

Saara Kokkonen

# Työaika-autonomian vahvuudet ja kehittämiskohteet

Suomen Punaisen Ristin Veripalvelun Veriryhmälaboratoriossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Bioanalyttikko (Ylempi AMK)

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

1.11.2016

Tekijä(t) Otsikko  Sivumäärä Aika	Saara Kokkonen Työaika-autonomian vahvuudet ja kehittämiskohteet Suomen Punaisen Ristin Veripalvelun Veriryhmälaboratoriossa  50 sivua + 4 liitettä 1.11.2016
Tutkinto	Bioanalyttikko (YAMK)
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Ohjaaja(t)	Henkilöstöpäällikkö Anna Lauhamaa TtT Lehtori Antti Niemi
<p>Suomen Punaisen Ristin Veripalvelun Veriryhmälaboratoriossa aloitettiin työaika-autonomiaan siirtyminen, kun laboratoriohoitajat siirtyivät liukuvasta työajasta kolmivuorotyöhön ja jaksotyöaikamuotoon. Työvuorotoivevihkosta on edetty asteittain siihen, että työntekijöillä on omat suunnittelutunnukset työvuorosuunnitteluohjelmaan. Työaika-autonomiaa on kehitetty yhteisiä työvuorosuunnittelun pelisääntöjä päivittämällä ja työntekijöille on järjestetty kyselyitä, joiden tulosten perusteella toimintaa on kehitetty. Veripalvelun työajanhallintajärjestelmiä ollaan uudistamassa vuosina 2016–2017. Tämä tuo mahdollisuuden kehittää myös työaika-autonomiaa jälleen eteenpäin.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat työaika-autonomiassa koetaan tärkeiksi ja toimiviksi ja mitä kehityskohteita nykyisestä toimintamallista löydetään. Tavoitteena on kehittää työaika-autonomiaa laadullisen tutkimuksen menetelmin. Tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua, jotka on toteutettu parihaastatteluina. Aineisto analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Veriryhmälaboratorion työntekijöiden mielipiteitä työvuorosuunnittelusta on kartoitettu vuonna 2014 toteutetussa verkkokyselyssä, jonka tuloksia on käytetty pohjana haastattelun teemojen muodostamisessa. Näkökulmaa haluttiin laajentaa aiemmasta haastattelemalla työntekijöiden lisäksi myös työnjohtoa ja työvuorosuunnittelijoita. Haastatteluihin osallistui kahdeksan henkilöä. Osallistujat valittiin harkinnanvaraisella otoksella ja osallistuminen oli vapaaehtoista.</p> <p>Tulosten perusteella työaika-autonomiassa vahvuudeksi nousi erityisesti yksilöllisyyden huomioiminen. Positiivisia vaikutuksia koettiin olevan myös yhteisöllisyyteen ja osaamisen ylläpitoon liittyen. Kehityskohteiksi nostettiin erityisesti vuorovaikutuksen kehittäminen, työntekijöiden ja työvuorosuunnittelijoiden vastuun selkeyttäminen ja pelisääntöjen kehittäminen. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää yhteisten pelisääntöjen ja työaika-autonomian käytäntöjen kehittämisessä uuden työajanhallintajärjestelmän puitteissa. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää myös, mikäli työaika-autonomian käyttöönottoa harkitaan muissa yksiköissä. Jatkokehitysmahdollisuutena on pelisääntöjen selkeyttäminen erottelemalla vahvat säännöt niistä säännöistä, joista voidaan tarvittaessa joustaa. Pelisäännöissä voisi tuoda esille myös työaikaergonomisia suosituksia, jotta työntekijöillä on mahdollisuus huomioida ne työvuoroja suunnitellessa.</p>	
Avainsanat	työaika-autonomia, vuorotyö, työvuorosuunnittelu

Author(s) Title	Saara Kokkonen Strenghts and Development Areas of Self-scheduling at Finnish Red Cross Blood Service Blood Group Laboratory
Number of Pages Date	50 pages + 4 appendices 1 November 2016
Degree	Biomedical Laboratory Scientist
Degree Programme	Master's degree Programme in Health and Social Care Management
Specialisation option	Health and Social Care Management
Instructor(s)	Anna Lauhamaa, Human Resources Manager Antti Niemi, Senior Lecturer PhD
<p>Finnish Red Cross Blood Service blood group laboratory began the transition to self-scheduling when the employees started working three-shift work instead of flexible hours. What began as making work shift wishes on paper has progressed gradually into employees having their own accounts for the work shift-scheduling program. Self-scheduling has been developed by updating the scheduling rules and by using employee queries. Blood Service's scheduling systems are being reformed in 2016–2017. This provides an opportunity to develop the self-scheduling process.</p> <p>The purpose of this thesis is to find out what issues in the self-scheduling process are considered important, what is working well and what needs improving. This is done by using qualitative research methods. Data is collected by using theme interview as pair interviews. The data is then analyzed by inductive content analysis. Blood group laboratory employee's opinions about scheduling have been previously surveyed in an online survey in 2014. These results were used when forming the themes for the interviews. For this study the management and shift designers were interviewed as well as the employees. This was done to extend the viewpoint. The participants were selected by discretionary sample and participation was voluntary.</p> <p>The results of this thesis show that self-scheduling has positive effects particularly on consideration of individuality. Positive effects were also shown in sense of community and competence. There was a need for improving interaction, clarification of the responsibilities between employees and the shift designers and need to update the rules of scheduling. The results of this thesis can be utilized in the development of the rules of scheduling and working practices of self-scheduling within the new scheduling system. The results of this thesis can also be utilized if the self-scheduling practice is being considered in other units. For further development the rules of scheduling need to separate the strong non-flexible rules from the flexible rules. The rules could also include work shift ergonomic recommendations so that employees have the opportunity to consider them when planning their shifts.</p>	
Keywords	self-scheduling, shift work, scheduling, rostering

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työvuorosuunnittelu	2
2.1	Työvuorosuunnittelun säädökset ja suosituksia	2
2.2	Työvuorosuunnittelun prosessi	4
2.3	Työaika-autonomia	5
3	Suomen Punaisen Ristin Veripalvelun Veriryhmälaboratorio	6
3.1	Työaika-autonomian kehitys	8
3.2	Autonomisen työvuorosuunnittelun prosessi	9
3.3	Työvuorokyselyn tuloksia	11
3.4	Kehitysmahdollisuudet ja tulevaisuuden näkymät	12
4	Tutkimustehtävät	12
5	Menetelmälliset valinnat	13
5.1	Aineiston keruu	13
5.2	Aineiston analysointi	15
6	Tutkimuksen tulokset	17
6.1	Työaika-autonomian vaikutukset ja vahvuudet	18
6.1.1	Yksilöllisyys	19
6.1.2	Yhteisöllisyys ja työhyvinvointi	19
6.1.3	Oikeudenmukaisuus	21
6.1.4	Tehokkuus	21
6.1.5	Tekniset ratkaisut	22
6.2	Työaika-autonomian kehittämiskohteet	24
6.2.1	Tekniset ratkaisut	25
6.2.2	Oikeudenmukaisuus	27
6.2.3	Vuorovaikutus ja vastuun jakaminen	29
6.3	Työaika-autonomian vaihtoehdot	31
7	Pohdinta	31
7.1	Luotettavuuden arviointi	31
7.2	Tutkimuksen eettisiä näkökulmia	35
7.3	Tulosten pohdinta	36
7.4	Tulosten hyödynnettävyys ja jatkokehitysmahdollisuudet	43

**Lähteet**

Liitteet

Liite 1. Saatekirje haastattelututkimukselle

Liite 2. Suostumuslomake

Liite 3. Pariteemahaastattelun runko ja esimerkkikysymyksiä

Liite 4. Työaika-autonomian pelisääntöjä Veripalvelun Veriryhmälaboratoriossa

## 1 Johdanto

Terveydenhuollossa tehdään työtä ympäri vuorokauden. Suurin osa hoitohenkilökunnasta tekee epäsäännöllistä vuorotyötä työaikamuotonaan jaksotyö, jossa ei ole määritelty päivittäistä tai viikoittaista työaikaa. Raamit työvuorosuunnittelulle tulevat lainsäädännöstä sekä virka- ja työehtosopimuksista. Työvuorosuunnittelu on perinteisesti ollut tehtävään valitun työntekijän tai osastonhoitajan tehtävä. On kuitenkin olemassa muita ratkaisuja, jotka vastaavat sekä työelämän että työntekijän tarpeisiin ja toiveisiin. Yksi näistä on työaika-autonomia, joka mahdollistaa työvuorojen sovittamisen työntekijän yksilölliseen elämäntilanteeseen. (Surakka 2009: 95–96.)

Tutkimusten mukaan mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin lisää merkittävästi työhyvinvointia, terveyttä ja vähentää sairauspoissaoloja (Surakka 2009: 95–96). Työhyvinvointiin panostaminen ja työn kuormittavuuden hallinta on välttämätöntä tilanteessa, jossa työuria halutaan pidentää ja työn vetovoimaisuutta lisätä (Rautio 2010: 27). Kolmivuorotyöstä voidaan tehdä houkuttelevampaa antamalla työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa työaikoihinsa (Wittmer – Shepard – Martin 2015: 106).

Suomen Punaisen Ristin Veripalvelun Veriryhmälaboratoriossa työaika-autonomia on otettu asteittain käyttöön vuodesta 2012 alkaen. Työntekijät suunnittelevat työvuoronsa kuuden viikon jaksoissa työvuorolistalle työvuorosuunnitteluohjelman kautta. Suunnittelua ohjaavat työvuorosuunnittelun pelisäännöt, jotka on sovittu yhdessä työntekijöiden kanssa (ks. liite 4). Veriryhmälaboratoriossa kartoitettiin työaika-autonomian käyttökokemuksia työntekijöille suunnatussa verkkokyselyssä vuonna 2014. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tämän näkökulman päivittäminen teemahaastattelujen avulla. Haastattelujen teemat muodostettiin kyselyn tulosten perusteella. Jotta näkökulmaa saatiin laajennettua alkuperäisestä kyselystä, haastateltiin työntekijöiden lisäksi myös työvuorosuunnittelijoita sekä esimies- ja johtotasoa.

## 2 Työvuorosuunnittelu

### 2.1 Työvuorosuunnittelun säädökset ja suosituksia

Työvuorosuunnittelua säätelevät Euroopan Unionin jäsenvaltioiden yhteinen työaikadirektiivi ja Suomen työaikalaki. Niiden lisäksi työvuorosuunnittelua koskevat myös työsopimus-, työturvallisuus- ja työterveyshuoltolaki sekä työehtosopimukset. Työaikalaisissa jaksotyölle sallitaan hyvin joustavat työaikajärjestelyt: säännöllinen työaika voidaan järjestää niin, että se on kolmen viikon pituisena ajanjaksona enintään 120 tuntia tai kahden viikon pituisena ajanjaksona enintään 80 tuntia. Veriryhmätutkimuslaboratoriossa on käytössä Terveyspalvelualan työehtosopimus. Terveyspalvelualan työehtosopimuksissa 1.3.2014–31.1.2017 määritellään, että työvuorolista tehdään vähintään kolmen viikon ajalle ja se julkaistaan vähintään viikkoa ennen jakson alkua. Julkaisun jälkeen tehtävistä työvuoromuutoksista on sovittava työntekijän kanssa. (Terveyspalvelualan työehtosopimus 1.3.2014–31.1.2017.) Jaksotyön osalta vuorokausittaisen lepoajan minimiksi on työaikalaisissa säädetty yhdeksän tuntia. Yötyöstä on säädetty, että työntekijällä saa teettää enintään seitsemän peräkkäistä yövuoroa. (Työaikalaki 605/1996 § 7, § 28–29; Hakola – Kallio-Levanto 2010: 13.) Työturvallisuuslaissa (738/2002 § 30) yötyöstä säädetään, että työntekijällä on järjestettävä mahdollisuus siirtyä päivätyöhön, mikäli se on työntekijän terveydelle aiheuttaman vaaran torjumisen vuoksi tarpeellista ja olosuhteet huomioon ottaen mahdollista.

Jaksotyössä voidaan käyttää toimialan vaatimuksista riippuen erilaisia työvuorojärjestelmiä. Mikäli toiminta jatkuu samanlaisena vuorokauden ympäri viikon jokaisena päivänä, voidaan käyttää keskeytymätöntä järjestelmää, jossa kaikkia vuorotyyppejä tehdään saman verran. Terveystieteidenhuollossa yleisessä epäsäännöllisessä työvuorojärjestelmässä työvoima kohdistetaan vuoroihin tarpeen mukaan eli käytännössä työntekijöiden määrä ei ole kaikkina viikonpäivinä tai kellonaikoina sama. Tällaiseen joustavaan työvuorojärjestelmään liittyy joitakin ongelmallisia piirteitä. Koska jaksotyön viikoittaisen työajanpituutta ei ole rajoitettu työaikalaisissa, peräkkäisten työvuorojen määrä voi nousta yli seitsemään ja viikkotuntimäärä yli 48 tuntiin. Myös iltavuorosta aamuvuoroon siirtymät voivat olla kuormittavia, koska säädetyn vuorokausilevon vähimmäismäärä on vain yhdeksän tuntia. Työssäjaksamisen kannalta jaksotyön työvuorosuunnittelussa tulisi huomioida myös työaikaergonomiset suositukset, vaikka lait ja säädökset mahdollistavat hyvin

joustavat työaikajärjestelyt. (Hakola – Hublin – Härmä – Kandolin – Laitinen – Sallinen 2007: 13, 80, 93.)

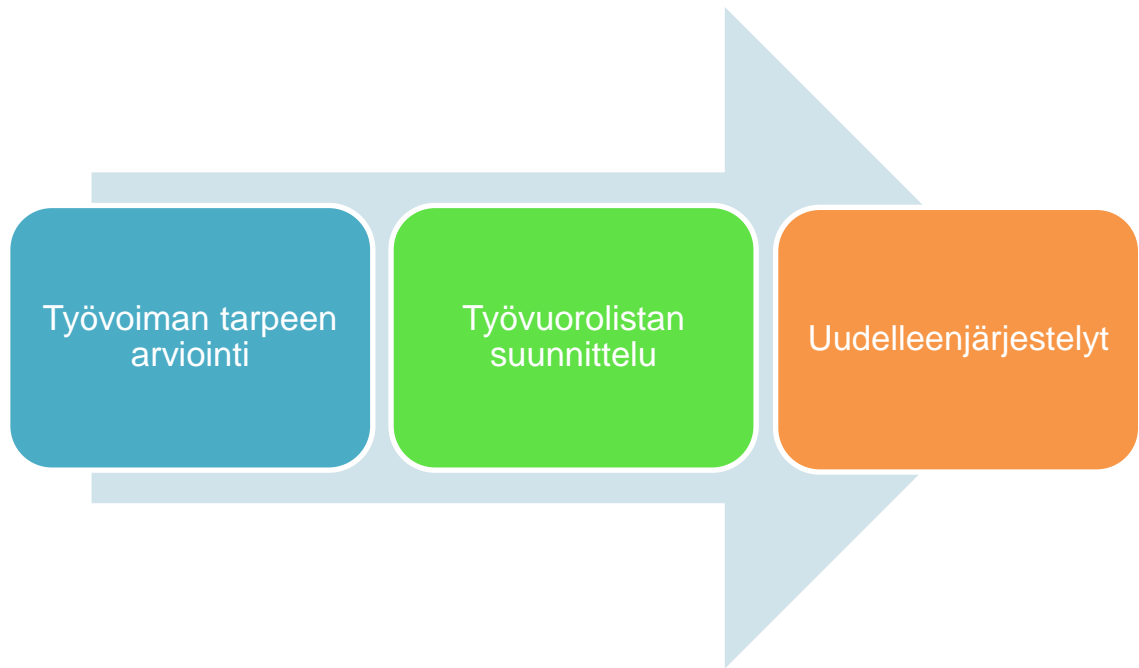
Vuorotyön ja erityisesti yövuorojen yksi merkittävä haittapuoli on vuorokausirytmien häiriintyminen, jolla on todettu olevan monia haittavaikutuksia työntekijän terveydelle. Riskien vähentämiseksi on suositeltavaa tehdä enintään kahden tai kolmen yövuoron jaksoja eikä pelkän yötyön tekemistä suositella. Yövuorot tulisi keskittää, mikäli niitä on vähemmän kuin muita vuoroja. Yövuorojen jälkeen tulisi suunnitella vähintään kaksi vapaapäivää, koska yksi vuorokausi ei riitä palautumiseen. Kaksi vuorokautta on yleensä riittävä vuorokausirytmien palautumiseen, mutta mikäli vuorokausirytmii on merkittävästi häiriintynyt, palautuminen voi vaatia 3-4 vuorokautta. (Caruso 2012: 463–464; Hakola ym. 2007: 97; Åkerstedt – Kecklund – Gillberg – Lowden – Axelsson 2000: 251.)

Työvuorojen väliseksi lepoajaksi suositellaan yli 11 tuntia, joka käytännössä vaatii eteenpäin kiertävää suunnittelua, eli aamuvuorosta iltavuoroon ja iltavuorosta yövuoroon siirtymistä. Taaksepäin kiertävää suunnittelua eli yövuorosta iltavuoron kautta aamuvuoroon ei suositella, koska se jättää vuorojen väliin jäävän lepoajan lyhyeksi ja riittävä unen saanti vaarantuu. Suositukset perustuvat vuorokausi- ja uniongelmien vähentämiseen ja työn ja muun elämän parempaan yhteensovittamiseen. (Caruso 2012: 452–453; Hakola ym. 2007: 97.)

Yli 40 viikkotyötunnilla voi olla negatiivinen vaikutus työntekijän suorituskykyyn ja työtyytyväisyyteen. Peräkkäisten työvuorojen määräksi enintään 5-7 ja hyvin aikaisin alkavia aamuvuoroja ja iltavuoroja suositellaan suunniteltavaksi enintään kolme peräkkäin. Yli kahdeksan tunnin työvuoroja tulee käyttää vain erittäin harkitusti, sillä pitkiin työvuoroihin liittyy negatiivisia terveysvaikutuksia kuten lisääntynyt työtapaturmariski sekä heikentynyt unenlaatu. Yksittäisiä vapaa- ja työpäiviä tulisi välttää suunnittelussa, jotta vapaajaksot pysyvät yhtenäisinä. Mikäli työ sisältää viikonlopputyötä, tulisi työntekijällä olla myös kokonaan vapaita viikonloppuja. Aikaisia aamuvuoroja ja myöhään loppuvia iltavuoroja tulisi välttää ja yövuoron tulisi loppua mahdollisimman aikaisin. (Dall’ora – Ball – Recio-Saucedo – Griffiths 2016: 24; Hakola ym. 2007: 97–99.; Keller 2009: 499.) Burgess (2007: 91) mukaan vuorokausirytmien fysiologian kannalta aamuvuorojen tulisi alkaa aikaisintaan kahdeksalta aamulla.



## 2.2 Työvuorosuunnittelun prosessi



Kuvio 1. Työvuorosuunnittelun prosessi (Rönnerbergin & Larssonin 2009: 36).

