

**OPINNÄYTETYÖ  
AMK**

**SARITA KOIVURANTA 2014**

**”SAAHAANKHAAN TÄMÄ TOIMIHMAAN  
KEITTIHHÖÖN?”  
TYÖAIKA-AUTONOMIA PELLON  
RAVITSEMISKESKUKSEEN**

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU

MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma Ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö

**”SAAHAANKNHAAN TÄMÄ TOIMIHMAAN  
KEITTIHHÖÖN?”  
TYÖAIKA-AUTONOMIA PELLON  
RAVITSEMISKESKUKSEEN**

Sarita Koivuranta

2014

Pellon ravitsemiskeskus Sari Jurva

Kaarina Kantele ja Petri Pälli

Hyväksytty 2014

Työ on julkaistu Theseuksessa

---

<b>Tekijä</b>	Sarita Koivuranta	Vuosi	2014
<b>Toimeksiantaja</b>	Pellon ravitsemiskeskus		
<b>Työn nimi</b>	”Saahaankhaan tämä toimihmaan keittiöhön?”		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	43+6		

---

Naisvaltaisella terveydenhoitoalalla vuorotyö aiheuttaa ongelmia työhyvinvoinnin kannalta. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on koettu haasteeksi. Lisäksi työn motivointi ja työssä jaksamiseen kiinnitetään nykyään enemmän huomiota. Työaika-autonomia oli tähän ratkaisu hoitoalalla.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää myös ravitsemiskeskuksen työvuoroluetteloiden laatimista nykyaikaisempaan suuntaan. Tarkoituksena oli myös selvittää soveltuuko hoitoalalla pidetty toimintamalli ravitsemiskeittiöön ja voisiko sitä soveltaa keittiölle sopivaksi toimintamalliksi. En tiedä käytetäänkö vielä missään muualla keittiöympäristössä työaika-autonomian toimintamallia.

Kehittämistehtävän toteutin toimintatutkimuksen periaatteella. Laadimme ravitsemiskeskuksen henkilökunnan kanssa heille kolmen viikon työvuoroluettelon. Sovelsin työaika-autonomian toimintamallin keittiöön.

Kehittämistutkimukseni mukaan voin todeta, että työaika-autonomia on sovellettavissa myös muille vuorotyöaloille, kuten esimerkiksi keittiöön. Loppukyselyn mukaan keittiön henkilökunta oli tyytyväinen laatimaansa työvuoroluettelon. Kehittämistyön lopussa työntekijöillä oli oikeus valita otetaanko yhdessä laadittu työvuoroluettelo käyttöön ja otetaanko keittiössä käyttöön yhteisöllinen työvuorosuunnittelu.

Avainsanat

Toimintatutkimus, Työaika-autonomia, Autonominen työvuorolista, Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu

<b>Author</b>	Sarita Koivuranta	<b>Year</b>	2014
<b>Commissioned by</b>	Pellon ravitsemiskeskus		
<b>Subject of thesis</b>	"Saahaankhaan tämä toimihmaan keittihhön?"		
<b>Number of pages</b>	43+6		

---

In female-dominated health care sector shift work causes problems in well-being. Combining work and leisure are considered a challenge. Nowadays more attention is paid to work motivation and managing with workload and work-related stress. Working time autonomy was the answer to this problem in the health care sector.

The aim of this thesis was to develop and improve the work schedules also in restaurant business. The purpose was also to survey if the procedure used in health care sector was suitable in the catering kitchen and could it be applied. It seems that working time autonomy is not being used anywhere yet.

To implement the development task, action research methods were used. A three week work schedule for the restaurant was made together with the employees so the working time autonomy model was applied into the catering kitchen.

According to the research for development, it is acceptable to say that the working time autonomy can be applied to other shift work areas as well, for example in kitchens. In addition, the final survey shows that the employees in the kitchen were pleased with the work schedule they planned. At the end of the research for development, the employees were allowed to choose if they wanted to use the work schedule they planned. They were also allowed to decide if they wanted to put into practice the working time autonomy.

Key Words

Action research, Working time autonomy,  
Autonomous work schedule

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>2</b>
<b>2 TOIMINTATUTKIMUS .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 TOIMINTATUTKIMUKSEN JUURET .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 TOIMINTATUTKIMUS KVALITATIIVISEN TUTKIMUKSEN PIIRISSÄ.....</b>	<b>5</b>
<b>2.3 TOIMINTATUTKIMUS PROSESSINA.....</b>	<b>8</b>
<b>3 AUTONOMINEN TYÖVUOROLUETTELO .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 TYÖVUOROIHIN VAIKUTTAVAT LAIT JA MÄÄRÄYKSET .....</b>	<b>11</b>
<b>3.2 YHTEISÖLLINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU.....</b>	<b>13</b>
<b>3.3 MASLOWIN TARVEHIERARKIAN NÄKÖKULMA TYÖAIKA-AUTONOMIASSA.....</b>	<b>16</b>
<b>4 TYÖAIKA-AUTONOMIAN MATKA MAAILMALTA PELLON KUNTAAN .....</b>	<b>21</b>
<b>4.1 TYÖAIKA-AUTONOMIA MAAILMALLA .....</b>	<b>21</b>
<b>4.2 TYÖAIKA-AUTONOMIA SUOMESSA .....</b>	<b>22</b>
<b>4.3 TYÖAIKA-AUTONOMIA PELLON KUNNASSA .....</b>	<b>23</b>
<b>5 TYÖAIKA-AUTONOMIA PELLON RAVITSEMISKESKUKSEEN.....</b>	<b>26</b>
<b>5.1 TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....</b>	<b>26</b>
<b>5.2 PELLON KUNNAN RAVITSEMISKESKUKSEN NYKYTILA.....</b>	<b>27</b>
<b>5.3 TYÖAIKA-AUTONOMIAPROSESSI RAVITSEMISKESKUKSEEN.....</b>	<b>28</b>
<b>6 TYÖAIKA-AUTONOMIAN KEHITYSTYÖ PELLON RAVITSEMISKESKUKSEEN.....</b>	<b>31</b>
<b>6.1 TYÖAIKA-AUTONOMIAN ESITTELY JA REUNAEDOT .....</b>	<b>31</b>
<b>6.2 KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN TOIMINNALLINEN VAIHE.....</b>	<b>32</b>
<b>6.3 KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN VAIHEIDEN TARKASTELU .....</b>	<b>33</b>
<b>7 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI, SEURANTA JA POHDINTA .....</b>	<b>35</b>
<b>7.1 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI.....</b>	<b>35</b>
<b>7.2 TYÖAIKA-AUTONOMIAN SEURANTA RAVITSEMISKESKUKSESSA.....</b>	<b>37</b>
<b>7.3 POHDINTAA KEHITTÄMISTYÖSTÄ JA TYÖAIKA-AUTONOMIASTA.....</b>	<b>41</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>44</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>47</b>

## KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. TOIMINTATUTKIMUKSEN VAIHEET (KS. KANANEN 2012, 39.) .....	8
KUVIO 2. TOIMINTATUTKIMUKSEN SYKLI (KS. HEIKKINEN–ROVIO–KIILAKOSKI 2007, 79.) .....	9
KUVIO 3. TOIMINTATUTKIMUKSEN SPIRAALI (KS. HEIKKINEN–ROVIO–KIILAKOSKI 2007, 81.) .....	10
KUVIO 4. MASLOWIN TARVEHIERARKIAN RAURAMON TYÖHYVINVOINNIN TASOISSA (KS. RAURAMO 2008, 27.) .....	19
KUVIO 5. PELLON TERVEYSKESKUKSEN TYÖAIKA-AUTONOMIAN VAIHEET. ....	24
KUVIO 6. PELLON RAVITSEMISKESKUKSEN KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN SPIRAALIN ENSIMMÄINEN SYKLI. ....	29
KUVIO 7. MASLOWIN JA RAURAMON NÄKÖKULMA TYÖHYVINVOINTIIN VERRATTUNA PELLON KUNNAN RAVITSEMISKESKUKSEN TYÖAIKA-AUTONOMIAN NÄKÖKULMAAN.....	40

## 1 JOHDANTO

Tällä hetkellä sekä yritys- että julkisyhteisöissä arvostetaan hyvää työhyvinvointia ja tehokasta työn hallintaa. Työaika-autonomia on ollut ratkaisu tähän asiaan hoitoalalla. Työaika-autonomia on uusi toimintamalli, joka on ensimmäisen kerran lanseerattu Suomeen vuonna 2002. Työaika-autonomian tarkoituksena on helpottaa vuorotyöläisten työn ja perheen yhteensovittamista sekä tehostaa työn tekemistä. Ensimmäinen työaika-autonomian hanke Suomessa on osoittanut Tehyn lakiasian päällikön Marja Lounasmaan mukaan, kuinka oleellisia hyvät työaikamallit ovat työntekijöiden, etenkin vuorotyöläisten, hyvinvoinnille. (Ojala 2005, 30.)

Opinnäytetyössä autonomisella työaikajärjestelmällä pyritään vastaamaan työhyvinvointia tukevaan työaikasuunnitteluun Pellon ravitsemiskeskuksessa. Opinnäytetyöni tarkoituksena on soveltaa hoitoalalla tehokkaaksi todettu toimintamalli myös ravitsemiskeskukseen. Keittiöympäristöihin mallia ei ole aikaisemmin sovellettu, mikä tekee työstäni innovatiivisen. Opinnäytetyöni aihe herätti minussa heti mielenkiintoa ja päätin heti alkumetreillä toteuttaa kehittämistyön. Mietin ohjaavan opettajani kanssa, missä työaika-autonomiaa meidän alallamme voisi soveltaa. Pohdittuani asiaa, ajattelin sen toimivan keskuskeittiöympäristössä.

Toimeksiantaja työssäni on Pellon kunnan ravitsemiskeskus. Tein siellä yhteistyötä ravitsemispäällikkö Sari Jurvan kanssa. Tarkoituksena oli toteuttaa kolmen viikon työvuoroluettelo maaliskuulle 2014. Rajasin aihetta siten, että tarkoituksena ei ole tehdä työaika-autonomian käyttöönotto-opasta, vaan toimintatutkimuksen tavoin kehittää työvuoroluettelon laatimista nykyaikaisemmaksi. Valmiin työvuoroluettelon käyttöönotosta päättävät työntekijät sekä ravitsemispäällikkö Sari Jurva.

Pellon kunnan ravitsemiskeskuksessa työskentelee 16 työntekijää, joista kaksi on töissä ympäristökyläiden kouluilla: Turtolan ja Lankojärven alakouluissa. Opinnäytetyöni kehittämistyöhön osallistui yhteensä 14 työntekijää. He työskentelevät Pellon kylällä sijaitsevassa toimipisteessä. Työntekijämäärä opinnäytetyölleni on ihanteellinen. Enemmän työntekijöitä toisi lisähaastetta

työvuoroluettelon laatimiseen. Neljäntoista hengen työryhmällä työvuoroluettelot ovat mahdollista toteuttaa lyhyellä aikavälillä. Kuitenkin alle kymmenen työntekijän työyhteisössä olisi vaikea toteuttaa opinnäytetyön tutkimusta, sillä työntekijöiden henkilöllisyys pitää pystyä salaamaan, koska työntekijät niin haluavat. Työaika-autonomiia kuitenkin voidaan soveltaa myös isommille yrityksille ja suuremmille henkilöstömäärille eri aloilla, vaikka sitä on sovellettu ainoastaan erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuoltoon. (Ojala 2005, 30.)



## 2 TOIMINTATUTKIMUS

### 2.1 Toimintatutkimuksen juuret

Toimintatutkimuksen juuret ulottuvat kauas, ainakin jo 1920- ja 1930- luvuille Yhdysvaltoihin. Sen piirteitä on löydetty monien tutkijoiden ajatuksista ja teorioista, kuten John Deweyn. Dewey arvosteli yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen tapaa erotella teoria ja käytäntö toisistaan ja esitti ajatuksen tutkimuksesta sosiaalisena käytäntönä. Kuitenkin useat tutkijat pitävät Kurt Lewiniä toimintatutkimuksen alullepanijana. Lewiniltä on lähtöisin toimintatutkimukselle tyypillinen malli tutkimus- ja kehittämisprosessista. Lewin kehitteli syklimallin, jossa toisiaan seurasivat suunnittelun, toiminnan, arvioinnin ja uudelleen suunnittelun vaiheet. (Räsänen 2002, 117–118.)

Tunnetuin ja laajamittaisin yksittäinen toimintatutkimus oli Harwoodin pyjama-tehtaalla vuonna 1939 tutkittu työelämän muutosprojekti. Tutkimuksen tavoitteena oli vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja muutosta kohtaan ilmaisemaa vastarintaa sekä nostattaa tuottavuutta. Toimintatutkimusta johti Lewin, joka muodosti työntekijöistä kolme ryhmää. Jokainen ryhmä oli muutoksen suhteen täysin eri asemassa kuin toinen ryhmä. Ensimmäinen ryhmä oli pelkän tiedotuksen ja määräyksen varassa muutosta toteuttava ryhmä, toinen ryhmä oli edustajan kautta suunnitteluun osallistuva ryhmä ja kolmas ryhmä toimi koko ryhmän voimin suunnittelussa. Tämän tutkimuksen myötä syntyi kommunikatiivinen toimintatutkimus. (Ahokas 2005, 122–123.)

Lewin omaksui toimintatutkimuksen piirteitä voimakkaasti maailmansodan jälkeisistä yhteiskunnallisista ongelmista kuten ennakkoluuloista, epätasavaruudesta sekä vallan vaaroista. Lewin työskenteli pitkään paikoissa, joissa oli paljon vähemmistöryhmiä. Hänen tavoitteenaan oli keskittyä vähemmistöryhmien ongelmien näkyväksi tekemiseen sekä ongelmien vähentämiseen. Jo 1940-luvulla Lewin toi ilmi toimintatutkimuksen kolme tärkeintä ja merkittävää piirrettä: yhteistoiminnallisen luonteen, demokraattisuuden ja yhtäaikaisen merkityksen sekä yhteiskuntatieteille että yhteiskunnalliselle muutokselle. (Räsänen 2002, 118.)

## 2.2 Toimintatutkimus kvalitatiivisen tutkimuksen piirissä

Toimintatutkimus kuuluu laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen piiriin (Ahonen–Saari–Syrjälä–Syrjäläinen 1994, 11). Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillinen piirre on, että tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa valitaan kohdejoukko tarkoituksen mukaisesti eikä satunnaisotantaa käyttäen. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään ihmistä tiedonkeruun instrumentin tavoin. (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 1997, 155.)

Toimintatutkimuksen päätavoitteena on yleensä jokin muutos. Tutkimus voi liittyä arkena huomattavaan epäkohtaan tai organisaation toimintamalleihin. Toimintatutkimuksen kohteena ovat lähes aina ihmiset tai heidän toimintansa. (Kananen 2012, 37–38.) Pienimmillään toimintatutkimus on oman työn kehittämistä parempaan suuntaan. Tutkimuksen tavoitteena heijastuu käytännön toiminnan kehittäminen. (Heikkinen 2007, 16–17.)

Toimintatutkimuksen rakenne muodostuu kahdesta osasta. Toinen osa on käytännön osa, jossa tulee käsitellä tutkimuksessa tehtävä muutos tai kehitys. Toinen osa prosessia on tutkimusosa, joka sisältää teoria- ja pohjatietoa aiheeseen. Toimintatutkimuksessa on olennaista käytännössä kokeilu, jotta saadaan selville, onko muutosta mahdollista toteuttaa. Kokeilun jälkeen tehdään läpivienni. Läpiviennissä tutkimus viedään organisaatioon käytettäväksi osaksi arkea. Jos kokeilussa havaitaan, ettei toimenpidesuoritus sovi organisaation malliin, jätetään tutkimus toteavalle tasolle. Tällöin muutosta ei toteuteta. Tutkijan on kuitenkin yritettävä löytää ne keinot, joilla ongelmat voidaan poistaa ja ne mittarit, joilla muutos voidaan todeta hyväksi. (Kananen 2012, 38.) Toimintatutkimus on myös yleensä ajallisesti rajattuna, jolloin tutkimus kestää tietyn aikaa. Ajanjakso voi olla yhdestä viikosta jopa muutamiin kuukausiin tai vuosiin tutkimuksen laajuudesta riippuen. (Heikkinen 2007, 17.)

Toiminnan laajuudesta riippuen toiminta voidaan jakaa neljään eri analyysitasoon: yksilö-, ryhmä-, organisaatio- tai verkostotasoon. Yksilötasolla tutkittaessa tutkittava havainnoi omaa työtään esimerkiksi päiväkirjan avulla. Tällöin tutkimusraportti kuvaa yksilön henkilökohtaisia kokemuksia työstä sekä toimijan omaa ajatteluprosessia ja oppimista. Yksilötasolla raportointiin

soveltuu sen kuvaaminen esimerkiksi kertomuksen avulla. (Heikkinen 2007, 18.)

Ryhmätason toimintatutkimus on tyypillinen yhteistoiminnallinen tutkimus, jossa organisaation tai tutkittavan ryhmän tiimi tapaa sovitusti esimerkiksi kerran viikossa, keskustelee silloin sovituista aiheista sekä kehittää omaa toimintaansa tiiminä. Tällaiset tutkimusprosessit voivat kestää jopa vuosia. Näin on kehitetty esimerkiksi asiakaspalvelutyötä. (Heikkinen 2007, 18.) Ryhmien välisiä suhteita pyritään selvittämään erilaisten ryhmien yhteistyökykyongelmien selvittämisellä: Miksi ryhmä ei toimi? Mitä pitäisi tehdä ryhmässä toisin? Tällä menetelmällä on tutkittu esimerkiksi erilaisia etnisten ryhmien suhteita. (Heikkinen 2007, 18.)

