

Piia Jussila

Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen työyhteisössä

Opinnäytetyö

Matkailualan johtamisen ja
kehittämisen koulutusoh-
jelma

Kevät 2023



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Jussila Piia

Työn nimi: Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen työyhteisössä

Tutkintonimike: Restonomi (YAMK)

Asiasanat: Autonominen työvuorosuunnittelu, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, oman työn hallinta, työntekijäkokemus

Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan työntekijän käsityksiä, tunteita ja kokemuksia organisaatio- ja johtamiskulttuurista, työstä ja työympäristöstä. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaa työtään koskien edistävät positiivisen työntekijäkokemuksen kehittymistä. Autonomisella työvuorosuunnittelulla tarkoitetaan työvuorosuunnittelun toimintamallia, jossa työntekijät suunnittelevat työvuoronsa itse tiettyjä reuna-ehtoja noudattaen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli autonomisen työvuorosuunnittelun avulla edistää työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Tarkoituksena oli tutkia, minkälaisia asenteita työntekijöillä oli autonomista työvuorosuunnittelua koskien sekä mitata muutoksen onnistumista työyhteisössä. Tarkoituksena oli kehittää autonomisen työvuorosuunnittelun toimintamallia sujuvaksi ja siten, että se voidaan halutessa laajentaa käytettäväksi kaikkiin Oulun yliopistollisen sairaalan ateriapalvelujen työyksiköihin. Tutkimusongelmana oli se, ettei työntekijöillä ollut tarvittavaa tietoa ja osaamista autonomista työvuorosuunnittelua koskien.

Opinnäytetyö toteutettiin konstruktivisen tutkimuksen prosessia mukaillen. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi järjestin pilottiin osallistuville työntekijöille kaksi kyselyä, koulutuksen ja työpajan. Kyselyt järjestettiin kehittämistyön alku- ja loppuvaiheessa. Koulutuksen tarkoituksena oli lisätä työntekijöiden tietoutta autonomista työvuorosuunnittelua koskien. Työpajan tarkoituksena oli kehittää yhdessä ohjeet autonomisen työvuorosuunnittelun tueksi. Työpajassa kehittämismenetelmänä käytin Aivorihi-ideointimenetelmää.

Kehittämistyön aikana pilotoitiin autonomisen työvuorosuunnittelun toimintamalli Oulun yliopistollisen sairaalan kahviopalveluissa. Pilotoinnin aikana työntekijät suunnittelivat kaksi työvuorolistaa omien mielityksensä mukaisesti tietyt reunaehdot ja ohjeet huomioiden. Kyselyjen tulosten perusteella autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto edisti työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Työntekijät kokivat voivansa helpommin vaikuttaa omiin työvuoroihinsa ja tasapuolisuuden koettiin toteutuneen paremmin autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton myötä. Huomioitava asia on kuitenkin se, etteivät kaikki työntekijät kokeneet tasapuolisuuden toteutuvan työvuorosuunnittelussa. Kehittämistyö jatkuu työyhteisössä opinnäytetyön päätyttyä. Tasapuolisuuden toteutumista työvuorosuunnittelussa tulee tarkastella pidemmältä ajanjaksolta.

Abstract

Author(s): Jussila Piia

Title of the Publication: Developing Self-Scheduling in a Work Community

Degree Title: Master of Hospitality Management

Keywords: self-scheduling, work-life balance, autonomy at work, employee experience

Employee experience refers to employee's feelings, experiences and perceptions on organizational and management culture, work, and work environment. Employees' opportunities to influence their own work promote development of a positive employee experience. Self-scheduling refers to an operating model where employees autonomously plan their work shifts, following certain conditions.

The aim of this thesis was to improve employees work-life balance by self-scheduling. The purpose was to investigate what kind of attitudes employees have regarding self-scheduling and to measure the success of the change in the work community. The purpose of the work was to develop a fluent self-scheduling operating model in the work community and that it could be implemented in all food service units of Oulu University Hospital. The research problem was that the employees did not have the necessary knowledge and skills regarding self-scheduling.

The thesis was carried out following an adapted constructivist research process. To solve the research problem, I ran two surveys, a training session and a workshop for the employees participating in the pilot. Surveys were used at the beginning and end of the development work. The purpose of the training session was to increase the employees' knowledge regarding self-scheduling. The purpose of the workshop was to co-develop guidelines to support the self-scheduling. In the workshop, I used brainstorming as a development method.

During the development work, the operating model for self-scheduling was piloted in the cafeteria services of Oulu University Hospital. During the pilot, the employees planned two work shift schedules according to their own preferences, taking certain conditions and guidelines into account. Based on the results of the surveys, self-scheduling improved the employees' work-life balance. They also reported that they could better influence their own shifts and that self-scheduling improved the equality of shift planning. However, it is noteworthy that some employees experienced that the shift-planning was not even-handed. The development work continues in the work community after the thesis is finished. Equality in self-scheduling should be observed over a longer period.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen työntekijäkokemuksen edistämiseksi ..3	
2.1	Työntekijäkokemus	3
2.2	Oman työn hallinta ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen osana työntekijäkokemusta	8
2.3	Työyhteisön kehittäminen ja muutoksen johtaminen työyhteisössä	10
2.4	Osallisuus työyhteisössä ja oman työn kehittämisessä.....	15
2.5	Autonominen työvuorosuunnittelu muuttaa työyhteisön toimintatapoja.....	15
3	Tutkimusstrategia ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät	21
3.1	Konstruktiivinen tutkimus tutkimusstrategiana.....	21
3.2	Aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät.....	23
3.3	Kehittämismenetelmät.....	25
3.4	Ohjeen tekeminen.....	26
3.5	Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys ja luotettavuuden arviointi	26
4	Työntekijöiden mielipiteiden tutkiminen ja autonomisen työvuorosuunnittelun ohjeiden kehittäminen työpajassa.....	29
4.1	Tutkimuksen toimeksiantaja	29
4.2	Tutkimuksen toteuttaminen	30
4.3	Kehittämistyön toteuttaminen.....	31
5	Tutkimustulokset	36
5.1	Kehittämistyön tavoitteet ja niiden toteutuminen	36
5.2	Työntekijöiden kokemus autonomisen työvuorosuunnittelun tarpeesta ja asenteet autonomista työvuorosuunnittelua kohtaan.	39
5.3	Työntekijöiden tieto ja osaaminen autonomista työvuorosuunnittelua koskien	41
5.4	Avoimet kysymykset.....	44
6	Pohdinta	47
	Lähteet	50
	Liitteet	

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen Oulun yliopistollisen sairaalan (OYS) ateriapalveluissa. Aihe on ajankohtainen, koska autonominen työvuorosuunnittelu on käytössä suuressa osassa OYSin työyhteisöjä, ja hoitotyössä se on jo vakiintunut työvuorosuunnittelun toimintamalli. Aiheena autonominen työvuorosuunnittelu ei ole uusi, mutta se on vähemmän käytetty työvuorosuunnittelun malli ateriapalveluissa. Autonomista työvuorosuunnittelua on yritetty ottaa työyhteisössäni käyttöön jo aikaisemmin, mutta sen käyttöönotto on jäänyt tekemättä resurssien puutteen vuoksi. Olen omassa työssäni suunnitellut työvuoroja ja koen, että voin viedä työyhteisössä eteenpäin aiheeseen liittyvää kehittämistyötä ja ohjata työntekijöitä työvuorosuunnitelman tekemisessä.

Autonominen työvuorosuunnittelu on aiheena toimeksiantajalle hyödyllinen, koska autonomisen työvuorosuunnittelun on koettu työntekijöiden keskuudessa vaikuttavan positiivisesti työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, vähentävän sairauspoissaoloja ja esihenkilöiden keskuudessa sen on koettu säästävän aikaa muihin työtehtäviin (Härmä 2019, 52–53, 63; Koivumäki, Aschan, Kasanen, Sinivaara & Vihersalo 2005, 19–23; Hung 2002, 37). Onnistunut autonomisen työvuorosuunnittelu vaatii työyhteisöltä yhteistä keskustelua, yhteisistä pelisäännöistä sopimista ja esihenkilöiden ja työntekijöiden kouluttamista (Härmä 2019, 51–53).

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu työntekijäkokemuksesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä kuten työntekijöiden mahdollisuudesta osallistua ja vaikuttaa omaan työhönsä, työtä koskevaan päätöksentekoon sekä sovittaa yhteen työtä ja vapaa-aikaa. Yhtenä keinona tähän on työaika-autonomia, jonka käyttöönotto muuttaa työyhteisön toimintatapoja. Toimintatapojen muutoksen onnistuminen edellyttää muutosprosessin ymmärrystä ja hyvää muutosjohtamista.

Ravitsemisalalla on työvoimapula, ja työntekijöiden liikkuvuus näkyy myös omassa työyhteisössämme. Aikaisemmin työstä siirryttiin lähinnä eläkkeelle, mutta nykyään työntekijät siirtyvät myös toisiin työpaikkoihin. Tästä syystä tarvitaan konkreettisia toimia positiivisen työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on autonomisen työvuorosuunnittelun avulla edistää työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Tarkoituksena on kehittää autonomista työvuorosuunnittelua sujuvaksi ja siten, että se voidaan halutessa laajentaa käytettäväksi kaikkiin ateriapalvelujen työyksiköihin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, minkälaisia asenteita työntekijöillä on autonomista työvuorosuunnittelua koskien. Tarkoituksena on kehittää työyhteisön kanssa yhdessä autonomisen työvuorosuunnittelun toimintamallia.

Opinnäytetyö on työelämää tukevaa tutkimuksellista kehittämistoimintaa. Toimeksiantajana toimii OYS Ateriapalvelut. OYS Ateriapalvelut on Pohjois-pohjanmaan hyvinvointialueen konsernipalvelujen ateria- ja puhtauspalveluihin kuuluva yksikkö, jonka toimipisteet sijaitsevat Oulun yliopistollisessa sairaalassa (OYS) ja sen lähiympäristössä. OYS Ateriapalvelujen tehtävänä on sairaalan potilasruokailun järjestäminen sekä ravintola- ja kahviopalvelujen tuottaminen. Asiakkaita ovat sairaalassa asioivat potilaat, vierailijat ja henkilökunta.

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana on konstruktivinen tutkimus. Kehittämismenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytetään työpajatyöskentelyä. Tutkimusaineistoa kerätään lomakekyselyillä (2kpl). Tutkimusongelmana on se, että työntekijöillä ei ole tarvittavaa tietoa ja kokemusta autonomisesta työvuorosuunnittelusta. **Teoreettiset tutkimuskysymykset ovat:**

- *Minkälainen on autonomisen työvuorosuunnittelun toimintamalli?*
- *Millaisilla prosesseilla muutos saadaan aikaan työyhteisössä?*
- *Miten autonominen työvuorosuunnittelu vaikuttaa työntekijäkokemukseen?*

Empiiriset tutkimuskysymyksiä ovat:

- *Minkälaisia ohjeita ja osaamista OYS Ateriapalveluissa tarvitaan autonomisen työvuorosuunnittelun tueksi?*
- *Miten työntekijät kokevat autonomisen työvuorosuunnittelun vaikuttaneen työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen?*

2 Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen työntekijäkokemuksen edistämiseksi

Tulevaisuuden työpaikoilla on kova kilpailu työntekijöistä ja siksi on pystyttävä luomaan työpaikkoja, joissa työntekijät todella viihtyvät. Aikaisemmin organisaatiot ovat olettaneet, että työntekijät tarvitsevat työpaikkaa elääkseen ja organisaatioilla on ollut valta suhteessa työntekijöihin. (Morgan 2019.) Sitran megatrendit 2023 ennustavat toimeentulokeskeisen hyvinvointikäsityksen muuttuvan elämänlaatua korostavampaan hyvinvointikäsitykseen. Tällöin hyvinvoinnilla ei tarkoiteta sitä, että ihmiset tulevat taloudellisesti hyvin toimeen vaan se pitää sisällään paljon muutakin kuten sosiaalisia suhteita, kestäviä elämäntapoja ja merkityksellisyyden kokemuksia (Dufva & Rekola 2023). Liiketoiminnassa on jo siirrytty pelkkien tuotteiden ja palvelujen myynnistä kokemusten myymiseen. Asiakkaat odottavat mieleenpainuvia ja vahvoja tunteita herättäviä kokemuksia. Nämä samat odotukset ovat siirtyneet myös työpaikoille. Jotta organisaatiot voivat pitää kiinni työntekijöistään ja pärjätä kilpailussa parhaista osajista, täytyy niiden pystyä vastaamaan työntekijöiden odotuksiin ja luomaan positiivisia ja merkityksellisiä kokemuksia myös työpaikoilla. (Huhta & Myllyntaus 2021, 215.)

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ovat tärkeä osa positiivista työntekijäkokemusta. Hyvän työntekijäkokemuksen aikaansaamiseksi on kehitettävä työpaikoilla uusia toimintamalleja, joiden suunnittelussa työntekijät ovat itse mukana. Hyvinvointialueiden henkilöstöhallinnon valmistelijat nostivat vaikutusmahdollisuuksien osalta esille osallistavan eli autonomisen työvuorosuunnittelun sekä mahdollisuudet kehittää omaa työtä ja työhallintaa (Kuntatyönantajat 2023). Työvuoroautonomian avulla pyritään helpottamaan työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista ja lisäämään tunnetta oman työn hallinnasta. Uusien toimintamallien kehittäminen tarkoittaa muutoksia työtavoissa ja muutosprosessien eteenpäin viemistä voidaan helpottaa hyvän muutosjohtamisen keinoin.

2.1 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus (employee experience) on työntekijän havaintojen summa vuorovaikutuksesta organisaation kanssa, jossa hän työskentelee (Maylett, Patterson & Wride 2017, 26). Työntekijäkokemus on työntekijän käsityksiä, tunteita ja kokemuksia organisaatio- ja johtamiskulttuurista, työstä ja työympäristöstä (Huhta & Myllyntaus 2021, 120–123; Laaksonen 2023, 16). Työn-

tekijäkokemus on kokonaisvaltainen, henkilökohtainen ja dynaaminen. Dynaamisuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijäkokemus rakentuu vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Se on kokonaisvaltainen, jolloin sitä voidaan tarkastella eri ulottuvuuksista kuten fyysisen työympäristön tai sosiaalisten suhteiden näkökulmasta. Työntekijäkokemuksen henkilökohtaisuudella viitataan siihen, että kokemus on aina yksilöllinen. (Laaksonen 2023, 16.)

Työntekijäkokemus koostuu useista erilaisista elementeistä, joita ovat johtaminen, kulttuuri, olemassaolon tarkoitus, työn ominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö, hyvinvointi, fyysinen ympäristö ja työvälit. Nämä elementit korostuvat eri töissä eri tavoin eivätkä niiden rajat ole selkeät. (Huhta & Myllyntaus 2021, 161–162.) Henkilökohtaisen ulottuvuutensa vuoksi näiden elementtien tärkeys voi myös vaihdella eri työntekijöiden kohdalla huomattavasti. Toiselle voi olla tärkeämpää saada vaikuttaa omiin työaikoihinsa, toinen pitää tärkeämpänä sitä, että työilmapiiri on hyvä (Järvinen 2008, 23).

Työntekijäkokemus syntyy työntekijän ja työnantajan välisistä vuorovaikutushetkistä ja toisaalta myös työntekijän yksittäisistä työhön liittyvistä hetkistä. Morganin (2017, 8) mukaan työntekijäkokemus syntyy siinä pisteessä, missä työntekijän odotukset tarpeet ja halut kohtaavat organisaation teot näiden tarpeiden, odotusten ja halujen tyydyttämiseen. Toisin sanoen positiivisissä työntekijäkokemuksia syntyy, kun työnantaja pystyy toimillaan vastaamaan työntekijän odotuksiin.

Työntekijäkokemusta voidaan tarkastella työntekijäpolun näkökulmasta, jolloin kokemuksiin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: ennen työsuhdetta, työsuhteen aikana ja työsuhteen jälkeen. Kaikissa näissä työntekijäpolun vaiheissa on erilaisia vuorovaikutustilanteita, joita tarkastelemalla voidaan ymmärtää, miten työntekijäkokemus syntyy. Tällaisia vuorovaikutustilanteita ns. kohtauspisteitä ovat esimerkiksi rekrytointi, perehdytys, palkitseminen, palautteen antaminen ja työsuhteen päättymiseen liittyvä loppukeskustelu. (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 7–8, 15–28, 44.)

Työntekijäkokemuksen kehittämisen tavoitteena on työtyytyväisyyden, työn imun ja työhyvinvoinnin parantaminen, muista työnantajista ja organisaatioista erottautuminen, liikevaihdon kasvattaminen sekä kehittämistyön vaikuttavuuden parantaminen organisaatiossa (Huhta & Myllyntaus 2021, 120–123). Työntekijäkokemuksen johtaminen vaatii työntekijäymmärrystä ja aitoa kiinnostusta panostaa työntekijöiden hyvinvointiin (Laaksonen 2023). Työntekijäymmärrystä voidaan työyhteisössä kartuttaa kyselytutkimusten, haastattelujen, työpajojen ja fokusryhmien

avulla (Huhta ja Myllyntaus 2021, 72–75). Organisaatioissa on päätettävä mihin työntekijäkokemuksen elementteihin ja vuorovaikutuspisteisiin halutaan panostaa, sillä kaikkia elementtejä ei voida yhtäaikaaisesti kehittää (Kuntatyönantajat 2023).

Työntekijäkokemus on myös työkalu työntekijöille merkityksellisten työn vaatimusten ja työn voimavarojen johtamiseen. Se on myös johtamis- ja kehittämismalli, jossa työntekijät ovat keskeisessä asemassa. Työntekijäkokemuksen kehittämisen tavoitteena on lisäarvon tuottaminen työntekijöille keskittymällä yksittäisten työntekijäpolun vuorovaikutustilanteiden ns. kohtauspisteiden parantamiseen. Lisäarvo näkyy työntekijöiden työtyytyväisyytenä ja työn imuna. Lähtökohtaisestikin työnantajan ja työntekijän oletetaan ajattelevan toistensa parasta ja työnantaja on vastuussa työntekijöiden työhyvinvoinnista. Tuloseskeiseen ajatteluun verrattuna työntekijäkeskeinen ajattelutapa lisää työnantajan uskottavuutta työntekijöiden silmissä, kun työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja viihtyvät työpaikallaan. (Huhta & Myllyntaus 2021, 120–122.) Työntekijäkokemuksen ytimenä voidaankin pitää työntekijöiden perustarpeiden täyttymistä. Työntekijöille on tärkeää saada käyttää osaamistaan ja kehittää sitä, päättää itseään koskevista asioista ja kokea kuuluvansa porukkaan. (Mäkelä 2022). Kun työntekijät näkevät, että työnantaja on aidosti kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan, he sitoutuvat työhönsä paremmin (Huhta & Myllyntaus 2021, 120–122).

Työtyytyväisyyden ja työn imun lisäksi lisäarvo näkyy kilpailuetuna työmarkkinoilla, se tuo työnantajalle liiketoimintahyötyjä ja työpaikalla kehittämistyöstä tulee vaikuttavampaa. Työntekijäkokemus luo pohjan työntekijälupaukselle, joka vaikuttaa siihen, minkälaisena työnantajana potentiaaliset työntekijät organisaation näkevät. Hyvä työnantajalupaus on paikkaansa pitävä, houkutteleva ja muista työnantajista erottuva. Hyvästä työntekijäkokemuksesta syntyvä liiketoimintahyöty muodostuu siitä, että henkilöstökustannukset pienenevät ja tuottavuus paranee. Henkilöstökustannukset voivat pienetä sairauspoissalojen ja vaihtuvuuden vähenemisen myötä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 122–123; Hinshaw 2020.) Kestävän kasvumarkkinoinnin tutkimuksessa positiivinen työntekijäkokemus korreloi positiivisen ja vuorovaikutteisen kulttuurin kanssa, työn merkityksellisyyden kokemuksen kanssa ja sen kanssa, että työntekijäkokemus koettiin olevan tärkeä osa yrityksen strategiaa (Laaksonen 2023, 50).