Työvuorosuunnittelun tavoitteena on varmistaa, että työpaikalla on riittävästi työvoimaa kaikkina vuorokauden aikoina. Työvuorosuunnittelu voidaan jakaa kolmeen osaluokkaan (ks. kuvio 1), joista ensimmäinen on pitkän aikavälin suunnittelu osana yksikön toimintastrategiaa. Se sisältää arvon siitä, kuinka paljon ja millaisen osaamistason työntekijöitä tarvitaan minäkin vuorokauden aikana ja kuinka nämä tarpeet jaetaan työvuoroiksi. Työvoiman tarpeen ja osaamisten arviointia tarvitaan muun muassa rekrytoinneista päätettäessä. Tätä pitkän aikavälin suunnitelmaa on päivitettävä säännöllisesti ja aina isojen muutosten kohdalla. (Rönnerberg – Larsson 2009: 36)

Työvuorosuunnitteluun kuuluu varsinainen työvuorolistan laatiminen, jossa työvuoroihin kohdistetaan sopivat työntekijät. Tämä voidaan toteuttaa kiinteillä työvuoromalleilla, kiertävällä työvuorolistalla tai joustavammilla työvuorosuunnittelumalleilla, joihin myös työaika-autonomia kuuluu. Työvuorosuunnittelussa on otettava huomioon työvuorosuunnittelun säännöt, jotka koostuvat lakien ja työehtosopimusten määräysten lisäksi myös työpaikan sisäisistä säännöistä, jotka voivat perustua esimerkiksi vuorojen tasapuoliseen jakamiseen. (Rönnerberg – Larsson 2009: 36–37)

Työvuorosunnitteluun kuuluvat myös tarvittavat uudelleenjärjestelyt työvuorolistan julkaisun jälkeen. Näitä ovat muun muassa sairauspoissaolojen vuoksi tehtävät työvuorojen uudelleenjärjestelyt, jolloin päätetään ratkaistaanko henkilökunnan vajaus teettämällä ylitöitä, käyttämällä sijaista vai muilla järjestelyillä. (Rönneberg – Larsson 2009: 36)

### 2.3 Työaika-autonomia

Työaika-autonomialla tarkoitetaan työvuorosunnittelun mallia, jossa työntekijöillä on itsemääräämisoikeus työvuorosunnittelussa työaikalain ja virka- ja työehtosopimusten sekä organisaation toiminnan asettamissa rajoissa. Autonominen työvuorosunnittelu sisältää sekä vapauden että vastuun, sillä yksilöllisiä toiveita ei voida toteuttaa rajattomasti ja yksilöiden työvuorot on sovittava yhteen niin, että muodostuu kokonaisuus, joka palvelee kyseisen yksikön toiminnan tarpeita. Työaika-autonomiassa siirrytäänkin yksilön näkökulmasta yhteisön ja toiminnan näkökulmaan. (Hakola – Kalliomäki-Levanto 2010: 49–50; Surakka 2009: 96; Työaika-autonomia 2010.)

Työaika-autonomian tavoitteena on tehokkuuden parantamisen lisäksi työn ja perhe-elämän, opiskelun ja harrastusten sekä muun elämän yhteensovittaminen epäsäännöllisistä työaikajärjestelyistä ja kuormittavasta jaksotyöstä huolimatta. Etuja ovat myös työn hallinnan, työntekijän sitoutumisen, työmotivaation ja työssä jaksamisen paraneminen. Työaika-autonomialla on tutkimuksissa todettu olevan positiivisia vaikutuksia terveyteen ja hyvinvointiin. Työaika-autonomia vaatii aikaa, koulutusta ja valmiuksien kehittämistä, mutta hyöty saavutetaan paremmin toimivien ja laadukkaampien työvuorolistojen kautta. (Bambra ym. 2008: 431–432; Borgman – Packalén 2002: 87; Hakola – Kalliomäki-Levanto 2010: 49–50; Surakka 2009: 95).

Työaika-autonomiaan siirtyminen edellyttää kehittämistyötä ja asian prosessointia työyhteisössä. Toimiakseen työaika-autonomia edellyttää yhteisten käsitteiden, ajattelumallien ja tavoitteiden määrittelemistä sekä yhteisten pelisääntöjen luomista. Työyhteisön on tehtävä yhteinen päätös työaikakäytäntöjen kehittämisestä ja sitouduttava muutokseen. Sitoutuminen edellyttää sitä, että työyhteisö pääsee mukaan kehittämisvaiheessa. Vallitseva työskulttuuri vaikuttaa suuresti siihen, kuinka yhteinen tahtotila luodaan ja miten avoin keskustelu onnistuu. Toimintatavat ovat yleensä muodostuneet pitkän ajan kuluessa ja ihmisillä voi olla oletuksia siitä, miten asioiden tulee olla tai mitä voidaan ilmaista. Esimiehen tehtävä on motivoida, ottaa mukaan ja

sitouttaa henkilöstö kehittämishankkeisiin ja huolehtia siitä, että jokaisella on mahdollisuus osallistua. (Hakola – Kalliomäki-Levanto 2010: 51–52; Heikkilä ym. 2008: 40–41; Surakka 2009: 96–97.)

Työvuorojen suunnittelu edellyttää, että jokainen huomioi omat tarpeensa, erilaiset säädökset ja yksikön toiminnan ja pystyy yhdistämään nämä asiat toimivaksi kokonaisuudeksi. Tämä vaatii paljon vastavuoroista keskustelua, mutta mahdollistaa työvuorosuunnittelun, johon kaikki osapuolet voivat olla tyytyväisiä. (Surakka 2009: 101.) Työaika-autonomian käyttöönotossa yhtenä uhkana voidaan pitää epäoikeudenmukaisuutta, jos nopeimmat varaavat parhaimmat vuorot eivätkä kaikki jousta vuoroissa tasapuolisesti. Ongelmia syntyy helposti, jos työntekijöillä ei ole riittävästi aikaa vuoropuheluun. Tällöin esimiehen on puututtava tilanteeseen. (Hakola – Kalliomäki-Levanto 2010: 56–57.)

### **3 Suomen Punaisen Ristin Veripalvelun Veriryhmälaboratorio**

Suomen Punaisen Ristin Veripalvelu hoitaa keskitetysti koko Suomen veripalvelutoimintaa. Verenluovutusta lukuun ottamatta Veripalvelun toiminnot on keskitetty Helsinkiin. Veripalvelun laboratoriopalveluissa tehdään veriryhmä-, trombosyytti-, kudossopeutuvuus- ja hemostaasitutkimuksia. (SPR Veripalvelu 2015.) Näiden lisäksi Veripalvelun laboratorioissa tehdään verenluovuttaja- ja kantasoluluovuttajatutkimuksia, virustutkimuksia sekä solu- ja plasmavalmisteiden laadunvalvontatutkimuksia. Vuosittainen laboratoriotutkimusten määrä on noin 2,3 miljoonaa. Yhteensä Veripalvelun laboratorioissa työskentelee noin 120 henkilöä. (SPR Veripalvelu 2014a.)

Vuonna 2011 lääketieteen kandidaattien tekemästä päivystystyöstä siirryttiin asteittain siihen, että Veriryhmälaboratorion laboratoriohoitajat alkoivat tehdä kolmivuorotyötä jaksotyössä. Sitä ennen Veriryhmälaboratoriossa oli käytössä liukuva työaika. Tämä muutos vaati työvoiman ja osaamisten tarpeiden uudelleen määrittelyä. Nykyisessä toiminnassa Veriryhmälaboratorion prosessit voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: luovuttajanäyte-, neuvolanäyte- ja potilasnäyteprosessiin sekä 24/7-toimintaan. Näitä prosesseja tukevana toimintona on reagenssilaboratorio, jossa valmistetaan muun muassa Veripalvelun omia veriryhmätutkimuksissa käytettäviä testipunasoluja sekä testataan kaupallisia reagensseja.

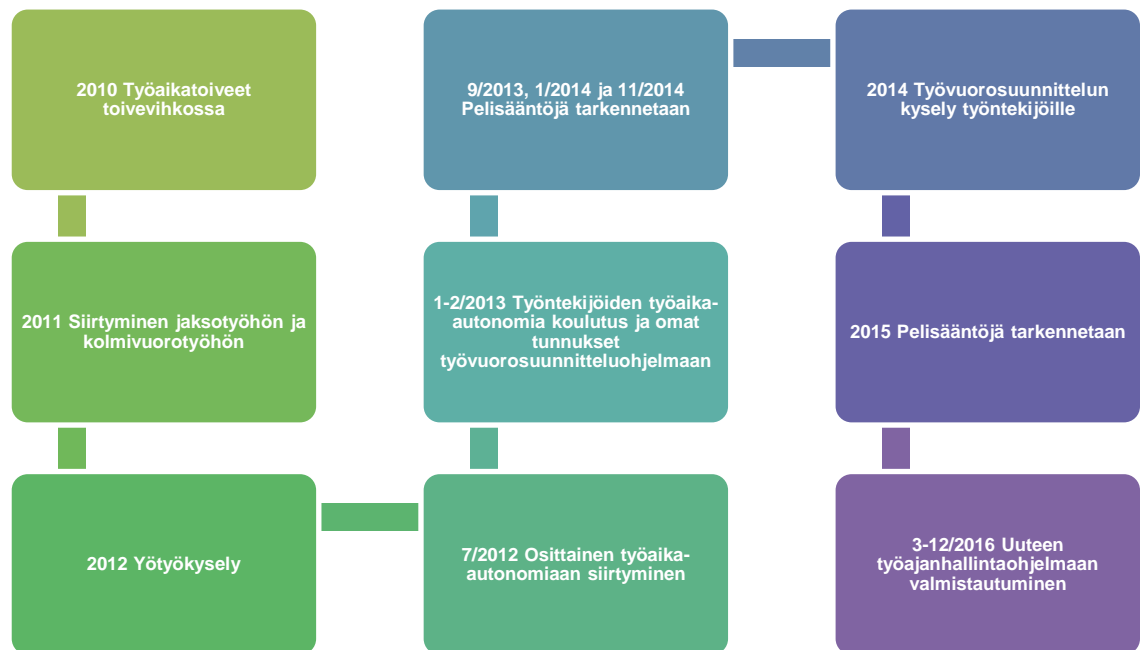
Potilasnäyteprosessissa tehdään verensiirtoserologisia tutkimuksia ulkoisten asiakkaiden eli sairaaloiden, terveyskeskusten ja yksityisten laboratorioiden lähettämistä näytteistä ennen mahdollista verensiirtoa. Yleisimpiä tutkimuksia ovat veriryhmämääritykset, punasoluvasta-aineiden tunnistukset ja sopivuuskokeet. Laboratoriossa työskentelee laboratoriohoitajien lisäksi biologeja, geneetikkoja, biokemistejä ja lääkäreitä. Laboratorio on avoinna kaikkina vuorokauden aikoina. (SPR Veripalvelu 2014b.) 24/7-toiminnalla tarkoitetaan päiväajan ulkopuolista toimintaa, johon kuuluu verensiirtoserologisten laboratoriotöiden lisäksi muun muassa veritilausten vastaanottaminen, jakelu sekä tarvittaessa verivalmisteiden jatkovalmistus. Myös luovuttajanäytteiden käsittely ja analysointi aloitetaan yöllä automaatiolaboratoriossa, jossa työskentelee maanantaista perjantaihin myös viruslaboratorion työntekijä. Päiväajan ulkopuolella laboratoriohoitajien tukena verensiirtoserologisissa ja kliinisissä potilaan hoitoon liittyvissä kysymyksissä on takapäivystävä lääkäri. Verenuovuttajien veriryhmämääritykset ja neuvolanäytetutkimukset tehdään päiväaikaan maanantaista lauantaihin.

Taulukko 1. Työvoiman tarve viikonpäivittäin

	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai	Lauantai	Sunnuntai
Aamuvuoro	13	14	14	14	14	4	2
Iltavuoro	2	2	2	2	2	2	2
Yövuoro	2	2	2	2	2	2	2
Yhteensä	17	18	18	18	18	8	6

Veriryhmälaboratoriossa työskentelee noin 30 laboratoriohoitajaa ja bioanalytikkaa epäsäännöllisessä jaksotyössä. Yötyötä tekevien työntekijöiden määrä on noin 20 henkilöä. Henkilöstömitoitus veriryhmälaboratoriossa on maanantaisin 13 ja tiistaista perjantaihin 14 laboratoriohoitajaa aamuvuorossa (ks. taulukko 1). Lauantaisin aamuvuoron miehitys on neljä laboratoriohoitajaa. Ilta-, yö- ja pyhävuoroissa työskentelee kaksi laboratoriohoitajaa. Työntekijöiden erilaiset osaamisalueet ja työpisteosaamiset luovat työvuorosuunnitteluun omat haasteensa. 24/7-toiminnossa työntekijöiden osaaminen on jaettu A- ja B-osaajatasoon, joista A-osaaja on kokeneempi ja vastaa verensiirtoserologisista potilastutkimuksista. Eri osaamisvaatimuksilla olevia työpisteitä on 12.

### 3.1 Työaika-autonomian kehitys



Kuvio 2. Työvuorosuunnittelun kehitys Veriryhmälaboratoriossa 2011–2016

Työvuorosuunnittelun kehitystä Veriryhmälaboratoriossa on kuvattu kuviossa 2. Työvuorotoiveita kerättiin aluksi käsin paperiseen työvuorotoiveivihkoon ja sitä jatkettiin myös kolmivuorotyöhön siirtymisen jälkeen työvuorosuunnitteluohjelman käyttöönottoon asti. Ennen työaika-autonomiaan siirtymistä vuonna 2012 työterveyshuolto teki henkilökunnalle yötyökyselyn, johon vastasi 21 työntekijää. Kolmannes työntekijöistä koki silloin vaikutusmahdollisuudet työaikoihin vähäisiksi (SPR Veripalvelu 2012c).

Työaika-autonomiaan siirtyminen aloitettiin asteittain kesällä 2012, jolloin työntekijät saivat suunnitella päiväajan ulkopuolisia, viikonloppuvuoroja ja vapaita paperitulosteelle ensimmäisten pelisääntöjen mukaan (SPR Veripalvelu 2012a). Työaika-autonomiaan siirtyminen herätti aluksi myös muutosvastarintaa, eivätkä kaikki työntekijät olleet kiinnostuneita suunnittelemaan omia työvuorojaan. Myös tasapuolisuuden valvominen nähtiin työaika-autonomian mahdollisena ongelmana.

Vuoden 2013 tammikuussa aloitettiin varsinainen työaika-autonomian pilotointi työvuorosuunnitteluohjelmassa. (SPR Veripalvelu 2012b). Työaika-autonomiasta järjestettiin helmikuussa 2013 koulutus henkilökunnalle ja jokaiselle työntekijälle tilattiin omat suunnittelutunnukset työvuorosuunnitteluohjelmaan. Työntekijät otettiin mukaan työvuorosuunnittelun pelisääntöjen ja työaikojen kehittämiseen avaamalla ne keskustelulle. Syksyllä 2013 palaverissa kysyttiin työntekijöiden kokemuksia autonomisen työvuorosuunnittelun kokeilusta, minkä perusteella pelisääntöjä kehitettiin edelleen. Pelisääntöjä uusittiin myös vuoden 2014 tammikuussa sekä marraskuussa operatiivisen tiimin johdolla. Työvuorosuunnittelusta lähetettiin sähköinen kysely työntekijöille marraskuussa 2014, jonka tuloksien perusteella pelisääntöjä jälleen korjattiin vastaamaan paremmin työntekijöiden tarpeita (ks. liite 4.). Samalla myös työvuorosuunnittelijan roolia ja aikataulua kehitettiin ja yhdenmukaistettiin (ks. kuvio 3.). (Häggman 2016; SPR Veripalvelu 2013–2016.)

### 3.2 Autonomisen työvuorosuunnittelun prosessi



Kuvio 3. Työaika-autonomian prosessi Veriryhmälaboratoriossa

Veriryhmälaboratorion työaika-autonomian prosessia on kuvattu kuviossa 3. Työvuorolistat suunnitellaan kuuden viikon jaksoissa. Nimettyjä työvuorosuunnittelijoita on kolme ja he ovat vuorotellen työvuorolistan suunnitteluvastuussa. Työvuorosuunnittelu alkaa siitä, että työntekijät suunnittelevat omalle työvuorolistalleen työvuoronsa. Työntekijöiden suunnittelemat työvuorot ovat kaikkien näkyvissä ja päällekkäisiä varauksia saa tehdä. Työntekijät voivat merkitä tärkeitä työvuoro- tai vapaapäivätoiveet lisätietokentän kautta. Työaika-autonomian pelisäännöissä (ks. liite 4) on sovittu, että suunnittelun saa aloittaa aikaisintaan kun kauden lomat on hyväksytty. Työntekijöiden tulee suunnitella työvuoronsa viimeistään, kun työvuorolistan alkamiseen on aikaa viisi viikkoa.

Tämän jälkeen vuorossa oleva työvuorosuunnittelija, käy työntekijöiden suunnittelemat vuorot läpi ja korjaa mahdolliset pelisääntöjen rikkomiset. Tämän jälkeen hän lähettää kaikille työntekijöille sähköpostiviestin puuttuvista ja päällekkäisistä työvuoroista. Tässä vaiheessa päähuomio on päiväajan ulkopuolisten vuorojen täyttämässä.

Sen jälkeen työntekijät pääsevät vielä korjaamaan työvuorolistaansa vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa, mutta päiväajan ulkopuolisia vuoroja ei saa vapauttaa ellei niistä sovi jonkun toisen kanssa. Tämä vaihe kestää noin kaksi viikkoa, jonka aikana työvuorosuunnittelija seuraa työvuorolistan rakentumista ja kannustaa työntekijöitä sopimaan päällekkäisistä ja puuttuvista vuoroista.

Viimeistään siinä vaiheessa, kun listan alkamiseen on jäljellä enää kaksi viikkoa, työvuorosuunnittelija jakaa jäljelle jääneet päällekkäiset ja puuttuvat vuorot. Päätökset tehdään huomioiden työaikaergonomia, tasapuolisuus sekä työntekijöiden tärkeitä toiveita. Muutoksista pyritään keskustelemaan työntekijöiden kanssa ja huomioimaan työntekijöiden yksilölliset toiveet esimerkiksi yövuorojen enimmäismäärästä. Työvuorosuunnittelijan tehtävä on kuitenkin lopulta saada kaikki jäljelle jääneet työvuorot jaettua ja ottaa huomioon toiminnosta lähtöisin olevat muutostarpeet kaikissa suunnittelun vaiheissa.

Tämän jälkeen työvuorolista on jälleen työntekijöiden nähtävillä ja heillä on mahdollisuus vaihtaa vuoroja keskenään sopien ennen listan julkaisemista viikkoa ennen uuden jakson alkamista. Lopullisesti työvuorolistan hyväksyy yksikön esimies. Työntekijät saavat vaihtaa vuoroja toistensa kanssa myös listan julkaisun jälkeen

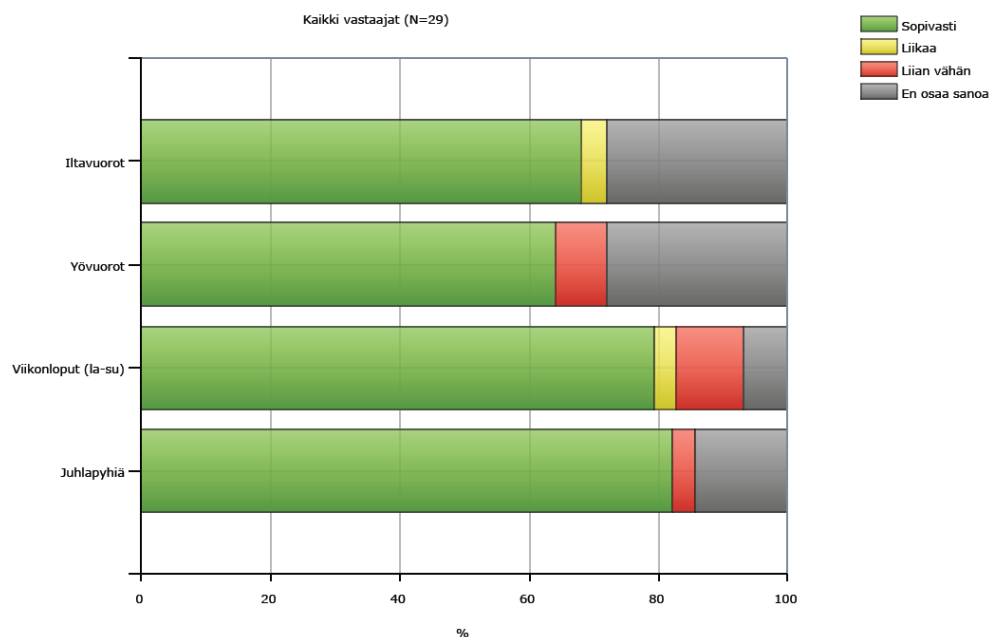
työpiteosaamiset huomioiden ilmoittamalla asiasta työvuorosuunnittelijalle, joka tekee tarvittavat muutokset työajanhallintaohjelmiin.

