

TYÖAIKA-AUTONOMIAN KÄYTTÖÖNOTTO  
ROVANIEMEN KAUPUNGIN YMPÄRIVUOROKAUTISEN  
HOIVAN OSASTOLLA

Laakso Minna  
Säkkinen Nina

Opinnäytetyö  
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala  
Hyvinvointiosaamisen johtaminen  
Sairaanhoitaja (ylempi AMK)

2019

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala  
Hyvinvointiosaamisen johtaminen  
Sairaanhoitaja (ylempi AMK)

---

<b>Tekijä(t)</b>	Laakso Minna ja Säkkinen Nina	Vuosi	2019
<b>Ohjaaja(t)</b>	Törmänen Outi		
<b>Toimeksiantaja</b>	Rovaniemen kaupunki, Hoivaosasto 2		
<b>Työn nimi</b>	Työaika-autonomian käyttöönotto Rovaniemen kaupungin ympärivuorokautisen hoivan osastolla		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	54 + 3		

---

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli työaika-autonomian pilotointi Rovaniemen kaupungin ympärivuorokautisen hoivan osastolla. Aihe muotoutui työelämän tarpeista ja työn toimeksiantajana toimi Rovaniemen kaupungin Hoivaosasto 2. Työn tavoitteena oli tuoda työaika-autonomian myötä sujuvuutta henkilöstön työvuorojen suunnitteluun ja lisätä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä suhteen työaika-autonomian käyttöönoton avulla. Lisäksi tavoitteena oli vapauttaa esimiehen työaika työvuorolistojen laadinnasta muuhun esimiestyöhön.

Kehittämistyön tutkimuksellisenä lähestymistapana oli toimintatutkimus, koska työn tarkoituksena oli muutoksen aikaansaaminen kohdeyksikössä. Työhön kuului olennaisena osana työvuorosuunnittelun pelisääntöjen laatiminen osallistavia menetelmiä käyttäen. Palaute henkilöstön kokemuksista pilotoinnin onnistumisen suhteen kerättiin ryhmäkeskustelujen ja lomakekyselyn avulla. Tietoperustassa käsiteltiin työaika-autonomian lisäksi työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä sekä tarkasteltiin osallistavan johtamisen, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien ja vuorotyön vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin tutkitun tiedon avulla. Saatu tieto analysoitiin sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla.

Tuloksissa kävi ilmi, että henkilöstö koki työaika-autonomian helpottavan työn ja muun elämän yhteensovittamista ja lisäävän heidän jaksamistaan. Suurimmaksi ongelmaksi koettiin se, etteivät kaikki noudata yhdessä laadittuja pelisääntöjä. Henkilöstön kokemusten mukaan työaika-autonomiaa voitaisiin pilotoinnin perusteella vielä kehittää ja siinä tärkeimmäksi asiaksi nousi henkilöstön välisen avoimen vuorovaikutuksen parantaminen. Kehittämistyön tulosta voidaan hyödyntää vastaavissa työyksiköissä.

Asiasanat: Työaika-autonomia, osallistava johtaminen, työhyvinvointi, työtyytyväisyys, vuorotyö

Degree Programme in Management of  
Health and Welfare  
Master of Health Care

<b>Author(s)</b>	Laakso Minna and Säkkinen Nina	Year	2019
<b>Supervisor(s)</b>	Törmänen Outi		
<b>Commissioned by</b>	City of Rovaniemi, Long-term Ward 2		
<b>Subject of thesis</b>	Introduction of Self-scheduling in a Long-term Ward of the City of Rovaniemi		
<b>Number of pages</b>	54 + 3		

---

The purpose of this Master's thesis was to pilot a self-scheduling model in a long-term ward of the City of Rovaniemi. The subject was based on the needs of the working life. The thesis was commissioned by the Long-term ward 2. The aim was to make employees' self-scheduling smoother and increase employees' possibilities to affect on their own work with self-scheduling. Another aim was to release the superior's time from scheduling to other managerial work.

This thesis was carried out as an action research, because the objective was to accomplish change in a work unit. It was essential to create rules for self-scheduling using participative methods. An employees' feedback about the pilot experiments was collected by using a group discussion and a questionnaire survey. In theoretical framework of this study was discoursed about self-scheduling, work well-being and job satisfaction. In addition, in framework was considered effects of shift-work, shared governance and employees' possibilities to influence for employees' well-being. The theoretical framework was composed by using knowledge-based information. The data was analysed with a qualitative content analysis and thematic analysis method.

The results showed that employees felt that self-scheduling had helped their work-life balance and increased their managing in work. The biggest problem was that all the employees did not follow the rules of self-scheduling. The employees experienced that it is still possible to develop their self-scheduling model. They felt that the most important development area was to improve the open interaction between the employees. It is possible to utilize the results in similar units.

Key words: self-scheduling, shared governance, work well-being, job satisfaction, shift-work

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KYSYMYKSENASETTELU	3
3	VUOROTYÖ JA TYÖHYVINVOINTI	4
3.1	Työaikaa koskevat lait sekä työehto- ja paikallissopimus	4
3.2	Vuorotyö ja työvuorosuunnittelu	5
3.3	Vuorotyön aiheuttamat haittatekijät	6
3.4	Työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja työn imu	9
3.5	Työaika-autonomia	12
4	TYÖHYVINVOINTIA TUKEVA JOHTAMINEN	15
4.1	Johtamisen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin	15
4.2	Osallistava johtaminen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet	17
4.2.1	Henkilöstön osallistaminen muutosprosessissa	19
4.2.2	Työyhteisön pelisäännöt	20
5	MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS	22
5.1	Tutkimuksellisena lähestymistapana toimintatutkimus	22
5.2	Aineistonkeruu ja analyysi	24
5.2.1	Aivoriihi	25
5.2.2	Ryhmäkeskustelu	27
5.3	Aineistojen sisällönanalyysi teemoittelulla	29
6	TULOKSET	32
6.1	Henkilöstön kokemuksia työaika-autonomiasta pilotoinnin jälkeen	32
6.2	Henkilöstön kokemia kehittämistarpeita työaika-autonomiaan liittyen	36
7	POHDINTA	39
7.1	Työaika-autonomian pilotoinnin tarkastelu	39
7.2	Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus	41
7.3	Oman oppimisen tarkastelu ja jatkokehittämisaiehet	43
	LÄHTEET	46

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin osatekijät

9

Kuvio 2. Työaika-autonomian pilotointiprosessin syklisyys

22

## 1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on usean osatekijän muodostama kokonaisuus. Hakasen ja Laakson (s.a.) mukaan näitä tekijöitä ovat työ ja sen mielekkyys, hyvinvointi, terveys ja turvallisuus. Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat muun muassa avoimuus, luottamuksellisuus sekä kannustavuus. (Hakanen & Laakso s.a.) Eräs työhyvinvoinnin osa-alue on työn hallinta, johon kuuluu työntekijän mahdollisuus vaikuttaa muun muassa työoloihin ja omiin työaikoihinsa sekä osallistuminen häntä itseään koskevaan päätöksentekoon. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen voi vähentää työstä aiheutuvaa stressiä ja lisätä työtyytyväisyyttä. (Chandola 2010, 35; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49.)

On todettu, että yksipuolisilla työaikajoustoilla, esimerkiksi ylitöillä ja epäsäännöllisillä työajoilla, on vaikutusta työntekijän terveyteen ja jaksamiseen. Nämä yksipuoliset työaikajoustit, erityisesti epäsäännölliset työajat, ovat hoitoalalla yleisiä. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 10–11.) Costan (2010, 115–118) mukaan vuorotyön on todettu aiheuttavan useita terveydellisiä haittoja, kuten univaikeuksia, sepelvaltimotautia sekä lisääntyneitä riskejä sairastua rintasyöpään. Lisäksi vuorotyö vaikuttaa myös sosiaaliseen elämään.

Eräs työhyvinvointia lisäävä tekijä on työn hallinta, jolla tarkoitetaan sitä, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työoloihinsa, oman työnsä sisältöön, ja sen monipuolisuuteen sekä olla mukana hänen omaa työtään koskevassa päätöksenteossa. Lisäksi työn hallintaan kuuluu mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihinsa. Työaika-autonomialla eli yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla tarkoitetaan sitä, että työntekijällä on vaikutusmahdollisuuksia omien työvuorojensa suhteen ja sen on todettu tuovan lisää joustoa hoitajien työhön. Työaika-autonomia on yksi työntekijöiden osallistamiskeino. Osallistavalla johtamisella tarkoitetaan käytännössä sitä, että esimies antaa alaisilleen mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon asioissa, jotka koskevat heitä itseään. Esimerkkinä tästä se, että alainen otetaan mukaan muutoksen kehittämiseen ja hänen ideansa ja ehdotuksensa huomioidaan. (Bailyn, Collins &

Song 2007, 72–77; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49; Kinnunen & Perko 2013, 8.)

Opiskelemme Lapin ammattikorkeakoulussa ylempää AMK-tutkintoa Hyvinvointiosaamisen johtamisen koulutusohjelmassa. Koulutuksen painopistealueita ovat esimiestyö ja työelämän kehittäminen. Koulutuksen jälkeen opiskelijalla on valmiudet toimia vaativissa esimiestyö- ja kehittämistehtävissä. Opintoihin kuuluu opinnäytetyö, jonka tavoitteena on tuottaa tietoa, jossa yhdistyvät sekä kehittämistoiminnan avulla kerätty kokemuksellinen tieto että myös tutkimuksellinen tieto. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä voidaan kutsua tutkimukselliseksi kehittämishankkeeksi.

Saimme Rovaniemen kaupungin ympärivuorokautisen hoivan palveluesimieheltä toimeksiannon pilotoida työaika-autonomia Rovaniemen kaupungin ympärivuorokautisen hoivan yksikössä, Hoivaosasto 2:lla. Yksikössä oli kehittämistyöprosessin alkaessa 31 potilaspaiikkaa ja yhteensä 22 vakanssia, joista neljä sairaanhoitajan, 15 lähihoitajan ja kolme laitoshuoltajan vakanssia. Työvuorojen suunnittelusta ja työvuorolistojen laatimisesta yksikössä on aiemmin vastannut osastonhoitaja, joka on tehnyt listojen suunnittelua työntekijöiden esittämien toiveiden pohjalta. Tavoitteenamme on tuoda työaika-autonomian myötä sujuvuutta henkilöstön työvuorojen suunnitteluun ja lisätä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä suhteen työaika-autonomian käyttöönoton avulla sekä vapauttaa esimiehen työaika työvuorolistojen laadinnasta muuhun esimiestyöhön.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KYSYMYKSENASETTELU

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on pilotoida työaika-autonomia ja kuvata pilotoinnin jälkeen henkilöstön kokemuksia työvuorosuunnittelun pilotoinnista ja kehittämisestä. Pilotointi toteutetaan yhdellä Rovaniemen kaupungin ympärivuorokautisen hoivan osastolla yhteistyössä henkilöstön kanssa. Tavoitteena on tuoda työaika-autonomian myötä sujuvuutta henkilöstön työvuorojen suunnitteluun ja lisätä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä suhteen työaika-autonomian käyttöönoton avulla. Lisäksi tavoitteena oli vapauttaa esimiehen työaika työvuorolistojen laadinnasta muuhun esimiestyöhön.

Tässä opinnäytetyössä vastataan seuraaviin kehittämiskysymyksiin:

1. Minkälaisia kokemuksia henkilöstöllä on työvuorosuunnittelusta työaika-autonomiaan siirtymisen jälkeen?
2. Miten työaika-autonomia voidaan henkilöstön mielestä pilotoinnin perusteella vielä kehittää?

### 3 VUOROTYÖ JA TYÖHYVINVOINTI

#### 3.1 Työaikaa koskevat lait sekä työehto- ja paikallissopimus

Työvuorosuunnittelua säätelevät erilaiset normit, lait ja asetukset sekä paikallissopimukset. Näitä ovat EU:n työaikadirektiivi ja Suomen työaika-, työsopimus-, työturvallisuus-, työterveyshuolto- ja vuosilomalaki, työehtosopimus sekä muut paikalliset sopimukset säätelevät työvuorosuunnittelua. Vuorotyö poikkeaa yleistyöajasta ja se toteutetaan yleensä jaksotyönä, jolloin työaika tasataan kahden tai kolmen viikon jaksoissa. Työaikalain puitteissa jaksotyön säännöllinen työaika on kolmen viikon aikajaksona korkeintaan 120 tuntia tai kahdessa viikossa 80 tuntia. (Työaikalaki 9.8.1996/605 3:6 §, 3:7 §; Kvtes 2018–2019, 298; Hakola ym. 2019, 19.)

Rovaniemen kaupungin hoivaosasto 2:n tuottamat palvelut kuuluvat kunnallisen virkaehtosopimuslain 3§ 4 momentin tarkoitettuun pääsopimukseen. Neuvottelua koskeva työehtosopimus, jota sovelletaan kaikkiin kunnallisiin työntekijöihin ja viranhaltijoihin, on kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 1.2.2018–31.3.2020. (Kvtes 2018–2019, 12.) Se on kunta-alan suurin sopimusala, jonka piiriin kuuluvat sairaanhoitajat, lähihoitajat, lastenhoitajat, lastentarhanopettajat, sosiaalialan ohjaajat, perhepäivähoitajat sekä koulunkäyntiavustajat ja -ohjaajat.

Kvtesin mukaan säännöllinen täysi työaika jaksotyössä kolmen viikon aikana on 116 tuntia ja 15 minuuttia. Lisäksi työvuoroluettelossa työpäiviä saa olla peräkkäin korkeintaan seitsemän, jonka jälkeen tulee olla vähintään 24 tuntia lepoa kuitenkin niin, että 14 vuorokauden aikana on mahdollistettava 34 tunnin yhtäjaksoinen vapaa. Työvuoroluettelo tulee julkaista kirjallisesti viimeistään viikkoa ennen uuden työjakson alkua. Työvuoroluettelon julkaisun jälkeen tehtävistä työvuoromuutoksista on sovittava aina työntekijän kanssa. (Kvtes 2018–2019, 61, 78, 82.)

Arkipyhäjakson työaikaa lyhentävät arkipyhä tai aattopäivä. Silloin täysi työaika on 7 tuntia ja 45 minuuttia lyhyempi ja vastaavasti osa-aikaisuutta tekevän vastaavalla osuudella tekevää lyhyempi työaika täydestä työajasta (Kvtes 2018–2019, 62). Jaksotyössä työvuoron pituus on maksimissaan 10 tuntia, jollei

toimivaltainen viranomaisen ja asianmukainen sopijajärjestö paikallisesti sovi toisin (Kvtes 2018–2019, 64). Käytännössä jaksotyö tarkoittaa usein vuorotyötä, johon liittyy olennaisena osana työvuorosuunnittelu.

### 3.2 Vuorotyö ja työvuorosuunnittelu

Vuorotyöllä tarkoitetaan työtä, jossa työntekijän vuorot muuttuvat säännöllisesti etukäteen työehtosopimuksen mukaisesti sovituin ajanjaksoin esimerkiksi kerran kolmessa viikossa (Tilastokeskus 2011; Työaikalaki 1518/2009 5:27 §). Vaikka usein esimerkiksi pelkkää yövuoroa tekevistä puhutaan vuorotyöläisenä, ei Tilastokeskuksen määritelmän mukaan pysyvästi vain yhtä vuoroa tekevää pidetä vuorotyötä tekevänä (Tilastokeskus 2011).

Työntekijöiden ja työnantajan täytyy keskustella yhdessä kehittääkseen työaikakäytäntöjä ja löytääkseen uusia toimintatapoja. Kun suunnitellaan vaikkapa uusia työaikakokeiluja, on huomioitava muun muassa työaikalain ja työehtosopimuksen määräykset, määritellyt henkilöstömäärät sekä työntekijöiden työsopimukset. Myös työyksikön tasapuolisuusperiaatteiden huomioiminen on oleellista uuteen käytäntöön siirryttäessä tai sitä kokeiltaessa. Työntekijät pitävät tärkeänä sitä, että työvuorosuunnittelu on suunnitelmallista ja pitkäjänteistä ja että heillä on mahdollisuus tietää työvuoronsa hyvissä ajoin etukäteen. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 78; Terveet ja tulokselliset työajat sosiaalipalvelualalla 2017, 3.)

Ihmisten tarpeet omien työaikojensa suhteen vaihtelevat sekä iän että elämäntilanteen mukaan. Työaikoja tulisi kehittää sekä terveyden että työn ja muun elämän yhteensovittaminen huomioiden, jotta työntekijän jaksamista voitaisiin tukea mahdollisimman hyvin. Hyvän työvuorosuunnittelun pohjaksi on laadittu eräitä ergonomisia suosituksia, joiden tarkoitus on tukea työntekijän hyvinvointia. Suosituksissa kiinnitetään huomiota esimerkiksi työvuorojen pituuksiin sekä työpäivien määrään, mutta esille nousee myös se seikka, että työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihinsa. Kokemus siitä, että voi vaikuttaa työaikoihin ja vuorojärjestelyihin, lisää työtyytyväisyyttä. Hyvä esimerkki vaikutusmahdollisuuksia lisäävistä keinoista on työaika-

autonomia. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 10; Terveet ja tulokselliset työajat sosiaalipalvelualalla 2017, 4–6.)

### 3.3 Vuorotyön aiheuttamat haittatekijät

Vuorotyöllä on vaikutuksia ihmisen terveyteen ja hyvinvointiin ja on mahdollista sanoa, että pitkäkestoinen vuorotyö on ainakin jossain määrin riski terveydelle ja hyvinvoinnille. On ihmisiä, joille vuorotyö sopii hyvin aiheuttamatta heille merkittäviä terveyshaittoja, tosin heilläkin virheiden määrä on yötyötä tehdessä lisääntynyt väsymyksen ja tarkkaavaisuuden puutteen vuoksi. Vuorotyön haitoista puhuttaessa keskitytään usein pitkien työvuorojen mukanaan tuomiin ongelmiin, mutta huomionarvoinen asia on myös vuorotyöläisten viikoittainen työtuntimäärä. Suositeltavaa olisi, ettei työtunteja tulisi enempää kuin 40 viikkoa kohden. (Costa 2010, 112; Dall’Ora, Ball, Recio-Saucedo & Griffiths 2016, 26; Partinen 2012.)

