



Autonominen työvuorosuunnittelu

Kokemuksia onnistumisen edellytyksistä ja esteistä

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

Kevät 2025

Maarit Malmström

Koulutus	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen	
Tekijä	Maarit Malmström	Vuosi 2025
Työn nimi	Autonominen työvuorosuunnittelu, kokemuksia onnistumisen edellytyksistä ja esteistä	
Ohjaaja	Tutkijayliopettaja, TtT Mervi Lepistö	

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä tietoa niistä tekijöistä, jotka auttavat onnistumaan autonomisessa työvuorosuunnittelussa ja toisaalta kartoittaa niitä esteitä, jotka toteutumista estävät. Lisäksi selvitettiin, miten esihenkilö voi tukea prosessin onnistumista. Tavoitteena oli, että opinnäytetyössä kerättyä tietoa voidaan hyödyntää yksiköissä, joissa halutaan aloittaa autonominen työvuorosuunnittelu tai halutaan kehittää sen toimivuutta.

Menetelminä käytettiin kuvailevaa kirjallisuuskatsausta ja teemahaastatteluita. Kirjallisuuskatsauksessa kartoitettiin hoitajien kokemuksia autonomisesta työvuorosuunnittelusta siitä näkökulmasta mitkä tekijät ovat edesauttaneet autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumisessa tai toisaalta tekijöitä, jotka on koettu haasteellisiksi. Koska, kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto koostui YAMK-opinnäytetöistä ja pro gradusta haluttiin aineistoa vielä täydentää haastatteluilla luotettavuuden lisäämiseksi. Haastatteluiden avulla haluttiin saada vastauksia samoihin teemoihin sekä saada aiheesta myös uusia näkökulmia. Haastatteluihin osallistui yhteensä viisi hoitajaa kahdesta eri terveydenhuollon organisaatiosta. Haastateltavat valikoituivat yksiköiden esihenkilöiden pyynnöstä, ja olivat hoitajia, joilla oli kokemusta autonomisesta työvuorosuunnittelusta.

Sekä kirjallisuuskatsauksessa että haastatteluissa autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumista edistäviksi teemoiksi nousivat suunnitellun listan toteutuminen, toimivat pelisäännöt ja työyhteisön toimivuus. Haasteita aiheutti etenkin se, jos suunniteltu lista muuttui paljon tai erityiset työvuoro-aiheet eivät toteutuneet. Myös pelisääntöjen noudattamattomuus ja joustavuuden puute työvuoroja suunniteltaessa aiheuttivat haasteita autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumiselle. Esihenkilöltä toivottiin tasapuolisuutta, oikeudenmukaisuutta ja aktiivisuutta listasuunnittelussa. Kirjallisuuskatsauksen ja haastatteluiden tulokset tukivat toisiaan, eikä ristiriitaisuuksia esiintynyt.

Avainsanat	autonominen työvuorosuunnittelu, työaika, vuorotyö
Sivut	45 sivua ja liitteitä 15 sivua

DP Master's Degree Programme in Social and Health Care Development, Leadership and Management
Author Maarit Malmström Year 2025
Subject Self-rostering – experiences of the prerequisites for success and obstacles
Supervisors Mervi Lepistö

The purpose of this thesis was to increase understanding of the factors that support success in self-rostering, and to identify obstacles that hinder its implementation. Additionally, the study aimed to examine how supervisors can support the success of the process. The goal was that the information gathered in this thesis could be used in units that wish to start autonomous shift planning or improve its effectiveness.

The methods used were a descriptive literature review and themed interviews. The literature review explored nurses' experiences with self-rostering, focusing on the factors that have contributed to its success, as well as the challenges they have faced. Since the material selected for the literature review consisted of Master's theses and graduate papers, it was complemented with interviews to enhance reliability. The interviews aimed to provide answers on the same themes and offer new perspectives on the topic. A total of five nurses from two different healthcare organizations participated in the interviews. The interviewees were selected at the request of unit supervisors and were nurses with experience in self-rostering.

Both the literature review and the interviews identified key themes that supported successful self-rostering: the implementation of the planned schedule, clear and functional ground rules, and a well-functioning work community. Challenges arose especially when the planned schedule changed significantly or when special shift requests were not fulfilled. Non-compliance with the rules and lack of flexibility in planning shifts also posed challenges to implementing autonomous shift planning. Supervisors were expected to be fair, just, and active in the scheduling process. The results of the literature review and the interviews supported each other, with no contradictions found.

Keywords self-rostering, self-scheduling, shift work
Pages 45 pages and appendices 15 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat	2
2.1	Autonominen työvuorosuunnittelu	3
2.1.1	Autonomisen listasuunnittelun toteutus	3
2.1.2	Kirjallisuus ja aikaisempi tutkimus	4
2.2	Työvuorosuunnittelu hoitoalalla	6
2.3	Automatisaatio ja työvuorosuunnittelu	7
3	Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimuskysymykset	8
4	Tutkimusmenetelmät	9
5	Kirjallisuuskatsauksen toteutus	10
5.1	Aineiston keruu	10
5.2	Aineiston valinta	11
5.3	Aineiston analysointi	19
6	Kirjallisuuskatsauksen tulokset	22
6.1	Suunnitellun listan toteutuminen	22
6.2	Toimivat pelisäännöt	23
6.3	Riittävä osaaminen	24
6.4	Työyhteisön toimivuus	25
6.5	Esihenkilön rooli autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumisessa	26
7	Haastatteluiden toteutus ja analysointi	27
8	Haastatteluiden tulokset	31
8.1	Selkeät pelisäännöt	32
8.2	Toimiva työyhteisö	32
8.3	Suunnitellun lista toteutuminen	33
8.4	Esihenkilön rooli autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumisessa	34
9	Pohdinta	35
9.1	Tulosten tarkastelu	36
9.2	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	38
9.3	Johtopäätökset ja jatkokehittäminen	40
	Lähteet	42

Kuvat

Kuva 1. Tiedonhaun eteneminen	14
Kuva 2. Autonomista työvuorosuunnittelua edistävät tekijät kirjallisuuskatsauksen mukaan	21
Kuva 3. Esihenkilön rooli autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumisessa kirjallisuuskatsauksen mukaan	22
Kuva 4. Autonomista työvuorosuunnittelua edistävät tekijät haastattelujen mukaan.....	30
Kuva 5. Esihenkilön mahdollisuudet tukea autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumista haastateltavien mukaan	31

Taulukot

Taulukko 1. Sisäänottokriteerit ja poissulkukriteerit	11
Taulukko 2. Kirjallisuuskatsauksen haut tietokannoista	12
Taulukko 3. Kirjallisuuskatsauksen lähteet tutkimuskysymykseen: mitkä tekijät tukevat autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumista	16
Taulukko 4. Kirjallisuuskatsauksen lähteet tutkimuskysymykseen: miten esihenkilö voi tukea autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumista	18
Taulukko 5. Aineiston pelkistäminen	19

Liitteet

Liite 1.	Teemahaastattelun runko
Liite 2.	Saate haastateltavalle
Liite 3.	Kirjallisuuskatsauksen aineisto
Liite 4.	Aineistonhallinta suunnitelma
Liite 5.	Tietosuojailmoituksen tiivistelmä
Liite 6.	Kirjallisuuskatsauksen teemoittelu, mitkä tekijät tukevat autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumista
Liite 7.	Kirjallisuuskatsauksen teemoittelu, tekijät miten esihenkilö voi tukea autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumista

1 Johdanto

Ennusteen mukaan vuoteen 2030 mennessä hyvinvointialueiden henkilöstöstä noin joka viides siirtyy vanhuuseläkkeelle (Työterveyslaitos, 2022, s. 5). Samaan aikaan väestö ikääntyy ja tarve terveydenhuollolle kasvaa (Manka & Manka, 2023, s.12). Sosiaali- ja terveydenhuollon tulevaisuuden haasteena onkin sekä henkilöstön pitovoiman että vetovoiman säilyttäminen (Työterveyslaitos, 2022, s. 5). Painetta muutokseen tuo osaltaan työelämään tulevien uusien sukupolvien uudenlaiset toiveet ja tarpeet työelämän suhteen, sillä he toivovat saavansa aikaisempiaan enemmän joustoa työn ja muun elämän yhteensovittamiseen (Manka & Manka, 2023, s. 12).

Yksi tapa vastata tähän jouston tarpeeseen ja työvoiman saatavuuden kohentamiseen on autonominen työvuorosuunnittelu. Työaikojen joustavuudella on voitu osoittaa olevan myönteinen vaikutus hoitotyöntekijöiden työhön sitoutumiseen (Leineweber ym., 2016, s. 56; Rönnberg & Larsson, 2010). Työajat ja niihin liittyvät joustot ovat yksi merkittävä keino edistää työntekijöiden työssäjaksamista ja työhön sitoutumista (Toppinen-Tanner ym., s. 8). Taloudellisesta näkökulmasta sairaspöissaolojen vähentyminen ja työssä jaksamisen parantuminen tuovat etua työnantajalle, työntekijälle ja yhteiskunnalle (Härmä ym., 2019, s. 67).

Vaikka autonomisen työaikasuunnittelun hyödyt on voitu osoittaa, saattaa sen toteutukseen käytännössä liittyä haasteita. Toimiva autonominen työvuorosuunnittelu vaatii usein työstämistä eikä toteudu ilman, että toteutumista edesautetaan aktiivisesti. (Hakola, 2010, s. 56) Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä tietoa niistä tekijöistä, jotka auttavat onnistumaan autonomisessa työvuorosuunnittelussa ja toisaalta kartoittaa niitä esteitä, jotka mahdollisesti toivottua toteutumista estävät. Opinnäytetyössä lisäksi selvitetään miten esihenkilö voi tukea prosessin onnistumista. Tavoitteena on, että opinnäytetyössä kerättyä tietoa voidaan hyödyntää yksiköissä, joissa halutaan aloittaa autonominen työvuorosuunnittelu tai halutaan kehittää sen toimivuutta.

2 Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat

Vuonna 2018 eduskunnassa hyväksytyn työaikalain päätavoitteena oli lisätä työaikojen joustavuutta. Tämän myötä voidaan ennakoida, että erilaiset työaikamuodot ja epäsäännöllinen työskentely tulevat tulevaisuudessa yleistymään entisestään. (Härmä, 2019, s. 11) Työaikalaki luo työajalle yleiset raamit, mutta paikallisella sopimisella on mahdollista tehdä yksilöllisiä ratkaisuja ja joustoja. Työntekijälähtöisiä joustoja ovat esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin, mahdollisuus osa-aikatyöhön sekä työaikaliukumien käyttö. (Toppinen-Tanner ym., 2016, ss. 6, 26)

Työajat vaikuttavat sekä työntekijöiden terveyteen että työturvallisuuteen. Vaikutukset liittyvät erityisesti vuorokausirytmien häiriintymiseen ja univajeeseen. (Härmä, 2019, ss. 11–12) Työvuorojen kuormittavuuteen ja ergonomisuuteen vaikuttavat muun muassa kokonaistyöaika, ylityöt, työvuorojen pituus, peräkkäisten vuorojen määrä, työaikojen ennakoitavuus ja työn tauotus (Työterveyslaitos, n.d.-a). Vuorotyöhön on liitetty kohonnut riski useisiin sairauksiin, kuten sydän- ja verisuonisairauksiin, tuki- ja liikuntaelinsairauksiin sekä naisilla rintasyöpään. Vaikka yksilötasolla riskit eivät ole merkittäviä, jaksotyön yleisyys tekee siitä huomattavan työturvallisuusriskin. (Härmä, 2019, ss. 11–12) Yötyö lisää riskiä myös diabetekseen, raskaudenaikaisiin terveysongelmiin ja työtapaturmiin (Härmä & Karhula, 2020, ss. 2–3). Myös iltatyö altistaa enemmän työtapaturmille kuin päivätyö (Nielsen ym., 2019). Vaikka aiheen tutkimus on haastavaa, on saatu näyttöä siitä, että työaikajoustoilla voidaan vähentää sairaspöissaoloja ja pidentää työuria (Härmä, 2019, s. 12).

Terveydellisten haittojen lisäksi poikkeavat työajat aiheuttavat usein haasteita työn ja muun elämän yhteensovittamisessa (Härmä, 2019, ss. 11–12). Näitä voivat olla esimerkiksi vastuu pienistä lapsista, ikääntyneistä vanhemmista tai muista läheisistä huolehtiminen. Myös mahdollisuus harrastuksiin ja riittävään lepoon ovat osa työn ja muun elämän tasapainottamista. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen tarkoittaa yksilöllisten elämäntilanteiden ja tarpeiden huomioimista työajoissa. Tämä on tärkeää työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta, mutta hyödyttää myös työnantajaa, koska hyvinvointi edistää työpaikan toimivuutta ja tuottavuutta. (Toppinen-Tanner ym., 2016, ss. 6, 8–9)

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen tulisikin nähdä olennaisena osana työhyvinvoinnin tukemista. Mahdollisuus vaikuttaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen vähentää työn kuormittavuutta. (Työterveyslaitos, n.d.-b) Työaikajoustit ovat yksi keino

tämän edistämiseen, mutta niiden lisäksi työpaikan muiden käytäntöjen tulisi myös tukea työn ja muun elämän yhteen sovittamista (Toppinen-Tanner ym., 2016, ss. 6, 18–19).

2.1 Autonominen työvuorosuunnittelu

Autonomia tarkoittaa sisäistä itsehallintoa, ja autonominen viittaa tämän lisäksi itsenäisyyteen ja omaehtoisuuteen (Nurmi ym., 2002, s. 43). Autonomisessa työvuorosuunnittelussa keskeinen ero perinteiseen suunnitteluun verrattuna on se, että työntekijät itse vastaavat työvuorojen suunnittelusta (Rönning & Larsson, 2010). Autonomisella työvuorosuunnittelulla pyritään lisäämään työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työvuoroihinsa enemmän kuin mitä perinteinen suunnittelumalli mahdollistaa. Tästä voidaan käyttää myös nimityksiä yhteisöllinen työvuorosuunnittelu tai työaika-autonomia, jotka tarkoittavat samaa asiaa. (Hakola, 2010, s. 49)

Ajatus autonomisesta työvuorosuunnittelusta ei ole uusi. Mallia kokeiltiin ensimmäisen kerran 1960-luvulla Englannissa, mutta varsinaisesti se otettiin käyttöön 1980-luvulla. (Hung, 2002, s. 37) Suomessa malli otettiin käyttöön ensimmäisenä HUS/HYKS:n Jorvin sairaalan fysioterapiaoastolla 2000-luvun alussa. Autonomisen työvuorosuunnittelun tavoitteena on helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. (Hakola, 2010, ss. 22–49) Työn ja muun elämän yhteensovittamisen edistäminen lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön, mikä hyödyttää myös työnantajaa (Toppinen-Tanner ym., 2016, s. 8).

Joustavalla työvuorosuunnittelulla on todettu olevan positiivinen vaikutus paitsi työntekijöiden kokemukseen työpaikastaan myös potilasturvallisuuteen (Dhaini ym., 2018, s. 100). Autonominen työvuorosuunnittelu lisää mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja voi näin vahvistaa hallinnan tunnetta, mikä puolestaan vähentää työn kuormittavuutta (Hakola, 2010, s. 49). Yhteiskunnallisesti merkittävää on, että työajan joustojen on todettu vähentävän hoitajien halua vaihtaa alaa (Leineweber ym., 2016, s. 55). Lisäksi hyvät vaikutusmahdollisuudet työaikoihin voivat lykätä vapaaehtoista eläkkeelle siirtymistä (Toppinen-Tanner ym., 2016, s. 10).

2.1.1 Autonomisen listasuunnittelun toteutus

Autonomista listasuunnittelua voidaan toteuttaa useilla eri tavoilla, ja jokaisen yksikön tarpeet vaikuttavat siihen, millainen suunnittelumalli on tarkoituksenmukaisin (Hakola, 2010, s. 55). Prosessi voi esimerkiksi edetä siten, että hoitajat laativat ensin itselleen

mieluisan työvuorolistan, jossa he huomioivat omat toiveensa ja mieltymyksensä. Tämän jälkeen vuoroista neuvotellaan joko työntekijöiden kesken tai työvuorosuunnittelusta vastaavan henkilön avulla, jotta kokonaisuus vastaa osaston tarpeita ja jokaisessa vuorossa on riittävä henkilöstömäärä. Samalla tarkistetaan, että vuorot täyttävät voimassa olevat lait, virka- ja työehtosopimusten määräykset sekä mahdolliset yksikössä sovitut pelisäännöt. Kun suunnitelmaehdotus on valmis, osastonhoitaja tarkastaa listan ja joko hyväksyy sen tai tekee tarvittavat muutokset. (Rönneberg & Larsson, 2010)

Siirtyminen perinteisestä listasuunnittelusta kohti autonomista työvuorosuunnittelua voi alkaa esimerkiksi siten, että osastonhoitaja tai listavastaava laatii työvuorot huomioiden työntekijöiden yksilölliset toiveet ja mieltymykset. Seuraavassa vaiheessa työntekijät laativat työvuoronsa itse, noudattaen yhteisesti sovittuja sääntöjä sekä huomioiden osaston tarpeet, työaikalain ja sopimukset. Tällöin on tärkeää sopia menettelytavat tilanteisiin, joissa vuoroihin on liian vähän tai liikaa halukkaita. Lisäksi oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden periaatteet tulee avata selkeästi. Neljännessä vaiheessa työyhteisöllä on vakiintunut toimintatapa listasuunnitteluun, ja tavoitteet ovat yhteisesti ymmärrettyjä. Mahdolliset ongelmat osataan ennakoita ja niihin löydetään ratkaisut yhdessä. Osastonhoitaja säilyttää kuitenkin lopullisen vastuun listojen hyväksymisestä ja tekee tarvittaessa muutoksia. (Kalliomäki-Levanto, 2010, ss. 68–75)

Suunnittelun onnistuminen edellyttää yhteistä ymmärrystä siitä, miten työvuorosuunnittelu yksikössä toteutetaan ja mitä sillä tavoitellaan. Tähän tarvitaan riittävästi aikaa keskustelulle ja vuorovaikutukselle, jotta kaikki työntekijät, myös hiljaisemmat, pääsevät mukaan suunnitteluun. Työvuorosuunnittelua koskevien pelisääntöjen tulee olla selkeitä, yksityiskohtaisia ja yksikön toimintaa tukevia. Suunnittelun onnistumista on myös hyvä seurata. Seurantaa voidaan toteuttaa esimerkiksi arvioimalla työntekijöiden kokemaa hyvinvointia, tyytyväisyyttä listasuunnittelun sujuvuuteen tai asiakaspalautetta toiminnan laadusta. (Hakola, 2010, ss. 51–52, 57)

2.1.2 Kirjallisuus ja aikaisempi tutkimus

Autonomisesta työvuorosuunnittelusta on tehty useita YAMK-tasoisia opinnäytetöitä, erityisesti sen käyttöönottoon, pelisääntöjen päivittämiseen ja työhyvinvointivaikutuksiin liittyen (Ranta-Niilku, 2023; Kakkinen, 2020; Kariniemi & Sarkkinen, 2020; Berg, 2018; Kallio, 2015; Heikkilä, 2014). Kansainvälistä tutkimusta on jonkin verran, ja siinä näkökulmat ovat painottuneet työhyvinvointiin, työssäjaksamiseen, perhe-elämän ja työn yhteensovittamiseen vuorotyössä sekä viime vuosina myös työvuorosuunnittelun

automatisointiin (O`Connell ym., 2024; D'souza, 2021; Wynendaele ym., 2021; Böövarsdóttir ym., 2020; Dhaini ym., 2018; Drake, 2017; Leineweber ym., 2016; Paschou ym., 2015).

Aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa korostetaan, että huolellisesti sovitut pelisäännöt ja selkeästi määritelty suunnitteluprosessi tukevat onnistumista. Työvuorosuunnittelu helpottuu, kun kaikki tietävät aikataulun ja oman roolinsa prosessissa. (Hakola, 2010, ss. 50–53) Työryhmän aktiivisuus, innostus ja hyvä ilmapiiri edesauttavat onnistumista (Toppinen-Tanner ym., 2016, s. 30), ja avoin keskustelukulttuuri tukee suunnittelun sujuvuutta (Härmä ym., 2019, s. 69). Myös työyhteisön oma halu hankkia lisätietoa ja koulutusta on tärkeä tekijä autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumisessa. Sen sijaan pelisääntöjen noudattamatta jättäminen ja kielteinen ilmapiiri voivat estää suunnittelun onnistumisen (Toppinen-Tanner ym., 2016, ss. 30–32; Hakola, 2010, ss. 55–56).

Esihenkilöltä vaaditaan suunnittelutiedon ja osaamisen lisäksi vuorovaikutustaitoja ja kykyä mahdollistaa keskustelua työyhteisössä. Puutteellinen listasuunnitteluosaaminen voi aiheuttaa haasteita ja johtaa epärealistisiin odotuksiin listojen toteutumisesta. Myös heikko ymmärrys yksikön toiminnallisista tarpeista voi vaikeuttaa suunnittelua (Hakola, 2010, ss. 55–56). Aloituvaiheessa työntekijöiden voi olla haastavaa hahmottaa, miten esimerkiksi työyhteisön tarpeet ja pätevyysvaatimukset vaikuttavat vuorojen sijoitteluun (Härmä ym., 2019, s. 69).

Vaikka autonomisesta työvuorosuunnittelusta on tunnistettu selkeitä hyötyjä, siihen liittyy myös haasteita. Suunnittelun yhteydessä saattaakin esiintyä ristiriitoja työyhteisössä (Hakola, 2010, s. 50). Bailyinin (2007) mukaan yksilön ja yhteisön etujen välinen jännite voi muodostua haasteeksi, jos työntekijät eivät kykene huomioimaan yhteisiä reunaehdoja. Onkin saatu viitteitä siitä, että autonominen suunnittelu voi aiheuttaa jännitteitä työryhmän sisällä sekä työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä (Wynendaele ym., 2021).

Suunnittelun onnistuminen edellyttää työntekijöiltä valmiutta kommunikoida ja neuvotella vuoroista (Rönnerberg & Larsson, 2010). Esihenkilön näkökulmasta autonominen suunnittelu voi lisätä työmäärää, sillä hänen tukeaan tarvitaan usein paitsi listan viimeistelyssä, myös suunnitteluprosessin eri vaiheissa (Drugg & Rouhelo, 2022). Myös työntekijöiden työaika kuluu listasuunnitteluun, sillä prosessi vaatii muiden toiveiden ja osaston tarpeiden huomiointia (Rönnerberg & Larsson, 2010). Useissa tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että autonominen työvuorosuunnittelu parantaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista, mikä edistää työtyytyväisyyttä ja henkilöstön pysyvyyttä – etenkin, jos suunnitteluprosessi on

selkeä ja vuorojen jakautuminen koetaan oikeudenmukaiseksi (O'Connell ym., 2024). Onnistumista tukee myös yksikössä vallitseva turvallinen ja myönteinen ilmapiiri, johdon tuki ja riittävä osaaminen autonomisen suunnittelun toteuttamiseen (Hakola, 2010, ss. 51–53).

2.2 Työvuorosuunnittelu hoitoalalla

Terveystieteiden palveluita tarvitaan ympäri vuorokauden, minkä vuoksi hoitajat työskentelevät usein vuorotyössä. Suomessa vuorotyötä toteutetaan pääosin jaksotyöjärjestelmän mukaisesti, jossa työaika tasataan joko kahden tai kolmen viikon jaksoissa. Vuonna 2015 noin kolmannes kunta-alan työntekijöistä teki vuorotyönomaista jaksotyötä. (Härmä ym., 2019, s. 11)

Työvuorojen suunnittelussa on noudatettava useita säädöksiä, kuten EU:n työaikadirektiiviä, kansallista työaikalakia, virka- ja työehtosopimuksia sekä työturvallisuus- ja työterveyshuoltolakia (Hakola, 2010, ss. 13–14). EU:n työaikadirektiivi määrittää vähimmäisvaatimukset, joiden pohjalta kansallinen lainsäädäntö rakentuu. Vuonna 2020 voimaan tullut uusi työaikalaki perustuu näihin vaatimuksiin, ja sen päätavoitteena on turvata työntekijän terveys ja turvallisuus. Laki sisältää määräykset muun muassa vuorokausilevosta, kesimääräisestä viikkotyöajasta, yötyöstä ja vuosilomista. Työaika koskevista asioista sovitaan lopulta työehtosopimuksissa ja paikallisissa sopimuksissa, jotka voivat osin poiketa laissa säädetyistä määräyksistä. (Työterveyslaitos, n.d.-c)

Työnantajan näkökulmasta työvuorosuunnittelussa on tärkeää varmistaa, että henkilöstöresurssit vastaavat toiminnan tarpeita: työntekijöitä on oikea määrä oikeaan aikaan (Kalliomäki-Levanto, 2010, s. 65). Lisäksi osastoilla on huomioitava osaamisen kattavuus, sillä eri työntekijöillä voi olla erilaisia pätevyksiä ja vastuualueita. Myös henkilökohtaiset toiveet ja tarpeet tulee ottaa huomioon. Näistä tekijöistä muodostuu monimutkainen kokonaisuus, jossa tulee tasapainottaa lainsäädäntö, organisaation toiminnalliset tarpeet, kustannustehokkuus ja työntekijöiden hyvinvointi. (Paschou ym., 2015)

Hyvin suunnitellut työvuorot tukevat sekä osaston tehokkuutta että työntekijöiden työhyvinvointia ja turvallisuutta, minkä vuoksi työvuorosuunnitteluun tulisi panostaa erityistä huolellisuutta. Mahdollisuudet vaikuttaa omiin työvuoroihin vaihtelevat yksiköittäin. Tähän tulisi kiinnittää huomiota, sillä hoitotyön laatu on osaltaan riippuvainen työntekijöiden

jaksamisesta ja palautumisesta. Riittämätön lepo altistaa terveyshaitoille. Sen sijaan mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin ja työaikojen ennustettavuus tukevat jaksamista. Yksipuoliset joustot, kuten ylityö ja epäsäännölliset, ennalta-arvaamattomat työajat, puolestaan heikentävät työssä jaksamista. (Hakola, 2010, ss. 10–14)

2.3 Automatisaatio ja työvuorosuunnittelu

Automatisoinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa jokin toiminto tehdään automaattiseksi eli itsetoimivaksi tai koneellistetaan (Nurmi ym., 2002, s. 43). Koska työvuorosuunnittelu on aikaa vievä ja monia tekijöitä huomioon ottava prosessi, on sen tueksi kehitetty erilaisia järjestelmiä, jotka mahdollistavat työvuorosuunnittelun automatisoinnin (D'souza ym., 2021).

Automatisoidussa työvuorosuunnittelussa hyödynnetään ohjelmistoja, jotka laativat työvuoroluettelot organisaation ja esihenkilön määrittelemien tarpeiden mukaan. Näihin voivat kuulua työ- ja virkaehtosopimusten määräykset, paikalliset sopimukset sekä työntekijöiden esittämät toiveet. Tavoitteena on sekä suunnittelun laadun parantaminen että ajankäytön tehostaminen. (Böðvarsdóttir ym., 2020; Drake, 2017) Lisäksi automatisaation avulla pyritään tehostamaan koko organisaation toimintaa ja saavuttamaan mahdollisia kustannussäästöjä (D'souza ym., 2021).

On tärkeää huomata, ettei automatisoitu työvuorosuunnittelu ole automaattisesti autonomista. Siihen voidaan kuitenkin sisällyttää autonomisen suunnittelun elementtejä. (O'Connell, 2024) Esimerkiksi Ruotsissa on käytetty ohjelmistoja, joissa hoitajat voivat syöttää omia vuoro-toiveitaan ja priorisoida niitä. Näin ohjelma tuottaa vuoroehdotuksen syötetyn tiedon pohjalta ilman tarvetta työntekijöiden keskinäiselle neuvottelulle. (Rönnerberg & Larsson, 2010) Automatisointia voidaan hyödyntää myös osittain, vaikka varsinainen työvuorosuunnittelu tehtäisiin manuaalisesti. Esimerkkinä tästä on Työterveyslaitoksen kehittämä Työaikojen liikennevalomalli, joka antaa palautetta työvuorojen kuormittavuudesta värikoodein: vihreä ilmaisee hyväksyttävää kuormitusta, keltainen kohonnutta, oranssi ylikuormitusta ja punainen voimakasta ylikuormitusta. Tämä malli on käytössä useissa vuorosuunnitteluohjelmistoissa Suomessa. (Työterveyslaitos, n.d.-b)

Tutkimusten mukaan automatisointi on tehostanut terveydenhuollon työvuorosuunnittelua ja henkilöstöhallintoa. Sen on havaittu edistävän työntekijöiden toiveiden toteutumista, kokemusta oikeudenmukaisuudesta sekä tunnetta hallinnasta. (O'Connell, 2024)

Kehittämistarpeita kuitenkin edelleen on. Automaattisesti laaditun listan laatu ja toteuttamiskelpoisuus riippuvat siitä, kuinka tarkasti ohjelmistoon on syötetty tarvittavat tiedot ja kuinka hyvin se huomioi yksikön erityistarpeet. Kaikkia inhimillisiä tekijöitä ei välttämättä voida ohjelmoida, jolloin esihenkilö joutuu lopuksi tarkastamaan listan ja tekemään tarvittavat korjaukset. (Drake, 2017; D'souza ym., 2021; Rönnerberg & Larsson, 2010)

3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Mahdollisuus vaikuttaa omaan työaikaan voi edistää työntekijöiden työssä viihtymistä ja jaksamista. Tutkimuksissa on osoitettu, että autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotolla on voitu vähentää lyhyitä sairauspoissaoloja. (Työterveyslaitos, 2020) Työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottaminen voi osaltaan vähentää myös hoitajien ajatuksia alan vaihtamisesta (Leineweber ym., 2016, s. 55). Näin ollen autonomisen työvuorosuunnittelun voidaan nähdä hyödyttävän niin työntekijöitä kuin työnantajia ja laajemmin koko yhteiskuntaa.

Työvuorosuunnittelun toteuttamiseen liittyy kuitenkin myös haasteita. Suunnitteluprosessin aikana työyhteisössä voi ilmetä ristiriitoja ja erimielisyyksiä (Hakola, 2010, s. 50). Lisäksi työvuorosuunnittelu edellyttää monien tekijöiden huomioon ottamista, eikä sen käytännön toteutus ole aina yksinkertaista (D'souza ym., 2021).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä tietoa niistä tekijöistä, jotka auttavat onnistumaan autonomisessa työvuorosuunnittelussa ja toisaalta kartoittaa niitä esteitä, jotka toteuttamisen esteitä. Lisäksi opinnäytetyössä selvitetään, miten esihenkilö voi tukea prosessin onnistumista. Tavoitteena on, että opinnäytetyössä kerättyä tietoa voidaan hyödyntää yksiköissä, joissa halutaan aloittaa autonominen työvuorosuunnittelu tai halutaan kehittää sen toimivuutta.

Tutkimuskysymykset ovat

1. Mitkä tekijät tukevat autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumista?
2. Miten esihenkilö voi tukea autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumista?

4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä käytettiin kahta tutkimusmenetelmää: kuvailevaa kirjallisuuskatsausta ja teemahaastattelua. Alkuperäisenä tarkoituksena oli toteuttaa työ pelkästään kirjallisuuskatsauksena, mutta tiedonhaun jälkeen todettiin, että parhaiten tutkimuskysymyksiin vastaava aineisto koostui YAMK-opinnäytetöistä ja pro gradu -tutkielmista. Tämän vuoksi päädyttiin täydentämään aineistoa haastatteluilla, jotta tutkimuksen luotettavuutta saataisiin vahvistettua. Haastatteluiden avulla pyrittiin myös syventämään aiheesta saatua ymmärrystä ja löytämään mahdollisesti uusia näkökulmia.

Kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella pyrittiin selvittämään, mitä aiheesta jo tiedetään. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tavoitteena on paitsi koota ja jäsentää olemassa olevaa tietoa, myös tunnistaa mahdollisia ristiriitoja ja tuoda esiin uusia näkökulmia olemassa olevasta tiedosta. (Kangasniemi ym., 2013, s. 294) Tavoitteena on muodostaa uutta ymmärrystä yhdistelemällä ja analysoimalla eri lähteitä (Vilka, 2023, s. 38).

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen vahvuutena on mahdollisuus tarkastella aineistosta esiin nousevia erityiskysymyksiä syvällisesti (Kangasniemi ym., 2013, s. 292). Sen heikkoutena pidetään tiedonhaun sattumanvaraisuutta ja tutkijan tulkintojen vaikutusta analyysin lopputulokseen (Vilka, 2023, s. 23). Katsauksen vaiheet voidaan kuvata seuraavasti: tutkimuskysymysten muotoilu, aineiston valinta, aineiston kuvailu sekä tuotettujen tulosten tarkastelu. Kuvailuvaiheessa aineistoa yhdistellään, arvioidaan ja vertaillaan. Ilmiötä voidaan tarkastella teemoittain tai suhteessa teoretietoon (Kangasniemi ym., 2013, ss. 294, 296–297).

Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jonka tarkoituksena oli saada esiin haastateltavien ajatuksia ja kokemuksia tutkimuskysymyksiin liittyen (Eskola & Jaakkola, 2017, s. 27). Teemahaastattelussa keskustelun aihepiirit eli teemat on ennalta määritelty, mutta yksittäiset kysymykset eivät ole valmiiksi muotoiltuja. Myös teemojen käsittelyjärjestystä voidaan tarvittaessa muuttaa. Kaikki etukäteen päätetyt teemat käydään läpi jokaisen haastateltavan kanssa. Tavoitteena on kerätä luotettavaa ja vertailukelpoista tietoa (Hirsijärvi ym., 2009, ss. 207–208). Haastattelurunko laadittiin huomioiden opinnäytetyön tutkimuskysymykset (Hirsijärvi & Hurme, 2000, ss. 47, 66–67).

5 Kirjallisuuskatsauksen toteutus

Tässä luvussa kuvataan kirjallisuuskatsauksen toteutusprosessi. Aluksi esitellään aineiston keruussa käytetyt menetelmät ja kuvataan tiedonhakuja. Tämän jälkeen kuvataan aineiston valintakriteerit ja prosessi, jolla mukaan otettavat lähteet rajattiin. Lopuksi tarkastellaan, miten valittua aineistoa analysoitiin ja miten siitä johdettiin opinnäytetyön kannalta keskeiset teemat. Kuvauksen tavoitteena on tehdä katsauksen toteuttamisesta läpinäkyvää ja perusteltua.

5.1 Aineiston keruu

Tiedonhaku aloitettiin tekemällä hakuja eri tietokannoista ja käyttäen vaihdellen erilaisia hakusanoja. Tiedonhaussa käytettiin apuna tässä vaiheessa HAMK:n tietoasiantuntijaa. Hakuja tehtiin HAMK Finnasta, Google Scholarista, Theseuksesta, Medicistä, Helkasta ja Cinahlistä. Hakusanoina käytettiin hoitotyö, vuorotyö, autonominen työvuosuunnittelu, työaika-autonomia ja yhteisöllinen työvuosuunnittelu. Englanninkielisiä tuloksia etsittiin hakusanoilla working time autonomy, self-scheduling, self-rostering, flexibility, nurse, nursing ja health care. Hakusanoja yhdistettiin toisiinsa siten, että aineistosta löytyisi parhaiten tutkimuskysymyksiä vastaavat tulokset hoitotyön kontekstista. Tavoitteena kirjallisuuskatsauksen aineistohankinnassa oli löytää mahdollisimman laadukkaita, korkeatasoisia ja hyvin tutkimuskysymykseen vastaavia lähteitä (Vilkkä, 2023, s. 93). Ensisijaisesti tavoitteena oli löytää opinnäytetyöhön vertaisarvioituja artikkeleita sekä väitöskirjoja. Parhaiten opinnäytetyöhön sopivaa aineistoa löytyi Theseuksesta, Cinahlistä ja Google Scholarista, joista haut tuottivat runsaasti tuloksia. Tuloksia läpikäydessä huomattiin, että ne vastasivat varsin huonosti tutkimuskysymyksiin ja toisaalta runsas määrä saatuja tuloksia vaikeutti aineiston tarkastelua. Tästä syystä hakusanoja täsmennettiin ja tehtiin hakuja eri tietokannoista vielä uudelleen HAMK:n tietoasiantuntijan kanssa.

