



# Työyhteisötaidoilla ja teknisillä ratkaisuilla hyvinvointia tukevaa työvuorosuunnittelua

Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu kliinisissä laboratorioissa työntekijöiden ja esimiesten kokemana

Maarit Lehtonen

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2020

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

LEHTONEN, MAARIT:

Työyhteisötaidoilla ja teknisillä ratkaisuilla hyvinvointia tukevaa työvuorosuunnittelua

Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu kliinisissä laboratorioissa työntekijöiden ja esimiesten kokemana

Opinnäytetyö 114 sivua, joista liitteitä 15 sivua  
Marraskuu 2020

---

Työaika-autonomia on yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, jossa työntekijät suunnittelevat omat työvuoronsa yhdessä muiden työntekijöiden kanssa yhteisesti sovittuja pelisääntöjä ja reunaehtoja noudattaen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata työaika-autonomian toteutumista kliinisissä laboratorioissa ja selvittää työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia autonomisesta työvuorosuunnittelusta ja sen kehittämistarpeista.

Opinnäytetyö oli luonteeltaan laadullinen ja tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kolmen eri organisaation työntekijöitä ja esimiehiä (n=12). Haastattelut toteutettiin yksilöllisinä teemahaastatteluina ja aineisto analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen avulla kyettiin käytännönläheisesti kuvaamaan työaika-autonomian toteutumista kliinisissä laboratorioissa. Tulosten perusteella sosiaalinen pääoma toimii autonomisen työvuorosuunnittelun käyttövoimana: sekä esimiehen ja työvuorosuunnittelijan että työntekijöiden työyhteisötaidoilla oli suuri merkitys työaika-autonomian toteutumisessa. Autonomisen työvuorosuunnittelun avulla voitiin huomioida työntekijöiden yksilöllisyys, helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista sekä parantaa työssä jaksamista ja hyvinvointia. Lisäksi työaika-autonomia kehitti työntekijöiden ammatillisuutta ja vaikutti myönteisesti työnantaja-kuvaan. Autonominen työvuorosuunnittelu koettiin inhimilliseksi ja läpinäkyväksi työvuorosuunnittelumalliksi. Keskeisinä kehittämistarpeina koettiin teknisten ratkaisujen kehittäminen ja työaika-autonomiaan liittyvän osaamisen vahvistaminen.

Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on henkilöstöjohtamisen käytänte, joka edellyttää nykyaikaista johtamista, työyhteisön sitoutumista sekä suunnittelua ja vuorovaikutusta tukevia teknisiä ratkaisuja. Parhaimmillaan yhteisöllinen työvuorosuunnittelu tukee työntekijöiden hyvinvointia sekä kasvattaa organisaation inhimillistä ja sosiaalista pääomaa.

---

Asiasanat: työaika-autonomia, autonominen työvuorosuunnittelu, yhteisöllinen työvuorosuunnittelu, henkilöstöjohtaminen, vuorotyö, kliininen laboratorio

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Management of Health Care and Social Services

LEHTONEN, MAARIT:  
Well-Being through Communal Shift Planning  
Experiences of Employees and Supervisors in Clinical Laboratories

Master's thesis 114 pages, appendices 15 pages  
November 2020

---

The purpose was to describe the realisation of working time autonomy in clinical laboratories and to find out employees' and supervisors' experiences of self-scheduling and its development needs.

The thesis was qualitative in nature and the data were collected through theme interviews of employees and supervisors (n=12) from three different organizations. The data were analyzed using inductive content analysis.

Social capital acts as a driving force for self-scheduling: the work community skills of the supervisor and the employees played a major role in the realisation of working time autonomy. Self-scheduling made it possible to regard the employees' individuality, facilitate the work-life balance and improve coping and well-being at work. In addition, working time autonomy developed employees' professionalism and had a positive effect on the employer image. Self-scheduling was perceived as a humane and transparent shift planning model. The development of technical solutions and the strengthening of competence related to working time autonomy were perceived as key development needs.

Communal shift planning is a human resource management practice that requires modern leadership, common commitment and technical solutions that support scheduling and interaction. At its best communal shift planning supports the well-being of employees and increases an organization's human and social capital.