Vuorotyö on riski terveydelle ja hyvinvoinnille useammalla kuin yhdellä tavalla. Se voi aiheuttaa useita pitkäaikaisia terveysongelmia, kuten uniongelmia, vatsavaivoja ja masennusoireita. Lisäksi on todettu, että vuorotyötä tekevillä on kohonnut riski sairastua useisiin somaattisiin sairauksiin, kuten esimerkiksi sydän- ja verisuonisairauksiin ja rintasyöpään. Erityisesti yötyö tuo mukanaan useita tekijöitä, joiden on todettu lisäävän hoitajien riskiä lihavuuteen. Näitä tekijöitä ovat muun muassa pitkät työvuorot ja epäsäännöllinen ruokarytmi. (Apellido 2019, 22; Costa 2010, 115–118; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 19–20.) Kuitenkin Loef ym. (2019, 11–12) totesivat vuorotyöntekijöiden sydän- ja verisuonisairauksia koskevassa tutkimuksessaan, ettei sydän- ja verisuonisairauksien ilmaantuvuudella ole eroa vuorotyötä ja ei-vuorotyötä tekevien välillä. Itse asiassa vuorotyöläisillä sekä LDL- että kokonaiskolesteroliarvot olivat kyseisessä tutkimuksessa matalampia kuin ei-vuorotyötä tekevillä.

Vuorotyön on todettu häiritsevän elimistön psykofyysistä tasapainoa, esimerkiksi vuorokausirytmiiä, sekä voivan vaikeuttaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamista, mikä puolestaan voi aiheuttaa työntekijälle psyykkistä stressiä ja psykosomaattisia oireita (Costa 2010, 115–118; Hakola & Kalliomäki-

Levanto 2010, 19–20; Härmä, Koskinen, Puttonen & Ropponen 2019, 63). Vuorotyö myös heikentää unen laatua. Unen laadun huononeminen on kaikkein selkeintä iltavuoron jälkeen ennen seuraavan päivän aamuvuoroa sekä päiväunilla ennen ensimmäistä yövuoroa. Erityisesti nopeat vuoro siirtymät, kuten edellä mainittu aamuvuoro edellisillan iltavuoron jälkeen sekä yksittäiset vapaapäivät, lisäävät työhön liittyvää räsitusta ja heikentävät unen laatua. Heikkolaatuinen uni voi pidemmällä tähtäimellä aiheuttaa huononuisuudesta kärsivälle negatiivisia terveysvaikutuksia, lisäksi huonosti nukkuva henkilö voi vaarantaa ympärillään olevia henkilöitä, esimerkiksi potilaitaan. (Karhula 2015, 108–109; Caruso 2015, 792.) Myös Partinen (2012) mainitsee vuorotyön yleisiksi haittoiksi muun muassa nukahtamisvaikeudet, katkonaisen yöunen sekä lyhyen vuorokautisen unen etenkin yövuorojen jälkeen.

Vuorotyön mukanaan tuoma väsymys vaikuttaa myös hoitohenkilöstön työn ulkopuoliseen elämään. Monet hoitajat kokevat väsymyksen heikentävän heidän elämänlaatuaan, sillä väsymyksen vuoksi he eivät jaksaa hoitaa sosiaalisia suhteitaan haluamallaan tavalla. Vuorotyö, erityisesti epäsäännöllinen kolmivuorotyö sekä emotionaalisesti kuormittava työ lisäävät hoitotyöntekijän riskiä sairastua työuupumukseen. (Owens, Allen & Moultrie 2017, 62; Kanste 2005, 189; Scanlan & Still 2019, 9.) Myös työnantajan kannalta vuorotyö aiheuttaa merkittäviä kustannuksia. Härmän ym. (2019, 65–66) tutkimuksen mukaan pitkät työajat, useat peräkkäiset yövuorot sekä nopea töihinpaluu edellisen vuoron jälkeen lisäsivät riskiä lyhyisiin sairauspoissaoloihin. Näitä kyseisiä työajan ominaispiirteitä tulisi välttää työvuoroaikataulussa sairauspoissaolojen ja työnantajalle aiheutuvien kustannusten minimoimiseksi.

Vuorotyön aiheuttamia haittoja vähennettäessä eräs keskeisistä keinoista on työvuorojen suunnittelu ja työn organisointi. Työn organisoinnilla tarkoitetaan tässä tapauksessa esimerkiksi työajan lyhentämistä erityisesti yövuorossa, työvuorojärjestelmän kehittämistä sekä sopivaa tauotusta. Erityisesti kolmivuorotyötä tekevä hoitohenkilöstö kokee työvuorojärjestelyillä olevan suuri vaikutus työhyvinvoinnin kokemukseen. Työnantajat ja esimiehet ovat avainasemassa, kun mietitään ratkaisuja esimerkiksi vuorotyön aiheuttamiin

uniongelmiin. (Caruso 2015, 792; Jääskeläinen 2013, 108; Hakola, Härmä, Kandolin, Laitinen & Sallinen 2017, 2; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 20.)

Keskitymme työn organisointikeinoissa erityisesti työvuorojärjestelmän kehittämiseen, koska kehittämistyömme aiheena on työaika-autonomian käyttöönoton pilotointi. Hakolan ja Kalliomäki-Levannon (2010, 20–22) mukaan työvuorojärjestelmän kehittämisessä on otettava huomioon useita tekijöitä, esimerkiksi työaikojen joustavuus, riskien ja vaarojen vähentäminen sekä luonnollisesti lainsäädäntö ja sopimuskäytännöt. Esimerkkejä työvuorojärjestelmän kehittämisen menetelmistä ovat ergonomisen työvuorosuunnittelu, työaikojen lyhentäminen 30 tuntiin viikossa sekä työaika-autonomia. Kuitenkin myös liiallinen joustavuus työaikojen suhteen voi olla eräänlainen uhkatekijä. Työntekijät voivat esimerkiksi tehdä paljon pitkiä työvuoroja, joka voi johtaa voimakkaaseen työhön sitoutumiseen, jolloin työstä irrottautuminen saattaa olla vaikeaa ja työhyvinvointi ja -terveys vaarantuvat. (Uhmavaara ym. 2005, 157–159.) Työhyvinvoinnista tulee huolehtia myös työvuorojen laadinnassa, sillä hyvinvoiva ja työhönsä tyytyväinen henkilöstö sitoutuu työhönsä ja haluaa tehdä työnsä hyvin.

Kehittämistyömme toteutetaan hoivayksikössä, joten keskitymme tietoperustassa käsittelemään työhyvinvointia, työhyvinvoinnin johtamista, työtyytyväisyyttä sekä työn imun kokemista hoitoalalla. Ikäihmisten hoitotyö koetaan usein raskaana ja vaativana. Silti hoitohenkilöstö kokee alalla työskentelyn usein mielekkääksi ja työyhteisöt hyvin toimiviksi. Työhön liittyy kuitenkin myös useita seikkoja, jotka vähentävät hoitotyöntekijöiden työtyytyväisyyttä. Hoitajat kokevat eniten tyytyväisyyttä ammatillisen asemansa, vuorovaikutuksen sekä autonomian ansiosta. Eniten tyytymättömyyttä aiheuttavia seikkoja taas ovat muun muassa palkkaus, organisaation toimintapolitiikka sekä työn vaativuus. Myös hoitajien korkealla iällä on yhteys pienempään työtyytyväisyyteen. (Suhonen, Stolt, Gustafsson, Katajisto & Puro 2012, 27; Stenman, Vähäkangas, Salo, Kivimäki & Paasivaara 2015, 40.)

### 3.4 Työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja työn imu

Kuntien eläkevakuutus (Keva) esitti vuonna 2010 arvion, että vuoteen 2030 mennessä 55 prosenttia, eli 141 000 henkilöä on jäänyt eläkkeelle kuntien sosiaali- ja terveysalan työpaikoista (Koponen 2015, 1). Lisäksi Flinkman (2014, 69) totesi tutkimuksessaan, että 26 prosenttia nuorista sairaanhoitajista harkitsee työpaikan ja 24 prosenttia koko alan vaihtoa työolojen vuoksi. Jotta hoitoalalla olisi riittävästi henkilökuntaa myös tulevaisuudessa, jolloin suuret ikäluokat ovat ikäihmisiä ja hoivan tarpeessa, tulisi alasta tehdä houkutteleva. Työhyvinvointiin panostaminen on eräs houkuttelevuutta lisäävä keino, sillä hyvinvointia tukeva ilmapiiri houkuttelee osaavia työntekijöitä (Manka 2011, 72–73).

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan pätevien ja koulutettujen työntekijöiden ja työyhteisöjen suorittamaa terveellistä, tuottavaa ja turvallista työtä, joka tehdään toimivassa organisaatiossa (Hasu, Pahkin & Puttonen 2016, 6). Työhyvinvointi on useiden työntekijän omaan elämään ja työhön liittyvien tekijöiden summa. (Kuvio 1.) Työssään hyvinvoivat työntekijät kokevat tekemänsä työn olevan mielekästä ja palkitsevaa. He myös kokevat työn tukevan heidän elämänhallintaansa. Työhyvinvointi koostuu useasta tekijästä, joita ovat esimerkiksi työ itsessään ja sen mielekkyys, hyvinvointi, terveys ja turvallisuus. (Hakanen & Laakso s.a.; Hasu, Pahkin & Puttonen 2016, 6.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin osatekijät

Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat muun muassa avoimuus, luottamuksellisuus sekä kannustavuus. Tietoa ja osaamista jaetaan avoimesti ja vaikeatkin asiat uskalletaan nostaa esille. Hyvinvoivassa työyhteisössä henkilöstö tuntee toisensa ja ovat tietoisia toistensa työtehtävistä ja vastuista. Olennaista on jokaisen työntekijän ja hänen työtehtäviensä arvostus. Hyvinvoiva työntekijä taas on motivoitunut ja vastuullinen, hänellä on mahdollisuus hyödyntää osaamistaan ja vahvuuksiaan ja hän kokee itsensä tarpeelliseksi työyhteisössään. On todettu, että työhyvinvoinnin lisääminen vaikuttaa merkittävästi työurien lisääntymiseen ja sairauslomien vähenemiseen. (Hakanen & Laakso s.a.; Hasu, Pahkin & Puttonen 2016, 6; Pakka & Rätty 2010, 10–11.)

Sairaanhoitajien työolobarometrin (2018) mukaan työhyvinvointia ajatellen tärkeimpiä osa-alueita ovat laadukas ja korkeatasoinen hoito sekä käytäntöjen toimivuus. Kyseiset asiat oli koettu tärkeimmiksi myös vuonna 2016, jolloin tutkimus tehtiin edellisen kerran. Työolobarometri-tutkimuksen pohjana on kuusi osa-alueita, jotka ovat käytäntöjen toimivuus, työn palkitsevuus, asiantuntijuuden kehittäminen, osallistava johtaminen, laadukas ja korkeatasoinen hoito sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Vuoden 2018 työolobarometrissa laskua on tullut jokaisella osa-alueella vuoden 2016 tutkimukseen verrattuna. Hahtelan (2019, 36–37) mukaan myös työajoilla on merkitystä siinä, miten sairaanhoitajat kokevat työolonsa. Päivätyötä tekevät ovat vuoro- ja yötyöntekijöitä tyytyväisempiä, joten vuoro- ja yötyöntekijöiden työhyvinvointiin tulisi kiinnittää huomiota. (Hahtela 2019, 3, 36–37.)

Työhyvinvointi ei tule tyhjästä, vaan se edellyttää organisaatiolta järjestelmällistä johtamista, kuten strategista johtamista sekä henkilöstön voimavaroja tukevia toimenpiteitä. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulee olla suunnitelmallista. On havaittu, että mikäli työhyvinvoinnin kehittämiseen tartutaan ajoissa, sitä enemmän on käytettävissä keinoja tilanteen ratkaisemiseksi. Myös kustannukset jäävät pienemmiksi, mikäli tilanteeseen tartutaan ajoissa. Esimerkkinä kustannustehokkuudesta on se, että työhyvinvoinnin lisäämisellä on todettu olevan merkittävä vaikutus työurien pidentymiseen ja sairauslomien vähenemiseen. Hyvinvoinnin kehittämisellä on siis myönteinen vaikutus

organisaation tuloksellisuuteen. (Manka & Manka 2016; Kinnunen & Mäkikangas 2012, 99.)

Työhyvinvointia voidaan edistää useiden keinojen avulla, esimerkiksi kehittämällä johtamista ja esimiestyötä, sillä hyvällä johtamisella on yhteys parempaan työhyvinvointiin. Työhyvinvointia voidaan edistää myös kehittämällä muun muassa työnkuvia sekä työn tekemisen tapoja. Eräs työtyytyväisyyden perustoista on palautteen antaminen ja saaminen. Sitä toivotaan paitsi esimieheltä, myös johdolta ja kollegoilta. Palautteen antamista ei tulisi pihistellä, mutta sitä ei myöskään tulisi antaa perusteetta. (Juholin 2008, 38; Viitala 2014.)

Työn imulla tarkoitetaan työssä esiintyvää positiivista motivaatio- ja tunnetilaa, jolle luonteenomaisia käsitteitä ovat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Työntekijät, jotka kokevat työn imua, ovat sitoutuneita työhönsä ja he myös tartuttavat työn imua työyhteisöön. Useat erilaiset voimavarat edistävät työn imua. Näitä voimavaroja ovat tehtävään liittyvät voimavarat, kuten työn monipuolisuus, palkitsevuus ja kehittävyys, vuorovaikutukseen liittyvät voimavarat, esimerkiksi työyhteisön ja esimiehen tuki, työn järjestämistä koskevat voimavarat, kuten työaikojen joustavuus ja vaikutusmahdollisuudet oman työn suhteen sekä organisaatioon liittyvät voimavarat, kuten innovatiiviset toimintatavat ja työpaikan ilmapiiri sekä työn varmuus. (Hakanen & Seppälä s.a.; Mudallal, Othman & Al Hassan 2017, 9.)

Työn imulla ja työtyytyväisyydellä on useita huomattavia vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin. Ne paitsi lisäävät työntekijän työhyvinvointia tasapainottamalla työhön liittyviä stressitekijöitä, myös auttavat potilaita saamaan laadukkaampaa hoitoa ja näin ollen lisäävät potilastyytyväisyyttä. Lisäksi työn imu ja työtyytyväisyys vähentävät hoitohenkilöstön aikomuksia hakeutua pois alalta toisenlaisiin työtehtäviin. (De Simone, Planta & Cicotto 2018, 137; de Almeida & Orgambídez-Ramos 2017, 37; Kanste 2011, 762; van Mol, Nijkamp, Bakker, Wilmar & Kompanje 2018, 240.)

Työhyvinvoinnin suurimmat haasteet ovat usein liitoksissa työyhteisön kulttuuriin ja arvoihin sekä työntekijöiden toimintamotiiveihin. Organisaatioiden johto mieltää työhyvinvoinnin olevan pelkkää ylimääräistä kulua, vaikka työhyvinvoinnilla on todettu olevan yhteyttä muun muassa vähäisempiin sairauspoissaoloihin ja

ennenaikaisiin eläköitymisiin. Henkilöstö taas ei välttämättä ymmärrä, että sekä henkisen että fyysisen hyvinvoinnin pohjana ovat hyvä ammattitaito ja työkyky. Hyvinvoiva organisaatio toimii laadukkaasti, tuottavasti ja kannattavasti. Jos taas henkilöstö voi huonosti, on olemassa vaara, että organisaation toiminta muuttuu jossain vaiheessa vähemmän tehokkaaksi. (Kauhanen 2012, 200–201; Feldt, Kinnunen & Mauno 2005.)

### 3.5 Työaika-autonomia

Eräs työhyvinvoinnin osa-alue on työn hallinta, johon kuuluu paitsi työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työoloihinsa ja oman työnsä sisältöön ja monipuolisuuteen, myös mahdollisuus osallistua sellaiseen päätöksentekoon, joka koskee hänen omaa työtään. Lisäksi siihen kuuluu mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihinsa. Työntekijän kokemus siitä, että työpaikalla huomioidaan riittävästi myös työntekijöiden vapaa-ajan tarpeita, joita ovat esimerkiksi harrastukset, on yksi työhyvinvoinnin saavuttamisen edellytyksistä. Parhaimmassa tapauksessa työ ja vapaa-aika muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden. (Ahonen & Aura 2016; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49.)

Huono työaikojen hallinta aiheuttaa erityisesti naisille psyykkistä rasittuneisuutta sekä yli kolmen päivän mittaisia sairauspoissaoloja, joihin vaaditaan lääkärintodistus. Lisäksi huonolla työaikojen hallinnalla on yhteys siihen, että naiset kokevat terveytensä heikoksi. Miesten kohdalla ei esiintynyt yhteyttä huonon työaikojen hallinnan sekä itsearvioidun terveydentilan välillä, mutta myös heillä se toi mukanaan muun muassa lääkärintodistusta vaativat sairauspoissaolot. Hyvällä työaikojen hallinnalla ja työaikojen joustavuudella on positiivinen vaikutus työstressin aiheuttamiin sairauspoissaoloihin sekä työntekijän henkiseen hyvinvointiin. (Ala-Mursula 2006, 56; Zolnierczyk-Zreda, Bedynska & Warszewska-Makuch & 2012, 316–317.)