Yllä mainittujen lisäksi työntekijäkokemus vaikuttaa merkittävästi asiakaskokemukseen ja hyvät asiakaskokemukset kasvattavat liikevaihtoa ja julkisella sektorilla parantavat palvelujen vaikuttavuutta. Työntekijäkokemuksen avulla organisaatiot voivat kehittyä yhä työntekijälähtoisemmiksi. Vaikuttavuus kehittämistyöhön syntyy, kun pystytään keskittymään niiden asioiden kehittämiseen, jotka ovat merkityksellisiä työntekijöille ja joita työntekijät itsekin haluavat kehittää. (Huhta

& Myllyntaus 2021, 122–124.) Työntekijöillä on paras tieto siitä, mitä asioita tulee työyhteisössä muuttaa, jotta työhyvinvointi lisääntyy ja tuottavuus kasvaa. Henkilö, joka ei tunne työyhteisöä ei voi varmasti tietää, mitkä asiat vaikuttavat merkittävimmin positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Työntekijöiden mielipiteellä on merkitys myös sitoutumisen kannalta, sillä he sitoutuvat paremmin kehittämistoimenpiteisiin, joita ovat itse saaneet olla valitsemassa ja ideoimassa. (Kesti, Syväjärvi & Stenvall 2009, 58.)



Kuva 1. Työntekijäkokemuksen viitekehys (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, 161)

Yllä olevassa kuvassa 1 on kirjattuna työntekijäkokemukseen vaikuttavia elementtejä. Näitä elementtejä työyhteisöt voivat käyttää apunaan hahmottaessaan työntekijäkokemuksen kokonaisuutta omassa organisaatiossaan. Elementeistä osa on abstrakteja ja toiset hyvinkin konkreettisia ja ne voivat tulla ilmi erilaisissa organisaatioissa hyvin eri tavoin. Tästä syystä jokaisen organisaation on määriteltävä, mitkä elementit ovat heille tärkeitä ja mitä elementtejä organisaation kannattaa kehittää työntekijäkokemuksen parantamiseksi. (Huhta & Myllyntaus 2021, 161.)

Työntekijäkokemuksen kehittäminen

Työntekijäymmärrys toimii työntekijäkokemuksen kehittämisen pohjana. Työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan kaikkia niitä tapoja, joilla organisaatio pyrkii selvittämään nykyisten työntekijöi-

den ja potentiaalisten työntekijöiden tarpeita ja toiveita. Organisaatiot voivat kerryttää tätä tietoa erilaisten kyselyjen, haastattelujen, benchmarkingin, työpajojen ja fokusryhmien avulla. Työntekijäkokemusta kehitettäessä organisaation on luotava toimintamalli työntekijäymmärryksen keräämiseksi. Kyseessä voi olla esimerkiksi vuotuinen henkilöstökysely tai useammin toteutettava pulssitutkimus. Tärkeää on se, että prosessi on tehokas. Tutkimusten tulokset on hyvä käydä läpi organisaatiossa mahdollisimman tuoreeltaan ja ottaa työntekijät mukaan heti tiedon analysointivaiheessa, sillä se helpottaa tulosten vastaanottamista organisaatiossa. Kyselyissä esiin tulleet ongelmat ovat osa työntekijöiden arkea ja ne voidaan myös ratkaista yhdessä työntekijöiden kanssa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 80–81, 153–155.)

Työntekijäkokemuksen kehittäminen vaatii tavoitetilan läpikäymistä. Tavoitetila on visio siitä, minkälainen työnantaja haluaa olla ja minkälaisena se haluaa työntekijöiden kokevan työskentelyn organisaatiossa. Tavoitetilaa määriteltäessä on huomioitava organisaation strategia, työntekijöiden tarpeet ja organisaation kehityskyky. Organisaation kehityskyky eli osaaminen ja aika vaikuttavat siihen, minkälainen kehitystyö organisaatiossa on milläkin hetkellä mahdollinen. Organisaation strategian määrittää reunaehdot ja tavoitteita työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. Työntekijöiden tarpeita arvioitaessa on tärkeä ymmärtää, mitkä tarpeet ovat työntekijöiden kannalta merkityksellisimpiä ja näin ollen vaikuttavat eniten työntekijäkokemukseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 192–200.)

Työntekijäkokemusta ei voi kehittää ilman työntekijäkeskeistä johtamista. Työntekijäkeskeisellä johtamisella tarkoitetaan johtamistapaa, jossa työntekijöitä kuunnellaan, arvostetaan ja heille jaetaan vastuuta. Se tarkoittaa työntekijöiden tarpeiden edelle laittamista ja sitä, että palautteeseen reagoidaan ja sitä arvostetaan. Ne asiat, joihin työntekijät pystyvät vaikuttamaan ja jotka ovat heidän hallinnassaan tulisi olla niitä asioita, joiden kehittämisestä työntekijät myös saavat vastuun. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 200–201.) Työntekijät haluavat työnantajan näkevän heidät kokonaisina ihmisinä. Työntekijät kaipaavat sitä, että työnantaja huolehtii heidän taloudellisesta tilanteestaan, välittää heidän tunteistaan ja fyysisestä hyvinvoinnistaan. (Rush 2022.)

Työntekijäkokemuksen kehittämistyö tapahtuu organisaatiossa kolmella eri tasolla: organisaatiotasolla, prosessi- ja merkitykselliset hetket-tasolla sekä yksikkö- ja tiimitasolla. Organisaatiotasolla muodostetaan työntekijäkokemuksen kehittämisen perusta. Organisaatiotaso määrittelee työntekijäkokemusstrategian eli sen, mihin työntekijäkokemuksen elementteihin panostamalla organisaatio pyrkii erottumaan muista työnantajista. Organisaatiotasolla luodaan myös visio, tavoitteet ja työkalut työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. Visio tulee olla työntekijöiden tarpeita ja

organisaation strategiaa yhdistävä. Työkaluilla tässä yhteydessä tarkoitetaan kaikkia niitä toimintatapoja ja malleja, joita voidaan käyttää organisaatiossa työntekijäkokemuksen edistämiseen. Tällaisia työkaluja ovat esimerkiksi suunnitellut tavat järjestää kyselytutkimuksia tai tietty tapa vetää kehittämistyöpajaa organisaatiossa. Prosessitasolla työntekijäkokemuksen kehittäminen lähtee liikkeelle organisaation näkökulmasta, sillä prosessit kuten rekrytointi ovat lähtöisin organisaation tarpeista. Työntekijän näkökulmasta voidaan puhua kohtauspisteistä, joissa työntekijä on organisaation kanssa tekemisissä, ja jotka luovat työntekijöille merkityksellisiä hetkiä. Merkityksellisyyden hetkien etsiminen on tärkeää, jotta saadaan selville, mitkä prosessit ja työntekijäpolun kohdat ovat työntekijöille merkityksellisimpiä ja minkä kehittämiseen kannattaa panostaa. Usein organisaation johto ja työntekijät voivat arvostaa hyvin eri asioita ja siksi prosesseista ja niiden toimivuudesta kannattaa kerätä palautetta työntekijöiltä itseltään. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 204–209.)

Yksikkö- ja tiimitasolla työntekijäkokemuksen kehittäminen syntyy aktiivisessa yhteistyössä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Työntekijäkokemuksen kehittämistyössä on luotava sellainen ympäristö, jossa kaikki voivat osallistua kehittämistyöhön antamalla palautetta, keskustelemalla, testaamalla uusia ideoita ja viemällä uusia ideoita käytäntöön. Se, että yksikkö- ja tiimitasolla otetaan vastuuta työntekijäkokemuksen kehittämisestä vaikuttaa työntekijöiden hallinnan tunteeseen ja kokemukseen autonomiasta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 210.)

Jacob Morganin (2020) mukaan työntekijäkokemuksen ja työn imun (engagement) kehittäminen eroavat toisistaan siten, että työn imun kehittämisessä organisaatiot tarjoavat lyhytaikaisia etuja työntekijöille, kun taas työntekijäkokemuksen kehittämisessä pyritään parantamaan työntekijöihin vaikuttavia toimintamalleja työssä. Molemmissa tavoitteena on kuitenkin työntekijän työhyvinvoinnin edistäminen ja tuloksen parantaminen hyvien työsuoritusten kautta (Hakanen 2011, 42).

2.2 Oman työn hallinta ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen osana työntekijäkokemusta

Oman työn hallinnan tunne ja mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin kuuluvat edellä luetelluista työntekijäkokemusta rakentavista elementeistä työn ominaispiirteisiin. Työn ominaispiirteillä tarkoitetaan niitä asioita, joilla on suora vaikutus työhön ja työn tekemiseen. Näitä asioita

ovat työn määrä, työn haastavuus, työn laatu ja monipuolisuus. Töiden liian vähä määrä voi aiheuttaa merkityksettömyyden ja arvottomuuden tunnetta, toisaalta liian suuri työn määrä voi johtaa väsymiseen ja motivaation heikkenemiseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 185–187.)

Työn ominaispiirteisiin kuuluu myös työntekijän suhde omaan työhönsä. Se miten työntekijä suhtautuu omaan työhönsä ja työntelemiseen riippuvat siitä, miten psykologisten perustarpeiden toteutuminen työssä onnistuu. Psykologisia perustarpeita ovat autonomian tarve, kyvykkyyden tarve, yhteenkuuluvuuden tunne ja hyvän tekemisen tarve. Autonomian tarve täyttyy, kun työntekijä kokee, että voi hallita omaa työtään ja tavoitteitaan sekä saa ilmaista itseään työssään. Kyvykkyyden tarpeella tarkoitetaan sitä, että työntekijä tuntee osaavansa työnsä ja pystyy työssään pääsemään tavoitteisiinsa. Työntekijällä on mahdollisuus työssään oppia uutta ja kehittyä. Hyvän tekemisen tarpeen kokeminen tarkoittaa sitä, että työntekijä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa positiivisesti muihin ihmisiin muun muassa auttamalla työkavereita työssä ja mahdollistamalla omalla toiminnallaan myös muiden työssä onnistumista. (Mäkelä 2022, Huhta & Myllyntaus 2021, 186.)

Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Työn hallintaan kuuluu mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön, työn monipuolisuuteen, työoloihin ja työaikoihin. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49.) Työnhallinta on työntekijän kokemus siitä, miten hänen osaamisensa on tasapainossa työn vaatimusten kanssa. Työnhallinta edellyttää selkeää työroolia, työn mielekkyyttä, osallistumis- ja kehittymismahdollisuuksia. (Sydänmaanlakka 2010.) Parvikon (2010, 20) mukaan vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä vaikuttaa työntekijöiden työn hallinnan tunteeseen sekä lisätään työntekijöiden kuormituskestävyyttä. Lähtökohtana työn hallinnalle on kuitenkin aina selkeä kuva perustehtävästä, arvoista ja tavoitteista. Vaikutusmahdollisuuksina hän mainitsee työntekijöiden mahdollisuuden päättää työajoista, työmäärästä, työtavoista, työtahdista ja siitä kenen kanssa työskennellään. Kokemukseen oman työn hallinnasta vaikuttaa myös tuen saanti tiukoissa tilanteissa ja se, millä tavalla työntekijät pääsevät osallistumaan yhteiseen päätöksentekoon.

2000-luvun Suomessa arvostus vapaa-aikaa ja perhe-elämää kohtaan on noussut (Ojala & Pyöriä 2016, 39). Samalla on kasvanut myös arvostus työtä kohtaan, aiheuttaen näiden elämän osa-alueiden yhteentörmäyksiä (Kokkinen 2020, 94). Vapaa-aika voidaan nähdä jopa organisaation kilpailijana (Kuntatyönantajat 2023). Tästäkin syystä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista helpottavien toimintamallien ja kulttuurin kehittämisen tulee olla osa työpaikan kehittämistoimintaa (Toppinen-Tanner & Kirves 2016, 292). Usein puhutaan työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta ja asiaa ajatellaan vain lapsiperheiden näkökulmasta. Työntekijöitä voi velvoittaa työn lisäksi

omista vanhemmista tai sairaista lähiomaisista huolehtiminen. Työntekijöillä voi olla myös harrastuksiin ja sosiaalisiin suhteisiin liittyviä vapaa-ajan velvoitteita. (Toppinen-Tanner 2016, 14–15.) Tässä kehittämistyössä käytän työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen termiä huomioiden eri ikäiset ja eri elämäntilanteessa elävät työntekijät.

Suomessa tuetaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista erilaisten lakien kuten työaikalain ja tasa-arvolain avulla. Tasa-arvolaisissa on säädetty muun muassa siitä, että raskaana olevia ei saa syrjiä työnhaussa eikä raskaus saa olla syy määräaikaisen työsopimuksen päättymiselle (L609/1986). Työaikalaisissa säädetään muun muassa omaishoitovapaasta ja hoitovapaasta (L872/2019). Lakien avulla pidetään huolta työntekijöiden oikeuksista ja siitä, että heidän asemansa työelämässä ei huonone perheen perustamisen tai lähiomaisen hoitamisen vuoksi.

Oman työn hallinnan tunnetta ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista voidaan edesauttaa työelämässä erilaisin joustoin, joita ovat esimerkiksi liukuva työaika, työaikapankki ja mahdollisuus etätööhön tai osa-aikatyöhön (Toppinen-Tanner 2016, 19). Myös ajoissa saatu tieto työvuoroista auttaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista (Kaihua ym. 2020, 24). Työpaikoilla voitaisiin entistä enemmän pyrkiä helpottamaan työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista muun muassa autonomisen työvuorosuunnittelun avulla.

Onnistunut työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen helpottaa työntekijän työssä suoriutumista. Organisaation näkökulmasta työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen panostaminen tarkoittaa sitä, että työt suunnitellaan siten, että työntekijät voivat töissä ollessaan keskittyä työtehtäviensä suorittamiseen mahdollisimman hyvin. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista helpottavat käytännöt vaikuttavat työn sujuvuuteen ja tuottavuuteen. Parhaimmillaan ne parantavat työilmapiiriä ja kulttuuria, kun käytäntöjä sovelletaan tasapuolisesti ja niistä keskustellaan työyhteisössä avoimesti. Jos työntekijöitä ei tueta työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa, se voi ilmetä työntekijöiden stressinä, tyytymättömyytenä ja poissaoloina työstä. (Toppinen-Tanner, Laine, Olin, Törnroos & Viljanen 2018, 8.)

2.3 Työyhteisön kehittäminen ja muutoksen johtaminen työyhteisössä

Muutokset ovat työelämän arkea. Yleensä muutos lähtee liikkeelle siitä, että tunnistetaan jokin tarve toiminnassa tai jokin virhe, jota halutaan lähteä korjaamaan. Muutosprosessi lähtee liikkeelle yleensä organisaation johdon aloitteesta, mutta muutospainetta voi syntyä esimerkiksi asia-

kasrajapinnasta tai suorittavassa työssä tehdyistä havainnosta (Salminen 2022, 110). Usein muutoksen alulle panijana on organisaation johto tai esihenkilö. Olipa kyse sitten isosta tai pienestä muutoksesta, muutos on aina haaste ja sen toteutumista on osattava johtaa. Muutosprosessista on olemassa useita malleja. Yksinkertaisimmillaan se voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina, joka alkaa muutostyön suunnittelulla, edeten sen toteutukseen ja loppuen muutostyön onnistumisen arviointiin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2005, 23).

Työelämän kehittämisessä lähtökohtana tulee aina olla organisaation perustehtävä. Kehittämistyön onnistumisen kannalta on merkittävää, että organisaation johdolla on kehittämistyölle selkeä tavoite. Kehittämistyö voi kohdentua organisaation perustehtävän rajaamiseen tai muuttamiseen, se voi keskittyä toimintamallien tai palveluprosessien uudistamiseen, joilla perustehtävää toteutetaan tai kehittämisen kohteena voivat olla henkilöstön osaamis- tai koulutuskysymykset tai työturvallisuus- tai työterveysnäkökulmat. (Järvinen 2000, 37–38.)

Kun työyhteisössä muutetaan jotakin prosessia merkittävästi, on aina huomioitava, että muutos vaikuttaa muutoskohteen lisäksi usein työnjakoon, tekijään, työvälineisiin, sääntöihin ja koko työyhteisöön. (Engeström 2004, 30–31). Muutosprosessi vaatii työyhteisön jäseniltä aina myös psyykkistä työtä (Järvinen 2008, 148). Muutosprosessi voidaan jakaa psykologisiin vaiheisiin, joita Salmisen (2022, 110–115) mukaan ovat:

1. muutoksen käynnistämisvaihe
2. uusien ajatusten työstämisen vaihe
3. muutoksen ymmärtämisen vaihe
4. vanhoista rutiineista luopumisen vaihe
5. muutoksen hyväksymisen vaihe
6. voimaantumisen vaihe
7. uudistuneen ajattelun ja toiminnan vaihe

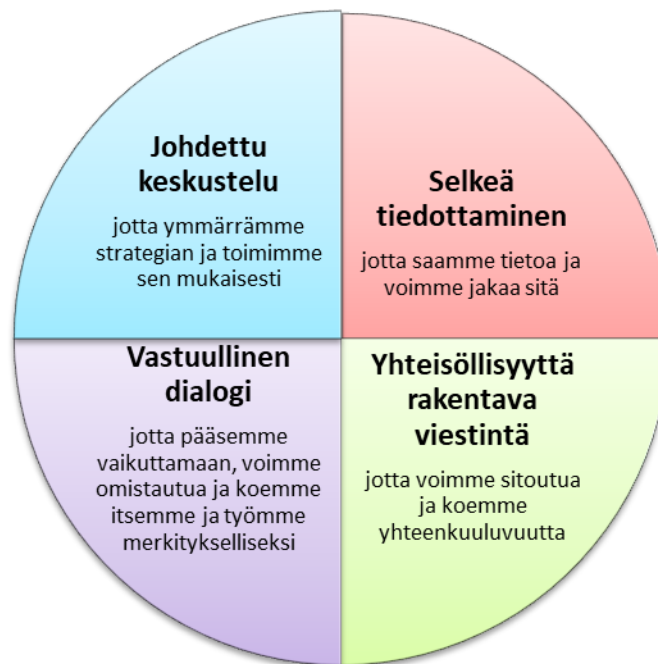
Muutoksen käynnistämisen vaiheeseen, uusien ajatusten työstämisen vaiheeseen ja muutoksen ymmärtämisen vaiheeseen voi liittyä muutosvastarintaa. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan negatiivista tai passiivista asennetta muutosta kohtaan. Työntekijät eivät myöskään muutosvastarintavaiheessa ole vielä sitoutuneet tekemään muutostyötä. (Salminen 2022, 110–115.) Näissä muutos-

prosessin vaiheissa on tärkeää keskustella yhdessä työyhteisössä heränneistä huolista ja positiivisista puolista muutokseen liittyen. Tärkeää on myös keskustella siitä, miten muutos toteutetaan siten, että sen tuomat positiiviset asiat toteutuvat huolenaiheiden sijasta. (Järvinen 2000, 62–65.) Luopumisvaiheeseen kuuluu vanhoista rutiineista luopumisen vaihe, jolloin uusia toimintatapoja otetaan käyttöön ja työyhteisössä aletaan hiljalleen ymmärtää muutosta. Huomioitavaa on se, etteivät kaikki työyhteisön jäsenet ole samassa muutosprosessin psykologisessa vaiheessa vaan työntekijät käyvät muutosprosessia läpi omaan tahtiinsa. (Salminen 2022, 110–115.)

Usein silloin, kun muutosta lähdetään konkreettisesti toteuttamaan, voi kehittämistyössä tapahtua ensimmäinen notkahdus. Tämä johtuu siitä, että uusi toimintatapa voi tuntua hankalalta ja muutos koettelee työyhteisön jäsenten oppimiskykyä ja epävarmuudensietokykyä. Halu palata vanhaan hyväksi koettuun toimintatapaan houkuttelee. Tässä muutosprosessin vaiheessa on tärkeää, että esihenkilöt ovat päättäväisiä ja vaativat kehittämistyön jatkumista vaikeuksista huolimatta. (Järvinen 2000, 66–67.) Muutoksen hyväksymisvaihe, voimaantumisvaihe ja uudistuneen ajattelun ja toiminnan vaiheessa suurin osa työntekijöistä on omaksunut uuden tavan toimia ja työyhteisön jäsenten oppimiskyky on parhaimmillaan. Uudet toimintatavat muuttuvat rutiineiksi ja ryhmäpaine ja kannustaminen juurruttavat uudet toimintatavat uudeksi normaaliksi. (Salminen 2022, 110–115.)