---

Key words: working time autonomy, self-scheduling, self-rostering, communal shift planning, human resource management, shift work, clinical laboratory

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE .....	8
3	KLIINISET LABORATORIOT TUTKIMUSKONTEKSTINA .....	9
4	TYÖVUOROSUUNNITTELU OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA ..	12
	4.1 Kirjallisuuskatsaus ja tiedonhaku .....	12
	4.2 Henkilöstöjohtamisen näkökulma työvuorosuunnitteluun .....	13
	4.3 Työvuorosuunnittelu vuorotyössä.....	19
	4.4 Työaika-autonomia työvuorosuunnittelumallina .....	23
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	31
	5.1 Tutkimusstrategiana kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	31
	5.2 Teemahaastattelu ja aineiston keruu .....	33
	5.3 Aineiston analyysi .....	36
6	TULOKSET .....	39
	6.1 Taustatiedot .....	39
	6.2 Työaika-autonomian toteutuminen .....	39
	6.2.1 Työaika-autonomiaan siirtyminen .....	40
	6.2.2 Pelisääntöjen ja reunaehtojen muodostuminen .....	43
	6.2.3 Työaika-autonomian käytännön toteutus.....	49
	6.3 Kokemukset autonomisesta työvuorosuunnittelusta .....	56
	6.3.1 Autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutukset.....	57
	6.3.2 Sosiaalinen pääoma käyttövoimana .....	63
	6.4 Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen .....	69
	6.4.1 Toteutumista edistävät ja estävät tekijät.....	70
	6.4.2 Teknisten ratkaisujen kehittäminen .....	74
	6.4.3 Työaika-autonomiaan liittyvän osaamisen vahvistaminen ..	77
7	POHDINTA .....	80
	7.1 Keskeisten tulosten tarkastelu .....	80
	7.2 Tutkimuksen eettisyys .....	87
	7.3 Tutkimuksen luotettavuus .....	89
	7.4 Johtopäätökset.....	91
	7.5 Jatkotutkimusaiheet .....	92
	LÄHTEET .....	94
	LIITTEET .....	100
	Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen hakuprosessi .....	100
	Liite 2. Teoreettisen viitekehyksen keskeiset tutkimukset.....	101
	Liite 3. Työaikojen liikennevalomalli .....	105

Liite 4. Teemahaastattelurunko.....	107
Liite 5. Saatekirje haastateltaville.....	109
Liite 6. Suostumuslomake.....	110
Liite 7. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.....	111
Liite 8. Esimerkki aineiston analyysistä.....	112
Liite 9. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun huoneentaulut.....	113

## 1 JOHDANTO

Terveysalalle on viime vuosina kohdistunut kovia muutospaineita, sillä suuret ikäluokat ikääntyvät, terveydenhuollon menot kasvavat ja kilpailu osaavasta henkilöstöstä kiihtyy. Palveluntuottajien tulee panostaa entistä enemmän kilpailukykyensä ja henkilöstö on keskeisessä asemassa tavoitteiden saavuttamisessa. Työvoiman saatavuus on kuitenkin aiempaa haasteellisempaa ja Suomessa on pulaa myös bioanalytikoista (Ammattibarometri 2020; Yle Uutiset 2020), jotka muodostavat klinisten laboratorioden suurimman henkilöstöryhmän. Sosiaali- ja terveydenhuollossa tehdään epäsäännöllistä vuorotyötä ja klinisten laboratorioden palveluja tarvitaan ympärivuorokautisesti.

Vuorotyö ja työvuorosuunnittelu ovat ajankohtaisia aiheita, sillä monet kunnat ovat talousvaikeuksissa ja henkilöstösuunnittelu tulisi tehdä mahdollisimman kustannustehokkaasti samalla työntekijöiden työaikatarpeet huomioiden. Vaikutusmahdollisuudet omiin työaikoihin on tärkeä hyvinvointia tukeva asia ja koettu työaikojen ja vuorojärjestelyjen hallinta lisää työtyytyväisyyttä (Hakola ym. 2007, 49; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 10; Työterveyslaitos n.d.c). Työvuoroitoiden huomiotta jättäminen lisää henkilöstön tyytymättömyyttä ja voi pitkään jatkessaan johtaa henkilöstön irtisanoutumiseen. Ennustamattomat ja epäsäännölliset työajat sekä työvuoroitoiden huomiotta jättäminen voivat saada harkitsemaan jopa alanvaihtoa. (Silvestro & Silvestro 2008, 96; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 10; Wright, McCartt, Raines & Oermann 2017, 19.)

Sairaaloissa eri puolella Suomea on siirrytty kokeilemaan esimerkiksi ulkoistettua toimintalähtöistä työvuorosuunnittelua. Aiemmin yhteisöllistä työvuorosuunnittelua toteuttaneen henkilöstön mielestä suurin ongelma on ollut, että työvuoroihin ei voi vaikuttaa yhtä paljon kuin ennen. Uudessa työvuorosuunnittelussa on herännyt huoli työn ja muun elämän yhteensovittamisesta, palautumisesta ja jaksamisesta sekä riittävästä osaamisesta. Muutos on aiheuttanut tyytymättömyyttä sekä erimielisyyttä henkilöstön ja sairaalan johdon välille. (Kuntalehti 2019; Yle Uutiset 2019.)

