna / arkipyhänä:
aamuvuorossa 5 työntekijää
iltavuorossa 2 työntekijää
yövuorossa 1 työntekijä
- Työvuorot:
Aamuvuoro: alkaa klo 7, päättyy klo 13–16
Iltavuoro: alkaa klo 12.30–16, päättyy klo 22
Yövuoro: klo 21–07
Viikonloput: 3 viikon listalla on vähintään 1 vapaa viikonloppu
- Suunnitellaan 3 + 3 viikon listat kerralla
- Toiveita 3–4 / työvuorolista, ympyröi niistä 2 tärkeintä
- Huomioidaan terveydentilaan liittyvät seikat, joista on sovittu lähijohtajan kanssa
- Toiveena 2 vapaapäivää peräkkäin, mutta yksittäiset vapaat ovat mahdollisia / pakollisia, viikkolevon tulee kuitenkin täytyä 2 viikon sisällä
jos 2 vapaata peräkkäin ei toteudu, se huomioidaan seuraavalla listalla
- Ei ilta/aamu -yhdistelmiä
- Juhlapyhät, kuten joulu, juhannus, pääsiäinen yms. vapaat kiertävät
- Vuoronvaihdot tehdään tunti tunnista
- Lomaa edeltävä viikonloppu vapaaksi, jos mahdollista
- Listavastaavia on 2 ja he vaihtuvat

Reunaehdot

- Viikkotyöaika 38,15 h
 - Kolmen viikon työaika 114,45 h
 - Keskimääräinen yleistyoaika, jolloin viikkolevon tulee täyttyä 2 viikon sisällä
 - Enintään 7 työvuoroa peräkkäin
 - Työvuorojen välinen lepoaika on 11 h
 - Työvuoron pituus on enintään 10 h
 - Työvuoron pituus minimissään 4,45 h
 - 1 viikonloppuvapaa / 3 viikkoa
 - Jos työpäivä kestää 6 tuntia, siihen ei kuulu oman ajan ruokataukoa
-
- Reunaehdot sisältävät EU:n työaikadirektiivin, työaikalain sekä SOTE-sopimuksen säädökset ja määräykset, vaikka niitä kaikkia ei ole kirjattu tähän autonomisen työvuorosuunnitelun malliin.

EU:n työaikadirektiivi:

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003L0088&from=FIAut>

Työaikalaki:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>

SOTE-sopimus:

<https://www.kt.fi/sopimukset/sote/2021>

Listavastaavien tehtävät

- Listavastaavia on aina kaksi kerrallaan.
- Listavastaavat vaihtuvat jokaisen suunnittelukerran jälkeen niin, että kaikki kotihoidon työntekijät pääsevät osallistumaan vuorollaan.
- Listavastaavista tehdään lista, josta näkyy milloin kukin hoitaa tehtäviä
- Seuraavat työntekijöiden tekemää suunnittelua
- Puuttuvat tarvittaessa suunnitteluun, jos se ei ole pelisääntöjen ja/tai reunaehtojen mukaista
- Jos työntekijä on pois, listavastaava suunnittelee hänen työvuoronsa
- Ilmoittaa muille, koska työvuorolistat tulee olla valmis laitettavaksi koneelle
- Kun työvuorolistat saadaan laitetuksi koneelle, otetaan uudet pohjat työn alle ja samalla vaihtuu listavastaavapari
- Listavastaavat aloittavat omilla suunnitelmillaan uuden työvuorolistan tekemisen
- Tekee työvuorolistat valmiiksi ennen lähijohtajan hyväksymistä

Lähijohtaja hyväksyy työvuorolistat ennen kuin se julkaistaan kotihoidon toimiston seinällä.