Organisaation tutkimisessa määritellään pitkän aikavälin toiminnallisia tavoitteita. Organisaatioiden toimintatutkimusta sovelletaan esimerkiksi yrityksiin, oppilaitoksiin tai kaupunkien ja kuntien kehittämiseen. Organisaatiotason toimintatutkimus hakee vastauksia esimerkiksi muutaman vuoden päähän ulottuviin visioihin, joita organisaatiossa tulee tapahtumaan. Tähän apuna käytetään laajapohjaisia dialogeja, joiden mukaan luodaan vastauksia. (Heikkinen 2007, 18.)

Verkostotason toimintatutkimus on vielä harvinaista. Alueellisen verkoston tasolla toimintatutkimuksella on kehitetty yhteisiä strategioita yritysten, kuntien, koulutuksen sekä tutkimuksen kanssa. Kyseistä toimintatutkimusta on tehty esimerkiksi Norjassa. (Heikkinen 2007, 18.)

Toimintatutkimusta tehdessä tutkijalla on mahdollisuus verrata erilaisia määritelmiä keskenään. Toimintatutkimus voi olla erilainen riippuen siitä, millä tavalla toimintamallitutkimuksen toteuttaa. Toimintatutkimus voi olla interventioon perustuva, käytännönläheinen, osallistava, reflektiivinen tai sosiaalinen prosessi. (Heikkinen 2007, 27.)

Seuraavassa käsitellään näkemyksiä tarkemmin. Interventioon perustuvassa tutkimuksessa voidaan tuoda esiin tiedostamattomia toimintatapoja tai sosiaalisia rakenteita, perinteitä ja vallankäyttöä. Tällöin tutkimuksella tavoitellaan

käytännön hyötyä muillekin kuin tutkijalle itselleen. Interventioon perustuvassa toimintatutkimuksessa ajatellaan Kurt Lewinin sanoin: ”Jos haluat ymmärtää jotain, yritä muuttaa sitä.” Kyseinen sanonta on yksi Lewinin tunnetuimpia. (Potter 2014.) Interventioon perustuvassa näkemyksessä tutkija tekee itsensä huomaamattomaksi ja yrittää olla häiritsemättä tutkimuskohdetta. Näin todellisuudesta saadaan todellinen käsitys. (Heikkinen 2007, 27–28.)

Käytännönläheisessä näkemyksessä yhdistetään teoria ja käytäntö toisiinsa. Tutkijan tehtävänä on aktivoida ja kehittää toimintaa. (Heikkinen 2007, 27–28.) Käytännönläheisessä toimintatutkimuksessa tutkija käyttää myös tutkimuksesta paljon aikaa erilaisiin keskusteluihin, palavereihin tai kokouksiin, joissa suunnitellaan ja arvioidaan organisaation toimintaa. Tässä näkemyksessä tutkija on ulkopuolinen, jonka tehtävänä on keskustella sekä organisaation työntekijöiden että organisaation johdon kanssa. Tutkijan tärkeänä tehtävänä on tutustua työtehtäviin, keskustella niistä ja tavoitella vuoropuhelua, jonka avulla kaikki asianomaiset pääsevät kertomaan näkemyksensä. Tutkija tekee huomioita organisaatiosta ja havainnoi toimintaa. (Heikkinen 2007, 29–30.)

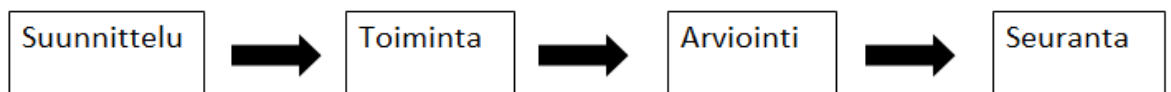
Osallistavassa toimintatutkimuksessa tutkimuksen jäsenet osallistuvat tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin. Mahdollisimman moni organisaation jäsen osallistuu tutkimukseen aktiivisesti. Jäsenet kehittävät tutkimusta, osallistuvat suunnitteluun, aineiston keruuseen sekä tulkintojen ja päätelmien tekemiseen. Osallistavassa toimintatutkimuksessa tarkoituksena on edistää eri osapuolten välisiä vuorovaikutussuhteita toiminnan kehittämisen kannalta. (Heikkinen 2007, 32–33.)

Reflektiivisen ajattelun avulla toimintatutkimus pyrkii toiminnan kehittämiseen. Reflektiivisessä näkemyksessä toimintatutkimuksen jäsenet tarkkailevat omaa toimintaansa ja ajatteluaan uudesta näkökulmasta. Tarkoituksena on nähdä jäsen itse ajattelijana ja toimijana uusin silmin. (Heikkinen 2007, 33–34.)

### 2.3 Toimintatutkimus prosessina

Toimintatutkimuksen tekeminen käsitetään prosessina. Se etenee johdonmukaisessa järjestyksessä vaihe vaiheelta. Ensin etsitään tietoa kirjoista ja perehdytään teoriaan. Sitä seuraa tutkimustehtävien ja tutkimusongelmien asettaminen, aineiston ja materiaalin keruu sekä analysointi ja lopulta tulosten esittäminen ja laajemmat päätelmät tutkimuksesta. (Heikkinen–Rovio–Kiilakoski 2007, 78.)

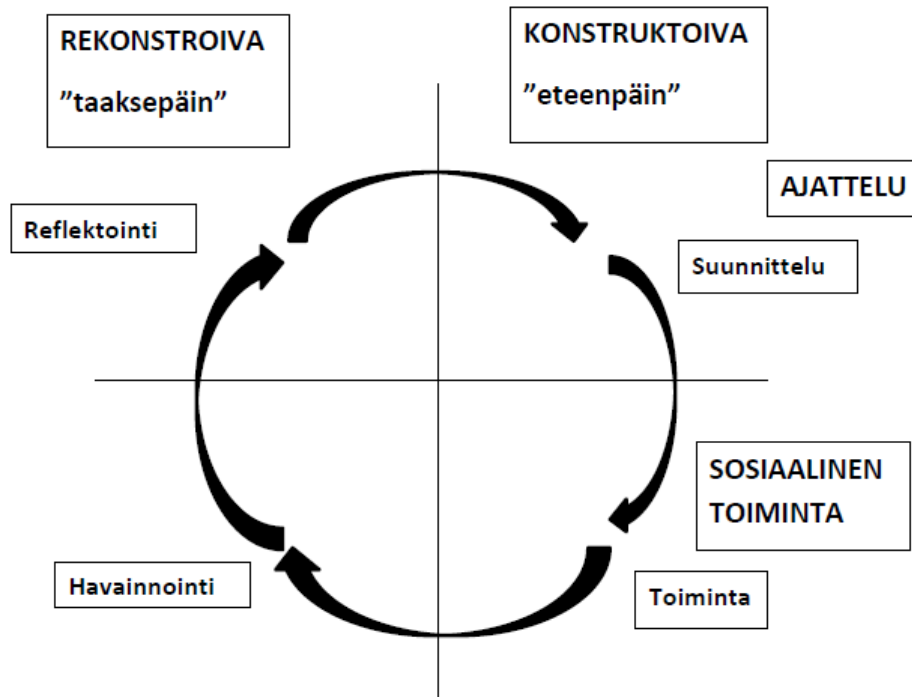
Toimintatutkimuksesta voidaan erottaa selkeästi neljä seuraavaa vaihetta, jotka on kuvattu kuviossa yksi. Ensin on toiminnan suunnittelu sekä tavoitteiden asettelu. Toisena tulee itse toiminta, jota nimitetään myös muutosvaiheeksi. Kolmantena on arviointi ja sen myötä seuranta. Nämä neljä piirrettä heijastuvat jokaisessa toimintatutkimuksessa. (Kananen 2012, 39.) Toimintatutkimuksen lähtökohtana voi olla arkisessa toiminnassa havaittu ongelma tai pitkään pohdittu vailla ratkaisua oleva metodi (Heikkinen–Rovio–Kiilakoski 2007, 78).



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen vaiheet (ks. Kananen 2012, 39.)

Toimintatutkimus alkaa tyypillisesti jonkin yksityiskohdan ihmettelystä. Tämä johtaa refleктоivaan ajatteluun, mikä taas johtaa yhä laajempiin kysymyksiin. Toimintatutkimuksen kenttätyövaiheessa painottuu itse toiminta. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa painottuvat ajatus ja keskustelutyö niin tutkijalla kuin tutkittavassa kohteessakin. (Heikkinen–Rovio–Kiilakoski 2007, 78.)

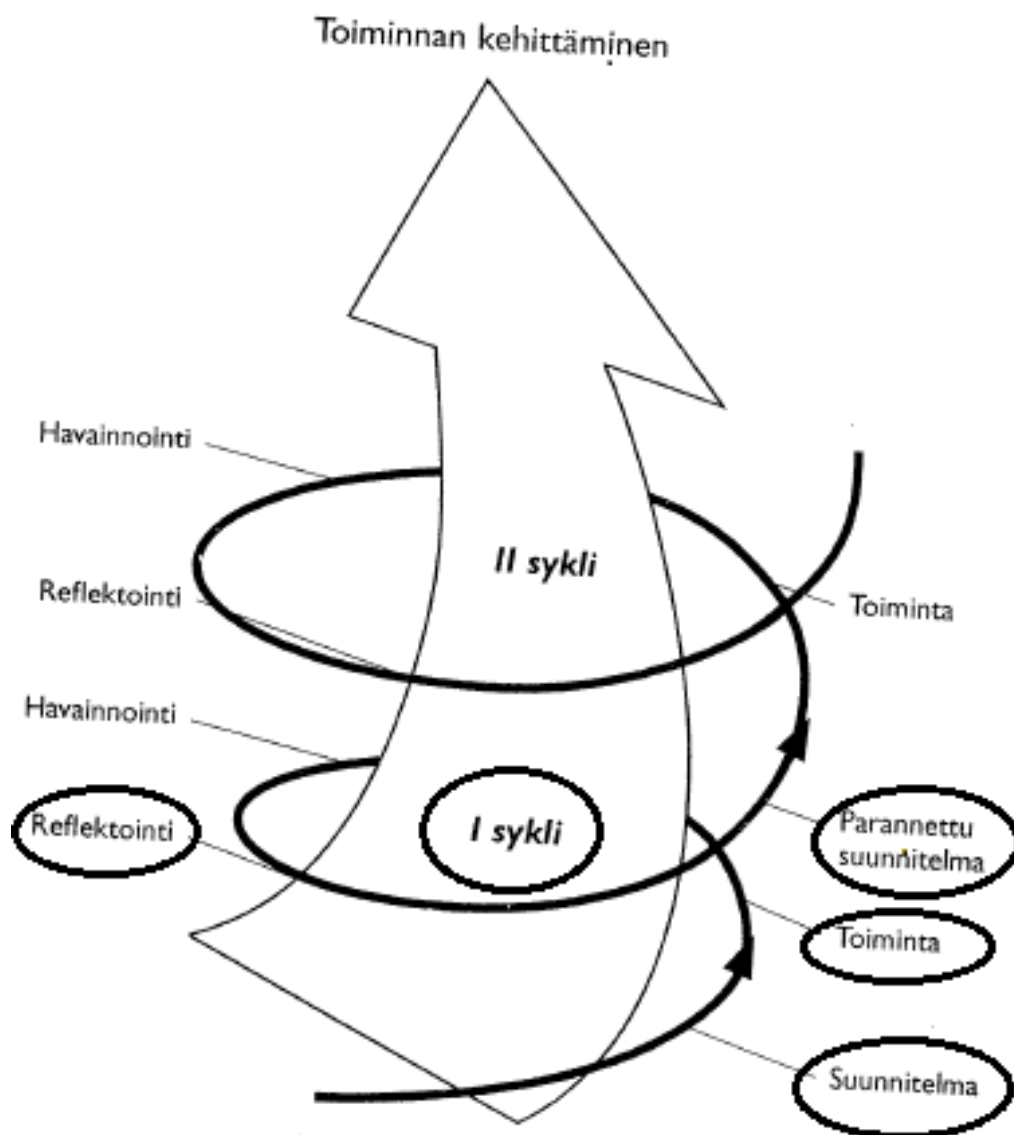
Toimintatutkimus kuvataan usein sykleinä. Syklit muodostavat eri vaiheita, jotka vuorottelevat kehämäisesti. Sykli voi alkaa kehän mistä vaiheesta tahansa ja usein sen alkua on myös mahdotonta tunnistaa. Sykleihin kuuluu konstruoivia sekä rekonstruoivia vaiheita.



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen sykli (ks. Heikkinen–Rovio–Kiilakoski 2007, 79.)

Konstruoiva toiminta kuvataan uutta rakentavana sekä tulevaisuuteen rakentavana sykleinä. Sitä kutsutaan eteenpäin kiertäväksi sykliseksi, joka sisältää suunnittelun ja toiminnan vaiheet. Rekonstruoivassa, taaksepäin kiertävässä syklissä toiminta on jo toteutuneen toiminnan havainnoinnissa ja arvioinnissa. Rekonstruoitavaa vaihetta kutsutaan uudelleenrakentamisen vaiheeksi. (Heikkinen–Rovio–Kiilakoski 2007, 78–79.)

Useat peräkkäiset syklit muodostavat kuvion kolme mukaisen toimintatutkimuksen spiraalin. Se on kuin pyörre, joka johtaa koko ajan organisaatioita uusiin kehittämissideoihin. Siinä ajattelu ja toiminta liittyvät toisiinsa suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun kehinä. (Heikkinen–Rovio–Kiilakoski 2007, 80.)



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen spiraali (ks. Heikkinen–Rovio–Kiilakoski 2007, 81.)

Toimintatutkimuksen kannalta olennaista ei ole syklien määrä, vaan toimintatutkimuksen perusidean, suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin toteutuminen. Olennaisinta tutkijalla on omaksua tutkiva ote työtä kohtaan. Sykleissä ei saa todentaa itsestäänselvyksiä tai esioletuksia, jolloin se ei tuota uutta tietoa. Sykliä on avattava tutkimuksen uutta tietoa ja havainnollistaa sitä. (Heikkinen–Rovio–Kiilakoski 2007, 80, 82.) Tässä kehittämistyössäni olen toteuttanut kuvion kolme ympyröidyt kohdat: suunnitelma, toiminta, reflektointi sekä parannettu suunnitelma. Kaikki kohdat liittyvät sykliin yksi. Tämän jälkeen keittiöhenkilökunta jatkaa toimintaansa syklillä kaksi.

### 3 AUTONOMINEN TYÖVUOROLUETTELO

#### 3.1 Työvuoroihin vaikuttavat lait ja määräykset

Merkittävä osa autonomisen työvuorojärjestelmän reunaehdoista muodostuu kansallisten lakien ja muiden säädösten määräyksistä. Reunaehdot ovat työaika-autonomian raamit ja säännöt, joiden mukaan työaika-autonomiaa toteutetaan organisaatiossa. Ravitsemisalalla autonomista työvuorojärjestelmää säätelevät useat eri lait, joista aiheeni kannalta merkittävimmät nostan esiin. Liitteessä yksi esitetään ravitsemiskeskukselle tehdyt reunaehdot, jotka noudattavat lakien ja määräysten lisäksi työpaikan omia säädöksiä ja sääntöjä.

Myös kansainvälinen lainsäädäntö luo omat rajauksensa autonomisen työvuoroluettelon tekemiselle. Euroopan unionin jäsenvaltioita velvoittaa työaikadirektiivi 2003/88/EY. Tämän perusteella on säädetty kansalliset työaika koskevat lait ja asetukset. Työaikadirektiivi kuuluu yhtenä osana EU:n perusdirektiiveihin, joissa vahvistetaan terveyttä sekä turvallisuutta koskevat vähittäisvaatimukset työajan järjestämistä varten. Kysymyksessä on vähimmäisdirektiivi, kansallisen työaikalain tuottama vähimmäissuoja työntekijöille. (EY/88/2003.)

Työaikalaki on yleislaki, joka määrittää työajan yleissäännöt. Luonteensa vuoksi työaikalaki luo pohjan muun muassa ravitsemiskeskuksen työvuorojen suunnittelulle, työntekijöiden vapaa-ajan järjestämiselle ja sunnuntaityölle. Työaikalaki sisältää monet ravitsemiskeskuksen autonomisen työvuoroluettelon sisältämistä rajauksista ja luo näin pohjan koko työvuoroluettelon suunnittelulle. (TAL 1§.)

Työaikalakia sovelletaan työsopimuslain 1§:n määrittämässä työsuhhteessa, jossa työntekijä on sitoutunut tekemään työtä henkilökohtaisesti työnantajan lukuun palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Työsuhhteessa työntekijä sitoutuu työskentelemään työnantajan diarektio-oikeuden puitteissa johdon ja valvonnan alaisena. (TAL1§, TSL 1§)

Työaikalaissa määrätään säännöllisen työajan yleissäännöksestä, joka on enintään 40 tunnin viikkotyöaika tai kahdeksan tunnin päivittäinen työaika. Pellon ravitsemiskeskusta koskeva työaikasääntely pitää sisällään myös työ-



aikalain 7§:ssä säädetyn jaksotyön ehdot. Jaksotyöksi luetaan työ, joka saa kolmen viikon aikana olla enintään 120 tuntia tai kahdessa viikossa 80 tuntia. Pellon ravitsemiskeskuksessa työvuorolistat tehdään kolmen viikon jaksoiksi kerrallaan, ja näin jaksotyön ehdot tulevat täytäntöön. (TAL 6–7§.)

Työvuoroluettelo on laadittava jokaiselle työpaikalle, ja siitä tulee käydä ilmi jokaisen työntekijän säännöllisen työajan aloitus, päättymisaika sekä lepoajat. Lisäksi työaikalaki määrittää työvuoroluettelon laatimisen samaksi ajanjaksoksi kuin työajan tasoittumisjärjestelmän. Työvuoroluettelo on laadittava lain mukaan niin pitkälle ajanjaksolle kuin mahdollista. Pellon ravitsemiskeskuksessa työvuoroluettelot tehdään kolmen viikon ajaksi, kuten ravitsemisalalla yleisestikin. Ravitsemisalalla työvoiman tarve vaihtelee nopeasti, ja tällöin on perusteltua laatia työvuorot lyhyelle ajalle. (TAL 34§, Jurva 2014, Eräsalo 2011, 74.)