Muutosprosessin aikana työskentelytavat voivat muuttua ja voidaan sanoa, että muutoksen aikana ollaan työyhteisössä normaalista poikkeavissa oloissa. Tästä syystä on huomioitava, että arkiviestinnän keinot eivät riitä muutosprosessin läpiviemiseksi vaan työyhteisössä tarvitaan enemmän ja erilaista viestintää (Åberg 2000, 265). Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä enemmän muutosjohtamisessa tarvitaan vuorovaikutteista viestintää (Juholin 2017, 242). Muutoksen psyykkisessä käsittelyssä tärkein asia on tieto (Järvinen 2008, 149).

Muutosviestinnässä apuna voidaan käyttää strategisen työyhteisöviestinnän mallia (Kuva 2). Strategiseen työyhteisöviestintään kuuluvat johdettu keskustelu, selkeä tiedottaminen ja faktatiedon saatavuus, yhteisöllisyyttä rakentava viestintä ja vastuullinen dialogi (Juholin, Engeström & Aula 2015, 11–12; Juholin 2017, 121–122.)



Kuva 2. Strateginen työyhteisöviestintä (Juholin 2017)

Muutosviestinnässä tiedottamisen (kuva 2) tarkoituksena on antaa muutoksesta tarvittava perustieto asiasta. Tiedottamisen tavoitteena on se, että kaikki kokevat olevansa perillä siitä mitä tapahtuu ja mitä on edessä. Aiheesta kiinnostuneet voivat tutustua siihen liittyviin materiaaleihin ja halutessaan kysyä aiheesta lisää. Johdettu keskustelu on prosessi, jossa keskitytään muutoksen ennakointiin ja taustoittamiseen, käydään läpi tavoitteita ja ratkotaan ongelmia työpajoissa. Johdetun keskustelun tavoite on se, että kaikki pääsevät vaikuttamaan ja tulevat kuulluiksi. Johdetun keskustelun avataan kertomalla muutoksen tarpeesta ja välttämättömyydestä sekä sen vaikutuksista työyhteisöön. Yhteisöllisyyttä muutostilanteessa voidaan vahvistaa avoimella keskustelulla. Yhteisöllisyyttä ja luottamusta työyhteisössä voidaan lisätä yhteisten rutiinien kuten käytäväkeskustelun, yhteisten taukojen ja palaverien avulla. Vastuullinen dialogi tarkoittaa sitä, että jokainen on mukana yhteisessä keskustelussa, kommentoi, tekee huomioita ja aidosti keskittyy siihen, miten ongelmat voidaan ratkaista yhdessä. Tavoitteena vastuullisessa dialogissa on se, että jokainen tuntee olevansa vastuussa ideoiden, kysymysten ja kritiikin esiin tuomisessa ja myös kuuntelee ja ymmärtää muiden työyhteisön jäsenten näkemyksiä asioista (Juholin 2017, 244–246.)

Tärkeää on selittää työyhteisön jäsenille, miksi muutosta ollaan tekemässä ja ottaa työyhteisön jäsenet mukaan muutosprosessiin, jolloin he voivat siihen helpommin sitoutua (Ponteva 2010, 12; Salminen 2021, 33; Laurila 2017, 166). Työyhteisön jäsenet suhtautuvat muutokseen eri tavalla

(Ponteva 2010, 9). Toiset odottavat innoissaan uusia asioita ja toiset pelkäävät muutoksia, koska ne voivat horjuttaa turvallisuuden ja hallinnan tunnetta (Juholin 2017, 243). Asenteet kertovat työntekijöiden muutoksenhallintakeinoista. Positiivinen asenne kertoo työntekijän muutoksenhallintakyvystä sen sijaan jatkuva negatiivinen asenne muutoksia kohtaan voi kertoa siitä, että työntekijällä ei ole hyviä muutoksenhallintakeinoja. Asenteisiin vaikuttavat usein työelämän ulkopuoliset asiat esimerkiksi se, miten työntekijä on aiemmin elämässään selvinnyt kriisitilanteista. (Järvinen 2008, 146–150.) Toisaalta myös organisaatiossa tapahtuneet aikaisemmat muutosprosessit vaikuttavat työntekijöiden kykyyn hallita muutosta (Korhonen, Santala, Utriainen & Teräväinen 2002, 200). Jos aiemmat muutosprosessit on koettu työyhteisössä vaikeiksi, voi muutostavastarintaa olla enemmän.

Muutosprosessia ja muutostavastarintaa voidaan hallita. Korhosen ym. (2002, 201) mukaan muutostavastarintaan voidaan valmistautua osallistamalla työyhteisön jäseniä muutosprosessissa, tiedottamalla aktiivisesti, kouluttamalla työyhteisön jäsenet uuteen toimintamalliin, vaikuttamalla asenteisiin, seuraamalla tavoitteiden toteutumista ja palkitsemalla työntekijöitä. Muutoksesta on pyrittävä kertomaan ennakoivasti ja täsmällisesti. Työntekijät haluavat tietää, miten muutos vaikuttaa konkreettisesti työtehtäviin yksilötasolla ja toisaalta, miten muutos vaikuttaa muutostavastarintaa työyhteisön toimintaan. (Laurila 2017, 149–151.)

Esihenkilöillä on muutosprosesseissa vahva rooli (Salminen 2022, 177–180). Muutosta johtaessa esihenkilön on kerättävä palautetta ja oltava valmis ottamaan vastaan myös negatiivista palautetta. Työntekijät odottavat esihenkilön seuraavan aktiivisesti muutosprosessin etenemistä ja huomiovan muutosprosessin myönteiset ja kielteiset vaikutukset työyksikön toimintaan. Esihenkilön odotetaan myös puuttuvan heti työyksikön toiminnan kannalta kielteisiin, virheitä aiheuttaviin vaikutuksiin. Muuttuneita toimintamalleja pitää pystyä arvioimaan ja kehittämään paremmiksi muutosprosessin aikana. Työntekijöiden mielestä on tärkeää, että muutosprosesseihin sisällytetään kokeilujakso, jonka aikana voidaan tehdä hienosäätöä ja tarvittaessa korjata virheitä. Jos toiminnanmuutoksen ei koeta onnistuneen, on työntekijöiden mielestä oltava mahdollisuus myös palata vanhaan toimintatapaan (Laurila 2017, 151–152). Silloin kun muutos on mielekäs ja tuottaa todellista parannusta, se juurtuu osaksi työyhteisön toimintatapoja eikä siitä enää haluta luopua (Järvinen 2000, 67).

2.4 Osallisuus työyhteisössä ja oman työn kehittämisessä

Kaikilla ihmisillä on tarve tulla kuulluksi, nähdyksi ja hyväksytyksi. Osallisuuden kokemus liittyy merkityksellisyden kokemukseen, jonka osana on mahdollisuus vaikuttaa oman elämän kulkuun sekä vaikuttaa työyhteisössä. (Kukkonen & Isola 2021.) Osallistuminen on vuorovaikutusta, jossa tietoa jaetaan osallisten kesken ja työntekijöiden osaaminen ja kokemus tulevat esille ja hyödynnettäväksi. Työyhteisössä osallisuus näkyy mahdollisuutena vaikuttaa omaa työtä, työolosuhteita ja työympäristöä koskevaan suunnittelutyöhön sekä päätöksentekoon. Työntekijöiden osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien kehittäminen voidaan nähdä keinona vastata muuttuvan työelämän haasteisiin. Työntekijöillä on paras asiantuntijuus omasta työstään ja siksi heidän osaamisestaan tulisi hyödyntää työn kehittämisessä. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 28–29.)

Työntekijöitä voidaan osallistaa työyhteisössä monin eri tavoin. Osallistaminen voi tapahtua kuuntelemisen, keskustelun ja mielipiteiden kysymisen kautta. Muutostilanteissa työntekijöitä voidaan osallistaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä toteutuksen arvioimiseen. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 28–29.) Esihenkilön tehtävä on huolehtia siitä, että kaikilla on mahdollisuus osallistua työyhteisössä tapahtuvaan kehittämistyöhön. Useimmiten työntekijät suhtautuvat positiivisesti kehittämistyöhön eteenkin silloin, kun heillä on erilaisia tapoja osallistua ja vaikuttaa työyhteisön kehittämiseen. Osallistumisen kautta työntekijät pääsevät hyödyntämään omia taitojaan ja osaamistaan sekä kokeilemaan yhdessä uusia tapoja tehdä työtä. (Multa-
nen 2004, 41–42.) Työntekijöiden osallistaminen oman työnsä kehittämiseen on tärkeää, sillä vaikutusmahdollisuuksien puutteella voi olla laajoja seurausvaikutuksia, koska ihmiselle on tyypillistä halu päättää itse elämästään ja asioistaan. Työntekijät haluavat tehdä itseä koskevia päätöksiä ja valintoja, ratkaista ongelmia ja olla osallisina prosesseissa, jolloin he itse kokevat olevansa vastuussa myös prosessien tuloksista ja saavutuksista. (Antila 2006, 42.)

2.5 Autonominen työvuorosuunnittelu muuttaa työyhteisön toimintatapoja

Hyvä työvuorosuunnittelu toteuttaa lakeja, työsopimuksia, työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita ja siinä on huomioitu työturvallisuus. Hyvässä työvuorosuunnittelussa on huomioitu organisaation taloudellinen ja tuotannollinen näkökulma. Tämä tarkoittaa sitä, että työajat suunnitellaan todellisen tarpeen mukaan niille henkilöille, jotka työtä tekevät. Autonomisella työvuorosuunnittelulla tarkoitetaan työvuorosuunnittelun toimintamallia, jossa työntekijät ja työyhteisö tekevät yhdessä työvuorosuunnitelman. Autonomisen työvuorosuunnittelun synonyymina käytetään osallistavaa

ja yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49.) Autonominen työvuorosuunnittelu poikkeaa huomattavasti perinteisestä työvuorosuunnittelusta, jossa työvuorosuunnitelman tekee esihenkilö.

Autonominen työvuorosuunnittelumalli kasvattaa työntekijöiden tietoisuutta työaikalainsäädännöstä sekä mielenkiintoa työssäjaksamista ja työhyvinvointia edistäviin vaikutuksiin. Osallistava työvuorosuunnittelu on vetovoimatekijä uusien työntekijöiden rekrytointia ajatellen. (Kuusela, Leppänen, Rönkä, Stafford & Suvinen 2016, 88.)

Työaika-autonomia ei lyhennä työaikaa tai lisää työntekijöiden vapaa-aikaa (Wuokko 2010, 205). Se ei myöskään välttämättä vähennä työn psyykkistä tai fyysistä kuormittavuutta (Koivumäki 2005, 23). Se antaa työntekijöille vapauden vaikuttaa omiin työvuoroihinsa tiettyjä reunaehtoja noudattaen. Työaika-autonomian tavoitteena on tehokkuuden parantamisen lisäksi helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Etuna on työntekijöiden parempi työn hallinta, sitoutuminen, työmotivaation parantuminen ja osallistuminen. Autonominen työvuorosuunnittelu vähentää esihenkilön ja työntekijöiden välistä jännitettä, sillä epäilykset työntekijöiden suosimisesta työvuorosuunnittelussa häviävät. Autonominen työvuorosuunnittelu vähentää myös vuorojen vaihtamista, koska työntekijät sitoutuvat paremmin itse suunnittelemiinsa vuoroihin. Haittana voidaan nähdä se, että toimintatapa vie työntekijöiden aikaa ja vaatii kouluttamista. Luottamus esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä helpottaa autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumista. Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto ja onnistuminen edellyttävät hyvää vuorovaikutusta ja yhteisistä pelisäännöistä ja ohjeista sopimista. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50–53; Hung 2002, 37.)

Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton edellytyksiä

Työvuorosuunnittelu on aina työpaikkakohtaista, eikä tarkkaa yleisohjetta työvuorojen suunnitteleminen voida antaa. Autonominen työvuorosuunnittelun toimintamallia suunniteltaessa on huomioitava milloin, missä ja miten työvuorosuunnittelua tehdään. Työntekijöiltä toimintamalli edellyttää yhteistyötaitojen ja keskustelutaidon lisäksi työaikalainsäädännön ja työehtosopimuksen tuntemusta. Työaikalaki (L 872/2019) ja työpaikalla noudatettava työehtosopimus määrittävät sitä, milloin työvuorolista tulee olla työntekijän tiedossa, mikä on työvuoron enimmäispituus ja vähimmäislepoaika. Työntekijöiden on osattava käyttää työvuorosuunnitteluohjelmaa ja pystyttävä soveltamaan tietoa työvuoroja suunnitellessaan. Työaikalainsäädännön, työehtosopimuksen ja työergonomian lisäksi työvuorosuunnittelussa on huomioitava työpaikalla sovitut asiat työ-

vuorolistan täyttämistä. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50–53.) Selkeät, jokaista työntekijää koskevat yhdessä sovitut säännöt tekevät työvuorojen suunnittelemisesta oikeudenmukaista ja turvallista. Vaikka yleisiä ohjeita autonomisen työvuorosuunnitteluun ei voida antaa, on kuitenkin tiettyjä asioita, joista pitää yhdessä sopia:

- Työvuorojen suunnitteluajataulu eli milloin työvuorosuunnitelma tulee antaa esimiehelle hyväksyttäväksi, milloin ja missä työvuorolistaa suunnitellaan
- Miehitystarve ja osaaminen työvuorossa, montako työntekijää työvuorossa on ja tarvitaanko jotakin tiettyä osaamista
- Miten toimitaan silloin, kun joku ei suunnittele työvuorojaan, on poissa paikalta/lomalla
- Työpäivien määrä ja pituus, viikonlopputyön määrä, kuinka pitkä työvuoroputki voi olla
- Montako priorisoitua toivetta/työvuorolistaa ja miten toiveet tasataan, jos usealla henkilöllä on sama toive
- Miten työvuoroista ja niiden vaihtamisesta neuvotellaan
- Miten huolehditaan tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta (Hakola & Kalliomäki-Levannon 2010, 52 mukaan Koivumäki 2006)

Työaika-autonomian kehittäminen edellyttää työnantajan hyväksyntää ja sitä, että työnantaja mahdollistaa toimintatavan käyttöönoton työyhteisössä. Käytännössä se voi tarkoittaa sitä, että yhteiseen keskusteluun ja uuden oppimiseen varataan tarpeeksi aikaa. Lähiesihenkilöiltä autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto vaatii osallistavaa johtamistapaa ja kykyä johtaa muutosta. Kehittämisen mukana lähiesihenkilön rooli muuttuu, koska hän ei enää suunnittele työvuorolistoja vaan ohjaa työyhteisön jäseniä yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa. Työntekijän rooli muuttuu työvuorotoiveiden esittäjästä aktiiviseksi työvuorolistan suunnittelijaksi. Kaikkien työyhteisön jäsenten on sitouduttava kehittämistyöhön ja osallistuttava työvuorosuunnitteluun sekä keskusteluun silloin, kun yhteisistä pelisäännöistä päätetään ja niitä muokataan. Autonomisen työvuorosuunnittelu haastaa työyhteisöä oppimaan entistä vuorovaikutteisempaan tapaan toimia. (Koivumäki 2005, 17–19, 27.)

Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoon kuten muihinkin toimintamallien muutoksiin liittyy erilaisia tunteita. Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottovaiheessa kielteisiin tunteisiin, asenteisiin muutosvastarintaan voidaan vaikuttaa tiedottamalla ja keskustelemalla.

Toimintamallin haittoja ja hyötyjä on avoimesti voitava käsitellä työyhteisössä. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 53–53.) Muutosvastarinta ei ole negatiivinen asia, sillä se nostaa esille asioita, joita pitää ottaa huomioon toiminnassa ja päätöksenteossa (Juholin 2017, 243).

Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto tapahtuu vaiheittain

Autonominen työvuorosuunnittelu lähtee siitä periaatteesta, että työvuorosuunnittelussa pyritään täyttämään työntekijöiden toiveet ja tekemään työvuorolistat heidän mieltymystensä mukaan. Reunaehtoina näille mieltymyksille ovat kuitenkin työvuoroissa tarvittava osaaminen ja miehitystarve. Työntekijät täyttävät työvuorolistan itsenäisesti ja huomioivat osaamisen ja miehitystarpeen lisäksi myös muiden työntekijöiden mieltymykset ja vapaatoiveet. Autonominen työvuorosuunnittelu voidaan ottaa työyhteisössä käyttöön vaiheittain. 4-vaiheen mallissa työvuorosuunnittelu etenee yhden henkilön tekemästä työvuorosuunnitelmasta yhdessä laadittuun työvuorosuunnitteluun. (Hakola & Kalliomäki-Levanto (2010, 67–75.)

Ensimmäisessä vaiheessa työvuorosuunnitelman tekee esimies. Taustalla voi tällöin olla kiertävän listan periaate ja työntekijöiden toiveet pyritään ottamaan huomioon suunnitellulle työvuorotajaksolle. Tasapuolisuutta tällöin voi olla esimerkiksi se, että kaikilla on sama määrä tiettyjä työvuoroja ja vapaita viikonloppuja. *Toisessa vaiheessa* esimies tekee työvuorolistan yhdessä muutaman muun työvuorolistasta vastaavan henkilön kanssa. Työvuorosuunnittelussa otetaan huomioon yhtä suunnittelujaksoa pidemmät työaikamieltymykset. Nämä työaikamieltymykset voidaan kartoittaa kysymällä niistä työntekijöiltä. Listavastaavat tekevät työvuorosuunnitelman nämä mieltymykset huomioiden ja esimies hyväksyy työvuorolistan. Tässä vaiheessa listavastaavilla ja esimiehellä on käsitys siitä, miten tasapuolisuus saadaan toteutumaan työvuorosuunnittelussa ja työntekijät luottavat heidän näkemykseensä. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 67–75.)

Kolmannesta autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton vaiheesta voidaan puhua itsenäisen suunnittelun vaiheena. Itsenäisen suunnittelun vaiheessa työntekijät suunnittelevat työvuoronsa omien mieltymystensä ja toiveidensa mukaan yhteiseen työvuorolistaan. Työvuorolistasta vastaava henkilö tarkistaa listan ja esimies hyväksyy sen. Itsenäisen suunnittelun vaiheessa on tärkeää, että työntekijät tietävät miehitystarpeen ja se voi olla merkittynä työvuorolistaan. Kaikilla työntekijöillä voi olla mahdollisuus esimerkiksi kahteen priorisoituun työvuorotoiveeseen, joita ei saa muuttaa. Nämä työvuorotoiveet voidaan korostaen merkata työvuorosuunnitelmaan. Hankalia tilanteita varten on päätetty yhdessä pelisäännöt/ohjeet eli kaikilla on tiedossa, miten toimitaan silloin, kun listalle on suunniteltu yli- tai alimiehitystä tai usealla työntekijällä on sama vapaatoive. Suunnittelussa tärkeää on muistaa oikeudenmukaisuus toisia työntekijöitä kohtaan.

Aina yksittäinen työvuorolista ei toteuta kaikkia omia mieltymyksiä, mutta oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta tulee tarkastella pidemmältä aikaväliltä. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 72–75.)

Neljännessä yhteisen suunnittelun vaiheessa työntekijät suunnittelevat työvuoronsa työvuorolistaan huomioiden omien mieltymysten ja toiveiden lisäksi myös muiden työntekijöiden mieltymykset ja miehitystarpeen. Tämä autonomisen työvuorosuunnittelun vaihe edellyttää, että tasapuolisuus- ja oikeudenmukaisuusperiaatteet ja yhteiset ohjeet on työyhteisössä yhdessä keskusteltu ja hyväksytty. Niiden toteutumista voidaan seurata ja tarvittaessa ohjeita voidaan myös yhteisen keskustelun kautta muuttaa. Lähtökohtana työvuorosuunnittelussa on tässä vaiheessa työntekijöiden työaikamieltymykset, jolloin kaikilla työntekijöillä ei välttämättä ole samanlaisia vuoroja, vaan työvuorolista on suunniteltu jokaisen yksilöllisiä tarpeita ajatellen. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 72–75.)

Autonomisessa työvuorosuunnittelussa työvuolistapohja voi olla kokonaan tyhjä tai siihen on voitu valmiiksi merkitä tiettyjä vuoroja, koulutuksia tai lomaa esihenkilön toimesta. Työvuorolistan täyttämiseksi käytössä voi olla vuorojärjestelmä, jolloin tietyt työntekijät saavat aloittaa listan täyttämisen ensimmäisenä vuorojen vaihtuessa eri työvuorolistoilla tasapuolisuuden saavuttamiseksi. Jos työvuorolistassa on suunnittelun jälkeen päällekkäisyyttä tai miehitystarve ei toteudu, voi listavastaava tai esihenkilö merkitä työvuorolistaan korjattavat kohdat ja palauttaa sen takaisin työntekijöiden suunniteltavaksi. (Hung 2002, 37.)