Tehtyjen harjoitushakujen pohjalta hakusanoiksi täsmentyivät: yhteisöllinen työvuosuunnittelu, autonominen työvuosuunnittelu, self-rostering ja self-scheduling. Varsinaisiin hakuihin opinnäytetyön kirjallisuuskatsaukseen käytettäviksi tietokannoiksi valikoituivat Theseus, Medic ja Cinahl, koska näiden tuottamat hakutulokset olivat keskenään erilaisia ja parhaiten tutkimuskysymyksiin vastaavia. Medic haluttiin vähäisistä tuloksista huolimatta ottaa mukaan, koska mahdollisesti sieltä löytyvät väitöskirjat olisivat tuoneet työlle lisäarvoa.

5.2 Aineiston valinta

Haun sisäänotto- ja poissulkukriteerit taulukoitiin ennen varsinaisen tiedonhaun tekemistä. Sisäänottokriteerit valittiin siten, että haun tulokset olisivat korkeintaan kymmenen vuotta vanhoja ja suomen- tai englanninkielisiä. Lisäksi tutkimuksien tuli olla kokonaan saatavilla HAMK tunnuksilla ja sisällön vastata tutkimuskysymyksiin. Myös tutkimuksien laatuun kiinnitettiin huomiota. Tavoitteena oli löytää aineistoksi vertaisarvioituja artikkeleita sekä väitöskirjoja, mutta alustavien hakujen perusteella aineistoa laajennettiin myös pro graduihin ja YAMK opinnäytetöihin, koska pääosin näistä löytyi tutkimuskysymyksiin vastaavaa aineistoa. Tämä on kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa mahdollista, koska kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa sallitaan myös muiden kuin vertaisarvioitujen tutkimusartikkeleiden käyttö. Luotettavuuden kannalta lähteiden laadukkuudella kuitenkin on merkitystä. (Vilka, 2023, ss. 15, 33, 92) Kirjallisuuskatsauksen varsinaiset haut toteutettiin huhtikuussa 2024. Hakujen tulokset käytiin läpi sisään- ja poissulkukriteereiden mukaisesti (Taulukko 1.). Kriteerien avulla varmistettiin aineiston sopivuus tutkimuskysymyksiin.

Taulukko 1. Sisäänottokriteerit ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Julkaisuvuosi 2014–2024	Vanhempi kuin 2014
Kieli suomi tai englanti	Muut kielet
Kokonaisuudessa saatavilla maksuttomasti HAMK tunnuksilla	Ei ole kokonaisuudessa saatavilla maksuttomasti HAMK tunnuksilla
Sisältää autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumisen elementtejä tai haasteita	Ei sisällä tietoa autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumisen edellytyksistä tai haasta
Aineiston tyyppi vertaisarvioitu artikkeli, väitöskirja, Pro Gradu, YAMK opinnäytetyö	Artikkeli ilman vertaisarviointia, AMK opinnäytetyö
<i>Taulukko jatkuu seuraavalle sivulle</i>	

<i>Taulukko jatkuu edelliseltä sivulta</i>	
Hoitoalan kontekstiin sopiva	Ei sovi hoitotyön kontekstiin

Cinahlista hakuja tehtiin hakusanoilla Self-Rostering OR Self-Scheduling. Haussa rajattiin ulkopuolelle muut kuin suomen tai englanninkieliset tutkimukset sekä artikkelit. Lisäksi aineistosta haettiin ainoastaan vertaisarvioituja tutkimuksia ja artikkeleita luotettavuuden lisäämiseksi. Saadut hakutulokset olivat laajat, mutta lopulta mikään löydetyistä tutkimuksista ei vastannut riittävän hyvin tutkimuskysymyksiin. Haasteena oli myös poikkeamat Suomen ja kansainvälisten tutkimuksien välillä siinä, mitä autonomisella työvuorosunnittelulla tarkoitettiin. Joko tätä oli avattu hyvin vähän tai sitten henkilökunnalle annettiin Suomen tilanteeseen verraten vain vähän vaikutusta omaan työvuorosunnitteluun. Koska kirjallisuuskatsauksen toivottiin mukaan kansainvälisiä tutkimuksia, tehtiin haut vielä uudelleen HAMK:n tietoasiantuntijan kanssa, mutta hakukriteerit täyttäviä tutkimuksia tai vertaisarvioituja artikkeleita ei tästä huolimatta löytynyt.

Theseuksesta sopivia YAMK opinnäytetöitä löytyi useampi. Medicistä tehdyllä rajauksella ei löytynyt yhtään sopivaa tutkimusta, mutta haun aikarajausta laajentamalla löytyi opinnäytetyön kysymyksiin hyvin vastaava pro gradu -tutkielma vuodelta 2013, mikä otettiin mukaan aineiston monipuolistamiseksi. Tiedonhaku eri tietokannoista esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Kirjallisuuskatsauksen haut tietokannoista

Tietokanta	Hakusanat	Hakutulos	Otsikon perusteella sopiva	Tiivistelmän perusteella sopiva	Valittu	Rajaukset
Theseus	Yhteisöllinen työvuorosunnittelu	165	31	17	5	2014–2024, YAMK
Theseus	Autonominen työvuorosunnittelu	160	25	13	5	2014–2024, YAMK
<i>Taulukko jatkuu seuraavalla sivulla</i>						

<i>Taulukko jatkuu edelliseltä sivulta</i>						
Cinahl	Self-Rostering OR Self-Scheduling	586	3	3	0	2014–2024. Kieli: englanti, koko teksti saatavilla. Akateemiset artikkelit. Käytöstä otettu pois:” Also search within the full text of the articles”.
Medic	Autonominen työvuorosunnittelu OR Yhteisöllinen työvuorosunnittelu	19	0	0	0	2014–2024, koko teksti saatavilla

Hakujen toteutuksen jälkeen käytiin tulokset lävitse siten, että ensin valittiin mukaan otsikkotasolla sopivat tutkimukset ja näistä tiivistelmän tasolla sopivat. Otsikkotasolla luettaviksi valittiin kaikki ne tutkimukset, artikkelit ja opinnäytetyöt, joista viitattiin autonomiseen työvuorosunnitteluun. Tiivistelmiä lukiessa kiinnitettiin huomiota siihen miten sisältö vastasi tutkimuskysymyksiin. Ne tutkimukset, jotka tiivistelmän perusteella vaikuttivat sopivilta, luettiin kokonaan ja näistä valittiin kirjallisuuskatsaukseen mukaan otettavat artikkelit ja tutkimukset. Tiedonhakua kuvattu kuvassa 1.

Kuva 1. Tiedonhaun eteneminen



Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaussa pyrittiin systemaattisuuteen ja läpinäkyvyyteen. Systemaattisuus tarkoittaa, että tiedonhaku tapahtuu järjestelmällisesti ja ennalta päätetyn menettelytavan mukaisesti. Tämä vähentää riskiä mahdollisille epäjohton mukaisuuksille. Kun avainsanat on päätetty määritetään aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit. (Vilkkä, 2023, ss. 16, 55).

Koska vertaisarvioitu aineisto oli rajallista, katsaukseen hyväksyttiin myös laadukkaita YAMK-opinnäytetöitä ja pro gradu -tutkielmia kuvailevan kirjallisuuskatsauksen periaatteiden mukaisesti. Kirjallisuuskatsaukseen valittiin kuusi opinnäytetyötä.

Hännisen ja Mäyräpään (2019) opinnäytetyössä ”Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutuminen, työntekijöiden kokemuksia” kuvattiin työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta. Aineisto opinnäytetyöhön on kerätty sähköisillä kyselylomakkeilla useammalta erikoissairaanhoidon vuodeosastolta. Tulosten perusteella työntekijät pitivät yhteisöllistä työvuorosuunnittelua tärkeänä ja halusivat kehittää sitä. Listasuunnittelua edistäviä tekijöitä olivat suunniteltujen työvuorojen toteutuminen, tasapuolisuuden toteutuminen sekä joustavuus. Estäviä tekijöitä olivat pelisääntöjen noudattamattomuus sekä yhteisöllisyyden sekä osaamisen huomioimatta jättäminen. Esihenkilön rooli nähtiin tärkeänä onnistumisen kannalta.

Laakson ja Säckisen (2019) opinnäytetyössä ”Työaika-autonomian käyttöönotto Rovaniemen kaupungin ympärivuorokautisen hoivan osastolla” oli tavoitteena tuoda sujuvuutta työvuorosuunnitteluun ja lisätä henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksia työvuorosuunnitteluun. Opinnäytetyössä pilotoitu työaika-autonomian käyttöönotto hoivakodin osastolla, minkä jälkeen on selvitetty henkilökunnan kokemuksia ja

kehittämisehdotuksia kyselylomakkeella ja ryhmäkeskusteluilla. Työntekijät kokivat positiivisena, että pystyivät vaikuttamaan työvuoroihin ja tekemään itselle sopivia vuoroja. Ongelmaksi koettiin, jos kaikki eivät noudata pelisääntöjä. Henkilöstön välistä vuorovaikutusta, keskustelua ja joustavuutta pidettiin tärkeänä.

Marttilan (2019) opinnäytetyössä ”Hoitajien kokemuksia työvuoroautonomian toteutumisesta vuorotyössä” selvitettiin työntekijöiden kokemuksia työvuoroautonomiasta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Aineisto opinnäytetyöhön on kerätty teemahaastatteluilta. Haastatteluihin osallistui viisi hoitajaa. Onnistuessaan suunnittelun koettiin edistävän työn ja muun elämän yhteen sovittamista, mutta sen taotetukseen liittyi haasteita. Edistävänä tekijöinä pidettiin tehdyn suunnitelman toteutumista, kollegiaalisuutta ja esihenkilön tukea. Haasteina olivat yhteisistä säännöistä poikkeaminen, kiire ja ohjauksen puute.

Kaupin ja Pekin (2016) opinnäytetyössä ”Kokemusasiantuntijat työaika-autonomian kehittäjinä” tarkoitus oli kuvata työaika-autonomian käyttöä ja toimivuutta sekä kehittää malli työaika-autonomian uudistamiseksi. Tavoitteena oli selkeyttää ja yhdenmukaistaa työaika-autonomian ohjeistusta. Aineistonkeruu toteutettiin hyödyntämällä aiempien työaika-autonomiasta tehtyjä kysely tuloksia tarkentavana kyselyä. Kyselyn tuloksia käsiteltiin Learning Cafe tapahtumassa. Opinnäytetyön kohderyhmänä on toteutettu neljän sairaala osaston henkilökunta. Työaika-autonomian kehittämiseksi työntekijät ehdottivat perehdyttämistä, pelisääntöjen kertaamista, ongelmien ratkaisemista heti, vastuun kantamista suunnittelusta, neuvottelua ja keskustelua.

Kokkomäen (2015) opinnäytetyössä ”Työaika autonomia ja Mansikkapaikan palvelukotien hoitajien työssä jaksaminen” tarkoituksena oli kehittää Mansikkapaikan palvelukotien autonomista työvuorosuunnittelua. Tavoitteena oli saada tietoa autonomisen työvuorosuunnittelun hyvistä käytänteistä ja tunnistaa kehittämistarpeita. Opinnäytetyö tehtiin Delfoi-menetelmällä. Ensimmäisellä kierroksella kartoitettiin työntekijöiden kokemuksia nykyisestä tilanteesta ja toisella kierroksella käsitelty näitä tuloksia työryhmässä Learning Cafessa.

Immosen (2013) pro gradussa ”Hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen” tarkoituksena oli kuvata hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta edistävästä ja estävästä tekijöistä. Lisäksi tutkimuksessa on kuvattu työaika-autonomian merkitystä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Tutkimus toteutettiin kahdessa eri organisaatiossa

haastattelemalla kahtatoista hoitotyöntekijää. Tutkielman mukaan Työaika-autonomian toteuttamisesta edisti työyhteisön aktiivinen asennoituminen suunnitteluun ja työyhteisön kehittämiseen. Toisten työntekijöiden sekä työyhteisön toimivuuden huomioiminen todettiin myös onnistumista edistäviksi tekijöiksi. Johtajalta toivottiin erityisesti tukea työyhteisölle työaika-autonomiia toteutettaessa.

Alla on esitetty kootusti, mistä opinnäytetöistä löytyi vastauksia tutkimuskysymyksiin mitkä tekijät tukevat autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumista (Taulukko 3.) ja miten esihenkilö voi tukea autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumista (Taulukko 4.)

Taulukko 3. Kirjallisuuskatsauksen lähteet tutkimuskysymykseen: mitkä tekijät tukevat autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumista

Pääteema	Lähde
Suunniteltu lista toteutuu	<p>Hänninen, J. & Mäyräpää, H, 2019</p> <p>Laakso, M. & Säkkinen, N. 2019</p> <p>Marttila, M. 2019</p> <p>Kokkomäki, S. 2015</p> <p>Immonen, A. 2013</p>
<i>Taulukko jatkuu seuraavalle sivulle</i>	

<p><i>Taulukko jatkuu edelliseltä sivulta</i></p> <p>Toimivat pelisäännöt</p>	<p>Hänninen, J. & Mäyräpää, H, 2019</p> <p>Laakso, M. & Säkkinen, N. 2019</p> <p>Marttila, M. 2019</p> <p>Kauppi, A. & Pekki, M. 2016</p> <p>Kokkomäki, S. 2015</p> <p>Immonen, A. 2013</p>
<p>Toimiva työyhteisö</p>	<p>Hänninen, J. & Mäyräpää, H, 2019</p> <p>Laakso, M. & Säkkinen, N. 2019</p> <p>Marttila, M. 2019</p> <p>Laakso, M. & Säkkinen, N. 2019</p> <p>Kauppi, A. & Pekki, M. 2016</p> <p>Immonen, A. 2013</p>
<p>Riittävä osaaminen</p>	<p>Hänninen, J. & Mäyräpää, H, 2019</p> <p>Marttila, M. 2019</p> <p>Laakso, M. & Säkkinen, N. 2019</p> <p>Kauppi, A. & Pekki, M. 2016</p> <p>Immonen, A. 2013</p>

Taulukko 4. Kirjallisuuskatsauksen lähteet tutkimuskysymykseen: miten esihenkilö voi tukea autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumista

Pääteema	Lähde
Vastuunkanto listasuunnittelusta	<p>Hänninen, J. & Mäyräpää, H, 2019</p> <p>Kauppi, A. & Pekki, M. 2016</p> <p>Kokkomäki, S. 2015</p> <p>Immonen, A. 2013</p>
Pelisäännöistä ja niiden noudattamisesta vastaaminen	<p>Hänninen, J. & Mäyräpää, H, 2019</p> <p>Kokkomäki, S. 2015</p> <p>Immonen, A. 2013</p> <p>Kauppi, A. & Pekki, M. 2016</p>
Kunnioittaa työntekijöiden listasuunnitelmaa	<p>Marttila, M. 2019</p> <p>Immonen, 2013, s.28</p>
Tasapuolisuus	<p>Hänninen, J. & Mäyräpää, H, 2019</p> <p>Marttila, M. 2019</p> <p>Immonen, A. 2013</p> <p>Kauppi, A. & Pekki, M. 2016</p>
<i>Taulukko jatkuu seuraavalla sivulla</i>	

<i>Taulukko jatkuu edelliseltä sivulta</i>	
Aktiivisuus	<p>Marttila, M. 2019</p> <p>Kokkomäki, S. 2015</p> <p>Immonen, A. 2013</p>

5.3 Aineiston analysointi

Kirjallisuuskatsauksen aineisto analysoitiin teemoittelemalla, joka on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä. Teemoittelulla tarkoitetaan toimenpidettä, jossa aineistosta pyritään hahmottamaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja (Hakala, 2024, s. 102) Teema-analyysissä etsitään aineistosta merkityksellisiä yksiköitä ja muodostetaan niiden pohjalta alustavia teemoja (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 142).

Analyysi aloitettiin perehtymällä aineistoon ja keräämällä tutkimuskysymyksiin vastaavat kohdat omaan tiedostoon. Alkuperäiset ilmaukset pelkistettiin ja aineisto ryhmiteltiin siten, että samankaltaiset ja samaa tarkoittavat ilmaukset saatiin allekkain. Esimerkki pelkistämisestä on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Aineiston pelkistäminen

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
<p>”Omiin mieltymyksiin sopivat vuorot ja niiden toteutuminen koetaan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun edistäväksi tekijäksi. Tärkeäksi asiaksi mainitaan myös se, että saa suunnitella itselle ergonomisesti sopivan työvuorolistan ja voi huomioida suunnitellussa oman elämäntilanteen.”</p> <p><i>Taulukko jatkuu seuraavalle sivulle</i></p>	<p>Omat mieltymykset huomioidaan</p> <p>Itselle ergonomiset vuorot</p> <p>Työvuorot sopivat omaan elämäntilanteeseen</p>

<p><i>Taulukko jatkuu edelliseltä sivulta</i></p>	
<p>”Haastateltavien kokemusten mukaan pelisääntöjen laatiminen työvuorosuunnittelun tueksi on erityisen tärkeää. Pelisääntöjen avulla haluttiin turvata tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen työvuorosuunnittelussa, ja sen vuoksi yhdessä suunnittelemista pidettiin tärkeänä.</p>	<p>Pelisääntöjen laatiminen tärkeää</p> <p>Pelisäännöillä turvataan tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus</p>
<p>”Kokemusten mukaan työaika-autonomian toteutumista edisti toisten työntekijöiden huomioonottaminen, joka näkyi muun muassa toisen työntekijän ja hänen tekemänsä työn kunnioittamisena. Tärkeänä myös pidettiin, että annettiin toiselle työntekijälle mahdollisuus tehdä sellaisia työvuoroja, jotka hänelle sopivat parhaiten. Joustavuus yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa ja toisten työntekijöiden mielipiteiden kuunteleminen vaikutti edistävästi autonomiseen työvuorosuunnitteluun”.</p>	<p>Toisen työntekijöiden huomioonottaminen</p> <p>Toisen työntekijän kunnioittaminen</p> <p>Annetaan myös toisille mahdollisuus tehdä itselle sopivia vuoroja</p> <p>Joustavuus</p> <p>Toisten mielipiteiden kunnioittaminen</p>

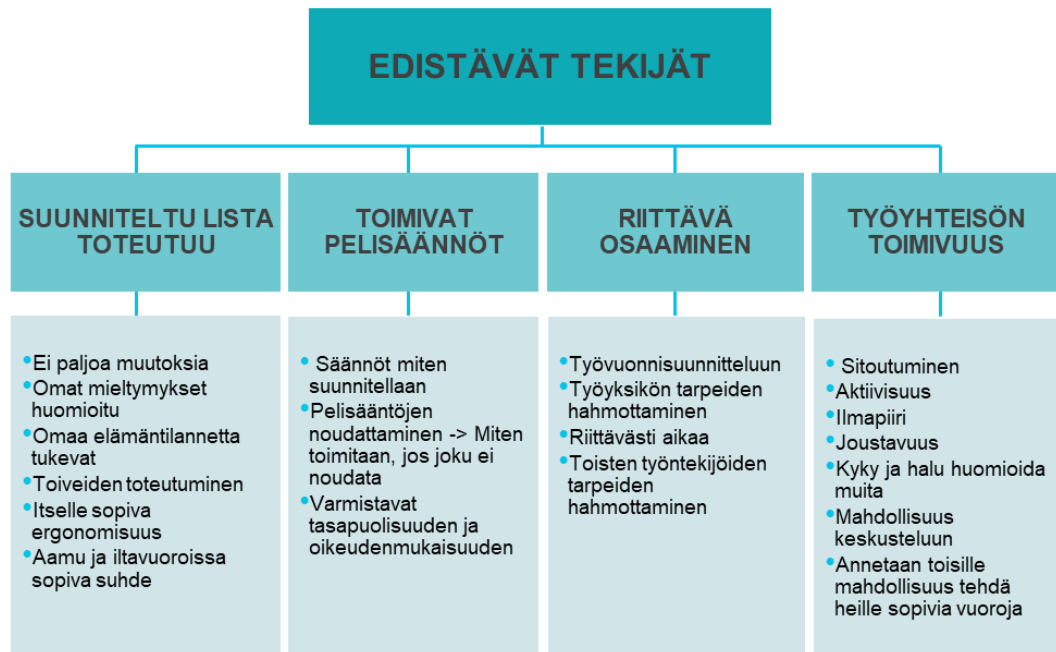
Pelkistämisen jälkeen aineisto luettiin uudelleen ja ryhmiteltiin mind map -tyyliseksi teemakartaksi. Kartta havainnollistaa, miten teemat liittyvät toisiinsa ja muodostavat kokonaisuuden (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 142).

