

Laura Salo

AUTONOMINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU ESIHENKILÖTYÖN NÄKÖKULMASTA

Opinnäytetyö

Tradenomi (AMK)

Liiketalouden koulutus

2023



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Laura Salo
Työn nimi	Autonominen työvuorosuunnittelu esihenkilötyön näkökulmasta
Toimeksiantaja	Yritys X
Vuosi	2023
Sivut	55 sivua, joista liitteitä 1 sivua
Työn ohjaaja(t)	Pia Kaari

TIIVISTELMÄ

Autonominen työvuorosuunnittelu tarkoittaa yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, jossa työyhteisö yhdessä suunnittelee työvuoronsa. Autonominen työvuorosuunnittelu antaa henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa omiin työ- ja lepoaikoihin. Tällä on merkittävä vaikutus henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä autonomiseen työvuorosuunnitteluun ympärivuorokautisten hoivapalveluiden esihenkilöiden näkökulmasta ja saada ajankohtaista tietoa autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumisen nykytilasta. Tarkoituksena oli selvittää, miten Yritys X:n useammassa yksikössä käyttöönotettu autonominen työvuorosuunnittelu on vaikuttanut esihenkilötyöhön, nostaa esiin sen hyödyt ja haasteet sekä tuoda esiin mahdollisia kehitysehdotuksia tulevaisuutta varten.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, sillä tarkoituksena oli saada selville esihenkilöiden henkilökohtainen, yksilöllinen näkemys ja kokemus autonomisen työvuorosuunnittelun tilasta. Aineistonkeruu tapahtui haastattelemalla niitä Yritys X:n esihenkilöitä, joiden yksiköissä työvuorosuunnittelu tapahtui autonomisesti. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidusti, eli esihenkilöt saivat haastattelussa esitettävät kysymykset etukäteen tietoonsa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna.

Tutkimustuloksista päädyttiin lopputulokseen, että autonominen työvuorosuunnittelu on toimiva työvuorosuunnittelumalli sitä toteuttavissa yksiköissä, sillä kukaan esihenkilöistä ei haluaisi luopua siitä. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa oli haasteita ja kehitettävää jokaisen esihenkilön mielestä, mutta hyödyt olivat näitä merkittävämmät. Esimerkiksi esiin nousut henkilöstön tyytyväisyys ja työhyvinvoinnin tukeminen autonomisella työvuorosuunnittelulla koettiin myös esihenkilötyön kannalta tärkeänä asiana.

Yritys X:lle kerättiin tässä opinnäytetyössä arvokasta tietoa autonomisesta työvuorosuunnittelusta esihenkilötyön näkökulmasta ja annettiin ehdotuksia autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseksi.

Asiasanat: autonominen työvuorosuunnittelu, esihenkilötyö, jaksotyö

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Laura Salo
Thesis title	Autonomous shift planning from the perspective of managing duties
Commissioned by	Company X
Time	2023
Pages	55 pages, 1 page of appendix
Supervisor	Pia Kaari

ABSTRACT

Autonomous shift planning means that the working community jointly plans its shifts. Autonomous shift planning enables staff to influence their own working hours and rest periods. This will have a significant impact on the well-being and resilience of personnel.

The objective of this thesis was to familiarize with autonomous shift planning from the perspective of managers' in 24-hour care services and receive current information on the state of implementation of autonomous shift planning. Information was also sought on the impact of autonomous shift planning on managing duties and its benefits and challenges. The aim was also to present development proposals for autonomous shift planning.

The research methods used in the thesis was qualitative research method. It was used for the purpose of determining the managers personal perspective on autonomous shift planning. The collection of the material took place by interviewing those managers in Company X, whose unit planned their shifts autonomously. Interviews were carried out in the semi-structured manner which means that the managers were informed in advance of the interview questions. Interviews were conducted as individual interviews.

The results of the studies showed that autonomous shift planning was an effective shift planning model in those units where it was used, because none of the managers wanted to renounce it. Although there were challenges and development issues in autonomous shift planning, the benefits were more significant. For example, staff satisfaction and their well-being at work was also seen as important for the managing duties.

With this thesis, Company X received important information about the autonomous shift planning from the perspective of managing duties. On the basis of the study, Company X was also given development proposals for the future.

Keywords: autonomous shift planning, managing duties, period-based work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tavoite.....	7
1.2	Tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät.....	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	8
2	ESIHENKILÖTYÖ.....	9
2.1	Esihenkilön rooli, tehtävät ja vastuu yleisesti.....	10
2.2	Esihenkilön rooli, tehtävät ja vastuu sosiaali- ja terveysalalla.....	11
2.3	Henkilöstöjohtaminen esihenkilötyössä.....	13
3	TYÖVUOROSUUNNITTELU.....	14
3.1	Työvuorosuunnittelu sosiaali- ja terveysalalla.....	14
3.2	Työvuorosuunnittelua ohjaavat lait, säädökset ja työehtosopimukset.....	15
3.3	Vuorotyö ja jaksotyö.....	19
3.4	Autonominen työvuorosuunnittelu.....	20
3.5	Esihenkilön rooli työvuorosuunnittelussa.....	21
3.6	Esihenkilön rooli autonomisessa työvuorosuunnittelussa.....	22
4	TOIMEKSIANTAJA.....	23
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO.....	23
5.1	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä.....	24
5.2	Tutkimuksen toteutus.....	26
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	27
6.1	Aika ennen autonomista työvuorosuunnittelua.....	27
6.2	Autonominen työvuorosuunnittelu ja esihenkilötyö yleisesti.....	28
6.3	Autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutus esihenkilötyöhön.....	30
6.4	Autonomisen työvuorosuunnittelun hyödyt.....	34
6.5	Autonomisen työvuorosuunnittelun haasteet.....	36
6.6	Autonomisen työvuorosuunnittelun kehitysehdotukset.....	38
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	39

7.1	Johtopäätökset	40
7.2	Kehitysehdotukset	45
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden arvointi	47
7.4	Jatkotutkimuksen aiheet	50
LÄHTEET.....		51
KUVALUETTELO		54
LIITTEET		

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Työvuorosuunnittelussa yrityksen osaava työvoima kohdistetaan oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan. Toimiva työvuorosuunnittelu huomioi niin yrityksen tavoitteet ja päämäärän kuin myös työvoiman eli henkilöstön osaamisen, jaksamisen ja työhyvinvoinnin. Työvuorosuunnittelussa vaaditaan lakien ja säädösten sekä alaa ohjaavien työehtosopimusten tuntemisen lisäksi tietämystä siitä, millaiseen paikkaan työvuoroja suunnitellaan ja millaista henkilöstöä sekä osaamista tarvitaan ja on tarjolla. Henkilöstön jaksaminen ja työhyvinvointi ovat tärkeässä asemassa työvuorosuunnittelussa ja osallistava, henkilökohtaisia mieltymyksiä tukeva suunnittelu edesauttaa näitä asioita.

Sosiaali- ja terveysalalla työtä toteutetaan usein epäsäännöllisenä vuorotyönä. Sosiaali- ja terveysalalla työ itsessään on usein kuormittavaa niin henkisesti kuin fyysisestikin, eivätkä epäsäännölliset vuorot ja ajoittain liian lyhyet lepoajat edesauta henkilöstön jaksamista. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 9–10.) Henkilöstön jaksaminen on tärkeä tekijä myös työnantajalle, sillä hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö toteuttaa työtä laadukkaasti ja turvallisesti. Omiin työ- ja lepoaikoihin vaikuttaminen voi olla avainasemassa siinä, miten yksilö kokee jaksavansa kuormittavaa työtä. Tällainen voidaan toteuttaa autonomisella työvuorosuunnittelulla.

Autonominen työvuorosuunnittelu pohjautuu työaika-autonomiaan, jossa henkilöstöllä ja työyhteisöllä on pääsääntöisesti itsemääräämisoikeus työvuorojensa suunnitteluun. Tämä tarkoittaa siis yhteisöllistä työvuorosuunnittelukäytännettä, jossa henkilöstö yhdessä suunnittelee työvuoronsa. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49.)

Toimiva työvuorosuunnittelu vaikuttaa koko organisaation toimivuuteen ja tehokkuuteen. Toimiessaan autonominen työvuorosuunnittelu lisää työhyvinvointia ja työssäjaksamista, kun henkilöstön jäsenet saavat itse lakien, säädösten sekä organisaation määrittämien raamien ja työyhteisön pelisääntöjen puitteissa vaikuttaa omiin työ- ja lepoaikoihinsa. Autonomisen työvuorosuunnittelun tulisi parhaimmillaan säästää aikaa esihenkilöltä listasuunnittelusta, eli

työvuorosuunnitelmaan tehtävien muutoksien määrän tulisi olla hyvin vähäinen. Jos henkilöstö ei toimi annettujen ohjeiden ja raamien puitteissa eikä keskustele keskenään työvuoroihin vaadittavasta henkilöstömitoituksesta, työvuorosuunnittelu vaikeutuu, ja esihenkilö saattaa joutua puuttumaan suunniteltuihin työvuoroihin paljonkin turvatakseen yksikön toiminnan. Kaikki aika, jonka esihenkilö työssään käyttää työvuorosuunnittelun toteuttamiseen, on pois muusta esihenkilötyöstä.

Tämän opinnäytetyön aiheena on perehtyä autonomiseen työvuorosuunnitteluun ympärivuorokautisten hoivapalveluiden esihenkilöiden näkökulmasta ja saada ajankohtaista tietoa autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumisen nykytilasta. Opinnäytetyössä toimeksiantajayrityksestä käytetään nimeä Yritys X, sillä työ toteutetaan anonyymina. Työn tarkoituksena ei ole puuttua yrityksen sisäisiin käytänteisiin tai toimintaohjeisiin vaan luoda kuva autonomisen työvuorosuunnittelun nykytilasta ja antaa mahdollisia kehitysehdotuksia toiminnan tueksi.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuoda ilmi autonomisen työvuorosuunnittelun nykytila esihenkilöiden näkökulmasta ja hyödyntää tutkimuksesta saatuja tietoja autonomisen työvuorosuunnittelun kehitystyössä hoivapalveluissa. Tarkoituksena on selvittää, miten Yritys X:n useammassa yksikössä käytöön otettu autonominen työvuorosuunnittelu on vaikuttanut esihenkilöiden työhön ympärivuorokautisissa hoivapalveluissa ja perehtyä mahdollisimman tarkasti autonomiseen työvuorosuunnitteluun esihenkilön näkökulmasta, nostaa esiin sen hyötyjä ja haasteita sekä tuoda esiin mahdollisia kehitysideoita tulevaisuutta varten.

Tutkimuksessa keskitytään esihenkilöiden näkökulmaan autonomisesta työvuorosuunnittelusta, sillä tästä asiasta ei ole vielä tehty merkittävästi tutkimuksia. Työvuorosuunnittelun vastuu on loppujen lopuksi aina esihenkilöllä, joten on tärkeää, että työvuorosuunnittelu palvelee henkilöstön lisäksi myös esihenkilöitä ja heidän työtään.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto on vaikuttanut esihenkilöiden työhön?
2. Mitkä ovat hyödyt ja haasteet esihenkilötyön näkökulmasta?
3. Mitä kehitettävää autonomisessa työvuorosuunnittelussa on esihenkilötyön näkökulmasta?

Tämän opinnäytteen tutkimuksen myötä saadaan tietoa esihenkilötasolta siitä, miten autonominen työvuorosuunnittelu toimii ympärivuorokautisten hoivapalveluiden piirissä. Aikaisemmin työvuorosuunnittelu on toteutettu esihenkilöve-
toisesti, mutta autonomisen työvuorosuunnittelun myötä henkilöstön jäsenet suunnittelevat yhteisöllisesti työvuoronsa.

Tutkimuksessa käsitellään autonomista työvuorosuunnittelua ympärivuorokautisissa hoivapalveluissa esihenkilötyön näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä keskitytään työvuorosuunnitteluun autonomisen työvuorosuunnittelun näkökulmasta sekä esihenkilötyöhön ja henkilöstöjohtamiseen sosiaali- ja terveysalan näkökulmasta.

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, sillä opinnäytetyön tarkoituksena on saada luotua näkemys autonomisen työvuorosuunnittelun nykytilasta esihenkilöiden näkökulmasta sekä tuoda esiin sen vaikutuksia esihenkilötyöhön. Aineisto hankittiin haastattelemalla Yritys X:n esihenkilöitä sekä kasvotusten että etäyhteyden välityksellä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidusti, eli esihenkilöt saivat haastattelussa esitettävät kysymykset etukäteen tietoonsa.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tutkimuksen luvuissa 2 ja 3 perehdytään opinnäytetyön kannalta keskeisiin käsitteisiin ja tutkimuksen teoriaperustaan. Teoriaperustassa käsiteltävät aiheet ovat esihenkilötyö, esihenkilötyö sosiaali- ja terveysalalla, työvuorosuunnittelu, autonominen työvuorosuunnittelu sekä esihenkilön rooli autonomisessa työvuorosuunnittelussa.

Teoriaosuudessa avataan työvuorosuunnittelua työaikamallien, lakien, työehtosopimuksien, mitoitusmäärien ja suositusten näkökulmasta, sillä ne vaikuttavat oleellisesti onnistuneeseen työvuorosuunnitteluun. Tämän opinnäytetyön luvuissa 2 ja 3 puhutaan yleisellä tasolla sosiaali- ja terveysalasta, sillä esihenkilötyö ja työvuorosuunnittelu toteutetaan pääsääntöisesti hyvin samankaltaisesti koko toimialalla sitä ohjaavien lakien, säädösten ja ohjeistusten puitteissa.

Teoriaperustan jälkeen esitellään toimeksiantaja luvussa 4, jonka jälkeen perehdytään opinnäytetyössä käytettyyn tutkimusmenetelmään niin teorian kuin käytännön toteutuksen tasolla luvussa 5. Tämän jälkeen käydään läpi ja analysoidaan tutkimuksen tulokset ja esitellään niiden perusteella tehnyt johtopäätökset luvuissa 6 ja 7.

Luvussa 7 esitellään johtopäätösten perusteella kehitysideoita autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamiseen, pohditaan tutkimuksen onnistumista ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

2 ESIHENKILÖTYÖ

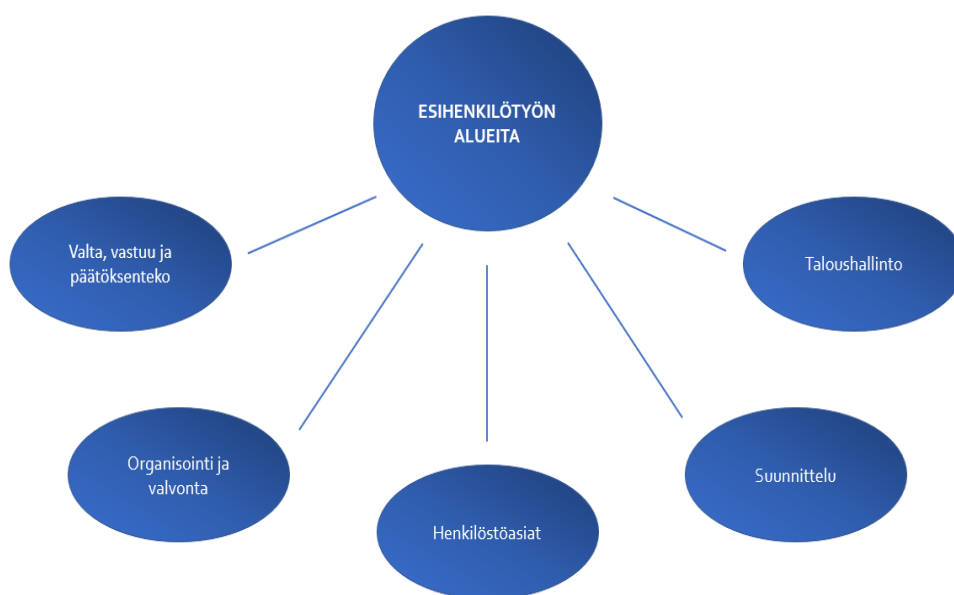
Esihenkilö on yleistyvä, sukupuolineutraali vastine *esimies*-termille. Esihenkilötyöstä käytetään myös nimitystä *lähijohtaminen*. (Viitala 2021, 17.) *Esihenkilö*-termi tulee ymmärtää ammattina, joka opitaan ja jossa kehitytään. Ihmisten johtamiseen ei ole olemassa tiettyä mallia, joka toimisi jokaisessa tilanteessa. Johtamisessa ja esihenkilötyössä tulee huomioida niin ihmisten kuin organisaatioidenkin erilaisuus, erityispiirteet ja tottumukset. (Joki 2021, 98; Järvinen 2020, 22.)