Eräs keino parempaan työaikojen hallintaan on työaika-autonomia. Työaika-autonomiaa kutsutaan myös yhteisölliseksi työvuorosuunnitteluksi, eli sen tarkoituksena on osallistaa työntekijät omaan työvuorosuunnitteluunsa. Se antaa työntekijöille mahdollisuuden laatia työvuoronsa heidän omien mieltymystensä

mukaisesti. Työaika-autonomiassa työyksikön henkilöstöllä on itsemääräämisoikeus työvuorojensa suunnittelun suhteen, kuitenkin huomioiden muun muassa virka- ja työehtosopimukset. Osallistuvan työvuorosuunnittelun tavoitteena on sekä parantaa työtehokkuutta, myös helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. Työaika-autonomiata kokeilleet hoitajat ovat kokeneet sen olevan mielekästä ja parantavan heidän työssä jaksamistaan, työn mielekkyyttä sekä työaikojen tasapuolista jakautumista. Työaika-autonomialla on yhteys vähäisempiin sairauspoissaoloihin erityisesti vuorotyötä tekevissä yksiköissä ja tapauksissa, joissa poissaolot olivat lyhyitä. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49–50; Hakola ym. 2019, 67–68; Jussila, Heikkilä & Sandelin 2017, 4–10; Hung 2002, 38.)

Työaika-autonomiaan liittyy paljon etuja, mutta siihen liittyy kuitenkin myös haittoja, esimerkiksi se, että toimintatapa edellyttää muun muassa enemmän aikaa ja kouluttautumista. Työaika-autonomiata toteutettaessa myös ristiriitojen syntyminen on mahdollista. Tutkimusten mukaan työaika-autonomiata toteuttavissa yksiköissä osalla hoitajista on huoli siitä, että suunnittelusta tulee “nopeat syövät hitaat”-toimintaa, jolloin viimeiseksi vuorojaan suunnittelemaan päässyt saa ne vuorot, joita muilta on jäänyt jäljelle. Näissä tilanteissa on esimiehen tarvittaessa ohjattava työntekijöitään työvuorosuunnittelussa. Jotta työaika-autonomia saadaan työyksikössä toimimaan, on tärkeää sopia selkeät yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt suunnittelun sujuvuuden sekä tasapuolisuuden turvaamiseksi. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49–50; Jussila, Heikkilä & Sandelin 2017, 4.)

Myös Baily, Collins ja Song (2007, 72–77) kuvasivat tutkimuksessaan työaika-autonomian käyttöönottoa sekä sen etuja ja ongelmia. Kuten Jussilan ym. (2017, 4) tutkimuksessa, myös Baily ym. saivat tulokseksi sen, että hoitajat kokivat työaika-autonomian tuovan enemmän joustoa heidän työhönsä. Kyseisessä yksikössä myös sairauspoissaolojen määrä väheni tutkimusjakson aikana. Ongelmaksi nousi kuitenkin se, ettei osa hoitajista noudattanut etukäteen yhdessä laadittuja työvuorosuunnittelun pelisääntöjä eli aiemmin mainittuja niin sanottuja reunaehtoja. Tämä sääntöjen noudattamatta jättäminen vaikeutti

merkittävästi työvuorosuunnitteluprosessia, minkä vuoksi kokeilu päädyttiin lopettamaan.

Bailynin ym. (2017, 4–10) tapaan myös kehittämistyön tekijän kokemus autonomisesta työvuorosuunnittelusta on, että ilman huolellisesti laadittuja pelisääntöjä ja niiden noudattamista, ei autonomia toteudu. Pelisäännöt voivat tuntua turhauttavilta tilanteissa, joissa työntekijän omat tarpeet edellyttäisivät niiden noudattamatta jättämistä, mutta yhteisen edun, tasapuolisuuden sekä työvuorosuunnittelun sujumuuden turvaamiseksi pelisääntöjen noudattaminen on ensisijaisen tärkeää. Suurissa työyksiköissä ei ole tilaa sille, että osa työntekijöistä toimii vain omaa etuaan ajatellen. Pahimmillaan tämä pelisääntöjen huomiotta jättäminen ja oman edun tavoittelu aiheuttaa työyksikössä merkittäviä ristiriitatilanteita, jotka taas voivat pidemmän päälle vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin negatiivisesti. Tällöin korostuu työhyvinvointia tukevan johtamisen merkitys ja sen yhteys työyhteisön hyvinvointiin.

## 4 TYÖHYVINVOINTIA TUKEVA JOHTAMINEN

### 4.1 Johtamisen yhteys työyhteisön hyvinvointiin

Eräs tärkeä henkilöstöjohtamisen osa on työhyvinvoinnin edistäminen. Lisäksi on käytössä verrattain uusi johtamistyyli, jota kutsutaan työhyvinvointia edistäväksi johtamiseksi, jolle nimensä mukaisesti on ominaista se, että esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa alaistensa työoloihin. Työhyvinvointia edistää sopiva tasapaino työntekijän osaamisen ja työn vaatimusten välillä ja tämä tulisikin huomioida henkilöstöjohtamisen toiminnoissa. Esimerkkejä näistä henkilöstöjohtamisen toiminnoista ovat rekrytointi, perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen. (Kinnunen & Perko 2013, 7–8; Kuntatyönantajat 2007.)

Työntekijöiden hyvinvointi liittyy vahvasti lähiesimiehen toimintaan. Hyvinvointia edistävä esimies toimii oikeudenmukaisesti, puolueettomasti ja työntekijöitään loukkaamatta. Työhyvinvointiin panostavat johtajat tarjoavat työntekijöilleen riittävästi vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä suhteen, eli antavat työntekijälle mahdollisuuden osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon. Hyvinvointia edistävän johtajuuden näkökulmasta katsottuna huomionarvoista on, että yksikössä on kehittämismyönteinen ilmapiiri, joka tukee jokaisen osallistumista ja uusia innovatiivisia ratkaisuideoita sekä selkeät ja kaikille yhteiset tavoitteet. Esimiehen tulee tavoitteiden asettamisen lisäksi antaa työntekijälle palautetta ja arvioida hänen työsuorituksiaan sekä arvostaa työntekijän osaamista. Hänen tulee myös ymmärtää ja hyväksyä ihmisten erilaisuus sekä se, ettei kaikkia työntekijöitä voi johtaa samalla tavalla, vaikka tasapuolisuudesta tuleekin huolehtia. (Kinnunen & Perko 2013, 77–78; Kuntatyönantajat 2007; Pakka & Rätty 2010, 16–17.)

Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on avainasemassa, sillä osaamisen kehittyminen ja toiminnaksi kanavoituminen tapahtuu vain hyvinvoivan henkilökunnan avulla. Henkilöstön tarpeita huomioiva johtaminen, aktiivinen valvonta sekä mahdollisuus vaikuttaa työn tekemisen perusrakenteisiin esimerkiksi autonomisen työvuorosuunnittelun avulla lisäävät henkilöstön hyvinvointia. Passiivinen valvonta sekä vähäiset osallistumis- ja

vaikuttamismahdollisuudet taas vähentävät sitä. (Jääskeläinen 2013, 111; Häggman-Laitila 2013, 308–309; Laine 2013, 30.)

Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että työyksikössä on mahdollisimman toimivat edellytykset hyvän työn tekemiselle. Hänen tulee myös huolehtia siitä, että työntekijät ovat motivoituneita ja työstään innostuneita ja toimivat organisaation tavoitteiden mukaisesti. Hyvän yhteishengen luomiseen tarvitaan jokaista työntekijää ja yhteishenkeä rakentamalla syntyy työniloa. Hyvä ja oikeudenmukainen sekä ihmisläheinen esimiestyö lisää muun muassa henkilöstön työmotivaatiota ja työhön sitoutumista sekä myös työntekijän jaksamista ja halukkuutta jatkaa nykyisessä työtehtävässä. Ihmisläheinen johtaja saa muut seuraamaan itseään. Hän toimii omalla esimerkillään ja tekee yhteistyötä muiden kanssa. Hyvä johtaja kohtaa työntekijänsä yksilöllisesti sekä kannustaa, innostaa ja herättää luottamusta työntekijöissään. Hyvän johtajan tulee olla aikaansaava, osaava ja hänellä tulee olla riittävästi resursseja. (Häggman-Laitila 2014, 146, 154; Kamensky 2015, 118; Manka 2018; Pakka & Rätty 2010, 15.)

Johtajuudessa tarvitaan työhyvinvoinnin osaamista sekä aitoa tahtotilaa sen edistämiseen. Lisäksi siihen liittyvät johtajan ihmis- ja maailmakäsitys, arvomaailma, luottamus alaisiinsa ja itseensä sekä muiden kunnioittaminen. Toisaalta johtaja tarvitsee myös vahvaa viisautta ja tunneälyä itsensä johtamiseen sekä tietämystä siitä, että johtaakseen hän tarvitsee henkilöstönsä apua niin toiminnan ohjauksessa kuin sen kehittämisessäkin. Hyvän hoitotyön johtajan ominaisuuksilla on merkitystä siihen, minkälainen kokemus työntekijöillä on työpaikkansa työhyvinvoinnista. Johtajaa pidetään tarpeellisena hoitotyön näyttöön perustuvan osaamisen ja kehittämisen toteuttajana sekä osaamisen varmistajana. Johdon tehtävänä on osoittaa työhyvinvoinnin tärkeys esimerkiksi viestinnässä ja tavoitteiden asettamisessa henkilökohtaisen johtajuuden ja osallisuuden avulla. Keskeisiä piirteitä työhyvinvoinnin johtamiselle ovat sitoutuneisuus, suoritustason mittaaminen ja oman toiminnan kriittinen arviointi, määrätietoisuus, järjestelmällisyys sekä suunnitelmallisuus. (Suonsivu 2014, 167; Työturvallisuuskeskus 2019, 13, 16.)

Esimes vastaa viime kädessä siitä, että työpaikalla käyttäydytään ja toimitaan

työhyvinvoinnin ja turvallisuuden kannalta tarkoituksenmukaisesti. Esimies johtaa henkilöstöä ohjaavien työorganisaation arvovalintoja ja strategisia päätöksiä. Työhyvinvoinnin johtamisessa johtajan pitää myös olla mukana ja osallistua yhteiseen toimintaan, sillä menestyäkseen tiimi tarvitsee johtajaltaan valmentamista ja tukea onnistuneeseen viestintään, yhtenäiseen arvopohjaan, yhteistyöhön sitoutumiseen sekä ymmärrykseen työn tarkoituksesta ja lopputuloksesta. Yhteistoiminnan tarkoituksena on yhteisten tavoitteiden asettaminen sekä toiminnan suunnittelu, organisointi, ennakointi ja varautuminen. Tällöin johtamistehtäviä ei luovuteta toiselle toimijaryhmälle, vaan tulokset saavutetaan järjestelmällisellä toiminnalla ja ne kypsyvät viiveellä. (Häggman-Laitila 2014, 154; Tarkkonen 2018, 23, 29–30.)

Hyvinvoinnin johtamisella on useita tarkoituksia, kuten työolojen parantaminen muun muassa luomalla, ylläpitämällä ja kehittämällä järjestelmiä. Kauaskantoinen työhyvinvoinnin edistäminen vaatii yleensä aina asennemuutosta. Lisäksi se edellyttää niin organisaation todellisen tilanteen tunnistamista kuin faktojen tunnustamista. Hyvinvoinnin johtamisen tarkoituksena on kartoittaa mahdolliset riskit ja haitat sekä tunnistaa ja vähentää riskien mahdollisuutta sekä aktiivisesti poistaa niitä. Työolojen parantamista on myös voimavaratekijöiden lisääminen. (Tarkkonen 2018, 23, 29–30; Kehusmaa, 2011.) Työhyvinvoinnin järjestelmällinen johtaminen lisää henkilöstön työkykyä ja jaksamista. Se on myös yritykselle taloudellisesti kannattavaa. Työhyvinvointi on eräs esimiehen vastuualueista. On tutkittu, että yrityksen tuottavuus kasvaa, mikäli esimies ottaa työhyvinvoinnin vastuulleen. Työhyvinvoinnin tulisi olla eräs työyksikön jatkuvista kehittämisalueista, jota tuodaan esiin esimerkiksi koulutuksissa ja kehityskeskusteluissa. (Ahonen & Aura 2016; Kehusmaa, 2011.)

#### 4.2 Osallistava johtaminen ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet

Osallistava johtaminen on myös eräs työhyvinvointia edistävän johtamisen ulottuvuuksista. Työhyvinvointia edistävässä johtamisessa esimies antaa alaisilleen enemmän vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä suhteen. Hän siis esimerkiksi antaa työntekijöiden päättää, miten työtehtävät hoidetaan ja uskoo työn toteutuksen, suunnittelun ja valvonnan pitkälti työntekijöille. Osallistaminen

näkyvät siten, että alaisilla on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon heitä itseään koskeissa asioissa, eli alainen siis voi esimerkiksi olla mukana asioiden suunnittelussa. Osallistavan johtamisen on todettu tuovan henkilöstölle useita etuja, näistä esimerkkeinä ovat muun muassa uusien taitojen oppiminen ja lisääntynyt itseluottamus. (Kinnunen & Perko 2013, 7–8; Gordon 2016, 690.) Osallistamisella tarkoitetaan toimintatapaa, jossa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi hyödynnetään ja käytetään eri toimijoiden ideoita, osaamista, valmiuksia ja taitoja. Perusajatuksena on, että yhdessä on mahdollista tietää ja osata enemmän kuin yksin, sekä se, että monipuolinen ja erilaisista näkökulmista asiaa tutkiva ryhmä ihmisiä voi kehittää parempia ja kestävämpiä ratkaisuja kuin pelkästään tietyn alan osaajista koostuva ryhmä. (Auvinen & Liikka 2015, 5.)

Perinteinen ajattelutapa on, että ongelmien ratkaisut ja päätökset tulisi jättää asiantuntijoiden tehtäväksi. Tätä ajattelumallia edustavissa hankkeissa on tyypillistä, että laatua arvioidaan tarkastelemalla valmista lopputulosta hankkeen päättymisen jälkeen. Osallistavissa hankkeissa taas toimintaa ja tuloksia parannetaan sekä toimintaa kehitetään koko prosessin ajan. (Auvinen & Liikka 2015, 9.) Johtajien tulisi paitsi ottaa alaistensa mielipiteet huomioon päätöksentekoprosesseissa, myös kuunnella alaistensa parannusehdotuksia työn suhteen (Xu, Mingze, Jingtao & Ullah 2019, 10).

Osallistaminen on eräs keino lisätä henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä suhteen. On tutkittu, että vaikutusmahdollisuuksien lisääminen voi vähentää työstressiä ja lisätä työtyytyväisyyttä. Esimerkkejä vaikutusmahdollisuuksista ovat muun muassa joustavat työajat sekä mahdollisuus työskennellä kotoa käsin. Lisäksi on todettu, että muun muassa henkilöstön tarpeita huomioiva johtaminen sekä aktiivinen valvonta lisäsivät työhyvinvointia, kun taas passiivinen valvonta sekä vähäiset osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet vähensivät sitä. (Chandola 2010, 35; Häggman-Laitila 2013, 308–309).

Sillerin, Dolanskyn, Clavellen ja Fitzpatrickin (2016, 329) mukaan hoitajien sitoutuminen työhönsä on vähentynyt. Työhön sitoutumisen puute taas voi näkyä esimerkiksi vähentyneenä työtyytyväisyytenä. Osallistava johtaminen parantaa hoitohenkilöstön työhyvinvointia ja työhön sitoutumista. Se myös vähentää tutkittavien henkilöiden työuupumusta sekä paransi potilaiden hoidon laatua,

mikä näkyy esimerkiksi vähentyneinä lääkevirheiden ja painehaavojen esiintymismäärinä. (Siller ym. 2016, 329; Hess 2014, 41.)

Brullin (2015, 319) tutkimuksen mukaan osallistava johtaminen on eräs keino terveellisemmän työskentely-ympäristön saavuttamiseksi. Hänen tutkimuksessaan nousi esille se, etteivät autoritääriinen johtamistyyli ja päätöksenteko ole enää nykyaikaa, eikä autoritääriinen johtamistyyli myöskään kohtaa nykypäivän työntekijöiden tarpeita. Kuitenkin on todettu myös, että työntekijöiden asenne johtamista kohtaan on ratkaiseva tekijä. Niiden kohdalla, jotka arvostavat perinteistä johtajavetoista päätöksentekoa, vähentää osallistava johtaminen sitoutumista työhön erityisesti muutostilanteissa. Vastaavasti ne, jotka ovat innokkaita kehittämään johtajuutta avoimempaan suuntaan, kokevat sitoutumisensa lisääntyvän osallistavan johtamistyylin myötä. (Rogiest, Segers & van Witteloostuijn 2018, 6.)

#### 4.2.1 Henkilöstön osallistaminen muutosprosessissa

Työaika-autonomian käyttöönotto tarkoittaa muutosta työyksikön aiempaan toimintakulttuuriin. Työyksikössä tapahtuvan muutoksen johtaminen jakautuu neljään osioon, jotka ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Valmisteluvaiheessa tapahtuu muutoksen määrittely ja sen perusteella muodostetaan kokonaiskuva niin suunnitellusta muutoksesta kuin sen vaikutuksestakin. Suunnitteluvaiheessa keskitytään itse toteutukseen. Vaiheen aikana käydään läpi muutoksen keinot ja läpimeno. Toteutusvaiheessa hyvin tehty pohjatyö kantaa hedelmää ja vakiinnuttamisvaiheessa muutoshankkeen hyödyistä tulee todellisia. Muutoksen eri vaiheet herättävät työntekijöissä usein vastustusta. Muutosjohtajalta vaaditaankin kärsivällisyyttä, sillä ihmiset tarvitsevat muutoksen omaksumiseen enemmän aikaa kuin toiset. Johtajan rooli muutoksen läpiviemisessä on suuri ja kommunikaatio alaisten kanssa tärkeää. (Aarnikoivu 2008, 164–165; Pawl & Anderson 2017, 238.)