Työvuoroluettelo on saatettava kirjallisena tiedoksi jokaiselle työntekijälle. Työvuorot on oltava viimeistään viikkoa ennen työvuorolistan alkamista jokaisella työntekijällä nähtävillä. Kun työvuoroluettelot on julkisesti nähtävillä, luetteloja voidaan muuttaa vain työntekijän suostumuksella tai töiden järjestylihin liittyvästä painavasta syystä. (TAL 34§) Autonomisen työvuorolistan suunnittelussa ja käytäntöön ottamisessa nämä asiat tulevat sovellettaviksi ja siksi näistä määrätään myös reunaehdoissa.

Työvuoroluettelo määrittää lakien lisäksi myös jokaisen alan oma työehtosopimus. Työehtosopimus tulkitsee työaikalakia. (Majoitus-, ravintola- ja palvelualojen työehtosopimus työntekijälle, 2012–2014, 6–23.) Kehittämiskohteessani käytetään matkailualaa, ravintola-alaa ja palvelualaa koskevaa työehtosopimusta. Tämä luo tärkeät säännösten muodostavat raamit työvuorolistojen tekemiselle ja muulle työtä koskevalle lainsäädännölle. Tärkeää on myös huomioida työvuorolistojen suunnittelussa työturvallisuus sekä työterveyslaki. (Hakola–Kalliomäki-Levanto 2010, 13.)

Työturvallisuuslaki liittyy olennaisesti autonomisen työvuorolistan reunaehtoja muokkaavaan säädöstöön. Työturvallisuuslain tarkoituksena on työolosuhteiden ja työympäristön turvallisuuden huomioon ottaminen ja työntekijän työky-

vyn turvaaminen. Työturvallisuuslaki muun muassa määrittää työnantajan yleisen huolehtimisvelvollisuuden. Työnantaja on tämän mukaan velvollinen huolehtimaan työssä työntekijöidensä turvallisuudesta ja terveydestä tarpeellisilla toimenpiteillä. Velvoite tulee sovellettavaksi esimerkiksi työn ja työympäristön suunnittelussa, työhön perehdytyksessä ja opastuksessa sekä työn vaarojen ja haittojen määrittämisessä. (TTL 1§, 8§–16§.)

Lakien ja asetusten lisäksi työvuoroluetteloita ja työaikoja määrittävät jokaisen organisaation omat säännöt ja mallit. Työntekijä ja työnantaja sopivat työsuhteen yksityiskohdat työsopimuksella. Työsopimus voidaan tehdä suullisesti, kirjallisesti, konkludenttisesti tai sähköisesti. Mikäli työsopimuksella ei ole sovittu työntekijää heikentävistä ehdoista, tulee työsopimus osaksi säädöstä, jota autonomisen työvuorolistan suunnittelussa noudatetaan. (TSL 3§.)

Työvuorosuunnittelun toteuttamisesta vastaa aina työnantajan edustaja (Rantaniemi 2013). Työvuorolistoja suunniteltaessa on otettava huomioon myös lait, työehtosopimukset, taloudellisuus sekä työntekijöiden yksilölliset tarpeet kuten terveys. Myös turvallisuusasiat on huomioitava luetteloa suunniteltaessa. Näitä ovat esimerkiksi työntekijöiden terveys sekä työn vaaratilanteiden huomioiminen. (Hakola–Kalliomäki-Levanto 2010, 49.)

### **3.2 Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu**

Autonominen työvuoroluettelo on yhteisöllistä työvuorojen suunnittelua. Siinä jokainen työntekijä suunnittelee omat työvuoronsa omien tarpeidensa mukaisesti. Autonomisen työvuoroluettelon suunnittelussa on tärkeää, että työvuorot suunnitellaan yhdessä muiden työntekijöiden kanssa yhteisesti luotuja pelisääntöjä noudattaen. (Rantaniemi 2013.)

Työaika-autonomian keskeisiä lähtökohtia on antaa työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin, mikä helpottaa vapaa-ajan, perhe-elämän sekä työaikojen yhteensovittamista. Työajan ollessa ennalta tiedossa voi arjen rytmin ja järjestäytymisen suunnitella vaivattomasti. Lisäksi myös vuorot on helpompi sopia ennakkoon, kun vapaa-aikakin on huomioitu. (Rantaniemi 2013.)

Toinen tärkeä lähtökohta autonomiseen työvuorosuunniteluun on työntekijöiden työn tehokkuuden parantaminen. Työaika-autonomiassa koko työyhteisö on vastuussa siitä, miten yksikön toiminta sujuu. Autonomisessa työajassa jokaisen on otettava vastuuta omista työvuoroistaan ja osattava sovitella. Lisäksi työaika-autonomia mahdollistaa työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden oikeudenmukaisen ja tasapuolisen kohtelun. (Hakola–Kalliomäki-Levanto 2010, 50.)

Työaika-autonomian etuja Hakolan ja Kalliomäki-Levannon (2010) mukaan ovat vuorotyöläisten vapaa-ajan ja työn sovittaminen, työntekijöiden motivaation lisääminen työtä kohtaan sekä työntekijöiden parempi työn hallinta. (Hung 2002, 37.) Työaika-autonomiassa on haasteensakin. Työaika-autonomia vaatii työyhteisöltä joustavuutta sekä ristiriitojen selvittelytaitoa. On selvää, että työaika-autonomian toimintamallilla työvuorot eivät heti onnistu. Työntekijöiltä vaaditaan kärsivällisyyttä, joustavuutta ja ymmärrystä toiminnan muutoksessa. Tällaisissa tapauksissa esimiehen on tuettava ja ohjattava työntekijöitään työvuorosuunnittelussa. Esimiehen on myös otettava vastuu ja tehtävä kompromisseja, jos työntekijät eivät siihen itsenäisesti pysty. (Hakola–Kalliomäki-Levanto 2010, 50.)

Autonomisessa työajassa työntekijällä on itsemääräämisoikeus työaikojen ajankohtaan. Työntekijä voi itse määrittää, tuleeko hän ilta- vai aamuvuoroon, sekä siihen, kuinka monta vuoroa hän haluaa tehdä peräkkäin. Tasapainoinen työ ja perhe-elämä ovat yksilön perusedellytykset hyvinvointiin. Se, mitä tapahtuu kotona, heijastuu myös työelämään ja päinvastoin. (Castrèn 2007, 180.) Työaika-autonomia ei kuitenkaan ole vuorojen valikoimista ja sanelua vaan yhdessä sovittelua ja keskustelua (Hakola–Kalliomäki-Levanto 2010, 50).

Autonomista työvuoroluetteloa säätelevät kuitenkin määrittelyt reunaehdot. Reunaehtoja määrittävät työaikalaki ja työehtosopimus. (Koivumäki 2006.) Lisäksi reunaehdoissa on jokaisen työpaikan itse tehdyt säännöt.

Työaika-autonomian varjopuolena voidaan pitää sen hintaa. Alussa työvuorosuunnittelu saattaa koitua organisaatiolle kalliiksi, koska työntekijät käyttä-

vät työaikaa työvuorojen tekemiseen sekä keskustelevat ja suunnittelevat yhdessä vuoroja työaikana. Toisaalta taas tämä sama aika mahdollisesti meni esimieheltä työvuorolistojen tekoon. Kuitenkin työaika-autonomia voi tuoda myös organisaatiolle parempaa toimivuutta sekä parempaa työn laatua. (Hakola–Kalliomäki-Levanto 2010, 50.)

Haasteena työvuoroluetteloja laadittaessa on myös jokaisen työntekijän yksilölliset toiveet. Yleensä työntekijät haluaisivat ajoittaa vapaapäivän juhlapäivien aikaan. Useat työntekijät haluaisivat viettää vapaa-aikaa yhtä aikaa perheen kanssa. Näitä toiveita on helpompi toteuttaa autonomisella työvuoroluettelolla.

Työaika-autonomia tuo siis paljon hyötyä työpaikalle. Onnistunut autonominen työvuoroluettelo sisältää Rudy Hungin (2002) mukaan seuraavia asioita:

1. Poissaolot ja toistuvien työvuoroluettelon muutoksien väheneminen, koska uusi työvuoroluettelo vastaa paremmin henkilöstön tarpeisiin.
2. Esimies säästää huomattavan määrän työaikaa, koska työvuorosuunnittelua on delegoitu työntekijöille.
3. Työntekijöillä on enemmän kontrollia työhönsä ja heillä on enemmän mahdollisuuksia valita sopivia työvuoroja.
4. Työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä, jolloin työhyvinvointi paranee ja työpaikan vaihdosten määrä vähenee.
5. Autonomisen työvuorosuunnittelun vuorovaikutus on prosessi, mikä kehittää luottamusta, kommunikaatiota, vuorovaikutustaitoja sekä ymmärrystä toisia työntekijöitä kohtaan.
6. Tiimien muodostamiskyvyn parantuminen sekä moraalien ja ammattitaidon kehittyminen.
7. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksen paraneminen, koska esimies ei vastaa työntekijöiden työvuorojen tekemisestä yksin.

8. Työntekijän yksityiselämän suunniteltavuuden paraneminen (Hung 2002, 38.)

Mielestäni Hung tiivistää näihin kahdeksaan pääkohtaan työaika-autonomian hyödyt omasta näkökulmastaan. Hung on myös perustellut jokaisen positiivisen vaikutuksen selkeästi ja perusteellisesti. Vaikka työaika-autonomia voi tuoda edellä mainittuja etuja, eivät kaikki kahdeksan Hungin näkökulmaa välttämättä toteudu jokaisessa organisaatiossa.

### **3.3 Maslowin tarvehierarkian näkökulma työaika-autonomiassa**

Työaika-autonomian hyötyjä voidaan tarkastella myös humanistipsykologian teoreetikon Abraham Maslowin näkökulmasta. Hän korostaa yksilöiden kokonaisvaltaista tutkimusta sekä näkemystä luovasta ja henkiseen kasvuun pyrkivästä ihmisestä. Hänen mukaansa ihmisen toiminnan tavoite on yksilön omien kykyjen ja mahdollisuuksien toteuttaminen. Maslowin motivaatioteorian mukaan on olemassa viisi erilaista tavoitetta, joita kutsutaan ihmisen perustarpeiksi. Perustarpeet kulkevat hierarkkisessa järjestyksessä, jolloin ensimmäisen tason tarpeen tyydyttyään seuraavan tason tarve herättää ihmisen tietoisien elämän. Silloin hän tiedostamattaan alkaa siirtyä taas ylemmälle tasolle. Alimmalla tasolla ovat ihmisen psykofysiologiset perustarpeet ja ylimpänä on itsensä toteuttamisen tarve. (Maslow 1943, 370–396): Christopher Greenin kirjoittamassa artikkelissa (ks. Green 2000.) Näitä perustarpeita hyödynnetään työhyvinvoinnissa työelämässä. Kuviossa neljä on heijastettu Maslowin tarvehierarkia organisaatioon ja työntekijöiden työhyvinvoinnin mittareihin.

Ensimmäisellä tasolla Maslowin teoriassa ovat psykofysiologiset perustarpeet, jotka käsittävät yksilön ravinnon, liikunnan, unen sekä erilaisten sairauksien ehkäisyn ja hoidon. (Rauramo 2008, 35.) Psykofysiologiset tarpeet on tyydytetty, kun työ on tekijänsä mittaista ja mahdollistaa toiminnallisen ja virikkeellisen vapaa-ajan. (Rauramo 2008, 35.) Tämä näkyy työaika-autonomiassa itsemääräämisoikeutena vapaa-aikaan sekä tehtävään työhön. Työntekijällä on oikeus valita työtehtäviä oman jaksamisen ja mielenkiinnon mukaan. Ravitsemiskeskuksessa jokaisella työntekijällä on mahdollisuus valita kokkiviikko silloin, kun sen haluaa, kuitenkin reunaehtoja noudattaen. Ko-

kin työ on keittiön haastavin ja eniten ammattitaitoa vaativa työ. Työaika-autonomia antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa vapaa-aikaan. Työntekijä valitsee vapaa-ajan juuri silloin, kun se hänelle parhaiten sopii. Tämä mahdollistaa suunnitellun vapaa-ajan vieton. (Hakola–Kalliomäki-Levanto 2010, 50.)

Toisena tasona yksilön perustarpeissa on yksilön turvallisuuden tarpeen tyydyttäminen. Maslowin mukaan turvallisuuden tunteen voi jakaa taloudelliseen, poliittiseen sekä henkilökohtaiseen turvattomuuden tunteeseen. (Rauramo 2008, 31.) Turvallisuuden tunteen tuo turvallinen työympäristö ja toimintatavat sekä toimeentuloon mahdollistava palkka, pysyvä työsuhde sekä oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työyhteisö. (Rauramo 2008, 35.) Työaika-autonomia ei takaa työntekijälle pysyvää työsuhdetta, mutta antaa tasa-arvoisen työyhteisön. Työaika-autonomia toteutetaan tasavertaisuusperiaatteella, jonka mukaan esimies viime kädessä määrittelee työvuorot. Työaika-autonomian etuna on muun muassa, että jokainen työntekijä voi seurata toisten vuoroja. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei vuorojen tasavertaisuus aina tarkoita työpaikoilla sitä, että jokaisella työntekijällä on samalla tavalla vuoroja luettelossa. (Hakola–Kalliomäki-Levanto 2010, 71.) Tasavertaisuus työaika-autonomiassa käsitetään työaikamieltymyksenä. Jokaisella työntekijällä on oikeus kertoa omat työaikamieltymyksensä. (Hakola–Kalliomäki-Levanto 2010, 73.)

Kolmas taso on rakkauden, yhteenkuulumisen sekä liittymisen tarve. Työyhteisön kannalta asiaa ei katsota rakkauden kannalta vaan työyhteisön yhteishengen kannalta. Tämä tarkoittaa organisaation tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtimista. Työyhteisössä keskeisiä arvoja ovat avoimuus, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä luottamus. Lisäksi erityisen tärkeässä roolissa ovat esimiehen ja alaisen suhde sekä työn kehittäminen. (Rauramo 2008, 35.) Maslow kiteyttää kolmannen tason liittyvän vahvasti sosiaalisuuteen sekä käsittämään tunnepohjaiset suhteet, kuten esimerkiksi ystävyiden ja perheen. (Rauramo 2008, 31.) Hakolan (2005) tekemässä seurantakyselyssä ilmenee, että työaika-autonomia on kohentanut työilmapiiriä huomattavasti Jorvin sairaalassa, jossa työaika-autonomia otettiin ensimmäisenä käyttöön. (Hakola 2005, 1–15.) Tämä osoittaa, että ajan myötä työaika-autonomia ko-

hentaa työyhteisön toimintaa. Lisäksi työaika-autonomiassa toteutuvat oman työn vaikutusmahdollisuudet. (Hakola 2010, 50.) Työntekijöiden oikeus itse määrittellä työaikoja tuo vastuuta ja vaikuttavuutta omaan työhön. Hakolan tekemän tutkimuksen mukaan työaika-autonomialla on suuri merkitys kyseiseen asiaan. (Hakola 2005, 1–15.)

Neljäs taso kuvaa ihmisen arvostuksen tarvetta. Maslowin tarvehierarkian mukaan ihminen tarvitsee toisilta yksilöiltä saatua arvostusta sekä itsekunnioitusta. Maslowin mukaan ihmisellä on tarve jatkuvasti kehittää älykkyytään, haastaa ympäristöään sekä tuottaa uutta tietoa. (Rauramo 2008, 32.) Työhyvinvoinnin kannalta tämä taso tukee arjessa ja organisaation toiminnassa hyvinvointia, visiota, strategiaa sekä organisaation eettisesti kestäviä arvoja. Lisäksi oikeudenmukainen palaute, palkitseminen, palkka ja toiminnan kehittäminen ovat tärkeässä osassa jokapäiväistä työympäristöä. (Rauramo 2008, 35.)

Viides taso kuvaa itsensä toteuttamisen tarvetta. Kaikkien muiden tasojen toteuduttua ihmisellä on Maslowin mukaan tarve tulla ihmisenä paremmaksi tai saavuttaa unelmansa. Yksilö haluaa kokeilla ja ylittää rajojaan sekä löytää itsestään uusia ominaisuuksia, kykyjä ja ulottuvuuksia. Tarkoituksena on nauttia uuden oppimisesta, kehittymisestä yksilönä sekä nauttia älyllisistä haasteista ja oivalluksista. (Rauramo 2008, 32–33.) Työhyvinvoinnin näkökulmasta itsensä toteuttamisen tarvetta tyydyttää yksilön ja yhteisön osaamisen tukeminen. Yksilön osaamisen kehittäminen tukee organisaation tavoitteita ja visioita. Organisaation tavoitteena on itseään kehittävä henkilöstö ja työyhteisö, jossa on oivallettu elinikäisen oppimisen merkitys työyhteisön ja organisaation kannalta. Työn on tarjottava myönteisiä oppimiskokemuksia ja mahdollisuuksia omien kykyjen hyödyntämiseen. (Rauramo 2008, 35.)