Työaika-autonomia eli yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on yksi työvuorosuunnittelumalli, jonka avulla on mahdollista lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työvuorosuunnittelussa. Ensimmäiset kokemukset työaika-autonomiasta ovat peräisin jo 1960-luvulta ja sittemmin sitä on toteutettu onnistuneesti monissa sairaaloissa (Hung 2002, 37; Baily, Collins & Song 2007, 72). Työaika-autonomiasta kliinisissä laboratorioissa on kuitenkin varsin niukasti tutkittua tietoa. Kliinisissä laboratorioissa työskentelevien bioanalyttikoiden ja laboratoriohoitajien työnkuva vaihtelee erikoisaloittain ja työpisteittäin, jolloin myös erilaiset osaamisprofiilit luovat omat haasteensa työvuorosuunnitteluun. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata työaika-autonomian toteutumista kliinisissä laboratorioissa ja selvittää työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia autonomisesta työvuorosuunnittelusta ja sen kehittämistarpeista.

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja opinnäytetyön tilaajana toimii Fimlab Laboratoriot Oy:n henkilöstöjohtaja. Fimlab Laboratoriot Oy:llä on ollut käynnissä autonomisen työvuorosuunnittelun pilottiprojekti ja ennen autonomisen työvuorosuunnittelun laajamittaisempaa käyttöönottoa haluttiin selvittää autonomisen työvuorosuunnittelun vahvuuksia ja kehittämiskohteita kliinisissä laboratorioissa (Intala 2019). Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa uutta tietoa työaika-autonomian toteutumisesta, siihen liittyvistä kokemuksista ja sen kehittämistarpeista. Tietoa on mahdollista hyödyntää työaika-autonomian käyttöönottoa suunniteltaessa ja kliinisten laboratorioiden työvuorosuunnittelukäytäntöjä kehitettäessä.

## 2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata työaika-autonomian toteutumista kliinisissä laboratorioissa ja selvittää työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia autonomisesta työvuorosuunnittelusta ja sen kehittämistarpeista. Opinnäytetyön avulla etsitään vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen, jotka ovat seuraavat:

1. Miten työaika-autonomia on toteutunut kliinisissä laboratorioissa?
2. Millaisia kokemuksia työntekijöillä ja esimiehillä on autonomisesta työvuorosuunnittelusta?
3. Miten autonomista työvuorosuunnittelua voisi kehittää?

Opinnäytetyön tavoitteena on saada uutta tietoa siitä, miten työaika-autonomia käytännössä toteutuu kliinisissä laboratorioissa, miten autonominen työvuorosuunnittelu on koettu ja miten autonomista työvuorosuunnittelua voisi kehittää. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää työaika-autonomian käyttöönottoa suunniteltaessa ja kliinisten laboratorioiden työvuorosuunnittelukäytäntöjä kehitettäessä.