Hyvä muutosjohtaja on tietoinen muutoksen edistämiseen ja läpimenoon liittyvistä perusasioista sekä siitä, mitkä ovat muutosta hidastavia tai estäviä tekijöitä. Hänen tulee myös kyetä sopeuttamaan omaa toimintaansa muutoksen vaiheen vaatimalla tavalla. Terveysala on jatkuvasti muutoksen kourissa ja

jatkuvat ja nopeat muutokset ovat eräs työntekijöitä kuormittava ja väsyttävä tekijä. Muutosta johtavan esimiehen tuleekin huomioida, että vaikka muutos olisikin tarpeellinen, on se silti henkilöstölle usein kuormittava. Erityisesti työuransa vasta aloittaneet kokevat muutokset kuormittavina. (Aarnikoivu 2008, 171; Vestal 2013, 10–11.)

Henkilöstölähtöisestä muutoksesta puhuttaessa tarkoitetaan sitä, kun henkilöstö on aktiivisesti ja omaehtoisesti mukana omaan työhönsä liittyvissä muutosprosesseissa (Huttunen 2018). Henkilöstölähtöinen muutos on siis sekä osallistavaa että osallistuvaa toimintaa. Tutkimusten mukaan henkilöstön ymmärrys ja sitoutuminen muutosta ja strategiaan kohtaan paranee, mikäli heidän osallistamisensa mukaan tapahtuu jo varhaisessa vaiheessa. Muutos- ja kehittämistyöhön vaaditaan kaikkia, mutta työyksiköistä on silti löydettävissä yleensä ne, jotka suhtautuvat muutoksiin myönteisesti sekä ne, jotka vastustavat uudistuksia. Näiden kahden ryhmän välille jää kuitenkin suuri joukko ihmisiä, joiden saaminen mukaan muutosprosessiin on ensiarvoisen tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. (Huotari 2009, 181–182, 190; Huttunen 2018; Sumkin & Tuomi 2010.) Muutoksen onnistumisen kannalta tärkeää on myös se, että työntekijät ovat valmiita sitoutumaan muutokseen ja noudattamaan yhteisiä sääntöjä, joita muutokseen liittyy.

#### 4.2.2 Työyhteisön pelisäännöt

Työyhteisöissä tehdään sopimuksia, jotka ohjaavat työyhteisön toimintaa. Näitä sopimuksia voidaan kutsua myös pelisäännöiksi. Pelisäännöt voidaan jakaa viiteen pääluokkaan eli EU-tasoisiin, valtakunnallisiin, työpaikkatasoisiin, työyhteisökohtaisiin sekä tehtäväkohtaisiin pelisääntöihin. Jokaisen työyhteisön tulisi laatia omat pelisääntönsä, joissa määritellään, miten varmistetaan perustyön suorittaminen sekä hyvä vuorovaikutus ja yhteistyö työyhteisössä. Pelisäännöt tekevät yhdessä tehdyt sopimukset näkyviksi ja sitouttavat ihmisiä toimimaan ryhmän eli työyhteisön etua ajatellen. (Järvinen 2008; Mäkelä-Pusa & Terävä 2011, 20–21.)

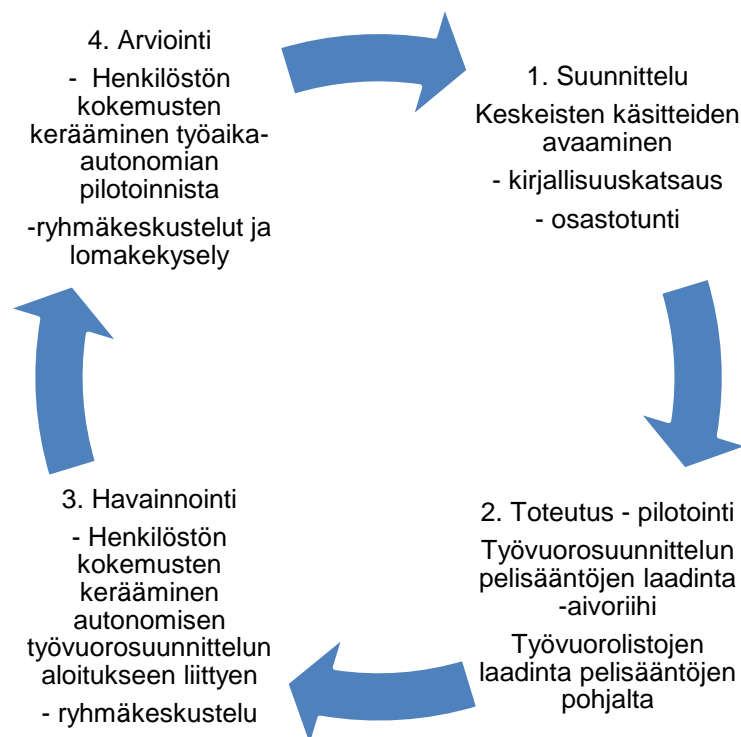
Sekä työntekijät että työvuorojen suunnittelijat kokevat yhteiset pelisäännöt tärkeiksi. Oleellista on, että pelisäännöt ovat kaikille samat sekä tarvittaessa

muokattavissa. Pelisääntöjen toimivuus edellyttää työyhteisöltä keskustelevuutta. Ehkä merkittävin haaste pelisääntöihin liittyen on se, kuinka saada kaikki yhteisön jäsenet noudattamaan niitä. Yksilö alkaa helposti ajaa omia etujaan ja ajatella, etteivät pelisäännöt varsinaisesti koske häntä. Kun yksi alkaa lipsua pelisäännöistä, voivat myös muut työyhteisön jäsenet ajatella, ettei heidänkään tarvitse välittää yhteisesti sovituista käytännöistä, koska kaikki muutkaan eivät niin tee. Tämänkaltaisen ajattelumallin ja tapahtumaketjun seurauksena voi olla se, että työyhteisön hyvä ilmapiiri rikkoutuu ja omaa etua ajava käyttäytyminen lisääntyy. Konfliktien välttämiseksi pelisääntöjä tulisikin käydä läpi riittävän usein työyhteisön kesken. Lisäksi pelisääntöjä on aiheellista myös tarkentaa, rakentaa, arvioida tai jopa luoda uusia sääntöjä yhdessä työntekijöiden kanssa ristiriitatilanteiden välttämiseksi. (Hakola ym. 2019, 51–52; Järvinen 2008; Sinokki & Virtanen 2014, 161–163.)

## 5 MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimuksellisena lähestymistapana toimintatutkimus

Tutkimusmenetelmänä on toimintatutkimus, jonka tarkoituksena on ratkaista käytännön ongelmia erilaisissa yhteisöissä, kuten työpaikoilla. Toimintatutkimus on syklinen ja jatkuva prosessi, jonka vaiheita ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi sekä toiminnan vaikutusten arviointi. Toimintatutkimusta tekevä henkilö siis keskittyy havainnoimaan ja tulkitsemaan jotain tapahtumaa tai toimintaa ja sen perusteella pyrkii muuttamaan sitä paremman lopputuloksen saavuttamiseksi. (Kananen 2014, 11; Baser, Taylor & Wilkie 2006, 16; Lomax, McNiff & Whitehead 2002, 13.) Tässä kehittämistyössä toimintatutkimus eteni kuvion 2 mukaisesti.



Kuvio 2. Työaika-autonomian pilotointiprosessin sykliisyys

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on siis muuttaa asioiden nykytilaa. Tutkimusmenetelmän edellytyksenä on tutkimuksen tekeminen yhteistyössä siihen osallistuvien kanssa. Osallistujien tarpeet ovat toimintatutkimuksessa keskeisessä roolissa. Mikäli halutaan saada aikaan pysyvä muutos esimerkiksi työyksikössä, on työntekijöiden parempi osallistua kehittämistoimintaan sekä

ongelmien ratkaisuun sen sijaan, että turvaudutaan esimerkiksi ulkopuolisen konsultin apuun. Kuitenkaan pelkkä käytännön kokemus ei auta ymmärtämään asioita riittävän laajasti. (Jääskeläinen 2013, 147; Kananen 2012, 37; Suojanen, 2004.)

Valitsimme menetelmäksemme toimintatutkimuksen, koska kehittämistyömme tarkoituksena oli muutoksen aikaansaaminen työyksikössä. Työaika-autonomiaan siirryttäessä henkilökunnan osallistuminen toiminnan kehittämiseen on ensiarvoisen tärkeää. Työntekijät osallistuvat ensisijaisesti toimintatutkimuksen toiseen sykliin, eli toimintaan, mikä tässä tapauksessa tarkoittaa sekä työvuorosuunnittelun pelisääntöjen laadintaa että autonomisen työvuorosuunnittelun toteutusta.

Kehittämistyö eteni toimintatutkimuksen syklisen prosessin (ks. kuvio 2) mukaisesti: Suunnitteluvaiheen toteutimme kirjallisuuskatsauksena, jossa avasimme työn keskeiset käsitteet. Toiminta- eli pilotointivaiheessa laadittiin yhdessä henkilöstön kanssa työvuorosuunnittelun pelisäännöt ja aloitettiin autonominen työvuorosuunnittelu niiden pohjalta. Havainnointivaihe toteutettiin taas yhdessä työntekijöiden kanssa keräämällä heiltä kokemuksia työaika-autonomian käyttöönotosta. Lopuksi keräsimme työntekijöiden kokemusten pohjalta palautteen työaika-autonomian pilotoinnin onnistumisesta.

Tavoitteenamme oli saada tutkitun tiedon avulla aikaan käytännön muutos kyseisessä yksikössä, eli pyrkimyksenä oli siis aikaansaada välitöntä ja käytännöllistä hyötyä autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoon ja pelisääntöjen luomiseen. Kehittämisprosessi yksikössä voi kuitenkin jatkua vielä pitkäänkin opinnäytetyöprosessin jälkeen.

Ensimmäisen syklin eli suunnitteluvaiheen toteutimme kirjallisuuskatsauksena, jonka tarkoituksena oli perehtyä kehittämistyömme aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Lähdimme muodostamaan työn tietoperustaa keskeisten käsitteiden pohjalta. Halusimme tarkastella osallistavan johtamisen ja työaika-autonomian vaikutusta hoitohenkilöstön työhyvinvointiin, joten valitsimme työmme keskeiset käsitteet tätä silmällä pitäen. Kananen (2015, 27) mukaan tyypillinen virhe kehittämistyötä tehdessä on se, että lähdetään ensin

toteuttamaan empiiristä osaa ja vasta sen jälkeen etsitään aiheeseen sopivaa teorian tietoa, eli työtä lähdetään tekemään niin sanotusti väärässä järjestyksessä. Itse aloitimme työn tutustumalla aiheeseen liittyvään tutkimustietoon ja vasta sen jälkeen lähdimme toteuttamaan toiminnallista osuutta. Suunnitteluvaiheeseen kuului myös osastotunti hoivaosastolla, jossa kehittämistyö toteutetaan. Kyseisellä osastotunnilla kerroimme tulevasta kehittämistyöstämme sekä yksikön henkilökunnan osuudesta siinä.

Toinen sykli eli toimintavaihe käynnistettiin tutkimusluvan (Liite 1) saamisen jälkeen ja se toteutettiin yhteistyössä hoivaosaston työntekijöiden kanssa. Toimintavaihe oli tämän työn varsinainen pilotointiosuus. Toiminnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä työvuorosuunnittelujen pelisääntöjen laadintaa sekä autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa näiden pelisääntöjen pohjalta. Ennen pelisääntöjen laadintaa kävimme yksikössä kertomassa työaika-autonomiasta tutkitun tiedon perusteella.

Havainnointi on toimintatutkimuksen kolmas sykli. Pelisääntöjen laatimisen jälkeen hoivaosastolla otettiin käyttöön autonominen työvuorosuunnittelu pelisääntöjen pohjalta. Käyttöönoton jälkeen kävimme yksikössä havainnoimassa reunaehtojen toimivuutta sekä prosessin toimivuutta käyttäen aineistonkeruumenetelmänä ryhmäkeskustelua.

Arvioinnin eli toimintatutkimuksen neljännen syklin toteutimme keräämällä henkilöstöltä palautetta autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton sujuvuudesta sekä pelisääntöjen toimivuudesta. Keskityimme arvioinnissa hyvin samankaltaisiin asioihin kuin havainnointivaiheessakin. Keräsimme aineiston ryhmäkeskustelujen sekä kyselylomakkeen avulla (Liite 3).

## 5.2 Aineistonkeruu ja analyysi

Aineistonkeruumenetelmiksi valitsimme aivoriihimenetelmän, ryhmäkeskustelun, SWOT-analyysin, havainnot sekä henkilöstön kokemusten selvittämisen kyselylomakkeen ja ryhmäkeskustelun avulla, sillä opinnäytetyössämme osallistaminen on oleellinen näkökulma ja halusimme tuottaa tietoa pääosin osallistavien menetelmiä käyttäen. Erilaisia aineistonkeruumenetelmiä

yhdistämällä halusimme varmistaa sen, että jokaisella on mahdollisuus tuoda näkemyksensä esiin, sillä ympärivuorokautisesti toimivassa yksikössä on usein lähes mahdotonta saada kaikkia työntekijöitä paikalle samanaikaisesti.

Pidimme kohdeyksikössä useampia työaika-autonomia-aiheisia osastotunteja loppuvuoden 2018 ja alkuvuoden 2019 aikana. Ensimmäisellä kerralla kerroimme autonomisen työvuorosuunnittelun periaatteista sekä valitsemastamme tutkimusmenetelmästä. Seuraavalla kerralla laadimme aivoriihimenetelmää käyttäen työvuorosuunnittelun yhteiset pelisäännöt yhdessä henkilöstön kanssa.

### 5.2.1 Aivoriihi

Aivoriiheksi kutsutaan ongelmanratkaisun menetelmää, jonka ajatuksena on tuottaa suuri määrä luovia ideoita kaikkia ryhmän jäseniä osallistaen. Aivoriihen tarkoituksena on tuottaa paljon ideoita, sillä mitä enemmän niitä on, sitä mahdollisempaa on, että jokin niistä on toteuttamiskelpoinen. (Osborn 2012.)

Aivoriiehen osallistuu vetäjän lisäksi noin 5–12 henkilöä. Osallistujille kerrotaan ideoinnin kohteena oleva aihe, minkä määritellään ratkaisun kohteena oleva ongelma ja rajataan se. Ideointivaiheessa jokainen esittää omia ajatuksiaan ja kirjaa ne vaikkapa paperille, jonka jälkeen vetäjä kirjaa kaikki ideat ylös myöhemmin tapahtuvaa jatkokäsittelyä, esimerkiksi ryhmittelyä, varten. Aivoriihessä ideat saavat olla hyvinkin lennokkaita, jotta voitaisiin irrottautua totutuista ajattelumalleista. Kun varsinainen aivoriihi on pidetty, aletaan ideoita kasata yhteen, minkä jälkeen parhaat ideat valitaan esimerkiksi äänestämällä. (Osborn 2012.)

Tutkimusluvan saatuamme pidimme helmikuun lopussa kohdeyksikössä osastotunnin, jonka tarkoituksena oli laatia työvuorosuunnittelun pelisäännöt aivoriihimenetelmää hyödyntäen. Koimme menetelmän toimivaksi kehittämistyötämme ajatellen, sillä aivoriihessä ideoita syntyy helposti paljon ja jokainen osallistuja saa niin sanotusti äänensä kuuluviin. Lisäksi laadimme yhdessä henkilöstön kanssa SWOT-analyysin. SWOT-analyysin tarkoituksena on kartoittaa työntekijöiden kokemia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia työaika-autonomiaan liittyen (Auvinen & Liikka 2015). Osa aivoriihen ja

SWOT-analyysin aikana käydystä keskustelusta nauhoitettiin. Tilaisuudesta laadittiin muistio, joka jaettiin kohdeyksikköön.

Aivorihi aloitettiin ideointivaiheella, jonka aikana jokainen mietti omia ehdotuksiaan työvuorosuunnittelun pelisäännöiksi ja kirjoitti ne post-it -lapuille. Ideointivaiheen jälkeen vuorossa oli yhteistarkasteluvaihe, jonka aikana vetäjä luki ääneen kaikki syntyneet ideat ja niistä keskusteltiin ryhmässä. Yhteistarkastelun aikana ideat jaettiin kolmeen ryhmään:

1. yhteiset käytännöt, jotka olivat hyvin konkreettisia (esimerkiksi toiveiden määrän rajoittaminen, viikonloppuvapaa joka listassa)
2. henkilökohtaiset toiveet (esimerkiksi mahdollisuus tehdä suunnitellusti pitkiä vuoroja, mahdollisuus tehdä ergonomista työvuorolistaa)
3. tasapuolisuuteen liittyvät toiveet (esimerkiksi viikonloppuöiden ja iltavuorojen tasainen jakaantuminen kaikille halukkaille)

Yhteistarkastelun jälkeen seurasi valintavaihe, jonka aikana jokainen kävi merkitsemässä kolme omasta mielestään tärkeintä pelisääntöehdotusta. Ehdottomasti eniten ääniä sai ehdotus yhdestä viikonloppuvapaasta jokaisessa listassa. Tämä ehdotus sai kahdeksan ääntä, eli kaikki paikalla olevat äänestivät tämän ehdotuksen puolesta. Seuraavaksi eniten ääniä sai *tasapuolisuus*, joka sai viisi ääntä. Jaetulle kolmannelle sijalle tulivat toiveiden määrän rajaaminen kolmeen sekä se, että listoihin merkitään ensin yövuorot ja toiveet ja vasta niiden jälkeen muut vuorot. Nämä molemmat saivat kolme ääntä. Pelisääntöehdotukset olivat hyvin yhteneväisiä ja yksittäiset ylijääneet ehdotukset päätettiin yhteisesti jättää valitsematta työvuorosuunnittelun lopullisiin pelisääntöihin.