### 3.3 Työvuorokyselyn tuloksia

Vuonna 2014 pidettyyn työvuorokyselyyn vastasi 29 Veriryhmälaboratorion työntekijää, joista 22 teki ilta- tai yövuoroja 24/7-laboratoriossa ja 7 pelkästään päivävuoroa. Kysely toteutettiin anonyyminä verkkokyselynä, jonka vastauslinkki lähetettiin kaikille Veriryhmälaboratorion työntekijöille mukaan lukien työvuorosuunnittelijat. Kyselyssä oli sekä monivalinta- että vapaita kysymyksiä.

Taulukko 2. Kyselyn tuloksia (Työvuorokysely 2014.)

Autonominen työvuorosuunnittelu: miten koet saavasi eri vuoroja?



Vastaajista 20 koki nykyisen autonomian riittävänä, 2 halusi lisää autonomiaa ja kukaan vastaajista ei halunnut, että työaika-autonomiasta luovuttaisiin. Vaikka taulukossa 2. voidaan päätellä, että suurin osa työntekijöistä koki saavansa sopivasti päiväajan ulkopuolisia vuoroja, vuorojen tasapuolinen jakaantuminen nousi yhdeksi teemaksi avoimissa vastauksissa. Avoimien vastausten (n=11) aineistosta poimittiin sisällönanalyysin menetelmin teemoja, joita olivat työvuorosuunnittelijan vastuu, yövuoro- ja viikonloppuvuorojen tasapuolisuus, ”nopeat syövät hitaat”-ongelma eli se, että ensin vuorojaan suunnittelevat ovat muita paremmassa asemassa,



työaikaergonomia ja työvuorosuunnittelun jaksotus. (SPR Veripalvelu 2014c.) Näitä teemoja käytettiin teemahaastattelukysymysten pohjana (ks. liite 3).

### 3.4 Kehitysmahdollisuudet ja tulevaisuuden näkymät

Veripalvelussa käytetään tällä hetkellä työvuorosuunnittelussa selainpohjaista työvuorosuunnitteluohjelmaa ja sen lisäksi erillistä ohjelmaa työajanseurantaan ja kulunvalvontaan. Veripalvelun työvuorosuunnittelun ja työajanseurannan ohjelmistoja ollaan uudistamassa vuoden 2016–2017 aikana. Uudistuksen tavoitteena on saada käyttöön yksi ohjelma, joka pystyy vastaamaan koko Veripalvelun tarpeisiin työvuorosuunnittelun ja työajanseurannan osalta. Haasteena on se, että Veripalvelussa on käytössä eri työaikamuotoja ja uudistuksessa on huomioitava autonomisen työvuorosuunnittelun mahdollisuuden toteuttamisen lisäksi myös muiden yksiköiden tarpeet. Tavoitteena on, että uudessa ohjelmassa pystytään edelleen toteuttamaan työaika-autonomiia eli työntekijöillä on mahdollisuus varata työvuoroja ohjelman kautta ja suunnitella omaa työvuorolistaa.

Työntekijöiden itsepalvelutoimintoja halutaan edistää uuden ohjelman myötä muun muassa työvuorojen varaamis- ja työaikojen korjausmahdollisuuksilla. Tavoitteena on saada ohjelman kautta lisää viestintämahdollisuuksia esimerkiksi niin, että työntekijät voisivat jatkossa lähettää toisilleen vuoronvaihtopyyntöjä ohjelman kautta. Tavoitteena on myös vähentää työvuorosuunnittelijoiden työtä niin, että työntekijät voivat keskenään sopia vuoronvaihdosta osaamisen sallimissa rajoissa. Ohjelman käyttöönotto jaksotyön osalta on suunniteltu keväälle 2017.

## 4 Tutkimustehtävät

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää veriryhmälaboratorion autonomista työvuorosuunnittelua laadullisin menetelmin. Tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat työaika-autonomiassa on koettu tärkeiksi ja toimiviksi ja mitä kehityskohteita siitä löydetään. Veriryhmälaboratorion työntekijöiden mielipiteitä nykyisestä toimintamallista on kartoitettu aiemmin vuoden 2014 lopulla toteutetussa kyselyssä, jonka tuloksia on käytetty pohjana haastattelun teemojen muodostamisessa.

Tutkimustehtävät ovat

1. Millaisia vaikutuksia työaika-autonomialla koetaan olevan Veripalvelun Veriryhmälaboratoriossa?
2. Mitkä asiat työaika-autonomiassa koetaan toimiviksi Veripalvelun Veriryhmälaboratoriossa?
3. Mitä asioita työaika-autonomiassa tulisi kehittää Veripalvelun Veriryhmälaboratoriossa?

Tutkimus tehdään ennen uuden työajanhallintajärjestelmän käyttöönottoa jaksotyössä. Tavoitteena on, että tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää uuden järjestelmän ja yhteisten pelisääntöjen ja työaika-autonomian käytäntöjen kehittämisessä. Opinnäytetyön tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää myös, mikäli työaika-autonomia halutaan ottaa käyttöön muissa yksiköissä.

## 5 Menetelmälliset valinnat

### 5.1 Aineiston keruu

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tavoitteena ei ollut tehdä tutkimusta teorialähtöisesti, vaan kokemuksen näkökulmasta; miten nykytilanteeseen on päädytty, miten haastateltavat kokevat nykytilanteen ja miten he kehittäisivät työvuorosuunnittelua edelleen (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2013: 16). Työssä voidaan nähdä myös piirteitä tutkimuksellisesta kehittämistyöstä, jossa tavoitellaan nykyisen toiminnan kehittämistä kohti parempaa osallistavin menetelmin (Toikko – Rantanen 2009.)

Tutkimusaineistona käytetään kirjallisuutta, palaverimuistioita, Veriryhmälaboratorion työvuorokyselyn tuloksia vuodelta 2014 ja puolistrukturoituja eli teemahaastatteluja. Teemahaastattelun kysymykset ja niiden järjestys ei ole niin tarkkaan määriteltyä kuin strukturoidussa haastattelussa. Käytännössä haastattelija varmistaa, että ennalta sovitut aiheet käydään läpi, mutta niiden käsittelyjärjestys ja laajuus saattaa vaihdella haastattelujen välillä. (Eskola – Suoranta 2003: 86.) Teemahaastattelujen tavoitteena on syventää ja hakea uutta tietoa aiheesta. Teemahaastattelu valittiin, koska

haastatteluista ei haluttu liian rajattuja, jotta haastateltavien omat ajatukset ja ideat pääsisivät esille.

Haastattelut toteutettiin vuoden 2016 elo-syyskuun aikana parihaastatteluina. Parihaastattelu valittiin menetelmäksi, koska sen avulla voidaan saada esiin uusia näkökulmia, koska työntekijät pääsevät keskustelemaan aiheesta toistensa kanssa perustellen mielipiteensä. Yleisesti tällaisessa haastattelussa on mahdollisuus päästä syvemmälle tutkittavaan ilmiöön kuin yksilöhaastattelussa. (Ojasalo – Moilanen – Ritalahti 2014: 41–42.) Haastattelu toteutettiin ennalta tutkimustehtävän perusteella valittuihin teemoihin perustuen eli haastattelun teemat perustuvat niihin asioihin, jotka tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta tiedettiin etukäteen työvuorokyselyn perusteella ja siten löydettiin tutkimustehtäville oleelliset aiheet (Eskola – Suoranta 2003: 174–175; Tuomi – Sarajärvi 2009: 75). Tavoitteena oli kerätä tutkimushaastattelujen avulla aineistoa, joka syventää tätä jo olemassa olevaa tietoa. Haastatteluihin osallistuville henkilöille lähetettiin ennen haastattelua haastattelun teemat ja esimerkkikysymykset (ks. liite 3), jotta heillä oli mahdollisuus pohtia haastattelun aihealueita jo ennakkoon.

Haastattelujen muodostuminen:

1. Veripalvelun veriryhmälaboratorion työaika-autonomian piirissä olevat työntekijät (n=4)
2. Veripalvelun veriryhmälaboratorion työvuorosuunnittelijat (n=2)
3. Veripalvelun laboratoriopalvelujen esimies- ja johtotaso (n=2)

Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista ja haastateltavana oli oikeus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Haastattelukutsut lähetettiin sähköpostitse. Haastattelut toteutettiin neljänä erillisenä parihaastatteluna, joissa osallistujien tavoitemäärä oli yhteensä kahdeksan. Aiemmin järjestetyssä työvuorokyselyssä ei ollut esimies- ja johtotasoja, eikä toisaalta myöskään eriteltyä työvuorosuunnittelijoiden kokemuksia aiheesta, joten tässä tutkimuksessa haluttiin saada eri rooleissa toimivien työntekijöiden haastatteluilla laajempaa näkökulmaa aiheesta. Osallistujilla tuli olla kokemusta tai asiantuntemusta autonomisesta työvuorosuunnittelusta, jotta tutkimustavoitteisiin päästiin (Vilka 2015: 135). Tämän vuoksi osallistujilta edellytettiin noin kahden vuoden työkokemusta veriryhmälaboratoriossa ja kokemusta työaika-autonomiasta. Tutkimuksen osallistumiskriteerit täyttyviä työntekijöitä oli haastatteluajankohtana heinä-elokuussa

yhteensä 27, joista opinnäytetyön tekijä valitsi haastatteluihin osallistujat harkinnanvaraisella otoksella. Haastattelujen teemoissa käytettyyn vuoden 2014 työvuorokyselyyn pääsivät vastaamaan kaikki Veriryhmätutkimuslaboratorion työntekijät. Haastattelun kesto oli arvioitu toteutunutta pidemmäksi saatekirjeessä. Haastattelut kestivät noin 40 minuuttia, mutta alkuvalmistelujen vuoksi oli hyvä varata haastattelutilanteeseen hieman enemmän aikaa. Haastattelut voitiin tämän vuoksi toteuttaa kiireettömässä ilmapiirissä. Haastatteluja varten varattiin tilat, joissa haastattelut voitiin toteuttaa ilman häiriötekijöitä tai ulkopuolisia kuulijoita. Haastattelujen lopuksi haastateltavilta kysyttiin oliko heillä vielä jotain lisättävää tai kerrottavaa aiheeseen liittyen.

Tutkimukselle myönnettiin Veripalvelun tutkimuslupa ja Metropolia Ammattikorkeakoulun yhteistyösopimus solmittiin työelämäohjaajan Veripalvelun henkilöstöpäällikön Anna Lauhamaan, Veripalvelun laboratoriopalveluiden esimiehen Jaana Mätön ja opinnäytetyön ohjaajan Antti Niemen kanssa. Haastattelut toteutuivat suunnitelman mukaisesti. Yksi haastatteluun pyydyistä ei vastannut haastattelupyyntöön, jonka vuoksi haastattelukutsu lähetettiin eteenpäin uudelle henkilölle, jotta haastattelujen kokonaismäärä toteutuisi. Haastattelut nauhoitettiin ja niiden kesto oli noin 40 minuuttia yhtä haastattelua kohden. Nauhoitteet hävitettiin litteroinnin jälkeen.

## 5.2 Aineiston analysointi

Aineiston analyysina käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on perinteinen analyysimenetelmä laadullisissa tutkimuksissa (Tuomi – Sarajärvi 2009: 91). Sisällönanalyysissa sanallisessa muodossa oleva aineisto luokitellaan valittuihin luokkiin. Sisällönanalyysissa sanojen esiintyvyyden lukumäärän sijasta otetaan huomioon niiden tarkoitus, merkitys ja konteksti, jossa ne esiintyvät. (Burns – Grove 2005: 604–605.) Aineistolähtöisessä analyysissa pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, jolloin analyysiyksiköt saadaan kerätystä aineistosta tutkimustehtävän mukaisesti eli ne eivät ole etukäteen sovittuja. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan kuvata pelkistetyllä tasolla kolmeen eri vaiheeseen, jossa ensin aineisto redusoidaan eli pelkistetään, sen jälkeen klusteroidaan eli ryhmitellään tai luokitellaan ja lopuksi abstrahoidaan eli luodaan aiempien vaiheiden perusteella aineistosta teoreettiset käsitteet (Tuomi – Sarajärvi 2009: 95–96,108).

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe oli aineiston litterointi. Tähän kuului haastattelujen kuunteleminen ja auki kirjoittaminen sana sanalta MS Word-ohjelmassa. Litterointi tehtiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Haastatteluista kertyi litteroitua aineistoa yhteensä 46 sivua. Aineistoa käsiteltiin tämän jälkeen tutkimustehtävien ja haastattelun teemoihin jakaen: vaikutuksiin, vahvuuksiin ja kehityskohteisiin. Teemahaastattelun teemat muodostivat jäsenyyksen josta analyysissa lähdettiin liikkeelle (Eskola – Suoranta 2003: 151). MS Word-ohjelmaan litteroidun tekstin koodauksessa käytettiin apuna värikoodausta ja marginaaliin lisättyjä kommentteja. Litteroinnin jälkeen aineisto käytiin läpi useaan kertaan ja siitä muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia, jotka vietiin MS Excel-ohjelmaan tutkimustehtävien mukaan jaettuihin taulukoihin. Pelkistetyt ilmaukset luokiteltiin alaluokkiin, joista muodostettiin yläkäsitteet. Tästä on esimerkki taulukossa 3. Aineiston analyysi ja luokittelu tehtiin kokonaan sähköisessä muodossa.

Taulukko 3. Esimerkki sisällönanalyysistä

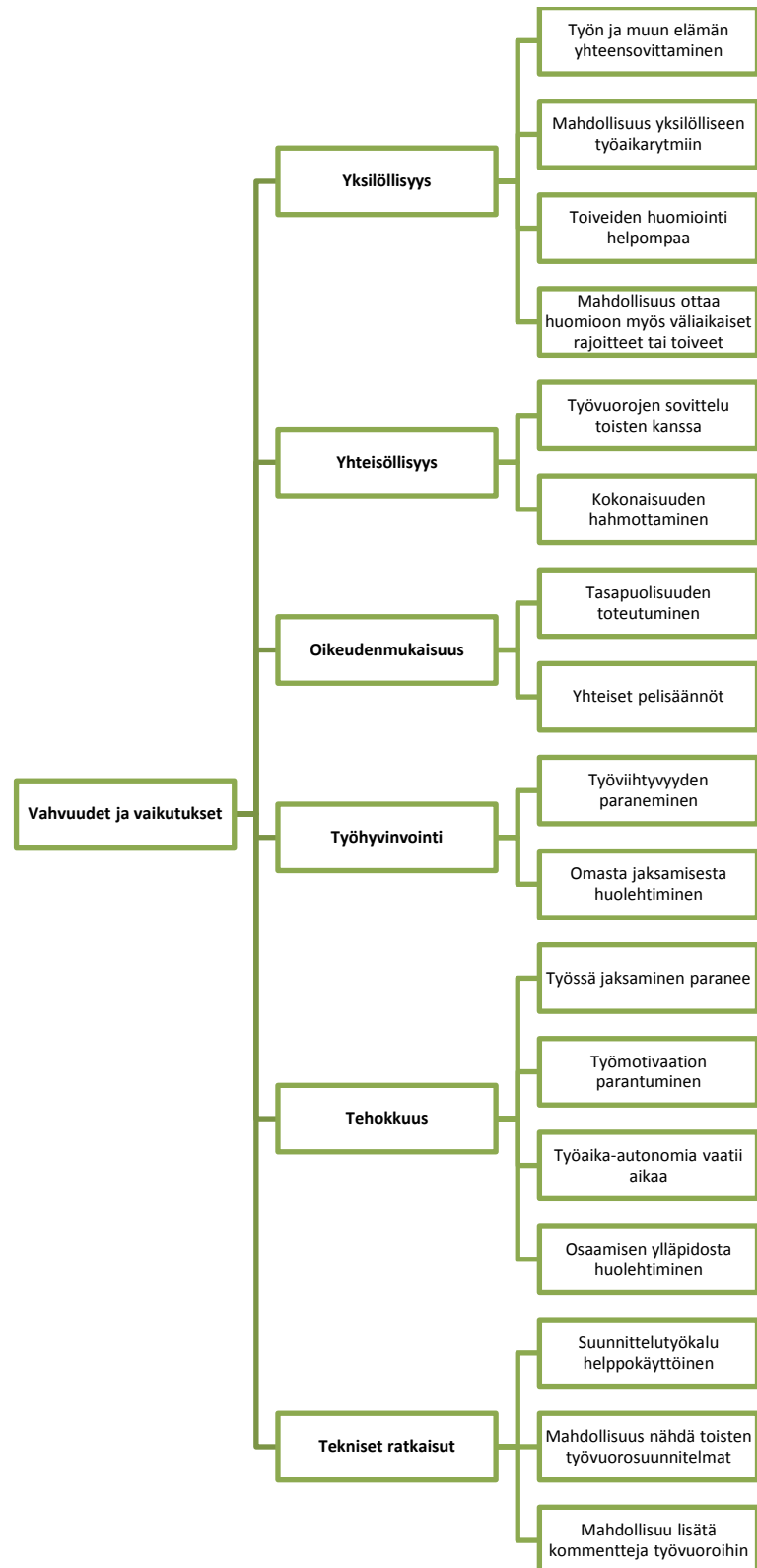
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläkäsite
<p>Työaika-autonomian avulla pystyy hallitsemaan omaa työaika ja sovittamaan yhteen työaika ja vapaa-aikaa.</p> <p>Harrastusten, kotitöiden ja perheen huomioonottaminen on mahdollista.</p> <p>Viikonloppuvuorojen ja vapaapäivien sijoittelu niin kuin ne parhaiten itselle sopii.</p>	<p>Työn ja muun elämän yhteensovittaminen</p>	<p>Yksilöllisyys</p>
<p>Yksilöllisen jaksamisen huomioon ottaminen: jokainen reagoi eri tavalla yövuoroihin ja yövuorojen rytmitys ja niistä palautuminen on yksilöllistä.</p> <p>Mahdollisuus löytää "oma rytmi", vaikuttaa työssä jaksamiseen ja työmotivaatioon vaativassa kolmivuorotyössä</p> <p>Voi vaikuttaa omaan</p>	<p>Mahdollisuus yksilölliseen työaikarytmiin</p>	

työrytmiin ja tehdä siitä itselleen sopivan, yövuorojen ja vapaiden määrä ja niiden rytmitys.		
---	--	--

## 6 Tutkimuksen tulokset

Haastatteluihin osallistui kaksi esimies- tai johtotason henkilöä, kaksi työvuorosuunnittelijaa ja neljä työntekijää. Heidän työkokemus Veripalvelussa vaihteli noin kahdesta vuodesta yli 25 vuoteen. Haastattelu aineiston sisällönanalyysissa keskeisiksi yläkäsitteiksi nousivat viestintä, työntekijän ja työnjohdon vastuu, joustavuus, oikeudenmukaisuus, yksilöllisyys, osaamisen ylläpito, vuorovaikutus, kokonaisuuden hahmottaminen, työhyvinvointi, yhteisöllisyys, tekniset ratkaisut ja muut ratkaisut. Sisällönanalyysin tuloksia esitellään yläkäsitteineen ja luokkineen kuvioissa 4 ja 5.

## 6.1 Työaika-autonomian vaikutukset ja vahvuudet



Kuvio 4. Työaika-autonomian vahvuudet ja vaikutukset yläkäsitteet ja alaluokat

### 6.1.1 Yksilöllisyys

Mahdollisuus yksilöllisiin ratkaisuihin nousi työaika-autonomian keskeiseksi vahvuudeksi kaikissa haastatteluissa. Työaika-autonomian koettiin mahdollistavan työelämän, perheen, harrastusten ja muiden menojen yhteensovittamisen haastavassa kolmivuorotyössä. Erityisesti vapaapäivien ja viikonlopun työvuorojen sijoitteluun vaikuttaminen koettiin tärkeäksi työn ja muun elämän yhteensovittamisen näkökulmasta. Vahvuutena nähtiin myös työvuorosuunnittelumallin joustavuus. Joustavuuden koettiin mahdollistavan työntekijöiden väliaikaisten rajoitteiden ja toiveiden huomioon ottamisen. Työnjohdon ja työvuorosuunnittelijoiden näkökulmasta työntekijöiden yksilöllisyyden huomiointi koettiin autonomisessa suunnittelussa helpommaksi aiemmin käytössä olleeseen työvuorotoiveivihkoon verrattuna. Aiemmin erillisinä olleet toiveet koettiin hankalammiksi sovittaa työvuorolistaan. Työaika-autonomiassa työntekijät voivat itse suunnitella työvuoronsa omat tarpeet huomioiden. Työvuorolistan koettiin olevan aiempaan käytäntöön verrattuna enemmän ”kerralla oikein”, koska siihen tarvitsee tehdä vähemmän korjauksia.