Alustavat teemat autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumista edistävästä tekijöistä olivat: suunnitelman toteutuminen, tasapuolisuus, joustavuus, aktiivisuus, työntekijöiden kyky huomioida muita, hyvä keskustelukulttuuri työyhteisössä, riittävä osaaminen sekä pelisääntöjen noudattaminen ja selkeys. Kun alustavien teemojen johdonmukaisuus on varmistettu, voidaan muotoilla lopulliset teemat, joiden avulla aineistoa luokiteltiin ja tuloksia analysoitiin tutkimuskysymykset mielessä pitäen. Aineistosta etsitään tässä vaiheessa yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tutkimuskysymykset huomioiden. (Vilka, 2023, ss. 87–88, 90)

Lopullisiksi teemoiksi autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumista tukevista tekijöistä muodostuivat: **suunniteltu lista toteutuu, toimivat pelisäännöt, riittävä osaaminen ja**

työyhteisön toimivuus. Näiden teemojen alle ryhmiteltiin seuraavat alateemat: mahdollisuus tehdä itselle sopivia vuoroja, toiveiden toteutuminen, vähäiset muutokset suunnitelmaan, selkeät ohjeet listan tekemiseen, pelisääntöjen noudattaminen, tasapuolisuuden toteutuminen, työntekijöiden tietoisuus työyhteisön tarpeista, taidot suunnitella työvuorolistoja, perehdytys, joustavuus, avoin keskustelukulttuuri, toisten huomioiminen ja aktiivisuus. Teemojen muodostumista on havainnollistettu kuvassa 2.

Kuva 2. Autonomista työvuorosuunnittelua edistävät tekijät kirjallisuuskatsauksen mukaan



Samalla tavalla analysoitiin esihenkilön mahdollisuuksia edistää autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumista. Pääteemoiksi muodostuivat: **vastuun kanto listasuunnittelusta, pelisäännöistä ja niiden noudattamisesta vastaaminen, työntekijöiden tekemien suunnitelmien kunnioittaminen, tasapuolisuus ja aktiivisuus.**

Alateemoiksi nousivat: tekee tarvittavat muutokset, vastaa listan toimivuudesta, kunnioittaa toiveita, huolehtii vuorojen tasapuolisesta jakautumisesta, suhtautuu työntekijöihin tasapuolisesti, ylläpitää ajantasaiset pelisäännöt, puuttuu sääntörikkomuksiin, noudattaa itse pelisääntöjä, perehdyttää uudet työntekijät ja käy jatkuvaa keskustelua. Näiden teemojen rakentumista kuvataan kuvassa 3.

Kuva 3. Esihenkilön rooli autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumisessa kirjallisuuskatsauksen mukaan



6 Kirjallisuuskatsauksen tulokset

Tässä luvussa esitetään kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseet keskeiset teemat, jotka vaikuttavat autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumiseen. Tulokset on ryhmitelty neljän alaotsikon alle teemojen mukaisesti: suunniteltu lista toteutuu, toimivat pelisäännöt, riittävä osaaminen ja työyhteisön toimivuus. Lopuksi käsitellään esihenkilön roolia ja mahdollisuutta edesauttaa autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumista.

6.1 Suunnitellun listan toteutuminen

Lähes kaikissa tarkastelluissa tutkimuksissa autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumisen edellytykseksi nostettiin suunniteltujen työvuorojen toteutuminen. Erityisen tärkeänä pidettiin sitä, että työntekijällä on mahdollisuus laatia omaan elämäntilanteeseensa sopiva työvuorolista sekä että hänen toivevuoronsa toteutuvat. (Hänninen & Mäyräpää, 2019, s. 28; Marttila, 2019, s. 39; Laakso & Säkkinen, 2019, s. 34;

Kokkomäki, 2015, s. 40; Immonen, 2013, s. 25) Hännisen ja Mäyräpään (2019, s. 29) opinnäytetyössä korostettiin myös ergonomisten työvuorojen merkitystä – tärkeänä pidettiin sitä, että jokainen saa itselleen fyysisesti ja henkisesti sopivat vuorot. Tämä tukee jaksamista ja työhyvinvointia.

Suuret muutokset työntekijän suunnittelemiin vuoroihin koettiin motivoivuutta heikentävinä. Tällaiset muutokset saattoivat vähentää halukkuutta osallistua työvuorojen suunnitteluun, mikä heijastui negatiivisesti autonomisen suunnittelun onnistumiseen (Marttila, 2019, s. 38). Immosen (2013, s. 25) pro gradu -tutkielmassa havaittiin, että toive omien vuorojen toteutumisesta saattoi vähentyä yksiköissä, joissa autonomista suunnittelua oli ollut käytössä jo pidempään. Vaikka henkilökohtaiset toiveet olivat edelleen olemassa, niiden merkitys ei ollut yhtä korostunut kuin suunnittelun alkuvaiheessa.

Laakson ja Säkkinen (2019, s. 34) opinnäytetyössä työntekijät pohtivat, että työvuorolistojen muuttuminen saattoi johtua siitä, ettei jokainen työntekijä osannut riittävästi ottaa huomioon osaston kokonaistarpeita tai hoitajamiehitystä suunnitellessaan omaa työvuorolistaansa.

6.2 Toimivat pelisäännöt

Suunnittelun listan toteutumisen lisäksi toiseksi eniten mainintoja autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumista edistävänä tekijänä saivat toimivat pelisäännöt sekä niiden johdonmukainen noudattaminen. Pelisääntöjen avulla pyrittiin varmistamaan työvuorolistojen tasapuolinen ja oikeudenmukainen toteutuminen (Kauppi & Pekki, 2016, s. 35; Kokkomäki, 2015, s. 38; Immonen, 2013, s. 23). Pelisääntöjen avulla määriteltiin esimerkiksi yövuorojen ja viikonloppuvapaiden jakautuminen sekä toiveiden määrä listasuunnittelussa (Immonen, 2013, s. 23). Erityisesti pyhätyön tasaista jakautumista niiden kesken, jotka haluavat niitä tehdä, pidettiin tärkeänä (Hänninen & Mäyräpää, 2019, s. 29; Kokkomäki, 2015, s. 42). Kaupin ja Pekin (2016, s. 35) opinnäytetyössä nähtiin myönteisenä se, että työyhteisöön oli laadittu selkeät pelisäännöt myös itse suunnitteluprosessia varten – esimerkiksi siitä, missä järjestyksessä ja millä aikataululla listat laaditaan.

Lähes kaikissa tarkastelluissa tutkimuksissa sääntöjen noudattamatta jättäminen nousi keskeiseksi haasteeksi autonomisessa työvuorosuunnittelussa. Yleisimpänä syynä sääntöjen rikkomiseen nähtiin oman edun tavoittelu (Marttila, 2019, s. 38; Immonen, 2013,

s. 24). Lisäksi taustalla saattoi olla osaamattomuutta, ajanpuutetta tai avoimen keskustelun puutetta (Marttila, 2019, s. 38). Immosen (2013, s. 28) mukaan myös puutteellisesti laaditut pelisäännöt saattoivat vaikeuttaa niiden noudattamista. Pelisääntöjen rikkominen aiheutti työyhteisöissä jännitteitä ja ristiriitoja. Tutkimuksissa pohdittiin keinoja parantaa sääntöjen noudattamista. Immonen (2013, s. 24) toi esiin, että niissä yksiköissä, joissa oli nimetty vastuuhenkilö seuraamaan sääntöjen toteutumista, noudatettiin sääntöjä paremmin. Pelisääntöjen säännöllinen kertaaminen sekä mahdollisten ongelmien aikainen puheeksi ottaminen tukivat sääntöjen toteutumista (Kauppi & Pekki, 2026, s. 37; Immonen, 2013, s. 24). Laakson ja Säkkinen (2019, s. 35) opinnäytetyössä osa työntekijöistä ehdotti jonkinlaista sanktiojärjestelmää niille, jotka eivät noudattaneet yhteisiä sääntöjä. Kuitenkin ajatuksesta luovuttiin, sillä työntekijät pohtivat, että elämäntilanteet voivat vaikuttaa sääntöjen noudattamiseen, eikä yksittäisten rikkomusten tarkastelu välttämättä edistä koko työyhteisön hyvinvointia. Tärkeämmäksi koettiin kokonaisuuden huomiointi ja ymmärrys eri tilanteista.

Vaikka pelisääntöjen noudattaminen nähtiin yleisesti onnistuneen työvuorosunnittelun perusedellytyksenä, Laakso ja Säkkinen (2019, s. 35) toivat esiin myös näkökulman, jonka mukaan säännöistä joustaminen voi toisinaan tukea autonomisen työvuorosunnittelun onnistumista, jos se tapahtuu yhteisymmärryksessä ja palvelee koko työyhteisöä.

6.3 Riittävä osaaminen

Jotta työyhteisön tarpeet voidaan huomioida työvuorosunnittelussa, tarvitaan keskustelun lisäksi myös riittävää tietoa suunnittelussa huomioon otettavista tekijöistä. Mikäli työyhteisöä ei ole perehdytetty työvuorosunnitteluun riittävästi, saattaa se muodostua esteeksi autonomisen työvuorosunnittelun onnistumiselle (Immonen, 2013, s. 23).

Marttilan (2019, s. 38) opinnäytetyössä nousi esille, että osa työntekijöistä ei suunnittele työvuorojaan lainkaan tai suunnittelee ne vain omien toiveidensa perusteella. Syiksi tähän haastatellut nimesivät kokemuksen osaamattomuudesta, ajanpuutteen sekä sen, etteivät he uskoneet suunnittelun listan kuitenkään toteutuvan. Vastaavanlaista ilmiötä kuvasi myös Immonen (2013, ss. 25, 31), jonka mukaan kaikilla työntekijöillä ei ollut riittävästi osaamista huomioida osaston toiminnan tarpeita. Tämä saattoi johtaa negatiiviseen asenteeseen koko autonomista työvuorosunnittelua kohtaan.

Laakson ja Säckisen (2019, s. 37) opinnäytetyössä riittämätön osaaminen nähtiin selkeänä kehittämiskohteena. Heidän mukaansa osaamisen puute ei koskenut ainoastaan osaston tarpeiden huomiointia, vaan liittyi myös vuorovaikutukseen ja suunnitteluprosessin ymmärtämiseen laajemmin. Lisäksi haasteita aiheutti hoitajapula: jos yksikössä ei ole riittävästi osaavia työntekijöitä tai uusia työntekijöitä aloittaa jatkuvasti, saattaa tämä estää autonomisen suunnittelun toteutumisen käytännössä (Hänninen & Mäyräpää, 2019, s. 31).

Ohjauksen ja koulutuksen merkitys korostui erityisesti autonomisen suunnittelun käyttöönottovaiheessa sekä tilanteissa, joissa työyhteisössä tapahtui muutoksia (Immonen, 2013, s. 25). Huolellisen perehdytyksen nähtiin luovan pohjaa toimivalle autonomiselle työvuorosuunnittelulle. Myös yleinen koulutus siitä, miten vuorotyön työvuorolistat kannattaa suunnitella, nähtiin hyödylliseksi. (Kauppi & Pekki, 2016, s. 34)

6.4 Työyhteisön toimivuus

Työyhteisön toimivuus koostuu monista tekijöistä. Kirjallisuudessa nousi esiin useita ominaisuuksia, joiden katsottiin tukevan autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumista. Eniten mainintoja sai avoin keskusteluilmapiiri sekä työyhteisön joustavuus. Näiden kahden teeman nähtiin myös kulkevan käsi kädessä, sillä keskustelun koettiin lisäävän ymmärrystä työntekijöiden välillä ja siten edistävän joustavuutta (Kauppi & Pekki, 2016, s. 35).

Avoimen ja toimivan vuorovaikutuksen nähtiin olevan edellytys sille, että työvuorolistat voidaan suunnitella toimiviksi ja työntekijöille tasapuolisiksi (Kauppi & Pekki, 2016, s. 35). Laakson ja Säckisen (2016, ss. 35–36) opinnäytetyössä ilmeni, että työntekijät toivoivat lisää keskustelua työvuorosuunnittelusta esimerkiksi osastotuntien yhteydessä. Vuorovaikutuksen lisäämisen ajateltiin tukevan suunnitteluprosessin onnistumista ja vähentävän esimerkiksi ”nopeat syövät hitaat” -ilmiötä. Tätä tukee myös Immosen (2013, ss. 22, 29–30, 44) pro gradu, jossa todettiin, että työyhteisöissä, joissa työaika-autonomia oli toteutunut hyvin, esiintyi myös yhteistä toimintaa työajan ulkopuolella.

Yleisesti hyvä työilmapiiri ja työntekijöiden keskinäinen kunnioitus nähtiin tekijöinä, jotka edistivät autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumista. Erityisesti toisten huomioimista pidettiin tärkeänä, mutta samalla se koettiin haastavaksi, erityisesti järjestelmän käyttöönoton alkuvaiheessa. Marttilan (2019, s. 36) opinnäytetyössä autonominen työvuorosuunnittelu nähtiin koko työyhteisön yhteisenä toimintana, jonka parhaassa muodossa kukin voi suunnitella itselleen parhaiten sopivat työvuorot. Vastaavasti Hännisen

ja Mäyräpään (2019, s. 30) opinnäytetyössä todettiin, että autonominen työvuorosunnittelu ei toimi, jos työntekijät eivät ota huomioon toisiaan suunnitteluprosessissa. Immonen (2013, s. 30) puolestaan korosti työyhteisön aktiivisuuden ja sitoutuneisuuden olevan keskeisiä onnistumista tukevia voimavaroja.

Joustavuus liitettiin ennen kaikkea toisten työntekijöiden vuorotoiveiden ja osaston tarpeiden huomioon ottamiseen oman listan laatimisessa. Joustavuus koettiin mahdollistavan myös henkilökohtaisten menojen suunnittelua (Hänninen & Mäyräpää, 2019, s. 30). Laakso ja Säkkinen (2019, s. 37) nostivat opinnäytetyössään esiin toiveen siitä, että joustaminen jakautuisi tasaisesti työntekijöiden kesken siten, että jokainen joustaisi vuorollaan omista toiveistaan. Immosen (2013, ss. 22, 29) pro gradussa todettiin, että joustavuus ja muiden työntekijöiden mielipiteiden kuunteleminen edistivät onnistunutta työvuorosunnittelua. Samalla toisten huomioiminen nähtiin yhdeksi suurimmista haasteista, erityisesti suunnittelun alkuvaiheessa. Kokkomäen (2015, s. 38) opinnäytetyössä puolestaan muutamat hoitajat kokivat, että joidenkin työntekijöiden joustamattomuus esti tasapuolisuuden toteutumista. Joustavuus toteutui erityisesti silloin, kun työntekijät aktiivisesti palasivat suunnitteluun ja muokkasivat vuorojaan työyhteisön tarpeet huomioiden (Hänninen & Mäyräpää, 2019, s. 30). Immonen (2013, s. 23) korosti, että autonominen työvuorosunnittelu vaatii koko työyhteisöltä ymmärrystä paitsi yksilöllisistä toiveista, myös osaston ja muiden työntekijöiden tarpeista.

6.5 Esihenkilön rooli autonomisen työvuorosunnittelun onnistumisessa

Kirjallisuuskatsauksessa esihenkilön roolissa korostui viisi keskeistä teemaa: vastuunkanto listasuunnittelusta, pelisäännöistä vastaaminen ja niiden noudattamisen valvonta, työntekijöiden tekemän listasuunnitelman kunnioittaminen, tasapuolisuus ja aktiivisuus.

Vastuunkanto viittaa esihenkilön vastuuseen työvuorolistan toimivuudesta. Esihenkilöltä odotettiin, että hän huolehtii listan toimivuudesta niin työyhteisön arjen kuin potilasturvallisuudenkin näkökulmasta. Näistä syistä esihenkilön listaan tekemät muutokset koettiin hyväksyttävänä ja jopa toivottuina. (Hänninen & Mäyräpää, 2019, s. 32; Immonen, 2013, s. 27) Esihenkilöltä odotettiin myös puuttumista työvuorosunnittelun ongelmakohtiin ja tarvittaessa ristiriitojen ratkaisemista (Kauppi & Pekki, 2016, s. 37; Immonen, 2013, s. 28). Samalla toivottiin, että esihenkilö kunnioittaa työntekijöiden tekemää suunnitelmaa ja käy muutostarpeista keskustelua henkilöstön kanssa (Immonen, 2013, s. 28).