Aivorihiin viimeinen vaihe oli yhteenvetovaihe, jonka aikana tehtiin koonti siitä, mitkä ehdotukset valitaan työvuorosuunnittelun pelisäännöiksi. Yhteenvetovaihe meni sujuvasti, sillä henkilöstöllä oli selkeä yhteinen näkemys tärkeistä pelisäännöistä. Valitut pelisääntöehdotukset kirjattiin muistioon, joka lähetettiin yksikön esimiehelle. (Liite 2.)

### 5.2.2 Ryhmäkeskustelu

Ryhmäkeskustelun käyttö aineistonkeruumenetelmänä on yleistynyt 1990-luvulta lähtien, sillä sen katsotaan tuottavan aineistoa tehokkaammin yksilöhaastatteluun verrattuna. Tyypillisesti ryhmäkeskustelu on 5–10 henkilön välinen haastattelutilanne, jossa keskitytään tiettyyn teemaan. Keskustelulla on vetäjä, joka ohjaa keskustelua, mutta samalla myös antaa tilaa ryhmän väliselle keskustelulle ja vuorovaikutukselle. Ryhmäkeskustelu on laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka tarkoituksena on tuottaa laajasti tutkimusaineistoa eri näkökannoilta katsottuna. Tavoitteena on luoda ilmapiiri, jossa keskustelijat tuntevat olonsa mukavaksi ja uskaltavat ilmaista näkemyksensä. (Bailey, Hennink & Hutter 2011, 136; Pietilä 2017.)

Ryhmäkeskustelussa vetäjä tarjoaa ryhmälle jonkin teeman, jonka ympärillä keskustelua käydään. Hänen tarkoituksenaan on saada aikaan ryhmän välistä vuorovaikutusta ja vetäjän itsensä rooli voi olla melko pieni. Vetäjän tehtävänä on kuitenkin huolehtia siitä, että osallistujat ovat aktiivisesti mukana keskustelussa, sillä mikäli jäsenten aktiivisuus vaihtelee tai keskustelu on hajanaista, sujuva vuorovaikutus on uhattuna. Ryhmäkeskustelu on hyvä aineistonkeruun muoto, sillä keskustelun aikana keskustelun kohteena olevaa asiaa tarkastellaan monista näkökulmista. (Alasuutari 2011; Pietilä 2017; Valtonen 2005.)

Valitsimme menetelmäksemme ryhmäkeskustelun, koska halusimme saada monenlaisia näkemyksiä työaika-autonomian pilotointia koskevaan keskusteluun. Halusimme keskustelun soljuvan vapaasti, ilman haastattelutilanteen helposti mukanaan tuomaa painetta. Ryhmäkeskustelu on myös enemmän osallistava aineistonkeruumuoto kuin haastattelu, jossa varsinainen vastaajan oma pohdinta voi jäädä ohuemmaksi, kun keskitytään vain vastaamaan annettuun kysymykseen.

Maaliskuussa teimme havainnointikäynnin hoivayksikköön ja keräsimme henkilöstön kokemuksia työvuorosuunnitteluprosessista sekä aiemmin laadittujen pelisääntöjen toimivuudesta. Tuossa vaiheessa pelisäännöt olivat olleet käytössä muutamien viikkojen ajan. Keskustelu nauhoitettiin

kokonaisuudessaan. Tilaisuuden aluksi käytiin läpi edellisen kokouksen muistio sekä edelliskerralla laaditut työvuorosuunnittelun pelisäännöt. Tämän jälkeen tilaisuuden vetäjä avasi keskustelun kysymällä, miten autonominen työvuorosuunnittelu on lähtenyt sujumaan uusien pelisääntöjen pohjalta. Kokemukset olivat pääosin positiivisia. Työntekijät kokivat, että jonkinlaiset raamit on hyvä olla työvuorosuunnittelua tehtäessä. Keskustelua heräsi kuitenkin siitä, kuinka tiukat pelisäännöistä kannattaa laatia. Ryhmässä todettiin, että vaikka sääntöjä tulee olla, ei niitä saa olla liian montaa, eivätkä ne saa olla liian ehdottomia tai rajoittavia, sillä muuten työvuorosuunnittelu vaikeutuu, eikä autonomia enää toteudu työvuorosuunnittelussa. Keskustelussa todettiin useaan kertaan, että joustoa vaaditaan puolin ja toisin.

Keskustelun aikana kävi ilmi, että aiemmin hieman päänvaivaa aiheuttaneiden yövuorojen suhteen tilanne oli parantunut. Työaika-autonomia ja uudet pelisäännöt mahdollistivat sen, että yövuoroista pitävät hoitajat voivat nyt tehdä niitä aiempaa enemmän, kun taas ne, jotka yövuoroja eivät halua tehdä, voivat tehdä niitä vähemmän tai olla jopa kokonaan tekemättä. Totesimme ryhmän kanssa yhdessä, että juuri näin autonominen työvuorosuunnittelu toimii kaikkein parhaiten; kun sen avulla työntekijä voi suunnitella vuoronsa omaa työssä jaksamistaan tukeviksi.

Keskustelua käytiin myös siitä, ovatko työvuorosuunnittelun pelisäännöt nykyisellään hyvät vai olisiko niitä tarpeellista muuttaa tai kehittää johonkin suuntaan. Vaikka keskustelua heräsikin runsaasti esimerkiksi juhlapyhien vuorotteluperiaatteesta, oli ryhmä lopulta sitä mieltä, ettei pelisääntöjä ole tarpeellista tässä vaiheessa muokata. Vuorovaikutus, keskustelu ja joustaminen nousivat taas esille oleellisen tärkeinä asioina suunnittelun sujuvuutta ajatellen. Kaiken kaikkiaan henkilöstön kokemukset työaika-autonomiasta ja laadituista pelisäännöistä vaikuttivat olevan positiivisia.

### 5.3 Aineistojen sisällönanalyysi teemoittelulla

Sisällönanalyysiä pidetään menettelytapana, jonka avulla voidaan analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja objektiivisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruu ja analyysi vuorottelevat, eli saatu aineisto analysoidaan ja analyysin jälkeen kerätään uutta tietoa, joka taas analysoidaan. Laadullisessa tutkimuksessa näitä tiedonkeruu-analyysisyklejä voi olla useita, sillä ei ole mahdollista määritellä etukäteen, kuinka paljon ja millaista tietoa tarvitaan. (Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen & Kanste 2011, 139; Kananen 2014, 99.)

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan tekstianalyysia, jossa tarkastelun kohteena ovat jo valmiiksi tekstimuotoiset tai sellaiseksi muutetut aineistot, esimerkiksi haastattelut, keskustelut tai päiväkirjat. Sisällönanalyysin avulla voidaan muodostaa tutkittavasta aiheesta tiivistetty kuvaus, joka yhdistää tulokset laajempaan asiayhteyteen tai samaa aihetta käsitteleviin aiempiin tutkimustuloksiin. Laadullisessa sisällönanalyysissä tutkimusaineisto pilkotaan pienempiin palasiin, käsitteellistetään ja vielä viimeiseksi järjestellään uudenlaiseksi kokonaisuudeksi. Aineistoa voidaan analysoida aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai edellisten yhdistelmänä. (Kananen 2015, 93; Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006.)

Sisällönanalyysia toteuttaessa tutkijan tulee ensin päättää, mikä kerätyssä tutkimusaineistossa kiinnostaa, jonka jälkeen hänen tulee käydä aineisto läpi ja poimia sieltä häntä kiinnostavat asiat ja jättää kaikki muu pois tutkimuksesta. Tutkijan tulee kerätä poimimansa häntä kiinnostavat asiat yhteen ja luokitella, teemoitella tai tyypitellä näin saatu aineisto, jonka jälkeen hän voi kirjoittaa aineistosta yhteenvedon. (Sarajärvi & Tuomi 2018.) Valitsimme analyysimenetelmäksemme sisällönanalyysin, sillä tarkoituksenamme oli muodostaa tiivistetty kokonaiskuva aineistosta, jonka keräämiseen käytimme sekä ryhmäkeskusteluja että lomakekyselyä varmistaen sen, että mahdollisimman moni työntekijä pääsee tuomaan näkemyksensä esille.

Aloimme analysoida ryhmäkeskustelujen sisältöä jo keskustelutilanteen aikana, jolloin meille molemmille muodostui jo alustava käsitys keskustelun sisällöstä. Samanaikaisesti keskustelussa kirjurina toiminut kirjasi keskeisiä näkemyksiä

ylös. Olimme kiinnostuneita ensisijaisesti henkilöstön positiivisista ja negatiivisista kokemuksista autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyen sekä siitä, millä tavoin he kokivat, että autonomista työvuorosuunnittelua voitaisiin vielä kehittää. Ryhmäkeskustelun aikana aihe lähti välillä rönsyilemään ohi kehittämistyömme aiheen ja nämä osuudet rajasimmekin pois aineistomme analyysistä. Poimimme aineistosta meitä kiinnostavat asiat yhteen ja teemoittelimme aineiston, minkä jälkeen kirjoitimme teemoitellusta aineistosta yhteenvedon.

Teemoittelua voidaan käyttää analysointikeinona silloin, kun aineisto on kerätty teemahaastattelun avulla. Sen jälkeen, kun haastattelu on purettu tekstiksi, tiivistetään haastatteluaineisto luokittelun avulla. Tiivistämisen jälkeen tutkija selvittää, mitä aineisto haluaa tutkijalle kertoa. Tätä varten on olemassa useita menetelmiä, sillä aineistot voidaan nähdä eri tavalla tutkijasta riippuen. Teemat saattavat muistuttaa teemahaastattelurunkoa, mutta näin ei kuitenkaan aina ole, sillä joskus aineistosta voi löytyä useita teemoja tai haastateltavat voivat käsitellä asioita eri järjestyksessä kuin tutkija. Teemojen käsittelyyn käytetään tutkimusraportin teossa yleensä sitaatteja eli näytepaloja, sillä ne antavat havainnollistavia esimerkkejä sekä myös esittävät lukijalle todisteen siitä, että tutkijalla on ollut analyysinsä pohjana todellinen aineisto ja että aineisto on auttanut kyseisten teemojen muodostamisessa. (Kananen 2012, 117; Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006.)

Työvuorosuunnittelun pelisääntöjen laatimista varten järjestetyssä aivoriihessä, käytimme teemoittelua jakamalla työntekijöiden pelisääntöehdotukset kolmeen alaryhmään. Ensimmäiseen alaryhmään laitoimme ne ehdotukset, jotka koskivat yhteisiä käytäntöjä ja olivat hyvin konkreettisia, esimerkiksi työvuoro-toiveiden lukumäärää koskevat ehdotukset. Toiseen ryhmään laitoimme työntekijöiden henkilökohtaisiin toiveisiin liittyvät ehdotukset, esimerkiksi ehdotuksen mahdollisuudesta tehdä ergonomista työvuorolistaa. Kolmanteen alaryhmään laitoimme tasapuolisuuteen liittyvät ehdotukset, kuten viikonloppuöiden jakautumista koskevat ehdotukset.

Toukokuussa kävimme pitämässä kaksi samansisältöistä osastotuntia, joiden aikana kartoitimme ryhmäkeskustelun avulla työntekijöiden kokemuksia työaika-

autonomiasta. Ympäri vuorokautisesti toimivassa yksikössä kaikkia työntekijöitä ei ole mahdollisuutta päästä haastattelemaan, etenkin, kun toukokuu on kyseisessä yksikössä jo eräs kesälomakuukausista. Tämän vuoksi toteutimme myös lomakekyselyn (Liite 3), jonka kysymykset olivat linjassa ryhmäkeskustelun teemojen kanssa. Lisäksi kävimme vielä syyskuussa kertaalleen pitämässä samansisältöisen osastotunnin kuin toukokuussa, eli keräsimme henkilöstön kokemuksia pilotointiprosessista vielä kolmannen kerran ryhmäkeskustelua apuna käyttäen. Kartoitimme siis sekä ryhmäkeskustelun että kyselylomakkeen avulla minkälaisia myönteisiä ja kielteisiä puolia työntekijät olivat kokeneet työaika-autonomiaan liittyen ja miten he haluaisivat vielä kehittää työaika-autonomiata työyksikössään. Näistä saadut vastaukset teemoiteltiin hyvin samankaltaisesti kuin helmikuun aivoriihessäkin eli vastaukset jaettiin yhteisiin käytäntöihin, henkilökohtaisiin kokemuksiin sekä tasapuolisuuteen liittyviin alaryhmiin.

## 6 TULOKSET

### 6.1 Henkilöstön kokemukset työaika-autonomiasta pilotoinnin jälkeen

Tutkimusaineiston analysointivaiheessa etsimme vastauksia siihen, miten hoivaosastolla siirrytään työaika-autonomiaan osallistavia menetelmiä käyttäen, millaisia kokemuksia henkilöstöllä on työvuorosunnittelusta pilotoinnin jälkeen sekä miten työvuorosunnittelua voitaisiin työaika-autonomian pilotoinnin jälkeen vielä kehittää.

Työaika-autonomiaan siirtymistä varten työyhteisö loi työvuorosunnittelun yhteiset pelisäännöt, joiden pohjalta työvuorosunnittelua lähdettiin toteuttamaan. Toukokuussa keräsimme henkilöstöltä palautetta ryhmäkeskustelun ja lomakekyselyn avulla. Aiemmin laaditut työvuorosunnittelun pelisäännöt nousivat nopeasti esiin. Työntekijöiden kokemus oli, että pelisäännöt ovat toimivia ja on hyvä, että ne ovat jatkuvasti työyhteisössä nähtävillä, sillä se helpottaa tasapuolisuuden toteutumista työvuorosunnittelussa. Henkilöstö koki myös, että pelisäännöt ovat vähentäneet työvuoroihin liittyviä aiemmin esiintyneitä ristiriitatilanteita.

*“Työvuorojen suunnittelu ei ole enää kaoottista, sillä on yhteiset pelisäännöt.”*

Viimeisessä palautekeskustelussa selvisi, että yhteiset pelisäännöt oli viety jo naapurissa sijaitsevaan palvelutaloon autonomisen työvuorosunnittelun pohjaksi. Kyseisessä palvelutalossa pelisäännöt olivat herättäneet ihastusta ja työvuorolistojen laatiminen kyseisten sääntöjen pohjalta on nykyään sujuvaa.

Työaika-autonomian myönteisinä puolina nousi jokaisessa palautekeskustelussa esiin erityisesti henkilökunnan kokemus siitä, että työaika-autonomia helpottaa muun elämän suunnittelua ja auttaa työntekijää jaksamaan paremmin työssään. He myös kokivat positiivisena mahdollisuuden vaikuttaa enemmän omiin työvuoroihinsa sen sijaan, että heille annettaisiin valmiiksi suunnitellut työvuorolistat käteen.

*“Onhan se silleen helppoa, että sie ite saat laittaa, kun silloin aikaisemmin piti ku esimies teki ite ne listat, niin piti kirjoittaa paperilapulle “saanko sen päivän vapaaksi”, mutta nyt sun on helppo laittaa se ite tuohon.”*

*“Mutta että kuitenkin tämä on parempi, että me saahaan ite edes jotakin sinne laittaa, vaikka ku ne tulis ylhäältä.”*

*“Onhan se hyvä, että saa itte suunnitella ja vaikuttaa omaan työvuoroonsa.”*

Työntekijät näkivät tärkeänä ja myönteisenä asiana sen, että työaika-autonomian myötä työvuorotoiveet ja -mieltymykset, kuten vapaapäivätoiveet ja toive tehdä ergonomista työvuorolistaa, toteutuvat paremmin. Keskustelussa mainittiin, että esimerkiksi ne, jotka pitävät yövuoroista ovat nyt saaneet tehdä niitä aiempaa enemmän, kun taas ne, jotka eivät yötöitä juurikaan halua tehdä, eivät ole välttämättä joutuneet tekemään yövuoroja ollenkaan. Keskustelussa mainittiin myös se, että työaika-autonomia helpottaa työn ulkopuolella tapahtuvaa opiskelua, sillä se mahdollistaa paremmin koulutuksen lähipäiviin osallistumisen.

Kokemukset työaika-autonomian pilotoinnista olivat pääosin myönteisiä. Vastauksissa nousi kuitenkin esiin se, että kaikki työntekijät eivät noudata yhteisiä pelisääntöjä, eli niin sanottua sooloilua esiintyy. Tähän on kuitenkin alettu kiinnittää osastolla enemmän huomiota ja työntekijöiden kokemus on, että tilanne on parantunut pilotoinnin alkuun verrattuna.

*“No nyt on niinku viime aikoina alettu vielä enemmän niinku kiinnittää huomioita niihin reunaehtoihin, että ku on ollut sitä sooloilua joillakin.”*

*“Kyllähän se on niinku parantunut tässä ajan myötä.”*

Kuitenkin vielä viimeisessä palautekeskustelussa lähes jokainen osallistuja toi esille sen, etteivät kaikki noudata pelisääntöjä. Asiasta keskusteltaessa kävi kuitenkin ilmi, että välillä pelisääntöjä noudatetaan jopa turhankin orjallisesti, eli ei osata huomioida kokonaisuutta, vaan omat vuorot suunnitellaan tiukasti pelisääntöjen puitteissa, vaikka se sitten tarkoittaisi sitä, että listan toimivuus kokonaisuutena kärsii. Lisäksi todettiin, että työntekijöillä voi myös olla esimerkiksi henkilökohtaisessa elämässään tilanne, joka ei mahdollista työvuorosuunnittelua pelisääntöjen mukaan. Tämän vuoksi tulisikin keskittyä enemmän omaan työvuorosuunnitteluunsa ja kokonaisuuden tarkkailuun sen sijaan, että aikaa käytetään toisten vuorojen tarkkailuun.

Työaika-autonomiaan liittyvistä kielteisistä asioista keskusteltaessa useat vastaajat totesivat, että suunniteltujen vuorojen muuttuminen harmittaa. Jotkut vastaajat kuitenkin totesivat, että välillä esimies joutuu muuttamaan suunniteltuja vuoroja, koska osa henkilöstöstä ei tarkkaile resurssitilannetta ja hoitajamiehitys vuoroissa ei jakaudu tasaisesti.