Esihenkilötyö on johtamista tavoitteellisesti ja vuorovaikutuksellisesti vaikuttaen sekä yksilöihin että ryhmiin. Johtamistilanne muodostuu kolmesta tekijästä, jotka ovat vaikuttaja eli esihenkilö, vaikutettavat eli henkilöstö sekä tavoitteet, jotka liiketoiminta ja työyhteisö luovat. (Hyppänen 2013, luku 1.) Tyyppillisesti johdettavia esihenkilöllä on 10–20 henkilöä, mutta määrään vaikuttaa ala, työn luonne ja itse organisaatio (Viitala 2021, 169).

2.1 Esihenkilön rooli, tehtävät ja vastuu yleisesti

Esihenkilö on toiminnallaan työyhteisön keulakuva, jonka tulisi johtaa omalla esimerkillään ja jolla on keskeinen rooli työyhteisön ilmapiirin luomisessa (Reikko ym. 2010, 46). Esihenkilöllä saattaa olla useita eri rooleja tilanteesta riippuen, mutta loppujen lopuksi esihenkilö on asemassaan aina työnantajan edustaja ja vastaa yksikkönsä toiminnasta sen perustehtävien ja liiketoiminnallisten tavoitteiden mukaisesti (Hyppänen 2013, luku 1). Roolit ovat usein virallisia ja toimenkuvaan liittyviä, mutta myös epävirallisia, esimerkiksi persoonallisuuteen viittaavia rooleja voi muodostua työyhteisössä. Esihenkilön olisi tärkeä tunnistaa muodostuneet roolinsa ja kehittää tai muuttaa toimintaansa niihin sopivilla tavoilla. (Reikko ym. 2010, 36.)

Esihenkilön tehtävänä on käyttää asemaansa edustamansa organisaation ja sen henkilöstön parhaaksi (Järvinen 2020, 19). Esihenkilön tulee tarkastella toimintaa organisaation kannalta kokonaisuutena jokainen näkökulma huomioiden. Organisaation perustehtävän toteuttaminen johdettavassa yksikössä on esihenkilön tärkein tehtävä, ja esihenkilön on huolehdittava, että myös henkilöstö työskentelee tätä perustehtävää toteuttaen. Johtaminen esihenkilönä on operatiivista johtamista eli käytännön ja arjen johtamista. (Lanne-Erikson & Rousu 2021, 58; Reikko ym. 2010, 29.)



Kuva 1. Esihenkilötyön alueita (mukaiillen Reikko ym. 2010, 33)

Kuva 1 hahmottaa esihenkilötyön alueita, joita ovat työskentely vallan, vastuun ja päätöksenteon näkökulmasta työnantajan roolissa, työn ja suoriutumisen organisointi ja valvonta sekä suunnittelu sekä henkilöstöasiat ja talouteen liittyvät tehtävät (Laaksonen & Ollila 2017, 141; Reikko ym. 2010, 33).

Esihenkilön toimenkuvan tehtävälista on pitkä, ja se sisältää laajasti asioita henkilöstön hallinnasta aina toiminnalliseen ja taloudelliseen työhön. Kuvassa 2 on esitetty osa monista esihenkilötyön tehtävistä (Hyppänen 2013, luku 1). Toiminnallisia ja taloudellisia tehtäviä ovat esimerkiksi eri henkilöstöjohtamisen järjestelmien, kuten työaikaseurannan tai matkakulujärjestelmän, hyödyntäminen ja käyttö sekä henkilöstökustannusten ja eri budjettien seuranta (Lanne-Erikson & Rousu 2021, 58).



Kuva 2. Esihenkilön tehtäviä (mukaillen Hyppänen 2013, luku 1.)

Esihenkilö on henkilöstötyön eri osa-alueiden merkittävä toteuttaja, joten siihen liittyvän työnkuvan tulee olla selkeä, ja sen toteuttamiselle tulisi olla varattuna tarpeeksi aikaa (Viitala 2021, 198–199).

2.2 Esihenkilön rooli, tehtävät ja vastuu sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveysalalla esihenkilö on päivittäin toteuttamassa oman yksikönsä perustehtävää henkilöstönsä kanssa lähellä asiakkaitaan (Reikko ym.

2010, 12). Sosiaali- ja terveysalan esihenkilön vastuulla on yksikön päivittäisen toiminnan johtaminen ja ohjaaminen yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. Esihenkilön on työssään huomioitava niin asiakkaiden tarpeet, henkilöstö ja sen osaaminen kuin myös organisaation linjaukset ja erilaiset lait sekä säädökset. Esihenkilön on huolehdittava omassa yksikössään myös organisaation asettamista taloudellisista reunaehdoista ja tuotava talousajattelu myös henkilöstön tasolle sen tarkoituksenmukaiseksi toteuttamiseksi. Esihenkilön tulee työssään olla selvillä organisaation luomasta strategiasta ja toteuttaa sitä aktiivisesti, sillä esihenkilö vastaa sekä lyhyen että pitkän aikavälin suoritustavoitteiden saavuttamisesta omassa yksikössään. (Laaksonen & Ollila 2017, 157–158; Reikko ym. 2010, 32.)

Esihenkilön tehtävät ja toimenkuvat vaihtelevat yksikön koon ja tarjottavan palvelun mukaan, mutta pääsääntöisesti sisältyvät kuvassa 1 esitettyihin alueisiin. Sosiaali- ja terveysalalla esihenkilön työn alueisiin voidaan lisätä mukaan vielä asioiden johtaminen kuten kehityshankkeet sekä asiakas- ja potilastyö niiltä osin, kun ne yksiköittäin esihenkilön toimenkuvaan mahdollisesti kuuluvat. (Laaksonen & Ollila 2010, 141; Reikko ym. 2010, 33–34.)

Esihenkilön tehtävät myös sosiaali- ja terveysalalla sisältävät yleisesti arjen sujumuuteen ja päivittäiseen johtamiseen liittyviä asioita, kuten työvoiman hankintaa ja sijoittamista oikeisiin paikkoihin oikeaan aikaan, työsuhdeasioista huolehtimista henkilöstöhallinnon käsiparina, talouden seurantaan henkilöstökustannusten, tarviketilausten ja eri budjettien muodossa, osaamisen kehittämistä ja sen ylläpitoa koulutuksien ja kehityssuunnitelmien muodossa, työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden kehittämistä ja ylläpitoa sekä tavoitteiden esittämistä ja niiden toteutumisen seurantaan organisaation linjan mukaisesti. Lisäksi esihenkilön tehtäviin kuuluu raportointi, tiedon välittäminen ja yhteistyötoiminta niin asiakkaiden, henkilöstön, johdon kuin yhteistyötahojenkin kanssa. Esihenkilö käyttää tehtäviensä toteuttamiseen yleensä myös laajasti eri järjestelmiä, kuten HR- ja tilausjärjestelmiä. (Lanne-Erikson & Rousu 2021, 58; Reikko ym. 2010, 33; Viitala 2021, 198.)

Esihenkilön työ sisältää paljon vaatimuksia ja haasteita, ja esihenkilön on pysyttävä hallitsemaan laajojakin kokonaisuuksia sekä hahmotettava asioiden näkökulmat nopeasti ja kattavasti. Esihenkilön vastuulla on johtaa toimintaa ja

henkilöstöä lakien ja organisaation tavoitteen ja strategian mukaisesti. Esihenkilön on toimittava ajoittain myös omaa etiikkaansa vastaan ja tehtävä kompromisseja toiminnoissaan. Työ voi muodostua kuormittavaksi, sillä esihenkilöön kohdistuu odotuksia niin johdon suunnalta kuin myös henkilöstöltä ja asiakkailta. (Hyppänen 2013, luku 1; Laaksonen & Ollila 2017, 147, 157–158.)

2.3 Henkilöstöjohtaminen esihenkilötyössä

Henkilöstöjohtaminen on yrityksen keskeinen johtamisen alue ja menestyvän liiketoiminnan mahdollistaja. Henkilöstöjohtamisen avulla huolehditaan osaan, motivoituneen, hyvinvoivan ja sitoutuneen työvoiman hankkimisesta ja kohdentamisesta oikeaan aikaan ja paikkaan. Henkilöstöjohtamisella huolehditaan myös henkilöstön hyvinvoinnista ja kehittämisestä, henkilöstökuluista ja työnantajakokemuksesta ja -kuvasta. Henkilöstöjohtamisen tulee toteutua vastuullisesti ja lakien sekä sopimusten mukaisesti. (Viitala 2021, 10–14.)



Kuva 3. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2021, 11)

Henkilöstöjohtaminen ja esihenkilötyö, josta käytetään myös termiä *lähijohtaminen*, eivät ole sama asia, vaikka ne liittyvät läheisesti toisiinsa. Esihenkilöt, organisaatiotasostaan riippumatta, toteuttavat useita henkilöstöjohtamisen alueita käytännössä, usein toimien henkilöstöammattilaisen tärkeimpänä yhteistyökumppanina. (Viitala 2021, 17.)

Käytännössä toteutettavia henkilöstöjohtamisen alueita ovat esimerkiksi henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen sekä johtajuus. Henkilöstövoimavarojen johtaminen sisältää kaikki ne toiminnot, joita tarvitaan, kun säädellään henkilöstön määrää ja huolehditaan tarvittavasta osaamisesta sekä henkilöstön hyvinvoinnista ja motivaatiosta. Työelämän suhteiden hoitamiseen kuuluvat työlainsäädäntöön sisältyvät työnantajan ja henkilöstön väliset asiat työsopimusasioista aina irtisanomisiin. Johtajuus on päivittäistä esihenkilötyötä ja henkilöstöjohtamista luoden ja ylläpitäen myös organisaatiokulttuuria. Esihenkilön tulee kokonaisvaltaisesti ohjata ja auttaa henkilöstöään kehittymään. (Lanne-Erikson & Rousu 2021, 79–80.)

Edellytykset henkilöstön motivoitumiselle ja halulle saavuttaa tavoitteita luodaan yhteisesti sekä hyvällä henkilöstöjohtamisella että esihenkilötyöllä. Tärkeä alue yritystoiminnassa on kyky johtaa ihmisiä, ja onnistuessaan tämä luomaintavan kilpailuvaltin. (Joki 2021, 97.)

3 TYÖVUOROSUUNNITTELU

Työvuorosuunnittelulla tarkoitetaan yrityksen työvoiman kapasiteetin ja toimintakyvyn määrittelyä ja sijoittamista yrityksen päämäärää ja tavoitteita vastaavaksi, eli oikea määrä osaavaa henkilöstöä on sijoitettu oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan. Toimivalla työvuorosuunnittelulla pyritään sekä ennakoimaan ja tunnistamaan yrityksen tarpeet, että vastaamaan niin liiketoiminnan kuin henkilöstöressurssien muutoksiin nopeasti. Työvuorosuunnittelun tulee huomioida niin lait, säädökset ja työehtosopimukset kuin myös liiketoiminnalliset seikat sekä toiminnan kehittämisen tarve. Suunnittelussa pyrkimys on olla kaikille tasapuolinen sekä tukea henkilöstön työssä jaksamista ja hyvinvointia. (Cillie-Smith 2012, 2–9; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 14, 49.)

3.1 Työvuorosuunnittelu sosiaali- ja terveysalalla

Työpaikan työn luonne, osaamisvaatimukset, henkilöstörakenne ja toimintatavat vaikuttavat kaikki oleellisesti sosiaali- ja terveysalan työvuorosuunnitteluun. Näin ollen työvuorosuunnittelumallina ei voida esittää vain yhtä ratkaisua, joka toimisi kaikille. Työvuorosuunnittelussa tulee huomioida henkilöstön oikea määrä ja sijoittelu, unohtamatta ennustettavissa olevia työn kiireisiä ja hiljaisia hetkiä. Sosiaali- ja terveysalalla työvuorosuunnitteluun vaikuttavat sitä

ohjaavat direktiivit, lait, säädökset sekä työehtosopimukset. Keskeistä suunnittelussa on ottaa huomioon myös mahdolliset poissaolotilanteet, joihin tulisi aina olla sijainen saatavilla, jotta toiminta ja hoidon laatu eivät kärsisi. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 13, 62–65.)

Sosiaali- ja terveysalalla epäsäännölliset työajat ovat yleisiä ja vaikuttavat sekä henkilöstön terveyteen että työstä suoriutumiseen. Työ on kuormittavaa, vastuullista ja vaativaa, eikä työn paine helpotu haastavilla työajoilla ja riittämättömällä palautumisajalla vuorojen välissä. Epäsäännölliset tai ennustamatomat työajat sekä se, ettei henkilökohtaisia toiveita huomioida työvuorosuunnittelussa, ovat jopa alanvaihdon harkitsemista muodostavia tekijöitä henkilöstölle. Vaikutusmahdollisuudet työvuorosuunnitteluun vaihtelevat sosiaali- ja terveysalalla paikasta riippuen. Työaikojen ja vuorojärjestelyiden hallinta omia työaikamieltymyksiä mukailien lisäävät työtyytyväisyyttä ja ovat merkittävä voimavarojen ylläpitäjä. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 9–10.)

Toiminnallisten ja taloudellisten seikkojen lisäksi suunnittelussa tulee huomioida henkilöstön terveys ja turvallisuus. Vaikka riskit tiedetään, vuoro- ja yötyön terveyshaittojen huomioiminen ja arviointi ei aina onnistu henkilöstöltä itseltään. Omaan terveydentilaan saatetaan suhtautua vähättelevästi, eikä huomioida, että kaikki epäsäännöllisistä työajoista johtuvat muutokset eivät palaudu ennalleen, vaikka epäsäännöllisen työajan tekeminen loppuisikin. Työaikasuosituksia ei välttämättä huomioida omassa työssä, sillä kuormittavat mutta tulonsaannin kannalta rahakkaat työvuororatkaisut saattavat houkuttaa epäergonomiseen ja raskaaseenkin työrupeamaan. Pitkät työrupeamat ovat huoli myös työnantajalle, sillä näissä henkilöstön työn tehokkuus, jaksaminen ja työkyky kärsivät. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 28–30.)

3.2 Työvuorosuunnittelua ohjaavat lait, säädökset ja työehtosopimukset

Sosiaali- ja terveysalalla työvuorosuunnitteluun ja työaikoihin vaikuttavat työaikadirektiivi, työaikalaki sekä alakohtaiset työehtosopimukset. Näiden lisäksi suunnittelua säätelevät myös erinäiset muut säädökset ja lait, kuten työsopimus-, työturvallisuus- ja työterveyshuoltolaki. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 13.)

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2003/88/EY eli työaikadirektiivi velvoittaa EU:n jäsenvaltiot säätämään kansalliset työaika koskevat lait sen mukaisesti. Työaikadirektiivi on vähimmäisdirektiivi, joka luo turvallisuutta ja terveyttä koskevat vähimmäisvaatimukset työajan järjestämiselle. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 13.) Jäsenmaat voivat halutessaan soveltaa säädöksiä työntekijälle suotuisammiksi (Your Europe 2022).

Työaikalaki määrittelee työnantajan kannalta sekä työajan enimmäismäärän ja sijoittamisen että työhön vaikuttavat korvauskysymykset. Työntekijälle työaikalaki asettaa raamit korvauksien ohella myös työsuojelullisiin asioihin, esimerkiksi siihen miten työajoista sovitaan. (Hietala ym. 2019, 5.) Työajaksi luetaan työaikalain mukaan työhön käytetty aika sekä aika, jonka työntekijä on velvoitettu olemaan työpaikalla tai muussa kohteessa työnantajan käytettävissä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 6).

Työaikalain mukaan työnantajilla, jotka soveltavat keskimääräistä työaika kuiten jaksotyöaika, on velvollisuus laatia työajan tasoittumisuunnitelma, työvuoroluettelo sekä pidettävä työaikakirjanpitoa. (Hietala ym. 2019, 220.)

Työajan tasoittumisuunnitelman määritykset voivat olla erilaiset riippuen työehtosopimuksesta. Tasoittumisuunnitelma laaditaan etukäteen ajanjaksolle, jonka aikana sovittu työaika tasoittuu. (Työsuojeluhallinto 2022a.)