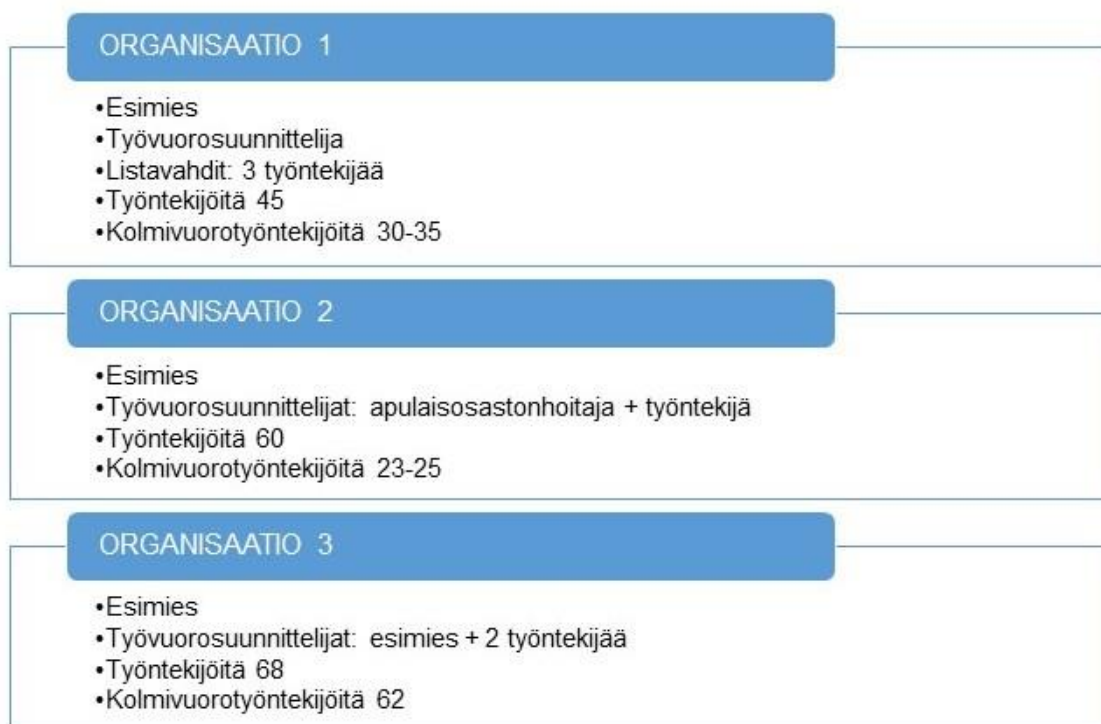


### 3 KLIINISET LABORATORIOT TUTKIMUSKONTEKSTINA

Kliiniset laboratoriot tuottavat laboratoriopalveluja sekä julkisen että yksityisen sektorin terveydenhuollon toimijoille, joita ovat esimerkiksi sairaalat, terveyskeskukset, lääkäriasemat ja hoitolaitokset. Laboratoriolääketieteen erikoisaloja ovat kliininen kemia, hematologia, kliininen mikrobiologia, genetiikka, patologia, kliininen fysiologia ja isotooppilääketiede sekä kliininen neurofysiologia. (FINAS 2016.) Potilaiden hoidossa ja seurannassa laboratoriotutkimuksilla on keskeinen rooli ja on arvioitu, että kliinisessä työssä 70%:ssa kriittisistä päätöksistä hyödynnetään laboratoriotutkimuksista saatavaa informaatiota (Niemelä 2010, 14; Mass & Snyder 2014, 908).

Suomen kliinisissä laboratorioissa suurimman henkilöstöryhmän muodostavat bioanalyytikot ja laboratoriohoitajat (Niemelä 2010, 17). Kliinistä laboratoriotyötä on bioanalyytikon tai laboratoriohoitajan tekemä preanalyttinen, analyttinen ja postanalyttinen työ, jonka ensisijaisena tavoitteena on luotettavat laboratoriotutkimukset terveydenhuollon kontekstissa. Kliiniseen laboratoriotyöhön sisältyy myös opetus- ja ohjaustyö, tutkimus- ja kehittämistyö sekä johtaminen. (Opetusministeriö 2006, 22–23; Liikanen 2009, 27.) Kliinisissä laboratorioissa tehtävä työ on usein kolmivuorotyötä, sillä laboratoriopalveluita tarvitaan vastaamaan terveydenhuollon tarpeisiin ympärivuorokautisesti.

Tässä opinnäytetyössä kuvataan työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumisesta kolmessa kliinisessä laboratoriossa, joissa tehtävä työ on kolmivuorotyötä. Opinnäytetyön empiiriseen vaiheeseen osallistuivat Fimlab Laboratoriot Oy:n Päijät-Hämeessä toimiva kliinisen kemian laboratorio, Satakunnan sairaanhoitopiirin liikelaitos SataDiagin kliinisen kemian laboratorio ja Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin Tykslabin päivystys- ja automaatiolaboratorio. Kuvassa 1 on tutkimushaastatteluiden pohjalta kuvattu näiden kolmen eri kliinisen laboratorion henkilöstöä, joka käytännössä toteuttaa autonomista työvuorosuunnittelua kussakin organisaatiossa.



KUVA 1. Autonomista työvuorosuunnittelua toteuttava henkilöstö

Fimlab Laboratoriot Oy:n toiseksi suurin alueellinen analytiikkayksikkö sijaitsee Lahdessa, Päijät-Hämeen keskussairaalan yhteydessä. Laboratoriotutkimuksia tuotetaan 24 tuntia vuorokaudessa Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän tarpeisiin käsittäen keskussairaalan ja alueen perusterveydenhuollon. Palvelutuotantoon kuuluu verikeskustoiminta, kliinisen kemian, hematologian, patologian ja kliinisen mikrobiologian erikoisalan tutkimuksia sekä niihin liittyvä näytteenotto. (Härkönen 2019.)

Satakunnan sairaanhoitopiirin liikelaitos SataDiagin laboratorio tarjoaa näytteenottopalveluita ja näytekohtaisia tutkimuspalveluita Satakunnan sairaanhoitopiirin ja Satakunnan alueen terveyden- ja sosiaalihuollon yksiköiden tarpeisiin. Päivystävänä ja alueellisena laboratoriona SataDiag huolehtii erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon kliinisen kemian, hematologian ja kliinisen mikrobiologian näytteenotto- ja tutkimuspalveluista. Lisäksi laboratorio vastaa Satakunnan alueen verikeskustoiminnasta. (SataDiag 2019.)