*“Se ärsyttää, kun sä tiiät, että sä oot laittanut listan ja sie suunnilleen oot jo sopinut sille päivälle. Mä nyt mietin, että okei, mä laitan sille päivälle nyt aamuvuoron laitan tai vapaapäivän ja oot suunnilleen sopinut jonku päivän ja sitte sie saatki sen listan saat itelle ’no voi hemmetti, mulle onki vaihtunut tähän, eipä tää mennykkään ihan putkeen tää homma’.”*

*“Aamuun saattaa tulla 8-9 halukasta, iltaan 1-2 ja kukaan ei mielellään halua omia vuoroja vaihtaa, vaan sen tekee sitten loppupeleissä listan tekijä ja tähän ei olla tyytyväisiä, tulee moitteita.”*

Osa hoitajista koki, että on ikävää, jos suunnittelee listansa ensimmäisenä ja silti toiset laittavat vuorojaan “päälle”. Keskustelussa kuitenkin nousi jälleen esille se, ettei työaika-autonomia tarkoita “nopeat syövät hitaat”-toimintaa, vaan kaikilla täytyy olla yhtäläinen oikeus suunnitella vuoronsa siten, että se helpottaa omaa elämää parhaiten. Henkilöstön välistä avointa keskustelua ja vuorovaikutusta korostettiin tässäkin vaiheessa.

Muina työaika-autonomiaan liittyvinä kielteisinä seikkoina mainittiin muun muassa se, että vaikka työvuorosuunnittelun pelisäännöissä mainitaan, että kaikki työntekijät tekevät mahdollisuuksien mukaan tasaisesti kaikkia vuoroja, niin vuorot eivät kuitenkaan jakaudu tasaisesti ja osa työntekijöistä niin sanotusti hamstraa tiettyjä vuoroja.

*“Tietyt niinku omii ja tekee niitä öitä enemmän.”*

*“Kaikki ei noudata reunaehtoja.”*

Osalle työntekijöistä se, että jokainen tekee kaikkia vuoroja, on hyvin tärkeä asia. He ovat kokeneet erityisen ikävänä sen, että kyseisestä pelisäännöstä huolimatta on olemassa niitä, jotka eivät esimerkiksi tee lainkaan aamuvuoroja. Keskustelussa nousi kuitenkin esiin se, että autonominen työvuorosuunnittelu mahdollistaa pelisäännöistä huolimatta tai niiden ansiosta sen, että työntekijän on mahdollista suunnitella työvuorolistaansa enemmän omien mieltymystensä mukaisesti. Työvuorosuunnittelussa täytyy olla jonkinlaiset raamit, eli pelisäännöt, joiden avulla suunnittelutyö pysyy järjestelmällisenä, mutta silti on sallittua ja jopa suositeltavaa esimerkiksi vaihtaa suunnitteluvaiheessa omia vuoroja toisen työntekijän kanssa siten, että molemmat voivat suunnitella työvuorolistansa tavalla, joka itseä palvelee parhaiten.

Henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus ja keskusteluyhteys koettiin sekä hyvänä että myös kehitettävänä asiana. Osa työntekijöistä koki, että muut työntekijät ovat joustavia ja vaihtavat vuoroja tarvittaessa ja että työvuoroihin liittyvää keskustelua esiintyy työyksikössä. Osa taas oli sitä mieltä, että avointa keskustelua tarvittaisiin ehdottomasti lisää. Muutamien vastaajien mielestä keskustelun aloittaminen on hankalaa ja on vaikeaa pyytää toista työntekijää muuttamaan vuorojaan. Tämä korostuu työntekijöiden mukaan erityisesti silloin, jos pääsee suunnittelemaan vuorojaan viimeisten joukossa, jolloin itselle parhaiten sopivat vuorot on pääosin jo varattu. Tuolloin keskusteluyhteys ja joustaminen on tärkeää, sillä työaika-autonomia ei toteudu, jos yksikössä vallitsee “nopeat syövät hitaat”-mentaliteetti.

Vaikka työntekijät ovat pääosin olleet tyytyväisiä työaika-autonomiaan pienistä käynnistymisvaikeuksista huolimatta, nousi viimeisessä palautekeskustelussa kuitenkin esiin myös se näkökulma, että osa kokee omien vuorojensa suunnittelun työläänä ja aikaa vievänä. Muutama työntekijä koki, että heille helpointa olisi niin sanottu entinen systeemi eli jokainen merkitsisi työvuorotoiveensa "toivevihkoon" ja sen jälkeen esimies suunnittelisi kaikkien työntekijöidensä työvuorolistat toiveet huomioiden. Valtaosa henkilöstöstä oli kuitenkin palautteiden perusteella sitä mieltä, että työaika-autonomia on toimiva menetelmä, jota he haluavat noudattaa.

## 6.2 Henkilöstön kokemia kehittämistarpeita työaika-autonomiaan liittyen

Yksikön työntekijöiden mielestä työaika-autonomia voidaan pilotoinnin perusteella kehittää monin tavoin. Pelisäännöissä määritelty työvuorotoiveiden määrä mainittiin myös työaika-autonomian kielteisistä puolista keskusteltaessa, sillä osa työntekijöistä koki, että toiveiden määrän rajoittaminen vaikeuttaa esimerkiksi vapaa-ajan harrastuksissa käymistä. Kehittämisehdotuksena esiin nousikin työvuorotoiveiden määrän lisääminen siten, että se mahdollistaisi säännöllisen vapaa-ajan harrastustoiminnan, mutta jättäisi tilaa myös muille työvuorotoiveille.

Lähes kaikissa vastauksissa mainittiin se, että työvuorosuunnittelusta pitäisi keskustella enemmän avoimesti henkilökunnan kesken. Keskusteluissa kuitenkin ilmeni, ettei keskustelun aloittaminen ei aina ole helppoa. Osa kokee kiusallisena sen, että pitäisi pyytää toista vaihtamaan suunnittelemaansa vuoroja. Osa taas pelkää, että ehdotus vuoronvaihdosta loukkaa toista osapuolta.

*"No enemmän, vielä enemmän sitä avointa keskustelua."*

*"Mutta kun sen pitäisi olla avointa vuorovaikutusta ja keskustelua, mutta sitten sekin, että jos se vaikka loukkaa"*

Työntekijät toivoivat, että aiheeseen liittyen järjestettäisiin enemmän tapaamisia, esimerkiksi osastotunteja, joissa aiheesta voitaisiin keskustella yhdessä. Ylipäänsä vuorovaikutusta työyhteisössä tulisi vastaajien mielestä kehittää

erityisesti työaika-autonomiaan liittyen. Keskusteluissa korostettiin myös sitä, että kannattaa rohkeasti kysyä toisilta vuorojen vaihtamista. Esimerkiksi työntekijä, joka ei halua tehdä yövuoroja, voi tarjota omia yövuorojaan sellaiselle, joka niitä tekee mielellään.

Pelissäännöt työntekijät kokivat muuten pääosin toimivina, mutta keskustelua herätti se, miten tulisi toimia, jos joku työntekijä ei niitä suostu noudattamaan. Muutama vastaaja ehdotti jonkinlaista sanktiota niille, jotka eivät sitoudu yhteisten pelisääntöjen noudattamiseen. Sanktioasia on herättänyt yksikössä keskustelua enemmänkin, mutta toistaiseksi asian suhteen ei ole ryhdytty toimenpiteisiin. Vaikka pelisääntöjen noudattaminen onkin kokonaisuuden kannalta tärkeää, nousi keskustelussa silti esiin se, että ihmisillä voi olla esimerkiksi henkilökohtaisessa elämässään tilanne, joka estää tiettyjen vuorojen tekemisen. Näistä tilanteista kyseisellä työntekijällä ei ole velvollisuutta eikä esimiehellä oikeutta kertoa toisille työntekijälle, ja näin ollen muut eivät tiedä, että pelisääntöjen noudattamatta jättämiselle on selkeä syy.

Kehitettävää olisi myös siinä, että työntekijöiden tulisi oppia katsomaan vuorojen hoitajamiehitystä ja suunnitella vuoronsa tasaisesti. Jokaisen tulisi myös olla valmis joustamaan.

*“Opetellaan katsomaan vuorot tasaisesti, ettei aina yhdet ja samat vaihda omia vuorojaan.”*

Joitakin yksittäisiä kehittämis ehdotuksiaakin nousi esiin. Työyhteisössä koettiin hankalana se, jos työntekijällä on pidempi poissaolo, eikä vuoroja pääse suunnittelemaan. Ehdotettiin, että työntekijät voisivat lähettää ainakin tärkeimmät toiveensa sähköpostilla esimiehelle. Osa työntekijöistä haluaisi myös tehdä suunnitellusti pitkiä päiviä, niin sanottuja tuplavuoroja, jotta saisivat lisää vapaapäiviä. Työntekijöille kerrottiin, että tämä on seikka, josta täytyy keskustella muun muassa esimiehen kanssa, koska pitkistä vuoroista täytyy laatia erillinen paikallinen sopimus. Työyksikössä on lisäksi edelleen käytössä paperinen työvuorosuunnittelutaulukko, koska vaadittavaa tietokoneohjelmistoa ei ole vielä saatu. Työntekijät toivovat, että ohjelmisto saataisiin käyttöön mahdollisimman

pian, koska se helpottaisi työvuorojen suunnittelua ja etenkin työvuorosuunnittelun kokonaistilanteen hahmottamista.

Viimeisessä eli syyskuussa pidetyssä palautekeskustelussa kävi ilmi, että yksikön henkilöstömäärä on pienentynyt selvästi viime syksyn tilanteeseen nähden. Tämä luonnollisesti aiheuttaa sen, että vuorojärjestelyjä on jouduttu muuttamaan ja lisäksi esimerkiksi yövuorojen määrä hoitajaa kohden on lisääntynyt. Yksikön työntekijät kokivat, että pelisääntöjä olisi piakkoin aika hieman päivittää. Kehittämistyön tekijät muistuttivat, että työyhteisön pelisääntöjä tulisikin säännöllisin väliajoin tarkkailla ja miettiä, ovatko ne edelleen asianmukaisia. Tarkkailua ja päivitystä tulisi tehdä erityisesti silloin, jos yksikön henkilöstössä tai muussa tilanteessa tapahtuu muutoksia, kuten siis nyt on kyseisessä pilottiyksikössä tapahtunut.

Eräs kehittämistyön tavoitteista oli vapauttaa esimiehen työaikaa listojen laatimisesta muuhun esimiestyöhön työaika-autonomian myötä. Tämä ei ainakaan toistaiseksi ole toteutunut. Henkilöstön laatimien työvuorolistojen taso on monenkirjava; ajoittain esimies selviää listojen hienosäädöstä verrattain vähäisellä työmäärällä, mutta välillä resurssien tasaaminen vie esimieheltä enemmän aikaa kuin se, että esimies olisi tehnyt työvuorolistat alusta alkaen itse. Esimiehen kokemuksen mukaan työvuorolistoissa on ajoittain huomattavissa, etteivät työntekijät katso kokonaisuutta, vaan laativat työvuoronsa tiukasti sekä omien mieltymystensä että yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. Kokonaisuuden hahmottaminen listojen suunnitteluvaiheessa onkin eräs merkittävä kehittämiskohde.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Työaika-autonomian pilotoinnin tarkastelu

Kehittämishankkeemme tarkoituksena oli pilotoida työaika-autonomia Rovaniemen kaupungin ympärivuorokautisen hoivan osastolla. Työaika-autonomiia varten loimme yhdessä henkilöstön kanssa työvuorosuunnittelun yhteiset pelisäännöt, jotka toimivat raameina henkilöstön toteuttamalle työvuorosuunnittelulle (Liite 2). Yhdessä laaditut pelisäännöt osoittautuivat toimiviksi ja yksikön esimies olikin ehtinyt jo antaa pelisäännöt kokeiltavaksi myös toiseen hoivayksikköön, jossa ne todettiin niin ikään toimiviksi ja niitä alettiin käyttää sielläkin työvuorosuunnittelun pohjana.

Henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa omiin työoloihinsa, kuten työaikaan, kutsutaan työn hallinnaksi, joka on eräs työhyvinvoinnin osa-alue. Työntekijän kokemus siitä, että työpaikalla huomioidaan riittävästi myös työntekijöiden vapaa-ajan tarpeita, on yksi työhyvinvoinnin saavuttamisen edellytyksistä. Parhaimmassa tapauksessa työ ja vapaa-aika muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden. (Ahonen & Aura 2016; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49.) Kehittämistyömme tavoitteena oli tuoda työaika-autonomian myötä sujuvuutta henkilöstön työvuorojen suunnitteluun ja lisätä sen avulla henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä suhteen.

Kehittämistyön prosessi alkoi siten, että esittelimme aiheen aihe-seminaarissa ja aiheen hyväksynnän jälkeen hankimme toimeksiantosopimuksen ja kävimme yksikössä esittelemässä kehittämistyömme aiheen ja kertomassa työntekijöiden osuudesta tutkimuksessamme. Prosessi eteni jouhevasti etenkin tutkimusluvan saamisen jälkeen. Aikataulu oli ajoittain tiukka, koska työaika-autonomian ja yhteisten pelisääntöjen käyttöönoton tuli tapahtua hyvissä ajoin ennen kesälomia. Yksikössä oltiin kuitenkin sitouduttu kehittämistyöhön niin työntekijä- kuin esimiestasollakin ja aikataulujen yhteensovittaminen sujui hyvin.

Opinnäytetyömme päämääränä oli saada aikaan muutos työyksikössä, joten valitsimme tutkimusmenetelmäksemme toimintatutkimuksen, jonka

tarkoituksena on muuttaa asioiden nykytilaa (Kananen 2012, 37). Etenimme kehittämistyössämme toimintatutkimuksen syklisen prosessin mukaan (suunnittelu – toteutus – havainnointi – arviointi). Hoivaosaston työntekijät osallistuvat ensisijaisesti toimintatutkimuksen toiseen sykliin, eli toimintaan, mikä tässä tapauksessa tarkoittaa sekä työvuorosuunnittelun pelisääntöjen laadintaa että autonomisen työvuorosuunnittelun toteutusta.

Työaika-autonomian myönteisistä puolista ehdottomasti tärkeimmäksi nousi työntekijöiden kokemus siitä, että työaika-autonomia helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista ja auttaa jaksamaan paremmin. Työntekijät kokivat myös, että mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihinsa on erittäin positiivinen asia. Myönteisistä asioista esiin nousi vahvasti myös se, että työaika-autonomian myötä työntekijän henkilökohtaiset toiveet ja mieltymykset työvuorojen suhteen tulevat paremmin toteutuneiksi. Myös Jussila ym. (2014, 4) sekä Bailyn ym. (2007, 72–77) ovat saaneet tutkimuksissaan samanlaisia tuloksia, eli työaika-autonomia tuo enemmän joustoa vuorotyöntekijöiden työhön.

Työaika-autonomian kielteisistä puolista hoivaosaston työntekijät nostivat vahvimmin esiin sen, että kaikki työntekijät eivät noudata yhteisesti laadittuja pelisääntöjä. Tämä nousi esille jokaisessa palautekeskustelussa. Harmilliseksi asiaksi työntekijät mainitsivat sen, että suunnitellut vuorot muuttuvat usein. Yksittäisinä vastauksina mainittiin myös, että joidenkin työntekijöiden mielestä itse suunnittelutyö on työlästä ja aikaa vievää. Samanlaisia tuloksia saivat myös Bailyn, Collins & Song (2007, 72–77), jotka totesivat, että työaika-autonomian toteutuminen edellyttää yhteisiin pelisääntöihin sitoutumista ja niiden noudattamista. Suurissa työyksiköissä pelisääntöihin sitoutumisen tärkeys korostuu. Jo yksittäisen henkilön sitoutumattomuus yhdessä sovittuihin sääntöihin ja omien etujen ajaminen voi aiheuttaa työilmapiirin heikkenemistä ja konflikteja. Tämän vuoksi pelisääntöjä onkin aiheellista käydä yhdessä läpi säännöllisin väliajoin. (Hakola ym. 2019, 51–52; Järvinen 2008; Sinokki & Virtanen 2014, 161–163.)

Kehittämiskohteista tärkeimmäksi nousi ehdottomasti henkilöstön keskinäisen kommunikaation ja avoimen vuorovaikutuksen lisäämisen työvuorosuunnittelun suhteen. Työntekijöiden välinen avoin vuorovaikutus lisää jo itsessään

työntekijöiden hyvinvointia ja työmotivaatiota (Ratanawongsa, Wright & Carrese 2008, 194). Vuoroista keskusteleminen on avainasemassa, jos halutaan välttää joko resurssien epätasainen jakautuminen tai se, että vain tietyt työntekijät vaihtavat vuorojaan miehitystilanteen vaatimalla tavalla. Työntekijät ehdottivat, että aiheen tiimoilta olisi hyvä järjestää säännöllisesti esimerkiksi osastotunteja. Muita tärkeitä kehittämiskohteita olivat henkilöstön mielestä kokonaisuuden tarkkailu ja hahmottaminen työvuorolistan suunnitteluvaiheessa sekä joustaminen. Esimiehen näkökulmasta oleellista on, että työntekijät oppivat hahmottamaan henkilöstöresurssien kokonaistilanteen vuoroja suunniteltaessa.