Työaika-autonomian vahvuudeksi koettiin se, että työntekijällä on mahdollisuus löytää oma yksilöllinen työrytmi ja hyödyntää sitä työvuorosuunnittelussa. Kaikki työntekijät eivät kokeneet eteenpäin kiertävää työvuorosuunnittelua sopivana, vaan kokivat jonkin muun mallin sopivan paremmin omaan elämäntilanteeseen tai jaksamiseen. Mahdollisuuden vaikuttaa vuorotyypin lisäksi myös aamuvuorojen alkamisajankohtaan koettiin parantavan työssäjaksamista. Kaikissa haastatteluissa korostui erityisesti yövuoroista palautumisen yksilöllisyys. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että yövuorojen kokonaismäärään, peräkkäisten yövuorojen määrään ja lepoaikoihin yövuorojen jälkeen pystyy itse vaikuttamaan. Yksilöllisellä yövuorojen suunnittelulla koettiin olevan merkitystä oman unirytmien säätelyssä.

### 6.1.2 Yhteisöllisyys ja työhyvinvointi

Työaika-autonomian vaikutukset työhyvinvointiin nähtiin pääosin positiivisina kaikissa haastatteluissa. Yksilöllisyyden huomioimisen ja vaikutusmahdollisuuksien koettiin vaikuttavan kuormittavana pidetyssä kolmivuorotyössä positiivisesti työviihtyvyyteen. Haastateltavat kokivat työaika-autonomian vaikutukset pääosin yhteisöllisyyttä lisäävänä. Sekä työntekijät että työvuorosuunnittelijat kokivat, että työaika-autonomia on auttanut työntekijöitä hahmottamaan kokonaisuutta. Työn ja työn vaatimusten



ymmärtämisen koettiin kasvaneen, kun työvuorolistan ongelmakohdat ovat kaikkien nähtävillä ja sen myötä tuleva joustamisen tarve ymmärrettiin paremmin. Työaika-autonomian koettiin myös lisäävän oma-aloitteisuutta.

*”Minä kyllä uskon, että tämä autonomia lisää työtyytyväisyyttä, uskon että se myös vaikuttaa silloin työilmapiiriin parantavasti ja myös siihen yhteisöllisyyteen. Jos niistä työvuoroista pystytään hyvin sovitteluun, silloin se työilmapiirikin on hyvä.”*

*”...kun keskustellaan siitä, mitä me kaikki toivotaan toisiltamme niin silloin se on yhteisöllisyyttä parantava asia.”*

Mahdollisena kielteisenä vaikutuksena yhteisöllisyyteen pidettiin sitä, jos työntekijöiden välille syntyisi ”klikkejä” ja vuoroja valittaisiin työkavereiden perusteella. Tämän ei kuitenkaan nähty olevan ongelma tällä hetkellä, mutta sitä pidettiin asiana, jota kannattaa seurata. ”Nopeat syövät hitaat” -tilanne nähtiin ongelmallisena, mikäli se johtaa siihen, että työntekijät eivät uskalla varata päällekkäisiä vuoroja ja nopeimmat saavat pitää ensimmäisenä valitsemansa vuorot.

Työnjohdon ja työvuorosuunnittelijoiden näkökulmasta nousi huolta siitä, että työntekijät eivät välttämättä kiinnitä tarpeeksi huomiota työaikaergonomiaan ja työssäjaksamiseen, vaan voivat yliarvioida omaa jaksamistaan. Koettiin, että työvuorosuunnittelua saatetaan tehdä enemmän henkilökohtaisten menojen kuin työssä jaksamisen näkökulmasta, mikä voi aiheuttaa ongelmia pitkällä aikavälillä. Koettiin, että osa vuorotyön vaikutuksista alkaa olla vasta nyt näkyvissä kun kolmivuorotyöhön siirtymisestä on kulunut viisi vuotta. Pohdittiin, kuinka pitkälle työaika-autonomiassa voidaan antaa työntekijän kokeilla omia rajojaan vai olisiko parempi puuttua tilannetta ennakoiden ja välttää siten pitkäaikaiset negatiiviset terveysvaikutukset ja mahdolliset pysyvät rajoitukset vuorotyöhön. Työntekijät olivat tietoisia pitkien vapaajaksojen vaikutuksista muun työvuorolistan rankkuuteen, mutta painottivat olevansa itse vastuussa jaksamisestaan, jos työvuorot toteutuivat heidän suunnittelun mukaisesti. Tiedon siitä, että työvuorot oli itse suunniteltu, koettiin jo itsessään edistävän työssäjaksamista. Työntekijät kokivat, että työvuorosuunnittelussa kokemus opettaa omat jaksamisen rajat, mutta siitä huolimatta omasta palautumisesta välillä tietoisesti joustettiin. Myös työvuorosuunnittelijat kokivat välillä joustavansa jaksamisestaan työvuorolistaa viimeistellessä suunnittelemalla itselleen jäljelle jääneitä puuttuvia vuoroa. Pääasiassa työntekijät kuitenkin kiinnittävät paljon huomiota myös työssäjaksamiseen. He huomioivat henkilökohtaiset rajansa peräkkäisten työvuorojen määrässä, työvuoron alkamisajankohdissa ja vapaapäivien sijoittelussa.

### 6.1.3 Oikeudenmukaisuus

*”...sekin poistaa sitä epätasa-arvoisuuden tunnetta kun on kaikille ne samat säännöt...”*

Haastateltavat kokivat nykyisen työaika-autonomian olevan pääasiassa tasapuolista ja oikeudenmukaista. Koettiin, että epäoikeudenmukaisuuden tunteet olivat vähentyneet aikaisemmasta työaika-autonomian tuomien vaikutusmahdollisuuksien myötä. Kaikilla koettiin olevan samat mahdollisuudet suunnitella työvuoroja pelisääntöjen puitteissa, mutta osan työntekijöistä koettiin suunnittelevan vuorojaan enemmän omista lähtökohdistaan ja toisten huomioivan enemmän koko työyhteisön yhteistä näkökulmaa. Osa työntekijöistä saattaa myös jättää työvuoroja suunnittelematta huolimatta siitä, että pyrkimys on, että kaikki toimivat samalla tavalla työaika-autonomiassa. Yhdessä sovitut pelisäännöt koettiin tärkeiksi tasapuolisuuden kannalta, sillä niiden avulla vuorojen jakaantumista työntekijöiden kesken voidaan jonkin verran tasata. Pelisääntöihin sitoutumista ja sitä, että niiden tulee olla kaikille samat, painotettiin. Mahdollisuus vaikuttaa pelisääntöjen sisältöön lisäsi oikeudenmukaisuuden tunnetta. Haastatteluissa todettiin, että 30 työntekijän työyhteisössä on vaikutusmahdollisuudesta huolimatta kuitenkin myös eriäviä mielipiteitä siitä, mitä pelisääntöjen tulisi olla.

### 6.1.4 Tehokkuus

Työaika-autonomian vaikutusta tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen pidettiin vaikeasti arvioitavana. Esille nousi ajatus siitä, että jokin muu työvuorosuunnittelun muoto, kuten työaikaoptimointi, voisi sopivalla työajanhallintajärjestelmällä olla työaika-autonomiaa tehokkaampaa, mikäli tehokkuuden kriteerinä pidetään työvuorosuunnitteluun käytettyä aikaa. Hyvin toimivaa ja työpaikan tarpeisiin soveltuvaa työajanhallintajärjestelmää pidettiin mahdollisuutena tehostaa työvuorosuunnittelua nykyisestä. Alkuvuosina käytössä olleessa Excel-ohjelmassa tehtyyn suunnitteluun verrattuna nykyinen toimintamalli nähtiin kuitenkin jo tehokkaana. Koettiin, että kun työntekijät saavat itse suunnitella vuoroja, korjausten tarve vähenee, ja siten suunnittelusta tulee myös tehokkaampaa.

Työaika-autonomiassa tehokkuuden nähtiin kasvavan työmotivaation kasvamisen myötä sekä työntekijöiden että työnjohdon haastatteluissa. Tehokkuuden koettiin paranevan myös paremman työssä jaksamisen kautta.

*”...voin itse vaikuttaa siihen, että osaan kaiken hyvin ja valitsen työpisteen, niin kyllä silloin se tehokkuuskin on parempi.”*

Työaika-autonomian vahvuudeksi nähtiin se, että työntekijällä on mahdollisuus pitää huolta oman osaamisensa ylläpitämisessä, tämän koettiin myös vähentävän stressin tunnetta. Jos työntekijä kokee tarvitsevansa kertausta jossakin työpisteessä, hän voi itse suunnitella lisää sen työpisteen vuoroja. Työnjohdon näkökulmasta osaamisen ylläpidon nähtiin toteutuvan hyvin nykyisessä mallissa myös niillä työntekijöillä, joilla on laaja osaaminen. Osaamisen ylläpidon koettiin vaikuttavan tehokkuutta parantavasti.

#### 6.1.5 Tekniset ratkaisut

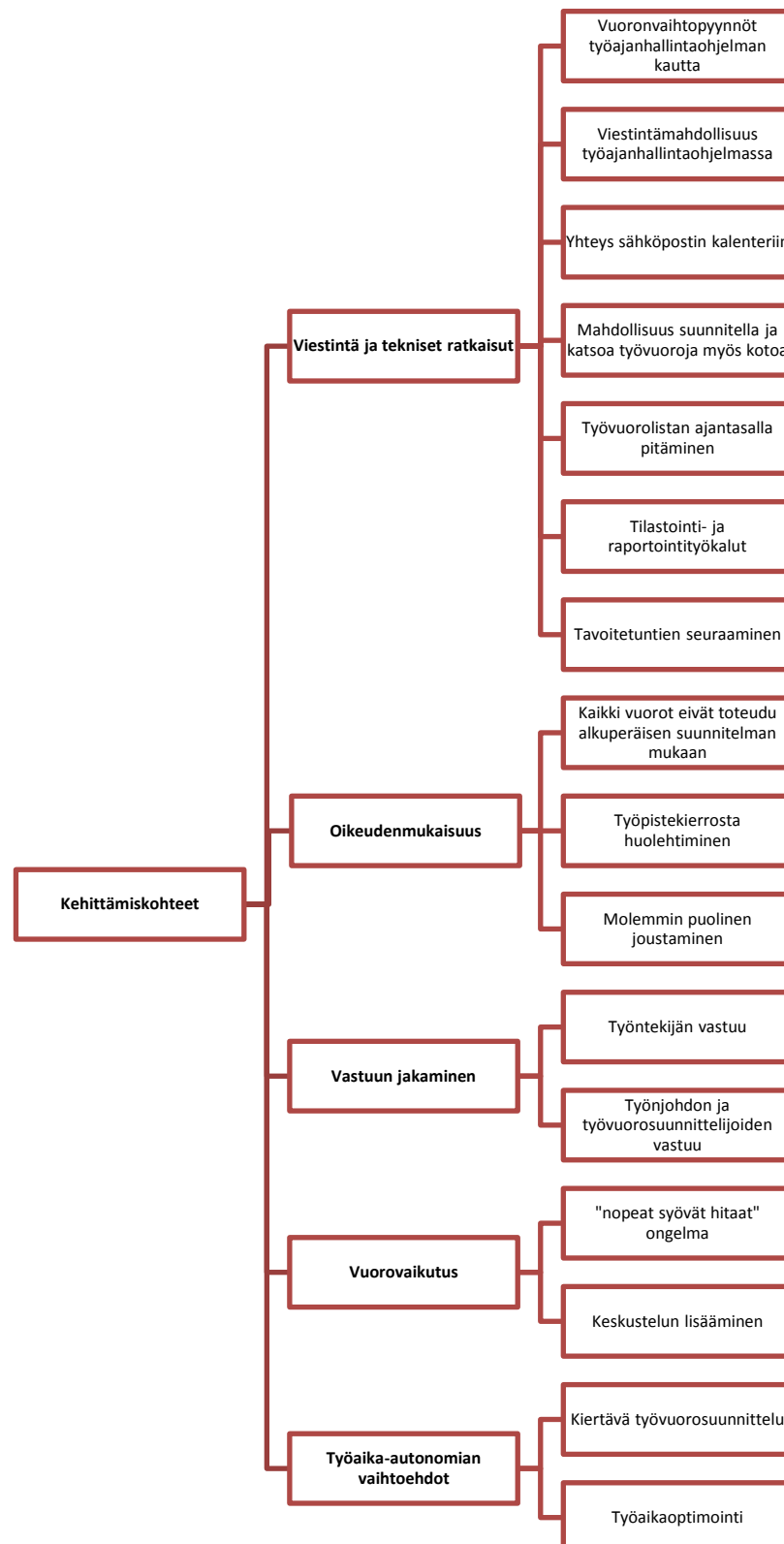
Haastateltavat kokivat, että käytössä oleva työvuorosuunnitteluohjelma soveltui teknisiltä ratkaisuiltaan työaika-autonomiaan ja se koettiin käytettävyydeltään helpoksi työvuorojen valinnan ja siirtämisen osalta. Ohjelman liian pitkistä työjaksoista antamien varoitusten koettiin helpottavan ja ohjaavan suunnittelua. Ohjelman koettiin olevan sopiva erityisesti henkilöstön näkökulmasta, mutta työvuorosuunnittelun ja työnjohdon näkökulmasta siinä koettiin olevan puutteita. Toisaalta koettiin, että ohjelmasta olisi mahdollista saada nykyistä enemmän irti, mutta osaaminen sen käyttöön ei ollut riittävää eikä kaikkia ohjelman toiminnallisuuksia ole otettu käytössä. Kellään haastateltavista ei ollut kokemusta muista työvuorosuunnittelun ohjelmista ja haastateltavat kokivat sen vuoksi vaikeaksi arvioida ohjelman vahvuuksia objektiivisesti.

Työaika-autonomian kannalta tärkeäksi ominaisuudeksi nousi se, että työntekijät näkevät toistensa työvuorosuunnitelman ja pystyvät siten sovittamaan omia vuorojaan niihin. Mahdollisuus priorisoida toiveita koettiin tärkeäksi ominaisuudeksi, jotta tärkeimmät toiveet erottuvat vähemmän tärkeistä. Myös merkintöjen lisääminen työvuorojen taakse koettiin tärkeäksi, jotta työntekijä voi kertoa toivovansa esimerkiksi kertausta jossain työpisteessä tai merkitä työvuoron aikana olevan koulutuksen työvuorolistaan.

*”...kokonaisuus pitää hahmottaa, ettei tule sitä tilannetta, että jää tunteja niin, ettei niitä voi sijoittaa sitten enää mihinkään. Jos suunnittelee sellaisissa pätkissä niin sitten voi tulla että eihän tämä toimi yhtään tällä tavalla, että kyllä se on parempi sellaisena kokonaisuutena.”*

Nykyisessä työaika-autonomiassa työntekijät voivat suunnitella kaikkia vuorotyyppejä alusta alkaen. Tämä koettiin hyväksi ratkaisuksi kokonaisuuden hahmottamisen kannalta kaikkien haastateltavien osalta. Osa haastateltavista piti kuitenkin mahdollisena myös toisenlaista lähestymistapaa, jossa suunnittelu tapahtuisi porrastetusti niin, että päiväajan ulkopuoliset vuorot suunniteltaisiin ensin.

## 6.2 Työaika-autonomian kehittämiskohteet



Kuvio 5. Työaika-autonomian kehityskohteiden yläkäsitteet ja alaluokat

### 6.2.1 Tekniset ratkaisut

Yksi keskeisistä haastatteluissa esille nousseista kehityskohteista oli viestinnän parantaminen. Käytäntönä on ollut lähettää vuoronvaihtopyynnöt ja muut työajanhallintaan liittyvät viestit sähköpostilla. Haastatteluissa nousi esille tarve viestintätyökalulle työajanhallintaohjelman sisällä työntekijöiden keskinäiseen ja työvuorosuunnittelijoiden viestintään. Lisäksi koettiin, että työvuorojen yhdistymisestä Outlook-kalenteriin olisi hyötyä. Selainpohjainen ratkaisu nähtiin parhaana vaihtoehtona, jotta ohjelmaa olisi mahdollista käyttää helposti myös työpaikan ulkopuolella. Myös tablettitietokoneella ja älypuhelimissa käytettävissä olevaa ohjelmaa toivottiin. Mobiilisovelluksen mahdollisuudet ilmoittaa avoimista työvuoroista suoraan puhelimeen nähtiin tasapuolisena ratkaisuna, koska viesti tavoittaisi kaikki yhtä aikaa.

Työajanhallintajärjestelmään toivottiin osaamisen hallintaa ja että oman osaamisen ulkopuolisia vuoroja ei voi suunnitella. Tällä voitaisiin välttää tilanteet, joissa työntekijälle on suunniteltu virheellisesti työpiste, johon hän ei ole saanut perehdytystä. Työvuorosuunnittelutyökalulta toivottiin myös mahdollisuutta valita ”tyhjä vuoro”, mikäli kaikki oman osaamisalueen työpisteet ovat täytetty.

Tällä hetkellä työvuorolistan virallinen versio ei ole nähtävillä sähköisessä muodossa, vaan kahtena paperitulosteena veriryhmälaboratorion seinällä, joihin merkitään mahdolliset muutokset käsin. Tämä koettiin ongelmalliseksi, koska paperitulosteet eivät aina ole pysyneet ajan tasalla julkaisun jälkeen tapahtuneista muutoksista. Toisaalta osa haastateltavista koki paperitulosteen sähköistä versiota helpompana ja nopeampana tapana tarkistaa työvuorotilanne myös jatkossa. Työvuorosuunnittelijat toivoivat mahdollisuutta viestiä suunnittelunäkymässä päiväkohtaisista tapahtumista. Tällöin työntekijät voisivat ottaa ne huomioon omia työvuoroja suunnitellessa. Käytössä olevassa ohjelmassa tapahtumia ei ole saatu kaikkien näkyviin, joten toimintoa ei ole voitu hyödyntää.

Tilastointiin ja raportointiin toivottiin kehitystä sekä työnjohdon, työvuorosuunnittelun kuin työntekijöiden näkökulmasta. Toivottiin aiempaa kattavampia ja ajantasaisempia raportteja, joiden avulla saataisiin lisää läpinäkyvyyttä työvuorosuunnitteluun. Kattavampien raporttien nähtiin mahdollistavan myös esimerkiksi työntekijöiden tarpeen ja osaamisen nykyistä paremman arvioinnin. Nykyisen työvuorosuunnittelun ongelmana nähtiin se, että työvuorosuunnitteluohjelmasta saatavat raportit eivät ole

ajan tasalla ja luotettavia, sillä kaikkia muutoksia ei viedä ohjelmaan. Toteutuneiden työpisteiden ja työvuorojen lisäksi toivottiin raportointimahdollisuutta vuoronvaihdosta ja ylimääräisistä esimerkiksi sairauspoissaolon vuoksi tehdyistä vuoroista. Työntekijät toivoivat, että myös heillä olisi mahdollisuus tulostaa työvuorolistoja ohjelman kautta ja nähdä raportteja toteutuneista työvuoroista. Työntekijät toivoivat mahdollisuutta verrata esimerkiksi yövuorojen määrää toisten työntekijöiden kanssa. Tällä hetkellä raportointimahdollisuus on vain henkilöillä, joilla on ohjelmaan työvuorosuunnittelijan oikeudet. Toteuman raportointi nähtiin mahdollisuutena tarkistaa, pitääkö oma tuntuma paikkansa, jos työntekijä kokee esimerkiksi tekevänsä muita enemmän tiettyjä vuoroja. Tätä kautta raportoinnilla koettiin olevan mahdollisuuksia parantaa oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden toteutumista. Tehtyjen tuntien laskeminen työvuorolistan lopussa koettiin tällä hetkellä vaikeaksi ja aikaa vieväksi. Uuteen työajanhallintaohjelmaan toivottiin selkeää ratkaisua, joka näyttää taseen tehdyistä ja suunnitelluista tunteista.