Maslowin tarvehierarkia organisaatioon	Työhyvinvoinnin tasojen mittarit ja arviointimenetelmät
<p><b>5 Itsensä toteuttamisen tarve</b>  <b>Maslow:</b> Elämäntarkoituksen löytäminen, itsensä toteuttaminen  <b>Organisaatio:</b> Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus  <b>Työntekijä:</b> Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito.</p>	<p>Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipäiväinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen ja esteettiset elämykset.</p>
<p><b>4 Arvostuksen tarve</b>  <b>Maslow:</b> Ihmisen tarve tuntee itsensä arvokkaaksi  <b>Organisaatio:</b> Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut.  <b>Työntekijä:</b> Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä.</p>	<p>Eettisesti kestävä arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva visio, missio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen.</p>
<p><b>3 Liittymisen tarve</b>  <b>Maslow:</b> Yhteenkuuluvuus, rakkaus, tahto antaa ja vastaanottaa hellyyttä  <b>Organisaatio:</b> Työyhteisö, johtaminen, verkostot.  <b>Työntekijä:</b> Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutos</p>	<p>Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö.</p>
<p><b>2 Turvallisuuden tarve</b>  <b>Maslow:</b> Suoja fyysisiltä ja taloudellisilta onnettomuuksilta  <b>Organisaatio:</b> Työsuhde, työolot.  <b>Työntekijä:</b> Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat</p>	<p>Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työyhteisö.</p>
<p><b>1 Psyko- fysiologiset perustarpeet</b>  <b>Maslow:</b> Perustarpeet, kuten ruoka, vesi ja uni.  <b>Organisaatio:</b> Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto.  <b>Työntekijä:</b> Terveelliset elämäntavat</p>	<p>Työntekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito.</p>

Kuvio 4. Maslowin tarvehierarkian Rauramon työhyvinvoinnin tasoissa (ks. Rauramo 2008, 27.)



Otala ja Ahonen (2003) lisäävät kuudenneksi tasoksi henkisyiden ja sisäisen energian. Tällä ymmärretään yksilön motiivit, arvot sekä sisäinen energia, jotka ohjaavat ihmisen innoitusta ja sitoutumista eri asioihin. (Otala–Ahonen 2003, 21–22.) Sisäisestä energian kirjoittaja Siitonen (1999) käyttää termiä voimaantuminen. Hänen mukaansa voimaantuminen on ihmisestä itsestään lähtevä prosessi. Tällä tarkoitetaan sitä, että hyvinvointikin on ihmisestä itsestään kiinni. Se lähtee omista arvoista, ihanteista ja halusta. Työyhteisössä yhdenkään työnantajan ajatukset eivät vaikuta yksilöön, jos työntekijä ei itse halua vaalia omaa työhyvinvointiaan. (Siitonen 1999, 181.) Kuudetta tasoa ei ole kuvattu kuvioon neljä, sillä se ei ole Maslowin alkuperäinen ajatus tarvehierarkiasta.

## 4 TYÖAIKA-AUTONOMIAN MATKA MAAILMALTA PELLON KUNTAAN

### 4.1 Työaika-autonomia maailmalla

Kansainvälisesti työaika-autonomia otettiin käyttöön ensimmäisen kerran 1960-luvulla (Hung 2002, 37). Ensimmäinen kirjoitus autonomisesta työvuorosuunnittelusta on vuodelta 1963. Artikkelin käsitteli Lontoossa sijaitsevan St. Georgen sairaalan työvuorosuunnittelua. Kuitenkin vasta 1980-luvulla työaika-autonomia herätti enemmän kiinnostusta muualla maailmalla. (Hung 2002, 37.)

Monet sairaalat ja hoitolaitokset ovat tämän jälkeen käyttäneet autonomista työvuorosuunnittelua menestyksekkäästi hyväkseen. On vaikeaa tehdä ja rakentaa sellaista työvuoroluetteloa, joka tyydyttäisi täysin henkilöstöhallinnollisia tarpeita, ergonomisia vaatimuksia ja myös jokaisen työntekijän yksilöllisiä tarpeita. (Hung 2002, 37.)

Hoitajien autonomisen työvuorosuunnittelun toi ensimmäisenä käyttöön maailmalle Fran Cooperieder 1980-luvulla (Cooperieder 1980, 59–61). Suunnitelmassa työvuoron pituus oli tavallisesti neljästä kuuteen viikkoon. Suunnitelma sisälsi erinäisiä vaatimuksia, kuten viikonlopputyövuorojen määrän sekä enimmäismäärän työvuoroja peräkkäin, ja lisäksi sellaiset työvuorot, jotka edellyttävät kattavaa henkilöstömäärää. Hoitajille annettiin työvuorosuunnittelussa yhdestä kahteen viikkoa aikaa täyttää suunnitelman tyhjät kohdat ja katsoa, mitä on jo aikaisemmin täytetty. (Hung 2002, 37.) Työvuoroluettelo täytetään joko siinä järjestyksessä, missä ehditään, tai jopa iän mukaan. Vanhimmat työntekijät saivat valita vuoronsa ensimmäisenä, muut myöhemmin. (Hung 2002, 37.)

Nykyään työaika-autonomia ei oikeudenmukaisuuden puitteissa toimi näin, vaan työvuoroista päättävät kaikki yhtä aikaa. Toinen tapa jakaa työvuoroluettelon täyttövuoroja on jakaa työntekijät ryhmiin, jotka suunnittelevat työvuoroluettelot sovitussa järjestyksessä. Järjestyksessä täytetty työvuoroluettelo toimii hyvin, koska muiden läsnäolon paine estää sen, että joku valitsisi itselleen kaikki parhaat vuorot. (Hung 2002, 37.)

## 4.2 Työaika-autonomia Suomessa

Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia hanke aloitettiin Suomessa ensimmäisenä Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin vanhusten palvelussa vuonna 2002. Hankeen projektipäällikkönä toimi Minna Koivumäki. Hankkeeseen osallistui yhteensä 17 osastoa, joista kahdeksan sijaitsi Jorvissa ja yhdeksän Espoon vanhusten palvelussa. Kokonaisuudessaan hankkeeseen osallistui noin 360 työntekijää. Projekti kesti vuoteen 2005 saakka. (Työterveyslaitos 2005.)

Jokaisella 17 osastolla kehitettiin autonomiseen työvuorosuunnitteluun perustuva työvuorojen suunnittelukäytäntö. Jokainen osasto suunnitteli reunaehdot, joissa tuli huomioida yhteisesti sovitut pelisäännöt sekä lakisääteiset asetukset. Osastonhoitajat vastasivat suunnittelun lopputuloksesta. Hankkeessa luotiin valmis työaika-autonomiamalli. (Koivumäki–Aschan–Kasanen–Sinivaara–Vihersalo 2005, 1.)

Hankkeessa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työvuoroihin lisääntyivät selvästi. Työn ja perhe- elämän yhteensovittaminen pystyttiin ottamaan huomioon paremmin vuoroja suunniteltaessa. Tämän seurauksena vuorotyön koetut haitat vähenivät ja työssä jaksaminen parani. Lisäksi vielä työntekijöiden henkinen rasitus väheni työaika-autonomian myötä. (Koivumäki ym. 2005, 1.)

Työaika-autonomia paransi huomattavasti myös lähijohtamisen sekä päätöksenteon oikeudenmukaisuutta. Uusi työvuorosuunnittelumalli ei kuitenkaan vaikuttanut hoitotyön kuormittavuuteen, vaan työ pysyi edelleen fyysisesti ja psyykkisesti kuormittavana. (Koivumäki ym. 2005, 1.)

Lapin sairaanhoitopiirin ja Lapin yliopiston yhteinen hanke, Inhimillisesti tehokas sairaala, oli monivuotinen tutkimus- ja kehittämisohjelma. Hanke koostui useista erillisistä käytännön toimenpiteistä ja osahankkeista. Yhtenä merkittävänä hankkeen osana oli työaika-autonomia, jolla pyrittiin lisäämään työtyytyväisyyttä ja työmielekkyyttä. Hanke toteutettiin vuosina 2009–2011. (Lapin sairaanhoitopiiri 2013, Ylitalo 2014.)

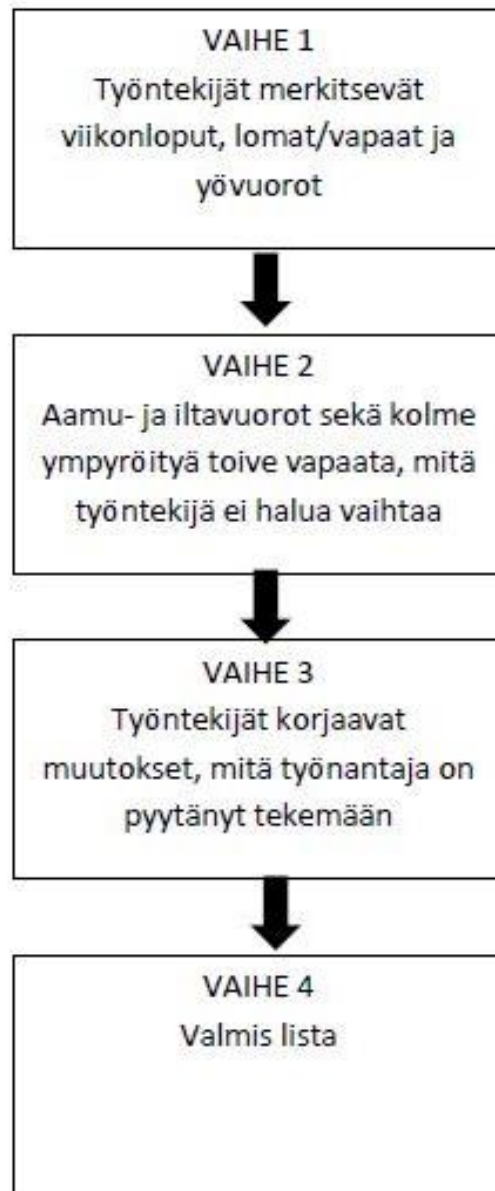
Autonominen työaikamalli otettiin käyttöön Lapin sairaanhoitopiirissä syksyllä vuonna 2009. Jokaisella yksiköllä oli mahdollisuus ottaa työaika-autonomia käytäntöön omasta tahdostaan. Toiminta perustui vapaaehtoisuuteen ja yksiköiden omaan harkintaan. Asiantuntijana työaika-autonomiassa toimi Leena Ylitalo. (Lapin sairaanhoitopiiri 2013, Ylitalo 2014.) Hankeen aikana Leena Ylitalo laati työaika-autonomian opetuskansion, jonka pohjalta työaika-autonomiasta on opetettu muissakin kunnissa, kuten esimerkiksi Pellossa. (Ylitalo, Työaika-autonomian opetuspaketti 2011.)

Noin puolet Lapin sairaanhoitopiirin työntekijöistä suhtautui heti alussa positiivisesti autonomiseen toimintamalliin ja puolet suhtautui epäileväisesti. Lapin sairaanhoitopiirin osastonhoitajille ja luettelovastaaville sekä teho-osastolle tehdyn tutkimuksen kyselyn mukaan, kolmestakymmenestä vastaajasta ainoastaan yksi suhtautui kielteisesti työaika-autonomiaan. Kaikki muut, 29 vastaajaa, kokivat työaika-autonomian toimivaksi ja hyväksi toimintamalliksi. (Ylitalo–Pitkänen 2010, 13.)

### **4.3 Työaika-autonomia Pellon kunnassa**

Pellon terveyskeskuksessa, dementiaosastolla Ailakissa, työaika-autonomia on otettu käyttöön kesällä vuonna 2012, ja vuodeosaston puolella autonomiasta on siirrytty saman vuoden lokakuussa. Laitostoimenjohtajan Taina Timosen (2014) mukaan työaika-autonomia on nykyaikainen toimintamalli, joka on toiminut Pellon osastoilla erittäin hyvin. Työntekijät ovat olleet tyytyväisiä uudistukseen, sillä vapaa-ajan suunnittelu on nyt helpompaa. Timosen (2014) mukaan työaika-autonomia on helpottanut hänenkin työtään. Hän kertoo työntekijöiden työtoiveiden vähentyneen huomattavasti. Työvuoroluettelon tekemiseen käytetty aika on Timosella lähes puolittunut siitä, mitä se oli ennen autonomiasta. Työntekijät puolestaan saavat täyttää listan työajallaan, mutta suunnittelun tulee tapahtua vapaa-ajalla. Palkkaa vapaa-ajalla tehtävästä työajan suunnittelusta ei makseta, mutta työnantaja katsoo, että työaikoihin vaikuttaminen on korvaus työntekijälle menetetyistä vapaa-ajasta. Kuitenkaan vapaa-ajalla ketään ei velvoiteta suunnittelemaan työvuoroja. Tällöin yksin työnantaja päättää työvuoroista. (Timonen 2014.) Kuvio viisi selkeyttää Pellon terveyskeskuksessa käytettävää jaksotusta työaika-autonomiasta.

Pellon terveyskeskuksessa työvuoroluettelot syntyvät kolmessa vaiheessa. Ensimmäisenä työntekijöillä on noin viikko aikaa merkitä luetteloön yövuorot, sekä vapaaviikonloput. Tämän jälkeen luettelovastaava kirjaa vuorot Titanium-työvuorojärjestelmään ja julkaisee listan henkilöstölle.



Kuvio 5. Pellon terveyskeskuksen työaika-autonomian vaiheet.

Toisessa vaiheessa työntekijät merkitsevät aamu- ja iltavuorot työvuoroluetteloön. Lisäksi työntekijöillä on tässä vaiheessa mahdollisuus ympyröidä kolme sellaista vuoroa, mitä he eivät halua vaihdettavan. Luettelovastaava kirjaa tiedot koneelle ja tarkistaa vuorot. Tarkistuksessa huomioidaan, onko joka vuorolla tarpeeksi työntekijöitä sekä onko työntekijöiden tuntimäärät sopivat. Tämän jälkeen luettelo viedään seinälle. Sitten työntekijät muokkaavat

yhteistyössä luettelosta toimivan, ja luettelo tulee käyttöön. Pellon terveyskeskuksessa on koko ajan esillä kuuden viikon luettelo, josta kolme viikkoa on valmiina ja kolme viikkoa työstettävänä. Timosen mukaan tämä on toiminut hyvin. (Timonen 2014.)

Kolmannen vaiheen tarkoituksena on siis tehdä tarvittavat työvuoromuutokset luetteloon. Timosen mukaan alussa muutoksia täytyi tehdä paljon, mutta ajan myötä työntekijöiden taito huomioida ehdot on parantunut. Nykyään selvittää vain muutamilla muutoksilla. Muutosvaiheen tavoitteena on tehdä tiimityötä. Tässä vaiheessa työntekijät keskustelevat toistensa kanssa, kuka tekisi minkäkin tarvittavan vuoron ja kuka luopuu omasta vuorostaan. Lisäksi muutosvaiheessa työntekijöiden tunnit on tasattava. Jos jollakin on merkittävänä työvuoroluetteloon ylitunteja, täytyy hänen lyhentää työaikaa joltain päivältä. Muutoksien tekemiseen työntekijöillä on aikaa yksi viikko.

Tämä kolmas vaihe on Timosen (2014) mukaan ollut haastavin, mutta kuitenkin kaikkein kehittävin. Työntekijöiden on kannettava vastuu yhdessä tehtävistä työvuoroista. Tämän vaiheen avulla Pellon terveyskeskuksen osastolla on ajan myötä alkanut korostua tiimityö ja vastuu omasta työstään.

Viimeisenä eli neljäntenä vaiheena Pellon terveyskeskuksessa on valmis lista. Valmiin luettelon hyväksyy listavastaava, joka tarkistaa jokaisen työvuoron ja huomioi työntekijöiden tuntimäärät. Tämän jälkeen luettelo voidaan laittaa työntekijöiden nähtäväksi ja jakaa jokaiselle henkilökohtainen työvuoroluettelo.

## 5 TYÖAIKA-AUTONOMIA PELLON RAVITSEMISKESKUKSEEN

### 5.1 Toimintaympäristö

Työni toimeksiantaja on Pellon kunnan ravitsemiskeskus, jonka ravitsemispäällikkönä toimii suurtalousesimies Sari Jurva. Hän on työskennellyt kyseisessä tehtävässä toukokuusta 2013 lähtien. (Jurva 2014.) Hänen innokkuutensa kehittää toimintaa nykyaikaisempaan suuntaan sai minut valitsemaan Pellon kunnan ravitsemiskeskuksen toimeksiantajakseni. Ravitsemiskeskus sijaitsee Pellon kunnan terveyskeskuksen kanssa samassa rakennuksessa lähellä Pellon keskustaa. Asiakaskunta koostuu pääasiassa kunnan työntekijöistä, päiväkodin lapsista, opiskelijoista, terveyskeskuksen potilaista sekä muista kunnan palveluita käyttävistä henkilöistä. Keittiön toiminta on alkanut vuonna 1997. Alussa toiminta oli vähäisempää, sillä jokaisessa ympäristökylän koulussa oli oma keittäjä. Nykyään ravitsemiskeskuksen ateriapalvelu kattaa koko kunnan alueen. Tällä hetkellä lounaita valmistetaan 700 henkilölle ja päivällistä nauttii noin 150 henkilöä. (Jurva 2014.) Vuosittain valmistetaan noin 300 000 ateriala. Pellon ravitsemiskeskuksen toiminta-ajatuksena on tuottaa terveellistä, hyvää ja monipuolista ruokaa huomioiden asiakkaiden ikärakenne sekä ruokailutottumukset. Ruokalistan suunnitteluun osallistuu jokainen keittiön työntekijä. Ruokalistassa huomioidaan kausituotteet ja erilaiset teemaviikot. Lisäksi lista on valtakunnallisten ravintosuositusten mukainen ja siinä on huomioitu kaikki erikoisruokavaliot. (Pello ravintokeskus 2014.)

Ravitsemiskeskuksessa työskentelee yhteensä 16 työntekijää, joista kaksi on töissä ympäristökyläiden kouluilla. Työsuhteista 14 on täysaikaista ja kaksi osa-aikaista. Kaikki työntekijät ovat naisia. Ravitsemiskeskuksen työajat sijoittuvat aamukuuden ja iltakuuden välille. Työtä tehdään vuoden jokaisena päivänä, niin juhlanpyhinä kuin arkiviikonloppuinakin. Normaaleina arkipäivinä työntekijöiden vähimmäismäärä on kymmenen henkilöä, mutta yleensä työntekijöitä on kaksitoista. Viikonloppuisin työntekijöitä on kolme. (Jurva 2014.) Tarkemmat työajat löytyvät Reunaehdot-otsikon alta liitteestä kaksi.