Pelissäntöjen osalta kirjallisuudessa korostui esihenkilön velvollisuus varmistaa, että työyhteisössä on selkeät ja ajantasaiset pelissännöt sekä se, että niitä noudatetaan (Hänninen & Mäyräpää, 2019, s. 32; Immonen, 2013, s. 32). Esihenkilöltä odotettiin myös puuttumista tilanteisiin, joissa työntekijä ei noudata sovittuja sääntöjä (Hänninen & Mäyräpää, 2019, s. 32). Pehdytys ja ohjaus listasuunnitteluun, erityisesti uusille työntekijöille, nähtiin olennaisina esihenkilön tehtävinä (Kokkomäki, 2019, s. 41). Samoin edellytettiin, että esihenkilö itse toimii esimerkkinä noudattamalla yhteisesti sovittuja sääntöjä (Immonen, 2013, s. 26).

Tasapuolisuuden toteutuminen nähtiin tärkeänä periaatteena, ja esihenkilön odotettiin edistävän sen toteutumista osana autonomista työvuorosuunnittelua (Hänninen & Mäyräpää, 2019, s. 32; Kauppi & Pekki, 2016, s. 35; Immonen, 2013, ss. 32, 37). Tasapuolisuus näyttäytyi esimerkiksi haluttujen tai epämieluisien työvuorojen oikeudenmukaisella jakautumisella. Toivottiin, ettei ketään suosittaisi toisten kustannuksella. (Hänninen & Mäyräpää, 2019, ss. 29–30; Kauppi & Pekki, 2016, s. 35; Immonen, 2013, s. 37) Samalla ymmärrettiin, ettei täydellistä tasapuolisuutta ole aina mahdollista saavuttaa (Hänninen & Mäyräpää, 2019, s. 29).

Aktiivinen ja osallistuva rooli oli tärkeä osa esihenkilön roolia. Immonen (2013, ss. 27, 30, 32) pro gradu -tutkielmassa työntekijät toivoivat esihenkilöltä konkreettista tukea, osallistumista suunnitteluun ja kiinnostusta autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen. Arvostettiin sitä, että esihenkilö suhtautuu myönteisesti työntekijöiden kehittämisideoihin ja edistää itsekin myönteisellä asenteellaan kehittämistyötä. Esihenkilön tuki ja arvostus työryhmää kohtaan nähtiin merkittäväksi listasuunnittelun onnistumisen kannalta. Sen sijaan vallankäyttö työvuorosuunnittelun kautta lisäsi epäluottamusta ja heikensi työntekijöiden kokemusta autonomisesta työvuorosuunnittelusta (Marttila, 2019, s. 46). Aktiivisuutta toivottiin myös käytännön asioiden hoitamisessa, kuten listasuunnittelun aikataulujen ja sijaisuuksien tiedottamisessa, jotta työntekijät voisivat huomioida nämä suunnittelussaan (Kokkomäki, 2015, s. 36).

7 Haastatteluiden toteutus ja analysointi

Haastatteluiden toteutus alkoi maaliskuussa 2024 tutkimuslupien hakemisella eri terveydenhuollon organisaatioista. Haastatteluissa pyrittiin löytämään osallistujia erikoissairaanhoidosta, perusterveydenhuollosta sekä yksityiseltä sektorilta, jotta aineistosta saataisiin mahdollisimman monipuolinen. Eri yksiköissä autonomista

työvuorosunnittelua toteutetaan eri tavoin. Erikoissairaanhoidon tutkimuslupaa haettiin, mutta se jäi lopulta pois opinnäytetyöprosessin aikataulun vuoksi. Tutkimuslupaa haettiin kahdelta hyvinvointialueelta, joista toisessa haastattelut saatiin toteutettua. Yksityiseltä sektorilta lupa haettiin kahdesta eri organisaatiosta, joista toisessa lupa myönnettiin.

Yhteensä haastateltavia oli viisi kahdesta eri terveydenhuollon organisaatiosta. Haastateltavat valikoituivat osastoilta yksiköiden esihenkilöiden kautta. Koska, esihenkilöt osallistuivat haastateltavien valintaan, haastateltavat voidaan katsoa valitun tarkoituksenmukaisella otannalla. Teemahaastattelun luonteeseen sopien tavoitteena oli saada haastateltaviksi henkilöitä, jotka pystyvät jakamaan tietoa aiheesta omasta näkökulmastaan mahdollisimman syvällisesti (Hirsijärvi & Hurme, 2000, s. 57). Opinnäytetyön tekijän pyyntö esihenkilöille olikin löytää haastateltavaksi sellaisia hoitotyöntekijöitä, joilla on kokemusta autonomisesta työvuorosunnittelusta. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina haastateltavien työyksiköissä työajalla. Haastattelut kestivät noin puoli tuntia. Tarkempia taustatietoja haastateltavista ei kerätty. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, ja kaikilta haastateltavilta varmistettiin suostumus kirjallisesti ennen haastattelun aloittamista.

Haastatteluiden pohjana käytettiin teemahaastattelurunkoa, joka testattiin ennen varsinaisia haastatteluja. Esitestauksen perusteella todettiin, että runko tuotti vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Koehaastatteluja käytetään muun muassa siihen, että voidaan testata kysymysten toimivuutta ja varautua erilaisiin haastateltaviin (Hirsijärvi ym., 2009, s. 211). Ensimmäinen haastatteluteema käsitteli sitä, miten autonomista työvuorosunnittelua toteutetaan haastateltavan työyksikössä. Toisessa teemassa tarkasteltiin autonomista työvuorosunnittelua edistäviä ja estäviä tekijöitä, ja kolmannessa teemassa selvitettiin esihenkilön mahdollisuuksia vaikuttaa suunnittelun onnistumiseen. Haastattelut etenivät vapaamuotoisina keskusteluina, joita haastattelija ohjasi teemahaastattelun runkoa seuraten siten, että kaikki kolme teemaa käytiin läpi jokaisen haastateltavan kanssa. Haastateltavat osallistuivat aktiivisesti ja toivat avoimesti esiin omia kokemuksiaan ja näkemyksiään. Yksi haastateltava olisi toivonut voivansa vastata kysymyksiin kirjallisesti, koska koki, että kirjallinen vastaaminen olisi helpottanut ajatusten jäsentelyä. Haastattelutilanteessa vastaaminen oli hänen mukaansa haastavaa. Tilannetta olisi voinut helpottaa lyhyemmillä ja täsmällisemmillä kysymyksillä.

Haastatteluiden purkaminen aloitettiin litteroimalla ne eli kirjoittamalla puhe sanasta sanaan tekstimuotoon (Eskola & Jaakkola, 2017, s. 42). Litteroinnin tarkkuudessa on erilaisia asteita (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, ss. 163–164). Tässä opinnäytetyössä

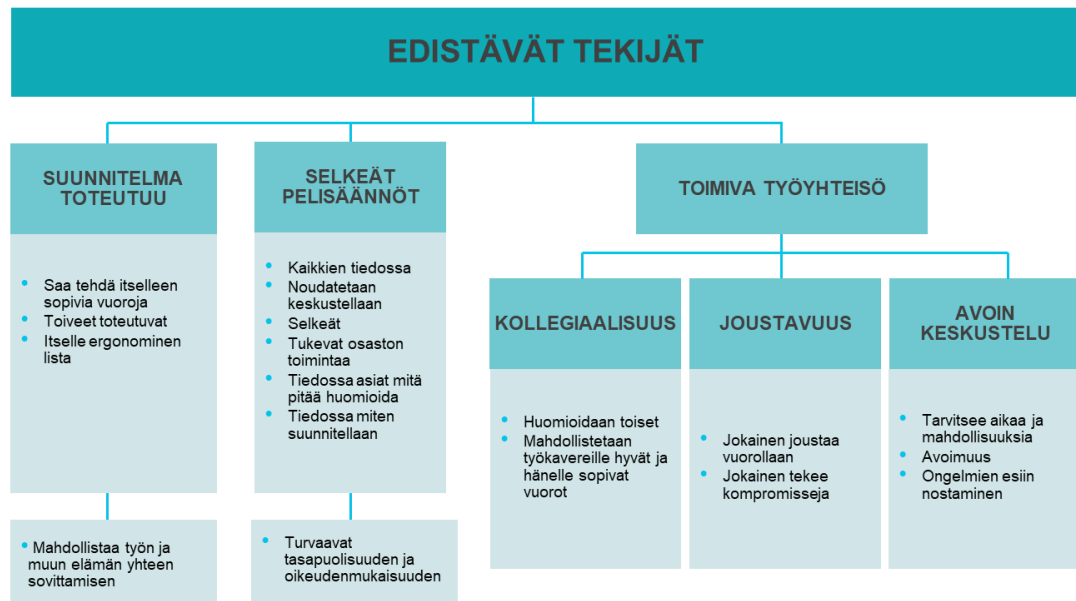
käytettiin tarkkaa litterointia, jossa puhe kirjoitettiin sanasta sanaan, mutta mahdolliset puheen tauot ja äänenpainot jätettiin pois. Litterointivaiheessa poistettiin myös haastatteluissa mahdollisesti mainitut nimet.

Litteroidun aineiston käsittely aloitettiin lukemalla aineisto läpi useaan kertaan. Kun aineisto on hahmotettu kokonaisuutena, voidaan alkaa nimeämään siitä nousevia teemoja (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, s. 164). Teemojen tunnistaminen perustui sekä aineiston lukemiseen että merkityksellisten kohtien poimimiseen ja ryhmittelyyn omiin tiedostoihin. Näistä etsittiin samankaltaisuuksia, eroavaisuuksia ja usein toistuvia ilmauksia (Hirsijärvi & Hurme, 2000, ss. 149–150). Litterointia luettaessa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, mikä aineistossa oli haastateltavan sanomaa ja mikä haastattelijan tulkintaa. Litterointi auttoi luomaan etäisyyttä haastattelutilanteeseen ja mahdollisti aineiston tarkemman analyysin (Ruusuvoori & Nikander, 2017, s. 437).

Aineisto ryhmiteltiin aluksi seuraavien alustavien teemojen alle: suunnitellun listan toteutuminen, toiveiden toteutuminen, tasapuolisuus, avoimuus, keskustelu, pelisääntöjen noudattaminen, joustavuus, työkavereiden kunnioitus, työkavereiden tunteminen ja selkeys. Kun olennaiset kohdat oli poimittu ja teemoiteltu, aineistoa alettiin pelkistämään (Eskola & Jaakkola, 2017, s. 43). Haastateltavien käyttämät ilmaisut tiivistettiin ja muokattiin yleiskielelle anonymiteetin suojelemiseksi. Koska opinnäytetyöhön osallistui vain viisi haastateltavaa ja he olivat työyhteisön ja esihenkilön tiedossa, ei valmiissa työssä käytetty suoria lainauksia tulosten raportoinnissa. Tämä ratkaisu tehtiin haastateltavien tunnistettavuuden estämiseksi.

Haastatteluaineiston analyysissä pelkistettyjä ilmauksia ryhmiteltiin ensin omiin tiedostoihin ja sen jälkeen mind map -tyyppisesti. Kuvassa 4 havainnollistetaan mind map -menetelmällä autonomista työvuorosuunnittelua edistäviä tekijöitä. Aineistosta nousi kolme pääteemaa: suunnitellun listan toteutuminen, selkeät pelisäännöt ja toimiva työyhteisö. Toimivaa työyhteisöstä saatiin vielä kolmen alateeman kautta: kollegiaalisuus, joustavuus ja avoin keskustelu.

Kuva 4. Autonomista työvuorosunnittelua edistävät tekijät haastattelujen mukaan



Haastattelussa kysyttiin erikseen estäviä ja mahdollistavia tekijöitä, mutta tulosten käsittelyssä nämä on nivottu yhteen, koska samat teemat nousivat paljon esille molemmissa vastauksissa. Osittain teemat menevät rinnakkain esihenkilön roolia koskevien kysymyksen kanssa, mutta nämä on teemoittelussa pidetty erillään toisistaan toistosta huolimatta.

Kuvassa 5. on esitetty teemoittelua esihenkilön toiminnan osalta. Teemoiksi muodostuivat työntekijöiden osaamisen varmistaminen, tasapuolisuus, keskustelu, vastuunkanto ja työntekijöiden tekemän listasuunnitelman kunnioittaminen.

Kuva 5. Esihenkilön mahdollisuudet tukea autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumista haastateltavien mukaan



8 Haastatteluiden tulokset

Tässä luvussa esitetään haastatteluiden pohjalta saadut tulokset tekijöistä mitkä tukevat autonomista työvuorosuunnittelua. Haastatteluihin osallistui yhteensä viisi hoitotyöntekijää kahdesta eri organisaatiosta. Haastateltavat opinnäytetyöhän löytyivät yksiköiden esihenkilöiden kautta. Opinnäytetyön tekijän toiveen mukaisesti kaikilla haastatteluihin osallistuvilla oli kokemusta autonomisesta työvuorosuunnittelusta.

Tuloksista on tunnistettu kolme teemaa: selkeiden pelisääntöjen merkitys, toimivan työyhteisö sekä suunnitellun listan toteutuminen. Jokaista teemaa on käsitelty omassa alaluvussa. Esihenkilön roolia autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumisessa tarkastellaan omassa alaluvussa.

8.1 Selkeät pelisäännöt

Kaikki haastateltavat nostivat esille listan suunnittelun toimivuuden kannalta oleellisena asiana selkeät pelisäännöt ja niiden noudattamisen. Erityisesti toivottiin yötöiden ja pyhätöiden tasapuolista jakautumista niiden kesken, jotka niitä haluavat tehdä. Lisäksi pelisääntöjen toivottiin olevan realistisia. Haastattelussa nousi esiin, että välillä on vaikea saada työvuoroja tehtyä pelisääntöjen mukaisesti, koska tietyt tunnit on listalle saatava mahtumaan ja toisten vuorot ja työyhteisön tarpeet huomioitua. Joskus se saattaisi tapahtua helpommin, jos jostain pelisäännöstä voisi joustaa. Esimerkkinä mainittiin puolikkaiden viikonloppujen tekemisen joissain poikkeustapauksissa, vaikka työryhmässä on sovittu, että viikonloput tehdään aina kokonaisina.

Pelisääntöjen lisäksi selkeyttä toivottiin koko listantekoprosessiin. Erityisenä haasteena nousi esiin ilmiö, jossa "nopeat syövät hitaat". Tällöin ensimmäisenä työvuoronsa listaan merkinneet eivät enää palaa muokkaamaan suunnitelmaa, jolloin muut joutuvat tyytymään jäljelle jääneisiin vuoroihin. Vaikka molemmissa haastatelluissa yksiköissä oli sovittu, että kaikkien tulee tarkastella listaa uudelleen ja muokata vuorojaan, osa työntekijöistä koki vaikeaksi laittaa työvuoroja sellaisiin kohtiin missä työntekijöitä jo oli tarpeeksi. Hyväksi käytännöksi koettiin, jos listansuunnittelu prosessi on käyty läpi jo perehdytyksessä, jolloin uudet työntekijät pääsevät helpommin mukaan suunnitteluun työyhteisön toimintatapojen mukaisesti. Toivottiin myös, että yksikössä olisi avoimesti kuvattu, millaisia listoja tavoitellaan ja miten niihin päästään.

Toisinaan yhdessä sovittuja pelisääntöjä ei noudatettu työvuorosuunnittelussa. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että tällaisista tilanteista keskustellaan avoimesti eikä puhuta selän takana. Jotkut kokivat, että yksittäisistä vuorovaihdoista tai rikkomuksista pelisääntöihin on helpompi keskustella kuin ottaa esiin laajempia, toisen työntekijän suunnittelutapaan liittyviä haasteita.

8.2 Toimiva työyhteisö

Työntekijät, jotka kokivat autonomisen työvuorosuunnittelun toimivan hyvin omassa yksikössään, nostivat keskeiseksi syyksi hyvin toimivan työyhteisön. He kokivat, että työyhteisössä osattiin ja haluttiin huomioida toisten henkilökohtaisia tarpeita ja toiveita. Yksi haastateltavista koki tämän vaikuttavan positiivisesti koko työyhteisöön: listasuunnittelun

kautta oli mahdollista oppia tuntemaan työkavereiden elämäntilanteita ja pohtia yhdessä, miten työyhteisön jäsenet jaksaisivat parhaalla mahdollisella tavalla työssään.

Useampi haastateltava kertoi haluavansa huolehtia aktiivisesti myös työkavereidensa toiveiden ja tarpeiden toteutumisesta, eikä kokenut joustamista toisten vuoksi negatiivisena. Kaikki haastateltavat painottivat työyhteisön joustavuuden merkitystä. Nähtiin tärkeänä, että jokainen joustaa suunnittelussa vuorollaan ja tarkastelee myös muiden työntekijöiden suunnitelmia, ei ainoastaan omaansa. Taito tehdä kompromisseja sekä kyky ja halu huomioida muita työntekijöitä nähtiin keskeisinä onnistuneen työvuorosuunnittelun edellytyksinä.

Avoimuus ja keskustelukulttuuri nousivat esiin lähes kaikissa haastatteluissa. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että työvuorosuunnittelun haasteita voidaan pohtia yhdessä ja että työntekijät voivat avoimesti kertoa omista toiveistaan ja tarpeistaan. Myönteisenä pidettiin, jos mahdolliset epäoikeudenmukaisiksi koetut tilanteet tuodaan avoimesti esiin sen sijaan, että niistä puhuttaisiin selän takana. Turvallinen ilmapiiri, jossa työntekijä uskaltaa ottaa esiin vaikeitakin asioita ilman pelkoa kielteisestä reaktiosta, nähtiin tärkeäksi. Yksi haastateltavista pohti, että toisten toiveiden ja tarpeiden huomioiminen on haastavaa, jos niistä ei ole mahdollisuutta tai aikaa keskustella. Keskustelun koettiin lisäävän ymmärrystä työntekijöiden välillä ja edistävän koko työyhteisön hyvinvointia.