Mahdollisuus testiympäristöön ja työvuorolistan eri versioiden tallentamiseen nousi esille työnjohdon ja työvuorosuunnittelijoiden haastatteluissa. Sen avulla työvuorolistasta voisi suunnitella rinnakkaisia versioita ja kokeilla esimerkiksi työvoimaresurssin riittävyttä erilaisissa tilanteissa. Myös kumoa-toimintoa toivottiin, jolloin muutoksia voisi tarvittaessa poistaa ja palata alkuperäiseen.

*”Periaatteessa tuossahan on se haaste, että se listan alkupätkä tulee aika viime hetkillä tietoon ja sitten taas se loppupätkä pitää olla toki aikaisin tiedossa.”*

Työvuorolistan suunnittelun ja julkaisun aikataulusta esitettiin osittain eriäviä mielipiteitä. Osa työntekijöistä toivoi aikaisempaa työvuorojen suunnittelua ja julkaisua, osa oli tyytyväinen nykyiseen tai piti sitä riittävän hyvänä vaihtoehtoihin nähden. Työnjohdon ja työvuorosuunnittelijoiden näkökulmasta aiemmin julkaisemista ei pidetty mahdollisena, jotta mahdollisuus reagoida yllättäviin muutoksiin säilyisi. Hekin pitivät kuuden viikon listaa haasteellisena, koska ensimmäisten viikkojen työvuorot julkaistaan myöhään ja listan viimeisten viikkojen vuorot julkaistaan aikaisin. Aiemmin käytössä ollut kolmen viikon listaa ei kuitenkaan toivottu takaisin vaan se nähtiin työnjohdon, työvuorosuunnittelijoiden ja työntekijöiden haastatteluissa kuuden viikon listaa huonompana ratkaisuna. Ratkaisuksi ehdotettiin, että työvuorolista voisi olla suunnitteluvaiheessa nykyistä enemmän esillä.

Työvuorosuunnittelijoiden haastattelussa nousi esille lomien ja perehdytysten suunnittelun ajoitus. Lomat aiheuttavat muutoksia työtuntien tavoitemäärään, joten myöhään lisättyjen lomien koettiin vaikeuttavan suunnittelua. Työvoimaresurssin riittävyuden arviointi koettiin haastavaksi sekä työnjohdon että työvuorosuunnittelijoiden mielestä. Perehdytykset tulisi pystyä päättämään ja suunnittelemaan ennen muiden vuorojen suunnittelua. Perehdytyksien siirtyminen koettiin ikäväksi, jos työntekijä on ehtinyt varautua perehtymisjaksoon. Yllättäviä muutoksia koettiin tapahtuvan jossain mittakaavassa jokaisessa työvuorolistassa, joskus hyvinkin tiukalla aikataululla, jolloin työntekijöiden suunnittelemiin vuoroihin joudutaan tekemään muutoksia. Veriryhmälaboratorion asiantuntijoiden koettiin tiedostavan aiempaa paremmin työvuorosuunnittelun aikataulu ja heidän toivottiin ilmoittavan ajoissa, mikäli heillä on tarpeita, jotka vaikuttavat työvuorosuunnitteluun.

*”Parempaa kohti kuitenkin mutta erilainen varmaan tulee olemaan.”*

Uuteen työajanhallintajärjestelmään siirtyminen nähtiin positiivisessa valossa, mutta tiedostaen, että muutoksi nykyiseen tulee. Tiedot uuden ohjelman mahdollisuuksista ja ominaisuuksista olivat vähäiset. Ajateltiin, että jos jostain ominaisuuksista joudutaan luopumaan, jotain uutta saadaan tilalle.

### 6.2.2 Oikeudenmukaisuus

Lähes kaikissa haastatteluissa nousi esille se, että työvuorolista ei toteudu sellaisenaan, kun työntekijä sen ensin suunnittelee. Pääasiassa tähän suhtauduttiin ymmärtävästi ja nähtiin, että kaikkia toiveita ei voida toteuttaa. Työntekijöiden haastatteluissa nousi esille oikeudenmukaisuuden uhkana se, jos työvuorosuunnittelija muuttaa työntekijän suunnittelemaa työvuorolistaa merkittävästi. Pelisääntöihin ehdotettiin ylärajaa työvuorosuunnittelijan tekemille vuoronvaihdoksille per työntekijä. Sekä työnjohdon että työvuorosuunnittelijoiden haastatteluissa korostettiin keskustelun ja neuvottelun merkitystä silloin, kun työntekijän toiveita joudutaan muuttamaan. Tämä koettiin merkitykselliseksi erityisesti työssä jaksamisen varmistamiseksi. Tämän vuoksi uudelta työajanhallintaohjelmalta toivottiin mahdollisuutta kirjata omia henkilökohtaisia toiveita esimerkiksi yövuorojen määrästä työntekijän tietoihin, jotta muutostilanteissa niiden toteutuminen voidaan tarkistaa.



Pelissäntöjen tarpeellisuus kyseenalaistettiin haastattelussa ja ehdotettiin, että joiltain osin pelissäntöjen rajoituksia voisi purkaa. Haastatteluissa kyseenalaistettiin, tarvitaanko voimassa olevien työehtosopimusten ja lainsäädännön lisäksi muita ehdottomia rajoituksia. Jokaisessa haastattelussa nousi esille se, että pelissäännöt eivät voi olla ”kiveen kirjoitettuja” ja että niissä on oltava joustomahdollisuus. Osa joustosta tulee toimintolähtöisesti ja osa työntekijälähtöisesti. Kaikille ei ollut selvää, milloin ja millä perustein pelissäännöistä voidaan joustaa vai voidaanko niistä joustaa ollenkaan. Työnjohdon ja työvuorosuunnittelijoiden haastatteluissa nousi esille se, että työvuorosuunnitteluun ja pelissäännöistä joustamiseen liittyy myös henkilökohtaisia luottamuksellisia asioita, joita ei ole tarkoitettu koko työyhteisön tietoon. Sen vuoksi työntekijöiden ei tulisi seurata pelissäntöjen toteutumista toisten työntekijöiden kohdalla vaan luottaa siihen, että työnjohto vastaa tasapuolisuuden toteutumisesta pitemmällä aikavälillä. Toimintalähtöistä joustoa voivat olla erityistehtävät tai perehdytysjaksot, joiden vuoksi työntekijän tulee olla päiväaikaan työpaikalla tavallista useammin ja sen vuoksi hän tekee vähemmän päiväajan ulkopuolisia vuoroja. Tilanteisiin, joissa työvoiman tarve tai saatavuus poikkeaa tavanomaisesta, esimerkiksi kesälomien aikaan, ehdotettiin työvuorolistakohtaisia pelissäntöjä.

Joustamisen vastavuoroisuus nousi esille haastatteluissa. Koettiin, että koska työntekijä joustaa työnantajan pyynnöstä tarvittaessa, joustomahdollisuuksia toivottiin löytyvän myös työnantajan puolelta nykyistä enemmän. Toive joustaa sovitusta pelissäännöistä työntekijän niin halutessa nousi esille. Mahdollisuus suunnitella työvuorolistalle pitkiä vuoroja eli aamuvuoron ja iltavuoron yhdistelmiä nousi esille ratkaisuna, joka voisi hyödyttää erityisesti kauempana työpaikasta asuvia työntekijöitä. Myös työaikapankki eli mahdollisuus saada esimerkiksi vuorokorvaukset rahan sijasta aikana nähtiin mahdollisuutena lisätä joustavuutta ja parantaa työssä jaksamista. Haastateltavat olivat tietoisia työaikapankin vaikutuksista työvoimaresurssiin ja siitä, että työaikapankin käyttöönotto vaatisi pilottijakson ja tarkempia laskelmia.

Haastattelussa nousi esille mahdollisena haittapuolena se, että työaika-autonomia mahdollistaa vuorojen valikoinnin niin, että tiettyjä työpisteitä tai työvuoroja saatetaan suosia tai vältellä toisten kustannuksella. Tämän nähtiin vaikuttavan osaamisen ylläpitoon että tasapuolisuuteen negatiivisesti. Pelissäntöjen minimi- ja maksimimäärien määrittelemistä pidettiin hyvänä asiana, jotta esimerkiksi päiväajan työpisteosaamisen ei kärsisi, jos tehdään paljon päiväajan ulkopuolisia vuoroja. Työnjohdon haastattelussa osaamisen ylläpidosta huolehtiminen nähtiin esimiehen ja

työvuorosuunnittelun tehtävänä, ei niinkään työntekijän vastuulla olevana asiana, vaikka työntekijät ilmaisivat myös pitävänsä työaika-autonomian avulla itse huolta osaamisen ylläpitämisestä huolehtimalla työpistekierrosta.

*”Siinä on varmaan se työntekijän vastuu, että jos tuntuu että minulle tulee liikaa jotain vuoroja, niin sanoo siitä. Että se on varmaan vaikeaa työvuorosuunnittelijan huomata sitä että miten kaikilla nämä jakaantuu ja onko tämä nyt tasapuolista.”*

*”...jokuhan haluaa tehdä niitä enemmän ja se saa tehdä niitä enemmän, joku tekee vähemmän, mutta jääkö siihen väliin jotakin, että se on se tasapuolisuus taas että ei pidä kuitenkaan nukahtaa.”*

Työaika-autonomiassa nähtiin yhtenä haasteena se, miten tasapuolisuutta valvotaan, kun työntekijöillä on lupa tehdä pelisääntöjen raameissa enemmän tai vähemmän eri vuorotyyppejä. Vuorotyyppien jakautumisen seuraamista pidettiin tärkeänä työnjohdon, työvuorosuunnittelijoiden ja työntekijöiden haastatteluissa. Työnjohdon ja työvuorosuunnittelijoiden haastatteluissa nousi esille tarve seurata erityisesti viikonloppu- ja yövuorojen jakautumista. Koettiin että kaikki työntekijät eivät välttämättä valvo omia etujaan samalla tavalla ja sen vuoksi työnjohdon tulee seurata tasapuolisuuden toteutumista. Toisaalta koettiin, että työntekijällä on vastuu kertoa, mikäli hän kokee jonkin asian epäoikeudenmukaiseksi. Työntekijöiden keskinäisiin vuoronvaihdoksiin ei nähty tarvetta puuttua, kunhan ne eivät vaikuttaneet työvoimatilannetta heikentävästi ja osaamiset otettiin huomioon.

Tasapuolisuuden toteutumisen haasteena nähtiin myös kilpailutilanteen syntyminen rahakkaimmista pyhävuoroista. Työntekijähaastatteluissa haastateltavat kokivat saaneensa tehdä tasapuolisesti myös näitä vuoroja. Työntekijät pitivät hyvänä asiana sitä, että juhlapyhävuorojen jakaminen perustuu myös vapaaehtoisuuteen. Tähän liittyen joulun ja pääsiäisen vuorojen osalta pidettiin hyvänä nykyistä mallia, jossa suunnitellaan työvuorosuunnittelijälähtöisesti työntekijöiden esittämien toiveiden ja edellisten vuosien tilastojen perusteella, mutta työntekijät eivät varaa vuoroja suoraan työvuorosuunnitteluohjelman kautta.

### 6.2.3 Vuorovaikutus ja vastuun jakaminen

Vuorovaikutuksen merkitys nousi esille kaikissa haastatteluissa ja se nousi yhdeksi keskeiseksi kehityskohteeksi. Työntekijöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen toivottiin enemmän avointa keskustelua erityisesti työvuorolistan suunnitteluvaiheessa.

Päällekkäisten työvuorotoiveiden ratkaiseminen koettiin haasteelliseksi työntekijöiden kesken, koska suunnitteluvaiheessa työntekijät eivät keskustele keskenään. Näiden tilanteiden ratkaisu on jäänyt pääasiassa työvuorosuunnittelijalle.

*”Minun mielestä tämän autonomisen työvuorosuunnittelun yks ideaali on se, että siellä käydään sitä avointa keskustelua niistä vuoroista, se on ehkä vielä se mitä tästä työpaikasta puuttuu.”*

Työntekijähaastatteluissa kävi ilmi, että työntekijöiden välinen avoin keskustelu työvuoroista suunnitteluvaiheessa koettiin haasteelliseksi. Osa toivoi työvuorosuunnittelijan ratkaisevan parhaaksi näkemällään tavalla suunnitteluvaiheen ongelmat, esimerkiksi päällekkäiset työvuorotoiveet, ja osa toivoi työntekijöiden ainakin yrittävän ratkaista näitä tilanteita keskenään avoimen keskustelun kautta ilman että työvuorosuunnittelija puuttuu asiaan.

*”...minun mielestä autonomia on askel kohti sitä semmoista kokonaisvaltaista ymmärrystä siitä että ollaan yhdessä vastuussa näistä asioista...”*

Työnjohdon ja työvuorosuunnittelijoiden haastatteluissa työntekijöiden toivottiin ottavan aiempaa enemmän vastuuta työvuorosuunnittelusta. Muutoksen nähtiin jo tapahtuvan oikeaan suuntaan sillä, työntekijöiden koettiin olevan aiempaa itseohjautuvampia julkaistun listan vuorovaihtotoiveissa ja sopivan ne pääasiassa keskenään ja tulevan valmiin ratkaisun kanssa työvuorosuunnittelijalle, joka tekee tarvittavat muutokset työajanhallintaohjelmassa. Työntekijöiden toivottiin ottavan itse vastuuta työvuorovaihdoista ja työvuorosuunnittelun kokonaisuudesta, mutta samalla koettiin, että työntekijöiden välillä on yksilöllisiä eroja itseohjautuvuudessa ja työvuorosuunnitteluvaiheissa. Uudelta työajanhallintaohjelmalta toivottiin mahdollisuutta siihen, että työntekijät voivat vaihtaa vuoroja ohjelman kautta itsenäisesti. Työvuorosuunnittelijan roolina nähtiin työntekijöiden kannustaminen, motivointi ja aktivointi keskinäiseen vuorovaikutukseen.

Työntekijähaastatteluissa nousi esille se, että työvuorosuunnittelijat suunnittelevat työvuorolistaa eri tavalla ja siihen toivottiin enemmän yhdenmukaisuutta. Työvuorosuunnitteluun vaikuttavista asioista ja pelisäännöistä toivottiin enemmän keskustelua palavereihin, erityisesti muutostilanteissa. Aika ajoin tapahtuvaa pelisääntöjen kertaamista pidettiin tarpeellisena. Työntekijöiden perehdyttäminen työaika-autonomiaan nousi esille kaikissa haastatteluissa. Koettiin tärkeäksi, että kaikki työntekijät ovat mukana ja päästään yhdessä askel askeleelta siirtymään lähemmäksi

todellista työaika-autonomiaa. Kuitenkin edelleen koettiin, että työntekijöiden välillä on eroja työaika-autonomian tasossa, eivätkä kaikki työntekijät suunnittele työvuorojaan itse. Sekä työntekijät että työvuorosuunnittelijat olivat samaa mieltä siitä, että täydelliseen työaika-autonomiaan pääseminen olisi haastavaa ja hyväksyivät sen, että työvuorosuunnittelijalle jää aina rooli työvuorolistan teossa.

### 6.3 Työaika-autonomian vaihtoehdot

Työaika-autonomiaan suhtautuminen oli niin työnjohdon, työvuorosuunnittelun kuin työntekijätason haastatteluissa positiivista. Osa koki työaika-autonomian tuoman vaikutusmahdollisuuden mukavana lisänä ja osalle se oli tärkeää työssä jaksamisen sekä työn ja vapaa-ajan yhdistämisen kannalta. Haastatteluissa pohdittiin myös muita tapoja suunnitella työvuoroja työaika-autonomian vaihtoehtoina. Työaika-autonomian vaihtoehdoksi esitettiin optimointia, joka perustuisi teoriaan ja määrittelyihin. Työaikaoptimointi nähtiin mahdollisuutena tehokkaampaan ja myös työntekijän jaksamisen työaika-autonomiaa paremmin huomioon ottavana työvuorosuunnittelun työkaluna.

Myös kiertävä työvuorolista nousi esille haastatteluissa. Sen hyvänä puolena nähtiin se, että työvuorot olisivat tiedossa pitkälle tulevaisuuteen ja sitä kautta se toisi pysyvyyttä epäsäännölliseen jaksotyöhön. Osa haastateltavista koki kiertävän työvuorolistan hyödyntämisen koko henkilöstön kohdalla mahdottomana erilaisten osaamisprofiilien ja työpisteiden määrän vuoksi. Osittainen kiertävä työvuorolista ja mallipohjien hyödyntäminen pienemmässä mittakaavassa nähtiin kuitenkin mahdollisuutena. Tätä onkin hyödynnetty jo nykyisessä työaika-autonomiassa muun muassa reagenssilaboratorion työvuorojen suunnittelussa ja se koettiin toimivana ratkaisuna.

## 7 Pohdinta

### 7.1 Luotettavuuden arviointi

Laadukkaan laadullisen tutkimuksen dokumentaatio on tehty niin perusteellisesti, että ulkopuolinen arvioija pystyy seuraamaan tutkimuksen kulkua kaikissa

tutkimusprosessin vaiheissa. Laadukas dokumentaatio on luotettavuusarvioinnin lähtökohta. (Kananen 2014: 134.) Dokumentaatiolla tarkoitetaan sitä, että työn aikana tehdyt ratkaisut, asiakirjat ja työn tulokseen vaikuttavat tekijät kirjataan ylös. Dokumentaation avulla voidaan seurata työn edistymistä, mutta siitä on hyötyä myös raporttia kirjoitettaessa. (Heikkilä – Jokinen – Nurmela 2008: 87–88.) Tässä työssä dokumentaatio tehtiin huolellisuutta noudattaen. Työn vaiheita on kuvattu tutkimussuunnitelmassa sekä opinnäytetyössä ja ne ovat jäljitettävissä.

Tutkimuksen validiteettia arvioidessa arvioidaan sitä, miten hyvin tutkimusmenetelmä ja -kohde soveltuvat yhteen (Heikkilä – Syrjälä 2008: 147). Aineiston analyysi tehtiin induktiivisen eli aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmiä käyttäen. Tämä sopii erityisesti laadulliseen tutkimukseen, jossa tavoitteena on muodostaa teoria aineiston lähtökohdista, edeten yksittäisistä havainnoista kohti yleisempiä väitteitä (Eskola – Suoranta 2003: 83). Tutkimuksen tulokset on kuvattu omassa osiossa ja tulosten pohdinnassa niitä verrataan muihin tutkimuksiin ja teorian tietoon aiheesta. Induktiivisen sisällönanalyysin menetelmien käyttö on perusteltua suhteessa tutkimustehtäviin ja käytettyyn aineistonkeruumenetelmään. Litteroinnit tehtiin haastattelujen jälkeisinä päivinä, jolloin haastattelutilanne oli vielä muistissa. Aineiston analysointiprosessi ja käytetyt tutkimusmenetelmät on pyritty kuvaamaan huolellisesti. Opinnäytetyön tuloksia on esitelty kaavioissa ja esimerkkitaulukossa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia ei voida tehdä suoraan hyödyntäen kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliuden ja validiuden arviointitapoja. Yleisesti mikäli samaa henkilöä tutkittaessa saadaan kahdella tutkimuskerralla, kahdella eri tutkijalla tai kahdella eri tutkimusmenetelmällä sama tulos, tulosta voidaan pitää reliabelina. Ihmisten mielipiteitä ja käsityksiä voidaan pitää muuttuvina, jolloin reliabiliuden arviointi näillä menetelmillä on haasteellista. Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan verrata muihin vastaavissa ympäristössä toteutettuihin tutkimustuloksiin, mutta sekään ei ole täysin ongelmaton. Reliabiliudella voidaan arvioida myös tutkijan toimintaa arvioimalla: tulosten tulee kuvata niin hyvin kuin mahdollista tutkittavien käsityksiä ja ajatuksia. (Hirsjärvi – Hurme 2009: 186–189.) Reliabiliuden parantamiseksi tutkimuksen tulokset annettiin kahdelle haastatteluihin osallistuneelle henkilölle arvioitavaksi ennen opinnäytetyön julkaisemista.