Työaikalain, työehtosopimuksen ja työaikaergonomian vaikutus työaika-autonomian toteuttamiseen

Työaikalaki määrittelee sen, että sairaaloissa sovellettavassa jaksotyössä töitä voidaan tehdä kaikkina vuorokauden aikoina. Jaksotyö mahdollistaa näin ollen monipuolisen työvuorosuunnittelun, jossa työaikalain mukaan enimmäistyöaika rajoittuu kahden tai kolmen viikon jaksoihin. Kuntatalan työehtosopimuksessa (KVTES) säännöllinen jaksotyöaika on 114 h 45 min kolmessa viikossa. Jaksotyöajassa ei ole määritelty viikottaista tai vuorokautista enimmäistyöaikaa. Yhtäjaksoinen työvuoron pituus on säännönmukaisesti 10 tuntia ja lepoajat (11 h vuorojen välissä) on huomioitava mahdollisuuksien mukaan. Työvuorojen peräkkäinen maksimimäärä on 7 päivää, tästä voidaan kuitenkin poiketa työntekijän näin halutessa. (L872/2019; KVTES 2023.)

Työvuorojaksolle sijoittuva arkipyhä tai aattopäivä lyhentävät kyseisen työvuorojakson työaikaa 7 h 39 minuuttia. Työvuorolista tulee antaa tiedoksi työntekijöille vähintään viikkoa ennen työ-

vuorolistan alkamisajankohtaa. Työvuorosuunnitelmaa ei saa tiedoksi annon jälkeen enää muuttaa, ilman työntekijän suostumusta tai perusteltua syytä. Perusteltu syy voi olla se, että työvuorosuunnitelma on laadittu virheellisesti. Muutoksista on ilmoitettava aina mahdollisimman nopeasti niille henkilöille, joita muutokset koskevat. (KVTES 2023.)

Työaikaergonomialla tarkoitetaan sitä, että työvuorot suunnitellaan niin, että ne kuormittavat työntekijää mahdollisimman vähän. Työaikaergonomian tavoitteena on työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen ja työn ja levon sopiva vuorottelu. Ergonomisella työvuorosuunnittelulla on vaikutus työntekijän hyvinvointiin ja jaksamiseen. Sen avulla tuetaan palautumista sekä yksittäisen työpäivän, että työjakson jälkeen. Ergonomisen työvuorosuunnittelun on todettu lisäävän hyvinvointia työssä ja vapaa-aikana, vähentävän unihäiriöitä ja parantavan kokonaisvireyttä. (Superliitto 2023.)

Kaksivuorotyössä/vuorotyönluontoisessa päivätyössä huomioitavia ergonomisia työvuorosuosituksia ovat muun muassa:

- 1) vuorot kiertävät aamusta iltaan (ja yöhön)
- 2) vuorojen välillä toteutuu vuorokautinen lepoaika
- 3) vuoroja on peräkkäin enintään 5–7
- 4) työvuoron pituus on 8–10 h
- 5) työjakson pituus noin 40 h, enintään 48 h
- 6) viikottainen vapaa-aika yhdenjaksoinen
- 7) työvuorolista tehdään mahdollisimman pitkäksi aikaa kerrallaan (Superliitto 2023)

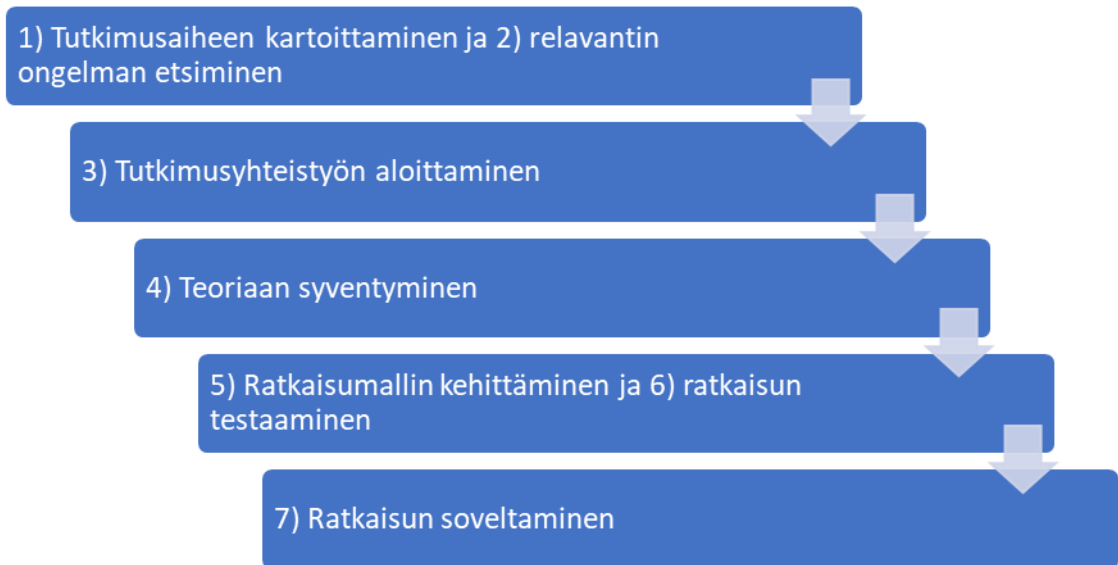
Työntekijät suunnittelevat työvuoronsa yleensä ergonomisesti. Toisin sanoen se, että työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa työaikoihinsa, ei vaikuta työaikaergonomian toteutumiseen. Sen sijaan työntekijät tekevät kompromisseja optimaalisen vapaa-ajan järjestämisen ja riittävän palautumisen välillä. Ne työntekijät, jotka voivat eniten vaikuttaa omiin työaikoihinsa, kokevat myös pystyvänsä helpommin sovittamaan yhteen työtä ja vapaa-aikaa. (Härmä ym. 2019, 67.)

3 Tutkimusstrategia ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimusstrategiaksi valikoitui konstruktiiivinen tutkimus, koska sen avulla voidaan kehittää uusia toimintamalleja ja ohjeita. Toimintamallien ja ohjeet testataan, jolloin saadaan tieto niiden käytäntöön soveltuvuudesta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 37–38). Kehittämistehtävän luonne vaatii osallistavien kehittämismenetelmien käyttöä. Osallistavat kehittämismenetelmät sitouttavat osallistujia ja kehittämistyöhön osallistuminen ja sitoutuminen tukevat muutoksen onnistumista työyhteisössä (Kananen 2012, 85–86). Kehittämistyössä mukana ovat kaikki ne henkilöt, joihin muutos vaikuttaa. Kehittämistyön tavoitteena on oppia yhdessä jotakin aivan uutta. Tutkimuksella kartoitetaan työntekijöiden asenteita autonomista työvuorosunnittelua kohtaan, mitataan muutoksen onnistumista ja alkuvaiheessa hankitaan tietoa siitä, mitä kehittämistyössä tulee huomioida.

3.1 Konstruktiiivinen tutkimus tutkimusstrategiana

Konstruktiiiviselle tutkimukselle ominaista on se, että siinä pyritään kehittämään jokin konkreettinen tuotos käytännön ongelman ratkaisemiseksi. Tuotos voi olla tuote, ohje, malli, menetelmä tai suunnitelma (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 37–38.). Konstruktio voidaan määritellä kehitykseksi ja testatuksi työkaluksi, jolla voidaan ratkaista jokin ongelma työyhteisössä (Kohtamäki & Uusitalo 2011, 293). Konstruktiiivisessa tutkimuksessa ongelmia ratkaistaan käytännönläheisesti, jolloin uuden konstruktion luomisessa käytetään teoreettisen tiedon lisäksi empiiristä käytännöstä kerättyä tietoa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 65). Konstruktiiivinen tutkimus painottaa tutkimuksen hyödyllisyyttä käytännön näkökulmasta (Kohtamäki & Uusitalo 2011, 281).



Kuva 3. Konstruktiivisen tutkimuksen vaiheet (mukaillen Heikkinen & Söderqvist 2005)

Konstruktiivinen tutkimusstrategia on laadullinen prosessimenetelmä, joka etenee ongelmanasettelun ja teoriakatsauksen kautta todelliseen työelämän ongelman ratkaisuun (kuva 3). Konstruktiivisen tutkimusprosessin vaiheita ovat: tutkimusaiheen kartoittaminen, relevantin ongelman etsiminen, tutkimusyhteistyön aloittaminen, teoriaan syventyminen, ratkaisumallin kehittäminen, ratkaisun testaaminen ja ratkaisun soveltaminen (Heikkinen & Söderqvist 2005, 38–40.) Prosessissa tutkija dokumentoi kaikki vaiheet mahdollisimman tarkasti. Kehittämistarve ja työn tavoitteet kirjataan selkeästi, perustellaan kehittämismenetelmät ja esitellään kehittämistyön ratkaisu ja arvioidaan sen toimivuutta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 67–68.)

Konstruktiivista tutkimusotetta käyttävä tutkija toimii tiiviissä yhteistyössä työelämän edustajan kanssa ja pyrkii vaikuttamaan työyhteisössä ongelman ratkaisemiseksi. Uuden ratkaisun löytäminen vaatii myös vanhojen käytäntöjen tuntemista. Tutkija voi osoittaa ongelmakohtia oman kokemuksensa ja teoreettisen kirjallisuuden avulla. (Heikkinen & Söderqvist 2005, 42.) Konstruktiivisen tutkimuksen erottaa konsultoinnista tiivis vuoropuhelu teorian ja käytännön välillä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38).

Konstruktiivinen tutkimus on yksi interventiotutkimuksen muoto ja sen tavoitteena on jokin muutos. Muutosprosessin aikana tehdään suunnitellut toimenpiteet (interventiot) muutoksen aikaansaamiseksi. Muutoksen onnistumisen arviointia varten tehdään lähtötilanteen mittaus ja intervention jälkeen uusintamittaus. (Kananen 2017, 64–66.) Konstruktiivisen tutkimuksen onnistumista voidaan mitata hyödyllisyyden näkökulmasta, jolloin konstruktion toimivuutta mitataan

markkinatestillä. Heikon markkinatestin läpäistäkseen konstruktion on oltava hyödyllinen työelämän edustajan näkökulmasta. Vahva markkinatesti vaatii konstruktion käytöltä toimivuuden lisäksi vaikuttavuutta. (Kohtamäki & Uusitalo 2011, 288.) Interventiotutkimukset ovat usein pitkiä ja koska niissä pyritään ongelman määrittämisen lisäksi ongelmien ratkaisemiseen, ne vaativat kohteena olevalta työyhteisöltä sitoutumista (Kananen 2017, 37, Lukka 2021). Tutkija toimii muutosagenttina, jonka tehtävänä on tutkimisen ja kehittämisen lisäksi tukea työyhteisön oppimista ja toimia muutosprosessissa tukihenkilönä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 68).

3.2 Aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät

Konstruktivisessa tutkimuksessa aineistoja voi kerätä usealla eri tavalla. Tyypillisiä konstruktivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelu, kysely ja ryhmäkeskustelu, mutta se ei rajaa pois mitään aineistonkeruumenetelmää. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 68). Tuomen & Sarajärven (2002, 75) mukaan haastattelun ja kyselyn välille ei ole mielekästä tehdä kovin jyrkkää erottelua. Ne poikkeavat toisistaan lähinnä siten, että haastattelussa tiedonantaja vastaa kysymyksiin suullisesti ja lomakekyselyssä kirjallisesti.

Lomakekyselyllä voidaan kerätä tietoa tosiasioista, käyttäytymisestä, arvoista, asenteista ja mielipiteistä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 196–197). Lomakekysely voi sisältää sekä laadullisia, että määrällisiä kysymyksiä. Kysymykset voivat olla avoimia, jolloin vastaaja voi vapaasti kirjoittaa vastauksen lomakkeeseen. Tämän tyyppiset avoimet vastaukset voidaan analysoida laadullisin menetelmin. (Vehkalahti 2014, 13.) Avoimen kysymyksen tarkoituksena on saada esiin sellaisia näkökulmia asiasta, joita tutkija ei itse ole tullut ajatelleeksi. Avoimessa kysymyksessä esitetään vain kysymys ja vastaajalle jätetään tyhjä tila vastausta varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 198–199.)

Kysymykset voivat olla strukturoituja, jolloin tutkija asettaa vastaajalla valittavaksi valmiit numeeriset vaihtoehdot (Kananen 2012, 125; Vehkalahti 2014, 13). Kysymykset voidaan skaalata myös asteikkoihin, jolloin vastaaja valitsee väittämistä sopivimman. Asteikolliset kysymykset tuottavat vastauksia, joita on helppo käsitellä ja analysoida tietokoneella. (Hirsjärvi ym. 2009, 199–201.) Kehittämistutkimuksessa kvantitatiivisia eli määrällisiä kysymyksiä voidaan käyttää erilaisten mielipiteiden kartoittamiseen kuten alku- ja loppumittaukseen. Määrälliset kysymykset sopivat hyvin myös muutoksen mittaamiseen. (Kananen 2012, 121–125.) Kontrolloidulla kyselyllä tarkoitetaan kyselyä, jossa tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti esimerkiksi työpaikalla. Tutkija voi tällöin

kertoa tutkimuksen tarkoituksesta ja vastata mahdollisiin kysymyksiin lomakekyselyä koskien. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 196–197.)

Kyselylomaketta laatiessa on kiinnitettävä huomiota siihen, että kysymykset ja väittämät ovat ymmärrettäviä ja kaikki vastaajat ymmärtävät ne mahdollisimman samalla tavalla. Monimerkityksisiä sanoja kannattaa välttää ja kysymykset kannattaa laatia mahdollisimman tarkoiksi, jolloin tulkinnan mahdollisuus vähenee. Kysymysten laadinnassa tulee huomioida se, että vastaajalla ei välttämättä ole mitään mielipidettä asiaan. Siksi vastausvaihtoehdoissa on hyvä olla valittavana myös ”ei mielipidettä”. Kyselylomake pitää testata ennen varsinaista tutkimusta, jolloin saadaan tietoa siinä mahdollisesti esiintyvistä virheistä. Lomakekyselyyn liitetään aina tieto tutkimuksen tarkoituksesta. Vastaajaa informoidaan siitä, miksi tutkimus on tärkeä, rohkaistaan vastaamaan kyselyyn ja kiitetään osallistumisesta. Kyselylomake tulee olla helppolukuinen ja kyselyyn vastaamisesta kannattaa tehdä vastaajalla mahdollisimman helppoa korkeamman vastausprosentin saamiseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 202–205.)

Aineistoa analysoidessa voidaan käyttää useita eri menetelmiä. Laadullisen tutkimusaineiston analysointi voidaan tehdä aineistolähtöisellä eli induktiivisella sisällönanalyysillä. Sen tarkoituksena on saada tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman tiivistetty kuvaus kadottamatta tutkimuksen sisältämää informaatiota. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen 1) aineiston pelkistäminen eli redusointi 2) aineiston ryhmittely eli klusterointi 3) teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. Pelkistämällä tarkoitetaan sitä, että aineistosta poistetaan kaikki epäolennainen eli ne asiat, jotka eivät ole olennaisia tutkimusongelman kannalta. Tutkimusongelman kannalta olennaiset asiat koodataan analyysiyksiköittäin. Analyysiyksikkönä voi toimia yksittäinen sana tai lause. Ryhmittely vaiheessa aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään läpi ja niistä etsitään samankaltaisia käsitteitä, jotka voidaan ryhmitellä samaan luokkaan. Abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto, josta muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Näiden käsitteiden avulla tutkija muodostaa kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 110–115.)

Määrällinen tutkimusaineisto analysoidaan tilastollisin menetelmin. Saadut vastaukset tallennetaan tilasto-ohjelmaan ja käsitellään siten, että tutkimusongelmaan saadaan vastaus. Tutkimustulokset esitetään käyttäen apuna grafiikkaa kuten taulukoita ja kuvioita ja tunnuslukuja kuten moodia, mediaania ja keskiarvoa. (Heikkilä 2014, 138–139, 174–175.)

3.3 Kehittämismenetelmät

Konstruktiivisessa tutkimusstrategiassa käytettävät kehittämismenetelmät ovat monimuotoisia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 68). Yhteisöllisiä ja osallistavia ideointimenetelmiä kuten aivoriihi voidaan käyttää silloin, kun halutaan tuottaa uusia ideoita ja ratkaista ongelmia yhdessä. Aivoriihessä ryhmä (6–12 henkilöä) kokoontuu ratkaisemaan ongelmaa yhdessä ryhmän vetäjän kanssa. Aivoriihikokous aloitetaan asettamalla kokoukselle tavoitteet. Ryhmän vetäjä esittelee aivoriihen perussäännöt.

Aivoriihen perussäännöt:

1. Älä tuomitse tai arvioi ideoita
2. Kannusta liioiteltujen ideoiden keksimiseen
3. Määrä on tärkeämpää kuin laatu
4. Kehitä muiden ideoita
5. Jokainen osallistuja ja idea on yhtä arvokas

(Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 163)

Ideointivaiheessa sana on vapaa, eikä muiden ideoita saa tässä vaiheessa arvioida. Ideat ongelman ratkaisemiseksi voidaan kirjata vetäjän toimesta taululle tai kerätä paperille. Valintavaiheessa ideoita tarkastellaan ja arvioidaan kriittisesti. Jokainen ryhmän jäsen esittää mielipiteensä, jolloin saadaan selville, mitkä ideoista saavat eniten kannatusta. Aivoriihen vetäjä on vastuussa kokouksen tuloksellisuudesta. Hän pitää huolta siitä, että sääntöjä noudatetaan ja ohjaa ryhmän työskentelyä. Aivoriihityöskentelystä on monia eri versioita. Joskus ideointivaihe voi tapahtua ilman keskustelua ja keskustelu aloitetaan vasta ideoiden valintavaiheessa. Ongelmanratkaisussa avoin luottamuksellinen ilmapiiri on avainasemassa. Vuorovaikutteisella johtamisella voidaan vaikuttaa myönteisesti ideoiden syntymiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 160–162.) Aivoriihen alussa on tärkeää, että ongelma kuvataan niin selkeästi, että kaikki osallistujat ymmärtävät sen. Vetäjä kannustaa ryhmää ideointiin ja kirjaa kaikki ideat ylös. Luovuutta voi lisätä käyttämällä työskentelyssä apuna erilaisia materiaaleja kuten tusseja, post-it-lappuja ja taululehtiötä. (Kantojärvi 2017, 130–133.)

3.4 Ohjeen tekeminen

Työpaikalla on usein paljon erilaisia ohjeistuksia. Työpaikalla ohjeita tehdään, jotta kaikki työntekijät toimisivat samalla tavalla. Tärkeää on, että ohjeet käydään yhdessä läpi ja niitä päivitetään aina silloin, kun ohjeisiin tulee muutoksia. (Sarkkinen 2021.)

Ohjeen ymmärrettävyyteen vaikuttaa merkittävästi etenemisjärjestys eli se missä järjestyksessä ohjeessa olevat asiat on lukijalle kerrottu. Ohje voi edetä aikajärjestyksessä, asioiden tärkeysjärjestyksessä tai aihepiireittäin. Ohjetta laatiessa on aina mietittävä, kenelle ohje tehdään ja käyttää mahdollisuuksien mukaan yleiskieltä. Termien käyttöä kannattaa välttää tai valita sellaisia termejä, jotka ovat lukijalle varmasti tuttuja. (Hyvärinen 2005, 1769–1771.)

Ohjeissa lauseet kannattaa rakentaa siten, että niiden asiasältö on kertalukemalla ymmärrettävä. Virkkeiden pituuteen kannattaa myös samasta syystä kiinnittää huomiota ja pitää virkkeet mahdollisimman lyhyinä. (Hyvärinen 2005, 1771–1772.) Ohjeistuksessa voi käyttää käskymuotoa eli imperatiivia, jolloin ohjeen lukija hahmottaa mitkä asiat on tarkoitettu hänen tehtäväkseen (kotimaisten kielten keskus 2023). Ohjeet on hyvä perustella, jolloin lukija noudattaa niitä varmemmin. Ohjeessa tärkeää on aina oikeinkirjoitus, koska viimeistelemätön teksti hankaloittaa ohjeen ymmärrettävyyttä ja saada aikaan tulkintaeroja. Viimeistelemätön teksti voi aiheuttaa lukijassa myös ärtymystä ja saada lukijan epäilemään ohjeen laatijan pätevyyttä. (Hyvärinen 2005, 1771–1772.)