Työvuoroluettelon merkitys riippuu noudatettavasta työaikamuodosta. Vuoro- ja jaksotyössä työvuoroluettelo kertoo henkilöstön työvuorojen ajankohdat, ja lähtökohtaisesti ne sitovat henkilöstön jäsentä. Pääsääntöisesti työvuoroluettelo on laadittava yhtä pitkäksi aikaa kuin tasoittumisjaksokin on. Työvuorot on myös annettava henkilöstön tietoon riittävän aikaisin, kuitenkin vähintään viikko ennen luettelon ajanjakson alkua. (Hietala ym. 2019, 226–228.) Kun henkilöstö on saanut työvuoroluettelonsa, voidaan työvuoroja muuttaa vain henkilöstön jäsenen suostumuksesta tai pakottavasta, töiden järjestelyyn liittyvästä syystä (Työsuojeluhallinto 2022a).

Työaikakirjanpidon pitäminen on työnantajan lakisääteinen tehtävä, ja siihen kirjataan yksilökohtaisesti tehdyt työtunnit ja niistä maksetut korvaukset. Työaikakirjanpito voidaan toteuttaa palkkakirjanpidon yhteydessä, kunhan tiedot ovat olemassa ja selkeästi luettavissa. Ajantasainen työaikakirjanpito vähentää epäselvyyksien ja perättömien vaatimuksien riskiä työnantajaa kohtaan. Myös henkilöstön jäsenen tulisi aina olla myös itse tietoinen omista tehdyistä työtunneistaan ja seurata työaikakirjanpidon oikeellisuutta. (Hietala ym. 2019, 234–236.)

Työehtosopimus on työnantaja- ja työntekijätahojen yhteisesti laatima sopimus työsuhteen ehdoista (Paanetoja 2019, 125). Työnantajan on noudatettava vähintään alalla käytettävän yleissitovan työehtosopimuksen määräyksiä työsuhteen reunoista ja ehdoista (Hietala ym. 2015, luku 1.3.4). Työehtosopimus turvaa työntekijöiden työsuhde-etuja, jotka sopimalla ovat pääsääntöisesti paremmat, kuin laissa säädetään. Työehtosopimuksen voimassaoloaikana ei yleensä ryhdytä työtaistelutoimenpiteisiin. Työehtosopimuksissa sovietaan ala- ja ammattikohtaisesti muun muassa työajoista, palkoista ja palkan listä. (Paanetoja 2019, 125–126.) Työehtosopimuksella on automaattinen ja pakottava vaikutus, eli työsopimuksen sisältö ei voi olla huonompi, kuin mitä työehtosopimus määrää (Hietala ym. 2015, luku 3.3.1). Sosiaali- ja terveysalalla työehtosopimuksia on solmittu useita sekä julkiselle että yksityiselle sektorille (Tehy s.a).

Sosiaalihuoltolaki sekä muut asiakasryhmäkohtaiset lait määrittävät sosiaalihuollon yksiköiden laatuvaatimukset sekä henkilöstömitoitus- ja henkilöstörakennetarpeen. Sosiaalihuollon työpaikkoihin kuuluvat esimerkiksi ympärivuorokautinen palveluasuminen, tuettu asuminen ja kotihoito. Asiakaskohtaisista laista esimerkiksi vanhuspalvelulaki määrittää, että toimintayksikön henkilöstön määrän, koulutuksen ja tehtävärakenteen on vastattava palveluja saavien henkilöiden määrää ja tarvittaessa hoito on järjestettävä vuorokauden ympäri. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 28.12.2012/980, 4. luku, 20 §; Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301; Suomen lähi- ja perushoitajaliitto s.a.)

Työsopimuslaissa on säädetty työsuhteen perusasiat kuten työnantajan ja työntekijän velvollisuudet, työsopimusasiat, työsuhteen vähimmäisehdot, työntekijää koskevat perhevapaa- ja sairauslomakäytännöt sekä työsuhteen päättymisasiat (Kärkkäinen & Äimälä 2017, 5; Parnila & Tähtinen 2017, 5).

Työturvallisuuslain lähtökohtana on työympäristön ja olosuhteiden kehittäminen henkilöstön työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Työnantajalla on velvollisuus kehittää työympäristöä jatkuvasti entistä turvallisemmaksi ja terveemmäksi sekä toteutettava kohtuuden vaatima työsuojelun taso. Tavoite on myös ennakoivasti torjua terveyttä vaarantavia haittoja. Terveys kattaa käsitteenä sekä fyysisen että psyykkisen terveyden. Työnantajalla on huolehtimisvelvoite, jossa on huomioitava myös henkilöstön jäsenen henkilökohtaiset edellytykset turvalliseen työskentelyyn. Tällaisia voivat olla ikä, ammattitaito ja työkokemus. (Paanetoja 2019, 189.)

Työturvallisuuslaki edellyttää, että työnantajan tulee selvittää ja arvioida myös työajoista mahdollisesti aiheutuvat vaara- ja haittatekijät (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 2. luku, 10 §). Esimerkiksi yötyö on työturvallisuuteen heikentävästi vaikuttava tekijä, sillä siihen liittyy työtapaturmariski sekä muuten yleiseen terveydentilaan liittyviä haittoja. Työnantajan on arvioitava yötyöhön liittyvät vaarat ja tarvittaessa puututtava yksilökohtaisesti tehtävien yövuorojen määrään, yksittäisen vuoron pituuteen sekä huolehdittava henkilöstön palautumismahdollisuuksista tarjoamalla tarpeeksi pitkä lepoaika yötyön päätteeksi. Joissain tilanteissa voi syntyä tarve siirtää yksilö pois yötyöstä joko väliaikaisesti tai kokonaan, torjuen näin yötyöstä johtuvaa terveydellistä vaaraa. (Työsuojelu 2022b.)

Pääsääntöisesti kaikki työnantajat, joilla on henkilöstöä, ovat velvollisia noudattamaan työterveyshuoltolakia. Työterveyshuoltolaki nojaa vahvasti myös työturvallisuuslakiin. Lakisääteisten palveluiden lisäksi työnantaja voi tarjota myös vapaaehtoisia, kattavampia työterveyspalveluita henkilöstölleen. Työnantajan tulee laatia kirjallisesti työterveyshuollon toteutumisesta toimintasuunnitelma, kun taas työterveyshuolto laatii työpaikasta työpaikkaselvityksen, jossa arvioidaan työn ja sen olosuhteiden terveydellinen merkitys. (Hietala ym. 2015, luku 3.4.1.) Työterveyshuollon tekemään työpaikkaselvitykseen kuuluu osana myös yötyön terveyshaittojen selvittäminen yhteistyössä työnantajan

kanssa. Yötyö kuormittaa sekä fyysisesti että psyykkisesti. (Työsuojeluhallinto 2022b.)

3.3 Vuorotyö ja jaksotyö

Vuorotyöstä puhutaan silloin, kun vuorot vaihtuvat säännöllisesti ja muuttuvat ajanjaksoissa, jotka on ennakoon sovittu. Työntekijän on siis tehtävä eri vuoroja eikä hänellä voi teettää säännöllisesti vain yhtä vuoroa. Vuoroja ei tarvitse olla viikoittain samaa määrää, eikä samojen vuorojen alkamis- tai päättymisaikojen tarvitse olla yhdenmukaisia. (Hietala ym 2019, 90–91.)

Pääsääntöisesti yleistyöajasta poikkeava vuorotyö toteutetaan Suomessa jaksotyönä, joka tarkoittaa säännöllisestä työajasta poikkeamista siten että työaika on enintään 120 tuntia kolmessa viikossa ja enintään 240 tuntia kuudessa viikossa. Näistä viikoista puhutaan jaksoina. Jaksotyönä toteutetussa vuorotyössä työtä tehdään vähintään kahdessa eri vuorossa. Jaksotyössä ei ole määritelty työaikojen säännöllistä pituutta vuorokausi- tai viikkotasolla, mutta vuorokausi- ja viikkolepoa koskevat säännökset näitä rajoittavat. Jaksotyö on työaikamuotona joustava, mutta vuorot ovat usein epäsäännöllisiä, ja se lisääkin riskiä poikkeavan pitkiin työaikoihin ja lyhyempiin palautumisaikoihin. Jaksotyö on sallittua vain tietyillä aloilla, joista ympärivuorokautiset sosiaali- ja terveystalouden palvelut ovat yksi. (Hietala ym 2019, 91–97; Härmä ym. 2019, 11; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 24.)

VKO 2	MA 9.1	TI 10.1	KE 11.1	TO 12.1	PE 13.1	LA 14.1	SU 15.1
VUORO	A 7–15	A 7–15	I 13–21	I 12–20	A 7–14	V	V
TUNNIT	8 h	8 h	8 h	8 h	7 h	-	-
VKO 3	MA 16.1	TI 17.1	KE 18.1	TO 19.1	PE 20.1	LA 21.1	SU 22.1
VUORO	A 7–14.05	I 13–21	I 13–21	V	V	I 14–21	I 14–21
TUNNIT	7 h 5 min	8 h	8 h	-	-	7 h	7 h
VKO 4	MA 23.1	TI 24.1	KE 25.1	TO 26.1	PE 27.1	LA 28.1	SU 29.1
VUORO	I 12–20	A 7–14	V	V	Y 20.45–7.05	Y 20.45–7.05	Y 20.45–7.05
TUNNIT	8 h	7 h	-	-	3 h 15 min	10 h 20 min	10 h 20 min

Yhteensä: 115 h / 3 viikon jakso (Esimerkissä sovellettu yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimuksen työaika koskevia ehtoja)

A = Aamuvuoro

I = Iltavuoro

Y = Yövuoro

V = Vapaa

Kuva 4. Esimerkki jaksotyön työvuorosuunnittelusta

Kuvassa 4 tehty esimerkkinä työvuorolista jaksotyölle, jossa henkilöstön jäsen tekee kolmea vuoroa ja noudatettava työehtosopimus määrittää työaikoihin ja

lepoaikoihin liittyvät ehdot. Kyseessä on kolmen viikon tasoittumisjakso, ja työvuoroluettelon esimerkkinä on käytetty yksityisen sosiaalialan työehtosopimusta, jossa kolmen viikon tasoittumisjakson työaika on 115 tuntia, keskimäärin siis 38 tuntia 20 minuuttia viikossa. Etukäteen suunnitellulla työvuoroluettelolla viikoittainen työaika voi olla poikkeava, kunhan tunnit ovat tasoittumisjakson sisällä sovitun mukaiset. Kolmeen viikkoon tulee suunnitella vähintään kuusi vapaapäivää ja suunnitelmassa on oltava kolmen viikon aikana vähintään yksi kahden päivän mittainen yhtenäinen vapaajakso. Henkilöstön jäsenen tulee saada kuuden viikon aikana vähintään kaksi viikonloppuvapaata eli lauantain ja sunnuntain kestävä vapaajakso. Henkilöstön jäsenelle tulee antaa 35 tunnin mittainen, keskeyttämätön viikkolepo jokaisena kalenteriviikkona, ellei toisin tilapäisesti sovita. (Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus 1.5.2022–30.4.2024 2022, 11–14.)

3.4 Autonominen työvuorosuunnittelu

Autonominen työvuorosuunnittelu pohjautuu työaika-autonomiaan, jossa henkilöstöllä ja työyhteisöllä on pääsääntöisesti itsemääräämisoikeus työvuorojensa suunnitteluun. Tämä tarkoittaa siis yhteisöllistä työvuorosuunnittelukäytännettä, jossa henkilöstö yhdessä suunnittelee työvuoronsa (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49).

Vuorot valitaan yhteisesti sovittujen pelisääntöjen ja organisaation antamien raamien puitteissa, mutta henkilöstön jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi vapaiden sijoitteluun, vuorojen rytmittelyyn sekä vuorojen pituuteen. Myös autonomisessa työvuorosuunnittelussa noudatetaan työehtosopimuksia, työaikalakia ja paikallisia sopimuksia. Suunnittelussa on huomioitava, että yksikön toiminnan on oltava turvattu. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa pyrkimys on, että jokainen voisi suunnitella työvuoronsa niin, että ne palvelevat omaa henkilökohtaista elämää mahdollisimman hyvin. Suunnittelussa on kuitenkin tärkeä muistaa, että yksittäisellä henkilöstön jäsenellä ei ole oikeutta saada vuoroja vain omien mieltymyksiensä mukaisesti, vaan suunnittelussa on huomioitava myös muiden mieltymykset ja toiveet. Kaikkien on osallistuttava myös kompromisseihin tasapuolisesti. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 67–75; Työaika-autonomia... s.a.)



Kuva 5. Yhteiset pelisäännöt autonomisessa työvuorosuunnittelussa (mukailien Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 52)

Autonomisen työvuorosuunnittelun tavoitteena on parantaa henkilöstön terveyttä, tehokkuutta, työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista sekä helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista epäsäännöllisistä työajoista huolimatta. Autonomisen työvuorosuunnittelun onnistuminen vaatii selkeitä pelisääntöjä ja reunaehtoja, näistä esimerkki kuvassa 5. Autonomisen työvuorosuunnittelun onnistuminen vaatii myös tietoutta laista, vaadittavista mitoituksista, työaikaergonomiasta sekä työn tavoitteista ja vaatimuksista. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50–51; Terveet ja tulokselliset työajat... 2013, 5.)

3.5 Esihenkilön rooli työvuorosuunnittelussa

Työvuorosuunnittelu on henkilöstösuunnittelun konkreettinen, lyhyen aikavälin tehtäväalue. Työvuorosuunnittelulla on suuri vaikutus niin työn tekemiseen, sen organisointiin ja kohteeseen kuin myös työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen. Työvuorosuunnittelua toteuttaessa on oltava perillä laajasta kokonaisuudesta eri lakeja ja säännöksiä sekä toteutettavan alan työehtosopimuksesta, sillä nämä säätelevät suunnittelua. Esihenkilön olisi suositeltua suunnittelussa hyödyntää ergonomista ajattelutapaa, jossa tärkeintä on taata palautuminen vuorotyön kuormituksesta, mutta suositukset eivät ole aina henkilöstön mieleen, jos ne eivät ole linjassa omien työaikamieltymysten kanssa. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 8; Viitala 2021, 60.)

Esihenkilön tulee huomioida, että oikean määrän työvoimaa tulee olla kohdistettuna oikeaan aikaan ja paikkaan muuttuvissakin tilanteissa. Henkilöstön hankinta, hallinta ja kohdentaminen eli resurssointi on haastavaa ja vaatii tasapainottelua. Esihenkilön tulee huomioida suunnittelussa niin toiminnallinen kuin taloudellinenkin puoli, mutta samalla muistaa vastaavansa henkilöstön terveydestä ja turvallisuudesta. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 29; Viitala 2021, 38.)

3.6 Esihenkilön rooli autonomisessa työvuorosuunnittelussa

Autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttaminen vaatii esihenkilöltä taitoa valmentaa ja henkilöstöltä osallisuutta suunnitteluun (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 8). Henkilöstöä on tuettava ja ohjattava työvuorosuunnittelussa, ja esihenkilön on huolehdittava siitä, että henkilöstö kommunikoi keskenään yhteisen ymmärryksen löytämiseksi. Vastuu lopullisesta, julkaistavasta työvuorolistasta ja sen toimivuudesta sekä laillisuudesta on kuitenkin aina työnantajan edustajalla eli esihenkilöllä. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50; Laaksonen ym. 2020, 216.)

Henkilöstön ja työnantajan näkemykset eivät aina kohtaa, kun kohteena ovat vapaat, yötyöt, pitkät työvuorot, ylityöt tai ylipäättään työvuorojen laadintatapa. Vaikka terveys- ja turvallisuusriskit olisivatkin tiedossa, henkilöstö ei välttämättä ota huomioon suunnittelussaan ohjeistettuja työaikasuosituksia. Kuormittavat työaikatarkaisut ovat haluttuja niin rahan kuin pidempien vapaajaksojen vuoksi. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 30.)