## 5.2 Pellon kunnan ravitsemiskeskuksen nykytila

Pellon ravitsemiskeskuksessa on aikaisemmin työvuoroluettelot laatinut aina esimies työntekijöiden toiveita kuunnellen. Nykyään ravitsemispäällikkönä toimii Sari Jurva. Hän on aloittanut työskentelyn ensin tavallisena työntekijänä, ja toukokuussa vuonna 2013 hänet nimitettiin ravitsemispäälliköksi. Olen tukenut kehittämistehtäväprosessia haastattelemalla Sari Jurvaa kasvotusten, puhelimitse sekä sähköpostilla. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää Pellon ravitsemiskeskuksen taustaa, toimintamalleja sekä tämänhetkistä tilannetta.

Pellon ravitsemiskeskuksessa työvuoroluettelot on tehnyt ravitsemispäällikkö Titania-ohjelmalla, eikä työntekijöillä ole ollut paljon mahdollisuutta vaikuttaa työvuorolistoihin. Titania on valtakunnallisesti erittäin suosittu ja tunnettu työvuorolista järjestelmä. Sen on kehittänyt Consultants to Government and Industry. Titania-ohjelma on kehitetty työvuorojen suunnitteluun ja seurantaan erityisesti hoito- ja terveysaloilla. (CGI 2014.) Ravitsemiskeskus käyttää samaa ohjelmaa kuin terveyskeskuskin. Yksikään työntekijä ei ole voinut päättää jokaista vuoroaan itse. Muutamia toiveita on pystytty toteuttamaan, mutta työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat olleet siis vähäisiä. Ajan myötä myös toiveet ovat vähentyneet. Työntekijät ovat tyytyneet siihen, minkä vuoron esimies heille laittaa. Eripuraa listoihin on tuonut muutamien työntekijöiden etuoikeus toteuttaa tiettyä työvuoroa opiskelujen takia. Lisäksi viikonlopputyöt ja vapaat ovat Jurvan mielestä olleet vaikea sijoittaa kaikkia miellyttäväksi.

Esimiehen vaihtuvuus ja työntekijöiden pitkät sairauslomat ovat vaikuttaneet työyhteisön yhteistyöhön merkittävästi. Työntekijöiden välillä on erimielisyyksiä, ja mielipiteitä on vaihdettu paljon. Ravitsemiskeskuksessa työskentelee 14 työntekijää. Työntekijöiden määrällä ei ole vaikutusta tutkimukseen. Työntekijöiden määrän ollessa 14 pystyy työvuorolistoja täyttämään tutkimukseen anonyyminä niin, ettei kukaan osaa yhdistää työvuoroja tiettyihin henkilöihin. Jurvan (2014) mukaan työaika-autonomia olisi heidän työyhteisössään tarpeellinen. Tavoitteena kehittämistyöllä on yhtenäistää Pellon kunnan terveyskeskuksen ja ravitsemiskeskuksen toimintamallit. Näin oikeudenmukaisuuden periaate toteutuu koko organisaatiossa. Lisäksi Jurva kokee, että työ-



vuoroluettelot aiheuttavat hieman eripuraa. Tavoitteena onkin saada tiimityö toimimaan paremmin työyhteisössä. Lisäksi työaika-autonomialla voidaan helpottaa myös esimiehen työtehtäviä. Työvuorolistojen laatimiseen käytetyn ajan Jurva voisi käyttää esimerkiksi keittiössä työskentelyyn, jolloin se helpotaisi tavallisten työntekijöiden arkea.

### **5.3 Työaika-autonomiaprosessi ravitsemiskeskukseen**

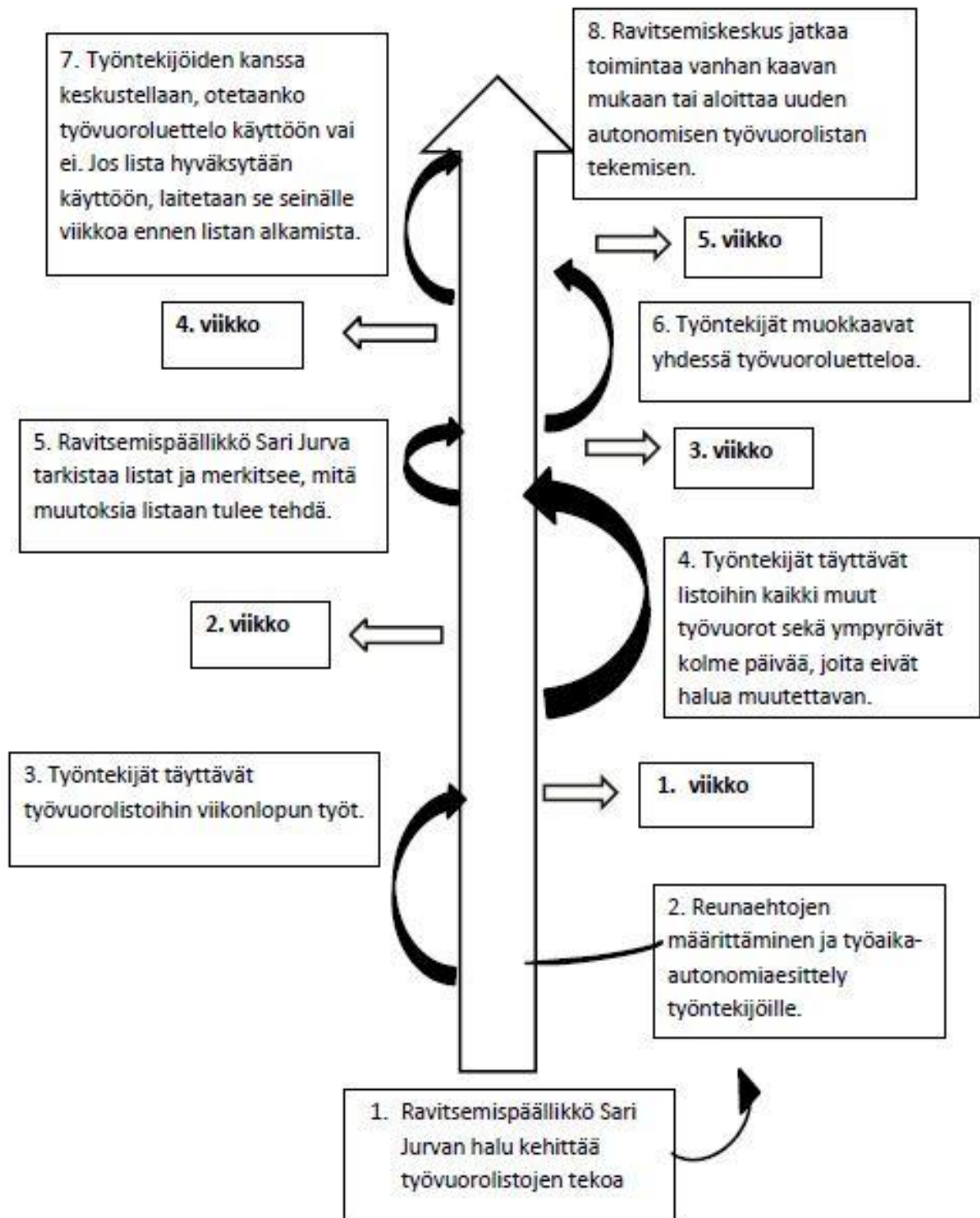
Toteutin opinnäytetyön toimintatutkimuksen periaatteella. Kehittämistehtävän tavoitteena oli kartoittaa, soveltuuko hoitoalalla käytetty autonomisen työvuoroluettelon toimintamalli Pellon ravitsemiskeskukseen.

Opinnäytetyössä etenemme ravitsemiskeskuksen työntekijöiden kanssa Pellon terveyskeskuksen toimintatavalla. Aikataulu tutkimuksen tekemiseen on normaalia hitaampi, jotta jokainen työntekijä pysyy muutosprosessissa mukana. Jos työaika-autonomia otetaan käyttöön ravitsemiskeskuksessa, on parempi vaihtoehto nopeuttaa listojen tekemistä kolmesta viikosta esimerkiksi kahteen viikkoon. Kuviossa kuusi on kuvattu toimintatutkimuksen spiraali sovitettuna opinnäytetyöni aiheeseen. Samassa kuviossa esitetään kuvion kolme spiraalin ensimmäistä sykliä, joka on kuvattu tummennetuilla ympyröillä. Kuviossa kuusi nuoli korostaa kehityksen ja toiminnan jatkumista kohti kuvion kolme sykliä kaksi.

Kehittämistyön aikana haastattelin työntekijöitä ja seurasin joka viikko heidän ajatuksiaan ja tuntemuksiaan työvuorolistojen laatimista kohtaan. Yhdyshenkilönäni toimi Sari Jurva, joka hän välitti puolestaan kaiken olennaisen tiedon työntekijöille.

Pellon ravitsemiskeskukseen kohdistuvan tutkimuksen toteutin reflektiivisellä ajattelulla ja osallistavalla tutkimusmallilla. Reflektiivisessä ajattelussa keittiön henkilökunta tarkkailee omaa toimintaansa ja ajattelua tutkimuksen aikana. Heidän tehtävänä on tutkia toimintaa uudesta näkökulmasta. Reflektiivisen näkemyksen mukaan keittiön työntekijöiden tulisi nähdä itsensä ajattelijana ja toimijana, eikä olla passiivisena osapuolena organisaation kehittämisessä. (Heikkinen 2007, 33–34.) Osallistavan toimintatutkimuksen ajatuksena on kehittää työntekijöiden vuorovaikutussuhteita toiminnan kehittämisen kannal-

ta. Tutkimuksessa työntekijät joutuvat vuorovaikutustaitojana hyväksi käyttäen muodostamaan työvuoroluettelon, joka mahdollisesti palvelisi heitä kaikkia mahdollisimman hyvin. Tämä vaatii erittäin hyviä kontakteja ja yhteistyötä. Lisäksi toimintatutkimuksen tavoin opinnäytetyössä on tarkoitus tehdä läpiviennit organisaatioon. Läpiviennillä tarkoitetaan opinnäytetyössä uuden toimintamallin tuomista organisaatioon.



Kuvio 6. Pellon ravitsemiskeskuksen kehittämistutkimuksen spiraalin ensimmäinen sykli.

Opinnäytetyön tavoitteena on avata uusi näkökulma ravitsemiskeskuksen esimiehelle sekä työntekijöille, miten nykyään työvuorolistoja on mahdollista tehdä. Työaika-autonomialla haluan osoittaa työvuorolistojen tekemiseen uuden ulottuvuuden, joka ainakin hoitoalalla on miellyttänyt esimiestä sekä työntekijöitä. Tarkoitukseni ei ole tuoda työaika-autonomiia ravitsemiskeskukseen vaan antaa puitteet ja esimerkki hyvästä työvuorosuunnittelusta. Työyhteisö saa tutkimuksen edetessä itse vaikuttaa siihen, otetaanko tehty luettelo käyttöön vai toimivatko he saman toimintamallin mukaisesti kuin tähänkin asti. Työntekijöiden näkökulmia ja ajatuksia prosessista keräsin tutkimuksestani joka viikko haastattelemalla heitä. Mielestäni he kertoivat minulle jokaisen vaiheen kohdalla omia kokemuksiaan avoimesti. Varsinaisen haastattelun sijaan keräsin tietoa avoimissa keskusteluissa. Keskustelua käytiin muun muassa oikeudenmukaisuudesta, poissaoloista, tutkimuksen aikataulusta sekä yleisesti autonomisen työvuoroluettelon hyödyistä. Kirjasin keskusteluista tulleet asiat ylös, ja kehitimme työvuoroluettelon tekemistä työntekijöiden ajatusvirran mukaan.

## 6 TYÖAIKA-AUTONOMIAN KEHITYSTYÖ PELLON RAVITSEMISKESKUKSEEN

### 6.1 Työaika-autonomian esittely ja reunaehdot

Toimintatutkimuksen mukaan prosessin ensimmäinen vaihe on toiminnan suunnittelu sekä kehitystehtävän tavoitteiden asettelu. Ensimmäisenä vaiheena Pellon ravitsemiskeskuksessa oli toiminnan suunnittelu yhdessä keittiöhenkilökunnan kanssa ja itse toimintaan ryhtyminen. Esittelin aiheen henkilökunnalle, minkä aikana kaikilla työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa suunnittelemaani aikatauluun. Esittelyä ennen tein taustoitusta organisaatiosta sekä työaika-autonomian vaikutuksista eri työyhteisöihin. Ennen varsinaista esittelyä olin koonnut työntekijöille työaika-autonomiaan liittyvät reunaehdot, joihin olin kirjannut työlainsäädännöstä ja työehtosopimuksesta yleisiä sääntöjä. Lisäksi ravitsemiskeskuksen päällikkö Sari Jurva kertoi minulle työajat sekä muutamia toimintamalleja, esimerkiksi kuinka paljon tarvitaan työntekijöitä päivittäin. Kirjasin nämä asiat reunaehtoihin. Reunaehdot löytyvät liitteestä numero kaksi. Reunaehdot olivat olleet työntekijöiden nähtävillä viikkoa ennen ensimmäistä tapaamista. Tänä aikana heillä on ollut mahdollisuus miettiä, mitä muutoksia reunaehtoihin tulee kirjata.

Esittely alkoi haastavammin kuin mitä olin odottanut. Pidin esittelyn työntekijöille heidän tiimipalaverinsa jälkeen. Ajankohta ei ollut paras mahdollinen. Tiimipalaverin jälkeen useat työntekijät olivat negatiivisen ajattelun vallassa, mikä näkyi innostuksen puutteena. Jouduin muokkaamaan esityksen alkua hieman, jotta olisin saanut jokaisen työntekijän huomion ja mielenkiinnon. Alkuperäinen esitykseni löytyy liitteestä yksi.

Aloitin esittelyn esittelemällä itseni ja kertomalla, mikä opinnäytetyöni tarkoitus on. Suurin osa työntekijöistä tunsu minut jo entuudestaan, joten esittelyni oli lyhyt. Herättelykysymyksenä kysyin, onko kukaan kuullut työaika-autonomiasta ennen. Asia oli täysin tuntematon työntekijöille. Koin sen positiivisena asiana, sillä heillä ei ollut ennakoasennetta työaika-autonomiasta.

Esityksen alussa kerroin työntekijöille myös työaika-autonomian taustaa. Selitin, missä työaika-autonomiasta oli käytetty sekä mitä hyötyä siitä ravitsemiskeskukselle olisi. Mielestäni tämä vaihe oli merkittävässä roolissa koko esi-

tykseni ajan. Työntekijät ja ravitsemispäällikkö täytyi saada ymmärtämään, mitä he hyötyvät siitä, kun he osallistuvat opinnäytetyötutkimukseeni. Esittelyn aikana jokaisella oli oikeus esittää minulle kysymyksiä ja ajatuksia. Kysymyksiä herätti se, kun muutamat työntekijät ovat töissä säännöllisesti opiskelujen takia ja toiset tekevät epäsäännöllistä työaika. En voinut puuttua asiaan sen enempää, kuin että kaikki työntekijät, jotka tekevät viikonloppuja tai epäsäännöllistä työaika, osallistuvat listojen tekoon. Säännöllistä työaika toteuttavat henkilöt täyttävät listat jo valmiiksi. Säännöllisen työajan vuoksi heillä ei ole mahdollisuutta ympyröidä kolmea työaikatoivetta. Poikkeustilanteissa voidaan vuoroja sopia ja vaihtaa.

## **6.2 Kehittämistutkimuksen toiminnallinen vaihe**

Esityksen lopuksi kerroin, mitä on tarkoitus tehdä. Ensimmäisenä työntekijöiden tulisi viikon aikana merkitä työvuoroluetteloon, mitkä viikonloput haluaa olla töissä ja mitkä vapaalla. Työvuoroluetteloon tulisi merkitä myös työajat, mitkä viikonloppuna haluaa tehdä. Lisäksi jokaisen työntekijän tulisi viikon sisällä lukea vielä reunaehdot läpi ja pohtia niitä työaika-autonomian kannalta. Alkuperäisenä tarkoituksena oli ensimmäisellä tapaamiskerralla saada reunaehdot valmiiksi, mutta suurin osa työntekijöistä koki, että haluaisivat vielä viikon mieltä ja ajatella niitä. Näin teimme. Reunaehdot allekirjoitettiin seuraavalla tapaamisella viikon kuluttua. Työntekijöiden merkitsemät viikonlopputyöt löytyvät liitteestä numero kolme.

Toiseksi viikonlopputyöiden jälkeen tehtävänä oli, että jokainen työntekijä merkitsisi kaikki muut mahdolliset työvuorot, milloin haluaisi olla töissä. Painotin työntekijöille, ettei heidän alussa tarvitse kantaa vastuuta työtunneista vaan keskittyisivät vain työvuorojen merkitsemiseen, kuitenkin niin, että reunaehdot toteutuvat. Monet työntekijät kuitenkin kokivat tärkeäksi, että he laskevat omat työtunnit, jotta osaavat valita heille oikeita työvuoroja. Tässä vaiheessa työvuoroluettelon tekoa työntekijöillä oli myös mahdollisuus ympyröidä kolme vuoroa, joita eivät haluaisi missään nimessä muutettavan. Ympyröity vuoro voisi olla vapaapäivä tai jokin yksittäinen vuoro. Työntekijöiden tähän saakka tehty työvuoroluettelo löytyy liitteestä numero neljä.