3.5 Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys ja luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) ohjeistaa tutkimustyön eettisyyteen. Suomessa tutkimustyössä noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä kaikilla tieteenaloilla. Hyvä tieteellinen käytäntö on ohje, joka edistää nimensä mukaisesti hyvään tieteelliseen käytäntöä ja sen tarkoituksena on ennaltaehkäistä tieteellistä epärehellisyyttä tiedettä harjoittavissa organisaatioissa. Hyvän tieteellisen käytännön lähtökohta on rehellisyys. Rehellisyyttä ja tarkkuutta vaaditaan tutkimustyön kaikissa vaiheissa. Tutkimuksessa käytetään tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankintamenetelmiä, tutkimusmenetelmiä ja arviointimenetelmiä. Tutkimusaineistot säi-

lytetään asianmukaisesti. Hyvän tieteellisen käytännön mukaista on se, että tutkijat ottavat työsäään huomioon muiden tutkijoiden saavutukset ja muiden tutkimuksiin viitataan tutkimusraporteissa tarkasti. (TENK 2023.)

Tutkimustyölle haetaan aina tarvittavat tutkimusluvut. Tutkimukseen osallistujille ja muille sidosryhmille kerrotaan mahdollisista tutkimuksen rahoittajista avoimesti. Ne raportoidaan myös tutkimuksen julkaisemisvaiheessa. Tutkimustyössä on aina huomioitava myös esteellisyys. Tutkija ei voi osallistua tutkimusta koskevaan päätöksentekoon tai arviointiin, jos hänen epäillään olevan esteellinen. (TENK 2023.)

Ihmisiin liittyvissä tutkimuksissa eettisen perustan pohjana ovat ihmisoikeudet. Tutkijan tärkeä tehtävä on selvittää tutkimukseen osallistuville, mistä tutkimuksessa on kyse. Tutkijan on kerrottava tutkimuksen tavoitteista, tutkimusmenetelmistä ja mahdollisista tutkimukseen liittyvistä riskeistä tutkittaville. Tutkimukseen osallistuminen perustuu aina vapaaehtoisuuteen ja anonymiteettiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.) Työelämälähtöisessä tutkimuksellisessa kehittämistyössä ominaista on, että tutkittavat osallistuvat tutkimukseen työnsä puolesta, jolloin heidän voi olla vaikea kieltäytyä tutkimuksesta. Tästä syystä tutkijan on tärkeää miettiä, missä määrin tutkimukseen osallistuminen todella on vapaaehtoista. (Ojasalo, Moilanen & Sarajärvi 2015, 48–48.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuuden arviointi

Tutkimuksellisen kehittämistyön arviointia tehdään koko kehittämistyön ajan. Kehittämistyön tavoitteet ja käytettävät kehittämismenetelmät perustellaan ja dokumentoidaan kehittämistyön edetessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2005, 47, 67.) Käytännössä dokumentaatiota voi ylläpitää tutkimuspäiväkirjan avulla. Perinteisessä tutkimuksessa tärkeimpiä arvioinnin kohteita on se, onko tutkija vaikuttanut tutkimuksen kohteeseen. Kehittämistyössä tämä arviointi jää kokonaan pois, koska kehittämistutkimuksessa tarkoituksena on pyrkiä tutkimustyön kautta muutokseen. (Kananen 2012, 164–166.) Loppuarvioinnissa tutkija osoittaa, miten kehittämistyössä on onnistuttu. Loppuarviointi kohdistetaan kehittämistyön suunnitteluun, tavoitteiden selkeyteen ja tavoitteiden saavuttamiseen, menetelmien käyttöön, toiminnan johdonmukaisuuteen sekä vuorovaikutukseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2005, 47, 67.)

Tutkimusaineiston luotettavuuden arvioinnissa käytetään laadullisen ja määrällisen tutkimuksen luotettavuuskriteerejä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole käytössä yksiselitteistä ohjetta toisin kuin määrällisen tutkimuksen arviointiin (Kananen 2014, 145). Määrällistä tutkimusta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä eli sitä, että jos tutkimus uusittaisiin, tutkimustulokset pysyisivät samoina. (Kananen 2014, 147; Aaltio & Puusa 2011, 156.) Laadullisessa tutkimuksessa tämä aiheuttaa ongelman, kun tutkimuskohteena ovat ihmiset ja oletuksena on, että ihmiskäyttäytyminen on tilannesidonnaista. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan tarkastella sitä, voisivatko tutkimustulokset olla samanlaisia jossain toisessa ympäristössä tai voisiko samaa aihetta tutkia uudelleen ja tulla samaan johtopäätökseen. (Aaltio & Puusa 2011, 156.) Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa puhutaan tällöin siirrettävyydestä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138–139). Validiteetilla määrällisessä tutkimuksessa tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita ja sitä, onko tutkimus tehty tarkasti (Kananen 2014, 147; Aaltio & Puusa 2011, 154).

Mäkelän (1990, 47–55) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulisi kiinnittää huomiota ainakin aineiston merkittävyyteen ja yhteiskunnalliseen paikkaan, aineiston riittävyyteen, aineiston kattavuuteen ja analyysin arvioitavuuteen ja toistettavuuteen. Aineiston merkittävyys on aina suhteellinen asia, mutta tutkijan on varauduttava perustelemaan aineistonsa merkittävyyttä. Aineiston riittävyyttä tarkastellessa on huomioitava, että laadullisessa tutkimuksessa voi olla hankala etukäteen tietää, mikä on riittävä aineiston koko. Koska aineistoa ei kerätä jatkuvasti on parempi kerätä ja analysoida pienempi aineisto ja sen jälkeen miettiä onko lisää aineisto tarpeen. Aineistoa on tarpeeksi silloin kun uusia aineisto ei enää tuota uutta tietoa, tällöin puhutaan kylläntymisestä. Analyysia voidaan pitää kattavana silloin kun tutkija ei perusta havaintojaan yksittäisiin poimintoihin. Analyysin arvioitavuudella ja toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä koko tutkimuksen ajan. Analyysin toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että analyysivaihe on dokumentoitu niin hyvin, että toinen tutkija päätyisi tutkimusta tehdessään samoihin tuloksiin. (Mäkelä 1990, 47–55).

4 Työntekijöiden mielipiteiden tutkiminen ja autonomisen työvuorosunnittelun ohjeiden kehittäminen työpajassa

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli autonomisen työvuorosunnittelun avulla helpottaa työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Tarkoituksena oli kehittää autonomista työvuorosunnittelua sujuvaksi ja siten, että se voidaan halutessa laajentaa käytettäväksi kaikissa ateriapalvelujen työyksiköissä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, minkälaisia asenteita työntekijöillä on autonomista työvuorosunnittelua koskien sekä mitata muutoksen onnistumista työyhteisössä. Tarkoituksena oli kehittää työyhteisön kanssa yhdessä autonomisen työvuorosunnittelun toimintamalli ja laatia ohjeet autonomisen työvuorosunnittelun tueksi. Tutkimusongelmana oli se, ettei työntekijöillä ole tarvittavaa tietoa ja osaamista autonomisen työvuorosunnittelun käyttöönottamiseksi. Tämän ongelman ratkaisemiseksi järjestin työyhteisössä kaksi kyselyä, koulutuksen ja työpajan. Opinnäytetyötä varten haettiin Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelta tutkimuslupa helmikuussa 2023.

4.1 Tutkimuksen toimeksiantaja

OYS Ateriapalvelut kuuluvat Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen (POHDE) konsernipalvelujen ateria- ja puhtauspalveluja tuottaviin yksiköihin. Ateriapalvelujen tehtävänä on tuottaa hyvinvointialueen asiakkaille ravitsevia ja maukkaita ateriakokonaisuuksia. OYS Ateriapalvelut palvelee päivittäin yli 1500 asiakasta, joita ovat sairaalan potilasasiakkaat, sairaalassa asioivat vieraat ja henkilökunta. Palveluihin kuuluvat ateriapalvelut, ravintolapalvelut ja kahvilapalvelut. Toimipisteet sijaitsevat Oulun yliopistollisessa sairaalassa ja sen läheisyydessä. OYS Ateriapalveluissa työskentelee 77 henkilöä.

Ennen kehittämistyön aloittamista työvuorosunnittelu tapahtui kaikissa työyksiköissä lähiesihenkilöiden toimesta. Työntekijät tuovat työvuorotoiveensa ennen kuin työvuorosunnittelu aloitetaan ja työvuorolistan tekijä pyrkii toteuttamaan toiveet, jos se on mahdollista. Työ ateriapalveluissa on pitkälti aikataulutettua, sillä ateriat lähtevät keittiöltä osastoille tiettyyn kellon aikaan. Ravintolapalveluissa lounasaika määrittää pitkälti sen, milloin työtä on eniten ja kahviopalvelut ovat sidottuja tilattujen tarjoilujen aikatauluihin. Työntekijöillä ei näin ollen ole juuriakaan mahdollisuuksia itse vaikuttaa päivittäisiin aikatauluihin. Työn hallinnan tunnetta voidaan

kuitenkin lisätä työvuoroautonomian avulla, jolloin työntekijät pääsevät vaikuttamaan omiin työaikoihinsa ainakin joiltakin osin (Järvinen 2008, 39). Ateriapalveluissa on käytössä erilaisia työaika koskevia joustoja, joita ovat työaikapankki ja mahdollisuus osa-aikatyöhön. Työvuoroja pyritään myös järjestämään ottaen huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet ja toiveet. On selvää, että eri elämäntilanteissa olevat työntekijät arvostavat erilaisia asioita. Opiskelijalle tärkeää voi olla saada soviteltua opiskelupäivät työpäivien joukkoon ja perheelliselle tärkeää voi olla etätyömahdollisuus (Kaihua ym. 2020, 25).

4.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin kevään 2023 aikana lomakekyselynä autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton alku- ja loppuvaiheessa. Lomakekysely oli anonymi. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia asenteita työntekijöillä on autonomista työvuorosuunnittelua koskien sekä mitata muutoksen onnistumista työyhteisössä.

Ensimmäiseen lomakekyselyyn vastasivat lähes kaikki autonomisen työvuorosuunnittelun pilotointiin osallistuvat työntekijät. Työyksikössä on 10 työntekijää, joista 9 vastasi lomakekyselyyn. Lomakekysely toteutettiin työpajan yhteydessä huhtikuussa 2023 ja toisen kerran heti autonomisen työvuorosuunnittelun pilotoinnin jälkeen toukokuussa 2023. Myös toiseen kyselyyn vastasi 9 henkilöä. Autonomisen työvuorosuunnittelun pilotoinnin aikana työntekijät suunnittelivat itsenäisesti kaksi työvuorolistaa työyksikössä.

Lomakekysely valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi, koska se sopii suppeiden aihealueiden tutkimiseen. Lisäksi sen avulla pystyttiin helposti yhdistämään strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Lomakekysely oli myös aikataulun kannalta hyvä ja nopea tapa saada tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Kysely voitiin järjestää työpajan yhteydessä paperilomakemuotoisena, jolloin myös vastausprosentin toivottiin olevan parempi kuin sähköisessä kyselyssä. (liite 1)

Kyselylomakkeiden kysymykset olivat johdettuja teoriasta ja liittyivät teoriassa esiteltyihin teemoihin. Muutoksen onnistumista ja työntekijäkokemuksen kehittymistä mittaavia väittämiä oli lomakkeilla kolme (3). Työntekijöiden asenteita ja tietoutta autonomista työvuorosuunnittelua koskien sekä muutoksen tarvetta koskien oli kyselylomakkeella seitsemän (7). Avointen kysymysten tarkoituksena ensimmäisellä kyselylomakkeella oli, että työntekijät saavat vapaasti kertoa

ajatuksistaan. Avointen kysymysten tarkoituksena oli selvittää, mihin asioihin autonomissa työvuorosuunnittelussa ja ohjeiden kehittämisessä kannattaa kiinnittää huomiota. Avoimia kysymyksiä oli lomakkeella kolme (3).

4.3 Kehittämistyön toteuttaminen

Tässä kehittämistyössä tarkoituksena oli ottaa käyttöön uusi toimintamalli ja kehittää yhdessä ohjeet autonomisen työvuorosuunnittelun tueksi työyhteisössä. Kehittämistyö aloitettiin työyhteisössä kertomalla autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotosta työpaikkakokouksessa. Tämän jälkeen pidin koulutuksen, jossa kerroin tarkemmin, mitä autonominen työvuorosuunnittelu on ja miksi se otetaan käyttöön työyhteisössä. Koska autonominen työvuorosuunnittelu poikkeaa monilta osin perinteisestä työvuorosuunnittelusta, oli tärkeää käydä yhdessä läpi asiat, jotka autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton myötä muuttuvat.

Mikä muuttuu?	Perinteinen työvuorosuunnittelu	Autonominen työvuorosuunnittelu
Työvuorolistan suunnittelija	Esihenkilö	Työyksikön työntekijät yhdessä/ listavastaava
Vastuu listan oikeellisuudesta	Esihenkilö	Esihenkilö
Vastuu miehityksestä suunnitteluvaiheessa	Esihenkilö	Työyksikön työntekijät
Vastuu tasapuolisuudesta	Esihenkilö	Työyksikön työntekijät
Työvälineet	Työvuorosuunnitteluohjelma	Manuaalisesti työvuorolistapohjaan

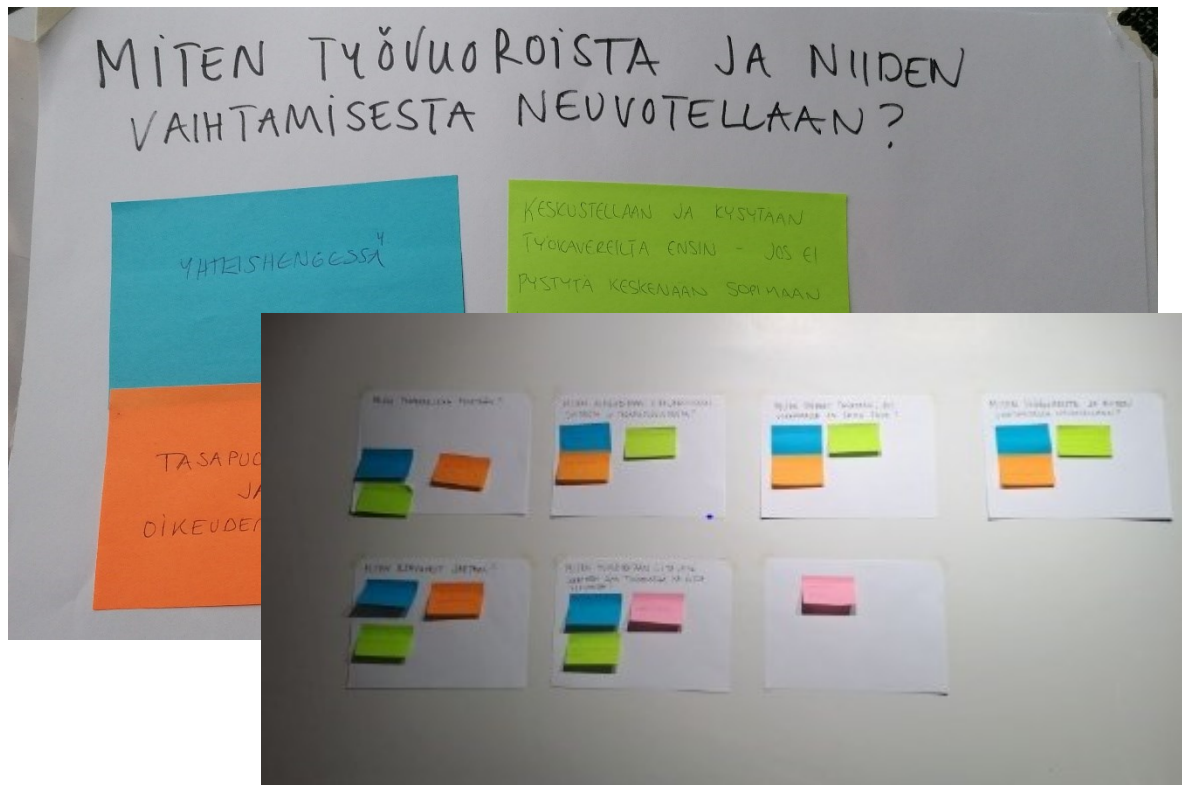
Kuva 4. Autonominen työvuorosuunnittelu vs. perinteinen työvuorosuunnittelu ateriapalveluissa.

Koulutuksen tavoitteena oli, että työntekijät saavat tarvittavat tiedot autonomista työvuorosuunnittelua koskien voidakseen aloittaa työvuorosuunnittelun tekemisen itsenäisesti. Koulutuksen tarkoituksena oli kertoa autonomisen työvuorosuunnittelun mahdollisista eduista ja haitoista sekä käydä läpi työaikalakiin ja työehtosopimukseen liittyvät asiat työvuorosuunnittelua koskien. Koulutuksessa käytiin läpi autonomisen työvuorosuunnittelun etuja ja mahdollisia haittoja sekä

kehittämistyön tavoitteet. Työaikalakiin liittyvien asioiden läpi käyminen jäi kuitenkin vähäiseksi, koska kyseisen työyksikön kohdalla työvuorosuunnittelussa ei ollut erityisesti työaikalakiin liittyviä asioita, joita työntekijöiden olisi tarpeen suunnittelussaan huomioida. Tämä johtui osittain siitä, että viikonlopputyö oli vastikään loppunut työyksikössä. Koulutuksessa keskusteltiin siitä, minkälaisiin asioihin työvuorosuunnittelussa tulee kiinnittää huomiota. Paikallaolevat 9 henkilöä osallistuivat aktiivisesti keskusteluun ja pohtivat yhdessä, miten autonominen työvuorosuunnittelu tulee vaikuttamaan työvuorojen jakaantumiseen. Keskustelussa esiin nousi muun muassa iltavuorojen tasapuolinen jakaminen kaikille. Kysyttäessä tunnelmia osa työntekijöistä kertoi, että piti autonomista työvuorosuunnittelua hyvänä asiana ja osa kertoi, että omien työvuorojen suunnittelu tuntui ajatuksena hankalalta. Yleistunnelma koulutuksessa vaikutti positiiviselta.

Kehittämistehtävän ratkaisemiseksi järjestin työyhteisössä autonomisen työvuorosuunnittelun pilotointiin osallistuville henkilöille työpajan huhtikuussa 2023. Työpajatyöskentely tukee avointa keskustelukulttuuria ja vuorovaikutustaitoja, joita myös autonomisen työvuorosuunnittelun onnistuminen edellyttää (Kalliomäki-Levanto 2010, 52). Työpajan alussa käytiin läpi työpajan tavoitteet. Työpajatyöskentelyn tavoitteena oli osallistaa työyhteisön jäseniä kehittämistyöhön ja ideoida ja suunnitella yhteiset ohjeet työvuorosuunnittelun tueksi sekä valita ensimmäinen listavastaava. Listavastaavan tehtävät käytiin läpi ja kirjattiin ohjeisiin. Työpajassa osallistavana kehittämismenetelmänä käytettiin aivoriihimenetelmää.

Työpajassa esittelin aivoriihen perussäännöt. Työpajassa työntekijät jaettiin kolmen hengen ryhmiin, jossa he ideoivat yhdessä ratkaisuvaihtoehtoja ennalta määriteltyihin kysymyksiin. Kysymykset olivat johdettuja aikaisemmasta keskustelusta sekä autonomisen työvuorosuunnittelun teoriasta. Ryhmät kirjasivat ideansa post-it lapuille, jotka liimattiin seinälle ratkaistavien kysymysten alle. Lopuksi kaikki ideat luettiin ääneen, keskusteltiin läpi yhdessä ja valittiin parhaat ratkaisut. Ratkaisua haettiin esimerkiksi siihen, miten iltavuorot jaetaan ja miten työvuoroista ja niiden vaihtamisesta neuvotellaan.