Toimivassa autonomisessa työvuorosuunnittelussa vaaditaan esihenkilön ja henkilöstön välistä yhteistä toimintaa ja osallistumista. Avainasemassa suunnittelussa ovat onnistunut johtaminen, tiedon jakaminen, suunnitteluun sitoutuminen ja jatkuva vuoropuhelu. Esihenkilön on tiedettävä, miten yksikkö toimii ja millaiset ovat yksikön vuorovaikutussuhteet sekä huolehdittava siitä, että jokainen henkilöstön jäsen osallistuu sovitusti suunnitteluun. Esihenkilöllä tulee olla toimivat keinot niin tiedonvälitykseen kuin ongelmien ja ideoidenkin käsittelyyn. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 56.)

4 TOIMEKSIANTAJA

Tämä luku käsittelee opinnäytetyöni toimeksiantajaa. Toimeksiantaja on tässä opinnäytetyössä anonyymi, joten kuvaus tapahtuu yleisellä tasolla.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on yksityinen sosiaali- ja terveystalouden tuottaja. Toimeksiantajalla on lukuisia yksiköitä ympäri Suomen. Toimeksiantaja panostaa kattavasti myös digitalisaation luomiin mahdollisuuksiin sosiaali- ja terveystaloudessa ja on käynnistänyt myös kansainvälisen laajentamisen viime vuosien aikana. Hoidon laatu on tärkeä mittari jokaisessa toimeksiantajan tarjoamassa palvelussa.

Toimeksiantajan tavoitteena on olla työnantaja, jossa työntekijällä on hyvä olla. Muun muassa työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin huomioiminen sekä esihenkilötyö ja työkykyjohtaminen ovat tärkeitä osa-alueita, joihin panostetaan. Toimiva työvuorosuunnittelu on tärkeä osa niin työntekijöiden hyvinvointia kuin myös laadukasta esihenkilötyötä.

Tässä opinnäytetyössä tutkimus on painottunut toimeksiantajan tuottamiin ympärivuorokautisiin hoivapalveluihin ja näiden yksiköiden työvuorosuunnitteluun. Työvuorosuunnittelumallia on muutettu osassa yksiköitä esihenkilövetoisesta autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajan tarkoituksena oli selvittää, mikä on autonomisen työvuorosuunnittelun nykytila esihenkilöiden näkökulmasta ja miten autonominen työvuorosuunnittelu on vaikuttanut esihenkilötyöhön. Tarkoituksena oli myös selvittää esihenkilöiden näkökulmasta autonomisen työvuorosuunnittelun hyödyt ja haitat sekä mahdolliset kehitysideat. Tutkimuksessa haastateltiin ympärivuorokautisten hoivapalveluiden esihenkilöitä, joiden yksiköissä työtä tehdään jaksotyönä ja työvuorosuunnittelu tapahtuu autonomisesti.

Toimeksiantajalle kerättiin tässä opinnäytetyössä arvokasta tietoa autonomisesta työvuorosuunnittelusta esihenkilötyön näkökulmasta.

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä, tutkimusaineiston hankinnan menetelmät sekä se, miten aineistoa analysoitiin.

5.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkimustapa perustuu tulkintaan. Sitä käytetään, kun tavoitteena on kuvata henkilöiden kokemusten kautta jokin ilmiö, ymmärtää yksilöllisiä näkemyksiä, kun halutaan tutkia henkilöiden sosiaalista todellisuutta heidän näkökulmastaan tai saada henkilö tietoiseksi asioille antamistaan merkityksistä, vaikka ne eivät olisi tälle itselleen niin ilmeisiä. (Vilkkä 2021a, luku 1.) Tutkittavan näkökulma ja kokemukset sekä tutkijan toiminta yksittäisten havaintojen kanssa ovat ensiarvoisia, sillä tutkittavasta asiasta tulee saada teoreettisesti miellyttävä. (Puusa ym. 2020, 73–74.)

Laadullisessa tutkimuksessa tulee suosia tiedonkeruumenetelmiä, jotka tuovat tutkittavien näkökulmat ja mielipiteet esille. Erilaiset haastattelu- ja havainnointimenetelmät ovat tavallisimpia, ja näitä menetelmiä voidaankin käyttää yksin tai yhdisteltynä. (Puusa ym. 2020, 82.) Laadullisessa haastattelussa intressinä on yksilön kertomus, näkemys tai kokemus sellaisenaan, eikä tarkoituksena ole tavoitella määrällisiä yleistyksiä (Hyvärinen ym. 2017, luku 3). Haastattelussa on tärkeää, että haastateltavaksi valikoituvat ne henkilöt, joilla on asiantuntemusta tai kokemusta tutkittavasta asiasta. Laadullisen menetelmän luonteen vuoksi tutkimuksissa erottuvat näkökulmina konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. Kontekstissa huomioidaan, millaisiin yleisiin sosiaalisiin, kulttuurisiin, historiallisiin tai ammatillisiin yhteyksiin tutkittava asia liittyy. Tutkittavan asian toiminta- ja esiintymisympäristö sekä itse tutkimustilanne tulee kuvata. Intention huomioimisella tarkoitetaan, että tutkija havainnoi tutkittavan motiiveja tai tarkoitusperiä eli sitä, saattaako tutkittava esimerkiksi peitellä tai vähätellä tosiasioita. Prosessilla tarkoitetaan sitä, miten syvälle tutkijan on mahdollista tutkittavaan asiaan päästä aikataulun ja aineiston puitteissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4; Vilkkä 2021b, luku 5.)

Tärkeintä haastattelussa on kerätä halutusta aiheesta mahdollisimman paljon tietoa. Onnistumisen kannalta olisi perusteltua, että haastateltavat voisivat tustua haastattelun teemoihin tai kysymyksiin jo etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1.) Haastattelussa tulee tiedostaa, että joistain aiheista keskustellessa haastateltava saattaa antaa vastauksia, joiden uskoo noudattavan

yleisesti hyväksytyä linjaa, eikä sanoitakaan omaa näkemystään asialle. Tämä voi tapahtua haastateltavalla niin tietoisesti kuin tiedostamattakin. Haastattelijan tavoite on luoda luottamuksellinen ilmapiiri haastattelutilanteeseen sekä olla itse selvillä tutkittavasta asiasta, jotta pystyy puhumaan haastateltavan kanssa yhteistä kieltä. (Puusa ym. 2020, luku 6.)

Haastattelutyylejä on useita, ja ne eritellään toisistaan niiden strukturointias-teen eli ohjailevuusasteen perusteella. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu etukäteen teorian pohjalta ja kysymykset esitetään kaikille haastatteluun osallistuville samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymyksiin ei ole annettu valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan tässä etuna on, että näkemys tutkimuksen kannalta tärkeisiin aiheisiin saadaan haastateltavan itse sanoittamana. (Puusa ym. 2020, luku 6.)

Tutkimusaineisto muutetaan keräämisen jälkeen tutkittavaan muotoon. Haastatteluissa tämä tarkoittaa litterointia eli puheen muuttamista tekstimuotoon. Tutkimusaineiston muodon muuttaminen selkeyttää aineiston läpikäymistä ja helpottaa sen analysointia. Litteroinnin tulee vastata haastateltavan kertomaa, eli puhetta ei tule muuttaa. (Vilka 2021b, luku 5.) Litteroinnin aikana aineistosta poistetaan myös kaikki mahdolliset tiedot, josta haastateltavan voisi tunnistaa, eli aineisto muutetaan anonymiksi (Hyvärinen ym. 2017, luku 21).

Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on luoda aineistosta selkeä kokonaisuus, jonka avulla voidaan tehdä perusteltuja johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta (Puusa ym. 2020, luku 9). Laadullisen tutkimusmenetelmän perusanalyysitapa on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysissa, kuten muissakin laadullisen menetelmän analyysitavoissa, tarkoituksena on luoda aineiston ja sen sisältämän informaation avulla tutkittavasta aiheesta selkeä sanallinen tuotos. Sisällönanalyysilla pyritään tekemään hajanaisestä aineistosta luotettavia pää-temliä, jotta voidaan luoda miellyttävä ja yhtenäinen tietokokonaisuus. Sisällönanalyysiä voidaan hyödyntää joko yksittäisenä analysointitapana tai teoreettisena kehyksenä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.)

Analysoidessa laadullista aineistoa on päätettävä, mikä aineistossa on tutkimuksen kannalta tärkeää ja pitäydyttävä tässä päätöksessä. Seuraavaksi aineisto tulee käydä läpi, merkitä tutkimukselle tärkeät asiat ja kerätä ne yhteen. Kaikki muu ylimääräinen informaatio jätetään pois. Yhteen kerätty aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään, jonka jälkeen aineistosta voidaan luoda johtopäätökset ja sanallinen lopputulos. Tutkijan on pystyttävä pysymään tutkimuksessa aiheessa ja kyettävä määrittelemään, mitkä asiat aineistosta ovat tärkeitä, sillä kaikella saadulla tiedolla ei ole tutkimuksen kannalta merkitystä. Luokittelussa aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, miten usein yksittäinen luokka esiintyy aineistossa. Luokittelu voidaan esitellä lopputuloksessa taulukkona. Teemoittelussa kyse on aineiston pilkkomisesta ja jaottelusta eri aihepiirien mukaisesti. Aineistoa läpikäydessä etsitään aiheen teemat ja etsitään teemaa kuvaavia näkemyksiä. Tyypittelyssä taas aineisto jaotellaan tietyiksi tyypeiksi. Tämä tarkoittaa, että yleistetään aineistossa toistuvia yhteisiä näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, sillä tarkoituksena oli saada selville esihenkilöiden henkilökohtainen, yksilöllinen näkemys ja kokemus autonomisen työvuorosuunnittelun tilasta.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen aineisto hankittiin haastattelemalla Yritys X:n esihenkilöitä. Esihenkilöiden yhteystiedot saatiin toimeksiantajan edustajalta. Haastattelupyynnöt lähetettiin 22.1.2023 sähköpostitse 11 esihenkilölle, joista kahdeksan vastasi pyyntöön myöntävästi. Haastattelupyynnössä tuotiin selkeästi esille, että kaikki haastatteluista saatu materiaali tuodaan opinnäytetyöhön anonymisti, jotta kynnys haastatteluun osallistumiselle olisi matala. Haastattelujen toteuttamiselle oli joustava aikataulu ja esihenkilöille annettiin päivämäärä- ja kellon-aikaehdotuksia viikoilta 7–10. Haastattelut toteutettiin sekä etäyhteyksin Teams-sovelluksella että kasvotusten. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidusti, eli haastateltavat esihenkilöt saivat haastattelun kysymykset etukäteen tietoonsa. Autonominen työvuorosuunnittelu esihenkilötyön näkökulmasta on aihealueena laaja, joten kysymyksiin

etukäteen perehtyminen oli kokonaisuuden hahmottamisen kannalta ensiarvoista. Kysymyksiä haastattelussa oli yhteensä 16 kappaletta, joista viimeisessä pyydettiin kertomaan vielä kysymysten ulkopuolelta mahdollisia ajatuksia autonomisesta työvuorosuunnittelusta.

Haastattelujen jälkeen materiaali litteroitiin kokonaisuudessaan. Litteroinnit suoritettiin pääsääntöisesti vuorokauden sisällä haastattelusta viikkojen 7–10 aikana. Litteroinnin jälkeen aineistoa alettiin analysoida. Aineisto jaoteltiin ensin kysymyksittäin, jonka jälkeen aineisto vielä teemoitettiin tutkimuskysymyksiä tukevilla teemoilla. Analyysistä saamien tietojen ja tulosten perusteella pystyttiin tekemään tutkimuskysymyksiin vastaavia johtopäätöksiä.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksesta saatuja tuloksia. Tulokset perustuvat kahdeksan esihenkilön yksilöhaastatteluihin, jotka litteroitiin ja analysoitiin haastattelujen jälkeen. Kerätty haastatteluaineisto litteroitiin kokonaisuudessaan. Litteroinnin jälkeen haastateltavien vastaukset jaoteltiin ensin kysymyksittäin erilliselle tiedostolle, sillä tuloksia oli helpompi käsitellä yhtenäisenä kokonaisuutena. Haastatteluista saatua materiaalia oli paljon ja yksittäisten kysymysten vastauksista löytyi myös informaatiota viitaten toiseen kysymykseen. Jaottelun jälkeen aineistosta etsittiin opinnäytetyön tutkimuksen kannalta oleelliset toistuvat teemat ja aineisto käytiin läpi vielä teemoittelemalla. Tutkimuksen tulokset esitellään tässä luvussa näiden teemojen mukaisesti, jotka olivat ”Aika ennen autonomista työvuorosuunnittelua”, ”Autonominen työvuorosuunnittelu ja esihenkilötyö yleisesti”, ”Autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutukset esihenkilötyöhön”, ”Autonomisen työvuorosuunnittelun hyödyt ja haasteet” sekä ”Kehitysehdotukset”. Haastatteluissa esitetyt kysymykset löytyvät tämän opinnäytetyön liitetiedostosta.

6.1 Aika ennen autonomista työvuorosuunnittelua

Haastattelun ensimmäiset kysymykset koskivat esihenkilöiden aikaisempaa työvuorosuunnitteluhistoriaa. Kahdeksasta esihenkilöstä kolme eivät olleet toteuttaneet esihenkilövetoista työvuorosuunnittelua, tai esihenkilövetoisen työvuorosuunnittelun toteuttamisesta oli niin pitkä aika, ettei kysymyksiin voitu

vastata. Kysymykset käsittelivät esihenkilövetoisen työvuorosuunnittelun ajallista kestoa suunnitelmakohtaisesti sekä sen hyviä ja haasteellisia puolia.

Esihenkilövetoista työvuorosuunnittelua toteuttaneet esihenkilöt kertoivat, että työvuorosuunnitteluun kului aikaa keskimäärin yhdestä työpäivästä useampaan työpäivään. Haastateltavat kertoivat esihenkilövetoisen työvuorosuunnittelun hyviksi puoliksi esimerkiksi sen, että työvuorot pystyttiin suunnittelemaan erityisesti toiminta edellä eli yksikön toimintaa ja tavoitteita ajatellen. Työvuorosuunnittelussa oli päätäntävalta ja vapaus, kun suunnittelun pystyi toteuttamaan itsenäisesti toiveet kuitenkin huomioiden. Työvuorolistoista tuli kokonaisuuksiltaan järkeviä.

Haastavaksi aikaisemmassa työvuorosuunnittelumallissa esihenkilöt kokivat henkilöstön yleisen tyytymättömyyden työvuorolistoihin. Tyytymättömyyttä henkilöstössä aiheuttivat muun muassa se, ettei suunnitteluun saanut itse vaikuttaa, työvuoromieltymyksiä ja toiveita ei aina pystytty huomioimaan ja useammassa yksikössä toiveita kolmen viikon listaan sai esittää vain kolme kappaletta. Henkilöstön tyytymättömyys aiheutti paljon vuoronvaihtoja ja ylimääräisiä vapaapyyntöjä. Työvuoromieltymysten ja toiveiden toteuttaminen koettiin haastavaksi esihenkilötasolla, sillä toiveita saatettiin esittää montaa eri kautta, esimerkiksi toiveviholla, yksittäisillä lapuilla tai sähköpostilla. Näin ollen esihenkilöille tuotti vaikeuksia pysyä kaikkien toiveiden ja mieltymysten perässä. Haastavaksi koettiin myös kokemus siitä, että vastuu työvuorolistasta ja -suunnittelusta oli yksin esihenkilöllä. Yhteensovittamista oli paljon.

”Musta on ihan älytöntä, että mietin ja yritän arvata mistä se ihminen tykkää ja mitä se haluaisi, kun se voi tehdä sen itse.”

6.2 Autonominen työvuorosuunnittelu ja esihenkilötyö yleisesti

Haastateltavien esihenkilöiden yksiköissä autonominen työvuorosuunnittelu on otettu käyttöön eri aikoina. Useammassa yksikössä autonominen työvuorosuunnittelu otettiin käyttöön, kun työvuorosuunnittelujärjestelmä vaihtui ja uusi järjestelmä tarjosi paremmat resurssit autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamiselle myös sähköisesti. Jotkut esihenkilöt kertovat toteuttaneensa au-

tonomista työvuorosuunnittelua jo aikaisemmin yksiköissään paperisten suunnittelulistojen avulla. Joissain yksikössä paperiset suunnittelulistat ovat edelleen käytössä työvuorosuunnittelussa, mutta haastatteluista ilmeni, että sähköisestä suunnittelusta on tullut osassa yksiköistä arkipäivää. Henkilöstö voi toteuttaa sähköisen autonomisen työvuorosuunnittelun joko mobiiliversiolla tai verkkoselaimella. Iso osa haastateltavista esihenkilöistä kertoi haastatteluissa, etteivät kaikki henkilöstön jäsenet osallistu autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Osa esihenkilöistä ei kokenut asiaa merkittävänä, kun taas osa koki tämän haasteena autonomista työvuorosuunnittelua toteuttaessa.