Tykslabin automaatio- ja päivystyslaboratorio on avoinna ympärivuorokautisesti ja palvelee Turun yliopistollisen keskussairaalan eri osastoja, poliklinikoita ja yh-

teispäivystystä sekä Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin aluesairaaloita, terveyskeskuksia ja yksityisiä lääkäriasemia. Laboratorion tutkimusvalikoimaan kuuluvat muun muassa kemian ja immunokemian analyysit, lääkeainetutkimukset, hyytymistutkimukset, solulaskenta, virtsatutkimukset ja HE-tase-määritykset. Lisäksi laboratoriossa toimii verikeskus. (Tyks 2019.)

## 4 TYÖVUOROSUUNNITTELU OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA

### 4.1 Kirjallisuuskatsaus ja tiedonhaku

Alustava tiedonhaku tutkimusta varten aloitettiin loppuvuodesta 2018 opinnäytetyöaiheen varmistuttua. Tutkimusta varten muodostettiin riittävä tietoperusta ja opinnäytetyöprosessin edetessä toteutettiin myös systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsaus keskittyy tutkimuksen kannalta olennaiseen kirjallisuuteen ja sen tarkoituksena on näyttää, mistä näkökulmista ja miten aihetta on aiemmin tutkittu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 121). Tähän opinnäytetyöhön liittyvä kirjallisuuskatsaus toteutettiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen periaatteiden mukaisesti osana Tampereen ammattikorkeakoulun Näyttöön perustuva toiminta -opintojaksoa helmi-maaliskuussa 2019. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli löytää kaikki työaika-autonomiaan liittyvä tieteellinen tutkimus niin, että tiedonhaku olisi raportoinnin pohjalta helposti toistettavissa (Isojärvi 2017).

Kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymykseksi muotoutui ”minkälaisia kokemuksia autonomisesta työvuorosuunnittelusta on kolmivuorotyöjärjestelmää noudattavissa terveydenhuollon yksiköissä?”. Opinnäytetyön kannalta täsmällisempi raja- jaus olisi kohdistunut autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyviin kokemuksiin kliinisissä laboratorioissa, mutta tämän todettiin jo lähtökohtaisesti rajaavan hakuaihetta liikaa. Näin ollen tutkimuskysymys laajennettiin käsittämään terveydenhuollon yksiköt.

Tiedonhaussa käytettiin suomenkielisiä hakusanoja työaika-autonomia, autonominen työvuorosuunnittelu, yhteisöllinen työvuorosuunnittelu, osallistava työvuorosuunnittelu, vuorotyö sekä englanninkielisiä hakusanoja working time autonomy, self-scheduling, self-rostering ja shift work. Tietokantahakuja varten työaika-autonomiasta ja vuorotyöstä luotiin hakulausekkeet yhdistelemällä vaihtoehtoisten sanojen fraasit ja Boolean ”OR”- tai ”AND”-operaattorit. Käytettyjä tietokantoja olivat CINAHL, Medic, PubMed ja Academic Search Ultimate.

Kirjallisuuskatsaukseen haluttiin saada mahdollisimman tuoretta tietoa, joten aineiston julkaisuajankohta rajattiin vuosien 2009-2019 välille. Kiinnostuksen kohteena olivat kokemukset työaika-autonomiasta terveydenhuollon yksiköissä, joten muita ammattialoja koskevat tutkimukset rajattiin pois. Sisäänottokriteereiksi määritettiin suomen- ja englanninkieliset aineistot, jotka olivat saatavilla sähköisessä muodossa kokotekstinä maksuttomasti.

Otsikon ja abstraktin perusteella katsaukseen valikoitui 14 tieteellistä artikkelia, mutta useat niistä osoittautuivat kirjallisuuskatsauksiksi tai tutkimuksissa oli mukana myös muun kuin terveydenhoitoalan organisaatioita. Lisäksi osa löydetyistä artikkeleista oli kirjallisuuskatsauksen toteuttamishetkellä maksullisia. Näin ollen asetetuilla sisäänottokriteereillä systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa löytyi hyvin niukasti työaika-autonomiasta käsitteleviä tieteellisiä tutkimuksia. Kirjallisuuskatsauksen tiedonhakuprosessi on kokonaisuudessaan esitetty liitteessä 1 ja löydetyt lähteet liitteessä 2.

Kirjallisuuskatsauksessa löydettyjen lähteiden lisäksi tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa on käytetty myös systemaattisen kirjallisuuskatsauksen sisäänottokriteerien ulkopuolelle jääneitä tutkittavan ilmiön kannalta keskeisiä tutkimuksia ja teoreettista kirjallisuutta. Työaika-autonomiasta tarkastellaan esimiesten ja työntekijöiden kokemusten kautta käytännön toteutumisen ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta kliinisten laboratoriodien tutkimuskontekstissa. Näin ollen tietoperustaksi valittiin henkilöstöjohtamisen näkökulma työvuorosuunnitteluun, työvuorosuunnittelu vuorotyössä ja työaika-autonomia työvuorosuunnittelumallina. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä ja esiyymmärryksenä toimii työaika-autonomia henkilöstöjohtamisen käytänteenä.