Kuva 5. Työpaja

Aivoriihen tuotoksena tutkija kirjasi ylös ohjeet (liite 2), jotka laitettiin näkyville työvuorolistan viereen. Työpajan jälkeen työntekijät pääsivät suunnittelemaan työvuorolistaansa itsenäisesti ideoimiaan ohjeita apuna käyttäen.

TYÖVUOROTAULUKKO														25.04.2023 13:12:31							
15.05.23-04.06.23																					
ma	ti	ke	*P	pe	la	SU	ma	ti	ke	to	pe	la	SU	ma	ti	ke	to	pe	la	SU	
15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	
				P																	
	XN	AN	DA		AN		AN	AN	EN	EN	AN			XN	AN	DA		AN	EN		
	AN	XN	AN		DA		XN	EN	DA	AN	XN			BN	XN	EN	XN	AN			
	BN	EN	AN		XN		EN	XN	AN	BN	DA			EN	EN	AN	AN	AA			
	#	#	#	#	#	#	CL	AL	CL	XN	CL			CL	AL	CL	CL	CL			
	DA	AA	XN		AA		AA	DA	AA	DA	AA			DA	AA	XN	AA	DA			
	AA	DA	AA		V		DA	AA	XN	AA	V			AA	DA	AA	DA	V			
	730-																				
	1120																				
	CL	AL	EN		CL		AN	AN	AN	CL	BN			BN	AN	BN	EN	XN			
	EN	BN	CL		AN		#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#

• TÄYTETÄÄN LYIJSYKYNÄLLÄ •

Kuva 6. Työvuorolista

Kehittämistyön aikataulu oli tiukka ja sen vuoksi kehittäminen rajoittui vain yhteen työyksikköön. Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotossa on neljä vaihetta ja tässä kehittämissä tavoitteena oli saavuttaa autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton kolmas eli itsenäisen suunnittelun vaihe. Ennen kehittämistä työvuorosuunnittelu edusti autonomisen työvuorosuunnittelun ensimmäisen ja toisen vaiheen välimaastoa, jossa esihenkilö teki työvuorolistan ottaen huomioon työntekijöiden työaikamieltyksiä ja toiveita.

Kehittämistyön aikana työyksikössä edettiin Itsenäisen suunnittelun vaiheeseen, jossa jokainen työntekijä suunnitteli työvuoronsa yhteiseen työvuorolistapohjaan. Työvuorolistassa oli näkyvillä miehitystarve ja ohjeet. Listavastaavan tehtävänä oli sovitella hankalissa tilanteissa ja esihenkilö päätti lopullisesta työvuorosuunnitelmasta. (Kalliomäki-Levanto 2010, 75.) Työntekijät suunnittelivat kehittämissä aikana kaksi työvuorolistaa kehittämiään ohjeita apuna käyttäen. Opinnäytetyön ulkopuolelle jäi kehittämissä seuranta, mahdollinen ohjeiden päivittäminen ja autonomisen työvuorosuunnittelun toimintamallin laajentaminen muihin ateriapalvelujen yksiköihin.



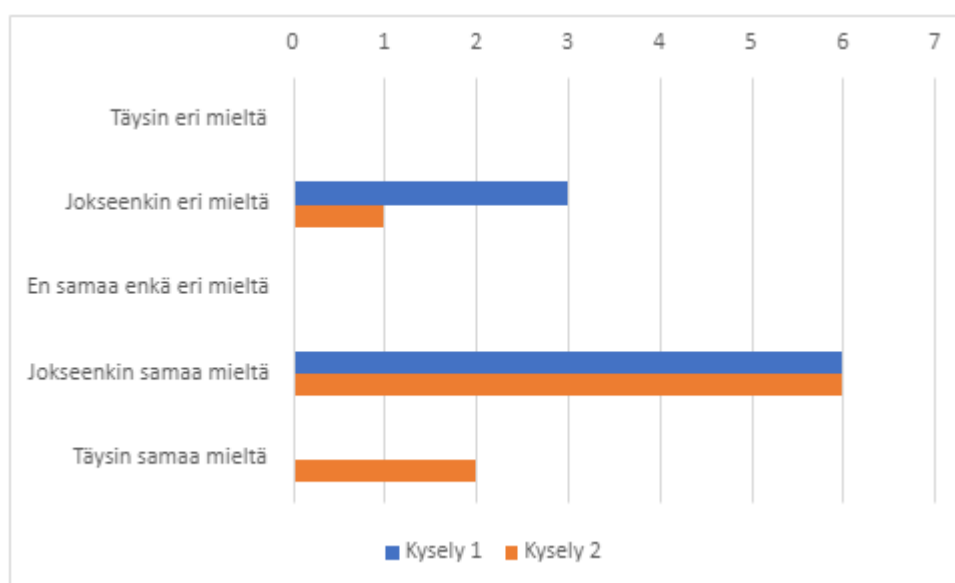
Kuva 7. Kehittämistyön aikataulu ja vaiheet konstruktiiivisen tutkimuksen mukaisesti (mukailten Heikkinen & Söderqvist 2005)

5 Tutkimustulokset

Autonomisen työvuorosuunnittelun pilottiryhmälle (10 henkilöä) järjestettiin kaksi lomakekyselyä. Molempiin kyselyihin vastasi 9 henkilöä. Molemmissa kyselylomakkeissa oli samat kysymykset, lukuun ottamatta avoimia kysymyksiä. Kyselyn tarkoituksena oli tutkia, minkälaisia asenteita työntekijöillä on autonomista työvuorosuunnittelua koskien sekä mitata muutoksen onnistumista työyhteisössä. Tarkoituksena oli kehittää työyhteisön kanssa yhdessä autonomisen työvuorosuunnittelun toimintamalli ja laatia ohjeet autonomisen työvuorosuunnittelun tueksi. Kehittämistyön tavoitteena oli autonomisen työvuorosuunnittelun avulla edistää työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista.

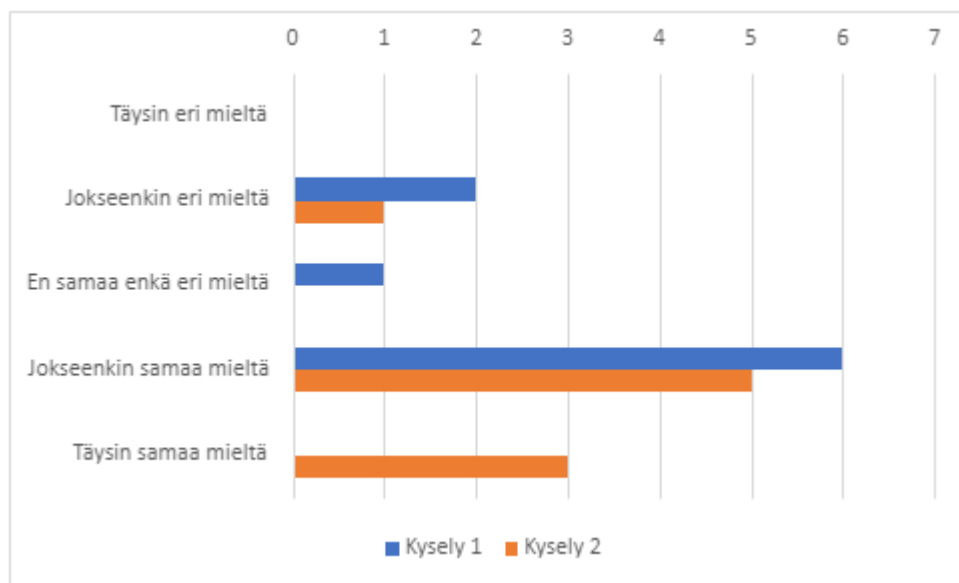
5.1 Kehittämistyön tavoitteet ja niiden toteutuminen

Ensimmäinen kysymys koski työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omia työvuorojaan koskien. Ennen autonomisen työvuorosuunnittelun pilotointia vastaajista 6 henkilöä oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että voi vaikuttaa omiin työvuoroihinsa, 3 henkilöä oli jokseenkin eri mieltä asiasta. Toisessa kyselyssä pilotoinnin jälkeen vastaajista 2 oli täysin samaa mieltä siitä, että voi vaikuttaa omiin työvuoroihinsa, 6 vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä asiasta ja 1 vastaajista oli jokseenkin eri mieltä asiasta (kuva 8). Vastausten perusteella autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto vaikutti edistävästi työntekijöiden kokemukseen siitä, voivatko he vaikuttaa omiin työvuoroihinsa.



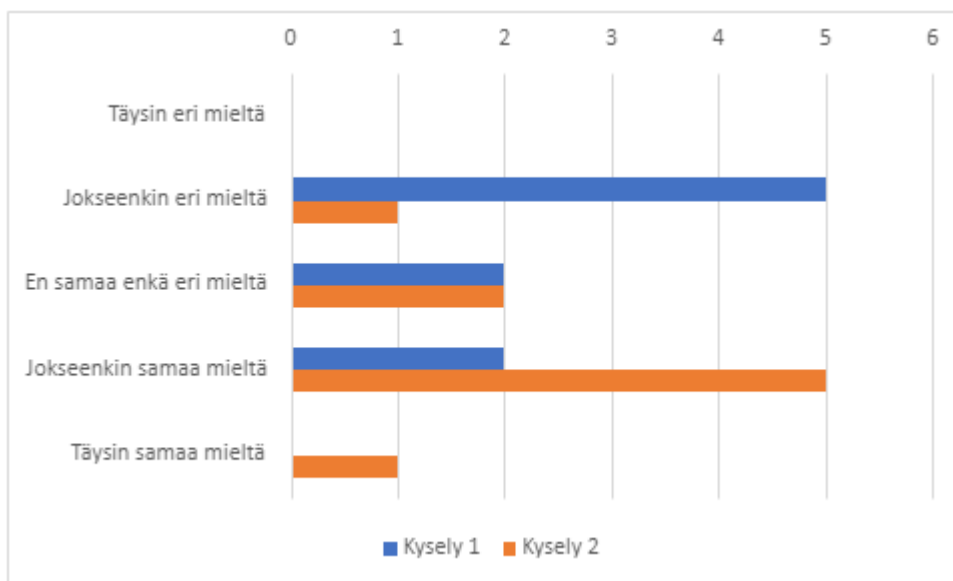
Kuva 8. Koen, että voin vaikuttaa omiin työvuoroihin (n=9)

Kysymyksessä 2 kysyttiin työntekijöiden mielipidettä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta. Ensimmäisessä kyselyssä vastaajista 6 oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on helppoa. 1 vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta ja 2 vastaajista oli jokseenkin eri mieltä asiasta. Pilotoinnin jälkeen 5 vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on helppoa, 3 vastaajista oli täysin samaa mieltä asiasta ja 1 vastaajista oli jokseenkin eri mieltä asiasta (kuva 9). Vastausten perusteella työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen helpottui autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton myötä.



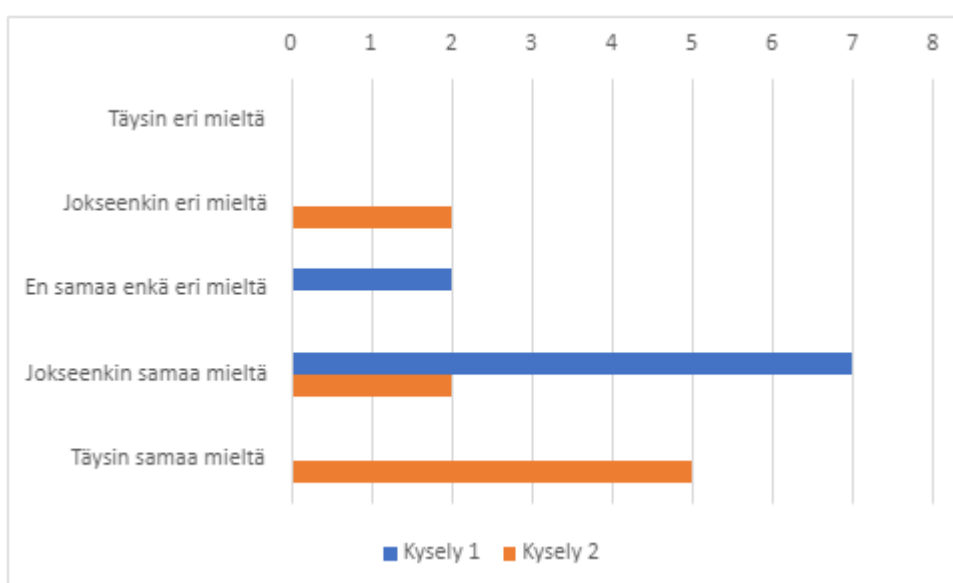
Kuva 9. Koen, että työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on helppoa (n=9)

Kysymys kolme koski työntekijöiden kokemusta tasapuolisuudesta työvuorosuunnittelussa. Ensimmäisessä kyselyssä vastaajista 5 oli jokseenkin eri mieltä siitä, että tasapuolisuus toteutuu työvuorosuunnittelussa. 2 vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta, 2 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä asiasta. Toisessa kyselyssä vastaajista 5 oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että tasapuolisuus toteutuu työvuorosuunnittelussa. 2 vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta, 1 vastaaja oli jokseenkin eri mieltä asiasta ja 1 vastaaja oli täysin samaa mieltä asiasta (kuva 10). Vastausten perusteella työntekijät kokivat autonomisen työvuorosuunnittelun edistäneen tasapuolisuuden toteutumista työvuorosuunnittelussa.



Kuva 10. Koen, että tasapuolisuus toteutuu työvuorosunnittelussa (n=9)

Yksi kysymyksistä koski kokemusta siitä, voiko työyhteisössä keskustella avoimesti työvuoroihin liittyvistä asioista. Ensimmäisessä kyselyssä vastaajista 7 oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 2 ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta. Pilotoinnin jälkeen vastaajista 5 oli täysin samaa mieltä siitä, että voi avoimesti keskustella työvuoroihin liittyvistä asioista työyhteisössä. 2 vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä asiasta ja 2 vastaajista oli jokseenkin eri mieltä asiasta (kuva 11). Vastausten perusteella huomioitavaa on se, että 2 vastaajaa koki autonomisen työvuorosunnittelun pilotoinnin jälkeen, ettei voi avoimesti keskustella työvuoroihin liittyvistä asioista työyhteisössä.

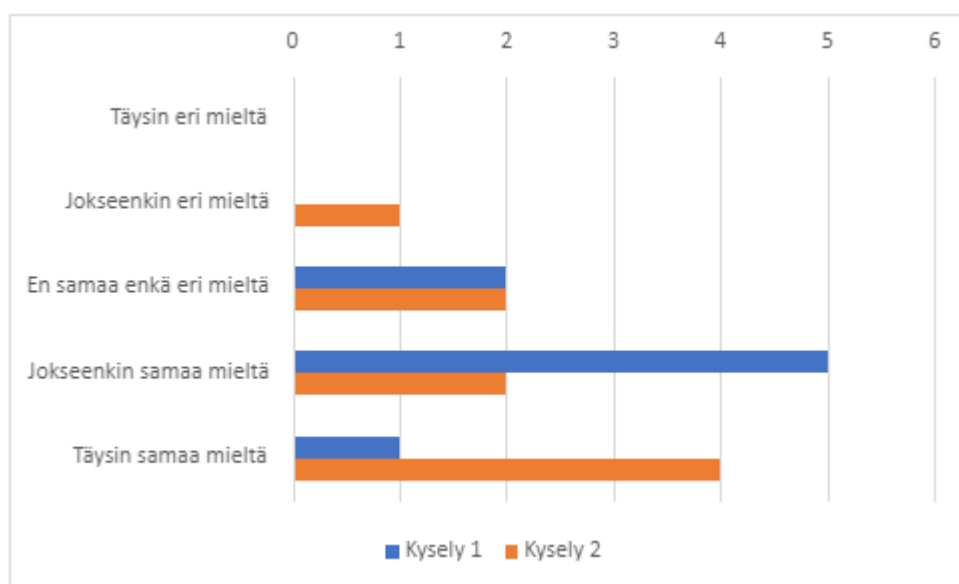


Kuva 11. Koen, että voin avoimesti keskustella työvuoroihin liittyvistä asioista työyhteisössäni (n=9)

5.2 Työntekijöiden kokemus autonomisen työvuorosuunnittelun tarpeesta ja asenteet autonomista työvuorosuunnittelua kohtaan.

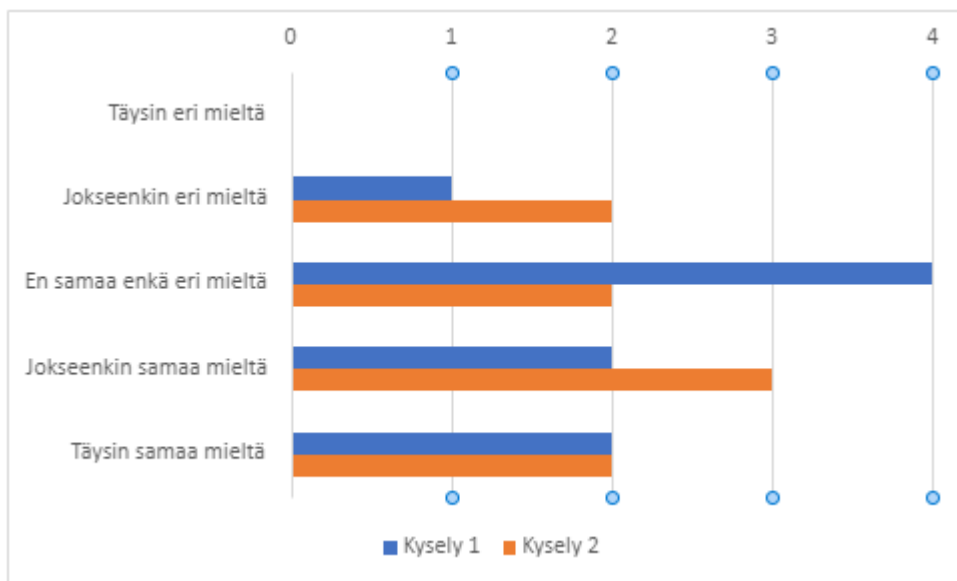
Työntekijäkokemuksen kehittämisessä ja muutosprosessin onnistumisessa on tärkeää se, että työntekijät kokevat kehittämiskohteiden olevan heille merkityksellisiä. Kysyttäessä autonomisen työvuorosuunnittelun tarpeellisuudesta ensimmäisessä kyselyssä vastaajista 5 koki olevansa joksseenkin samaa mieltä siitä, että autonomiselle työvuorosuunnittelulle on tarvetta. Vastaajista 2 ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta ja vastaajista 1 oli täysin samaa mieltä asiasta. 1 vastaaja oli jättänyt kokonaan vastaamatta kyseiseen kysymykseen.

Toisessa kyselyssä 4 vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että autonomiselle työvuorosuunnittelulle on tarvetta. 2 vastaajista oli joksseenkin samaa mieltä asiasta, 2 vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta ja 1 vastaajista oli joksseenkin eri mieltä asiasta. Vastauksen perusteella voidaan päätellä, että työvuorosuunnittelun kehittäminen työyhteisössä oli perusteltu myös työntekijöiden näkökulmasta. Huomioitavaa on kuitenkin se, että yksi vastaajista on pilotoinnin jälkeen joksseenkin eri mieltä autonomisen työvuorosuunnittelun tarpeellisuudesta. Ensimmäisessä kyselyssä kysymykseen vastasi 8 henkilöä ja toisessa kyselyssä kysymykseen vastasi 9 henkilöä (kuva 12).