8.3 Suunnitellun lista toteutuminen

Kaikki haastateltavat kokivat, että autonomisen työvuorosuunnittelun toimivuutta tuki se, että työyhteisössä laadittu työvuorolista pääosin toteutui suunnitellusti. Vastaavasti sen koettiin estyvän, jos lista ei toteudu alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Pienet muutokset ymmärrettiin, mutta turhauttavina pidettiin tilanteita, joissa lista poikkesi merkittävästi työntekijän tekemästä suunnitelmasta, vaikka suunnittelu olisi tapahtunut työyhteisön pelisääntöjen mukaisesti ja työyhteisön tarpeet huomioiden.

Haastateltavat, jotka kokivat autonomisen työvuorosuunnittelun toimivan hyvin, arvioivat autonomisen työvuorosuunnittelun palvelevan heidän henkilökohtaisia tarpeitaan mahdollistamalla omaan elämäntilanteeseen sopivan työvuorolistan toteutumisen. Mahdollisuus vaikuttaa vuorojen jakautumiseen – esimerkiksi painottaen työvuoroja aamun tai iltaan tai välttää itselle kuormittavia vuoroyhdistelmiä – nähtiin merkittävänä etuna. Hyväksi koettiin myös, jos yövuorojen ja viikonloppuvuorojen määrään pystyi vaikuttamaan.

Erityisen tärkeänä pidettiin toivevuorojen toteutumista, vaikka muita muutoksia listaan tulisikin. Useampi haastateltava nosti kuitenkin esiin, että kolme toivetta kolmen viikon listalla saattoi riittää vain välttämättömien menojen huomioimiseen, mutta ei mahdollistanut harrastuksiin tai vapaa-aikaan liittyvien toiveiden esittämistä. Tämän vuoksi suunnitellun listan toteutumisesta tai mahdollisista muutoksista toivottiin käytävän keskustelua ennen listan julkaisemista.

Ne työntekijät, jotka kokivat listojen muuttuvan liikaa, pohtivat myös syitä tilanteen taustalla. Useampi haastateltava koki, että sijaisten toiveet priorisoitiin etusijalle, mikä johti vakituisten työntekijöiden listojen muuttumiseen heille epäedullisesti. Tätä pidettiin epäoikeudenmukaisena, vaikka samalla ymmärrettiin, että sijaisia voi olla vaikea saada ja heidän toiveitaan joudutaan siksi huomioimaan. Toiveena oli kuitenkin, että samat pelisäännöt koskisivat kaikkia työntekijöitä asemasta riippumatta.

Yhtenä tausta syynä muutoksiin ajateltiin olevan se, etteivät kaikki työntekijät ole tietoisia niistä tekijöistä, jotka suunnittelussa tulisi huomioida. Tällöin toivottiin, että ohjeistusta ja pelisääntöjä täsmennettäisiin, jotta koko työyhteisö voisi ottaa nämä tekijät paremmin huomioon jo suunnitteluvaiheessa.

8.4 Esihenkilön rooli autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumisessa

Haastatteluissa nousi esiin useita odotuksia esihenkilön roolia kohtaan autonomisessa työvuorosuunnittelussa. Esihenkilöltä toivottiin vastuunottoa työvuorolistan kokonaisuudesta sekä tarvittaessa sen muokkaamista siten, että lista toimii osaston tarpeiden mukaisesti. Esihenkilön ajateltiin luovan puitteet suunnittelulle huolehtimalla muun muassa perehdytyksestä, pelisääntöjen ajantasaisuudesta ja niiden noudattamisesta. Lisäksi häneltä odotettiin tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta koko työyhteisöä kohtaan.

Toiveena oli, että työvuoroihin tulisi mahdollisimman vähän muutoksia. Mikäli muutoksia kuitenkin tarvitaan, niiden toivottiin olevan tasapuolisia: jokaisen tulisi vuorollaan joustaa, ja kaikkia koskevien muutosten tulisi jakautua oikeudenmukaisesti. Myös työvuorojen ergonomisuuden säilyminen nähtiin tärkeänä, samoin kuin yksilöllisten toiveiden ja elämäntilanteiden huomioiminen. Haastatteluissa tuotiin esiin, että esihenkilön hyvä tuntemus työntekijöistään auttaa tekemään perusteltuja ja työntekijöiden näkökulmasta

hyväksyttäviä muutoksia. Näissä tilanteissa esihenkilöön luotettiin, eikä muutoksia koettu ongelmallisina.

Esihenkilöltä toivottiin aktiivista roolia erityisesti työvuorolistojen suunnitteluvaiheessa. Hyvä käytäntö koettiin olevan se, että esihenkilö keskustelee merkittävistä muutoksista työntekijöiden kanssa ennen listan julkaisemista. Näin muutokset eivät tule yllätyksinä, ja työntekijällä on mahdollisuus esittää omia näkemyksiään tai vaihtoehtoja. Lisäksi esihenkilön toivottiin tuovan esiin mahdollisia suunnitteluun liittyviä haasteita koko työryhmän yhteiseen keskusteluun jo varhaisessa vaiheessa, jolloin ratkaisuja voidaan etsiä yhdessä ja esihenkilön tarve yksin muokata listaa vähenee. Esihenkilöltä odotettiin myös aktiivisuutta suunnittelun aikataulun seurannassa sekä varmistusta siitä, että koko työyhteisö osallistuu suunnitteluun prosessin eri vaiheissa – ei ainoastaan jättämällä omia työvuoro- toiveitaan kertaalleen. Haastatteluissa ilmeni myös ajatus siitä, että esihenkilön tulisi puolustaa työntekijöitä, jotka toistuvasti joustavat tai ottavat epämieluisia vuoroja, ja huolehtia siitä, että myös muut osallistuvat vuorollaan joustamiseen.

Perehdytyksen osalta toivottiin, että esihenkilö vastaisi uuden työntekijän ohjaamisesta työvuorosuunnittelun käytänteisiin. Tähän sisältyy paitsi pelisääntöjen läpikäynti, myös selkeä opastus siitä, mitä listasuunnittelussa odotetaan ja millaisia käytäntöjä yksikössä noudatetaan. Haastatteluissa nousi esiin huoli siitä, että ilman yhtenäistä perehdytystä uusi työntekijä saa ohjeita hajanaisesti eri henkilöiltä, mikä voi aiheuttaa epäselvyyttä.

Luottamus esihenkilöön nähtiin tärkeänä voimavarana. Haastateltavat kokivat, että jos työyhteisö voi luottaa esihenkilön toimintaan ja siihen, että hän pyrkii parhaansa mukaan mahdollistamaan autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumisen, koko prosessi toimii paremmin. Esihenkilön rooli koettiin tärkeänä myös työilmapiirin ja vuorovaikutuksen tukemisessa. Hän voi vaikuttaa siihen, että työntekijöillä on aikaa ja mahdollisuus keskustella listasuunnitteluun liittyvistä asioista sekä jakaa kokemuksia ja näkemyksiä rakentavassa hengessä.

9 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön tuloksia ja arvioidaan tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta sekä esitetään ehdotuksia aiheen jatkotutkimukselle.

9.1 Tulosten tarkastelu

Autonomisen työvuorosuunnittelun tavoitteena on lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työvuoroihinsa ja siten vähentää vuorotyön aiheuttamia haasteita. Sekä kirjallisuuskatsauksessa että haastatteluissa nousi esiin, että suunnitteluprosessi voi kuitenkin tuoda mukanaan haasteita ja ristiriitoja, jotka voivat jopa estää järjestelmän toimivuuden (Hakola, 2010, ss. 49–50). Toisiaan haasteet voivat olla niin suuria, että autonomisesta työvuorosuunnittelusta joudutaan luopumaan sen tuomista hyödyistä huolimatta (Bailyn. ym, 2009). Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä tietoa niistä tekijöistä, jotka auttavat onnistumaan autonomisessa työvuorosuunnittelussa ja toisaalta kartoittaa niitä esteitä, jotka toteutumista estävät. Lisäksi selvitettiin, miten esihenkilö voi tukea prosessin onnistumista. Tavoitteena oli, että opinnäytetyössä kerättyä tietoa voidaan hyödyntää yksiköissä, joissa halutaan aloittaa autonominen työvuorosuunnittelu tai halutaan kehittää sen toimivuutta. Aineistoa opinnäytetyöhön kerättiin sekä kirjallisuuskatsauksen että haastatteluiden avulla. Tulosten perusteella nousi esiin kolme pääteemaa: työvuorolistan toteutuminen, selkeät pelisäännöt ja työyhteisön toimivuus. Lisäksi kirjallisuuskatsauksessa teemaksi muodostui riittävä osaaminen.

Suunnittelun listan toteutuminen oli sekä kirjallisuuden että haastattelujen mukaan keskeinen onnistumisen edellytys. Työntekijät toivoivat, että he voivat suunnitella työvuoronsa omien tarpeidensa mukaan, ja että suunniteltu lista myös toteutuisi ilman merkittäviä muutoksia. Muutosten ymmärrettiin kuitenkin olevan välillä tarpeellisia. Sekä kirjallisuuskatsauksessa, että haastatteluissa nostettiin esille, että olisi tärkeää, että työyhteisö tietäisi mahdollisimman tarkasti millaisia asioita suunnittelussa tulee huomioida. Tällöin esihenkilön ei tarvitsisi korjata listaa siksi, että työntekijöillä ei ole ollut tiedossa listaan vaikuttavia tekijöitä.

Selkeät pelisäännöt ja niiden noudattaminen nähtiin keskeisenä. Pelisäännöillä haluttiin turvata tasapuolinen ja oikeudenmukainen työvuorosuunnittelu. Molemmissa aineistoissa nousi esiin ajatus siitä, että olisi hyvä, jos yksittäisten pelisääntöjen lisäksi työvuorosuunnittelun prosessi olisi selkeästi avattu. Etenkin haastatteluissa työntekijät pohtivat sitä, miten "nopeat syövät hitaat" -ilmiö voitaisiin välttää. Tärkeäksi nähtiin, että myös ensimmäisenä oman rivinsä laittaneet palaavat listasuunnitelmaan suunnittelun edetessä. Kirjallisuuskatsauksessa painottui pohdinta siitä, miten toimia, jos sääntöjä ei noudateta. Ratkaisuksi esitettiin avoimen keskustelun ja perehdytyksen lisäämistä. Myös selkeästi laaditut ja realistiset pelisäännöt edistävät niiden noudattamista. Joustavuuden

salliminen pelisäännöissä nähtiin myös hyödylliseksi tilanteissa, joissa työntekijöiden elämäntilanteet sitä edellyttävät.

Työyhteisön toimivuus nousi esiin keskeisenä edellytyksenä autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumiselle. Toimivassa työyhteisössä työntekijät huomioivat toistensa tarpeet ja joustavat vuorollaan. Luottamuksellinen ilmapiiri ja avoin keskustelu lisäsivät ymmärrystä ja edesauttoivat suunnitteluprosessin sujuvuutta. Tämä teema toistui vahvasti sekä kirjallisuuskatsauksessa että haastatteluissa.

Riittävä osaaminen nähtiin kirjallisuuskatsauksessa tärkeänä edellytyksenä, vaikka haastatteluissa se nousi esiin vähemmän selkeästi. Osaamisen puute saattoi ilmetä vaikeutena huomioida osaston tarpeita tai epävarmuutena suunnittelutyössä. Pehdytys ja koulutus tunnistettiin ratkaisevan tärkeiksi keinoiksi lisätä onnistumisen edellytyksiä.

Esihenkilön rooli oli keskeinen molemmissa aineistoissa. Esihenkilöltä toivottiin aktiivista tukea, tasapuolisuutta, ja osallistavaa otetta. Hänen tehtävänä nähtiin huolehtia listojen toimivuudesta, sääntöjen päivittämisestä ja niiden noudattamisen valvonnasta. Myös esihenkilöltä itseltään toivottiin pelisääntöjen noudattamista. Etenkin haastatteluissa nousi esille toive siitä, että esihenkilö kunnioittaisi työntekijöiden tekemää työvuorosuunnitelmaa ja että, muutoksista huolimatta lista säilyisi työntekijän henkilökohtaiset tarpeet huomioivana ja hänelle ergonomisena. Nähtiin myös tärkeänä, että esihenkilö keskustele muutoksista työntekijöiden kanssa. Haastatteluissa korostui esihenkilön rooli keskustelun ylläpitäjänä ja turvallisen ilmapiirin rakentajana. Esihenkilön toivottiin myös huolehtivan, että jokainen saa tarvitsemansa pehdytyksen autonomiseen työvuorosuunnitteluun.

Tulokset eivät olleet ristiriidassa aiemman tutkimuksen kanssa, mutta eivät myöskään tuottaneet täysin uutta tietoa. Ne kuitenkin vahvistavat aiemmin tunnistettuja ilmiöitä ja tarjoavat käytännönläheistä tietoa yksiköille, jotka suunnittelevat autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa tai haluavat kehittää sitä edelleen. Sekä kirjallisuuskatsauksessa että haastatteluissa toistuva oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden käsitteet kaipaavat työyhteisöissä tarkempaa yhteistä määrittelyä. Oikeudenmukaisuudella ja tasapuolisuudella voidaan autonomisessa työvuorosuunnittelussa tarkoittaa sekä samanlaisten listojen toteutumista tai että yksilölliset tarpeet ja toiveet huomioidaan tasapuolisesti (Drake, 2017). Näiden merkitysten avaaminen voi ennaltaehkäistä ristiriitoja ja vahvistaa yhteistä ymmärrystä siitä millaisia listoja työyksikössä tavoitellaan.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että autonominen työvuorosuunnittelu tukee kestävän kehityksen tavoitteita. Kestävä kehitys on maailmanlaajuinen, alueellinen ja paikallinen ohjattu muutosprosessi, jonka tavoitteena on turvata nykyisille ja tuleville sukupolville parhaat mahdolliset elinolosuhteet. Se tarkoittaa ympäristön, talouden ja ihmisten hyvinvoinnin huomioimista päätöksenteossa ja toiminnassa. Kestävän kehityksen ytimessä on ajatus siitä, että taloudellinen ja yhteiskunnallinen kehitys edistää ihmisten hyvinvointia pitkäjänteisesti ja tasapainoisesti. (Ympäristöministeriö, 2023) Autonominen työvuorosuunnittelu vastaa osaltaan kestävän kehityksen tavoitteisiin, sillä sen tarkoituksena on parantaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista ja edistää työhyvinvointia. Tämä hyödyttää sekä yksilöä, työnantajaa että laajemmin koko yhteiskuntaa, jos työntekijät jaksavat paremmin työssään ja kokevat työnsä merkitykselliseksi (Leineweber ym., 2016, s. 55; Toppinen-Tanner ym., 2016, s. 8).

9.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyössä yhdistettiin kaksi eri tutkimusmenetelmää: kuvaileva kirjallisuuskatsaus ja teemahaastattelut, joilla tuettiin kirjallisuuskatsausta luotettavuuden parantamiseksi. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen etuna on mahdollisuus tarkastella esiin nousevia erityiskysymyksiä monipuolisesti (Kangasniemi ym., 2013, s. 292). Menetelmä mahdollisti aiheen vapaan tarkastelun erilaisista lähteistä, josta valikoitiin ne lähteet, jotka parhaiten vastasivat tutkimuskysymyksiin. Haasteena kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa on kuitenkin tiedonhaun satunnaisuus ja tutkijan oman tulkinnan vaikutus tuloksiin (Vilka, 2023, s. 23). Näitä riskejä pyrittiin hallitsemaan kuvaamalla tiedonhankinnan vaiheet mahdollisimman tarkasti ja läpinäkyvästi. Tiedonhaku olisi kuitenkin toteutunut luotettavammin, jos opinnäytetyön tekijöitä olisi ollut kaksi, jolloin tiedonhaku ja tulostenarviointi olisi toteutettu kahden henkilön toimesta. Myös se, että opinnäytetyön tekijä teki ensimmäistä kertaa tiedonhakuja, vaikutti saatuihin tuloksiin. Nyt osaamisen kartuttua opinnäytetyöntekijä olisi pystynyt systemaattisempaan tiedonhakuun ja mahdollisesti myös aiheen tuntemuksen lisääntymisen myötä olisi löytynyt hakusanoja, joita nyt toteutetussa haussa ei osattu hyödyntää. Tällä on merkitystä, sillä valittu aineisto vaikuttaa saatuihin tuloksiin (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, s. 111). Kansainvälisten lähteiden vähäisyys ja se, että suurin osa löydettyistä tutkimuksista sijoittui 2010-luvun alkuun, heikensivät tehdyn tiedonhaun tulosten ajankohtaisuutta. Toisaalta keskeiset viitteet näkyvät yhä uusissa julkaisuissa, mikä osoittaa niiden jatkuvan merkityksellisyyden. Tämän vuoksi kirjallisuuskatsauksen tuloksia päädyttiin vielä

täydentämään haastatteluilla. Löydetyt opinnäytetyöt vastasivat kuitenkin hyvin tutkimuskysymyksiin, ja niistä löytyi hyvin vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Luotettavuuden kannalta olennaista on kiinnittää tarkkuutta siihen, että tuloksia arvioidaan neutraalisti, eikä omia oletuksia vahvistaen (Leino-Kilpi, 2014, ss. 197, 267). Tämä huomioitiin niin kirjallisuuskatsauksessa kuin haastatteluissa. Haastatteluissa pyrittiin tekemään selkeä ero haastateltavien puheenvuorojen ja opinnäytetyön tekijän omien tulkintojen välillä. Haastattelujen litterointi mahdollisti toistuvan tarkastelun. Haastattelutilanteissa havaittiin, että syventävät jatkokysymykset olisivat voineet selventää vastaajien ajatuksia ja näin vähentää tutkijan tulkintojen tarvetta. Näitä epävarmoja kohtia ei kuitenkaan huomioitu lopullisessa raportoinnissa, jotta luotettavuus säilyisi.

Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisella otannalla esihenkilöiden kautta. Vaikka valinta oli perusteltu ja haastateltavat olivat motivoituneita, olisi luotettavuutta parantanut laajempi joukko osallistujia useammasta organisaatiosta. Tämä olisi tuonut tutkimukseen eri näkökulmia ja mahdollistanut laajemman ilmiön tarkastelun. Tarkoituksenmukaisen otannan heikkoutena on usein vaikeus perustella valintojen objektiivisuutta (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, s. 112). Mahdollista on, että haastatteluihin valitut olivat erityisen motivoituneita autonomiseen työvuorosuunnitteluun, mutta todennäköisesti sillä ei ole tuloksiin vaikutusta, koska tulokset olivat yhdensuuntaisia myös kirjallisuuskatsauksesta saatuihin tuloksiin peilaten. Haastattelujen toistettavuus varmistettiin aineiston saturaatioon asti. Hirsijärven ym. (2009, s. 182) mukaan aineistoa voidaan pitää riittävänä, kun uudet haastattelut eivät enää tuota uusia teemoja. Tämä toteutui tutkimuksessa, vaikka jokainen haastateltava toi esiin yksilöllisen näkökulman.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös sen toistettavuuden ja menetelmien läpinäkyvyyden kautta (Hirsijärvi ym., 2006, s. 231). Vaikka eri tutkijat saattavat ryhmitellä aineistoa eri tavoin, tutkimuksessa esiin nousseet päälinjat olivat selkeitä sekä kirjallisuuskatsauksen että haastatteluiden osalta. Opinnäytetyön tekijälle tutkimus oli ensimmäinen laadullinen tutkimus. Kokeneempi tutkija olisi todennäköisesti voinut toteuttaa erityisesti kirjallisuuskatsauksen systemaattisemmin. Kahden tutkimusmenetelmän hallinta samanaikaisesti oli haaste, mutta opinnäytetyön aikana tekijä kehittyi sekä tiedonhankinnassa että kriittisessä ajattelussa. Samojen tulosten ja vastauksien löytyminen olisi kuitenkin ollut mahdollista myös pelkällä kirjallisuuskatsauksella tai haastatteluilla. Jos, haastatteluita olisi ollut mahdollista toteuttaa useammassa yksikössä olisivat ne mahdollisesti tuoneet monipuolisemmin vastauksia

tutkimuskysymyksiin eikä kahta tutkimusmenetelmää olisi tarvittu. Toisaalta kahden menetelmän hyödyntäminen toi opiskelijalle arvokasta oppia tulevaisuutta ajatellen.

Eettisyys on olennainen osa tutkimusta ja edellyttää hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattamista, mukaan lukien tiedonhankinnan eettisyys, menetelmien asianmukaisuus, muiden tutkijoiden kunnioitus sekä avoimuus ja rehellisyys (Hirsijärvi ym., 2009, ss. 23–24). Näihin periaatteisiin sitouduttiin läpi tutkimusprosessin. Kirjalliset lähteet on merkitty asianmukaisesti, ja muiden tutkijoiden työtä on käsitelty kunnioittavasti (Vilkkä, 2023, s. 99). Haastatteluissa kiinnitettiin erityistä huomiota haastateltavien kohtaamiseen. Haastateltavia tulee kohdella kunnioittavasti, arvostavasti ja rehellisesti (Leino-Kilpi, 2013, s.368). Haastattelutilanteet pidettiin rauhallisina ja kunnioittavina. Tutkimusluvut sekä haastateltavien vapaaehtoisuus varmistettiin organisaatioiden vaatimusten mukaisesti. Haastattelujen kirjallisessa raportoinnissa on huolehdittava siitä, että haastateltavien henkilöllisyys ei paljastu (Hirsijärvi ym., 2009, s.26). Henkilöllisyyden suojaamiseksi raportissa ei käytetty suoria lainauksia, sillä haastateltavien tunnistettavuus olisi voinut olla mahdollinen pienen otannan vuoksi. Haastateltaville toimitettiin etukäteen aineistonhallintasuunnitelma ja tietosuojailmoitus, joissa kerrottiin aineiston käsittelystä ja säilytyksestä. Haastatteluiden nauhoitukset tuhoitiin välittömästi litteroinnin jälkeen. Litteroituun aineistoon pääsy on ainoastaan opinnäyteyöntekijällä ja se tuhoetaan vuoden päästä opinnäytetyön julkaisusta. Kirjallinen materiaali säilytetään vuoden ajan opinnäytetyön julkaisusta lukitussa säilytyslaatikossa ja tuhoetaan tietoturvajätteenä vuoden päästä opinnäytetyön julkaisusta.

9.3 Johtopäätökset ja jatkokehittäminen

Tulevaisuudessa olisi hyödyllistä toteuttaa lisää tutkimusta autonomisesta työvuorosuunnittelusta erityisesti työyhteisöjen näkökulmasta. Tämä tukisi työelämän kehittämistä ja auttaisi tunnistamaan sekä ratkaisemaan mahdollisia haasteita ennen niiden muodostumista esteiksi. Tavoitteena tulisi olla, että työyhteisöillä olisi käytössään selkeät ja toimivat ohjeet autonomisen työvuorosuunnittelun aloittamiseen sekä keskeisten onnistumisen edellytysten tunnistamiseen.

Joihinkin autonomisen työvuorosuunnittelun haasteisiin on jo kehitetty automatisoituja ratkaisuja. Automatisaation mahdollisuuksia olisikin syytä tutkia tarkemmin, sillä tähänastiset tulokset ovat olleet lupaavia. Vaikka, automatisaatiolla voi tukea suunnitteluprosessia, vuorovaikutus ja inhimillinen osaaminen säilyvät edelleen keskeisinä

tekijöinä onnistuneessa työvuorosunnittelussa. (O'Connell, 2024; Rönneberg & Larsson, 2010) Automatisaation ohella myös tekoälyn hyödyntämismahdollisuuksista olisi hyvä saada tutkittua tietoa.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin esihenkilön roolia autonomisen työvuorosunnittelun tukemisessa. Opinnäytetyössä ei haastateltu esihenkilöitä eikä heidän näkökulmansa aiheeseen noussut esille kirjallisuuskatsauksessa. Jatkossa olisi tärkeää kerätä tietoa myös esihenkilöiden kokemuksista, sillä heidän roolinsa saattaa vaikuttaa merkittävästi autonomian toteutumiseen. Kirjallisuuden perusteella esihenkilöiden työaika ei välttämättä vähene suunnitteluvastuun siirtyessä työntekijöille, vaan voi joissain tapauksissa jopa lisääntyä (Drugg & Rouhelo, 2022). Esihenkilön aktiivinen rooli nähtiin tärkeänä sekä kirjallisuuskatsauksessa että haastatteluissa, mikä korostaa tarvetta tarkastella heidän kokemuksiaan enemmän. Tämä olisi luonnollinen jatkotutkimuksen aihe autonomisen työvuorosunnittelun onnistumisen edistämiseksi.

Vaikka opinnäytetyö ei tuonut merkittävästi uusia näkökulmia aiheeseen, sillä on tärkeä merkitys opiskelijalle itselleen oppimisprosessina sekä työyhteisöille, joiden työntekijät osallistuivat haastatteluihin. Myös organisaatiot, jotka suunnittelevat autonomisen työvuorosunnittelun aloittamista, voivat hyödyntää opinnäytetyön tuloksia. Opinnäytetyö kokoaa kuitenkin suhteellisen kattavasti yhteen tämänhetkisen tiedon autonomisen työvuorosunnittelun edistävästä ja estävästä tekijöistä. Näin ollen sitä voidaan työn tarkoituksen mukaisesti hyödyntää työyhteisöissä, joissa autonomista työvuorosunnittelua ollaan aloittamassa tai kehittämässä.

Lähteet

- Bailyn, L., Collins, R., & Song, Y. (2007). Self-scheduling for hospital nurses: An attempt and its difficulties. *Journal of Nursing Management*, 15(1), 72–77. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00633.x>
- Berg, M. (2018). *Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu Akaan terveystieteiden osastolla*. [opinnäytetyö, Hämeen ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201805046477>
- Böðvarsdóttir, E. B., Smet, P., & Vanden Berghe, G. (2020). Behind the scenes weight tuning for applied nurse rostering. *Operations Research for Health Care*, 26, 100265. <https://doi.org/10.1016/j.orhc.2020.100265>
- Dhaini, S., Denhaerynck, K., Bachnick, S., Schwendimann, R., Schubert, M., De Geest, S., & Simon, M. (2018). Work schedule flexibility is associated with emotional exhaustion among registered nurses in Swiss hospitals: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 82, 99–105. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.03.019>
- Drake, R. G. (2017). e-Roster policy: Insights and implications of codifying nurse scheduling. *Health Informatics Journal*, 25(3), 844–857. <https://doi.org/10.1177/1460458217724579>
- Drugg, A.-M., & Rouhelo, A. (2022). Työaika-autonomialla osallisuutta suunnitteluun. *Talk Journal*. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20231113145593>
- Eskola, J., & Vastamäki, J. (2015). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1* (4. uudistettu ja täydennetty painos, ss. 27–45). PS-kustannus.
- Hakala, J. (2024). *Laadullisen tutkimuksen ABC. Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle*. Gaudeamus Oy.
- Hakola, T. (2010). Työvuorosuunnittelun mahdollisuudet. Teoksessa T. Hakola & T. Kalliomäki-Levanto (toim.), *Työvuorosuunnittelu hoitoalalla: Ergonomiaa, autonomiaa, työhyvinvointia*. Työterveyslaitos.
- Heikkilä, H. (2014). Työaika-autonomialla ergonomiaa ja itseohjautuvuutta työvuorosuunnitteluun: Hoitajien kokemuksia autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisestä kolmivuorotyötä tekevässä yksikössä [Opinnäytetyö, Oulun ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201404094086>
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press.
- Hirsijärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hung, R. (2002). A note on nurse self-scheduling. *Nursing Economics*, 20(1), 37–39.
- Hänninen, J., & Mäyräpää, J. (2019). Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutuminen: Työntekijöiden kokemuksia [Opinnäytetyö, Tampereen ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019112121840>

- Härmä, M., Karhula, K., Ropponen, A., Koskinen, A., Turunen, J., Ojajärvi, A., Vanttola, P., Puttonen, S., Hakola, T., Oksanen, T., & Kivimäki, M. (2019). *Työaikojen muutosten ja kehittämisinterventtioiden vaikutukset työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja työhön osallistumiseen: Tutkimushankkeen n:o 114217 loppuraportti työsuojelurahastolle*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618368>
- Härmä, M., & Karhula, K. (2020). *Working hours, health, well-being and participation in working life: Current knowledge and recommendations for health and safety*. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522619129>
- Immonen, A. (2013). Hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen [Pro gradu -tutkielma, Itä-Suomen yliopisto]. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20130549>
- Kakkinen, J. (2020). Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu: Toimintaohjeiden laatiminen ja käyttöönotto Kuopion yliopistollisen sairaalan päivystyksen hoitotyöntekijöille [Opinnäytetyö, Savonia-ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020112524284>
- Kallio, M. (2015). Autonomisen työvuorosuunnittelun toteutussuunnitelma aikuisten teho-osastolla [Opinnäytetyö, Turun ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015120419401>
- Kalliomäki-Levanto, T. (2010). Työvuorosuunnittelu osastolla. Teoksessa T. Hakola & T. Kalliomäki-Levanto (toim.), *Työvuorosuunnittelu hoitoalalla: Ergonomiaa, autonomiaa, työhyvinvointia*. Työterveyslaitos.
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S.-M., Jääskeläinen, P., & Liikanen, E. (2013). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon. *Hoitotiede*, 25(4), 291–301. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128286/77409>
- Kankkunen, P., & Vehviläinen-Julkunen, K. (2013). *Tutkimus hoitotieteessä* (3. uudistettu painos). Sanoma Pro Oy.
- Kauppi, A., & Pekki, M. (2016). Kokemusasiantuntijat työaika-autonomian kehittäjinä [Opinnäytetyö, Saimaan ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016120719339>
- Kariniemi, V., & Sarkkinen, A. (2020). Kohti osallistavaa työvuorosuunnittelua: Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto kotisairaalassa [Opinnäytetyö, Oulun ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020120426254>
- Kokkomäki, S. (2015). Työaika-autonomia ja Mansikkapaikan palvelukotien hoitajien työssä jaksaminen [Opinnäytetyö, Satakunnan ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201601071112>
- Kulmala, J. (2017). Hyvällä johtamisella tyytyväisempiä työntekijöitä ja onnellisempia vanhuksia. Teoksessa J. Kulmala (toim.), *Parempi vanhustyö: Menetelmiä johtamisen kehittämiseen* (ss. 10–20). PS-kustannus.
- Laakso, M., & Säkkinen, N. (2019). Työaika-autonomian käyttöönotto Rovaniemen kaupungin ympärivuorokautisen hoivan osastolla [Opinnäytetyö, Lapin ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019120524765>

- Leineweber, C., Chungkham, H. S., Lindqvist, R., Westerlund, H., Runesdotter, S., Smeds Alenius, L., & Tishelman, C. (2016). Nurses' practice environment and satisfaction with schedule flexibility is related to intention to leave due to dissatisfaction: A multi-country, multilevel study. *International Journal of Nursing Studies*, *58*, 47–58. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.02.003>
- Leino-Kilpi, H. (2014). Hoitotyöntekijä ja tutkimusetiikka. Teoksessa H. Leino-Kilpi & M. Välimäki (toim.), *Etiikka hoitotyössä* (ss. 361–375). Sanoma Pro Oy.
- Mankka, M. & Mankka, M. (2023). *Työhyvinvointi*. 3. uudistettu painos. Alma Talent.
- Marttila, M. (2019). Hoitajien kokemuksia työvuoroautonomian toteutumisesta vuorotyössä [Opinnäytetyö, Hämeen ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019110320566>
- Nielsen, H., Dyreborg, J., Hansen, Å., Hansen, J., Kolstad, H., Larsen, A., Nabe-Nielsen, K., & Garde, H. (2019). Shift work and risk of occupational, transport and leisure-time injury: A register-based case-crossover study of Danish hospital workers. *Safety Science*, *120*, 728–734. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.07.006>
- Nurmi, T., Rekiaro, I., Rekiaro, P., & Sorjanen, T. (2002). *Gummeruksen suuri sivistyssanakirja*. Gummerus Kustannus Oy.
- O'Connell, M., Barry, J., Hartigan, I., Cornally, N., & Saab, M. M. (2024). The impact of electronic and self-rostering systems on healthcare organisations and healthcare workers: A mixed-method systematic review. *Journal of Clinical Nursing*, *33*, 2374–2387. <https://doi.org/10.1111/jocn.17114>
- Ranta-Nilkku, T. (2023). *Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittäminen. Itseohjautuvuudella kohti työhyvinvointia*. [opinnäytetyö, Centria-ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023051611174>
- Ruusuvuori, J., & Nikander, P. (2017). Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1* (4. uudistettu ja täydennetty painos, ss. 427–445). PS-kustannus.
- Rönnerberg, E., & Larsson, T. (2010). Automating the self-scheduling process of nurses in Swedish healthcare: A pilot study. *Health Care Management Science*, *13*, 35–53. <https://doi.org/10.1007/s10729-009-9107-x>
- Salin, S., & Kesikuru, S. (2019). Johda kokonaisuutta ja muutosta. Teoksessa H. Laaksonen & S. Salin (toim.), *Iloa ja intoa johtamiseen: Käytännön eväitä sosiaali- ja terveystalouden esimiestyöhön* (ss. 80–90). Oppian.
- TENK. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa* (Tutkimuseettinen neuvottelukunnan julkaisu 2/2023). https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos. (n.d.-a). Työaikojen arvioinnin liikennevalomalli. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyo aika/vuorotyö/tyo aikojen-arvioinnin-liikennevalomalli>

Työterveyslaitos. (n.d.-b). Työn ja muun elämän yhteensovittaminen.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/tyon-ja-muun-elaman-yhteensovittaminen>

Työterveyslaitos. (n.d.-c). Työaikalainsäädäntö. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/vuorotyö/tyoaikalainsaadanto>

Työterveyslaitos (2020). *Tutkimus: Hyvät vaikutusmahdollisuudet työaikoihin vähentävät sairaspotilaat ja mielenterveys oireita.* <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tutkimus-hyvat-vaikutusmahdollisuudet-tyoaikoihin-vahentavat-sairaspotilaat-ja>

Toppinen-Tanner, S., Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin, M., & Vanhala, A. (2016). *TYÖ@ELÄMÄ: Opas työpaikoille työn ja elämän yhteensovittamiseksi.* Työterveyslaitos.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131549/Työ%20ja%20elämä.pdf?sequence=1>

Vilkkä, H. (2023). *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina.* Art House.

Wynendale, H., Gemmel, P., Peeters, E., Myny, D., & Tryboy, J. (2023). An organizational design perspective on the monthly self-scheduling process in nursing homes: A multiple case study. *Journal of Advanced Nursing*, 79, 2936–2954. <https://doi.org/10.1111/jan.15559>

Ympäristöministeriö. (2023). *Kestävä kehitys.* <https://ym.fi/kestava-kehitys>

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Teema 1: Kokemukset autonomisen työvuorosuunnittelun toteutuksesta

- Miten autonominen työvuorosuunnittelu on toteutettu
- Käytössä olevat pelisäännöt työvuorojen suunnitteluun
- Miten mahdollisia ristiriita tilanteita on ratkottu

Teema 2: Onnistumista edistävät tekijät

- Millaiset tekijät edesauttavat autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumista
- Millaiset tekijät estävät autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumista
- Ehdotukset miten autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumista voisi parantaa

Teema 3: Esihenkilön rooli

- Esihenkilön rooli työvuorojen suunnittelussa
- Mitkä tekijät erityisesti esihenkilön toiminnassa tukevat tai hankaloittavat autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumista
- Toiveet esihenkilön toiminnalle työvuorosuunnittelussa

Liite 2. Saate haastateltavalle

Hyvä hoitotyön ammattilainen,

opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen- ja johtamisen YAMK tutkintoa. Opinnäytetyöni aihe on Autonominen työvuorosuunnittelu – kokemuksia onnistumisen edellytyksistä ja esteistä. Opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä tietoa niistä tekijöistä mitkä edistävät työvuoroautonomian toteutumista sekä kokemuksia siitä, miten esihenkilö voi tukea autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumista. Tarkoituksena on, että opinnäytetyössä kerättyä tietoa voitaisiin hyödyntää yksiköissä missä autonomista työvuorosuunnittelua aloitetaan tai halutaan kehittää.

Osana opinnäytetyötä toteutan haastatteluita, joiden tarkoitus on kerätä tietoa opinnäytetyön aiheesta työntekijöiltä ja/tai esihenkilöiltä, joilla on kokemusta autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Haastattelu tehdään teemahaastatteluna ja se nauhoitetaan. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Valmiissa opinnäytetyössä haastatteluiden vastauksia käsitellään anonyymisti kirjallisessa muodossa. Kaikki tutkimukseen liittyvä materiaali säilytetään siten, ettei ulkopuoliset pääse sitä tarkastelemaan ja tuhoaan vuoden kuluttua siitä, kun opinnäytetyö on julkaistu. Haastattelussa ei kerätä eikä tallenneta henkilötietoja.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja haastattelun voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Voit myös haastattelun jälkeen perua suostumisen, tällöin kerättyä tietoa ei käsitellä opinnäytetyössä. Haastatteluun osallistuminen katsotaan tietoiseksi suostumukseksi tutkimukseen.