Työvuorojen merkitseminen herätti paljon kysymyksiä. Toteutimme työvuoroluettelon maaliskuulle, jolloin on ravitsemiskeskuksessa talvilomakuukausi. Joka viikko joku työntekijöistä oli lomalla. Lisäksi maaliskuussa oli viikko kymmenen, jolloin koulut olivat kiinni. Näin työntekijöitä kyseiselle lomaviikolle ei tarvittu niin paljon kuin normaalisti. Tähän sovittiin työntekijöiden kanssa yhdessä ratkaisu. Sari Jurva laittaa työvuoroluettelon viereen, paljonko työtunteja lomalaisten tulee tehdä, sekä kuinka paljon työntekijöitä tarvitaan poikkeusviikkona. Työntekijät kokivat lomakuukauden myös positiivisena. Heidän mukaansa oli helpompi suunnitella työvuoroluetteloa, kun työntekijöitä oli vähemmän.

Kuvion kuusi mukaan työntekijät etenivät nyt vaiheeseen neljä. Tämän tehtävän toteuttamiseen työntekijöillä oli aikaa jälleen viikko. Lisäksi oli tärkeää, että etenkin näin alkuvaiheessa työntekijöillä oli aikaa suunnitella vuoroja kotona perheen kanssa. Näin saatiin perheen ja työn yhteensovittaminen toteutumaan. Työyhteisön ilmapiiri oli hieman epäilevä mutta samalla myös odottava. Useat työntekijät olisivat halunneet jo edellisellä viikolla merkitä kaikki vuorot eivätkä vain viikonloppuvuoroja. Kerroin kuitenkin, että heillä on mahdollisuus muuttaa jaksotusta, jos työaika-autonomia otetaan käyttöön.

### **6.3 Kehittämistutkimuksen vaiheiden tarkastelu**

Työvuoroluettelo oli nyt täytetty. Se löytyy liitteestä numero viisi. Jokainen työntekijä oli merkinnyt työvuoroluetteloonsa haluamansa vuorot sekä ympyröinyt kolme vuoroa, joita ei haluaisi muutettavan. Työvuoroluettelovastaava kirjasi vuorot koneelle ja tarkisti listan. Tässä vaiheessa halusin itse olla mukana, sillä minun oli helpompi ymmärtää muutosvaihetta, kun näin, kuinka paljon muutoksia tulee tehdä. Osa työntekijöistä oli täyttänyt listaa täysin oikeiden tuntimäärien mukaan, mutta taas toisilla työntekijöillä työtunteja oli liikaa. Tämä osoitti työntekijöiden tunnollisuutta tutkimustani kohtaan, sillä jokainen oli merkinnyt vuorot tosissaan. Kokonaisuudessaan muutoksia tarvitsi tehdä erittäin vähän, kun otetaan huomioon, että lista oli ensimmäinen, minkä työntekijät tekivät. Kaikkiaan muutoksia tuli tehdä ainoastaan yhdeksään päivään kolmen viikon listassa, mikä on erittäin vähän. Jokainen viikonloppu oli merkitty oikein, joten viikonloppuihin ei muutoksia tarvinnut tehdä. Muutoksia tuli tehdä muutamiin vuoroihin, koska kolme työntekijää oli valin-

nut aamuvuoron, vaikka töitä oli vain kahdelle. Lisäksi yhdeltä päivältä puuttui kokonaan työntekijä, ja muutama päivä tarvitsi vuorojen sovittelua oikeille paikoille. Pienillä muutoksilla lista saatiin toimimaan. Työvuoroluettelo muutostarpeineen löytyy liitteestä numero viisi.

Työntekijöiden tehtävänä oli muokata työvuoroluetteloä niin, että jokainen päivä oli toimiva. Sari Jurva oli merkinnyt listan alapuolella tarvittavat muutokset. Nyt työntekijöillä oli viikko aikaa muuttaa listoja tiimityöskentelyllä. Muutosvaiheessa jokaisen oli joustettava ja ajateltava organisaation parasta. Työntekijät olivat tyytyväisiä jo laadittuun työvuoroluetteloön ja alkoivat mielellään korjata muutoksia tiimityöskentelyllä. Muutamien työntekijöiden mielestä tämä tuntui tärkeältä työltä, ja sitähan se olikin. Seuraavalla viikolla tarkoituksena oli päättää, otetaanko lista käyttöön vai ei. Päätökseen saivat vaikuttaa keittiön työntekijät sekä ravitsemispäällikkö Sari Jurva. Työvuoroluettelo päätettiin ottaa käyttöön ja uusi lista laitettiin alulle.

## 7 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI, SEURANTA JA POHDINTA

### 7.1 Kehittämistyön arviointi

Tässä vaiheessa tutkimusta siirryin kolmanteen toimintatutkimuksen vaiheeseen, arviointiin. Työntekijöiden oli tässä vaiheessa päätettävä, haluavatko he tekemänsä luettelon käyttöön. Valmis työvuoroluettelo löytyy liitteestä numero kuusi. Työntekijöillä oli ollut viikko aikaa muuttaa työvuoroluetteloon tarvittavat muutokset. Työntekijöiden asenne muutoksia kohtaan oli positiivinen. Eräs työntekijöistä oli joutanut ja tehnyt kaikki ratkaisevimmat muutokset, mikä kertoi hienosta yhteistyöstä. Muut työntekijät tukivat häntä ja sanoivat, että joku aina joustaa, ei kuitenkaan aina sama työntekijä.

Aloitin tapaamisen kyselemällä kuulumisia ja minkälaisia kokemuksia työntekijöillä oli luettelon laatimisesta jäänyt. Kukaan ei ollut kokenut työvuoroluettelon tekoa epämiellyttävänä, mutta mielipiteitä sen toteutustavasta oli. Toiset kokivat työvuoroluettelon tekemisen työlääksi, koska kotona täytyy miettiä omia työvuorojaan valmiiksi. Heidän mukaansa luettelo ja sen suunnittelu tulisi saada tehdä työajalla. Toisten mielestä oli puolestaan taas tärkeää, että mietitään kotona ja täytetään työvuorot ainoastaan töissä. Silloin heillä olisi aikaa miettiä rauhassa, mitä vuoroja haluaisi tehdä. Työvuorot saa merkitä ylös työajalla, mutta on selvää, ettei kotiväen kanssa voida pitää puhelinneuvotteluita työvuoroista kesken työpäivän.

Autonomisen työvuoroluettelon luomisessa kuluu jokaisella työntekijällä sekä palkkaan oikeuttavaa työaikaa että omaa vapaa-aikaa. Tavanomaisessa työvuorojärjestelmässä työnantaja suunnittelee työvuorot työajallaan ja saa tästä korvauksen. Tällöin työvuorojen suunnitteluun käytettävä aika sisältyy henkilön työaikaan kokonaisuudessaan. Autonomisessa työaikajärjestelmässä vastuun työvuorojen suunnittelusta kantavat suurimmaksi osaksi työntekijät itse. Autonomisen työaikajärjestelmän linjauksena on, ettei työaikaa käytetä työvuorojen suunnitteluun vaan ainoastaan niiden merkitsemiseen luetteloon. Itse en näe tässä ristiriitaa, sillä tavanomaisessa työaikajärjestelyssäkin työntekijät eivät saa korvausta vapaatoiveiden suunnittelusta. Järjestelmässä ei veloiteta ketään tekemään työajan ulkopuolella mitään tulevien työvuorolistojen järjestämiseksi, vaan tämä perustuu vapaaehtoisuuteen. Mikäli työntekijä kuitenkin haluaa vaikuttaa omiin työvuoroihinsa, voi hän va-



paa-ajallaan sovittaa aikatauluun läheistensä kanssa ja näin saa ikään kuin korvauksena näkemästään vaivasta ennalta tiedossa olevia vapaita. (Koivumäki–Aschan–Kasanen–Sinivaara–Vihersalo 2005, 9.)

Lisäksi muutamat työntekijät kokivat luettelon tekemisen turhauttavaksi, eivätkä he kokeneet työvuoroilla olevan mitään merkitystä heidän arkeensa. Heidän mukaansa työvuoroluettelon laatiminen kuuluu esimiehelle. Joukkoon mahtui myös kannustajia sekä innoittajia. Yhdessä tehdyt työvuoroluettelot tuntuivat joidenkin naisten mielestä myös oikeudenmukaisilta, sillä jokainen saa itse mahdollisuuden vaikuttaa siihen, mitä tekee ja milloin tekee. Ravitsemispäällikkö Jurvan mukaan työaika-autonominen luettelo olisi tärkeää etenkin viikonloppujen ja kokkiviikon kannalta. Kokkiviikon toiset kokivat raskeana työviikkona, jonka jälkeen he haluaisivat vapaan viikonlopun. Joillekin kokkivuoro taas toi puhtia viikonlopun töille. Jurvan mukaan tähän saataisiin työaika-autonomialla ratkaisu. Lisäksi erään työntekijän mielestä oli hienoa, kun oli mahdollisuus vaikuttaa, mihin aikaan tulee viikonloppuna töihin. Työntekijöiden mukaan heidän toiveitaan oli kuunneltu ennenkin hyvin. Vaikuttaminen kokonaan omiin työvuoroihin lisäsi työmotivaatiota.

Työvuoroluettelon tekoa työntekijöiden mukaan vaikeutti kuitenkin maaliskuulle asettuvat talvilomat. Työntekijöistä oli lomalla koko maaliskuun aina joku, minkä vuoksi seuraavan luettelon täyttäminen tuottaa haastetta työyhteisössä. Lisäksi työvuoroluetteloa tehdessä osa työntekijöistä vietti talvilomaa, jolloin heitä ei saatu kiinni. Tämä vaikeutti luettelon täyttämistä heidän osaltaan. Tähän heidän täytyi keksiä ratkaisu. Ehdotin heille, että luettelo lähetettäisiin aina sähköpostilla, mutta työntekijät eivät innostuneet tästä. Ensimmäistä luetteloa tehtäessä olisi lomalaisilta kohtuutonta vaatia osallistumista työvuoroluettelon tekemiseen, koska asia oli täysin uusi. Keskustelin lomalla olleiden kanssa asiasta, ja heidän mukaansa oli kuitenkin hyväksyttävää, että he eivät ole ehtineet muiden mukana täyttää luetteloa, vaan jouduivat täyttämään työvuorot kerralla.

Toinen haastava tekijä työvuoroluetteloa tehtäessä olivat sairauslomat. Todella moni työntekijä jäi sairauslomalle tai joidenkin työntekijöiden sairauslo-

mia jatkettiin maaliskuulle. Näin työvuoroluettelon laatiminen muokkautui koko ajan työntekijöiden poissaolojen mukaisesti.

Prosessi eteni toimintatutkimuksen läpivientiin saakka. Työvuoroluettelo päätettiin ottaa käyttöön ja sitä aletaan soveltaa Pellon ravitsemiskeskukselle toimivaksi toimintamalliksi. Työntekijät kokivat viikon olevan liian pitkä aika täyttää luettelo. Tästä lähtien ravitsemiskeskuksen työntekijät tekevät luettelon kerralla valmiiksi, jolloin turhat viikonloppuvuorot ja vapaat voi merkitä yhtä aikaa, ”samalta istumalta”. Tämä tulee tulevaisuudessa tehostamaan toimintaa ja nopeuttaa luettelon valmistusta ja esillepanoa. Työntekijöiden mielestä työaika kuluu työvuoroluettelon tekemiseen nyt epätasaisesti. Jotkut työntekijät käyttävät vuorojen merkitsemiseen puoli tuntia työajasta, kun taas toiset alle minuutin. Tämän työntekijät kokivat epäoikeudenmukaisena. Niinpä Jurvan ja työntekijöiden yhteispäätöksellä seuraava lista rakennetaan yhdessä palaverin aikana. Jokaisen työntekijän on ennen palaveria suunniteltava omat toiveet ja työvuorot. Tähän varataan aikaa alussa maksimissaan tunti, mutta ajan myötä työvuoroluettelon laatimiseen käytettävä aika vähenee. Näin menetellen työntekijöiden ei tarvitse käyttää vapaa-aikaansa luettelon suunnitteluun.

Kokonaisuudessaan työntekijöille jäi positiivinen kuva kehittämistutkimuksesta. Jätin ravitsemiskeskukseen Leena Ylitalon opetuskansion, jonka pohjalta hän on opettanut Pellon terveystieteiden keskuksessa sekä Lapin sairaanhoitopiirissä työaika-autonomiata. Kansio on nyt työntekijöiden luettavissa. (Ylitalo, Työaika-autonomian opetuspaketti 2011.)

## **7.2 Työaika-autonomian seuranta ravitsemiskeskuksessa**

Tässä vaiheessa tutkimusta oli toimintatutkimuksen seurannan aika. Halusin tutkia työvuoroluettelon vaikutuksia Maslowin tarvehierarkian ja työhyvinvoinnin mittareihin verrattuina. Ajallisesti tukittava aika on lyhyt, sillä työaika-autonomia antaa parempia tuloksia yleensä pitkällä aikavälillä (Koivumäki–Aschan–Kasanen–Sinivaara–Vihersalo 2005, 3). Opinnäytetyön valmistumisen kannalta ja kehitystyön loppuun viemisen kannalta oli tärkeää selvittää työntekijöiden ajatuksia luettelon loputtua.

Tässä kohtaa tutkimusta hoidin asian Sari Jurvan kautta. Tämä oli hyvä ratkaisu työntekijöiden sekä Jurvan kannalta, koska ajankäytön vuoksi Jurva pystyy näin tarkistamaan jokaisen työntekijän mielipiteen ja ajatuksen, ja työntekijät saivat myös aikaa miettiä mielipidettään. Lähetin Jurvalle ennalta suunniteltuja kysymyksiä, joiden pohjalta hän saattoi koota mielipiteitä prosessista ja työaika-autonomiasta. Jurva toteutti palautteen keräämisen suljetun lippuäänestyksen periaatteella niin, että jokainen työntekijä sai käydä työaikana vastaamassa kysymyksiin ja kirjoittaa kommentteja asiasta. Kaikki eivät kokeneet tärkeäksi kommentoida, mutta suurin osa kuitenkin vastasi kysymyksiin, mikä oli tärkeää opinnäytetyön kannalta. Vastauksia sain yhteensä kymmenen.

Ensimmäisessä kysymyksessä halusin selvittää, onko autonominen työvuoroluettelo toiminut käytännössä. Vastauksia oli kymmenen, joista kahdeksan mukaan työvuorolista oli toiminut hyvin ja moitteettomasti. Kaksi vastaajaa vastasi, että ehkä, mikä kertoo vielä listan uutuudesta. Jo ensimmäisen luettelon jälkeen vastauksista voin päätellä, että se on toiminut hyvin käytännössä.

Toisessa kysymyksessä selvitin työaika-autonomian tärkeimmäksi hyödyksi luokiteltua asiaa. Kysyin, helpottiko työvuorolistan tekeminen vapaa-ajan suunnittelua. Tähän kysymykseen yhdeksän kymmenestä koki työaika-autonomian vaikuttavan positiivisesti vapaa-aikaan. Sain tästä myös suullista kommenttia. Erään työntekijän mukaan hänen oli helpompi sopia lapsen kanssa yhteisistä viikonlopuista ja toivoa ne vapaiksi.

Kolmantena asiana halusin selvittää, miten tiimityönä tehty työaikaluettelo vaikutti tiimityöskentelyyn ja työilmapiiriin. Tähän en odottanut mitään suuria muutoksia, sillä luetteloja oli tehty vasta yksi. Puolet työntekijöistä koki, ettei vaikutusta vielä ole, mutta kuitenkin puolet koki luettelon parantaneen jo nyt yhteistyötä. Tämä oli positiivista ja antaa hyvän ennusteen myös tulevaisuuteen työaika-autonomian toteuttamisen kannalta.

Viimeisenä selvitin, toimiko luettelon tekeminen oikeudenmukaisesti jokaista työntekijää kohtaan. Vastaajista kolme koki työvuoroluettelon toimineen oi-

keudenmukaisesti, mutta heitä askarruttivat tulevaisuuden työvuorot. Vastajista suurin osa koki luettelon olevan oikeudenmukainen ja muutaman ”hydynaamankin” vastauksiin olin saanut. Uskon, että tästä on Pellon ravitsemiskeskuksen hyvä jatkaa matkaa eteenpäin. Sen täytyy palata toimintatutkimuksen vaiheeseen yksi ja suunnitella ja ennen kaikkea kehittää työvuoroluettelon laatimista enemmän ja toimivammaksi, jolloin saadaan toimintatutkimuksen spiraali jatkumaan.

Vertailen vielä vastauksia Rauramon työhyvinvoinnin ja Maslowin tarvehierarkian tasoihin. Kuviossa seitsemän olen kuvannut vasemmalle puolelle Maslowin näkökulman sekä Rauramon mietteet Maslowin tarvehierarkian yhdistämisestä työhyvinvointiin organisaatiossa ja työntekijöille. Oikealla puolella olen kuvannut, kuinka Pellon ravitsemiskeskuksen työntekijöiden kommentit ja ajatukset tukevat teoriaa Maslowin tarvehierarkian yhdistämisestä työaika-autonomian hyötyihin. Kuviossa työntekijöiden kommentoima palsta on otettu suoraan esitetyistä kysymyksistä ja niiden vastauksista. Lisäksi tulkitsin palstaan myös ravitsemiskeskuspäällikkö Sari Jurvan ajatuksia työntekijöiden näkökulmasta.