Tulosten yleistettävyyttä arvioidessa voidaan käyttää termiä ulkoinen validius. Tilastollinen yleistettävyys ei kuitenkaan ole laadullisen tutkimuksen tavoitteena, vaan

tarkoituksena on ilmiöiden kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkitseminen. Tämän vuoksi on oleellista, että tutkimukseen osallistujat valitaan harkitusti painottaen heidän tietämystä tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 85–86.) Tästä syystä opinnäytetyön tekijä valitsi tutkimukseen osallistujat harkinnanvaraisella otoksella ja valintakriteerinä käytettiin kahden vuoden kokemusta työaika-autonomiasta Veriryhmälaboratoriossa. Tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä kolme teki 24/7-toiminnossa päiväajan ulkopuolisia vuoroja ja yksi päivävuoroa mukaan lukien lauantaivuorot. Tällä pyrittiin saamaan myös päivävuoroja tekevien näkökulma mukaan tutkimukseen. Haastateltavia oli kahdeksan ja aineisto kerättiin neljässä parihaastattelussa. Haastateltavista yksi ei vastannut haastattelupyyntöön, mutta haastattelukutsu lähetettiin uudelleen toiselle samaan viiteryhmään kuuluvalla henkilölle, jolloin haastateltavien määrä ja laatu pysyi samana kuin alkuperäisessä suunnitelmassa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston riittävyttä voidaan arvioida saturaation kautta (Eskola – Suoranta 2003:125). Aineiston saturaatioissa uuden aineiston hankinta ei tuo enää uutta tietoa tutkimusaiheesta (Burns – Grove 2005: 750.) Veriryhmälaboratorion työntekijöistä tutkimukseen osallistui 30:sta työntekijästä seitsemän, joista yksi tutkijan, kaksi työvuorosuunnittelijan roolissa ja neljä työntekijän roolissa. Työntekijöiden haastatteluaineistossa oli havaittavissa saturaatiota, joten haastatteluja laajentamalla ei todennäköisesti olisi saatu lisää uutta tietoa aiheesta. Täytyy myös ottaa huomioon, että haastattelujen teemat oli kerätty kyselyaineistosta, johon vastasi 29 Veriryhmälaboratorion työntekijää, mikä osaltaan laajentaa näkökulmaa. Työnjohto- ja esimiestasolta haastatteluun osallistui lähiesimies ja laboratoriopalveluiden esimies, eli lähimpänä työaika-autonomiata toteuttavan yksikön lähimmät esimiehet. Tämä koettiin riittäväksi, koska haastateltavista vaadittiin kokemusta työaika-autonomiasta.

Haastatteluaineiston luotettavuutta voidaan arvioida laadun kautta. Haastattelukysymykset on esitelty liitteessä 3. Ennen haastatteluja kysymyksiä arvioi ja kommentoi kaksi haastattelujen kohderyhmään kuuluvaa työntekijää, jotka eivät osallistuneet haastatteluihin. Tällä pyrittiin testaamaan kysymysten ymmärrettävyyttä ja toimivuutta ennen varsinaista haastattelutilannetta. Teknisen laadun varmistamiseksi nauhurin toiminta ja sen tuottama äänenlaatu testattiin ennen varsinaisia haastatteluja. Haastatteluissa oli mukana myös varalaitte nauhoituksia varten ja haastattelujen aikana laitteen toimintaa valvottiin. Haastattelut pidettiin rauhallisessa tilassa, jonne ulkopuolisille ei ollut pääsyä. Mikäli haastattelija olisi vaihtunut haastattelujen välissä,

sillä olisi voinut olla heikentävä vaikutus haastatteluaineiston laatuun. Saman haastattelijan käyttäminen mahdollisti myös haastattelukysymysten tarkentamisen ja muokkaamisen haastattelujen edetessä paremmin tutkimustehtäviin vastaaviksi. Litteroinnin osalta aineiston luotettavuutta olisi voitu parantaa teettämällä ne kahdella eri henkilöllä, jolloin niitä olisi voitu vertailla keskenään. (Hirsjärvi – Hurme 2009: 184–185.) Opinnäytetyö on kuitenkin itsenäinen oppimistehtävä, joten kahden tutkijan käyttäminen ei ollut mahdollista. Opinnäytetyön vähäinen kokemus toi omat haasteet työn etenemiseen, mikä näkyi esimerkiksi haastattelutilanteissa niin, että tarkentavia jatkokysymyksiä ei aina huomattu esittää. Osittain tämä johtui myös aiheen ja haastateltavien tuttuudesta: joissain haastattelutilanteissa haastattelija oletti ymmärtävänsä, mitä haastateltava halusi sanoa, ilman että pyysi häntä tarkentamaan asiaa.

Ryhmähaastattelujen luotettavuus aineistonkeruumetodina voidaan kyseenalaistaa epäilemällä, että haastateltavat eivät tuo ryhmäpaineen vuoksi omia mielipiteitään julki samalla tavalla kuin yksilöhaastattelussa ja ryhmän mielipide esiintyy siten todellisuutta yhteneväisempänä ja ristiriidattomampana. Tämän vuoksi tutkijan täytyy ymmärtää ryhmän sisäistä dynamiikkaa ja vuorovaikutusta ja pystyä näkemään sanallista viestintää syvemmälle. Vaikka ihmisten välisiä hierarkioita ja vuorovaikutussuhteita ei voida, eikä ole tarkoituksen mukaistakaan poistaa kokonaan ryhmähaastattelusta, niiden vaikutusta on pyritty vähentämään järjestämällä haastattelutilanteet parihaastatteluina, joissa työnjohtotaso, työvuorosuunnittelijat ja työntekijät on haastateltu erikseen. Aineistoa tulee tarkastella kokonaisuutena, joka ei ole irrallinen kontekstistaan vaan osa tiettyä vuorovaikutustilannetta. (Alasuutari 2011: 153–157.)

Tutkimuksen aihetta voidaan pohtia fenomenologisista lähtökohdista: tässä työssä tutkijan rooli ei ole objektiivinen, sillä opinnäytetyön tekijä tekee työvuorosuunnittelua sekä kolmivuorotyötä kyseisellä osastolla (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2013: 16). Tällöin tilannetta ei katsota ulkopuolelta vaan myös itse kokijana. Tällä on vaikutusta haastattelutilanteisiin ja se huomioitiin myös analysointivaiheessa. Omat ennako-oletukset aiheesta pyrittiin tiedostamaan mahdollisimman hyvin. Opinnäytetyön tekijän omat kehitysehdotukset on esitelty tulosten pohdinnassa, mutta haastatteluissa tekijä pyrki pysymään neutraalina ja avoimena haastateltavien kokemuksille. (Burns – Grove 2005: 536–537.)



Hermeneuttisessa kehässä saadun aineiston ymmärtäminen tapahtuu tutkijan lähtökohdista, mutta tutkimuksen alussa tehdyistä oletuksista pyritään luopumaan tutkimuksen edetessä. Hermeneuttisen kehän edellytys on, että tutkija tuntee tutkimuksen kohteen hyvin, mutta pystyy katsomaan tutkimuskohdettaan myös ulkopuolelta ja tähän tutkimuksessa pyrittiin. Tutkijan täytyy erottaa, milloin tutkittava esittää omia mielipiteitään ja milloin hän kertoo yhteisön yleisiä näkemyksiä. (Vilka 2015: 179–183.) Eryteisesti kehityskohteiden kohdalla haastateltavat saattoivat korostaa yhteisön näkökulmaa ja häivyttää omaa henkilökohtaista kokemusta asiasta. Ongelmat saatettiin myös tuoda esille mahdollisia riskeinä, jotka ovat tutkittavan työyhteisön ulkopuolella.

## 7.2 Tutkimuksen eettisiä näkökulmia

Tutkimuksessa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön ohjeen mukaan rehellisyyttä ja huolellisuutta. Tutkimusaihetta ja -tehtävää valitessa on tiedostettava tutkimuksen hyötyjen suhde suhteessa tutkimuksen riskeihin, erityisesti niihin jotka koskevat tutkimukseen osallistujia (Neutens – Rubinsson 2014: 48). Tutkimusaineisto ei sisällä arkaluonteista materiaalia ja tutkimukseen osallistujien riskit voidaan siten todeta pieniksi. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimuksen kohteet säilytetään tuntemattomina eikä tutkimustekstissä mainita tunnistetietoja. Tutkimuksessa noudatettiin huolellisuutta osallistujien anonymiteetin säilyttämiseksi, mutta heitä ei kielletty kertomasta tutkimukseen osallistumisesta muille työyhteisön jäsenille tai muille henkilöille. Esimies- ja työvuorosuunnittelijataso on kuitenkin työyhteisön sisällä todennäköisesti tunnistettavissa ja sen vuoksi tutkimuksen tuloksissa on käytetty vain harkiten näiden tasojen tulosten yksilöintiä. Haastateltavien anonymiteetin suojelemiseksi heidän nimensä hävytettiin litteroidusta tekstistä, suorat lainaukset muutettiin yleiskielelle ja huolehdittiin, että yksittäisten henkilöiden kommentit eivät ole tunnistettavissa. Tutkijan on pidettävä lupauksensa tutkimukseen osallistuville eli tutkimuksessa voidaan käsitellä vain niitä asioita, joista on tutkimuksen kohteen kanssa sovittu. Tutkijan on tarkkailtava milloin hän havainnoi kohdetta yksityishenkilönä ja milloin tutkijan roolissa. Yksityishenkilönä annettua tietoa ei ole käytetty tutkimusaineistona vaan tuloksissa on pidättäytytty haastatteluista kerätystä aineistossa (Vilka 2006: 114–116).

Ennen tutkimuksen aloittamista tutkimukselle on haettu tutkimuslupa Veripalvelusta sekä saatu lupa aiemmin kerätyn aineiston käyttöön. Aiemman työvuorokyselyn



aineiston käytöstä tiedotettiin myös kyselyyn osallistuneita suullisesti ja kirjallisesti laboratoriopalaverissa. Solmitussa yhteistyösopimuksessa sovittiin tutkimuksen osapuolten Veripalvelun ja Metropolia ammattikorkeakoulun edustajien kanssa tutkimukseen liittyvistä oikeuksista, vastuusta ja velvollisuuksista. (Varantola – Launis – Helin – Spoof – Jäppinen (toim.) 2013. 2013: 6-7.)

Tutkimukseen osallistuneille toimitettiin tarvittavat tiedot tutkimuksesta etukäteen. Haastattelupyynnöt lähetettiin haastateltaville sähköpostilla ja niiden liitteenä lähetettiin saatekirje (ks. liite 1), kirjallinen suostumuslomake (ks. liite 2), teemahaastattelun runko (ks. liite 3) ja työaika-autonomian pelisäännöt (ks. liite 4). Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, osallistumisen vapaaehtoisuus sekä haastattelun nauhoittamisesta. Haastateltavia pyydettiin ottamaan yhteyttä tutkijaan, mikäli heillä olisi kysyttävää tutkimukseen liittyen ja varmistettiin, että he ovat tietoisia, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista eikä kieltäytymisestä ole seuraamuksia.

Käytetty kirjallisuus on valittu harkiten ja lähdekritiikkiä käyttäen, huomioitavia asioita olivat esimerkiksi kirjoittajan tunnettavuus, lähteen ikä, alkuperä, uskottavuus ja puolueettomuus (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2009: 113–114). Lähde- ja viittemerkinnät on tehty huolellisesti, jotta toisen tutkijan työtä ei esitetä omissa nimissä eli plagioida (Vilkkä – Airaksinen 2004: 78). Opinnäytetyö palautettiin Turnitin-plagiointitarkastusohjelmaan ennen arviointia. Arviointi on kehittämistyön prosessin viimeinen vaihe ja sen tarkoituksena on osoittaa, miten kehittämistyössä on onnistuttu. Jotta arviointi olisi pätevää, kehittämistyön tavoitteet, panokset, prosessi ja tulokset on tunnustettu ja kuvattu riittävällä tarkkuudella (Ojasalo ym. 2014: 47.) Työtä on arvioitu myös koko toteutuksen ajan arvioimalla sen etenemistä (Heikkilä – Jokinen – Nurmela 2008: 127.)

### 7.3 Tulosten pohdinta

Työaika-autonomia nähtiin esiin nostetuista kehityskohteista huolimatta positiivisessa valossa. Keskeisimmäksi vahvuudeksi nostettiin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen parantuminen. Tämä on noussut työaika-autonomian vahvuudeksi myös muissa tutkimuksissa, kuten Heikkilän (2014: 30) opinnäytetyössä, jossa kartoitettiin röntgenhoitajien kokemuksia autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisestä kolmivuorotyötä tekevässä yksikössä. Työntekijät kokivat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen parantumisen lisäksi työmotivaation kasvaneen työaika-

autonomiaan siirtymisen myötä (Heikkilä 2014: 31–32). Myös tässä aineistossa haastateltavat kokivat työaika-autonomian työmotivaatiota parantavana. Ala-Mursulan (2006: 25) väitöskirjassa *Employee Worktime Control and Health* työntekijän työtyytyväisyyden ja työpaikkaan sitoutuneisuuden todetaan kasvavan ja stressin vähenevän, kun työntekijä pystyy vaikuttamaan työaikoihinsa. Sen todettiin myös vähentävän poissaolojen määrää. Tämä osoittaa sen, että työhyvinvointiin panostamisella voidaan saada aikaan myös taloudellisesti mitattavissa olevia hyötyjä. Motivoitunut, hyvinvoiva henkilöstö on valmis kehittämään ja ottamaan vastuuta työstään sekä sopeutuu paremmin muutoksiin. Poissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden väheneminen tuovat säästöjä työnantajalle ja yhteiskunnalle. (Sinivaara 2003: 154–155.) Esille noussut työmotivaation kasvu vaikutusmahdollisuuksien myötä on kuitenkin myös kirjallisuudessa mainittu lisäävän työn tuloksellisuutta (Sutherland – Cooper 2000: 84).

Työaika-autonomian vaikutuksista yhteisöllisyyden lisääntymiseen on samansuuntaista näyttöä Elina Pohjolainen-Lahtisen (2014: 51) Lahden Ammattikorkeakoulussa tehdyn opinnäytetyön tuloksissa, joissa työaika-autonomiaprosessin koettiin lisänneen yhteisöllisyyttä työaikoihin liittyvän keskustelun myötä. Myös Immosen (2013: 36–37) Pro gradu-tutkielmassa teemahaastatteluilla kerätyssä aineistossa työntekijät kokivat muiden työntekijöiden huomioimisen ja lisääntyneen keskustelun lisänneen yhteisöllisyyttä, vaikka yhteisöllisyyden kehitys nähtiin hitaana prosessina.

Työterveyslaitoksen julkaisussa todetaan, että työaika-autonomia edellyttää neuvottelu- ja vuorovaikutustaitoja ja jokaisen yksittäisen työntekijän vastuunottoa työyhteisön toimivuudesta ja kehittämisestä (Työterveyslaitos 2010). Vuorovaikutuksen tärkeys ja sen kehittäminen työyhteisön sisällä nousi kehityskohteeksi tämän opinnäytetyön haastatteluissa. Osittain vuorovaikutuksen koettiin toimivan hyvin ja siinä koettiin tapahtuneen kehitystä aikaisempaan, esimerkiksi työntekijöiden sopiessa vuorovaihtoja keskenään julkaistun listan aikana. Työvuorolistan suunnitteluvaiheessa vuorovaikutuksen ja keskustelun työntekijöiden välillä koettiin kuitenkin puutteelliseksi. Suunnitteluvaiheen puuttuvien ja päällekkäisten vuorojen ratkaisun koettiin jäävän usein työvuorosuunnittelijalle. Työvuorosuunnittelijan roolina nähtiin kannustaa ja ohjata työntekijöitä käymään keskustelua työvuoroista. Työntekijöiltä tarvitaan sekä uskallusta nostaa keskusteluun omat toiveet ja herkkyyttä ottaa huomioon toisten tarpeet. Toimiva vuorovaikutus auttaa työyhteisön jäseniä hahmottamaan kokonaisuuksia ja selkeyttämään yhteistä päämäärää ja se vaatii toimiakseen kaikkien

työyhteisön jäsenten kuulemista ja aktiivista osallistumista dialogiin. Yhteisöllisyyttä kehittävän vuorovaikutuksen kannalta on tärkeää, että dialogissa keskitytään itse asiaan, ei persooniin tai syyllisen etsintään. (Jäppinen 2012: 56–66.) Keskustelun puuttumiseen syynä voi olla se, että yksilöllisten tarpeiden yhteensovittaminen voi aiheuttaa jännitteitä työntekijöiden välille, jos tilannetta ei pystytä tarkastelemaan koko työyhteisön näkökulmasta (Yrjänheikki 2004: 141). Uusista työntekijöiden viestintätyökaluista ja itsepalvelutoiminnoista työajanhallintaohjelmassa voi olla apua keskusteluyhteyksien luomisessa.

Työterveyslaitos mainitsee työaika-autonomian haasteiksi uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ja henkilöstön suuren vaihtuvuuden (Työterveyslaitos 2010). Työntekijöiden perehdyttäminen työaika-autonomiaan nousi esille tässä aineistossa yhtenä kehityskohteena, johon tulisi tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomiota. Tätä tukee myös Heikkilän (2014: 39) opinnäytetyö, jossa työntekijät toivat esille puutteellisen perehdyttämisen ja tiedottamisen sekä liian kiirehtimisen uuden mallin käyttöönotossa työaika-autonomian käyttöönoton ongelmakohtina. Työaika-autonomian koettiin lisäävän ymmärrystä siitä, mitä työvuorosuunnittelu vaatii ja miten se saadaan yhdessä toimimaan. Tästä on olemassa myös esimerkkejä, joissa työaika-autonomiaa ei ole ymmärretty oikein työyhteisössä. Bailyn, Collins & Song (2007: 75–76) tutkimuksen aiheena ollut työaika-autonomia kokeilussa teho-osastolla kaikki hoitajat eivät ymmärtäneet työaika-autonomian periaatteita ja sitä, että se tarkoittaa yksilön edun lisäksi koko yksikön tarpeiden huomioon ottamista. Kun esimies joutui muuttamaan heidän työvuorotoiveitaan ja he kokivat sen siten, että heidän toiveitaan ei kunnioitettu, vaikka he itse tekivät päällekkäisiä varauksia ja laiminlöivät pelisääntöjen noudattamisen. Tämä johti lopulta työaika-autonomiakokeilun lopettamiseen. Tämä osoittaa työntekijöiden perehdyttämisen tärkeyden sekä sen, että kaikkien työntekijöiden on toimittava yhteisten periaatteiden mukaisesti.

Jo aiemmassa kyselyssä esille nousi ongelma ”nopeat syövät hitaat” koettiin haastatteluissa edelleen yhtenä työaika-autonomian ongelmista. Pelisäännöissä mainitaan (ks. liite 4), että työvuorot saa syöttää siinä vaiheessa kun kauden lomat on hyväksytty. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työvuorojen suunnittelu aukeaa kaikille yhtä aikaa ja kaikki vuorotyypit ovat yhtä aikaa jaossa. Osa työntekijöistä ei halua tehdä päällekkäisiä työvuorotoiveita ja työntekijöiden kesken ei käydä tarpeeksi keskustelua työvuorojen jakamisesta. Ratkaisuna tähän ehdotettiin vuorovaikutuksen lisäämistä ja keskustelun ohjausta työvuorosuunnittelijoiden taholta. Bailyn, Collins &

Song (2007: 73–75) pyrkivät työaika-autonomian käyttöönotossa teho-osastolla ratkaisemaan tämän tasapuolisuuden ongelman toisella tavalla: jakamalla hoitajat kolmeen ryhmään, joista jokainen sai vuorollaan syöttää omat työvuoronsa viikkoa ennen työvuorolistan avautumista muille ryhmille. Näin kaikilla oli vuorollaan mahdollisuus syöttää työvuoronsa ensin. Toisaalta tässäkin kokeilussa viimeisenä vuorojaan suunnittelemaan päässyt ryhmä koki työvuorolistan suunnittelemisen jäljelle jääneistä vuoroista turhauttavana, vaikka he tiedostivat, että ryhmien järjestys oli kiertävä. Kiertävää järjestystä voidaan pitää yhtenä vaihtoehtona mikäli ”nopeat syövät hitaat”-asetelma koetaan epäoikeudenmukaiseksi, mutta sekään ei välttämättä lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä.