Esihenkilöt kokivat käytössä olevan työvuorosuunnittelujärjestelmän toiminnan hyvin eri tavoin. Työvuorosuunnittelujärjestelmän mobiiliversiota osa esihenkilöistä kutsui haastavaksi ja hankalaksi hahmottaa, esimerkiksi yövuorojen sijoittelua. Verkkoselaimella toimiva versio sai kehuja selkeydestään, mutta osa esihenkilöistä koki, että henkilöstö vierastaa tämän käyttöä ja he laittaisivat vuoronsa mieluiten mobiiliversion kautta. Yksiköt, joissa työvuorosuunnittelu toteutettiin sähköisesti, antoivat pääsääntöisesti hyvää palautetta sähköisestä suunnittelusta, esimerkiksi siitä, että järjestelmä on suunniteltu lukemaan työehtosopimusta, ja se ilmoittaa mahdollisista suunnittelun epäkohdista, esimerkiksi liian lyhyistä lepoajoista tai liian pitkistä työrupeamista. Yleisenä mielipiteenä nousi esiin säännöllisen koulutuksen tärkeys työvuorosuunnittelujärjestelmien käyttöön niin esihenkilöille kuin henkilöstöllekin.

Haastateltavien esihenkilöiden yksiköissä suunniteltiin vaihtelevasti joko kolmen viikon tai kuuden viikon työvuorolistat. Jokaisessa yksikössä henkilöstöllä on tietty päivämäärä, johon mennessä omien vuorojen tulee olla suunniteltuna ja jonka jälkeen suunnitelma siirtyy esihenkilön tarkistettavaksi ja viimeisteltäväksi. Työvuorolistat julkaistaan yleensä reilu viikko ennen kyseisen suunnitelman alkua.

Jokaisen esihenkilön yksikössä autonomiselle työvuorosuunnittelulle on luotu henkilöstön kanssa yhteiset pelisäännöt, joita tulisi noudattaa työvuorosuunnittelua tehdessä. Myös työvuorosuunnittelua ohjaavista laista ja ohjeistuksista esihenkilöt kertoivat muistuttavansa säännöllisesti. Lisäksi esihenkilöt kertoivat pitävänsä henkilöstöä ajan tasalla siitä, montako henkilöä missäkin vuo-

rossa tulisi aina olla. Haastatteluista ilmeni, että osa esihenkilöistä koki hyödyllisenä pelisääntöjä ja ohjeistuksia tehdessä, että niistä näytetään myös konkreettisia esimerkkejä, eli ohjeistus tuodaan käytäntöön. Osa esihenkilöistä kertoi myös käyvänsä vuoropuhelua henkilöstönsä kanssa siitä, miksi muutoksia suunnitelmaan tehdään ja miten vuorosuunnittelun toimimattomuus vaikuttaa niin yksilöön kuin yhteisöönkin. Tämän koettiin lisäävän henkilöstön ymmärrystä työvuorosuunnitteluun ja mahdollistavan paremman suunnittelun toteuttamisen.

”Ajatuksena olisi se, että he oppivat aina vaan paremmaksi ja paremmaksi itse siinä, että minun tarvitsee tehdä aina vaan vähemmän niitä muutoksia. Tavallaan että he oppisivat huomaamaan, että mistä se johtuu, kun joudun puuttumaan niihin vuoroihin.”

6.3 Autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutus esihenkilötyöhön

Autonomisessa työvuorosuunnittelussa aikaa suunnitteluun esihenkilöillä kului vaihtelevasti muutamasta tunnista muutama työpäivään. Suunnitteluun käytettyyn aikaan vaikutti esihenkilöiden kertoman mukaan esimerkiksi se, suunnitellaanko kolmen vai kuuden viikon työvuorolistat, montako henkilöstön jäsentä kuuluu suunnittelun piiriin, montako henkilöstön jäsentä on itse työvuorolistansa suunnitellut ja kuinka hyvin henkilöstö on yhteisesti työvuorosuunnittelua toteuttanut. Lisäksi suunnitteluun vaikuttivat suositut lomakaudet sekä juhlapyhät. Osa esihenkilöistä kertoi tekevänsä työvuorosuunnittelun viimeistelyn kotona etätöinä, sillä keskeytyksien määrä oli vähäisempi ja ajankäyttö koettiin tehokkaampana kuin työpaikalla ollessa.

Jokainen esihenkilö koki joutuvansa puuttumaan autonomisen työvuorosuunnittelun kulkuun. Kahdeksasta esihenkilöstä kaksi totesi, ettei aivan jokaisessa työvuorosuunnitelmassa ollut tarvetta esihenkilön puuttumiselle tai palautteelle. Haastatteluista ilmeni, että autonomisen työvuorosuunnittelun kulkuun jouduttiin puuttumaan esimerkiksi suunniteltujen yövuorojen määrän ja sijoittelun takia, liian lyhyiden lepoaikojen ja vapaapäivien puuttumisen takia, liian pitkien työrupeamien takia sekä puutevuorojen takia, joista käytettiin esimerkkinä viikonloppuvuoroja, joihin kukaan henkilöstön jäsen ei ollut itseään suunnitel-

lut. Myös vuorosuunnittelun tasapuolisuus eli että kaikki eivät suunnitelleet itselleen tasaisesti kaikkia vuoroja, mainittiin asiana, johon esihenkilö joutui puuttumaan autonomisessa työvuorosuunnittelussa.

”Sehän on ihan totuus, että koskaanhan se ei mene niin, että työntekijät pystyisivät sen täydellisesti tekemään, koska aina on koulutuksia ja lomaa ja kaiken maailman ekstraa, jolloin se listan tarkistaja joutuu kuitenkin puuttumaan ja täydentämään.”

Kahdeksasta esihenkilöstä kuusi koki, että autonominen työvuorosuunnittelu on mahdollistanut enemmän aikaa muulle esihenkilötyölle. Mahdollistavana tekijänä koettiin esimerkiksi se, että työvuorosuunnittelussa on henkilöstön suunnittelun jälkeen olemassa jo tietty runko, eikä esihenkilön tarvitse aloittaa suunnittelua tyhjästä. Eriävänä mielipiteenä kerrottiin esimerkiksi se, että työvuorosuunnittelu on jatkuva yleinen puheenaihe työpaikalla, joten esihenkilön työaika kuluu paljon työvuorosuunnittelusta keskusteluun.

”Kun itselläkin on selvät omat pelisäännöt siihen suunnitelmaan, niin menee helposti loppuun asti maaliin.”

”Kun se on mikä se on, se nykytila tässä suunnittelussa, niin kyllä siinä on aika monta mutkaa, mitkä pitää itse katsoa ja oikaista ja tehdä. En koe, että se minun työtäni helpottaisi.”

Kahdeksasta esihenkilöstä kolme koki esihenkilötyön muuttuneen autonomisen työvuorosuunnittelun myötä, kolme ei kokenut muutosta omassa työssään ja kaksi ei osannut sanoa. Muutoksena koettiin esimerkiksi se, että autonominen työvuorosuunnittelu rytmittää esihenkilön arkea eri tavalla kuin aikaisempi suunnittelumalli. Henkilöstöllä on tietty päivämäärä, johon mennessä suunnittelu on toteutettava, jonka jälkeen suunnittelumahdollisuus sulkeutuu ja työvuorosuunnitelma siirtyy esihenkilön käsittelyyn. Näin ollen esihenkilö ei aloita työvuorosuunnitelman viimeistelyä, ennen kuin henkilöstön suunnittelu-aika päättyy. Esihenkilöllä on myös tietty päivämäärä, johon mennessä työvuorolistat on julkaistava henkilöstölle. Maininta tuli myös kokemuksesta, että työvuorosuunnittelujärjestelmän vaihdon myötä työvuorosuunnitteluun liittyvä esihenkilötyö on tehty todella helpoksi.

”Se rytmittää sitä omaa arkea tai niitä viikkoja, että tässä kohtaa on tehtävä sitä, kun se lista tulee sieltä työntekijöiltä.”

”En koe, että työvuorosuunnittelu olisi sinällään sitä muuttanut.”

”Kaikki on tehty äärettömän helpoksi järjestelmien myötä, ettei tavallaan tarvitsisi stressata oikeastaan mistään. Se on tuonut sen helppouden.”

Kahdeksasta esihenkilöstä kuusi koki autonomisen työvuorosuunnittelun olevan toimiva työvuorosuunnittelun malli heidän yksikössään. Vaikka suuri osa esihenkilöistä koki autonomisen työvuorosuunnittelun olevan toimiva malli heidän yksikössään, myös heiltä löytyi ajatuksia, joilla suunnittelu olisi vielä toimivampaa. Autonomisen työvuorosuunnittelun toimivuutta lisäisi osan esihenkilöiden mielestä esimerkiksi se, että kaikki suunnittelisivat työvuoronsa itse, eikä vain osa henkilöstöstä. Toimivuuteen koettiin vaikuttavan myös sen, miten joustava ja keskusteleva työyhteisö on. Eriävää näkemystä toi kokemus siitä, etteivät kaikki henkilöstössä olleet ymmärtäneet autonomisen työvuorosuunnittelun perimmäistä tarkoitusta, vaan vuoroja suunniteltiin usein vain oma etu edellä.

”Jossain, jossa työyhteisö on paljon joustavampi ja keskustellaan paljon asioista, niin varmaan toimiikin eri tavalla sitten. Se on hyvin paljon siihen työyhteisöön sitoutuva asia, että miten se toimii.”

”Myös se pitää muistaa, että se on vaan suunnitelma siltä työntekijältäkin, ei pidä liian orjallisesti ajatella, että tämä on pakko toteuttaa. Pitää kuitenkin ajatella sen yksikön toimivuutta ja tarpeita ja asiakaslähtöisesti sitä tilannetta. Kuitenkin mahdollisimman pitkälle menee sen mukaan, miten ihmiset ovat sen itse ajatelleet.”

Kahdeksasta esihenkilöstä kolme oli sitä mieltä, että työvuorosuunnittelutoimintamallin muutos on ollut onnistunut, kahden mielestä ei ja kolme ei osannut sanoa. Työvuorosuunnittelutoimintamallin muutoksen onnistumisen kokee esihenkilöt antoivat esimerkkeinä työvuorosuunnittelujärjestelmän vaihtumisen sellaiseen, joka lukee työehtosopimuksia ja ilmoittaa mahdollisista suunnittelurikkeistä. Autonomian oli myös koettu lisänneen yhteistyön ja luottamuksen tuntua työyhteisössä. Eriävää mielipidettä annettiin ohjeistuksen ja koulutuksen puutteesta, esimerkiksi työehtosopimuksista ja työaikaista olisi kaivattu enemmän tietoa myös henkilöstölle.

Haastattelussa kysyttiin esihenkilöiden mielipidettä autonomisen työvuoro-suunnittelun nykytilasta omassa yksikössä. Arviointiasteikko oli 1 ja 10 välillä, jossa 1 on huono ja 10 erinomainen. Kuvassa 6 on esitetty haastateltavien antamat arvioinnit. Kaksi haastateltavaa ei osannut päättää 7 ja 8 välillä, joten arvosanaksi muodostui 7,5.

HAASTATELTAVA	ARVIINTIASTEIKKO 1 - 10
H1	7
H2	7
H3	5
H4	7,5
H5	6
H6	7,5
H7	7,5
H8	7
KESKIARVO	6,8

Kuva 6. Autonomisen työvuoro-suunnittelun nykytila yksikössä

Jokainen esihenkilö arvioi oman yksikkönsä nykytilaa ja antamaansa arvosanaa eri näkökulmista. Arviointi perustui esimerkiksi siihen, miten moni henkilöstön jäsen suunnitteli itse listansa, miten hyvin yhteisiä pelisääntöjä oli noudatettu, miten yhteisöllistä suunnittelu oli ja joutuiko suunnittelusta muistuttamaan.

Kukaan kahdeksasta esihenkilöstä ei luopuisi autonomisesta työvuoro-suunnittelusta. Erityisen tärkeinä asioina esihenkilöt kokivat henkilöstön tyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin. Osa esihenkilöistä totesi, että autonominen työvuoro-suunnittelu on helpottanut heidän omaa työtään eivätkä haluaisi palata takaisin vanhaan malliin. Vaikka haasteita autonomisessa työvuoro-suunnittelussa esiintyi yksiköstä riippumatta, eivätkä kaikki esihenkilöt kokeneet autonomian helpottaneen omaa työtään, osa esihenkilöistä mainitsi, että haasteita ilmenisi suunnittelutavasta huolimatta, mutta tyytymättömyyttä esiintyisi henkilöstön puolelta varmasti enemmän, jos autonomista työvuoro-suunnittelua ei toteutettaisi.

”Siinä suhteessa haluaisin luopua, että saisin ne listat järkevämmäksi. Mutta sitten taas en, koska haluan, että työntekijöillä on oma ääni kuuluvissa. Haluan, että työntekijät saavat tehdä ja vaikuttaa omiin työvuoroihinsa itse.”

”En haluaisi, koska se helpottaa työtä niin paljon enemmän ja antaa työntekijöille niin paljon enemmän.”

”En halua luopua, kyllä minä ajattelen sitä henkilökuntaa, kun he siitä tykkää ja se tukee sitten heidän omaa vastuunkantoansa siitä omasta työntönteosta ja työhyvinvointia ja kaikkea.”

”Autonominen työvuorosuunnittelu on ihan älyttömän hyvä juttu siinä vaiheessa, kun se toimii kaikilta osin. Se on kaikkia hyödyttävä suunnittelumalli.”

6.4 Autonominen työvuorosuunnittelun hyödyt

Autonominen työvuorosuunnittelun merkittävimpänä hyötynä lähes kaikki esihenkilöt mainitsivat henkilöstön tyytyväisyyden. Autonominen työvuorosuunnittelu koettiin esihenkilöiden puolelta myös vahvana työhyvinvoinnin lisääjänä. Esihenkilöt kokivat, että autonominen työvuorosuunnittelu mahdollistaa henkilöstölle vapauden suunnitella työvuoronsa niin kuin itse parhaaksi kokevat, omien tarpeidensa sekä voimavarojensa mukaan. Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen sujuu helpommin, kun henkilöstö saa pohtia itselleen toimivimmat työajat ja suunnitella omaa arkeaan useaksi viikoksi eteenpäin. Haastattelussa mainittiin, että autonominen työvuorosuunnittelu on henkilöstön puolelta vähentänyt tulevista työvuoroista stressaamista. Työn ja vapaa-ajan tasapaino ja siihen itse vaikuttaminen lisää merkittävästi työssä jaksamista. Autonominen työvuorosuunnittelu koettiin joidenkin esihenkilöiden puolelta myös henkilöstöä työpaikkaan ja työyhteisöön sitouttavana tekijänä. Osa esihenkilöistä mainitsi, että autonominen työvuorosuunnittelu lisää henkilöstölle vastuuta omasta tekemisestään ja työstään. Mainintana tuli myös yhteistyön ja luottamuksen tunnun lisääntyminen koko työyhteisössä autonominen työvuorosuunnittelun käyttöönoton myötä.

”Autonominen työvuorosuunnittelu on hyvin vahva työhyvinvoinnin väline.”

”Haluan, että työntekijät ja heidän jaksamisensa huomioidaan. Se on tärkeä työkalu työntekijän hyvinvointiin ja siihen vaikuttamiseen.”

”Tämä lisää ihan valtavasti työhyvinvointia ja ihmiset pystyvät suunnittelemaan omaa elämäänsä.”

”En puhu itse enää autonomisesta vaan tästä yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta. Se jotenkin työntekijöillekin kuvaa sitä suunnittelua ehkä paremmin kuin autonominen. Tätä tehdään yhdessä.”

Haastatteluista ilmeni, että osa esihenkilöistä koki tuntevansa henkilöstönsä jäsenet paremmin autonomisen työvuorosuunnittelun myötä. Työvuorosuunnitelmaa katsoessa pystyi seuraamaan henkilöstön työaikamieltymyksiä, miten pitkiä työrupeamia halutaan tehdä ja miten monta perättäistä vapaapäivää koetaan mielekkäänä. Erityisen hyödyllisenä tämä koettiin sellaisissa vaiheissa, jos työvuorosuunnitelmaa piti alkaa muuttamaan. Henkilöstön mieltymyksien tuntemisen koettiin helpottavan viimeistelyvaihetta ja muokattavista vuoroista oli helpompi tehdä henkilöstön jäsenen näköinen.