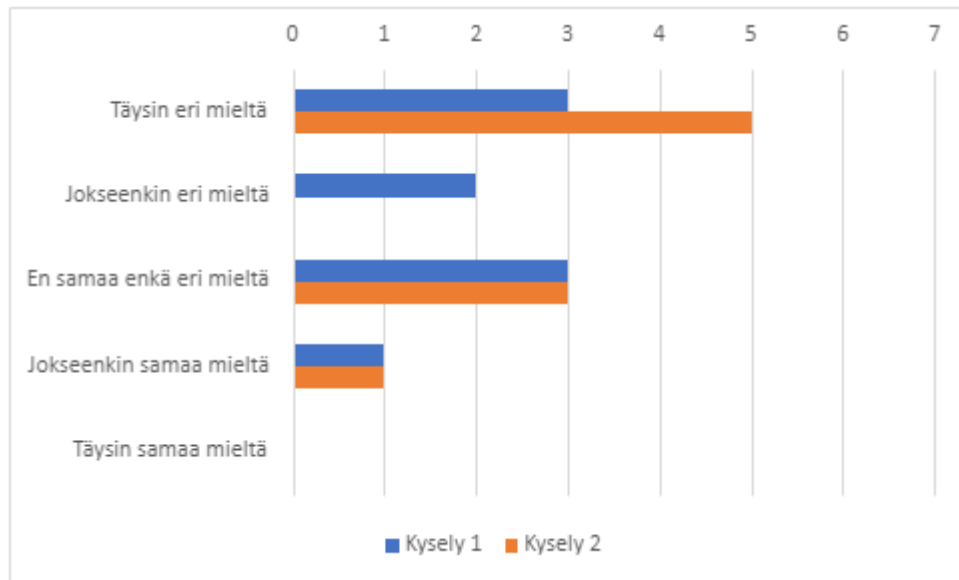
Kuva 12. Koen, että autonomiselle työvuorosuunnittelulle on tarvetta (kysely 1 n=8, kysely 2 n=9)

Työntekijöiden asenteita autonomista työvuorosunnittelua koskien selvitettiin kahden kysymyksen avulla. Ensimmäisessä kyselyssä, odotan innolla, että saan suunnitella omia työvuorojani-väittämän kanssa täysin samaa mieltä, oli 2 vastaajista ja 2 vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä asiasta. 1 vastaaja oli väittämästä jokseenkin eri mieltä ja 4 vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta. Autonomisen työvuorosunnittelun pilotoinnin jälkeen vastaajista 3 oli jokseenkin samaa mieltä asiasta ja 2 vastaajista oli täysin samaa mieltä asiasta. Vastaajista 2 ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta ja 2 vastaajista oli jokseenkin eri mieltä asiasta (kuva 13).



Kuva 13. Odotan innolla, että saan suunnitella omia työvuorojani

Ensimmäisessä kyselyssä työvuorojen suunnitteleminen pelottaa minua-väittämän kanssa täysin eri mieltä oli 3 vastaajista. 2 vastaajista oli jokseenkin eri mieltä asiasta. 3 vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta, 1 vastaaja oli jokseenkin samaa mieltä asiasta. Toisessa kyselyssä vastaajista 5 oli täysin eri mieltä työvuorojen suunnitteleminen pelottaa minua-väittämän kanssa. Vastaajista 3 ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta ja 1 vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa (kuva 14).



Kuva 14. Työvuorojen suunnitteleminen pelottaa minua (n=9)

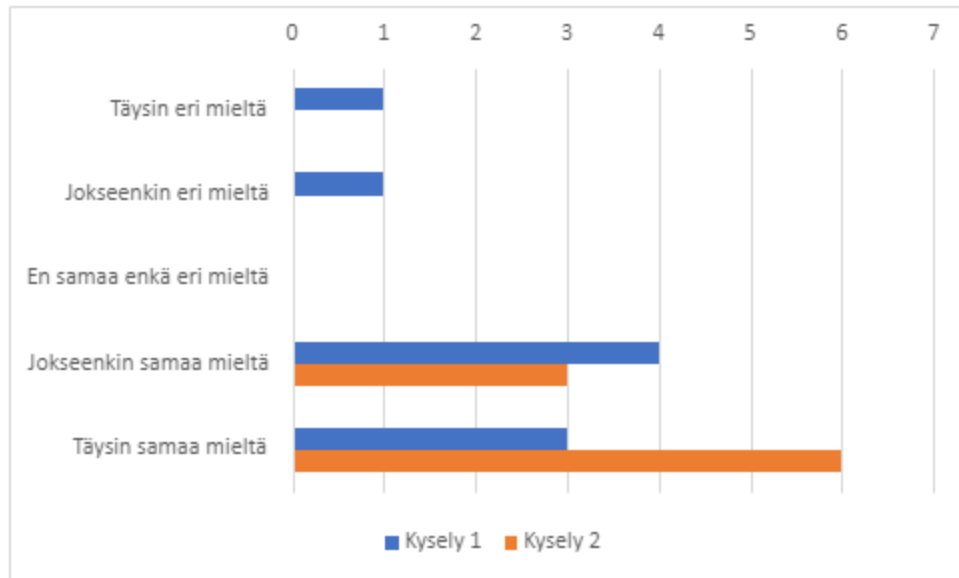
Asennetta selvittävien väittämien vastaukset jakoutuivat. Vastausten perusteella voidaan sanoa, ettei kukaan kokenut olevansa erityisen peloissaan työvuorojen suunnittelemisesta.

5.3 Työntekijöiden tieto ja osaaminen autonomista työvuorosuunnittelua koskien

Tutkimusongelmana oli se, että työntekijöillä ei ole tarvittavaa tietoa ja kokemusta autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Koulutuksen tavoitteena oli, että työntekijät saavat tarvittavat tiedot autonomista työvuorosuunnittelua koskien voidakseen aloittaa työvuorosuunnittelun tekemisen itsenäisesti. Työvuorojen suunnittelemisessä huomioitavia asioita olivat muun muassa miehitystarve ja työaikalainsäädäntöön liittyvät asiat.

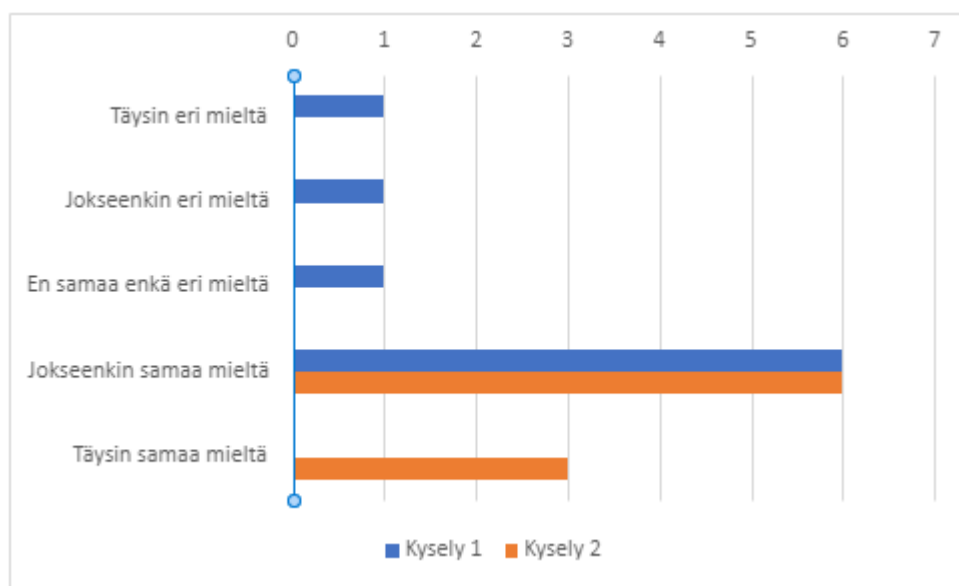
Kyselyyn vastaajista 3 oli täysin samaa mieltä ja 4 jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiesivät mitä autonomisella työvuorosuunnittelulla tarkoitetaan. Vastaajista 1 oli täysin eri mieltä väittämän

kanssa ja 1 jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Autonomisen työvuorosuunnittelun pilotoinnin jälkeen 6 vastaajaa oli täysin samaa mieltä siitä, että tiesi, mitä autonomisella työvuorosuunnittelulla tarkoitetaan ja 3 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä asiasta (kuva 15). Vastausten perusteella tietous autonomisesta työvuorosuunnittelusta kasvoi kehittämistyön aikana.



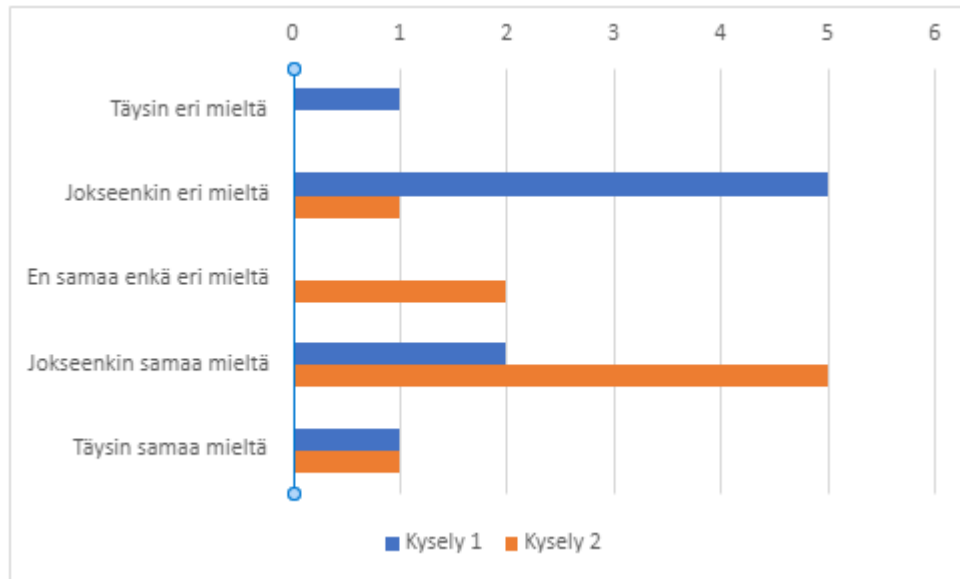
Kuva 15. Tiedän, mitä autonomisella työvuorosuunnittelulla tarkoitetaan (n=9)

Kysyttäessä autonomisen työvuorosunnittelun käyttöönoton vaikutuksista vastaajien työhön, 6 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiesivät miten autonomisen työvuorosunnittelun käyttöönotto vaikuttaa heidän omaan työhönsä, 1 vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä, 1 vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja 1 vastaajista täysin eri mieltä väittämän kanssa. Toisessa kyselyssä vastaajista 6 oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiesivät miten autonomisen työvuorosunnittelun käyttöönotto vaikuttaa heidän omaan työhönsä ja 3 vastaajaa oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä (kuva 16). Vastausten perusteella voidaan päätellä, että pilotoinnin aikana työntekijät olivat huomanneet, miten autonomisen työvuorosunnittelun toimintamallin käyttöönotto vaikutti heidän omaan työhönsä.



Kuva 16. Tiedän, miten autonomisen työvuorosunnittelun käyttöönotto vaikuttaa omaan työhöni (n=9)

Työaikalainsäädännön tuntemusta mittaavassa väittämässä vastaajista 5 kertoi olevansa jokseenkin eri mieltä siitä, että tiesi mitä työaikalainsäädäntöön liittyviä asioita heidän on huomioitava työvuorosunnittelussa. 1 vastaaja oli väittämästä täysin eri mieltä, 2 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä ja 1 vastaajista täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Autonomisen työvuorosunnittelun pilotoinnin jälkeen vastaajista 5 oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiesi mitä työaikalainsäädäntöön liittyviä asioita heidän on huomioitava työvuorosunnittelussa. 2 vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta, 1 vastaaja oli jokseenkin eri mieltä ja 1 vastaaja täysin samaa mieltä asiasta (kuva 17). Vastausten perusteella myös tietous työvuorosunnittelussa huomioitavista työaikalainsäädäntöön liittyvistä asioista kasvoi kehittämistyön aikana.



Kuva 17. Tiedän, mitä työaikalainsäädäntöön liittyviä asioita minun on huomioita työvuorolista-suunnittelussa (n=9)

5.4 Avoimet kysymykset

Avointen kysymysten tarkoituksena oli selvittää, mihin asioihin autonomissa työvuorosuunnittelussa ja ohjeiden kehittämisessä kannattaa kiinnittää huomiota. **Ensimmäisen kyselyn** avoimissa kysymyksissä kysyttiin, mitä etuja ja haittoja työntekijät ajattelivat autonomisesta työvuorosuunnittelusta olevan. Lisäksi kysyttiin, mistä asioista työntekijöiden mielestä pitäisi yhteisesti sopia, ennen kuin autonominen työvuorosuunnittelu aloitetaan. Aineiston analysoinnissa käytettiin ryhmittelyä, aineiston pelkistämisvaihe jätettiin tarkoituksella pois, koska vastaukset olivat itsessään lyhyitä. Aineiston ja työyksikön pienen koon vuoksi yksittäisetkin vastaukset olivat merkittäviä kehittämistyössä (kuva 18).

Alkuperäinen ilmaus	Luokka/ryhmä
-Että työvuorojen osittainen kierto olisi mahdollista - Tasapuolisuus työvuoroissa myös jos kierrättäminen edelleen puuttuu	1. Työvuorojen tasapuolinen jakaminen/työvuorojen kierto

- Huomioidaan kaikki tasapuolisesti -Tasapuolisuus -Tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus	
-Montako iltavuoroa kullekin/lista	2. Iltavuorojen jakaminen
-Hyvät säännöt -Yhteiset pelisäännöt	3. Yhteiset pelisäännöt
-Milloin/Missä suunnittelu tehdään (ettei tule ”nopeuskilpailua”)	4. Työvuorojen suunnittelu-aikataulu ja paikka

Kuva 18. Esimerkki aineiston ryhmittelystä

Ensimmäisen kyselyn vastauksissa esille nousi toive yhteisistä pelisäännöistä ja tasapuolisuudesta työvuorojen jakamisessa. Myös työvuorojen kiertoa tai osittaista kiertoa toivottiin. Yhdessä vastauksessa oli nostettu esiin iltavuorojen tasainen jakaminen kaikille. Iltavuorojen jakaminen tasaisesti työntekijöiden kesken päätettiin myöhemmin kirjata ohjeisiin. Yhdessä vastauksessa esitettiin kysymys siitä, missä ja milloin työvuorosuunnittelua tehdään. Työvuorolistan paikasta päätettiin myöhemmin työpajassa ja suunnittelu-aikataulu kirjattiin yhteisiin ohjeisiin.

Ensimmäisessä kyselyssä autonomisen työvuorosuunnittelun etuina ajateltiin olevan se, että omia vapaa-ajan menoja on helpompi suunnitella ja lyödä lukkoon. Etuina nähtiin olevan myös työvuorojen tasapuolisempi jakautuminen. Yhdessä vastauksessa nousi esiin vaikutusmahdollisuus omiin työvuoroihin. Autonomisen työvuorosuunnittelun haittapuolina ajateltiin olevan ylimääräinen työ sekä se, että tasapuolisuus ei toteudu. Vastauksissa esiin nousi myös päällekkäisten suunniteltujen vuorojen aiheuttamat haitat ja se, että kaikilla ei ole halukkuutta tehdä kaikkia vuoroja.

Toisessa kyselyssä kysyttiin työntekijöiden kokemuksta autonomisen työvuorosuunnittelun eduista ja haitoista sekä sitä, millä tavalla he kokivat yhdessä ideoitujen ohjeiden tukeneen autonomista työvuorosuunnittelua. Toisessa kyselyssä kolme vastaajaa oli kokonaan jättänyt vastaamatta avoimiin kysymyksiin, ensimmäiseen kyselyyn verrattuna vastauksia oli huomattavasti vähemmän, jolloin aineiston ryhmittely oli mahdotonta. Kysyttäessä autonomisen työvuorosuun-

nittelun eduista vastauksissa esiin nousi kuitenkin samoja asioita kuin aiemmassa kyselyssä. Vastaajien mielestä työvuoroihin pystyi helpommin vaikuttamaan ja suunnittelemaan paremmin omia vapaa-ajan menoja. Yksi vastaajista nosti etuna esille sen, että työvuorot tiedetään pidemmälle ajanjaksolle aikaisempaan verrattuna.

Kysyttäessä kokemuksia autonomisen työvuorosuunnittelun haitoista vastauksissa esiin nousi se, etteivät kaikki huomioineet miehitystarvetta vaan suunnittelivat vuoronsa omat mieltymykset edellä. Autonomisen työvuorosuunnittelun koettiin vievän työaikaa sekä hankaloittavan tiettyjen työtehtävien suorittamista. Haittana koettiin myös se, että ensimmäisenä työvuorojansa suunnittelevat ehtivät varata ”parhaat” vuorot.

Kysymykseen siitä, millä tavalla yhdessä ideoidut ohjeet olivat tukeneet autonomista työvuorosuunnittelua, saatiin vain kolme vastausta. Kaksi vastaaja oli sitä mieltä, että ohjeista on ollut apua ja ne ovat toimineet hyvin ja yksi vastaaja oli sitä mieltä, että ohjeet eivät olleet tukeneet autonomista työvuorosuunnittelua mitenkään.

Verrattaessa kehittämistyön alussa tehdyn kyselyn vastauksia pilotoinnin jälkeisiin vastauksiin, voidaan todeta, että kehittämistyö on lisännyt työntekijöiden tietoutta autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto on edistänyt työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työvuoroihinsa, helpottanut työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista sekä edesauttanut tasapuolisuuden toteutumista työvuorosuunnittelussa. Vastausten perusteella on kuitenkin todettava, etteivät kaikki koe tasapuolisuuden vielä toteutuvan työvuorosuunnittelussa eivätkä kaikki työntekijät koe voivansa keskustella avoimesti työvuoroihin liittyvistä asioista työyhteisössä.

6 Pohdinta

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli autonomisen työvuorosuunnittelun avulla edistää työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Tarkoituksena oli kehittää autonomisen työvuorosuunnittelun toimintamallia sujuvaksi ja siten, että se voidaan halutessa laajentaa käytettäväksi kaikkiin ateriapalvelujen työyksiköihin. Kehittämistyön tuotoksena kirjattiin ylös yhteiset ohjeet autonomisen työvuorosuunnittelun tueksi.

Opinnäytetyön tavoite toteutui siltä osin, että autonominen työvuorosuunnittelu otettiin onnistuneesti käyttöön yhdessä ateriapalvelujen työyksikössä ja uuden toimintamallin käyttöönottoa päätettiin jatkaa myös muihin työyksiköihin. Tutkimustulosten perusteella työntekijät kokivat myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen edistyneen autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton seurauksena. Toisen kyselyn tuloksista kävi ilmi, että tasapuolisuuden ei koettu vielä täysin toteutuvan työvuorosuunnittelussa, mikä voi osaltaan johtua siitä, että pilotointi aika oli lyhyt ja tasapuolisuuden toteutumista tulisivat tarkastella pidemmältä ajanjaksolta (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 69). On myös selvää, että yhteisiä ohjeita tulee jatkossa vielä tarkentaa tasapuolisuuden toteutumiseksi.

Opinnäytetyön loppumisen jälkeen kehittämistyö jatkuu työyksikössä työyksikkökokouksissa yhteisen keskustelun kautta. Tarvittaessa työyksikössä voidaan varata aikaa ohjeiden päivittämiseen ja keskusteluun työaikamieltymyksistä. Kyselylomaketta ja yhteisiä ohjeita voidaan hyödyntää pohjana, kun autonomista työvuorosuunnittelua laajennetaan muihin yksiköihin. On kuitenkin huomioitava, että työvuorosuunnittelu on aina yksikkökohtaista ja ohjeet täytyy suunnitella jokaiselle työyksikölle työyksikön ja sen työntekijöiden tarpeet huomioiden.

Opinnäytetyö eteni konstruktiivisen tutkimuksen vaiheita mukailen alkaen tutkimusaiheen kartoittamisesta ja päätyen ratkaisun testaamiseen ja soveltamiseen. Kehittämistyön konstruktiona syntyivät autonomista työvuorosuunnittelua tukevat ohjeet. Opinnäytetyön onnistumisen kannalta merkittävässä asemassa oli työntekijöiden osallistuminen kehittämistyöhön. Ilman osallistavaa toimintatapaa tämän tyyppinen kehittämistyö ei olisi onnistunut. Kehittämistyön mahdollisti toimeksiantajan sitoutuminen ja kehittämistyön mahdollistaminen työyksikössä. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että kehittämistyölle varattiin kalenterista aikaa ja työyksikön kaikki työntekijät saivat olla mukana koulutuksessa ja työpajassa.