Maslowin ja Rauramon näkökulma työhyvinvointiin	Pellon ravitsemiskeskuksen työaika-autonomian näkökulma
<p><b>5 Itsensä toteuttamisen tarve</b>  <b>Maslow:</b> Elämäntarkoituksen löytäminen, itsensä toteuttaminen  <b>Organisaatio:</b> Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus  <b>Työntekijä:</b> Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito.</p>	<p>Työntekijät saavat työaika-autonomiassa toteuttaa itseään suunnittelemalla itse työvuoronsa. Työntekijät saavat vaikuttaa esimerkiksi siihen, milloin ovat vapaalla. Parempia tuloksia saadaan varmasti tulevaisuudessa.</p>
<p><b>4 Arvostuksen tarve</b>  <b>Maslow:</b> Ihmisen tarve tuntee itsensä arvokkaaksi  <b>Organisaatio:</b> Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut.  <b>Työntekijä:</b> Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä.</p>	<p>Työnantajan näkökulmasta työn toiminnan kehittäminen, ja työntekijöiden palkitseminen ja motivointi.</p> <p>Työntekijöiden arvostuksen tarve näkyy siinä, että he saavat itse vaikuttaa työvuoroihin.</p>
<p><b>3 Liittymisen tarve</b>  <b>Maslow:</b> Yhteenkuuluvuus, rakkaus, tahto antaa ja vastaanottaa hellyyttä  <b>Organisaatio:</b> Työyhteisö, johtaminen, verkostot.  <b>Työntekijä:</b> Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutokset</p>	<p>Työntekijöiden kokemukset yhteistyön ja tiimityön lisääntymisestä olivat positiiviset. Ulkoinen ja sisäinen yhteistyö alkaa tulevaisuudessa toimia vielä paremmin.</p>
<p><b>2 Turvallisuuden tarve</b>  <b>Maslow:</b> Suoja fyysisiltä ja taloudellisilta onnettomuuksilta  <b>Organisaatio:</b> Työsuhde, työolot.  <b>Työntekijä:</b> Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat</p>	<p>Työntekijät kokivat työvuoroluettelon ja työympäristön oikeudenmukaiseksi.</p>
<p><b>1 Psykofysiologiset perustarpeet</b>  <b>Maslow:</b> Perustarpeet, kuten ruoka, vesi ja uni.  <b>Organisaatio:</b> Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto.  <b>Työntekijä:</b> Terveelliset elämäntavat</p>	<p>Työntekijät kokivat, että heillä on helpompi järjestellä vapaa-aikaa. Lisäksi työntekijöillä mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin.</p>

Kuvio 7. Maslowin ja Rauramon näkökulma työhyvinvointiin verrattuna Pellon kunnan ravitsemiskeskuksen työaika-autonomian näkökulmaan.

### 7.3 Pohdintaa kehittämistyöstä ja työaika-autonomiasta

Työaika-autonomia oli minulle täysin vieras käsite ennen opinnäytetyön kirjoittamista. Alussa ajattelin, miten työvuoroluettelo, joka on työntekijöiden itse tekemä, voisi toimia. Nyt ajattelen sen olevan täysin mahdollista. Työaika-autonomialla on helpotettu niin vuorotyöläisten arkea kuin esimiesten työvuoroluettelon tekemistä. Kaikki eivät koe työaika-autonomiaksi vaihtoehdoksi, koska muutamat työntekijät voivat esimerkiksi harrastusten tai muiden vapaa-ajan menojen mukaan merkitä aina tiettyjä vuoroja itselleen. Itse kuitenkin opinnäytetyöni jälkeen koen, että jos työaika-autonomia toimii oikein, kenenkään ei pitäisi tuntea asiassa vääryyttä. Olen jatkossa työaika-autonomian puolestapuhuja niin ravitsemisalaille kuin muillekin vuorotyöaloille.

Opinnäytetyössä tein kehittämistyön Pellon ravitsemiskeskuksessa työvuoroluettelon laatimiseen. Kehittämistehtävässäni onnistuin hyvin, sillä työntekijät lähtivät mielellään kokeiluun mukaan. Tärkeimpänä mittarina onnistumisessa pidän sitä, että saimme työntekijöiden kanssa työvuoroluettelon tehdyksi ja läpiviedyksi organisaatioon. Työvuoroluettelon laatimista vaikeuttivat normaaliolosuhteisiin nähden työntekijöiden talvilomat, jotka sijoittuvat juuri maaliskuulle. Kuitenkin työntekijöiden kanssa saimme soviteltua työvuorot niin, että työvuoroluettelosta tuli toimiva. Luettelon tekemisessä tärkeässä roolissa oli ravitsemispäällikkö Sari Jurva, joka kannusti ja tuki työntekijöitään tutkimuksen aikana hyvin. Hän antoi työntekijöiden käyttää työaika luettelon tekemiseen. Ajat yhteisiin palavereihin järjestäytyivät hyvin.

Kokonaisuudessaan tutkimus onnistui, mutta kehitettävää jäi. Prosessin aikana olisi pitänyt huomioida paremmin työntekijöiden lomat ja poissaolot. Työvuoroluettelon tekovaiheessa muutamia työntekijöitä oli lomalla, minkä vuoksi heidän vaikutusmahdollisuudet omiin vuoroihinsa olivat huonot. Tämä olisi pitänyt huomioida ja tehdä suunnitelma, miten poissaolijat pystyvät merkitsemään omat vuoronsa ja työaikansa. Työntekijät ymmärsivät tässä vaiheessa, että kysymyksessä on ensimmäinen tutkimus, mutta tulevaisuudessa tähän asiaan on kiinnitettävä huomiota. Lisäksi useat sairauslomat sekoittivat työvuoroluettelo ja sen tekemistä, mikä näkyi luettelon tekovaiheessa. Monet työntekijät olettivat toisen työntekijän olevan poissa ja laskivat omia

vuorojaan sen varaan. Sairauslomia ei voida poistaa tulevaisuudessakaan, mutta luettelon tekemisestä sairauslomalla tai sairausloman sijaisuudesta johtuvista ylitöistä olisi pitänyt tehdä jokin tarkempi linjaus.

Työaika-autonomia on ravitsemisalalla erittäin uusi toimintamalli. En tiedä, käytetäänkö missään muualla keittiö- tai ravintolaympäristössä tätä menetelmää. Ravitsemisalalla työaika-autonomiia voitaisiin hyödyntää myös työn tehostamiseen. Toimeksiantajallani oli rutinoituneet työntekijät, jotka oli koettu jo hyväksi, mutta ajan myötä myös työaika-autonomiasta voisi kokeilla. Lisäksi työvuoroluettelon tekemistä voisi kehittää edelleen yhteisöllisempään suuntaan, kuten ravitsemiskeskuksessa on tarkoitus. Yhteisessä lyhyessä palaverissa sovittaisiin yhdessä työvuorot, jolloin kukaan ei saisi etuoikeutta luetteloiden täyttämiseen.

Kehittämistehtävän pohjalta päättelen, että työaika-autonomiia voitaisiin soveltaa myös muihin ravitsemiskeittäisiin. Toivonkin, että joku keittiöalan ammattilainen saisi tästä ajatuksen viedä autonomian myös muualle. Mielestäni työaika-autonomian toteuttaminen on mahdollista myös isommissa keittiöissä, joissa työntekijöitä on enemmän. Opinnäytetyöhön tämä 14 hengen ryhmä oli sopiva. Koen, että autonomista työvuorosuunnittelua voisi kokeilla ja kehittää myös muihin ammatteihin vuorotyötä tekeville, kuten kuljetusalalle. Siellä haasteita aiheuttaisivat tiimit ja niiden työvuorot, mutta onhan esimerkiksi Pellon terveyskeskuksessakin käytössä tiimit, ja silti autonomia toimii. Työaika-autonomia on työn kehittämistä nykyaikaisempaan suuntaan.

Tutkimuksen luotettavuutta hankaloittaa seurannan lyhyt aika. Esitänkin jatkotutkimusehdotuksena seurantakyselyn tekemistä Pellon ravitsemiskeskuselle siitä, mitä työaika-autonomia antaa tulevaisuudessa. Opinnäytetyössä ehdin tutkia ainoastaan kolmeviikkoisen jakson ajan työntekijöiden ajatuksia ja kokemuksia. Jatkotutkimuksessa voitaisiin hyödyntää luomaani ehdotusta Maslowin tarvehierarkiaan sekä Rauramon Työhyvinvoinnin tasot -malliin.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan mielenkiintoinen. Opinnäytetyö opetti ja kehitti minua työntekijänä. Tulevaisuudessa panostankin työpaikkojen kehittämiseen ja haluan osana tulevia työpaikkojani tuoda työaika-

autonomiaa esille ja kehittää sitä myös muille toimialoille. Lisäksi koen opin-  
näytetyöni olevan siirrettävissä myös muihin keittiöympäristöihin ja ravitse-  
miskeskuksiin. Minua on pyydetty työstämään työaika-autonomiamallia myös  
kuljetusyritykseen. Päätän työni Jurvan sanoihin: ”Saathiinhan se toimihmaan  
keittihöönki!”



## LÄHTEET

- Ahokas, M. 2005. Kurt Lewin. Kenttäteoria, ryhmädynamiikka ja toimintatutkimus. – Teoksessa Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä. (toim. V. Hänninen – J. Partanen – O-H. Ylijoki), 105–128. Jyväskylä: Kirjapaino Oy.
- Ahonen, S – Saari, S – Syrjälä, L. – Syrjäläinen, E. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Castrén, A-M. 2007. Työn ja perheen tasapaino: sääntelyä, tutkimusta ja kehittämistä. Oppimisverkostot työn ja perheen tasapainon rakentajina -hankkeen julkaisuja. Helsingin yliopisto. Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia.
- CGI. 2014. Inhimillistä työajanhallintaa. Osoitteessa <http://www.cgi.fi/titania>. 15.5.2014.
- Coopperieder, F. 1980. Staff input in scheduling boosts morale. The Nurse. Hospitals. August 1980. No 1. 59–61.
- Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravitsemisalalla. Vantaa: Hasaprint Direct Oy.
- EY/88/2003. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2003/88/EY. Osoitteessa: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:299:0009:0019:fi:PDF>. 18.11.2003.
- Green, C. 2000. Classic in the History of Psychology. Toronto: Ontario: York University. Osoitteessa <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. 2.5.2014.
- Hakola, T. – Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosuunnittelu hoitoalalla. Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakola, T. 2005. Työaika-autonomiaan perustuvien työvuorosuunnittelumallien kehittäminen, toimivuus ja vaikuttavuus. Seurantakysely. TTL työaikapalvelu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Heikkinen, L.T. – Rovio, E. – Kiilakoski, T. 2007. Toimintatutkimus prosessina. – Teoksessa Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat (toim L.T. Heikkinen – E. Rovio – L. Syrjälä), 78–93. Vantaa: Dark Oy.
- Heikkinen, L.T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. – Teoksessa Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat (toim. L.T. Heikkinen – E. Rovio – L. Syrjälä), 16–38. Vantaa: Dark Oy.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Kirjayhtymä Oy.

- Hung, R. 2002. Succes Stories. A Note on Nurse Self- scheduling. NURSING ECONOMICS/January-February 2002/ Vol. 20/No1.
- Jurva, S. 2014. Pellon kunnan ravitsemiskeskuksen ravitsemispäällikön haastattelu 3.1.2014.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen yliopistopaino Oy: Juvenes Print. (toim: Heikkinen, R.).
- Koivumäki, M. – Aschan, H. – Kasanen, R. – Sinivaara, M. – Vihersalo, M. 2005. Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia. Tutkimus- ja kehittämishanke. HYKS. Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin vanhusten palvelussa. Loppuraportti. Julkaisuja sarja B 03/2005. HYKS. Jorvin sairaala.
- Koivumäki, M. 2006. Työsuojelurahasto. Hyviä kokemuksia työaika-autonomiasta Espoossa. Osoitteessa <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke/?h=102325&n=tiedote>. 13.1.2014.
- Lapin sairaanhoitopiiri. 2013. Kehittäminen ja tutkimus. Kehittämishankkeet. Inhimillisesti tehokas sairaala. Työaika-autonomia. Työaika-autonomia osana joustavia työaikajärjestelyjä. Osoitteessa <http://www.lshp.fi/default.aspx?nodeid=11495&contentlan=1>. 21.1.2014.
- Majoitus-, ravitsemis- ja palvelualojen työehtosopimus työntekijälle. 1.4.2012-30.4.2014. Osoitteessa [http://www.finlex.fi/data/tes/stes4143-PT13Majoityont\\_korj\\_1204.pdf](http://www.finlex.fi/data/tes/stes4143-PT13Majoityont_korj_1204.pdf). 4.2.2014.
- Maslow, A. 1943. A Theory of human motivation. Psychologian rewiev 50, 370–396.
- Ojala, U. 2005. Työajan suunnittelu arjen rutiiniksi. Tehy 15/2005, 30.
- Otala, L. – Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Pellon ravitsemiskeskus. Pellon kunta. 2014. Osoitteessa <http://www.pello.fi/asukkaille/kuntalainen/hallintokunnat/tekninen-toimi/ravintohuolto.html>. 7.3.2014.
- Potter, S. A Social history of the T-group. The human relations laboratory. Osoitteessa [http://www.psicopolis.com/Kurt/tgroupstory.htm#\[1\]](http://www.psicopolis.com/Kurt/tgroupstory.htm#[1]). 2.5.2014.
- Rantaniemi, J. 2013. Autonominen työvuorosuunnittelu. Sähköpostikeskustelu. 20.11.2013.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Räsänen, R. 2002. Toimintatutkimuksen kautta interkulttuuriseen opettajakoulutukseen Oulun yliopistossa. – Teoksessa Interkulttuurinen opettajainkoulutus. Utopiasta todellisuudeksi toimintatutkimuksen avulla. (toim. R. Räsänen – K. Jokikokko – M-L. Järvelä T, Lamminmäki-Kärkkäinen), 117–138.
- Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulun yliopisto. Opettaja koulutuslaitos. Osoitteessa <http://herkules.oulu.fi/isbn951425340X/isbn951425340X.pdf>. 8.2.2014.
- TAL. Työaikalaki 9.8.1996/605. Osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Ty%C3%B6aikalaki>.
- Timonen, T. 2014. Pellon laitostoimen johtajan haastattelu 3.1.2014.
- TSL. Työsopimuslaki 23.8.2002/738. Osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>. 18.2.2014.
- TTL. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2>. 18.2.2014.
- Työterveyslaitos. 2005. Jorvin sairaalan ja Espoon kaupungin vanhusten palvelu: Työaikasuunnittelusta yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia. TYKES-kehittämishanke. Osoitteessa [http://www.ttl.fi/duunitalkoot/dokumentit/20070112\\_Jorvin\\_sairaala.pdf](http://www.ttl.fi/duunitalkoot/dokumentit/20070112_Jorvin_sairaala.pdf). 21.1.2014.
- Ylitalo, L. – Pitkänen, M. 2010. Työaika-autonomia Lapin sairaanhoitopiirissä. Kysely osastonhoitajille ja luettelovastaaville sekä teho-osaston henkilökunnalle. Osoitteessa [file:///C:/Users/Sarita/Downloads/Microsoft%20Word%20-%20TAA\\_Yhteenveto%20raporteista%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Sarita/Downloads/Microsoft%20Word%20-%20TAA_Yhteenveto%20raporteista%20(1).pdf). 22.3.2014.
- Ylitalo, L. 2011. Työaika-autonomian opetuspaketti. ParasTAA. 2011.
- Ylitalo, L. 2014. Lapin sairaanhoitopiirin työaika-autonomia asiantuntijan haastattelu. 11.2.2014.

**LIITTEET**

Esitys	Liite	1
Reunaehdot	Liite	2
Työvuoroluettelo 1. vaihe	Liite	3
Työvuoroluettelo 2. vaihe	Liite	4
Työvuoroluettelo muutosvaihe	Liite	5
Valmis työvuoroluettelo	Liite	6

# Työaika-autonomian kokeilu Pellon ravitsemiskeskukseen 28.1.2014

## 1. Aloitus

- ❖ Tervehdi ja esittele itsesi
- ❖ Koulu mistä tullen (Rovaniemen ammattikorkea ja res- tonomi)
- ❖ Opinnäytetyö keskuskeittiölle → mukavaa kansaa!
- ❖ Herättely: Olettako kuulleet työaika-autonomiasta?
  - kyllä → hyvä juttu
  - ei → "no sitte alama opettelheen uutta!"

## 2. Työaika-autonomia teoriassa

- ❖ Suunnittelen itse työvuoroni
- ❖ Monimutkaisemmin työaika-autonomian periaatteita ovat:
  - oikeudenmukaisuus
  - vastuullisuus
  - tasa-arvoisuus
  - avoimuus
  - vastavuoroisuus
  
- ❖ Työaika-autonomia on kehitetty helpottamaan vuorotyöntekijän arkea (perheen ja työn yhteen- sovittaminen).