## 7.2 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen päämääränä on tuottaa tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman luotettavaa tietoa. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa pyrkimyksenä on selvittää, miten totuudenmukaista tietoa tutkimuksen avulla on onnistuttu tuottamaan. Tieteellisen tutkimuksen voidaan sanoa olevan eettisesti hyväksyttävä ja luotettava sekä sen tuloksia uskottavia vain, mikäli tutkimuksen teossa on huomioitu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämät tavat. Hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä kohtia ovat tutkimuseetiikan näkökulmasta katsottuna esimerkiksi rehellisyys sekä yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä ja tulosten tallentamisessa, tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät, jotka täyttävät tieteellisen tutkimuksen kriteerit ja ovat eettisesti kestäviä sekä tarvittavien tutkimuslupien hankinta. (Juvakka & Kylmä 2007 127; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Lainsäädäntö asettaa normit sille, mitä tutkijan tulee muistaa ja mitä välttää. Koska tutkimuksemme kohdistui henkilöstöön, tuli meidän huomioida henkilötietolakiin liittyvät seikat, kuten henkilöstön informointi tutkimuksesta ja heidän roolistaan siinä, tutkimusaineiston nimettömyys ja sen asiallinen säilyttäminen ja hävittäminen. (Juvakka & Kylmä 2007, 141.) Ennen aineistonkeruuta hankimme organisaatiolta tutkimusluvan (Liite1). Kehittämistyötä tehdessämme toimimme mahdollisimman rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Tutkimuskohteena olevan yksikön henkilöstö oli tietoinen hankkeesta sekä heidän roolistaan siinä. Tutkimusaineisto kerättiin nimettömänä

ja aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti. Tutkimusaineistoa käsiteltiin eettisesti ja eettisten periaatteiden mukaisesti, koska terveydenhuollon ammattiryhmien eettiset periaatteet perustuvat yhteiseen arvopohjaan (ETENE 2001, 4–5). Tutkimuksen aikana käsitelimme aineistoa luottamuksellisesti, eikä sitä luovutettu kolmansille osapuolille. Myöhemmässä vaiheessa aineisto hävitetään asianmukaisesti.

Tieteelliselle tiedolle olennaista on luotettavuus. Luotettavuuden arviointi suuntautuu erityisesti tutkimusmenetelmiin, -prosessiin sekä -tuloksiin. Laadullisella tutkimuksella on useita luotettavuuskriteereitä, kuten uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. Uskottavuuden edellytyksenä on sekä tutkimuksen että sen tulosten uskottavuus ja niiden osoittaminen tutkimuksessa. Uskottavuutta vahvistava tekijä on se, että tutkija on tekemisissä tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kanssa riittävän kauan. Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että kerätään tietoa eri lähteistä ja verrataan saatuja tietoja esimerkiksi omaan tulkintaan. Tarkoituksena on, että tietolähteet tuottaisivat toisiaan tukevia tuloksia. Vahvistettavuus edellyttää mahdollisimman tarkkaa dokumentointia, jotta toisen tutkijan on mahdollista seurata tutkimuksen kulkua. Refleksiivisyyden edellytyksenä on, että tutkijalla on ymmärrys omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä ja hänen tulee kuvata lähtökohdat tutkimusraportissaan. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten siirrettävyyttä samankaltaisiin tilanteisiin. (Juvakka & Kylmä 2007, 127–129; Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen & Kanste 2011, 140; Kananen 2014, 151–153; Sarajärvi & Tuomi 2018; Rantanen & Toikko 2009, 121–122.)

Aloimme itse etsiä tietoa työaika-autonomiasta jo ennen kehittämistyöprosessin alkua ja perehdyimme asiaan monesta näkökulmasta ennen aineistonkeruun aloittamista. Tämä tukee tutkimuksen uskottavuutta. Dokumentoimme keräämäämme aineistoa tarkasti sekä muistioiden että nauhoitusten avulla, jotta lukijan on mahdollista seurata tutkimuksemme kulkua mahdollisimman tarkasti, eli työssämme on havaittavissa myös vahvistettavuus. Raportissamme perustelimme myös työn aikana tehdyt ratkaisut esimerkiksi aineistonkeruumenetelmien suhteen. Oman kehittämistyöprosessimme loppuvaiheessa tutkimuksen tuloksia oli jo käytetty toisen työyksikön työaika-

autonomian käyttöönottoprosessissa, mikä osoittaa, että tutkimuksessa tuotetut pelisäännöt ovat siirrettävissä toiseen työyksikköön.

Rantasen ym. (2009, 124) mukaan eräs luotettavuuden osatekijä on myös toimijoiden sitoutuminen prosessiin, sillä toimijoiden ja kehittäjien sitoutumisella on suora vaikutus tutkimuksen aineistojen, metodin ja tulosten luotettavuuteen. Kehittämistyön taustalla on työelämän tarve, sillä hoivayksikössä työvuorolistat tehdään vielä perinteiseen tapaan ja yksikön lähiesimies halusi osallistaa henkilöstöä työvuorosuunnittelussa ja siten lisätä heidän vaikutusmahdollisuuksiaan työnsä suhteen. Sekä ympärivuorokautisen hoivan palveluesimies että yksikön lähiesimies ovat sitoutuneita kehittämisprosessiin ja myös yksikön työntekijöillä on mielenkiintoa saada vaikuttaa aiempaa paremmin omaan työvuorosuunnitteluunsa.

### 7.3 Oman oppimisen tarkastelu ja jatkokehittämisaiheet

Kehittämistyömme aihe on läheisesti esimiestyöhön liittyvä ja koemmekin, että työn kautta saamamme tieto osallistavasta johtamisesta ja työaika-autonomiasta auttaa meitä jatkossa, mikäli toimimme esimiesasemassa. Osallistavassa johtamisessa esimies antaa alaisilleen enemmän vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä suhteen, minkä on todettu muun muassa lisäävän työntekijöiden itseluottamusta ja lisäävän uusien taitojen oppimista (Kinnunen & Perko 2013, 7–8; Gordon 2016, 690). Autonominen työvuorosuunnittelu on esimerkki osallistavasta toiminnasta, jonka avulla esimies antaa työntekijöilleen enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Työvuorolistat ja niiden laatiminen aiheuttavat vuorotyötä tekevissä työyksiköissä luonnollisesti paljon keskustelua ja tämä kehittämistyöprosessi on auttanut meitä ymmärtämään entistä paremmin, kuinka suuri merkitys tasapuolisuudella ja avoimella vuorovaikutuksella on työntekijöiden työhyvinvoinnille.

Kehittämistyön tekijöinä pääsimme seuraamaan läheltä muutosta ja käytännön kehittämistyötä työyksikössä. Toimintatutkimuksen syklisyys auttoi meitä kehittämistyöprosessin eteenpäin viemisessä. Toimintatutkimukselle olennaista on, että tutkimus tehdään yhdessä siihen osallistuvien kanssa, sillä osallistujien tarpeet ovat keskiössä, kun tehdään toimintatutkimusta. Muutosten onnistuminen

työyksikössä edellyttää työntekijöiden sitoutumista kehittämisprosessiin ja sitoutumista taas edesauttaa se, että työntekijät otetaan mukaan prosessiin jo suunnitteluvaiheesta alkaen. Käytännön kokemuksen lisäksi tarvitaan kuitenkin myös tutkittua tietoa. (Jääskeläinen 2013, 147; Kananen 2012, 37; Suojanen, 2004.) Järjestimme kehittämistyöprosessin aikana kohdeyksikössä useita tapaamisia, joiden aikana työntekijät pääsivät kertomaan näkemyksiään ja tuomaan esille kokemuksiaan työaika-autonomiaan liittyen. Itse taas toimme yksikköön tutkittua tietoa työaika-autonomiasta ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen.

Tarkoituksenamme oli alun alkaen työaika-autonomian pilotoinnin lisäksi tutkia, millä tavoin työaika-autonomia on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Häggman-Laitila (2013, 308–309) totesi tutkimuksessaan, että henkilöstön tarpeita huomioiva johtaminen ja lisääntyneet vaikutusmahdollisuudet oman työn suhteen lisäävät työntekijöiden työhyvinvointia. Olisi ollut mielenkiintoista selvittää, onko tilanne samanlainen myös kohdeyksikössämme. Totesimme kuitenkin, että aihe on sellaisenaan liian laaja ja jätimme henkilöstön työhyvinvointinäkökulman tutkimisen pois tästä kehittämistyöstä. Koimme, että kaikkienensa reilun kuuden kuukauden mittainen tarkasteluväli työaika-autonomian vaikutuksista työhyvinvointiin olisi ollut liian lyhyt. Mielenkiinto aihetta kohtaan silti säilyi ja mielestämme jatkotutkimuksen arvoinen aihe olisikin selvittää työaika-autonomian vaikutukset sekä henkilöstön että myös esimiehen työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen sen jälkeen, kun nyt laadittu työaika-autonomiamalli on ollut yksikössä käytössä jonkin aikaa.

Kiinnostava näkökulma jatkokehittämistä ajatellen olisi myös se, millä tavoin teknologiaa voitaisiin hyödyntää työaika-autonomiassa ja lisäksi se työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja hyvinvointia. Useissa hoitoalan yksiköissä on käytössä Titania-tietojärjestelmä työvuorolistojen laadintaa ajatellen ja myös tämän kehittämistyön kohdeyksikössä toivottiin, että Titania saataisiin myös työntekijöiden käyttöön mahdollisimman pian. Työkaluja työvuorosuunnittelun toteuttamiseen on toki muitakin ja onkin tärkeää valita omaan työyksikköön se työkalu, joka vastaa parhaiten työyksikön tarpeisiin. Työvuorosuunnittelun työkalun tulee kuitenkin olla selkeä ja vähentää työvuorosuunnitteluun kuluvaa aikaa, sillä liian työläs menetelmä vähentää

henkilöstön mielenkiintoa suunnittelutyötä kohtaan (Rönnerberg & Larsson 2010, 35–53).

Tammikuussa 2020 astuu voimaan uusi työaikalaki, joka kumoaa vuoden 1996 työaikalain (Kuntatyönantajat 2019). Lain uudistuminen tuo jaksotyöläisten työvuorosuunnitteluun useita muutoksia. Esimerkiksi peräkkäisiä yövuoroja saa lakimuutoksen jälkeen olla korkeintaan viisi ja sen lisäksi työntekijän tulee saada vähintään 11 tunnin yhtäjaksoinen lepoaika vuorojen välillä (Työaikalaki 872/2019 3:8 §; Työaikalaki 6:25 §). Työaikalain uudistuminen tulee muuttamaan myös työaika-autonomian toteuttamista.

Hoitoalalla nopeat vuoro siirtymät, tyypillisesti iltavuoron jälkeiset aamuvuorot ovat yleisiä, mutta uusi työaikalaki ei näitä nopeita siirtymiä mahdollista. Työvuorosuunnittelu tulee lakimuutoksen jälkeen siirtymään kohti ergonomista työvuorolistojen laadintaa. Ergonominen työvuorosuunnittelu tukee työntekijän palautumista työpäivien ja työjaksojen jälkeen ja se tarjoaa myös mahdollisuuden riittävään lepoon (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 25). On kuitenkin työntekijöitä, jotka pitävät nopeista vuoro siirtymistä ja heitä tuleva lakimuutos ei palvele. Pohtimisen arvoista onkin, kuinka paljon lain muuttuminen vaikuttaa työntekijöiden mahdollisuuteen suunnitella työvuoronsa siten, että se tukee parhaiten heidän jaksamistaan sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista. Pahimmassa tapauksessa lakimuutos asettaa työvuorosuunnittelulle liian tiukat raamit, joka vaikeuttaa työntekijän omien mieltymysten huomioimista työvuorosuunnittelussa. Tällöin työaika-autonomia ei enää vastaa tarkoitustaan.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: Talentum cop.

Ahonen, G. & Aura, O. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. E-kirja. Liettua: BALTO Print.

Ala-Mursula, L. 2006. Employee worktime control and health. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Apellido, R. 2019. Night shift work and weight gain among female Filipino nurses. Journal of the New York state nurses' association Vol. 46. No 2, 12–25. Viitattu 20.8.2019.

<http://web.b.ebscohost.com.ez.lapinamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=4dbcfccc-843c-42f5-b680-0a9da16e3a7d%40pdc-v-sessmgr06>

Auvinen, A-M & Liikka, P. 2015. Osallistamisen käsikirja. Avoimuudesta voimaa oppimisverkostoihin. Hämeenlinna: Suomen eOppimiskeskus.

Bailey, Hennink & Hutter 2011. Qualitative research methods. Lontoo: Sage publications LTD.

Bailyn, L., Collins, R. & Song, Y. 2007. Self-scheduling for hospital nurses: an attempt and its difficulties. Journal of nursing management Vol. 15. No 1, 72–77. Viitattu 10.3.2019. <http://web.mit.edu/workplacecenter/docs/jnl.pdf>

Baser, J., Taylor, C. & Wilkie, M. 2006. Doing action research: A guide for school support staff. E-kirja. Cornwall: TJ International.

Brull, S. 2015. Successful shared governance through education. Nursing economics Vol. 33. No 6, 314–319. Viitattu 12.12.2018. <http://web.a.ebscohost.com.ez.lapinamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=9d5f8278-9ea4-447b-ac73-04935ee61b93%40sdc-v-sessmgr05>

Caruso, C. 2015. Reducing risks to women linked to shift work, long work hours and related workplace sleep and fatigue issues. Journal of women's health Vol. 24. No 10, 789–794. Viitattu 17.3.2019. [DOI: 10.1089/jwh.2015.5481](https://doi.org/10.1089/jwh.2015.5481)

Chandola, T. 2010. Stress at work. A report prepared for The British Academy. British academy policy centre.

Costa, G. 2010. Shift Work and Health: Current Problems and Preventive Actions. Safety and Health at Work Vol. 1. No 2, 112–123. Viitattu 5.11.2018. [doi:10.5491/shaw.2010.1.2.112](https://doi.org/10.5491/shaw.2010.1.2.112)

Dall'Ora C., Ball, J., Recio-Saucedo, A. & Griffiths, P. 2016. Characteristics of shift work and their impact on employee performance and wellbeing: A literature

review. International journal of nursing studies Vol 57. May 2016, 12–27. Viitattu 3.9.2019. <https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1016/j.ijnurstu.2016.01.007>

De Simone, S., Planta, A. & Cicotto, G. 2018. The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. Applied nursing research Vol. 39. February 2018, 130–140. Viitattu 4.2.2019. <https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1016/j.apnr.2017.11.004>

de Almeida, H. & Orgambídez-Ramos, A. 2017. Work engagement, social support, and job satisfaction in Portuguese nursing staff: A winning combination. Applied nursing research Vol. 36. August 2017, 37–41. Viitattu 4.2.2019. <https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1016/j.apnr.2017.05.012>

ETENE. Valtakunnallinen terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta. 2001. Terveydenhuollon yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet. ETENE-julkaisuja 1, 4–5. Verkkojulkaisu. Viitattu 14.7.2019. <https://etene.fi/documents/1429646/1559098/ETENE-julkaisuja+1+Terveydenhuollon+yhteinen+arvopohja%2C+yhteiset+tavoitteet+ja+periaatteet.pdf/4de20e99-c65a-4002-9e98-79a4941b4468/ETENE-julkaisuja+1+Terveydenhuollon+yhteinen+arvopohja%2C+yhteiset+tavoitteet+ja+periaatteet.pdf.pdf>

Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Flinkman, M. 2014. Young registered nurses' intent to leave the profession in Finland - A mixed method study. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitos, lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.

Gordon, J. 2016. Empowering oncology nurses to lead change through a shared governance project. Oncology nursing forum Vol. 43. No 6, 688–690. Viitattu 20.2.2019. <http://dx.doi.org.ez.lapinamk.fi/10.1188/16.ONF.688-690>

Hahtela, N. 2019. Sairaanhoidajien työolobarometri 2018. Sairaanhoidajaliiton selvitys sosiaali- ja terveystieteen tutkimuskeskuksesta ja työhyvinvoinnista.

Hakanen, J., Kaltiainen, J. & Seppälä, P. s.a. Työn imu. Työterveyslaitos. Viitattu 17.12.2018. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Hakanen, J. & Laakso, S. s.a. Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. Viitattu 2.10.2019 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Hakola, T., Härmä, M., Kandolin, I., Laitinen, J. & Sallinen, M. 2017. Hyvinvointia vuorotyöhön. 10.-11. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakola, T., Härmä, M., Karhula, K., Kivimäki, M., Koskinen, A., Ojajarvi, A., Oksanen, T., Puttonen, S., Ropponen, A., Turunen, J. & Vanttola, P. 2019. Työaikojen muutosten ja kehittämisinterventioiden vaikutukset työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja työhön osallistumiseen. Tutkimushankkeen N:O 114317 loppuraportti työsuojelurahastolle. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosuunnittelu hoitoalalla. Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. 1.-2. painos. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.

Hasu, M., Pahkin, K. & Puttonen, S. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hess, R. 2014. Implementing shared governance: No turning back. Nurse Leader Vol. 12. No 4, 40–42. Viitattu 3.9.2019.

<https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1016/j.mnl.2014.05.005>

Hung, R. 2002. A note on nurse-self-scheduling. Nursing economics Vol. 20. No 1, 37–39. Viitattu 21.8.2019.

<https://search-proquest-com.ez.lapinamk.fi/docview/236935784/fulltextPDF/DA05EC2922D640AEPQ/1?accountid=27297>

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: hypeä vai työpaikan todellisuutta? E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Häggman-Laitila, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus: katsaus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. Hallinnon tutkimus, Vol. 32. No 4, 301–310. Viitattu 11.12.2018.

<http://elektra.helsinki.fi.ez.lapinamk.fi/se/h/0359-6680/32/4/hoitotyö.pdf>

Häggman-Laitila, A. 2014. Teoksessa I. Ranta & E. Tilander (toim.). Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014. Helsinki: Fioca Oy.

Härmä, M., Koskinen, A., Puttonen, S. & Ropponen, A. 2019. Työaikojen muutosten ja kehittämisinterventioiden vaikutukset työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja työhön osallistumiseen. Tutkimushankkeen N:o 114317 loppuraportti työsuojelurahastolle. Työterveyslaitos, Helsinki. Juvenes Print Oy, Tampere. Viitattu 13.8.2019.