## **4.2 Henkilöstöjohtamisen näkökulma työvuorosuunnitteluun**

Viitalan (2013, 20) mukaan henkilöstöjohtaminen määritellään usein laajasti, jolloin se käsittää kaiken henkilöstöön liittyvän tarkoituksellisen toiminnan yrityksessä. Tällöin henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen, joita ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM),

työelämän suhteiden hoitaminen (industrial relations, IR) sekä johtajuus ja esimiestyö (leadership). Henkilöstöjohtaminen on siis henkilöstövoimavarojen johtamista kattavampi käsite, jolla ymmärretään kaikki se toiminta, joka liittyy työnantajapuolen ja työntekijäpuolen välisten työelämän pelisääntöjen kehittämiseen sekä ihmisten johtamiseen. (Viitala 2013, 20–21.)

Organisaation menestymisessä toiminnan organisointi ja toteuttaminen ovat tärkeässä asemassa. Organisaatiot toteuttavat toimintaansa henkilöstön avulla, joka voidaan nähdä yhtenä organisaation tärkeimmistä voimavaroista. Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on houkutella organisaation palvelukseen sopivia henkilöitä ja pitää heidät organisaatiossa motivoimalla ja luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin. Lisäksi tavoitteena on kehittää työntekijöitä ja ylläpitää heidän työkykyään sekä tukea mahdollisimman pitkää ja arvostettua työuraa. (Kauhanen 2012, 16–17.)

Onnistunut henkilöstöjohtaminen toteutetaan taloudellisesti, tavoitteiden mukaisesti ja laadukkaasti. Henkilöstöratkaisujen avulla mahdollistetaan yrityksen strategian mukainen toiminta ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen. Tällöin henkilöstö vastaa määrällisesti ja laadullisesti toiminnan tarpeisiin ja mahdollistaa yrityksen uusiutumisen ja kehittymisen. Organisaatiossa, jossa henkilöstöjohtaminen toteutuu hyvin, henkilöstö kokee työnsä mielekkääksi, tavoitteet mahdollisiksi, osaamisensa ja työolosuhteensa suoriutumista tukeviksi, palkkiot oikeudenmukaisiksi ja ilmapiirin heitä arvostaviksi. Henkilöstö voidaan nähdä henkilöstöyksikön ja henkilöstöammattilaisten asiakkaina ja henkilöstöpalvelujen kuluttajina organisaatiossa. Tyytymätön asiakaskunta ei välttämättä sitoudu organisaatioon ja lähtee pois. Tällöin myös työnantajakuva eli yrityksen maine kärsii ja kilpailukyky hyvistä työntekijöistä heikkenee. (Viitala 2013, 19–20.)

Henkilöstö koostuu erilaisista henkilöstöryhmistä, joilla on erilaisia erityistarpeita ja niiden huomioiminen edellyttää monenlaisia henkilöstökäytäntöjä. Esimerkiksi nuorten työntekijöiden kohdalla saattavat painottua osaamisen kehittämisen tarpeet, ruuhkavuosissa olevien perheellisten tyytyväisyyttä voi merkittävästi parantaa joustavat työajat ja ikääntyneiden työntekijöiden työnkuvia on muokattava vastaamaan heidän voimavarojaan. Yritysten toivoessa työntekijöiltään entistä

suurempaa joustavuutta, myös henkilöstö odottaa joustavuutta työnantajiltaan. (Viitala 2013, 20.)

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on, että organisaatiolla on sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä oikea määrä oikeanlaista henkilöstöä oikeassa paikassa taroituksenmukaisin kustannuksin. Usein laitteistojen, materiaalien ja rahan tarve on helpommin määriteltävissä kuin työvoiman tarve. Henkilöstösuunnittelussa tarvitaan ennuste ulkoisesta työvoiman tarjonnasta, ennuste työvoiman tarpeesta yksiköittäin ja alueittain sekä ennuste sisäisestä työvoiman tarjonnasta. Henkilöstösuunnittelu voidaan teoriassa jakaa määrälliseen ja laadulliseen suunnitteluun, mutta useimmiten nämä osa-alueet käytännössä liittyvät kiinteästi toisiinsa. Hyvään henkilöstöön kannattaa panostaa, sillä määrä ei korvaa laatua, mutta laatu voi parhaassa tapauksessa korvata määrän. (Kauhanen 2012, 62–64.)