Vaikka osaamisen omatoimista ylläpitoa pidettiin tehokkuutta ja stressiä vähentävänä tekijänä, se nähtiin myös uhkana, jos työntekijä pystyy välttelemään epämieluisaksi kokemiaan työpisteitä, mikä voi johtaa osaamisen rapistumiseen. Sama ongelma nousee esille myös Jääskeläisen (2013: 33) Itä-Suomen Yliopistolle tekemässä opinnäytetyöntutkimuksessa *Työvuorosuunnittelukäytännön ja ergonomisten työaikojen toteutumisen työaika-autonomiassa*, jossa todetaan osa työntekijöistä vältelleen tiettyjä työvuoroja, mikä johti siihen, että muut työntekijät joutuivat joustamaan enemmän. Tämän opinnäytetyön työnjohdon haastatteluissa korostettiin kuitenkin myös sitä, että esimies on lopulta vastuussa työntekijän osaamisen ylläpidosta ja että työajanhallintaohjelmasta saatavien raporttien avulla tulee tarkkailla tasapuolisuuden toteutumista, eikä sitä voi jättää kokonaan työntekijöiden vastuulle. Heikkilä (2014: 21) nostaa opinnäytetyössään *Työaika-autonomialla ergonomiia ja itseohjautuvuutta työvuorosuunnitteluun* esille yhtenä työaika-autonomian ongelmana sen, että osa työntekijöistä valitsi työaika-autonomian käyttöönoton jälkeen paljon samoja vuoroja keskenään. Tähän puututtiin yhteisellä keskustelulla. Tämä nostettiin esiin myös tässä aineistossa asiana, johon työnjohdon on syytä kiinnittää huomiota, vaikka sen ei tällä hetkellä koettu olevan ongelma. ”Klikkien” muodostuminen voisi vaikuttaa negatiivisesti yhteisöllisyyteen, joten siihen on hyvä huomata puuttua aikaisessa vaiheessa.

Haastatteluissa osa kehityskohteissa esitettiin hypoteettisina ongelmina, ei niinkään haastateltavien henkilökohtaisina kokemuksina. Työnjohdon ja työvuorosuunnittelijoiden haastatteluissa ongelmakohtiin pureuduttiin työntekijähaastatteluita syvemmin. Vuorovaikutuksen merkitystä korostettiin kaikissa haastatteluissa, mutta se, kenen vastuulla vuorovaikutuksen onnistumisen katsottiin olevan, jäi osittain ristiriitaiseksi. Esimiehen tehtäviin kuuluu työyhteisön tukeminen

ratkaisemaan ongelmatilanteita vuorovaikutuksessa toisten työntekijöiden kanssa. Työyhteisössä joustaminen ja erilaisuuden huomioonottaminen tapahtuvat aina suhteessa muihin työyhteisön jäseniin. Mikäli joku poikkeaa yhteisistä pelisäännöistä, sen täytyy olla perusteltua. (Mönkkönen - Roos 2010: 157–159)

Työssäjaksamisen ja työvuoroergonomian näkökulma korostui selvästi enemmän työnjohdon ja työvuorosuunnittelijoiden haastatteluissa. Esiin nousi huolta siitä, että työntekijät suunnittelevat pitkiä vapaita työaikaergonomian ja työssäjaksamisen kustannuksella ja tämän nähtiin olevan mahdollinen riski pitkällä aikavälillä työntekijän terveydelle. Pohdittiin, millä keinoilla ja missä vaiheessa työntekijän työvuorosuunnitteluun tulee puuttua: annetaanko työntekijöiden oppia ”kantapään kautta” vai kannattaako tilanteeseen puuttua ennakoiden, jolloin voidaan ehkä estää pysyvät haitat ja rajoitukset. Hakolan ja Kalliomäki-Levannon (2010: 28) mukaan osallistuvalla suunnittelulla on etunsa, mutta se voi mieltymysten ja suositusten ollessa ristiriidassa aiheuttaa pitkällä aikavälillä työn kuormittavuuden ja terveysriskien kasaantumista. Oma arvio levon tarpeesta ei välttämättä vastaa todelliseen fysiologiseen palautumiseen vaadittavaa aikaa (Kinnunen – Rusko 2009: 38). Työntekijän on vaikea arvioida vuorotyön vaikutuksia omaan terveyteensä, eikä edes riskien tiedostaminen välttämättä johda käytöksen muutokseen. Kuormittavista työvuoroista saadut rahakorvaukset ja pitkät vapaajaksot voivat olla työntekijälle houkuttelevampia kuin työaikaergonomiasuositusten noudattaminen. Valveutuneen esimiehen tulee pystyä puuttumaan näihin tilanteisiin, sillä työaika-autonomia ei poista työnjohdon vastuuta työajoista. Pahimmillaan riskien laiminlyönti voi johtaa tilanteeseen, jossa vuorotyö aiheuttaa työntekijälle pysyvää terveyshaittaa. (Hakola – Kalliomäki-Levanto 2010: 28–31.)

Yksi mahdollisuus ohjata työntekijöiden suunnittelua työaikaergonomisempaan suuntaan ovat pelisäännöt. Tällä hetkellä niissä on määritelty, että työvuorosuunnittelija suunnittelee yövuorojen jälkeen vähintään kaksi vapaapäivää. Työntekijälle on kuitenkin annettu mahdollisuus suunnitella vain yksi vapaa eli suosituksia pienempi lepoaika yövuorojen jälkeen. Ilta-aamusiirtymien määrää ei ole rajoitettu, vaikka niitä ei pidetä suositeltavana (Caruso 2012: 452–453). Yövuorojen määrästä on sovittu, että niitä suunnitellaan enintään viisi peräkkäin, mutta tämäkin on esimerkiksi Caruson (2012: 463–464) enintään kolmen yövuoron suositusta enemmän. Vapaapäivien sijoitteluun ei ole puututtu lainsäädännön ja työehtosopimusten määräyksiä enempää. Pitkien työjaksojen ja pitkien vapaiden yhdistelmän on kuitenkin todettu aiheuttaman

väsymystä ja yli 40 viikkotyötunnilla voi olla negatiivinen vaikutus työntekijän suorituskykyyn ja työtyytyväisyyteen (Caruso 2012: 463–464; Dall’ora – Ball – Recio-Saucedo – Griffiths 2016: 24). Tähän viitaten huoli työnjohdon ja työvuorosuunnittelijoiden liian pitkistä työvuorojaksoista on aiheellinen.

Ihmisissä on henkilökohtaisia eroja siinä, kuinka hyvin he sopeutuvat vuorotyöhön. Sen vuoksi yleispäteviä ja tiukkoja ohjeistuksia on vaikea antaa. Yleensä aamuvirkkujen ihmisten on vaikeampi sopeutua yövuoroihin kuin iltavirkkujen, jotka luontaisesti jaksavat valvoa pidempään. Myös ihmisten unentarpeessa on eroja, jotka voivat selittyä osittain perimällä, mutta myös iällä on merkitystä. Nuoret tarvitsevat yleensä enemmän unta, mutta toisaalta pystyvät nukahtamaan vanhempia helpommin eri vuorokauden aikoina. (Caruso 2012: 458–462.) Huono unenlaatu korreloi alentuneen työkyvyn kanssa (Camerino – Conway – Sartori – Costa 2009: 289).

Pitkien eli käytännössä yli 12 tunnin aamuvuoron ja iltavuoron yhdistelmän mahdollisuus nostettiin esille työntekijähaastatteluissa mahdollisuutena lisätä joustavuutta työvuorosuunnitteluun. Terveyspalvelualan työehtosopimus 1.3.2014–31.1.2017 määrittelee työvuoron pituudeksi säännöllisessä työajassa jaksotyössä:

Työntekijän säännöllinen työaika on kolmen viikon pituisena jaksona enintään 114 ja 3/4 tuntia. Työvuoron pituus on enintään 10 tuntia ja yövuoron pituus enintään 12 tuntia, ellei 2 §:n mukaisesti sovita enintään 14 tunnin työvuorosta.

Käytännössä pitkät vuorot ylittäisivät 10 tunnin rajan ja siitä poikkeaminen vaatisi 2 §:ssa mainittua paikallista sopimista (Terveyspalvelualan työehtosopimus 1.3.2014–31.1.2017: 3). Pitkien vuorojen tekemisen hyvinä puolina on työntekijän näkökulmasta vapaa-ajan lisääntyminen ja työmatka-ajan väheneminen ja työntekijän puolelta pitkillä työvuoroilla voidaan vähentää ylityön tarvetta, mikäli kolmen työvuoron sijaan tarvitaan henkilökuntaa vain kahteen vuoroon. Toisaalta pitkät työvuorot ovat riskitekijä ja niihin liittyy negatiivisia terveysvaikutuksia kuten lisääntynyt työtapaturmariski sekä heikentynyt unenlaatu. Vaikutus voi näkyä myös heikentyneenä työsuorituksena. (Keller 2009: 499.) Stimpfel, Sloane & Aiken (2012: 2054–2505) tekemän tutkimuksen mukaan pitkiä työvuoroja tehneet hoitajat kokivat tyytymättömyyttä työhönsä ja työuupumuksen oireita kaksi ja puolikertaisesti enemmän kuin 8-9 tunnin työvuoroja tehneet hoitajat. Tämä siitä huolimatta, että hoitajat kokivat itse olevansa tyytyväisiä työaikoihinsa. Tämä saattaa selittyä sillä, että hoitajat kokivat lyhemmän työviikon houkuttelevaksi, eivätkä ottaneet huomioon sitä, että pitkistä työvuoroista palautuminen

vei enemmän aikaa. (Stimpfel ym. 2012: 2506–2507). Mikäli pitkiä työvuoroja tehdään suunnitellusti ja säännöllisesti, tulisi niiden vaikutukset arvioida tarkkaan.

Työaika-autonomian pelisäännöt (ks. liite 4) herättivät osin ristiriitaisia näkemyksiä myös samojen haastatteluiden sisällä. Sitoutumista ja pelisääntöjen merkitystä tasapuolisuuden toteutumisessa korostettiin, mutta toisaalta nostettiin esille niistä joustaminen ja niiden tarpeellisuus kyseenalaistettiin. Pelisääntöjä on päivitetty työaika-autonomiaprosessin edetessä useampaan kertaan ja niissä on otettu huomioon esimiehen, työvuorosuunnittelijoiden ja työntekijöiden näkökulma. Omat raamit työvuorosuunnittelulle antavat jo Terveyspalvelualan työehtosopimus ja Suomen lainsäädäntö. Työntekijöiden tulisi voida luottaa siihen, että esimies ja työvuorosuunnittelijat vastaavat tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutumisesta seuraamalla pelisääntöjen toteutumista. Pelisääntöjä on kehitetty työaika-autonomiaan siirtymiseen jälkeen useaan kertaan, kehitystä tulee jatkaa edelleen yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Kuten haastatteluissa tuli esille, pelisäännöt ovat kaikkien yhteiset ja kaikkien osapuolten kompromissiratkaisu, joka ei kaikilta osin voi miellyttää kaikkia työntekijöitä. Pelisääntöihin pitää löytää sopiva joustomahdollisuus kuitenkin niin, että ne eivät menetä merkitystään. Käytännössä tämä tarkoittaisi esimerkiksi esimiehen tai työvuorosuunnittelijoiden kanssa käytävää keskustelua, mikäli pelisääntöihin tarvitaan joustoa henkilökohtaisista tai operatiivisista syistä.

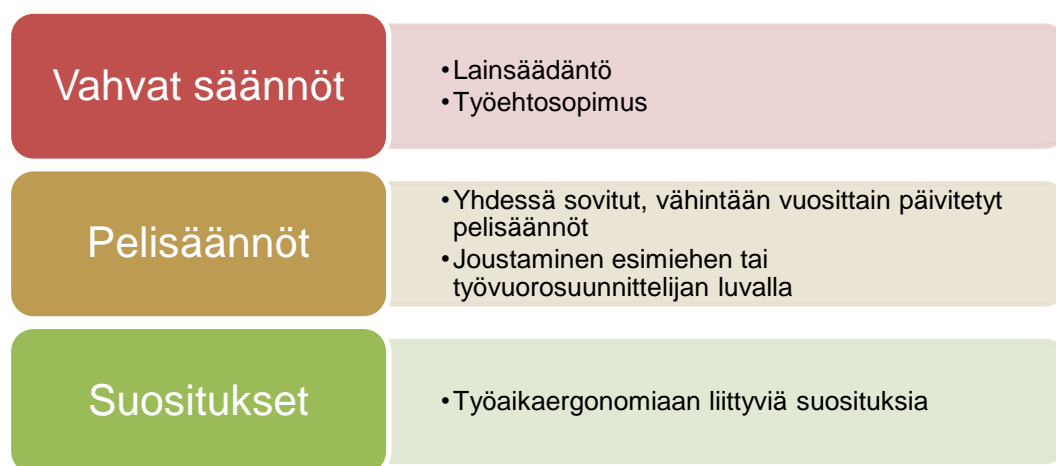
Uusi työajanhallintaohjelma nähtiin pääosin mahdollisuutena kehittää työaika-autonomiaa ja vähentää työvuorosuunnittelijan työmäärää lisäämällä työntekijän oikeuksia tehdä muutoksia myös julkaistuun työvuorolistaan työntekijöiden keskenään sopimilla työvuoronvaihdolla. Uuteen työajanhallintaohjelmaan liittyviä huolenaiheita ei juuri noussut esille. Haastateltavat kokivat vaikeaksi arvioida nykyistä työvuorosuunnittelua ja uuden ohjelman mahdollisuuksia, koska heillä ei ollut kokemuksia muista ohjelmista eikä heillä ollut juurikaan tietoa uuden ohjelman toiminnoista. Tavoitteena on kuitenkin mahdollistaa nykyisen kaltaisen työaika-autonomian toteutuminen myös uudessa työajanhallintaohjelmassa. Työnjohdon ja työvuorosuunnittelijoiden näkökulma korosti tässä aineistossa työaika-autonomian kehityksen kaarta ja näki sen kehittyvän myös nykyhetkestä eteenpäin. Työntekijähaastatteluissa autonomisen työvuorosuunnittelun nykytilanne nähtiin valmiimpana. Täydellinen työaika-autonomia nähtiin sekä työvuorosuunnittelijoiden että työntekijöiden näkökulmasta yleisesti saavuttamattomana ideaalina.



## 7.4 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkokehitysmahdollisuudet

Kehitystyön olennainen tavoite on tulosten hyödynnettävyys, sillä jos tuloksista ei voida osoittaa olevan hyötyä vastaanottajille tai tekijöille, voidaan työn katsota menneen hukkaan. (Anttila 2007: 147.) Usein työn todelliset tulokset ovat kuitenkin nähtävissä vasta kehitystyön päättämisen jälkeen ajan kuluessa. (Heikkilä ym. 2008: 127.) Tuloksia työaika-autonomian vaikutuksia voidaan hyödyntää arvioitaessa, tulisiko Veripalvelun laajentaa työaika-autonomiamia muille osastoille. Vaikka tulokset Veriryhmälaboratorion osalta ovat kannustavia, eivät ne välttämättä ole yleistettävissä muille osastoille tai muihin työyhteisöihin.

Jatkokehitysmahdollisuutena pelisäännöt tulisi käydä läpi kohta kohdalta. Pelisäännöt voidaan esimerkiksi värikoodata (ks. kuvio 6), jolloin niistä erottuisivat vahvat säännöt, joista ei voi poiketa ja ne, joista voidaan tietyissä tapauksissa joustaa. Lainsäädännön ja työehtosopimusten rajoitteet ovat vahvoja sääntöjä, joista ei jousteta. Yhdessä sovitusta ja vuosittain päivitettävistä työyhteisön omista pelisäännöistä voidaan joustaa esimiehen tai työvuorosuunnittelijan luvalla. Työhyvinvoinnin kannalta olisi tärkeää tuoda esille myös työaikaergonomiaan liittyviä suosituksia, koska työntekijöillä ei välttämättä ole tietoa niistä.



Kuvio 6. Ehdotus pelisääntöjen pohjaksi

Työnjohdon tulisi avoimesti kertoa, miten tasapuolisuuden toteutumista seurataan, jotta työntekijät eivät kokisi tarvetta seurata pelisääntöjen toteutumista muiden työntekijöiden osalta. Nykyisessä toimintamallissa työntekijät pääsevät vuosittain



kehityskeskustelujen yhteydessä näkemään suunniteltujen työpisteiden raportin. Uuden ohjelman myötä raporteja voidaan toivottavasti tehdä toteumasta suunnitelman sijaan, jolloin ne ovat ajantasaisempia. Myös toimintälähtöisiä työvuoromuutoksia olisi hyvä seurata ja niiden jakautumista työntekijöiden kesken voisi käydä vuositasolla läpi.

Työvuorosuunnittelijat ovat pyrkineet yhdenmukaistamaan toimintatapojaan luomalla raamit ja aikataulun työvuorolistan suunnittelulle vuoden 2016 alkupuolella. Tästä huolimatta työntekijät toivoivat yhdenmukaisempia toimintatapoja. Kyse voi olla siitä, että toimintatavat eivät ole vielä juurtuneet tai tiedotus on ollut puutteellista. Työvuorosuunnittelijoiden tulisi sitoutua noudattamaan sovittua aikataulua ja tiedottamaan mikäli sovitusta joudutaan poikkeamaan.

Työaikapankkiratkaisun avulla työntekijät voisivat saada enemmän joustavuutta työaikajärjestelyihin. Ennen työaikapankin käyttöönottoa tulee tehdä selvitys siitä, mitkä ovat sen vaikutukset työvoimaresurssiin ja millaisia teknisiä ratkaisuja sen käyttöön saamiseksi tarvitaan. Työntekijät tulee perehdyttää sen käyttöön ja pelisääntöjen tulee myös sen osalta olla kaikilla osapuolille selvät. Pitää selvittää, milloin työaikapankin vapaita voi käyttää ja millä aikataululla. Työaikapankkiin liittymisen tulee myös olla vapaaehtoista ja rahakorvaus tulee edelleen olla vaihtoehtona niille, jotka eivät halua käyttää aikakorvausta. Toisaalta kaikkien halukkaiden tulisi olla mahdollista käyttää työaikapankkiratkaisua tasapuolisuuden nimissä. Työaikapankki tulisi pilotoida ennen käyttöönottoa pienemmällä ryhmällä ja esimerkiksi ensin vain yötyökorvausten osalta. Yökorvausten korvaaminen aikana rahan sijasta voisi tuoda työntekijöille lisää palautumisaikaa yövuoroista toipumiseen, mikäli vapaapäivien sijoittelu tehdään työssä jaksaminen huomioiden. Riskinä on, että ylimääräisiä vapaapäiviä kerrytetään pitkien vapaajaksojen muodostamiseksi, mikä ei paranna työssäjaksamista samalla tavalla.

Jotta kolmivuorotyön ja erityisesti yövuoron negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin ja työntekijöiden terveyteen voidaan vähentää, tulee huolehtia, että kolmivuorotyötä tekevien henkilöiden määrä on sopiva suhteessa päiväajan ulkopuolisten vuorojen määrään. Mikäli työntekijöitä on vähän, kolmivuorotyön kuormittavuus lisääntyy. Päiväajan ulkopuolisiin vuoroihin tarvittavan osaamisen tason saavuttaminen kestää yleensä vähintään puoli vuotta. Tästä syystä määräaikaissa työsuhteissa olevia ei yleensä perehdytetä 24/7-toimintoon, vaikka heidän sijaistamansa henkilö siinä toimisi. Tämä voi johtaa 24/7-toiminnossa työskentelevien määrän hetkelliseen pienenemiseen.