[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137526/Härmä\\_ym\\_2019\\_Työaikojen\\_muutosten\\_ja\\_kehittämisinterventioiden\\_vaikutukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137526/Härmä_ym_2019_Työaikojen_muutosten_ja_kehittämisinterventioiden_vaikutukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYPro.

Jussila, A-L., Heikkilä, H. & Sandelin, P. 2017. Autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtyminen kolmivuorotyötä tekevässä päivystävässä röntgenyksikössä. Kliininen radiografiatiede Vol. 14. No 1, 4–10. Viitattu 13.12.2018. [https://www.sorf.fi/doc/KI\\_radiografialehdet/Kliininen\\_1\\_2017\\_NETTIIIN.pdf](https://www.sorf.fi/doc/KI_radiografialehdet/Kliininen_1_2017_NETTIIIN.pdf)

Juvakka, T. & Kylmä, J. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. E-kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Tampere: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta? Suomen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Akateeminen väitöskirja.

Kanste, O. 2011. Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care. *Scandinavian journal of caring sciences* Vol. 25. No 4, 754–761. Viitattu 4.2.2019. <http://dx.doi.org.ez.lapinamk.fi/10.1111/j.1471-6712.2011.00888.x>

Karhula, K., 2015. Association of job strain with sleep and psychophysiological recovery in shift working health care professionals. Helsingin yliopisto. Käyttätymistieteellinen tiedekunta, käyttätymistieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Talentum cop.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. E-kirja. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Kinnunen, S. & Mäkikangas, A. 2012. Työssä koetun tarmokkuuden, uupumusasteisen väsymyksen ja palautumisen väliset yhteydet työviikon aikana. *Psykologia* Vol 47. No. 2, 84–102. Viitattu 10.3.2019. <http://elektra.helsinki.fi.ez.lapinamk.fi/se/p/0355-1067/47/2/tyossako.pdf>

Kinnunen, U. & Perko, K. 2013. Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Tampereen yliopiston julkaisuja 2013:11.

Koponen, E-L. 2015. Sosiaali- ja terveystalouden työvoiman riittävyys nyt ja tulevaisuudessa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2015:13.

Kuntatyönantajat 2007. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt - suositus kunta-alalle. Suositus 30.5.2007.

Kuntatyönantajat 2019. Uusi työaikalaki ja sen voimaantulo. Yleiskirje 11/2019 kunnanhallituksille ja kuntayhtymille. Viitattu 14.11.2019. <https://www.kt.fi/yleiskirjeet/2019/11/uusi-tyoaikalaki-ja-sen-voimaantulo>

Kvtes 2018-2019. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 1.2.2018-31.3.2020. KT Kuntatyönantajat. 1. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Hoitotiede Vol. 23. No 2, 138–148. Viitattu 30.7.2019.

[https://www.researchgate.net/profile/Tarja\\_Poelkki/publication/261723764\\_Sisällönanalyysi-suomalaisessa-hoitotieteellisessä-tutkimuksessa/links/551b0ad80cf2fdce84384f32.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tarja_Poelkki/publication/261723764_Sisällönanalyysi-suomalaisessa-hoitotieteellisessä-tutkimuksessa/links/551b0ad80cf2fdce84384f32.pdf)

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.

Loef, B., van Baarle, D., van der Beek, A.J., Beekhof, P.K., van Kerkhof, L.W. & Proper, K.I. 2019. The association between exposure to different aspects of shift work and metabolic risk factors in health care workers, and the role of chronotype. PLoS ONE Vol. 14. No 2, 1–14. Viitattu 17.3.2019. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0211557>

Lomax, P., McNiff, J. & Whitehead, J. 2002. You and your action research project. Lontoo: Taylor francis group.

Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka, M-L. 2018. Työnilojulistus. Näkökulman vaihdos: onnistumme yhdessä. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto. Viitattu 6.5.2019. <http://docendum.fi/wp-content/uploads/2018/02/2018-final.pdf>

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Talentum Media.

Mudallal, R. H., Othman W.M. & Al Hassan, N.F. 2017. Nurses' burnout: The influence of leader empowering behaviors, work conditions and demographic traits. The journal of health care organization, provision and financing Vol. 54. No 1, 1–10. Viitattu 10.3.2019. <https://doi.org/10.1177%2F0046958017724944>

Mäkelä-Pusa, P. & Terävä, K. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Tammerprint Oy.

Osborn 2012. Aivorihi. Viitattu 31.1.2019. <https://www.innokyla.fi/web/malli109565>

Owens, B., Allen, W. & Moultrie, D. 2017. The impact of shift work on nurses' quality of sleep. ABNF Journal Vol. 28. No 3, 59–63. Viitattu 18.2.2019.

<http://web.a.ebscohost.com.ez.lapinamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=67a58999-d96c-4d60-b881-ab99928fe31c%40sdc-v-sessmgr04>

Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. 1. painos. Kerava: Painojussit Oy.

Partinen, M. 2012. Epäsäännöllinen työaika ja vuorotyö. Viitattu 25.10.2018.  
[https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk01013](https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk01013)

Pawl, J. D. & Anderson, L.S. 2017. The use of change theory to facilitate the consolidation of two diverse Bachelors of Science in nursing programs. Nursing outlook Vol 65. No 2, 233–239. Viitattu 3.9.2019.  
<https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1016/j.outlook.2016.10.004>

Pietilä, I. 2017. Ryhmäkeskustelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvoori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 8.6.2019.  
[https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)

Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Rogiest, S., Segers, J. & van Witteloostuijn, A. 2018. Matchmaking in organizational change: Does every employee value participatory leadership? An empirical study. Scandinavian journal of management Vol 34. No 1, 1–8. Viitattu 26.3.2019.  
<https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1016/j.scaman.2017.05.003>

Rönnerberg, E. & Larsson, T. 2010. Automating the self-scheduling process of nurses in Swedish healthcare: A pilot study. Health care management science Vol. 13. No 1, 35–53. Viitattu 17.11.2019. <https://doi.org/10.1007/s10729-009-9107-x>

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Scanlan, J. & Still, M. 2019. Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. BMC Health services research Vol 19. No 1, 1–11. Viitattu 20.2.2019. <http://dx.doi.org.ez.lapinamk.fi/10.1186/s12913-018-3841-z>

Siller, J., Dolansky, M.A., Clavelle, J.T. & Fitzpatrick, J.J. 2016. Shared governance and work engagement in emergency nurses. Journal of emergency nursing Vol. 42. No 4, 325–330. Viitattu 12.12.2018.  
<https://doi.org/10.1016/j.jen.2016.01.002>

Sinokki, M. & Virtanen, P. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanomat.

Stenman, P., Vähäkangas, P., Salo, P., Kivimäki, M. & Paasivaara, L. 2015. Henkilöstön työtyytyväisyys vanhustenhuollossa – kohti

kuntoutumista edistävän hoitotyön toimintamallin käyttöönottoa. *Hoitotiede* Vol. 27. No 1, 31–42. Viitattu 10.3.2019. <http://elektra.helsinki.fi.ez.lapinamk.fi/se/h/0786-5686/27/1/henkilos.pdf>

Suhonen, R., Stolt, M., Gustafsson, M-L., Katajisto, J. & Puro, M. 2012. Ikääntyneiden ihmisten hoitotyössä työskentelevien hoitajien työtyytyväisyys. *Hoitotiede* Vol. 24. No 1, 27–37. Viitattu 10.3.2019. <http://elektra.helsinki.fi.ez.lapinamk.fi/se/h/0786-5686/24/1/ikaantyn.pdf>

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Suojanen, U. 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. *Metodix - Metoditietämystä kaikille*. Viitattu 18.4.2019. <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2011. Työvoimatutkimus. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 2.10.2019. [http://www.stat.fi/til/tyti/2010/16/tyti\\_2010\\_16\\_2011-11-01\\_kat\\_005\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2010/16/tyti_2010_16_2011-11-01_kat_005_fi.html)

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2.painos. Helsinki: UNIpress.

Tarkkonen, J. 2018. Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen. Organisaatiokyvykkyyden ja -tuloksellisuuden tärkeä edellytys. Helsinki: UNIpress.

Terveet ja tulokselliset työajat sosiaalipalvelualalla 2017. Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimuksen allekirjoittajajärjestöt. Viitattu 2.10.2019. <https://www.superliitto.fi/site/assets/files/5081/tervtultyoajkansilla2017.pdf>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012.

Työaikalaki 9.8.1996/605.

Työaikalaki 22.12.2009/1518.

Työaikalaki 5.7.2019/872.

Työturvallisuuskeskus 2019. Työhyvinvoinnin johtaminen. Ohjeita yrityksen sekä työpaikan johdolle. Viitattu 3.10.2019. [https://ttk.fi/files/6658/Tyohyvinvoinnin\\_johtaminen\\_201805\\_27689\\_netti.pdf](https://ttk.fi/files/6658/Tyohyvinvoinnin_johtaminen_201805_27689_netti.pdf)

Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J. & Blom, R., 2005. Joutaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö, Helsinki.

Valtonen, A. 2005. Ryhmäkeskustelut - millainen metodi? Teoksessa J. Ruusuvoori & L. Tiittula (toim.) Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

van Mol, M.M.C., Nijkamp, M.D., Bakker, J., Wilmar, B.S. & Kompanje, E.J.O., 2018. Counterbalancing work-related stress? Work engagement among intensive

care professionals. Australian critical care Vol 31. No 4, 234–241. Viitattu 10.3.2019. <http://dx.doi.org.ez.lapinamk.fi/10.1016/j.aucc.2017.05.001>

Vestal, K. 2013. Change fatigue: A constant leadership challenge. Nurse leader Vol 11. No 5, 10–11. Viitattu 7.4.2019. <https://doi.org.ez.lapinamk.fi/10.1016/j.mnl.2013.07.005>

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita publishing oy.

Zolnierczyk-Zreda, D., Bedynska, S. & Warszewska-Makuch, M. &. 2012. Work time control and mental health of workers working long hours: The role of gender and age. International journal of occupational safety and ergonomics Vol. 18. No 3, 311–320. Viitattu 28.1.2019. <http://archiwum.ciop.pl/54147>

Xu, H.L., Mingze, L., Jingtao, F. & Ullah, A. 2019. Leader humility and employee voice: The role of employees' regulatory focus and void-role conception. Social behavior & personality: an international journal Vol. 47. No 6, 1–12. Viitattu 7.10.2019.

<http://web.a.ebscohost.com.ez.lapinamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=b44e5915-b75b-4224-ae1f-4952d2f554e0%40sessionmgr4006>

## LIITTEET

Liite 1.	Tutkimuslupa
Liite 2.	Työvuorosuunnittelun pelisäännöt
Liite 3.	Kyselylomake työaika-autonomiasta

## LIITE 1

## Tutkimuslupa



**Rovaniemen kaupunki**  
 Palvelualuepäällikkö Ikäihmisten palvelut  
 Tutkimuslupapäätös

**Viranhaltijapäätös**  
 30.01.2019

1 (4)  
 § 13

Tämä asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu Rovaniemen kaupungin asianhallintajärjestelmässä.

**ROIDno-2019-244****Tutkimuslupa Lapin YAMK hyvinvointiosaamisen johtamisen -koulutusohjelman opinnäytetyölle.**

Lapin YAMK hyvinvointiosaamisen johtamisen -koulutusohjelman opiskelijat Minna Laakso ja Nina Säkkinen hakevat tutkimuslupaa tutkiakseen työaika-autonomian käyttöönottoa Rovaniemen kaupungin ympärivuorokautisen hoivan osastolla. Tutkimuksen tarkoituksena on työaika-autonomian pilotointi sekä henkilöstön kokemusten kuvaaminen pilotoinnin jälkeen. Tavoitteena on henkilöstön työvuorosuunnittelun sujuvuuden sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääminen.

Tutkimusaineisto kerätään Learning cafe - menetelmällä sekä käyttäen SWOT-analyysejä ja havainnointia. Rovaniemen kaupungin hoivaosastolla on tarkoitus pitää 4-5 työaika-autonomia-aiheista osastotuntia, jotka kestävät noin tunnin kerrallaan. Aineisto kerätään kevään 2019 aikana. Tutkimusaineisto kerätään nimettömänä ja aineistoa käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimusaineisto on tarkoitettu vain opiskelijoiden ja tämän tutkimuksen käyttöön ja sitä ei luovuta ulkopuolisille. Tutkimuksessa noudatetaan tieteellisen tutkimuksen eettisiä periaatteita.

**Päätöksen peruste**

Esitän, että Lapin YAMK opiskelijoille Minna Laakso ja Nina Säkkinen myönnetään lupa tutkimukseen hakemuksen mukaisesti.

Tutkimuksessa on noudatettava henkilökisterilain ja asiakirjojen julkisuuslain säännöksiä.

Tutkimuksesta tulee toimittaa yksi kappale sähköisenä versiona Rovaniemen perusturvan toimialan käyttöön, osoitteella kirjaamo@rovaniemi.fi.

**Päätös**

Lapin YAMK opiskelijoille Minna Laaksolle ja Nina Säkkinelle myönnetään lupa tutkimukseen hakemuksen ja tutkimussuunnitelman mukaisesti.

Tutkimuksessa on noudatettava henkilökisterilain ja asiakirjojen julkisuuslain säännöksiä.

Tutkimuksesta tulee toimittaa yksi kappale sähköisenä versiona Rovaniemen perusturvan toimialan käyttöön, osoitteella kirjaamo@rovaniemi.fi.

**Tiedoksi**

Minna Laakso, Nina Säkkinen, Anne Mattila

**Allekirjoitus**

Vs. Palvelualuepäällikkö Anneli Ylitalo

**Viranhaltijapäätöksen nähtävänäolo**



Tämä asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu Rovaniemen kaupungin asianhallintajärjestelmässä.

Päätös pidetään yleisesti nähtävänä Rovaniemen kaupungin verkkosivuilla  
31.1.2019 alkaen.

## LIITE 2

28.2.2019

Hoivaosasto 2:n työvuorosuunnittelun pelisäännöt

- Jokainen suunnittelee itselleen yhden viikonloppuvapaan kolmen viikon listalle.
- Listoihin suunnitellaan ensin yöt ja toiveet, muut vuorot laitetaan vasta niiden hyväksymisen jälkeen.
- Vuorojen suunnittelussa huomioitava tasapuolisuus. Esimerkiksi iltavuoroja täytyy riittää kaikille.
- Jos listassa on yövuoroja kolme tai enemmän, suunnitellaan listaan korkeintaan kolme iltavuoroa.
- Ns. viikonloppuyön (lauantai-sunnuntai) voi suunnitella joka toiselle listalle.
- Mikäli listalla on ns. viikonloppuyö, ei samalle listalle saa suunnitella enää lauantai-iltavuoroa.
- Arkipyhien yms. pyhäpäivien suhteen vuorotteluperiaate. Esimerkiksi jos työntekijä on tänä vuonna pääsiäisenä vapaalla, tulee hänen suunnitella seuraavalle pääsiäiselle töitä.
- Toiveita maksimissaan 3/lista. Huom! Yksi toive = yksi työvuoro.
- Listojen suunnitteluvaiheessa kaikkien tulee seurata miehitystilannetta ja huomioida se omien vuorojen suunnittelussa. Mikäli jossain vuorossa ”ruuhkaa”, on työntekijöiden keskusteltava keskenään, olisiko jollain mahdollisuutta vaihtaa vuoroa.

## LIITE 3

## Kyselylomake

# AUTONOMINEN TYÖVUOROSUUNNITELU

ROVANIEMEN TERVEYSKESKUS

HOIVAOSASTO 2

PALAUTUS

Palauta kysely 7.6.2019  
mennessä mukana olleessa  
kirjekuoressa.

KIITOS!

Hei! Olemme Lapin ammattikorkeakoulun hyvinvointialojen YAMK-opiskelijoita ja kehittämistehtävänämmme on autonomisen työvuorosuunnittelun pilotointi osastollanne. Keräämme palautteen pilotoinnista siten, että kaikilla osaston työntekijöillä on mahdollisuus antaa palaute joko kirjallisesti tai ryhmässä palautekeskusteluiden avulla. Mikäli haluat vastata kirjallisesti, pyydämme sinua palauttamaan oheisen kyselylomakkeen täytettynä ohessa olevassa kirjekuoressa **pe 7.6.2019 mennessä hoivaosaston 2:n kahvihuoneeseen.**

**Vastaukset käsitellään nimettöminä** ja allekirjoittaneet tekevät lomakkeista yhteenvedon tekstinkäsittelyohjelmalla. Yhtään täytettyä lomaketta ei tulla näyttämään tai esittämään missään, joten vastauksia ei voi tunnistaa käsialasta. Tavoitteenamme on seurata autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumista osastollanne ja mahdollisesti toteuttaa sama kysely 4 kuukauden kuluttua uudelleen.

Ystävällisin terveisin  
Minna Laakso ja Nina Säkkinen

**LAPIN AMK**  
Lapland University of Applied Sciences

# AUTONOMINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU

ROVANIEMEN TERVEYSKESKUS  
Hoivaosasto 2

**LAPIN AMK**<sup>7</sup>  
Lapland University of Applied Sciences

**Ole hyvä ja kerrotko autonomisesta työvuorosuunniteluun liittyvistä kokemuksistasi omin sanoin. Mikäli tila loppuu kesken, voit tarvittaessa käyttää paperin toista puolta.**

1. Mitä myönteisiä asioita mielestäsi liittyy autonomiseen työvuorosuunnitteluun ja aiemmin laadittuihin työvuorosuunnittelun pelisääntöihin?

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Mitä kielteisiä asioita mielestäsi liittyy autonomiseen työvuorosuunnitteluun ja aiemmin laadittuihin työvuorosuunnittelun pelisääntöihin?

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Miten autonomista työvuorosuunnittelua voitaisiin mielestäsi vielä kehittää työyksikössäsi?

---

---

---

---

---

---

---

---

Kiitos vastauksestasi!