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa tarkoituksena oli, että työntekijät pääsisivät tekemään työvuorosuunnittelua työvuorosuunnitteluohjelmassa, mutta hyvin äkkiä kävi selväksi, ette se ollut tällä aikataululla mahdollista. Kehittämistyön onnistumisen kannalta tämä saattoi lopulta olla hyvä asia, koska työntekijöille ei tullut opeteltavaksi monta asiaa kerralla, vaan he saivat keskittyä työvuorosuunnitelman tekemiseen manuaalisesti. Tätä tutkimuksellista kehittämistyötä varten haettiin Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelta tutkimuslupa. Kehittämistyön tavoitteet kerrottiin työntekijöille heti kehittämistyön alkaessa ja kyselytutkimuksen alussa kerrottiin kirjallisesti, mitä kyselytutkimuksessa oli tarkoitus tutkia. Kyselytutkimus oli anonymi eikä vastauksia yksilöity missään kohtaa tutkimusta. Kehittämistyön luotettavuutta lisäsi työntekijöiden mahdollisuus kertoa ajatuksistaan yhteisen keskustelun lisäksi myös anonymisti kyselylomakkeella. Oma positioni esihenkilönä olisi voinut vaikuttaa tutkittavien vastauksiin, jos opinnäytetyössä olisi käytetty aineistonkeruumenetelmänä haastattelua. Kyselytutkimus sopi myös aikataulun puolesta hyvin tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi.

Kyselyihin vastaaminen oli vapaaehtoista. Eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna voidaan kuitenkin pohtia, missä määrin osallistuminen todella on vapaaehtoista, kun kyseessä oli työajalla tapahtuva kehittämistyö. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 48–49). Tutkimuksen koko on pieni eikä tutkimuksen tuloksia voida yleistää. Tulokset kertovat kuitenkin kehittämistyön kohteena olevasta työyksiköstä ja niiden avulla voitiin tarkastella työntekijöiden sen hetkisiä mielipiteitä ja kehittämistyön onnistumista kyseisessä työyksikössä. Ensimmäinen kyselytutkimus järjestettiin työpajan yhteydessä ja toisen kyselyn lomakkeet toimitin työpaikalle, jossa työntekijät täyttivät ne itselleen sopivana ajankohtana. Se, ettei toiseen kyselyyn vastaamiseen ollut järjestetty erillistä aikaa, saattoi johtaa siihen, että toisessa kyselyssä avoimiin kysymyksiin saatiin huomattavasti vähemmän.

Työntekijäkokemuksen kehittämisen lähtökohtana tulisi aina olla työntekijöiden tarpeet ja toiveet (Huhta & Myllyntaus 2021, 70). Tässä kehittämistyössä kuitenkin kehittämiskohteen valintaan vaikutti vahvemmin oma kiinnostukseni aiheeseen sekä se, että yhteisöllinen työvuorosuunnittelu oli jo osin käytössä muualla organisaatiossa. Tutkimustulosten perusteella voi kuitenkin todeta, että kehittämistyö oli myös työntekijöiden näkökulmasta merkityksellinen.

Aikaisempien tutkimusten perusteella autonominen työvuorosuunnittelu helpottaa työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. (Härmä 2019, 52–53, 63; Koivumäki, Aschan, Kasanen, Sinivaara & Vihersalo 2005, 19–23; Hung 2002, 37). Työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamisen onnistuminen voidaan nähdä edistävänä tekijänä positiivisen työntekijäkokemuksen kehittymi-

sessä. Tämä kehittämistyö antaa viitteitä siitä, että autonomisella työvuorosuunnittelulla on vaikutusta työntekijäkokemuksen edistämisessä, sillä autonomisen työvuorosuunnittelun pilotoinnin jälkeen työntekijät kokivat voivansa helpommin sovittaa yhteen työtä ja vapaa-aikaa. He kokivat myös voivansa enemmän vaikuttaa omiin työvuoroihinsa. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaa työtään koskien edistävät positiivisen työntekijäkokemuksen kehittymistä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 161).

Autonomisen työvuorosuunnittelun toimintamalli on käytössä hoitoalalla ja työterveyslaitos suosittelee lisäämään mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työaikoihin myös matkailu-ravintola- ja vapaa-ajan palveluissa (Ropponen, Hakola & Puttonen 2017, 29). Mielestäni autonominen työvuorosuunnittelu tulisi olla käytössä kaikilla työpaikoilla, koska sen on todettu edistävän työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka paljon autonomisen työvuorosuunnittelun toimintamallia on hyödynnetty erilaisissa työyhteisöissä matkailu-ravintola- ja vapaa-ajan palveluissa.

Ylemmän ammattikorkeakoulun kompetenssien eli osaamiskokonaisuuksien teemat ovat oppimaan oppiminen, eettisyys, kansainvälisyys ja monikulttuurisuus, kestävä kehitys, työelämässä toimiminen ja ennakoiva kehittäminen (Arene 2022). Tutkimuksellisen kehittämistyön tekeminen vahvisti omaa osaamistani työelämässä toimimisen osalta. Kehittämistyön aikana omat johtamis- ja kehittämistaitoni vahvistuivat. Kehittämistyön jälkeen koen osaavani paremmin toimia ryhmän vetäjänä. Uskon kykeneväni jatkossa vetämään itsenäisesti työyhteisön kehittämisprojekteja saaden työyhteisön jäsenet mukaan kehittämistyöhön erilaisia yhteiskehittämisen menetelmiä käyttäen. Ymmärrykseni työntekijäkokemustyön tärkeydestä kasvoi kehittämistyön aikana.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2011). *Laadullisen tutkimuksen luotettavuus*. Teoksessa P. Juuti & A. Puusa (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen lähestymistavan valintaan.* (153–166). Vantaa: Hansaprint.
- Antila, J. (2006). *Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä*. Helsinki: Työministeriö.
- Arene. (2022). Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista ja niiden soveltamisesta. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Oy. Saatavilla 16.5.2023 <https://www.arene.fi/julkaisut/raportit/suositus-ammattikorkeakoulujen-yhteisista-kompetensseista-ja-niiden-soveltamisesta-2022/>
- Dufva, M & Rekola, S. (2023). *Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan*. Sitran julkaisu. Saatavilla 10.2.2023 <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>
- Engeström, Y. (2004). *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.
- Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. (2010). *Työvuorosunnittelu hoitoalalla*. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Heikkinen, V., & Söderqvist, M. (2005). *Konstruktiiivinen tutkimusote majoitus- ja ravitsemisalan ilmiöiden analysointivälineenä*. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 7(2), 37–45. Saatavilla 3.2.2023 <https://journal.fi/akakk/article/view/115031>
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.
- Hinshaw, M. (2020). *Why Invest In Employee Experience? Six (Proven) Reasons*. Forbes. Saatavilla 6.5.2023 <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/03/31/why-invest-in-employee-experience-six-proven-reasons/?sh=6bf7803f7d42>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Hung, R. (2002). *A note on nurse-self-scheduling*. Nursing Economics, 20(1), 37. Saatavilla 6.5.2023 <https://www.proquest.com/openview/efa15ea2bb34d08df88221d53e9e314f/1?pg-origsite=gscholar&cbl=30765>
- Huhta, M., & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat*. Helsinki: Alma Talent.
- Härmä, M., Karhula, K., Ropponen, A., Koskinen, A., Turunen, J., Ojajärvi, A., . . . Kivimäki, M. (2019). *Työaikojen muutosten ja kehittämisinterventioiden vaikutukset työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja työhön osallistumiseen: Tutkimushankkeen n:o 114317 loppuraportti Työsuojelurahastolle*. Työterveyslaitos.

- Hyvärinen, R. (2005). *Millainen on toimiva potilasohje?: Hyvä kieliasu varmistaa sanoman perillemenon*. Duodecim, 121, 1769–1773. Saatavilla 11.4.2023 <https://www.duodecim-lehti.fi/xmedia/duo/duo95167.pdf>
- Juholin, E. (2017). *Communicare!: Viestinnän tekijän käsikirja* (Seitsemäs uudistettu laitos.). Infor.
- Juholin, E., Åberg, L. & Aula, P. (2015). ”Strategic Employee Communication – What Does it Really Mean? Towards Responsible Dialogue as a Missing Piece” in Catellani, A., Zerfass, A. Tensch, R., (eds.) *Communication Ethics in a Connected World. Research in Public Relations and Organisational Communication* (323–347). Brussels: Peter Lang.
- Juuti, P. & Puusa, P. (2011). *Mitä laadullinen tutkimus on?* Teoksessa P. Juuti & A. Puusa (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen lähestymistavan valintaan.* (47–57). Vantaa: Hansaprint.
- Järvinen, P. (2000). *Esimies ja työyhteisön kehittäminen*. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. (2008). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Helsinki: WSOYPro.
- Kaihua, H., Kemi, J., Tapaninen, M., & Vähäkuopus, M. (2020). *Positiivinen työntekijäkokemus. Opas esimiehille*. Lapin ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-371-3>
- Kananen, J. (2017). *Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kantojärvi, P. (2017). *Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä*. Helsinki: Alma Talent.
- Kesti M., Syväjärvi A. & Stenvall J. (2009). Hiljaiset signaalit HRIS: yksi ratkaisu organisaation inhimillisen pääoman ja henkilöstötuottavuuden kehittämisessä. *Hallinnon Tutkimus*, Vol. 28(1), 46–61. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100636>
- Kohtamäki, M. & Uusitalo, K. (2011). *Konstrukttiivisen tutkimusotteen rooli menetelmien kentässä*. Teoksessa P. Juuti & A. Puusa (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen lähestymistavan valintaan.* (281–295). Vantaa: Hansaprint.
- Koivumäki, M. Aschan, H., Kasanen, R., Sinivaara, M., & Vihersalo, M. (2005). *Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia: Tutkimus- ja kehittämishanke HYKS, Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin vanhusten palvelussa: loppuraportti*. HYKS, Jorvin sairaala.
- Kokkinen, L. (2020). *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

Korhonen, K., Santala, R., Utriainen, P. & Teräväinen, R. (2000). *Henkilökunnan osallistumisella muutosvastarinta muutosvoimaksi, esimerkki Lahden sosiaali- ja terveystoimen kehittämiprojektista*. Hallinnon tutkimus, 21(2). <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101686>

Kotimaisten kielten keskus (2023). *Ohjeita ohjeiden tekijöille*. Saatavilla 11.4.2023. https://www.kotus.fi/ohjeet/hyvan_virkakielen_ohjeita/millaisia_ovat_toimivat_ohjeet_ja_kysymykset/ohjeita_ohjeiden_tekijoille

Kukkonen, M., & Isola, A.-M. (2021). *Osallisuuden kokemus – ensimmäisiä koko aikuisväestöä koskevia tuloksia*. Gerontologia, 35(1), 103–106. <https://journal.fi/gerontologia/article/view/103102>

Kuntatyönantajat. (2023). *Työnantajakuva ja työntekijäkokemus*. Saatavilla 6.2.2023 <https://www.kt.fi/soteliiderit/hr-johtaminen-hyvinvointialueilla/tyonantajakuva-tyontekijakokemus>

Kuusela, L., Leppänen, J., Rönkä, T., Staffords, S. & Suvinen, A.-M. (2016). *Työaika-autonomia tukemassa työhyvinvointia*. Teoksessa M. Pulkkinen., E. Rautasalo & T. Rönkä (toim.) Arjen helmiä: Työelämälähtöistä osallistavaa kehittämistä sairaanhoitajakoulutuksessa. (81–91). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-277-6>

KVTES. (2023). Työaika. Saatavilla 25.5.2023 <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/tyo aika>

L609/1986. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 8.8.1986/609 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

L872/2019. Työaikalaki. 5.7.2019/872 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>

Laaksonen, V. (2022). *Kestävän kasvumarkkinoinnin nykytilatutkimus 2023. Johda parempaa työntekijä- ja asiakaskokemusta*. Julkaisusarja, osa 1. Lahti: Markprint Oy.

Laurila, M. (2017). *"Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan": Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf

Lukka, K. (2001). *Konstrukttiivinen tutkimusote*. Menetelmäartikkeli. Saatavilla 4.2.2023 <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstrukttiivinen-tutkimusote/>

Maylett, T., Patterson, K. & Wride, M. (2017). *The Employee Experience*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage : How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Morgan, J. (2019). *What is Employee Experience? (And What is Not!)*. [Youtube-video]. Saatavilla 10.2.2023 <https://www.youtube.com/watch?v=j-OhawEj-cs>

Morgan, J. (2020). *Difference between Employee Engagement and Employee Experience*. [Youtube-video]. Saatavilla 13.3.2023 <https://www.youtube.com/watch?v=M722zy9ko1c>

- Multanen, L. (2004). *Parempi työyhteisö: Avaimia kehittämiseen*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Mäkela, A. (2022). *Onko osaajapula sittenkin työnantajan oma syy? Asiantuntija varoittaa yleisestä virheestä – ”Hälytysmerkki, johon tulee puuttua”*. Artikkel. Saatavilla 11.4.2023 <https://duunitori.fi/tyoelama/osaajapula-aku-varamaki>
- Mäkelä, K., Apo, S., Ehnrooth, J., Eskola, K., Heiskala, R., Hoikkala, T., . . . Vilkkonen, A. (1990). *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Ojala, S., & Pyöriä P. (2016). *Nuorten työasenteet puntarissa – eroaako Y-sukupolvi edeltäjistään?* Artikkel. Yhteiskuntapolitiikkalehti 81(1). <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2016060613324>
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2009). *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYpro.
- Parvikko, O. (2010). *Työn psykososiaalisen kuormittavuuden hallinta*. Teoksessa T. Kantolahti & T. Tikander (toim.) Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. (15–21). Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3011-7>
- Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: WSOYpro.
- Puttonen, S., Hasu, M., & Pahkin, K. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla*. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ropponen, A., Hakola, T., & Puttonen, S. (2017). *Työaikojen kehittäminen matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluissa: Tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti*. Työterveyslaitos.
- Rush, C. (2022). *Rethinking Your Approach to the Employee Experience*. Harvard Business Review. Saatavilla 18.4.2023 <https://hbr.org/2022/03/rethinking-your-approach-to-the-employee-experience?>
- Salminen, J. (2022). *Muutoksen johtaminen. Matkaopas organisaation muutosmatkalle*. Helsinki: Grano Oy.
- Sarkkinen, M. (2021). *Millainen on hyvä ohje? Kahdeksan vinkkiä ohjeiden tekemiseen työpaikalla*. Artikkel. Saatavilla 11.4.2023 <https://www.ttl.fi/tyopiste/millainen-on-hyva-ohje-kahdeksan-vinkkia-ohjeiden-tekemiseen-tyopaikalla>
- Superliitto. (2023). *Ergonominen työaikajärjestelmä*. Saatavilla 18.4.2023 <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/tyosuhde/tyoajat/ergonominen-tyoaikajarjestelma/>
- Sydänmaanlakka, P. (2010). *Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun* (3., tarkistettu painos.). Helsinki: Alma Talent.
- TENK. (2023.) *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittelyminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Saatavilla 25.5.2023 https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Toppinen-Tanner, S., Laine, M., Olin, N., Törnroos, K., & Viljanen, O. (2018). Työn ja muun elämän yhteensovittaminen-esimiesvalmennus. Ohjaajan käsikirja. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-793-4>

Toppinen-Tanner, S., Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin, M & Vanhala, A. (2016). *Työ @ Elämä: Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi*. Helsinki, Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-701-9>

Toppinen-Tanner, S., & Kirves, K. (2016). *Työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat käytännöt ja kulttuuri suomalaisilla työpaikoilla*. Työelämän tutkimus, 14(3), 276–294. Saatavilla 7.2.2023 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/86996>

Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsinki: Finn Lectura.

Wuokko, M. (2020). *Rajanvetoja ja ristiriitoja työ- ja vapaa-ajan välillä teollistumisesta nykypäivään*. J@rgonia 18 (36). <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-202104272494>

Åberg, L. (2000). *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Kysely autonomista työvuorosuunnittelua koskien

Autonominen työvuorosuunnittelu on työvuorosuunnittelun toimintamalli, jossa työntekijät suunnittelevat työvuoronsa itse omien mieltymysten mukaisesti tiettyjä reunaehtoja noudattaen.

Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni. Kyselyn tarkoituksena on selvittää tämän hetkisiä kokemuksia työvuorosuunnittelusta ja asenteita autonomista työvuorosuunnittelua kohtaan.

Kysely on anonyymi. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista.

Miten kyseiset väittämät toteutuvat mielestäsi tällä hetkellä?

1. Koen, että voin vaikuttaa omiin työvuoroihini

1. Täysin eri mieltä 2. Jotseenkin eri mieltä 3. En samaa eikä eri mieltä 4. Jotseenkin samaa mieltä 5. Täysin samaa mieltä

2. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on helppoa

1. Täysin eri mieltä 2. Jotseenkin eri mieltä 3. En samaa eikä eri mieltä 4. Jotseenkin samaa mieltä 5. Täysin samaa mieltä

3. Koen, että tasapuolisuus toteutuu työvuorosuunnittelussa

1. Täysin eri mieltä 2. Jotseenkin eri mieltä 3. En samaa eikä eri mieltä 4. Jotseenkin samaa mieltä 5. Täysin samaa mieltä

Autonominen työvuorosuunnittelu

4. Tiedän, mitä autonomisella työvuorosuunnittelulla tarkoitetaan

1. Täysin eri mieltä 2. Jotseenkin eri mieltä 3. En samaa eikä eri mieltä 4. Jotseenkin samaa mieltä 5. Täysin samaa mieltä

5. Koen, että autonomiselle työvuorosuunnittelulle on tarvetta

1. Täysin eri mieltä 2. Jotseenkin eri mieltä 3. En samaa eikä eri mieltä 4. Jotseenkin samaa mieltä 5. Täysin samaa mieltä

6. Tiedän, miten autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto vaikuttaa omaan työhöni

1. Täysin eri mieltä
 2. Jotseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jotseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä

7. Tiedän, mitä työaikalainsäädäntöön liittyviä asioita minun on huomioitava työvuorolistasuunnittelussa

1. Täysin eri mieltä
 2. Jotseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jotseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä

8. Odotan innolla, että saan suunnitella omia työvuorojani

1. Täysin eri mieltä
 2. Jotseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jotseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä

9. Työvuorojen suunnittelu pelottaa minua

1. Täysin eri mieltä
 2. Jotseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jotseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä

10. Koen, että voi avoimesti keskustella työvuoroihin liittyvistä asioista työyhteisössäni

1. Täysin eri mieltä
 2. Jotseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jotseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä

11. Mitä etuja ajattelet autonomisesta työvuorosuunnittelusta olevan?

12. Mitä haittoja ajattelet autonomisesta työvuorosuunnittelusta olevan?

13. Mistä asioista pitää mielestäsi yhteisesti sopia, ennen kuin autonominen työvuorosuunnittelu voidaan aloittaa?

Kiitos vastauksestasi!

OHJEET TYÖVUOROSUUNNITTELUN TUEKSI

- Suunniteltavaa työvuorolistaa pidetään esillä Neilikan ilmoitustaululla
 - Työvuorolistaa suunnitellaan lyijykynällä
 - Kaikki merkitsevät ympyröiden listaan 2 toivetta, jotka pyritään toteuttamaan
 - Jos useammalla on sama toive, he keskustelevat ensisijaisesti keskenään asian ratkaisemiseksi
 - Jokainen suunnittelee itselleen 1–2 iltavuoroa/työvuorolista
 - Jokainen huolehtii siitä, että kiertää eri työpisteissä oman osaamisensa ylläpitämiseksi
 - Lomalla olevat ilmoittavat työvuorotoiveensa listavastaavan työsähköpostiin tai Neilikan sähköpostiin
 - Oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta huolehditaan keskustelemalla hyvässä yhteishengessä, kaikkien toiveet huomioiden
 - Työvuorojen vaihtamisesta neuvotellaan yhdessä, viimekädessä esihenkilö päättää, jos ratkaisuun ei muutoin päästä
 - Jokainen huolehtii, että kaikissa työpisteissä on tarvittava miehitys
-
- 📅 Työvuorolistat tuodaan suunniteltavaksi samana päivänä, kuin edellinen työvuorolista julkaistaan
 - 📅 Listavastaavan tehtävä on huolehtia, että kaikki suunnittelevat omat työvuoronsa ja muistuttaa asiasta tarvittaessa
 - 📅 Listavastaava auttaa hankalien kohtien selvittelyssä
 - 📅 Listavastaava palauttaa täytetyn työvuorolistat esihenkilölle viimeistään 2. työvuorolistaviikon keskiviikkona
 - 📅 Esihenkilö tarkistaa työvuorolistat oikeellisuuden, tekee tarvittaessa muutoksia ja vie suunnitelman Titaniaan tuntien tasaamista varten
 - 📅 Listavastaava vaihtuu kahden suunnitellun työvuorolistat jälkeen