Henkilöstösuunnitteluun kuuluu myös työnsuunnittelu, jolloin määritellään prosessien, yksiköiden tai tiimien vastuualueita. Näiden toimintakokonaisuuksien sisällä työ jakautuu erilaisiin työtehtäviin. Työnkuva tai tehtäväkuva määrittää työn sisällön ja vastuualueen. Määrän, laadun ja kohdentumisen lisäksi henkilöstösuunnittelussa otetaan kantaa siihen, miten henkilöstövoimavaroista huolehditaan. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, millaisin periaattein päivittäisjohtamista hoidetaan, miten varmistetaan motivoivat tehtäväkuvat ja miten edistetään henkilöstön hyvinvointia. (Viitala 2013, 60.)

Työhyvinvoinnin johtaminen voidaan käsittää osaksi strategista henkilöstöjohtamista. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yksittäiset työhyvinvointia tukevat toiminnot ovat osa suunniteltua kokonaisuutta ja linkittyvät koko organisaation strategiaan tavoitteisiin. Onnistunut työhyvinvoinnin johtaminen näkyy taloudellisina hyötyinä, kuten esimerkiksi säästöinä sairauspoissaolokuluissa ja työeläkemak-suissa. Henkilöstön motivaatio heijastuu myös palveluihin, joten työhyvinvoinnin johtamisella on merkitystä työn tuloksellisuuteen ja laatuun. Työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen toimii myös kilpailuvalttina henkilöstön saatavuuden ja työnantajamaineen hallinnan kannalta. Työhyvinvointia voidaan parantaa kehittämällä työprosessien sujuvuutta, työn sisältöjä ja esimiestyötä. (Kunta-työnantajat 2017.)

Käytännössä henkilöstöjohtaminen toteutuu pitkälti esimiesten kautta, joilla on tärkeä rooli muun muassa henkilöstövoimavarojen määrällisessä ja laadullisessa suunnittelussa, työyhteisön hyvinvoinnista huolehtimisessa ja henkilöstön osallistamisessa. Esimiesasemassa olevat toimivat läheisessä yhteistyössä organisaation muiden henkilöstöammattilaisten kanssa esimerkiksi arvioitaessa ja kehitettäessä henkilöstövoimavarojen johtamisen toimintamalleja ja työkaluja. (Viitala 2013, 264–267.)

Esimiehellä on usein paras tieto ryhmänsä työntekijöiden suunnitelmista ja tilanteista sekä näkemys vastualueensa toiminnan kehityksestä. Esimies on vastuussa myös oman vastualueensa henkilöstösuunnittelusta ja toimii yhteistyössä henkilöstöammattilaisten kanssa, jotta henkilöstövoimavarat olisivat yrityksen strategisten linjojen mukaiset. Esimiehet ovat organisaation kaikilla tasoilla henkilöstöammattilaisten tärkein yhteistyökumppani ja heidän kauttaan henkilöstöjohtamisen pyrkimykset pitkälti toteutuvat tai jäävät toteutumatta. (Viitala 2013, 21, 63.)

Työvuorosuunnittelua pidetään tärkeänä johtamisen osa-alueena ja työaikajohdaminen nähdään kiinnostavana, mutta osaamista tarvitaan enemmän (Silvestro & Silvestro 2008, 98–99; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 15). Työvuorosuunnittelu mielletään usein enemmänkin operatiiviseksi kuin strategiseksi kysymykseksi, vaikka työvuorosuunnittelulla on väitetyksi suora vaikutus palveluiden tuottamiseen, resurssien kohdentamiseen ja henkilöstön pysyvyyteen. Näin ollen sairaalan ja osastojen suorituskyky nojaa siis vahvasti työvuorosuunnittelun toimivuuteen ja tehokkuuteen. (Silvestro & Silvestro 2008, 103–104.)

Strategisesta ulottuvuudestaan ja tärkeydestään huolimatta työvuorosuunnittelu nähdään usein myös epäkiitollisena työtehtävänä, sillä työvuorosuunnittelu on älyllisesti haastavaa, aikaa vievää ja epäonnistuminen henkilöstön vapaatoiveiden toteuttamisessa saattaa johtaa työvuorosuunnittelijan epäsuosioon henkilöstön keskuudessa. Tehtävän haastavuutta lisää se, että työvuorosuunnittelija joutuu tasapainoilemaan toiminnan kustannustehokkuusvaatimusten ja henkilöstön tarpeiden välillä. (Silvestro & Silvestro 2000, 526; 2008, 98–99.)



Rönnerberg ja Larsson (2010, 36) ovat kuvanneet työvuorojen suunnittelua prosessina, joka jakautuu kolmeen vaiheeseen: työvoiman tarpeen arviointi (long term planning), työvuoroluettelon suunnittelu (mid term planning/scheduling) ja uudelleenjärjestelyt (short term planning). Työvoiman tarpeen arviointi on pitkän aikavälin suunnittelua ja se tehdään ensimmäistä kertaa uutta osastoa avattaessa, jolloin arvioidaan tarvittava henkilöstömäärä ja osaamistarve eri vuorokauden aikoina. Tämän arvion pohjalta on mahdollista määrittää erilaiset työvuorot ja rekrytoida tarvittava henkilöstö. Tätä pitkän aikavälin suunnitelmaa on päivitettävä säännöllisesti, esimerkiksi vuosittain, ja aina isojen muutosten yhteydessä. (Rönnerberg & Larsson 2010, 36.)