”Kyllähän sieltä näkee sen, että miten ihmiset vuoronsa haluavat. Minun mielestäni se tuo sellaista tietynlaista tuntemusta työntekijään. Se tukee taas sitä, kun se lista tulee minulle ja sitä alan pyörittelemään, niin minun on helpompi niitä muutoksia tehdä, kun tunnen sen ihmisen.”

”He pystyvät ilmaisemaan tämän listasuunnittelun kautta, että mitkä vapaat ovat tarpeen ja tällaiset vuorot haluaisin tehdä.”

Osa esihenkilöistä koki autonomisen työvuorosuunnittelun helpottavan esihenkilötyötä ja säästävän aikaa, kun työvuorosuunnitelmassa on henkilöstön tekemä runko työvuoroille. Täysin tyhjältä listalta aloittaminen koettiin osan mielestä työläämpänä ja haastavampana suunnittelutapana. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa muutoksia ei hyvin suunniteltuihin listoihin juuri tarvinnut tehdä. Lisäksi osa esihenkilöistä mainitsi, että autonominen työvuorosuunnittelu rytmitti heidän arkeaan, koska esihenkilö ei aloita työvuorosuunnitelman viimeistelyä ennen kuin henkilöstön suunnittelu-aika päättyy.

”Koen että se on nopeampaa näin, että varmasti menisi enemmän aikaa sen työvuorolistan tekemiseen, jos tekisin sen tyhjästä.”

”En lähtisi takaisin tai en menisi siihen, että minun pitäisi ne aina tehdä, se on haastavampaa.”

6.5 Autonomisen työvuorosuunnittelun haasteet

Jokainen esihenkilö kertoi, että autonomiselle työvuorosuunnittelulle on luotu yksikköön omat pelisääntönsä yhdessä henkilöstön kanssa ja näitä tulisi noudattaa työvuorosuunnittelua tehdessä. Haastatteluista nousi kuitenkin esiin, että yhteisistä pelisäännöistä ei ajoittain pidetä kiinni vaan työvuorosuunnittelu saattaa tapahtua vain omien näkemysten ja tarpeiden mukaisesti, eikä yhteisten sääntöjen koettu koskevan kaikkia.

Yleisesti joustamattomuus vuorosuunnittelussa erityisesti puutosvuorojen suhteen koettiin ongelmaksi, sillä toimivaa autonomista työvuorosuunnittelua on haastava toteuttaa, jos työyhteisö ei toimi yhteisöllisesti. Myös tasapuolisuuden toteutuminen oli autonomisessa työvuorosuunnittelussa esihenkilöiden mukaan haaste. Useimmissa yksiköissä on sovittu, että kaikkia vuoroja tulee suunnitella itselleen tasaisesti, jos työskentely tapahtuu pääsääntöisesti useampaa eri vuoroa tehden. Tämä ei välttämättä toteutunut vaan työvuorosuunnitelmaan suunniteltiin ilman esihenkilön kanssa keskustelua vain tiettyä vuoroa tai tiettyä vuoroa ei suunniteltu itselleen lainkaan. Esimerkkinä muutama esihenkilö mainitsi perjantain iltavuoron, johon oli ollut säännönmukaisesti vaikea saada henkilöstöä.

Osa esihenkilöistä mainitsi, että autonomisen työvuorosuunnittelun tarkoitusta ei ollut sisäistetty kaikkien keskuudessa vaan tärkeäksi koettiin vain oma suunnitelma. Muutama esihenkilö myös mainitsi, että autonominen työvuorosuunnittelu koettiin henkilöstön puolelta nopeuskilpailuna, eli ensimmäisenä työvuoronsa suunnitelleet olisivat paremmassa asemassa työvuorosuunnitelmansa toteutumisen kanssa.

”Yksilön oma etu ajaa välillä sen yhteisön edun eteen.”

”Se on haaste, että löydettäisiin se taito tehdä sitä työvuorosuunnitelmaa yhteistyössä ja tiimissä, ja että jokainen vähän joustaisi.”

”Se tarvitsisi sen, että se olisi ihan oikeasti yhteisöllistä eikä niin, että siellä on ne tietyt, jotka päättävät, että oma rivi on tärkein. Sittehen se ei ole sitä yhteisöllistä suunnittelua.”

”Se myös koetaan niin, että se on vähän kuin kilpajuoksu, että koska ne listat tulevat, että päästään suunnittelemaan ja kuka sinne ensimmäisen rivin pääsee laittamaan. Sitten tulee kommenttia, että miten minulla voi olla tämä vuoro vaihdettu näin, koska minä suunnittelin ensimmäisenä tämän.”

Pelissäntöjen lisäksi työvuorosuunnittelua ohjaavat lait ja asetukset sekä noudatettava työehtosopimus on käyty jokaisessa yksikössä läpi. Esihenkilöt kuitenkin kokivat haasteita siinä, miten nämä huomioitiin henkilöstön puolelta työvuorosuunnittelussa. Osa esihenkilöistä kertoi käyvänsä henkilöstönsä kanssa näitä asioita säännöllisesti läpi, mutta suunnitelmakohtaisesti jouduttiin puuttumaan esimerkiksi vääriin määriin vapaapäiviä, liian pitkiin työrupeamiin tai liian lyhyisiin lepoaikoihin. Virhesuunnitteluun säännönmukaisesti puuttuminen ja suunnittelua ohjaavista raameista muistuttaminen koettiin työlääksi.

Osa esihenkilöistä koki haasteena myös sen, ettei suunnittelu tapahdu myös yksikköä ajatellen. Yksikössä vaadittavaa osaamisen tarvetta tai henkilöstömäärää ei välttämättä huomioitu henkilöstön puolelta ja ongelmatilanteet sekä puutevuorot jätettiin esihenkilön hoidettavaksi, vaikka autonomisessa suunnittelussa työyhteisö voisi yhteisesti keskustelemalla ratkaista asioita. Useampi esihenkilö kertoi, että ylipäättään tarvittavasta henkilöstömäärästä keskustelu oli haastavaa, sillä henkilöstön näkemys asiasta oli poikkeuksetta erilainen verrattuna esihenkilön näkemykseen, joka muodostuu esimerkiksi asiakasmäärästä, laista ja annetuista ohjeistuksista.

”Tuo henkilöstömäärä on se, mistä on vähän vaikea vääntää. Sitä ei osata tai ei haluta ajatella niin kuin minä sen ajattelen.”

”Se, että pitää säännönmukaisesti muistuttaa, että mitkä ovat ne pelissännöt ja mitkä ovat ne lait ja asetukset mitkä meitä ohjaa, ja miksi ei voi suunnitella näin, että mitä se tarkoittaa. Tällöinen jatkuva muistuttaminen.”

”Täytyy aina välillä muistutella, että miten ne viikonloppuvapaat kuuluisivat olla TESin mukaan. Kyllä siellä on ihan pitkiä työputkia ja vääriä määriä vapaita todella usein, vaikka niistäkin muistutellaan.”

Osa esihenkilöistä mainitsi haasteeksi myös sen, etteivät kaikki suunnitelleet omia työvuorojaan. Tämä tarkoitti enemmän viimeisteltävää esihenkilölle. Myös sopivan suunnittelutavan löytyminen on ollut haaste joidenkin esihenkilöiden mielestä. Osa yksiköistä ei ollut siirtynyt täysin sähköiseen suunnitteluun sillä näissä yksiköissä koettiin, että esimerkiksi henkilöstön käytössä oleva mobiiliversio työvuorosuunnittelujärjestelmästä oli ongelmallinen. Osa esihenkilöistä kertoi, että paperisia suunnittelulistoja saattoi olla yksikössä useampikin, mikä aiheutti sekaannusta työvuorosuunnittelussa. Lisäksi paperisen työvuorosuunnitelman syöttäminen koneelle jäi pääsääntöisesti esihenkilön tehtäväksi, mikä lisäsi tämän työaika.

”He voisivat siirtää vuoronsa siitä suunnittelupaperilta itse siihen järjestelmään, nyt näin ei tapahdu, jotkut siirtävät ja jotkut eivät ja sehän aiheuttaa sitten minulle sen, että joudun itse laittamaan ne vuorot siitä paperilta sinne järjestelmään.”

6.6 Autonomisen työvuorosuunnittelun kehitysehdotukset

Esihenkilöiltä kysyttiin haastattelun lopussa toiveita, miten autonomista työvuorosuunnittelua voisi vielä kehittää esihenkilötyön kannalta. Osa kehitystoiveista koski autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa ja suunnittelun aloittamista. Tähän mainittiin, että käyttöönottoon tulisi kiinnittää huomioita ja antaa aikaa. Autonomisen työvuorosuunnittelun viennin työyhteisöön tulisi olla hallittua ja aiheesta tulisi antaa selkeää tiedotusta ja koulutusta niin esihenkilöille kuin henkilöstöllekin. Työvuorosuunnitteluun kuuluvat lait ja asetukset tulisi käydä läpi niin, että ne ovat selkeät autonomista työvuorosuunnittelua toteuttavalle työyhteisölle. Myös yhteisten pelisääntöjen luomisen tärkeys nousi kehitettävänä asioina haastatteluista esiin. Pelisäännöissä tulisi pystyä huomiomaan myös toiminnan näkökulma ja pelisääntöjen tarkastelun tulisi olla jatkuvaa.

”Tiedotuksen pitäisi olla selkeä ja koulutus siihen suunnitteluun kohdallaan.”

”Siihen käyttöönottoon tulee oikeasti kiinnittää huomiota ja käyttää aikaa, eli lakeja ja asetuksia pitää käydä läpi ja tehdä yhteiset pelisäännöt sen henkilöstön kanssa. Ja niitä tulee tarkastella koko ajan, ei vaan että nyt ne on tehty ja sitten kukaan ei enää muista mitä ne olivat.”

”Lisäkoulutusta TESin suhteen ja työaikalakiin ja paljon sellaista tukea ja ohjausta siinä, että mitä tämä oikeasti tarkoittaa.”

Henkilöstön sitouttaminen nousi esiin useammassakin kohdassa haastattelussa ja tähän toivottiin esihenkilöille työkaluja. Suunnittelussa osa esihenkilöistä koki tärkeänä, että jokainen työyhteisön jäsen olisi sitoutunut autonomiseen työvuorosuunnitteluun ja osallistuisi siihen, jolloin suunnittelun toteuttaminen olisi yhteisöllisempää. Myös yhteistyön kehittämiseen työyhteisössä toivottiin keinoja esihenkilölle.

”Kun puhutaan henkilöstön sitoutumisesta, niin siinä puhutaan työhyvinvoinnista myös. Henkilöstö sitoutuisi siihen suunnitteluun, eikä olisi niin että ”laita mulle jotain, ei oo mitään välii”.”

”Jos tämmöiseen lähdetään, niin jokaisen tulee olla sitoutunut siihen. Esihenkilölle voisi luoda työkaluja siihen tilanteeseen, siihen sitouttamiseen.”

Työvuorosuunnittelujärjestelmä nousi useamman esihenkilön kohdalla esiin autonomiseen työvuorosuunnitteluun vaikuttavana tekijänä. Työvuorosuunnittelujärjestelmällä tarkoitettiin niin henkilöstön käytössä olevia suunnitteluohjelmistoja, kuin myös esihenkilöiden käytössä olevaa työajanhallinta- ja suunnittelunäkymää. Ohjelmistojen mainittiin olevan hitaita ja kömpelöitä ja toivottiin teknisen puolen kehittämistä paremmin palvelevaksi. Työvuorosuunnittelumahdollisuuksien mainittiin olevan rajoittuneet. Konkreettisina ehdotuksina annettiin esimerkiksi se, että olisi mahdollisuus korostaa eri värillä selkeät puutevuorot näkyviin henkilöstön työvuorosuunnittelunäkymään. Myös toistuvien vuorojen kopiointimahdollisuus annettiin esimerkkinä, sillä useassa yksikössä osa henkilöstöstä tekee säännöllistä arkityötä ja samojen vuorojen syöttäminen järjestelmään aina listakohtaisesti koettiin työlääksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimustulosten perusteella muodostetut johtopäätökset autonomisen työvuorosuunnittelun nykytilasta esihenkilötyön näkökulmasta, miten autonominen työvuorosuunnittelu on vaikuttanut esihenkilöiden työhön, ja nostetaan esiin autonomisen työvuorosuunnittelun hyödyt ja haasteet sekä kehitysehdotukset tulevaisuutta varten. Lisäksi arvioidaan tämän

opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää autonomisen työvuorosuunnittelun nykytila esihenkilötyön näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimuksella etsittiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: ”Miten autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto on vaikuttanut esihenkilötyöhön?”, ”Mitkä ovat autonomisen työvuorosuunnittelun hyödyt ja haasteet esihenkilötyön näkökulmasta?” sekä ”Mitä kehitettävää autonomisessa työvuorosuunnittelussa on esihenkilötyön näkökulmasta?”.

Opinnäytetyön tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että autonominen työvuorosuunnittelu on esihenkilöiden näkökulmasta pääsääntöisesti toimiva työvuorosuunnittelumalli sitä toteuttavissa yksiköissä, sillä kukaan esihenkilöistä ei haluaisi luopua autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Vaikka haasteita ja kehitettävää löytyi jokaisesta yksiköstä, autonomisen työvuorosuunnittelun avulla saavutetut hyödyt olivat merkittävämmässä roolissa. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa koettuihin haasteisiin pystytään vaikuttamaan ja kehitysehdotukset ovat toteutettavissa olevia asioita. Kun näihin asioihin kiinnitetään huomiota autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamisessa, suunnittelu voidaan saada sujuvammaksi ja työyhteisön sekä esihenkilön arkea tukevaksi.

Autonomisen työvuorosuunnittelun nykytila

Autonomisen työvuorosuunnittelun nykytilaa esihenkilöt arvioivat haastattelussa esitetyllä arviointiasteikkokysymyksellä, jossa asteikko oli 1 ja 10 välillä, 1 tarkoitti huonoa ja 10 erinomaista. Esihenkilöiden näkökulmasta autonomisen työvuorosuunnittelun nykytila on keskivertoa parempi, kun keskiarvoksi saatiin 6,8. Kukaan esihenkilöistä ei arvioinut oman yksikkönsä nykytilannetta alle 5, eli keskivertoa alemmalla arvosanalla, joten voidaan päätellä, että yhdessäkään yksikössä työvuorosuunnittelun tilannetta ei koettu täysin toimimattomaksi.

Nykytilanteesta puhuttaessa sitä kuormittavia tekijöitä olivat esimerkiksi henkilöstön yhteisöllisyyden puute eli suunnittelussa ei aina ollut yhteisöllistä, vuorovaikutuksellista otetta. Autonomisen työvuorosuunnittelun toimimisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että henkilöstö pystyy toimimaan yhteisöllisesti ja keskustelemaan hankalistakin työvuorotilanteista keskenään sopien. Vaikka autonominen työvuorosuunnittelu mahdollistaa henkilöstölle omaa jaksamista tukevan työvuorojen ja vapaa-ajan sijoittelun, autonomisessa työvuorosuunnittelussa on otettava huomioon myös muut työyhteisön jäsenet sekä yksikön toiminnan turvaaminen. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa kaikkien toiveet ja työvuoromieltymykset ovat samanarvoisia, eikä ketään voida nostaa erityisasemaan. Suunnittelussa on myös huomioitava, että jokaisessa vuorossa on oltava paikalla tarvittava määrä omaa vakituista henkilöstöä. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa myöskään vuorosuunnittelun nopeus ei määritä suunnitelman toteutumista, vaan kaikki ovat suunnittelussa samalla viivalla suunnitteluajankohdasta huolimatta.

Keskusteluyhteys ja työyhteisön kyky sopia kompromisseista ovat tärkeässä asemassa. Työyhteisön keskinäisen vuorovaikutuksen puute vaikuttaa oleellisesti esihenkilön työhön, sillä esihenkilö on loppujen lopuksi aina vastuussa työvuorosuunnittelun oikeanlaisesta toteutuksesta. Esihenkilön on ongelmatilanteissa puututtava suunnitteluun ja sen kulkuun, mikä voi luoda ristiriitaitilanteita ja konflikteja työyhteisöön.

Autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutus esihenkilötyöhön

Tutkimuksen perusteella autonomisella työvuorosuunnittelulla on ollut erinäisiä vaikutuksia esihenkilötyöhön ja sen toteuttamiseen. Enemmistö esihenkilöistä koki, että autonominen työvuorosuunnittelu on mahdollistanut enemmän aikaa muulle esihenkilötyölle. Tutkimuksen perusteella aika, jonka esihenkilöt käyttivät työvuorosuunnittelun toteuttamiseen ja viimeistelyyn, oli pääsääntöisesti lyhentynyt aikaisemmasta suunnittelutavasta. Toki työvuorosuunnittelun keston vaikuttivat monet muuttuvat tekijät kuten suunniteltavan työvuorolistan kesto, suunnittelun piiriin kuuluvan henkilöstön määrä, miten moni henkilöstön jäsen oli suunnitteluun osallistunut ja miten yhteisöllisesti työvuorot oli suunniteltu. Autonomisen työvuorosuunnittelun mainittiin rytmittäneen esihen-

kilön työntekoa, sillä nyt työvuorosuunnittelun viimeistely aloitettiin vasta henkilöstön suunnitteluajanjakson sulkeuduttua. Selkeät päivämäärät ja deadlinet tukevat esihenkilötyön toteuttamista, kun työvuorosuunnittelua ei tarvitse toteuttaa hajanaisesti yhtenä päivänä tuolla ja yhtenä täällä, vaan suunnittelulle on selkeä ajankohta arjessa. Työvuorosuunnittelun toteuttaminen koettiin esihenkilöiden puolelta pääsääntöisesti helpompana autonomisessa työvuorosuunnittelussa, kun henkilöstö on omalla suunnittelullaan luonut työvuorolistalle jo pohjan eikä suunnittelua tarvinnut aloittaa täysin tyhjästä. Työvuorosuunnittelutoimintamallin muutoksella ei kuitenkaan koettu olevan merkittävää vaikutusta esihenkilötyöhön ja esihenkilön arkeen, mikä vaikuttaa ristiriitaiselta siihen nähden, että esihenkilötyöhön käytettävää aikaa koettiin vapautuneen eikä autonomisesta työvuorosuunnittelusta haluttu luopua.

Autonomisen työvuorosuunnittelun koettiin lisänneen esihenkilöiden tunteista henkilöstönsä. Henkilöstön tekemään työvuorosuunnitteluun tutustumalla esihenkilöt saivat arvokasta tietoa henkilöstön jäsenten työaikamieltymyksistä, vapaiden toivepituudesta sekä siitä, millaisia työrupeamia henkilöstön jäsen haluaisi tehdä. Tämä mahdollistaa henkilöstön tarpeita tukevan työvuorosuunnittelun suunnittelun viimeistelyvaiheessa, mikä taas omalta osaltaan antaa esihenkilölle välineen tukea henkilöstön työssäjaksamista ja hyvinvointia.

Yllä mainituista asioista voidaan päätellä, että vaikka esihenkilötyön ei loppujen lopuksi koettu merkittävästi muuttuneen, henkilöstön tyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin vaikuttaminen on koettu erittäin tärkeänä tekijänä, josta ei tahdota enää luopua. Esihenkilötyön tärkeä osa onkin huolehtia henkilöstönsä hyvinvoinnista ja työssäjaksamisesta sekä luoda parhaat mahdolliset olosuhteet työn toteuttamiselle.

Autonomisen työvuorosuunnittelun hyödyt ja haasteet

Tutkimuksen avulla saatiin selvitettyä autonomisen työvuorosuunnittelun merkittävimpiä hyötyjä ja haasteita esihenkilötyön näkökulmasta. Mainituimpana hyötynä ilmeni, että autonominen työvuorosuunnittelu toimi henkilöstön tyytyväisyyttä ja työhyvinvointia tukevana työvuorosuunnittelumallina. Mahdollisuus

työaikojen ja vuorojärjestelyiden hallintaan omia työaikamieltymyksiä mukailleen lisäävät työtyytyväisyyttä ja ovat merkittävä voimavarojen ylläpitäjä (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 9–10). Autonomisella työvuorosuunnittelulla esihenkilö mahdollistaa henkilöstölleen vapauden suunnitella omaa työtään ja vapaa-aikaansa omat voimavarat ja tarpeet huomioiden. Henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä voi olla merkittävässä roolissa siinä, miten laadukkaasti työtä tuotetaan ja toteutetaan. Autonomisen työvuorosuunnittelun tavoitteena onkin parantaa henkilöstön terveyttä, tehokkuutta, työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista sekä helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista epäsäännöllisistä työajoista huolimatta (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50; Terveet ja tulokselliset työajat... 2013, 5). Autonominen työvuorosuunnittelu antaa mahdollisuuden henkilöstölle ottaa vastuuta työn sujuvuudesta ja organisoinnista, jos työvuorosuunnittelu pystytään toteuttamaan yhteisöllisesti kaikki osat huomioiden. Muita hyötyjä olivat tässä luvussa jo edellä mainitut asiat, kuten kokemus siitä, että esihenkilö tuntee henkilöstönsä paremmin sekä autonomisen työvuorosuunnittelun säästämä aika esihenkilötyössä.

Tutkimuksesta ilmenneitä haasteita olivat esimerkiksi se, että jokaisen esihenkilön oli toistuvasti puututtava autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Autonomisen työvuorosuunnittelun onnistuminen vaatii selkeitä pelisääntöjä ja reuna-ehtoja, mutta myös tietoutta laista, vaadittavista mitoituksista, työaikaergonomiasta sekä työn tavoitteista ja vaatimuksista (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50–51). Toistuvia puuttumisia aiheuttivat sekä pelisäännöt, että lakiin ja työehtosopimukseen liittyvät asiat. Pelisääntöjen puolesta puuttumista aiheutti esimerkiksi niiden noudattamatta jättäminen. Työvuorosuunnittelussa ei välttämättä tahdottu joustaa omasta suunnitelmasta ja tehdä kompromisseja tai työvuorosuunnitelmaan suunniteltiin vain yksittäistä vuoroa, vaikka työtä toteutettiin kolmessa vuorossa. Yhteisten pelisääntöjen noudattamatta jättäminen kuormitti esihenkilöitä. Pelisääntöjen luominen työyhteisöön takaa jokaiselle tasa-arvoisen suunnittelumahdollisuuden ja näillä pelisäännöillä turvataan myös yksikön toiminta. Jos näistä ei pidetä kiinni, joutuu esihenkilö puuttumaan enemmän autonomisen työvuorosuunnittelun kulkuun ja käyttämään aikaa aiheen puimiseen. Yhteisten pelisääntöjen noudattamatta jättäminen voi luoda myös työyhteisöön konflikteja. Lakiin ja työehtosopimukseen liittyvissä asioissa jouduttiin puuttumaan esimerkiksi liian lyhyisiin lepoaikoihin,

liian pitkiin työrupeamiin tai vääriin määriin vapaapäiviä. Yksiköissä, jossa työvuorosuunnittelu tapahtui henkilöstön puolelta sähköisesti, puuttumisia näihin asioihin oli selkeästi vähemmän. Näiden yksiköiden esihenkilöiden mukaan työvuorosuunnittelujärjestelmä ei anna suunnitella työehtosopimuksen vastaisesti, vaan se huomioi esimerkiksi työvuorojen väliset lepoajat suunnittelua tehdessä. Tämä siis vähensi esihenkilön tarvetta puuttua työvuorosuunnitteluun työvuorosuunnittelua ohjaavien lakien ja ohjeistuksien takia. Ensiarvoisen tärkeää autonomisessa työvuorosuunnittelussa onkin, että henkilöstö olisi tietoinen työvuorosuunnittelua ohjaavista laista ja ohjeistuksista.

Toimiva autonominen työvuorosuunnittelu vaatii myös suunnitteluun sitoutuneen työyhteisön. Tutkimuksesta ilmeni, etteivät kaikki henkilöstön jäsenet osallistuneet työvuorosuunnitteluun, vaan esihenkilö suunnitteli edelleen osan työvuorolistat. Vaikka kaikki esihenkilöt eivät kokeneet tätä haasteena, Hakola ja Kalliomäki-Levanto (2010, 8) muistuttavat, että autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttaminen vaatii henkilöstöltä osallisuutta suunnitteluun. Mitä useampi henkilöstön jäsen suunnittelee itse listansa, sitä paremmin suunnittelussa pystytään huomioimaan yhteisöllisyys, henkilöstön hyvinvointi ja esihenkilön suunnitteluun käyttämä aika voi vähentyä.

Mainittavaa tutkimuksessa oli myös työvuorosuunnittelujärjestelmän aiheuttama ristiriitaisuus. Osa esihenkilöistä kehui työvuorosuunnittelujärjestelmän toimintaa ja sen käyttöä, kun taas osa esihenkilöistä koki järjestelmän käytön ja työvuorosuunnittelun myös henkilöstön näkökulmasta vaikeana. Molemmat osapuolet totesivat mobiiliversion olevan epäselvempi käyttää, mutta selainversiota kehuttiin selkeämmäksi. Henkilöstön koettiin kuitenkin suunnittelevan mieluummin työvuoronsa mobiiliversion avulla, joten sen selkeys olisi ensiarvoisen tärkeää. Osassa yksiköitä työvuorosuunnittelu tapahtui edelleen paperisten suunnittelulistojen avulla osittain juuri siksi, että järjestelmä koettiin haastavaksi käyttää. Esihenkilö toteuttaa toimenkuvaansa kuuluvaa toiminnallista ja taloudellista työskentelyä eri järjestelmien kanssa toimiessa, joten olisikin ensiarvoisen tärkeää, että työvuorosuunnittelu pystyttäisiin toteuttamaan jo suoraan sähköisesti järjestelmään. Tämä vähentäisi esihenkilön työtä sekä mahdollisia virheitä vuorojen laittamisvaiheessa, kun työvuoroja ei tarvitsisi syöttää paperilta erikseen järjestelmään.

Opinnäytetyön tulokset mahdollistavat keskittymään autonomisessa työvuorosuunnittelussa ja sen kehittämisessä yleisimpiin haasteisiin kuten yhteisöllisyyden luomiseen, lakien ja ohjeistusten tuntemukseen sekä henkilöstön sitouttamiseen autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista laadittiin toimeksiantajan edustajalle erillinen tuotos.

7.2 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen tulosten avulla löydettiin ehdotuksia autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseksi.

Ensimmäiseksi kehityskohteeksi haastattelujen perusteella nousi autonomisen työvuorosuunnittelun aloittaminen ja ylipäätään sitä koskevat ohjeistukset. Autonomista työvuorosuunnittelua aloittaessa olisi tärkeää, että sekä esihenkilö että henkilöstö ovat tietoisia autonomisen työvuorosuunnittelun tarkoituksesta ja toteuttamistavoista.

Yhteisten pelisääntöjen rakentaminen yksikkökohtaisesti on merkittävässä roolissa siinä, miten autonominen työvuorosuunnittelu toteutuu. Pelisäännöistä ja ohjeistuksista voisi luoda kaikille yhteisen pohjan, jota voisi muokata aina yksikkökohtaisesti, kyseisen tahon tarpeisiin sopivaksi. Koska osassa yksiköitä autonominen työvuorosuunnittelu toimii paremmin kuin osassa, voisivat yksiköiden esihenkilöt jakaa omia kokemuksiaan toimivista pelisäännöistä ja niiden laatimisehdoista. Pelisäännöissä tulisi ottaa huomioon, että suunnittelun on oltava tasapuolista kaikille ja että autonomisessa suunnittelussa kenenkään työvuorosuunnitelma ei ole tärkeämpi kuin toisen. Pelisääntöihin voisi kirjata miten toimitaan ongelmatilanteissa ja miten ongelmatilanteet tullaan ratkaisemaan yhteisöllisesti. Pelisäännöt voisivat sisältää yksityiskohtaistakin ohjeistusta siitä, miten vuoroja suunnitellaan, esimerkiksi montako aamu- ja iltavuoroa tulisi suunnitella, montako yövuoroa listakohtaisesti voi suunnitella ja mistä kohtaa yövuorot tulee suunnitelmassa ottaa, onko mahdollista lepoaikojen puitteissa tulla iltavuorosta aamuvuoroon ja jäädä aamuvuorosta vapaalle sekä miten viikonloppuvapaiden kanssa toimitaan. Pelisääntöjä tulisi tarkastella toistuvasti ja muokata tarpeen sekä tilanteen mukaan.

Myös työvuorosuunnittelua ohjaavat lait, asetukset ja työehtosopimukset ovat asioita, joihin esihenkilöt säännönmukaisesti puuttuivat autonomisessa työvuorosuunnittelussa. Näistä asioista voitaisiin luoda yhteinen, yksinkertainen ohjeistus, jossa mainitaan tärkeimmät työvuorosuunnitteluun vaikuttavat asiat, esimerkiksi työvuorojen välisten lepoaikojen pituus, toteutuvien viikonloppuvapaiden määrä listakohtaisesti sekä miten monta työvuoroa voi suunnitella peräkkäin. Tärkeimpien kohtien listaaminen voisi tehdä lain ja ohjeistusten ymmärtämisestä helpommin sisäistettävää. Tärkeimmistä kohdista voisi luoda myös esimerkkisuunnitelman, jossa työvuorosuunnittelua ohjaavat ehdot saataisiin konkreettisesti esille.

Toinen kehitysehdotus koskee yksikkökohtaista työvuorosuunnittelun toteuttamista. Autonominen työvuorosuunnittelu on mahdollista sähköisesti työvuorosuunnittelujärjestelmän avulla ja useampi yksikkö voisikin tähdätä sähköistä suunnittelua kohti. Työvuorosuunnittelujärjestelmän kautta toteutettu suunnittelu auttaisi selkeyttämään vuorokohtaista henkilöstömäärää ja vuorojen sijoittelua sekä helpottaisi esihenkilön työtä, kun työvuoroja ei tarvitsisi paperisesta suunnittelulistasta syöttää järjestelmään käsin. Työvuorosuunnittelujärjestelmä ilmoittaa lakien ja työehtosopimuksen vastaisesta suunnittelusta automaattisesti, joten autonomiseen työvuorosuunnitteluun puuttuminen näiden saralta saattaisi vähentyä.

Kolmas kehitysehdotus koskee henkilöstön sitouttamista autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Autonominen työvuorosuunnittelu on yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, johon jokaisen henkilöstön jäsenen olisi hyvä osallistua, jo omaa jaksamistaan ja työhyvinvointiaan ajatellen. Henkilöstön sitouttaminen suunnitteluun nousi yhdeksi kehitysehdotukseksi haastatteluissa ja tähän olisi hyvä etsiä työkaluja esihenkilöille. Autonominen työvuorosuunnittelu saattaa tuntua kokemattomasta suunnittelijasta haastavalta, mutta työvuorosuunnittelun voisi toteuttaa työpaikalla yhdessä esihenkilön kanssa ensimmäisiä kertoja. Suunnittelussa alkuun päästyä henkilöstön jäsen saattaakin huomata, ettei suunnittelu ole niin haastavaa tai aikaa vievää, kuin oli ehkä kuvitellut.

Neljäs kehitysehdotus koskee työvuorosuunnittelujärjestelmää ja sen toimintaa. Työvuorosuunnittelujärjestelmä ja sen haastavuus vaikutti monessa yksi-

kössä suunnittelun toteuttamiseen. Aktiivinen palautteenanto järjestelmän kehittäjien suuntaan olisi tärkeää, jotta mahdolliset puutteet saataisiin korjattua. Esihenkilöillä oli myös hyviä kehitysehdotuksia järjestelmän suhteen, esimerkiksi puutevuorojen korostaminen erikseen työvuorosuunnittelunäkymään sekä toistuvien vuorojen lisääminen pidemmälle ajanjaksolle muuten, kuin vain työvuorolistakohtaisesti kerrallaan. Näitä ideoita voitaisiin viedä eteenpäin järjestelmän asiantuntijoiden suuntaan, josko niiden toteuttaminen olisi mahdollista. Koulutukset järjestelmän käyttöön ja niihin osallistuminen on myös ensiarvoisen tärkeää. Myös henkilöstön tulisi osallistua koulutuksiin ja kouluttautumismahdollisuuksia tulisi olla tarjolla säännöllisesti. Uusien työsuhteiden alkaessa henkilöstöä tulisikin ohjata näihin koulutuksiin, jotta autonomista työvuorosuunnittelua päästäisiin toteuttamaan jo alusta asti.