Toivon, että osallistut haastatteluun sillä, se auttaa lisäämään tietoa autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisen tarpeista ja mahdollisuuksista. Juuri sinun ajatuksesi ovat opinnäytetyöni kannalta tärkeitä.

Ystävällisin terveisin

Maarit Malmström

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, YAMK-opiskelija Hämeen ammattikorkeakoulu
maarit.malmstrom@student.hamk.fi

Liite 3. Kirjallisuuskatsauksen aineisto

Tekijä	Otsikko	Julkaisupaikka ja vuosi	Tutkimusote/ Menetelmät	Tulokset
Jenni Hänninen & Johanna Mäyräpää	Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutuminen, työntekijöiden kokemuksia	2019, Tampereen ammattikorkeakoulu	YAMK opinnäytetyö. Aineisto opinnäytetyöhön kerätty teemahaastatteluilla.	Listasuunnittelua edistäviä tekijöitä olivat suunniteltujen työvuorojen toteutuminen, tasapuolisuuden toteutuminen sekä joustavuus. Estäviä tekijöitä olivat yhteisöllisyyden sekä osaamisen huomiomatta jättäminen sekä se, jos pelisääntöjä ei noudatettu. Esihenkilön rooli nähtiin tärkeänä onnistumisen kannalta.
Aila Immonen	Hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen	2013, Terveystieteiden tiedekunta, Hoitotieteen laitos, Itä-Suomen yliopisto	Pro gradu- tutkielma. Toteutettu kahdessa eri organisaatiossa haastattelemalla kahtatoista hoitotyöntekijää.	Työaika-autonomian toteuttamisesta edisti työyhteisön aktiivinen asennoituminen, toisten työntekijöiden sekä työyhteisön toimivuuden huomioiminen. Johtajalta toivottiin erityisesti tukea työyhteisölle työaika-autonomiaa toteutettaessa.

Anu Kauppi & Mervi Pekki	Kokemusasiantuntijat työaika-autonomian kehittäjinä	2016, Saimaan ammattikorkeakoulu.	YAMK opinnäytetyö. Aineistonkeruu toteutettu kyselynä minkä pohjana aikaisemmin autonomisesta työvuorosuunnittelusta tehty kysely. Kyselyn tuloksia käsiteltiin Learning Cafe-tapahtumassa. Opinnäytetyön kohderyhmänä on osaston henkilökunta. Tarkentavaan kyselyyn vastasi 49 hoitajaa ja Learning Cafessa oli yhdeksän osallistujaa.	Työaika-autonomian kehittämiseksi työntekijät ehdottivat perehdyttämistä, pelisääntöjen kertaamista, ongelmien ratkaisemista heti, vastuun kantamista suunnittelusta, neuvottelua ja keskustelua.
Saana Kokkomäki	Työaika autonomia ja Mansikkapaikan palvelukotien hoitajien työssä jaksaminen	2015, Satakunnan ammattikorkeakoulu.	YAMK opinnäytetyö. Opinnäytetyö on tehty Delfoi-menetelmällä. Ensimmäisellä kierroksella on kartoitettu työntekijöiden kokemuksia nykyisestä tilanteesta ja toisella kierroksella käsitelty näitä tuloksia työryhmässä Learning Cafessa.	Työaika autonomiaan oltiin tyytyväisiä, itselle sopivat vuorot tukivat jaksamista. Työvuorojen suunnitteluun ja perehdytykseen toivottiin parannusta. Reunaehdot ja pelisäännöt koettiin tärkeiksi, jotta tasapuolisuus toteutuu.
Minna Laakso & Nina Säkkinen	Työaika-autonomian käyttöönotto Rovaniemen kaupungin ympärivuorokautisen hoivan osastolla	2019, Sosiaali-terveys ja liikunta-ala, Hyvinvointi osaamisen johtaminen.	YAMK opinnäytetyö. Opinnäytetyössä pilotoitu työaika-autonomian käyttöönotto hoivakodin osastolla, minkä jälkeen on selvitetty henkilökunnan kokemuksia ja kehittämissuunnitelmia.	Työntekijät kokivat positiivisena, että pystyivät vaikuttamaan työvuoroihin ja tekemään itselle sopivia vuoroja. Ongelmaksi koettiin, jos kaikki eivät noudata

			kyselylomakkeella ja ryhmäkeskusteluilla	pelisääntöjä. Henkilöstön välistä vuorovaikutusta, keskustelua ja joustavuutta pidettiin tärkeänä.
Minna Marttila	Hoitajien kokemuksia työvuoroautonomian toteutumisesta vuorotyössä	2019, Hämeen ammattikorkeakoulu	YAMK opinnäytetyö. Aineisto opinnäytetyöhön on kerätty teemahaastatteluilla. Haastatteluihin osallistui viisi hoitajaa	Onnistuessaan suunnittelun koettiin edistävän työn ja muun elämän yhteen sovittamista, mutta sen taotetukseen liittyi haasteita. Edistävinä tekijöinä pidettiin tehdyn suunnitelman toteutumista, kollegiaalisuutta ja esihenkilön tukea. Haasteina olivat yhteisistä säännöistä poikkeaminen, kiire ja ohjauksen puute.

Liite 4. Aineistohallinta suunnitelma

AINEISTONHALLINTASUUNNIITELMA

Opinnäytetyön nimi: AUTONOMINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU – KOKEMUKSIA ONNISTUMISEN EDELLYTYKSISTÄ JA ESTEISTÄ

Opinnäytetyön tekijä: Maarit Malmström

1. AINEISTON HANKINNAN MENETELMÄT JA AINEISTON MUOTO

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksessa kootaan aineistoa jo olemassa olevista autonomista työvuorosuunnittelua käsittelevistä tutkimuksista.

Opinnäytetyön haastattelut toteutetaan teemahaastatteluna. Haastateltavat ovat joko hoitotyöntekijöitä ja esihenkilöitä, joilla on vähintään vuoden kokemus työvuoroautonomisesta työvuorosuunnittelusta oman työtehtävänsä kautta. Haastattelut nauhoitetaan ja kirjoitetaan auki. Opinnäytetyössä haastatteluita käytetään kirjallisessa muodossa. Haastateltavien henkilötietoja tai taustatietoja ei kerätä.

Haastattelujen osalta tehdään tietosuojailmoitus.

2. AINEISTOJEN SÄILYTYS OPINNÄYTETYÖPROSESSIN AIKANA

Haastattelujen nauhoitukset poistetaan välittömästi puhelimen muistista aukikirjoituksen jälkeen. Poistamiseen asti haastatteluja suojaa puhelimen salasana ja Face ID.

Opinnäytetyön tutkimusaineisto tallennetaan ja säilytetään opinnäytetyöprosessin aikana salasanalla suojatussa tiedostossa opiskelijan tietokoneella.

3. AINEISTOJEN KÄSITTELY OPINNÄYTETYÖN VALMISTUTTUA

Opinnäytetyössä kerättyä aineistoa käytetään vain tässä opinnäytetyössä ja tutkimuksessa. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen aineisto tuhoetaan 1 vuoden kuluttua opinnäytetyön hyväksymispäivästä. Tähän asti aineistoa säilytetään tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen ja niin, että aineisto on vain opiskelijan saatavilla salasanalla suojatussa kansiossa.

Liite 5. Tietosuojailmoituksen tiivistelmä

Tietosuojailmoitus Autonominen työvuorosuunnittelu -onnistumisen edellytykset ja esteet, YAMK opinnäytetyö

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumisen edellytyksiä ja esteitä erilaisissa työyhteisöissä. Lisäksi työssä tarkastellaan esihenkilön roolia onnistumisen mahdollistajana. Opinnäytetyö toteutetaan kirjallisuuskatsauksena minkä lisäksi osana sitä toteutetaan haastatteluita, jotta tieto ja ymmärrys aiheesta laajentuisivat ja syventyisivät. Haastateltavat ovat hoitotyöntekijöitä ja hoitotyön esihenkilöitä, joilla on kokemusta autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä tietämystä, siitä miten autonominen työvuorosuunnittelun hyödyt saataisiin parhaiten esille niin työntekijöiden kuin organisaatioidenkin näkökulmasta.

Tutkimuksen kesto: 1.1.2024 – 31.12.2024.

Kyseessä on: kertatutkimus.

Yhteyshenkilö tutkimusta koskevissa asioissa

Yhteyshenkilön nimi: Maarit Malmström

Yhteyshenkilön yhteystiedot: Maarit Malmström, maarit.malmstrom@student.hamk.fi,
045xxxxxxx

Tutkimuksen ohjaava opettaja: Mervi Lepistö

Tutkimuksen suorittaja: Maarit Malmström

Käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietojen käsittely opinnäytetyössä perustuu haastateltavan tietoiseen suostumukseen. Haastateltavalla on oikeus perua antamansa suostumus.

Henkilötietosisältö ja säilytysajat

Tutkimuksessa kerätään seuraavat tiedot: Suostumukset haastatteluihin, haastattelujen äänitallennukset.

Tutkimuksen jälkeen:

Tutkimusaineisto hävitetään haastattelujen äänitallenteiden osalta välittömästi litteroinnin jälkeen. Litteroitaessa aineisto anonymisoidaan ja arkistoidaan ilman tunnistetietoja ja niitä säilytetään vuosi opinnäytetyön julkaisun jälkeen.

Haastattelujen suostumukset säilytetään vuoden ajan opinnäytetyön julkaisusta opiskelijan toimesta lukitussa tilassa minkä jälkeen aineisto tuhoetaan tietosuojajätteenä.

Rekisteröidyt

Opinnäytetyöhön osallistuvat haastateltavat

Rekisterin tietolähteet

Haastateltujen osalta tiedot tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä.

Henkilötietojen vastaanottajat

Henkilötietoja käsittelee vain opinnäytetyöntekijä eikä niitä luovuteta eteenpäin.

Rekisterin suojauksen periaatteet

A Manuaalinen aineisto

Paperista aineistoa muodostuu haastateltavien suostumus lomakkeista. Näissä on haastateltavan nimikirjoitus. Lomakkeet säilytetään opiskelijan toimesta lukitussa tilassa yhden vuoden ajan työn julkaisun jälkeen ja sen jälkeen ne hävitetään tietosuojajätteenä.

B Sähköinen aineisto

Haastattelujen tallenteet säilytetään salasanalla suojattuna haastattelijan puhelimessa siihen asti, että ne on litteroitu. Litterointi suoritetaan välittömästi haastattelun jälkeen.

Litteroinnin yhteydessä haastattelut anonymisoidaan. Anonymisoidut haastattelut säilytetään opinnäytetyöntekijän tietokoneella salasanalla suojattuna yhden vuoden ajan opinnäytetyön julkaisusta ja sen jälkeen aineisto tuhoetaan.

Rekisteröidyn oikeudet ja niiden rajoittaminen

EU:n yleinen tietosuojasetus (2016/679) antaa rekisteröidylle seuraavat oikeudet:

Oikeus peruuttaa suostumuksen

Rekisteröidyllä on milloin tahansa oikeus peruuttaa suostumuksensa. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritettua käsittelyä lainmukaisuuteen.

Oikeus saada pääsy tietoihinsa

Rekisteröidyllä on oikeus saada rekisterinpitäjältä vahvistus siitä, käsitelläänkö häntä koskevia henkilötietoja. Rekisteröidyllä on oikeus saada pääsy tietoihinsa. Tarkastusoikeudesta voidaan periä maksu tai siitä voidaan kieltäytyä, jos pyynnöt ovat ilmeisen perusteettomia tai kohtuuttomia, erityisesti jos niitä esitetään toistuvasti. (artikla 12 ja artikla 15)

Oikeus tietojen oikaisemiseen

Rekisteröidyllä on oikeus vaatia rekisterissä olevan virheellisen tiedon oikaisemista (artikla 16). Korjaamispyyntö tehdään kirjallisesti. Joissain tietojärjestelmissä henkilö pystyy myös itse korjaamaan omat tietonsa.

Oikeus tietojen poistamiseen

Rekisteröidyllä on oikeus vaatia henkilötietojensa poistamista, jos yksi seuraavista toteutuu (artikla 17):

Henkilötietoja ei enää tarvita niihin tarkoituksiin, joita varten ne kerättiin tai joita varten niitä muutoin käsiteltiin.

Rekisteröity peruuttaa suostumuksen, eikä käsittelyyn ole muuta laillista perustetta. Rekisteröity vastustaa käsittelyä eikä käsittelyyn ole olemassa perusteltua syytä (artikla 21).

Henkilötietoja on käsitelty lainvastaisesti.

Henkilötiedot on poistettava unionin oikeuteen tai jäsenvaltion lainsäädäntöön perustuvan rekisterinpitäjään sovellettavan lakisääteisen veloitteen noudattamiseksi.

Rekisteröidyllä kuitenkin ei ole oikeutta tietojen poistamiseen tutkimuksissa, mikäli tietojen poistaminen todennäköisesti estää kyseisen käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen

Rekisteröidyllä on oikeus käsittelyn rajoittamiseen, jos yksi seuraavista toteutuu (artikla 18):

Rekisteröity kiistää henkilötietojen paikkansapitävyyden, jolloin käsittelyä rajoitetaan ajaksi, jonka kuluessa rekisterinpitäjä voi varmistaa niiden paikkansapitävyyden.

Käsittely on lainvastaista ja rekisteröity vastustaa henkilötietojen poistamista ja vaatii sen sijaan niiden käytön rajoittamista.

Rekisterinpitäjä ei enää tarvitse kyseisiä henkilötietoja käsittelyn tarkoituksiin, mutta rekisteröity tarvitsee niitä oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi.

Rekisteröity on vastustanut henkilötietojen käsittelyä artikla 21 kohdan nojalla odotettaessa sen todentamista, syrjäyttävätkö rekisterinpitäjän oikeutetut perusteet rekisteröidyn perusteet.

Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen

Rekisteröidyllä on oikeus saada koneluettavassa muodossa häntä koskevat henkilötiedot, jotka hän on rekisterinpitäjälle toimittanut, mikäli käsittely perustuu suostumukseen ja käsittely tapahtuu automaattisesti. (artikla 20)

Liite 6. Kirjallisuuskatsauksen teemoittelu, tekijät mitkä tukevat autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumista

Pääteema	Alateema	Opinnäytetyö
Suunniteltu lista toteutuu	Mahdollisuus tehdä omaan elämäntilanteeseen sopivia vuoroja	Hänninen, J. & Mäyräpää, H, 2019 Marttila, M. 2019 Kokkomäki, S. 2015 Immonen, A. 2013
	Toiveet toteutuvat	Hänninen, J. & Mäyräpää, H, 2019 Marttila, M. 2019 Kokkomäki, S. 2015 Immonen, A. 2013
	Vähäiset muutokset suunnitelmaan	Laakso & Säkkinen, 2019, s.34
Toimivat pelisäännöt	Selkeät ohjeet lista tekemiseen	Kauppi, A. & Pekki, M. 2016
	Pelisääntöjen noudattaminen	Marttila, M. 2019 Laakso & Säkkinen, 2019, s.34 Kauppi, A. & Pekki, M. 2016 Immonen, A. 2013

	Tasapuolisuus toteutuu	Kauppi, A. & Pekki, M. 2016 Kokkomäki, S. 2015 Immonen, A. 2013
Riittävä osaaminen	Työntekijät tietävät työyhteisön tarpeet	Hänninen, J. & Mäyräpää, H, 2019 Laakso, M. & Säkkinen, N. 2019 Immonen, A. 2013
	Taito suunnitella listoja	Marttila, M. 2019 Kauppi, A. & Pekki, M. 2016
	Perehdytys	Kauppi, A. & Pekki, M. 2016 Marttila, M. 2019 Immonen, A. 2013
Työyhteisön toimivuus	Joustavuus	Kauppi, A. & Pekki, M. 2016 Hänninen, J. & Mäyräpää, H, 2019 Kokkomäki, S. 2015 Immonen, A. 2013

	Avoim keskustelu	Laakso, M. & Säkkinen, N. 2019 Marttila, M. 2019 Kauppi, A. & Pekki, M. 2016 Kokkomäki, S. 2015 Immonen, A. 2013
	Toisten työntekijöiden huomiointi	Hänninen, J. & Mäyräpää, H, 2019 Marttila, M. 2019 Immonen, A. 2013
	Aktiivisuus	Immonen, A. 2013

Liite 7. Kirjallisuuskatsauksen teemoittelu, tekijät miten esihenkilö voi tukea autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumista

Pääteema	Alateema	Lähde
Vastuunkanto listasuunnittelusta	Tekee tarvittavat muutokset	Hänninen, J. & Mäyräpää, H, 2019 Kauppi, A. & Pekki, M. 2016 Immonen, A. 2013
	Vastaa listan toimivuudesta	Hänninen, J. & Mäyräpää, H, 2019 Immonen, A. 2013
Pelissäännöistä ja niiden noudattamisesta vastaaminen	Pelissäännöt ajantasalla	Hänninen, J. & Mäyräpää, H, 2019 Immonen, A. 2013
	Rikkomuksiin puuttuminen	Hänninen, J. & Mäyräpää, H, 2019 Immonen, A. 2013
	Noudattaa itse pelisääntöjä	Marttila, M. 2019 Immonen, A. 2013
	Perehdyttää	Kokkomäki, S. 2015

Kunnioittaa työntekijöiden tekemää suunnitelmaa	Keskustelee muutoksista	Marttila, M. 2019 Immonen, 2013, s.28
	Kunnioittaa toiveita	Marttila, M. 2019
Tasapuolisuus	Työvuorot jakautuvat tasapuolisesti	Hänninen, J. & Mäyräpää, H, 2019 Immonen, A. 2013
	Kohtelee kaikkia tasapuolisesti	Hänninen, J. & Mäyräpää, H, 2019 Marttila, M. 2019 Kauppi, A. & Pekki, M. 2016 Immonen, A. 2013
Aktiivisuus		Marttila, M. 2019 Kokkomäki, S. 2015 Immonen, A. 2013