## 3. Työaika-autonomia käytännössä Pellon ravitsemis- keskuksessa

- ❖ KOKEILU toimiiko ravitsemiskeskukseen ja Pelloon
- ❖ Jokainen suunnittelee porukalla omat vapaa viikonlo- put, kokkivuorot ja vapaapäivät
  
- ❖ Toivon positiivista asennetta
- ❖ Mahdollisuus tulevaisuudessa vielä vaikuttaa käytän- töön ja toimintatapoihin

## **Työaika-autonomian taustaa**

- ❖ Suomeen vuonna 2001
- ❖ Pellon terveystieteiden keskus 2012–2013
- ❖ Nyt teille kokeiluun → harvinainen vielä ravintoloissa

## **4. Työaika-autonomian hyödyt**

- ❖ Tiimityön vahvistuminen
- ❖ Työn motivaation lisäys
- ❖ Työaikoihin vaikuttaminen
- ❖ Uusi ulottuvuus → nykyaikaan

→ Nämä kaikki tutkittuja, mutta **itse voit vaikuttaa siihen mitä hyötyjä siitä sinulle on!**

## **5. Miten tästä eteenpäin?**

- ❖ Meillä on neljä tapaamiskertaa
- ❖ Teille tehdään myös maaliskuulle oikea lista → toivon kuitenkin sitoutumista

**1. Reunaehdot ja vapaaviikonloput (28.1.2014)**

**2. Aamu- ja iltavuorot + 3 toivetta (4.2.2014)**

**3. Mahdolliset muutokset (10.2.2014)**

**4. Palaute, ajatukset... Otetaanko työvuorolista käyttöön? (24.2.2014)**

## **6. Tänäpäin:**

- ❖ Reunaehdot → Onko ok? Muutoksia?
- ❖ Vapaa viikonloput

## **7. Opinnäytetyössä ei tule näkymään kenenkään muun kuin Sarin nimi**

## **8. Kysyttävää?**

**KIITOS!**

## Autonomisen työvuorolistan reunaehdot

- ❖ Toivomuksia 1-3 päivää, nämä voidaan muuttaa vain työnantajan pakkovasta syystä! Merkataan ympyröimällä vuoro omaan työvuorolistaan
- ❖ Listassa on oltava vähintään yksi viikonloppuvapaa jokaisessa 3 viikon työvuorolistassa, jokaisella työntekijällä. Viikonloppuvapaa voi olla pe-la, **la-su** tai su-ma. Yleensä käytetään lauantai- sunnuntai vapaita.
- ❖ Ilta- ja aamuvuoroja on suunnilleen yhtä paljon aina listassa.
- ❖ Työpäivän aikana toivottavaa olisi, että työntekijöitä olisi vähintään 10, ravitsemispäällikkö mukaan lukien. Tällä työväellä ei välttämättä ehdi leipomaan/siivoamaan, mutta ihanne olisi 12 työntekijää joka arkipäivä
- ❖ Viikonloppuisin töissä on kolme henkilöä työparia vaihdellen
- ❖ R-vuoron viikolla (ma-pe) tekee yksi ja sama henkilö.
- ❖ Jokainen työntekijä voi olla korkeintaan 7 päivää peräkkäin töissä
- ❖ Listavastaava (Sari Jurva) pitää kirjaa pyhätöiden määrästä, jotka tulee huomioida työvuoroja suunniteltaessa (tasapuolisuus)
- ❖ Jokaiselta työntekijältä voidaan vaihtaa 5-6 vuoroa, jos määrä ylittyy listavastaavan (Sari Jurvan) on keskusteltava asiasta työntekijän kanssa.
- ❖ Listan yhteenvetoa tehtäessä on syytä punnita eri vaihtoehtoja, jotta autonomia toteutuu kaikkien kohdalla. Tiimityö on tärkeää, jotta listat saadaan toimiviksi → kaikilla vastuu onnistumisesta
- ❖ Listavastaava (Sari Jurva) toimittaa työvuorolista pohjan työntekijöille ja varmistaa, että jokaisella työntekijällä on viikko aikaa tehdä oma suunnitelmansa! Jos listassa ei ole merkintöjä on listavastaavalla oikeus tehdä työvuorot parhaaksi katsomalla tavalla.
- ❖ Juhlapyhien (joulu, pääsiäinen, vappu, juhannus yms.) työvuorot sovitaan erikseen. Juhlapyhät voidaan joko jakaa tai pitää kokonaisina. Juhlapyhät ovat yleensä vuorovuosina vapaat.
- ❖ Kesälomat sovitaan erikseen työnantajan kanssa. Kesälomat pyritään järjestämään kesäkuukausien aikana kesä- heinä ja elokuussa.
- ❖ Mikäli työntekijä kieltäytyy tekemästä autonomista listaa, listavastaava tekee hänen työvuorolistaansa.
- ❖ Työvuorolistaa tehtäessä on noudatettava yllä mainittuja sääntöjä, sekä työehtosopimusta, että työlainsäädäntöä

- ❖ Mikäli työvuorosuunnitelmaa ei saada toimivaksi yksikön sisällä, eikä listavastaavankaan yhteistyöllä (jos eri kuin esimies) tekee ravitsemispäällikkö päätökset työvuoroista!
- ❖ Listavastaavan (Sari Jurvan) ollessa poissa hän huolehtii työntekijöille tehtäväksi pitempi aikaisen listan, esimerkiksi 6vk.
- ❖ Työvuorolistaa tehtäessä on noudatettava yllä mainittuja sääntöjä, sekä työehtosopimusta, että työlainsäädäntöä
- ❖ Työajat:
  - **a** 06.00-13.00 arkisin
  - **A** 06.00-14.00 ma-la, sunnuntaina 06.00-13.30
  - **R** 06.30 -14.30 ma-pe (koko viikon sama työntekijä)
  - **R** 06.30 – 14.45 la-su
  - **c** 07.00 - 14.00 arkisin
  - **C** 07.00 – 15.00 arkisin
  - **E** 08.00 – 16.00 arkisin
  - **j** 10.45 -18.00 arkisin
  - **J** 10.00 – 18.00 arkisin
  - **F** 09.30 – 17.30 lauantaisin
  - **f** 10.30 – 17.30 sunnuntaisin



Sari Jurva  
ravitsemispäällikkö

(Päivitetty: 02/2014)



Tjci

B3 - Työvuorot/tehtävät/sijoitukset - Suunnitelman jaksonäkymä T1200  
04/14 03.03.14-23.03.14

Rivi	Tl	Lnimi	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
			ma	ti	ke	to	pe	la	SU	ma	ti	ke	to	pe	la	SU	ma	ti	ke	to	pe	la	SU	
001	RT																							A 6.00-13.00
002	RT							V	V													A	R	A 6.00-14.00
003	RT							A	R															R 7.30-14.30
004	RT																							C 7.00-14.00
005	RT																							C 7.00-15.00
006	RT		H	H	H	H	H	H	H															E 8.00-16.00
007	RT		H	H	H	H	H	H	H		K	K					R	R	R	R	R			J 16.45-18.00
008	RT		H	H	H	H	H	H	H						R	F								J 10.00-18.00
009	RT		H	H	H	H	H	H	H		K	K			V	V								F 9.30-17.30
010	RT														V	V								F 10.30-17.30
011	RT																							
012	RT																							
013	RT														V	V	H	H	H	H	H	H	H	
014	RT														A	R								
015	KT		R	R	R	R	R	V	V															
016	RT		H	H	H	H	H	H	H															

R-vuoro  
= uuttuu!

II

B3 - Työvuorot/tehtävät/sijoitukset - Suunnitelman jaksonäkymä T1200  
04/14 03.03.14-23.03.14

Rivi	T1	Lnimi	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
			ma	ti	ke	to	pe	la	SU	ma	ti	ke	to	pe	la	SU	ma	ti	ke	to	pe	la	SU
001	RT	a	A	(7-14)	J	7-14	7-14	V	V	J	C	E	C	A	V	V	C	J	A	V	V	A	R
002	RT		7.00	6.00	7.00	10.00	6.00			8.00	7.00	6.00	7.00			7.00	7.00	10.00	6.00				
003	RT		15.00	14.00	14.15	18.00	13.00	(V)	(V)	15.30	15.00	14.00	14.00	VP	J.30	6.00	7.00	7.00	10.00	6.00	V	V	V
004	RT		A	J	C	V	V	A	R	A	C	J	C	A	V	V	E	C	A	J	C	V	V
005	RT		S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
006	RT		H	H	H	H	H	H	H	C	C	C	C	V	V	C	C	C	C	V	V	V	V
007	RT		J	E	C	A	V	9.30	9.30	R	R	R	R	R	(V)	(V)	(V)	E	J	A	(9)	V	V
008	RT		H	H	H	H	H	H	H	C	K	K	C	C	V	V	R	R	R	R	R	V	V
009	RT		H	H	H	H	H	H	H	J	A	C	C	J	R	F	V	V	J	E	A	V	V
010	RT		H	H	H	H	H	H	H		K	K		V	V								
011	RT		C	J	A	V	J	6.30	6.30	(V)	E	C	J	A	(V)	(V)	J	C	E	J	A	V	V
012	RT																						
013	RT		10-18	7-15	6-14	7-14	6-13	10-18	7-15	10-19	6-14	8-15	(7-14)	(V)	(V)	H	H	H	H	H	H	H	H
014	RT		C	E	C	J	A	V	V	I	A	K	J	I	A	R	V	J	A	C	V	V	V
015	KT		R	R	R	R	R	VP	VP					a	v	v							
016	RT		H	H	H	H	H	H	H														

- Q 6.00-19.00
- A 6.00-14.00
- R 7.30-19.30
- C 7.00-14.00
- C 7.00-15.00
- E 8.00-16.00
- J 10.45-18.00
- J 10.00-18.00
- F 9.30-17.30
- # 10.00-17.30

Tunnit

76.30 5 lomapäivää  
100.15 2 lomapäivää  
92.30 4 lomapäivää

97.15 3 lomapäivää  
114.45 ei loma  
R-vuoro puuttuu! OK

Työvuoroluettelon muutosvaihe

Liite 5

TYÖVUOROTAU LUKKO								10.02.2014 14:44:58															
04/14								03.03.14-23.03.14															
ma	ti	ke	to	pe	la	SU	ma	ti	ke	to	pe	la	SU	ma	ti	ke	to	pe	la	SU	Laskenta-	Tehyjä	
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	päiviä	tunteja	
	6:00-14:00	7:00-14:00	10:00-18:00	7:00-15:00	7:00-14:00	V	10:00-18:00	7:00-15:00	8:00-16:00	7:00-15:00	6:00-13:00	V	V	7:00-15:00	10:00-18:00	6:00-14:00	V	V	6:00-14:00	10:30-17:30	21	116:00	
	7:00-15:00	6:00-14:00	V	10:00-18:00	6:00-13:00	V	8:00-16:00	10:00-18:00	6:00-14:00	7:00-15:00	V	9:30-17:15	6:00-14:00	7:00-15:00	7:00-14:00	10:00-18:00	6:00-13:00	V	V	6:00-14:00	21	107:45	
	6:00-14:00	10:00-18:00	7:00-15:00	V	V	6:00-14:00	6:00-14:00	7:00-15:00	10:00-18:00	7:00-15:00	7:00-15:00	V	V	8:00-16:00	6:00-14:00	7:00-15:00	10:00-18:00	7:00-15:00	V	V	21	120:15	
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	0	0:00
	H	H	H	H	H	H	7:00-14:30	7:00-15:00	7:00-14:00	7:00-15:00	7:00-15:00	V	V	7:00-15:00	7:00-14:00	7:00-14:00	7:00-15:00	7:00-14:00	V	V	14	76:30	
	10:00-18:00	9:00-16:00	7:00-15:00	6:00-14:00	V	9:30-17:30	6:30-14:30	6:30-14:30	6:30-14:30	6:30-14:30	6:30-14:30	V	V	V	16:00	10:00-18:00	14:00	13:00	V	V	21	118:30	
	H	H	H	H	H	H	7:00-14:30	K 8:30-15:30	K 8:30-15:30	7:00-15:00	7:00-15:00	V	V	6:30-14:30	6:30-14:30	6:30-14:30	6:30-14:30	6:30-14:30	V	V	14	78:00	
	H	H	H	H	H	H	10:00-18:00	6:00-14:00	7:00-15:00	7:00-15:00	10:00-18:00	6:30-14:45	10:30-17:30	V	V	10:00-18:00	8:00-16:00	6:00-14:00	V	V	14	79:15	
	H	H	H	H	H	H	7:00-15:00	K	K	7:00-15:00	7:00-15:00	V	V	7:00-15:00	7:00-15:00	7:00-15:00	V	V	9:30-17:30	6:00-13:30	12	63:30	
	7:00-14:00	10:00-18:00	6:00-13:00	V	10:00-18:00	6:30-14:45	V	8:00-16:00	7:00-15:00	10:00-18:00	6:00-13:00	V	V	10:00-18:00	7:00-15:00	8:00-16:00	10:00-18:00	6:00-14:00	V	V	21	116:15	
	8:00-16:00	6:00-13:00	10:00-18:00	6:00-14:00	7:00-15:00	V	6:00-13:00	7:00-15:00	10:00-18:00	6:00-13:00	7:00-15:00	V	V	10:00-18:00	6:00-13:00	7:00-15:00	10:00-18:00	15:00-14:00	V	V	21	115:00	
	10:00-18:00	7:00-15:00	6:00-14:00	7:00-14:00	6:00-13:00	V	7:00-15:00	10:00-18:00	6:00-14:00	8:00-16:00	7:00-14:00	V	V	H	H	H	H	H	H	H	14	77:00	
	7:00-14:00	8:00-16:00	7:00-14:00	10:45-18:00	6:00-14:00	V	10:45-18:00	6:00-14:00	M	10:00-18:00	10:45-18:00	6:00-14:00	6:30-14:45	V	V	10:00-18:00	6:00-14:00	7:00-14:00	V	V	20	107:00	
	6:30-14:30	6:30-14:30	6:30-14:30	6:30-14:30	6:30-14:30	V	7:00-15:00	7:00-14:00	7:00-15:00	6:00-13:00	V	V	V	6:00-14:00	10:00-18:00	6:00-13:00	V	10:00-18:00	6:30-14:45	10:30-17:30	21	116:15	
	H	H	H	H	H	H	8:00-15:00	8:00-15:00	8:00-15:00	8:00-15:00	8:00-15:00	V	V	8:00-15:00	8:00-16:00	8:00-15:02	8:00-16:00	V	V	V	14	65:02	
	9	8	7	7			13	12	11	14	12			10	11	13	10	9			21	0:00	
	Ei toimi				toinen itävuorolainen ei puuttanut		3 illassa			13	kolme 06:00 vuorossa			toinen 06:00 vuorolainen ei puuttanut	toinen 06:00 vuorolainen ei puuttanut	kolme 06:00 vuorossa			10				

## Valmis työvuoroluettelo

## Liite 6

i.200	TYÖVUOROTAULUKKO																19.02.2014 11:26:16						Laskenta- päiviä	Tehtyä tunteja
	04/14							03.03.14-23.03.14																
	ma	ti	ke	to	pe	la	SU	ma	ti	ke	to	pe	la	SU	ma	ti	ke	to	pe	la	SU			
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23			
	6:00-13:45	V	10:00-18:00	7:00-15:00	7:00-14:00	V	V	7:00-15:00	7:00-15:00	8:00-16:00	7:00-15:00	6:00-13:00	V	V	7:00-15:00	10:00-18:00	6:00-13:00	7:00-14:00	V	6:00-14:00	10:30-17:30	21	114:45	
	7:00-15:00	6:00-14:00	V	10:00-18:00	6:00-13:00	V	V	8:00-16:00	10:45-18:00	6:00-14:00	V	V	9:30-17:30	6:00-13:30	6:00-14:00	7:00-14:00	10:00-18:00	6:00-13:00	7:00-14:00	V	V	21	106:45	
	6:00-13:00	10:00-18:00	7:00-14:00	V	V	6:00-14:00	6:30-14:45	6:00-13:00	7:00-15:00	10:00-18:00	7:00-14:00	7:00-15:00	V	V	8:00-16:00	6:00-13:00	7:00-15:00	10:00-18:00	7:00-14:30	V	V	21	114:45	
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	0	0:00	
	H	H	H	H	H	H	H	7:00-14:30	7:00-15:00	7:00-14:00	7:00-15:00	7:00-15:00	V	V	7:00-15:00	7:00-15:00	7:00-14:00	7:00-15:00	7:00-14:00	V	V	14	76:30	
	10:45-18:00	7:00-15:00	7:00-15:00	6:00-13:15	V	9:30-17:30	6:00-13:30	6:30-14:30	6:30-14:30	6:30-14:30	6:30-14:30	6:30-14:00	V	V	V	8:00-16:00	7:00-14:15	6:00-13:00	6:00-13:00	V	V	21	114:45	
	H	H	H	H	H	H	H	7:00-15:00	K 8:30-15:30	K 8:30-15:30	7:00-15:00	7:00-14:00	V	V	6:30-14:30	6:30-14:30	6:30-14:30	6:30-14:30	6:30-14:00	V	V	14	76:30	
	H	H	H	H	H	H	H	10:45-18:00	6:00-14:00	7:00-15:00	7:00-14:00	10:00-18:00	6:30-14:45	10:30-17:30	V	V	10:00-18:00	8:00-16:00	6:00-13:00	V	V	14	76:30	
	H	H	H	H	H	H	H	7:00-14:00	K 8:30-15:30	K 8:30-15:30	7:00-15:00	7:00-15:00	V	V	7:00-15:00	7:00-15:00	7:00-15:00	V	V	9:30-17:30	6:00-13:30	14	76:30	
	7:00-14:00	10:45-18:00	6:00-13:00	V	10:00-18:00	6:30-14:45	10:30-17:30	V	8:00-16:00	7:00-15:00	10:00-18:00	6:00-13:00	V	V	10:00-18:00	7:00-15:00	8:00-16:00	10:45-18:00	7:00-15:00	V	V	21	114:45	
	7:00-15:00	6:00-13:00	10:00-18:00	6:00-13:45	7:00-15:00	V	V	6:00-13:00	7:00-15:00	10:00-18:00	6:00-13:00	7:00-15:00	V	V	10:00-18:00	6:00-13:00	7:00-14:00	7:00-15:00	10:00-18:00	V	V	21	114:45	
	10:00-18:00	7:00-15:00	6:00-13:30	7:00-14:00	6:00-13:00	V	V	7:00-15:00	10:00-18:00	6:00-14:00	8:00-16:00	7:00-14:00	V	V	H	H	H	H	H	H	H	14	76:30	
	7:00-14:00	7:00-15:00	7:00-14:00	10:45-18:00	10:00-18:00	V	V	10:00-18:00	6:00-13:45	M	10:00-18:00	10:45-18:00	6:00-14:00	6:30-14:45	V	V	7:00-15:00	7:00-15:00	7:00-14:00	V	V	20	107:30	
	6:30-14:30	6:30-14:30	6:30-14:30	6:30-14:30	6:30-14:00	V	V	7:00-15:00	7:00-14:00	7:00-15:00	6:00-13:00	V	V	6:00-13:00	10:00-18:00	6:00-13:00	V	10:00-18:00	6:30-14:45	10:30-17:30	21	114:45		
	H	H	H	H	H	H	H	8:00-15:00	8:00-15:00	8:00-15:00	8:00-15:00	8:00-15:00	V	V	8:00-15:00	8:00-16:00	8:00-15:02	8:00-16:00	V	V	V	14	65:02	
Ravitsmistyöntekijä																						21	0:00	