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole yksiselitteistä ohjetta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida eettisyyden, luotettavuuden ja uskottavuuden perusteella. Eettisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimusta tehdessä on noudatettu eettisiä periaatteita, tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa hyvää eikä se saa aiheuttaa haittaa tutkimukseen liittyville tahoille. Luotettavuudella tarkoitetaan, että tutkimuksen toteuttamisen lähestymistavat ja menetelmät on valittu perustellusti ja ne ovat olleet oikeanlaisia. Uskottavuus taas tarkoittaa sitä, että tutkimusta tarkastellessa voidaan olla vakuuttuneita siitä, että esitetyt asiat on kuvattu asianmukaisesti ja ne ovat tapahtuneet. (Puusa ym. 2020, 167; Tuomi & Sarajärvi 2017, 121.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan myös tutkimuksen kohteen, materiaalien ja niiden tulkintojen yhteensopivuudella. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida koko tutkimuksen ajan. Jokaisesta vaiheesta on pystyttävä kuvaamaan ja perustelemaan miksi jokin valinta tai ratkaisu on tehty sekä arvioitava näiden tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta tutkimuksen näkökulmasta. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettu tutkimus on kokonaisuutena ainutlaatuinen, eikä sen täysin samankaltainen toistaminen ole käytännössä mahdollista. Jos tutkimus pyritään toteuttamaan uudel-

leen samankaltaisesti kuin aiempi tutkimus on tehty, mahdollisen toistajan tulisi kuitenkin löytää omien tulkintojensa ohelle myös aiemman tutkimuksen tulkinta. (Vilka 2021b, 155–157.)

Opinnäytetyön tutkimusta ja sen tuloksia voidaan mielestäni pitää luotettavina. Tutkimus on toteutettu eettisesti, luotettavasti ja uskottavasti. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin koko prosessin ajan ja jokainen vaihe oli huolellisesti suunniteltu ja aikataulutettu. Aikatauluun oli huomioitu myös yllättävien ja odottamattomien käänteiden varalle joustavuutta, jotta tutkimuksen laadukas toteuttaminen ei vaarantuisi.

Laadullisen tutkimusmenetelmän valinta oli selvä jo alkumetreillä opinnäytetyön aihevalinnan jälkeen. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietää autonomisen työvuorosuunnittelun nykytila esihenkilötyön näkökulmasta ja sen vaikutukset esihenkilötyöhön. Laadullinen tutkimusmenetelmä haastatteluilla oli sopeva menetelmä, sillä haastattelulla saadaan laajempi ja henkilökohtaisempi kuva käsiteltävästä aihealueesta, kuin kyselylomakkeen muodossa.

Teorialähteet valittiin tarkoin ja niitä käytettiin kattavasti. Teorialähteisiin tutustuttiin syvällisesti ennen haastattelukysymysten laatimista ja myös tutkijan oma kokemus työvuorosuunnittelusta ja tutkimusta käsittelevästä alasta edisti tutkimuksen ja haastattelujen onnistumista.

Tutkijan oma kokemus työvuorosuunnittelun saralla sekä esihenkilövetoisesta suunnittelusta, että autonomisesta työvuorosuunnittelusta ovat olleet voimavara tutkimusta tehdessä. Käsitteiden ja tutkimuksen ympäristön ymmärtäminen on auttanut teorialähteen hankkimisessa, haastattelukysymysten laatimisessa sekä tutkimusaineiston analysoimisessa. On kuitenkin pohdittava, onko tutkija osannut jättää oman näkökulmansa tutkimuksen toteuttamisen aikana syrjään ja onko tutkija suhtautunut avoimin mielin saamaansa tietoon. Tähän on ainakin vahvasti pyritty tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Teoriatietoa hankkiessa saatua tietoa pyrittiin avaamaan opinnäytetyöhön niin, että myös aihealueesta tietämätön pystyy sisäistämään lukemansa vaivattomasti. Tutkija pysyi haastatteluissa neutraalina eikä kommentoinut omia näkemyksiään haastattelun aikana. Kysymysasettelu pysyi samana kuin se oli ennakkoon haastateltaville ilmoitettu.

Haastateltavien saaminen opinnäytetyöhön oli odotettua haastavampaa. Haastattelupyynnöt välitettiin sähköpostitse ja pyyntöjä laitettiin useamman kerran, kun vastauksissa kului aikaa. Haastatteluiden toteuttamiselle oli alkuperäisen aikataulun mukaan varattu aikaa kaksi viikkoa, mutta lopulta haastattelut suoritettiin neljän viikon aikana. Haastattelut kuitenkin aloitettiin suunniteltua aikaisemmin, joten tutkimuksen toteuttamiseen tällä ei ollut vaikutusta. Aikataulujen yhteensovittaminen oli helpompaa laajemmalla viikkomäärällä. Haastattelujen ajankohta osui myös suosituille lomajaksolle, joka osaltaan vaikutti haastatteluajan sopimiseen.

Puolistrukturoidusti toteutettu haastattelu oli toimiva haastattelumuoto kyseisessä tutkimuksessa. Työvuorosuunnittelu ja sen vaikutus esihenkilötyöhön on laaja aihealue, joten oli hyvä, että haastateltavat saivat rauhassa ennen haastattelua tutustua esitettäviin kysymyksiin. Tästä myös osa haastateltavista antoi positiivista palautetta haastattelun aikana. Kysymysten tietäminen etukäteen loi haastattelutilanteesta varmasti myös rennomman tapahtuman, kun yllättäviä käännteitä ei ollut tiedossa. Osa haastateltavista oli suunnitellut vastauksensa etukäteen, joten yllättävien käännteiden puute voidaan nähdä myös haastatteluaineistoon vaikuttaneena asiana. Rehelliset tunnereaktioista kumpuavat vastaukset jäivät todennäköisesti puuttumaan.

Haastattelut toteutettiin anonyymisti ja tätä painotettiin haastattelupyynnöjä lähettäessä sekä vielä haastattelun aikana. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna, koska haluttiin saada jokaisen yksilön oma rehellinen näkemys esiin. Haastattelut litteroitiin kokonaisuudessaan, sillä haluttiin varmistua siitä, ettei mikään kohta jää huomioimatta. Yksittäisen haastattelukysymyksen sisällä saattoi tulla vastauksia myös muiden kysymysten aihepiiriin liittyen. Litteroinnista eroteltiin tämän jälkeen kysymyksiä konkreettiset vastaukset, jonka jälkeen aineisto teemoitettiin vielä erikseen esiin nousseiden, tutkimuskysymyksiä tukevien teemojen mukaisesti. Näin ollen voidaan todeta, että haastatteluaineisto on hyödynnetty kokonaisuudessaan, eikä mikään tutkimuksen kannalta oleellinen asia ole jäänyt huomaamatta. Haastattelujen luotettavuutta lisäsi vielä haastateltavien asiantuntemus aihealuetta kohtaan. Jokainen haastateltava toteuttaa esihenkilötyötä ja jokaisen haastateltavan yksikössä on käytössä tällä hetkellä autonominen työvuorosuunnittelu.

Haastatteluista saadut tutkimustulokset on kirjattu tähän opinnäytetyöhön kattavasti, eivätkä tutkimustulokset sisällä tutkijan omaa näkemystä, kuten kuuluukin. Lainauksia haastatteluista on käytetty paljon, sillä haastateltavilla oli tutkimuksen tuloksien kannalta oleellisia mielipiteitä ja kommentteja, jotka haluttiin tuoda esiin tutkimukseen. Myös tämä tukee osaltaan tutkimuksen uskottavuutta.

7.4 Jatkotutkimuksen aiheet

Opinnäytetyön aihealue on laaja ja siitä on mahdollista toteuttaa useitakin jatkotutkimuksia tulevaisuudessa. Sosiaali- ja terveysalalla työvuorosuunnittelu ja sen toteuttaminen on jatkuvasti pinnalla oleva ajankohtainen aihe, sillä alaa toteutetaan pääsääntöisesti epäsäännöllisenä vuorotyönä eikä työvuorosuunnittelun tarve tule poistumaan alalta koskaan.

Nykyinen aihe antaa jo itsessään mielestäni hyvän jatkotutkimusmahdollisuuden, sillä autonomista työvuorosuunnittelua esihenkilötyön näkökulmasta voisi tutkia uudestaan nykyisten kehitysehdotusten toteuttamisen jälkeen. Näin saataisiin uutta informaatiota siitä, onko tämän tutkimuksen johtopäätöksistä ja kehitysehdotuksista ollut hyötyä autonomiseen työvuorosuunnitteluun esihenkilötyön saralla. Tämä antaisi uutta tietoa aiheeseen, josta ei ole juuri tutkimuksia toteutettu.

Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotosta voisi mielestäni tehdä eri paikkoihin toiminnallisia tutkimuksia, joissa pystytään vaikuttamaan mahdollisiin haasteisiin jo heti toiminnan alusta saakka. Näissä tutkimuksissa tulisi huomioida henkilöstön lisäksi myös esihenkilötyön näkökulma, jotta autonominen työvuorosuunnittelu olisi molempien arkea tukeva työvuorosuunnittelun malli.

LÄHTEET

Cillie-Smith, L. 2012. Workforce Planning Toolkit. Knowers Publishing. E-kirja. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/Record/nelli29_mamk.2550000001004008 [viitattu 30.12.2022].

Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosuunnittelu hoitoalalla: Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hietala, H. & Kaivanto, K. 2019. 101 kysymystä ja vastausta uudesta työaika-laista. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225893> [viitattu 30.12.2022].

Hietala, H., Kaivanto, K., Pystynen, J. & Valvisto, E. 2015. Esihenkilön työ-oikeus. Helsinki: Talentum Media. E-kirja. Päivitetty 31.8.2022. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.228290> [viitattu 1.1.2023].

Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. 2019. Uusi työaikalaki käytännössä. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.224847> [viitattu 28.12.2022].

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.143010> [viitattu 5.1.2023].

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223631> [viitattu 13.1.2023].

Härmä, M., Hakola, T., Karhula, K., Kivimäki, M., Koskinen, A., Ojajärvi, A., Oksanen, T., Puttonen, S., Ropponen, A. & Turunen, J. 2019. Työaikojen muutosten ja kehittämisinterventioiden vaikutukset työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja työhön osallistumiseen. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618368> [viitattu 2.1.2023].

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227240> [viitattu 7.1.2023].

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225440> [viitattu 7.1.2023].

Kärkkäinen, M. & Äimälä, M. 2017. Työsopimuslaki. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.222179> [viitattu 30.12.2022].

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.222561> [viitattu 9.1.2023].

Laaksonen, H., Laitinen, H., Hiilamo, H., Hautaviita, P., Hyvärinen, H. & Vänni, K. 2020. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä. Helsinki: Sanoma Pro. E-

kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225528> [viitattu 9.1.2023].

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 28.12.2012/980.

Lanne-Erikson, M. & Rousu, S. 2021. Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolia Ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504805/2021%20OIVA%2039%20L%c3%a4hijohtaminen%20sosiaalialalla.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 8.1.2023].

Nikula, S. 2022. Johtamislupaukset: luomisesta lunastamiseen – opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.228254> [viitattu 5.1.2023].

Paanetoja, J. 2019. Työoikeus tutuksi. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225477> [viitattu 27.12.2022].

Parnila, K. & Tähtinen, O. 2017. Työsopimuslaki käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223402> [viitattu 1.1.2023].

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-Kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225650> [viitattu 13.1.2023].

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä: Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf> [viitattu 8.1.2023].

Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301.

Suomen lähi- ja perushoitajaliitto. s.a. Hoitajamitoitus sosiaali- ja terveyshuollossa, sekä varhaiskasvatuksessa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/henkiloston-maara/> [viitattu 1.1.2023].

Tehy. s.a. Työelämäopas: Työehtosopimukset. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tehy.fi/fi/tyoelamaopas/tyoehtosopimukset> [viitattu 1.1.2023].

Terveet ja tulokselliset työajat sosiaalipalvelualalla. 2013. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.superliitto.fi/site/assets/files/9804/tervultyoajkansilla2013.pdf> [viitattu 2.1.2023].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-Kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227168> [viitattu 12.1.2023].

Työaika-autonomia: Yhteisöllinen työvuorojen suunnittelukäytäntö. s.a. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/tyosuhde/tyoajat/tyoaika-autonomia/> [viitattu 27.12.2022].

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Työaikalaki-opas. Työ- ja elinkeinoministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-520-1> [viitattu 1.1.2023].

Työsuojeluhallinto. 2022a. Työajan suunnittelu ja seuranta. WWW-dokumentti. Päivitetty 15.12.2022. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyo-aika/suunnittelu-ja-seuranta> [viitattu 1.1.2023].

Työsuojeluhallinto. 2022b. Yötyö. WWW-dokumentti. Päivitetty 17.1.2022. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/yotyo> [viitattu 1.1.2023].

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1.–2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227174> [viitattu 12.1.2023].

Vilka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227023> [viitattu 12.1.2023].

Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus 1.5.2022–30.4.2024. 2022. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.superliitto.fi/site/assets/files/5018/sostes_2022_2024_web.pdf [viitattu 8.1.2023].

Your Europe. 2022. Työaikasäännöt EU:ssa: vähimmäisvaatimukset. WWW-dokumentti. Päivitetty: 23.6.2022. Saatavissa: https://europa.eu/youreurope/business/human-resources/working-hours-holiday-leave/working-hours/index_fi.htm [viitattu 3.1.2023].

KUVALUETTELO

Kuva 1. Esihenkilötyön alueita. Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä: Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>

Kuva 2. Esihenkilön tehtäviä. Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.143010>

Kuva 3. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet. Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing.

Kuva 4. Esimerkki jaksotyön työvuorosuunnittelusta.

Kuva 5. Yhteiset pelisäännöt autonomisessa työvuorosuunnittelussa. Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosuunnittelu hoitoalalla: ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kuva 6. Autonomisen työvuorosuunnittelun nykytila yksiköissä.

Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset:

1. Minkä verran käytit aikaa listakohtaisesti työvuorosuunnitteluun ennen autonomista työvuorosuunnittelua?
2. Mitkä asiat koit hyväksi aikaisemmassa työvuorosuunnittelumallissa?
3. Mitkä asiat koit haasteellisiksi aikaisemmassa työvuorosuunnittelumallissa?
4. Minkä verran käytät aikaa työvuorojen suunnitteluun listakohtaisesti autonomisessa työvuorosuunnittelumallissa?
5. Millä arvosanalla kuvailisit autonomisen työvuorosuunnittelun nykytilaa yksikössänne? (asteikko 1–10, 1 huono ja 10 erinomainen) Miksi?
6. Ovatko listasuunnittelun pelisäännöt ja ohjeistukset selkeät henkilöstölle? (*tarvittava henkilöstömitoitus, lain ja työehtosopimuksen määrittämät työ- ja lepoajat yms.*)
7. Joudutko puuttumaan autonomisen työvuorosuunnittelun kulkuun? Miten usein, millaisissa asioissa?
8. Koetko autonomisen työvuorosuunnittelun mahdollistavan sinulle enemmän aikaa muuhun esihenkilötyöhön?
9. Mitä hyötyjä olet kokenut autonomisessa työvuorosuunnittelussa esihenkilötyön kannalta?
10. Mitä haasteita olet kokenut autonomisessa työvuorosuunnittelussa esihenkilötyön kannalta?
11. Onko esihenkilötyö muuttunut autonomisen työvuorosuunnittelun myötä? Miten?
12. Kuinka työvuorosuunnittelutoimintamallin muutos on mielestäsi onnistunut esihenkilötyön näkökulmasta?
13. Haluaisitko luopua autonomisesta työvuorosuunnittelusta? Miksi haluaisit tai et haluaisi?
14. Onko autonominen työvuorosuunnittelu toimiva työvuorosuunnittelun malli yksikössänne? Miksi on tai miksi ei ole?
15. Mitä asioita toivoisit vielä kehitettävän autonomisen työvuorosuunnittelun mallissa esihenkilötyön kannalta?
16. Vapaa sana autonomisesta työvuorosuunnittelusta esihenkilötyön näkökulmasta, jos jotain jäi vielä sanomatta?