Työaika-autonomian vaikutuksia ja kehityskohteita tulee kartoittaa myös tämän opinnäytetyön jälkeen. Tämä on tarpeen erityisesti, mikäli toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, joilla on vaikutuksia työaikoihin tai työvoimaresurssiin. Myös uuden työajanhallintajärjestelmän käyttöönoton jälkeen olisi hyvä järjestää uusi kysely työntekijöille. Tämä kysely voitaisiin toteuttaa samantyyppisenä työvuorokyselynä kuin vuonna 2014. Kyselystä voisi tehdä myös vuosittaisen, jolloin tuloksien kehitystä voitaisiin seurata vuositasolla.

Ratkaisuna työaika-autonomian heikkoihin kohtiin on esitetty siirtymistä autonomiasta kohti optimointia. Työaikaoptimoinnin periaatteena on se, että työntekijöille annetaan mahdollisuus tehdä työvuoro- ja vapaatoiveita ja niitä voidaan laittaa eri tavoin tärkeysjärjestykseen, esimerkiksi värikoodeilla, pisteyttämällä ja huutokauppaamalla vuoroja. Näin voidaan erottaa, mitkä vuorot ovat työntekijälle oikeasti tärkeitä ja mitkä on suunniteltu vain koska työtunnit täytyy saada täyteen. Työaikaoptimoinnissa työvuorosuunnitteluohjelma jakaa työvuorot säilyttäen työntekijöiden toiveet mahdollisimman suurelta osin ennallaan ja varmistaen, että työvuorolista noudattaa työvuorosuunnittelun sääntöjä. Optimoinnin hyötynä työaika-autonomiaan verrattuna on ajan säästö ja tasapuolisuuden toteutuminen, kun ohjelma tekee päätöksen vuorojen miehittämisestä, eikä ”nopeat syövät hitaat” ongelmaa pääse muodostumaan kun kaikki työntekijät ovat samalla lähtöviivalla työvuorosuunnittelussa. Työaikaoptimoinnin käyttöönoton vaatimuksena on työvuorosuunnitteluohjelma, jossa on tarvittavat algoritmit optimoinnin toteuttamiseksi. (Asgeirsson 2012: 51–53; De Grano – Medeiros – Eitel 2008: 228; Rönnberg – Larsson 2009: 39.)

Vaikka työaikaoptimointiin siirtyminen ei ole tämän hetken tavoitteena Veripalvelussa, niin mikäli uudet työajanhallintajärjestelmät sen mahdollistavat, se voi olla myös Veriryhmätutkimuslaboratorion osalta tulevaisuutta jossain vaiheessa. Kuten haastatteluisakin nousi esille, työaika-autonomia on tällä hetkellä nykyisten työajanhallintajärjestelmien puitteissa koettu edelleen hyväksi ratkaisuksi, mutta tulevaisuudessa jokin muu malli voi osoittautua vielä paremmaksi. Mielenkiintoinen tutkimusnäkökulma voisi olla myös se, miten työaika-autonomiasta työaikaoptimointiin siirtyminen koetaan työntekijän näkökulmasta. Mikäli työaikaoptimointi tulee ajankohtaiseksi mahdollisuudeksi, olisi asiaa hyvä tutkia työntekijöiden asenteita työaikaoptimointiin ennen ja jälkeen käyttöönoton.

## 7.5 Johtopäätökset

Työaika-autonomialla on tämän tutkimuksen haastattelujen perusteella paljon positiivisia vaikutuksia, joista keskeisimpänä esiin nousi yksilöllisyyden huomiointi työn ja muun elämän yhteensovittamisessa ja mahdollisuutena huomioida yksilölliset tarpeet työaikarytmissä. Tämän koettiin heijastuvat työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen positiivisesti. Työaika-autonomia nähtiin positiivisten vaikutusten kautta myös tehokkaana työvuorosuunnittelun mallina. Työnjohdolla nähtiin olevan vastuu valvoa tasapuolisuuden toteutumista työaika-autonomiassa.

Työaika-autonomiassa toimivaksi koettiin se, että työntekijät voivat tehdä päällekkäisiä varauksia työvuoroihin ja että ohjelmaan on pääsy selaimen kautta myös työn ulkopuolella. Se, että kaikki vuorotyypit ovat yhtä aikaa varattavissa, koettiin kokonaisuuden hahmottamisen kannalta toimivaksi. Suunnittelutyökaluna käytössä oleva ohjelma koettiin selkeäksi, tosin kellään haastatelluista ei ollut kokemusta muista työvuorosuunnitteluohjelmista. Uudelta työajanhallintaohjelmalta odotettiin parannuksia viestintään ja työntekijöiden itsepalvelutoimintoihin vuorojen vaihdoissa ja työaikakirjauksissa.

Työntekijöiden tulee kiinnittää huomiota yksilöllisten mieltymysten lisäksi myös työaikaergonomisiin suosituksiin työvuorolistaa suunnitellessa. Työnjohdon tehtävä on ohjata työntekijää suunnittelussa, mikäli huomataan että työssäjaksaminen alkaa kärsiä liian rankoista työvuoroyhdistelmistä. Keskeisimmät kehityskohteet nähtiin vuorovaikutuksen kehittämisessä, johon toivottiin avoimuutta. Pelisäännöt nousivat haastatteluissa esiin sekä vahvuutena että kehityskohteena. Pelisääntöjen jatkuva kehittäminen ja niistä keskusteleminen on tarpeellista. Tulisi selvittää, milloin ja kenen suostumuksella pelisäännöistä voi joustaa.

## Lähteet

Ala-Mursula, Leena 2006. Employee Worktime Control and Health. Väitöskirja. Oulun Yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Kansanterveystieteen ja yleislääketieteen laitos

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistoiminta. Hamina: Akatiimi Oy.

Ásgeirsson, Eyjólfur 2012. Bridging the gap between self schedules and feasible schedules in staff scheduling. *Annals of Operations Research* 2014 (218). 51–69.

Bailyn, Lotte – Collins, Robin – Song, Yang 2007. Self-scheduling for hospital nurses: an attempt and its difficulties. *Journal of Nursing Management* 2007 (15). 72–77.

Bambra, Clare – Whitehead, Margaret – Sowden, Amanda – Akers, Joanne – Petticrew Mark 2008. Shifting schedules. *The Health Effects of Reorganizing Shift Work. American Journal of Preventive Medicine* 34 (5). 427–434

Borgman, Merja – Packalén, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammi.

Burgess, Paula 2007. Optimal Shift Duration and Sequence: Recommended Approach for Short-Term Emergency Response Activations for Public Health and Emergency Management. *American Journal of Public Health* 97 (1). 88–92.

Burns, Nancy – Grove, Susan 2005. *The Practice of Nursing Research: Conduct, Critique, and Utilization*. 5. painos. Missouri: Elsevier Saunders.

Camerino, D. – Conway, P.M. – Sartori, S. – Costa, G 2009. Effects on disturbed sleep on work ability and well-being among European nurses. Teoksessa Kumashiro, Masaharu (toim.): *Promotion of work ability towards producing aging*. Leiden: CRC Press. 283–291.

Caruso, Claire 2012. Shift Work and Long Work Hours. Teoksessa Bhattacharya, Amit - McGlothlin, James (toim.): *Occupational Ergonomics Theory and Applications*. 2. painos. Boca Raton: CRC Press. 451–476.

Dall'ora, Chiara – Ball, Jane – Recio-Saucedo, Alejandro – Griffiths, Peter 2016. Characteristics of shift work and their impact on employee performance and wellbeing: A literature review. *International Journal of Nursing Studies* 2016 (57). 12–27.

De Grano, Melanie – Medeiros, D. – Eitel, David 2008. Accomadating individual preferences in nurse scheduling via auction and optimization. *Health Care Manage Sci* (2009) 12. 228–242.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Hakola, Tarja – Hublin, Christer – Härmä, Mikko – Kandolin, Irja – Laitinen, Jaana – Sallinen, Mikael 2007. *Toimivat ja terveet työajat*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakola, Tarja – Kalliomäki-Levanto, Tiina 2010. Työvuorosunnittelu hoitoalalla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Heikkilä, Asta – Jokinen, Pirkko – Nurmala, Tiina 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Heikkilä, Hannu – Syrjälä, Leena 2008. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, Hannu – Rovio, Esa – Syrjälä, Leena (toim.): Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura. 144–161.

Heikkilä, Heli 2014. Työaika-autonomialla ergonomiiaa ja itseohjautuvuutta työvuorosunnitteluun. Röntgenhoitajien kokemuksia autonomiseen työvuorosunnitteluun siirtymisestä kolmivuorotyötä tekevässä yksikössä. YAMK Opinnäytetyö. Oulun Ammattikorkeakoulu. Kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma.

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sahavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Immonen, Aila 2013. Hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen Yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta.

Jäppinen, Aini-Kristiina 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jääskeläinen, Mervi 2013. Työvuorosunnittelukäytännön ja ergonomisten työaikojen toteutuminen työaika-autonomiassa. Opinnäytetutkielma. Itä-Suomen Yliopisto. Lääketieteen laitos. Kansanterveystieteen ja kliinisen ravitsemustieteen yksikkö.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoittaa toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen-Julkunen, Katri 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro

Keller, Simone 2009. Effects of Extended Work Shifts and Shift Work on Patient Safety, Productivity, and Employee Health. AAOHN Journal 57 (12). 497–502.

Kinnunen, Marja-Liisa – Rusko, Heikki 2009. Fysiologinen näkökulma palautumiseen. Teoksessa Kinnunen, Ulla – Mauno, Saija (toim.): Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia. Tampere: Tampereen Yliopisto. 29–40.

Mönkkönen, Kaarina - Roos, Satu 2010. Työyhteisötaidot. Unipress.

Neutens, James – Rubinson, Laura 2014. Research Techniques for Health Sciences. 5. painos. Boston: Pearson.

Ojasalo, Katri – Moilanen, Teemu – Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pohjolainen-Lehtinen, Elina 2014. Työaika-autonomiamallin soveltaminen ja käyttöönotto Hyks:n Peijaksen sairaalan kirurgian poliklinikalla. Työaikasuunnittelun mahdollisuudet ja vaikutukset päivätyössä. Opinnäytetyö Ylempi AMK. Lahden Ammattikorkeakoulu.

Rautio, Maria 2010. Arvioinnin moniulotteisuus ja työhyvinvoinnin hallintamahdollisuudet. Teoksessa Kantolahti, Tarja – Tikander, Tiina (toim.): Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Työhyvinvointifoorumi. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. 22–29.

Rönneberg, Elina – Larsson, Torbjörn 2009. Automating the self-scheduling process of nurses in Swedish healthcare: a pilot study. *Health Care Manag Sci* 2010 (53). 35–53.

Sinivaara, Maria 2003. Työaika-autonomia työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Peiponen, Arja – Koivisto, Taru – Muurinen, Seija – Rajalahti, Elina (toim.): Hoitotyön vuosikirja 2004. Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Tampere: Tammi. 147–155.

SPR Veripalvelu 2015. Mikä on Veripalvelu? Verkkodokumentti. <<http://www.veripalvelu.fi/www/21>> Luettu 5.10.2015.

SPR Veripalvelu 2014a. Laboratoriopalvelut. Verkkodokumentti. <<http://www.veripalvelu.fi/www/laboratoriopalvelut>> Luettu 16.10.2015.

SPR Veripalvelu 2014b. Veriryhmätutkimukset. Verkkodokumentti. <<http://www.veripalvelu.fi/www/1095>> Luettu 16.10.2015.

Stimpfel, Amy – Sloane, Douglas – Aiken, Linda 2012. The Longer The Shifts For Hospital Nurses, The Higher The Levels Of Burnout And Patient Dissatisfaction. *Health Affairs* 31 (11). 2501–2509.

Surakka, Tuula 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla. Näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Tammi.

Sutherland, Valerie – Cooper, Cary 2000. Stress and the changing nature of work. Teoksessa Clement-Croome, Derek (toim.): *Creating the Productive Workplace*. Lontoo: E & FN Spon. 77–90.

Terveyspalvelualan työehtosopimus 1.3.2014–31.1.2017. Terveyspalvelualan liitto ry. Terveys- ja sosiaalialan neuvottelujärjestö TSN ry.

Toikko, Timo – Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos 2010. Työaika-autonomia. Verkkodokumentti. <[http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyö/tyoajat/tyoaika\\_autonomia/sivut/default.asp](http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyö/tyoajat/tyoaika_autonomia/sivut/default.asp)> Luettu 8.9.2016.

Työaikalaki 605/1996. Annettu Helsingissä 9.8.1996.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Annettu Helsingissä 23.8.2002.

Varantola, Krista – Launis, Veikko – Helin, Markku – Spoof, Sanna Kaisa – Jäppinen, Sanna (toim.) 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Verkkodokumentti.

<[http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)>

Vilkka, Hanna 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Vilkka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS Kustannus.

Vilkka, Hanna – Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Wittmer, Jenell – Shepard, Agnieszka – Martin, James 2015. Schedule preferences, congruence and employee outcomes in unionized shift workers. American Journal of Business 30 (1). 92–110.

Yrjänheikki, Erkki 2004. Laboratorio kehittyvänä työympäristönä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Åkerstedt, Torbjörn – Kecklund, Göran – Gillberg, Mats – Lowden, Arne – Axelsson, John 2000. Sleepiness and days of recovery. Transportation Research Part F 3 2000. 251–261.

### **Julkaisemattomat lähteet**

Häggman, Merja 2016. Suullinen tiedonanto. 27.9.2016.

SPR Veripalvelu 2014c. Työvuorokysely. Helsinki.

SPR Veripalvelu 2013 – 2016. Juokseva muistio. Helsinki.

SPR Veripalvelu 2012a. Kahvipalaverimuistio Helsinki. 25.7.2012.

SPR Veripalvelu 2012b. Operatiivisten kokous. Helsinki. 11.10.2012.

SPR Veripalvelu 2012c. Yötyökysely. Helsinki.

## Saatekirje haastattelututkimukselle

Teen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä Sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutusohjelmassa Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää Veripalvelun veriryhmälaboratorion työaika-autonomian vahvuuksia ja kehityskohteita. Tavoitteena on tuottaa materiaalia, jota voidaan käyttää työvuorosuunnittelun kehittämisessä. Tutkimusaineisto kerätään pariteemahaastattelujen avulla eli haastattelussa on kaksi haastateltavaa. Haastattelut äänitetään ja haastattelun arvioitu kesto on 1-1,5 tuntia. Haastatteluihin saa osallistua työaikana. Haastattelut pyritään toteuttamaan kesä-elokuun 2016 aikana ja mikäli haluatte osallistua, otan teihin yhteyttä henkilökohtaisesti haastatteluajan sopimiseksi.

Valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseus-tietokannassa sähköisessä muodossa ja sen tuloksia voidaan esitellä myös muualla. Kerätty haastatteluaineisto käsitellään luottamuksellisesti eikä tutkimukseen osallistuvien henkilötietoja julkaista. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja tutkimukseen osallistumisesta voi kieltäytyä ilman seuraamuksia.

Pyydän ystävällisesti tutustumaan liitteenä oleviin Veripalvelun veriryhmälaboratorion autonomisen työvuorosuunnittelun pelisääntöihin ja haastattelun teemoihin ennen haastatteluun osallistumista.

Minuun voi tarvittaessa ottaa yhteyttä lisätietojen saamiseksi tutkimuksesta tai siihen osallistumisesta.

Kiitos kiinnostuksestasi.

Ystävällisin terveisin,

**Saara Kokkonen**, bioanalyttikko

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tutkinto-ohjelma (YAMK)

**Opinnäytetyön ohjaajat**

SPR Veripalvelu Anna Lauhamaa

Metropolia Ammattikorkeakoulu Lehtori Antti Niemi



## Suostumuslomake

### Taustatiedot

Asema

- Esimies
- Työvuorosuunnittelija
- Työntekijä

Työsuhteen kesto Veripalvelussa \_\_\_\_ vuotta

Olen saanut riittävästi tietoa tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta. Haluan osallistua Veripalvelun veriryhmälaboratorion työaika-autonomiasta tehtävään haastatteluun, joka on osa Saara Kokkosen Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tutkinto-ohjelman (YAMK) opinnäytetyötä. Ymmärrän, että haastattelu äänitetään. Ymmärrän, että tutkimusaineisto käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja minulla on oikeus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta ilman seuraamuksia missä tahansa tutkimuksen vaiheessa.

---

Päivämäärä ja paikka

Allekirjoitus

---

Nimenselvennys

## Pariteemahaastattelun runko ja esimerkkikysymyksiä

### 1. Työaika-autonomian vaikutukset

- a. Mitkä asiat koet tärkeiksi nykyisessä työaika-autonomian mallissa?
- b. Mitä vaikutuksia työaika-autonomialla on ollut työhyvinvointiin?
- c. Mitä vaikutuksia työaika-autonomialla on ollut työilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen?
- d. Miten koet, että työaika-autonomia on vaikuttanut työn tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen oma työssä ja koko tiimin toiminnassa?
- e. Onko työaika-autonomialla mielestäsi kielteisiä vaikutuksia? Jos kyllä, mitä?

### 2. Nykyisen työaika-autonomiamallin vahvuudet

- a. Mitkä asiat koet toimiviksi nykyisessä työaika-autonomian mallissa?
- b. Mitkä asiat toimivat hyvin työvuorosuunnitteluohjelman kautta tehtävässä työvuorosuunnittelussa?

### 3. Työaika-autonomian kehittämiskohteet

- a. Millaisia keinoja tai ideoita sinulla on työaika-autonomian kehittämiseen?
- b. Miten kehittäisit työvuorosuunnittelijan roolia ja vastuuta työvuorolistan tekemisessä?
- c. Miten kehittäisit työvuorolistan julkaisuaikataulua?
- d. Miten kehittäisit työvuorosuunnittelun jaksotusta? Olisiko mielestäsi parempi, jos tietyt vuorot suunniteltaisiin ennen muiden vuorojen suunnittelua?
- e. Miten kehittäisit tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteuttamista?
- f. Miten kehittäisit työvuoroergonomiaa ja työssäjaksamisesta huolehtimista työaika-autonomian avulla?
- g. Millaisia uusia ominaisuuksia toivoisit työvuorosuunnittelun työkaluihin?
- h. Yleisesti nousevia kehityskohteita

### 4. Vapaa sana

- a. Mitä muuta työaika-autonomiaan liittyvää haluaisit kertoa?

## Työaika-autonomian pelisääntöjä Veripalvelun veriryhmälaboratoriossa

- 24/7 vuoroja tekevät suunnittelevat 6 viikon työvuorolistaansa:
  - 2-10 yötä / 6 viikon jakso
  - 3-10 iltaa / 6 viikon jakso (iltoja olisi hyvä suunnitella enemmän kuin 3)
  - 3 viikonloppuvuoroa / 6 viikon jakso (pe klo 14 – ma klo 7) mielellään koko viikonloppu töitä tai vapaana.
  - maksimissaan 7 työvuoroa peräkkäin, huomioiden viikkolepo.
  - viikonloppuöitä varataan ensin vain yhdet viikonloppuyöt/lista
  - öitä varataan max. 8 yhteensä ja max. 4 peräkkäin. Jos öitä jää tämän jälkeen yli, lopullinen maksimi yömäärä/lista voi olla 10 yhteensä ja 5 peräkkäin.
  - Yövuorojen päättymispäivän lisäksi on vähintään yksi vapaapäivä.
- Päivävuoroa tekevät
  - 2-3 lauantaita klo 7-15 (sis. arkipyhät) / 6 viikon jakso.
  - maksimissaan 6 työvuoroa peräkkäin, huomioiden viikkolepo.
- Suunnittele oma työvuorolista voimassa olevan TP TES:n, Työaikalainsäädännön ja talon sääntöjen mukaisesti, huomioiden oma perehdytys, osaamisen ylläpito ja toiset työntekijät. Muokkaa tarvittaessa toivomisia vuoroja. Vuoroja voi toivoa vaikka esim. yövuoroja olisi jo varattu. Työvuorosuunnittelija laatii lopullisen listan.
- Tärkeät työvuorotoiveet: työvuorosuunnittelija ei muuta kysymättä ko. päivän vuoroa.
- Työvuoroja voi suunnitella vain hyväksytyn lomakauden loppuun asti.