Varsinainen työvuoroluettelon suunnittelu on työvuorosuunnittelun prosessin tuituin vaihe ja sillä tarkoitetaan käytännössä tapahtuvaa työvuorosuunnittelua, jossa henkilöstö suunnitellaan eri työvuoroihin. Suunniteltu ja toteuttamiskelpoinen työvuoroluettelo voi kuitenkin vaatia lyhyelläkin aikavälillä uudelleenjärjestelyitä henkilöstön sairastuessa tai henkilöstömäärän tarpeen muuttuessa. Uudelleenjärjestelyitä tehtäessä on päätettävä, ratkaistaanko henkilöstön vajeus teettämällä ylitoita, käyttämällä sijaista vai yritetäänkö tilanteessa selviytyä vajauksesta huolimatta. (Rönnerberg & Larsson 2010, 36.)

Yllättävien poissaolojen lisäksi työvuorosuunnitteluun ja työvuoroluettelon toteutumiseen vaikuttavat myös toimintaympäristön muutokset ja henkilöstön eläköityminen. Muutokset välineissä, toimintatavoissa, prosesseissa, tietojärjestelmissä ja yhteistyösuhteissa voivat luoda koulutustarvetta, josta seuraa miehitysvajaus. Henkilöstön eläköityminen luo tarpeen uusien työntekijöiden perehdyttämiseksi, jolloin perehdytys- ja ohjaustyö vie kokeneen työntekijän huomion työvuoron muista tehtävistä. Tämän vuoksi henkilöstösuunnittelussa pitää huomioida sopiva miehitys osastolla tai varautua osaavien sijaisten saatavuuteen, jotta toiminta on turvattu erilaisista muutoksista huolimatta. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 84, 90.)

Joustavien työaikojen ja poikkeavien työaikamuotojen lisääntyessä työaika on yksi entistä tärkeämpi työn organisoinnin osa-alue (Kauhanen 2012, 52). Työaikaratkaisut ovat olennainen osa jokaisen työyhteisön ja työpaikan päivittäistä toimintaa. Työaikojen kehittämällä ja uusien työaikamallien käyttöönottamisella on

vaikutusta koko työyhteisön toimintaan. Toimivien työaikatarkaisujen rakentamisen edellytyksenä on, että uusilla työaikatarkaisulla on merkittäviä myönteisiä vaikutuksia sekä yritykselle että työntekijöille. Toisekseen on tärkeitä, että uusien työaikojen käyttöönotto suunnitellaan yhteistyössä. Uudet työaikatarkaisut, jotka olennaisesti poikkeavat käytössä olevista, herättävät usein epäilyä ja muutospelkoa niin työntekijöiden kuin keskijohdon ja ammattijärjestöjenkin keskuudessa. Uusien työaikamallien laaja hyväksyntä edellyttääkin usein keskusteluja kompromissitarkaisusta, jonka nähdään takaavan etuja niin yritykselle kuin työntekijöillekin. (Hakola ym. 2007, 50–51.)

Uudenlaiset työaikajärjestelyt vaativat tuekseen myös ohjattua ja organisoitua työaikajohtamista. Työaikajohtamista ei ole yksiselitteisesti määritelty, mutta käytännössä sillä tarkoitetaan keinoja, joilla voidaan puuttua joustavien työaikajärjestelyiden kielteisiin seurauksiin. (Uhmavaara ym. 2003, 137.) Työaikalain ja työehtosopimuksen mukainen työvuoroluettelo ei välttämättä takaa terveellisiä työaikoja, vaan lisäksi tarvitaan työnantajan vastuunottoa. Työvuorosuunnittelu tulisi nähdä osallistavana prosessina, jonka keskeisenä ehtona ovat riittävät resurssit ja työntekijöiden terveydestä ja työkyvystä huolehtiminen. (Härmä 2018.)

Hyvösen (2014, 6) mukaan työaika-autonomia on yksi työaikajohtamisen käytäntö, joka voidaan nähdä nykysuuntauksen mukaisena keinona kehittää uudistuvaa henkilöstövoimavarojen johtamista. Uusin johtamistutkimus kannustaakin ajattelemaan johtamista vuorovaikutteisena tekemisenä ja alan tutkijat ymmärtävät sekä johtamisen että johtajuuden yhä vahvemmin kollektiivisena toimintana. Esille ovat nousseet käsitteet jaetusta johtajuudesta, dialogisesta johtamisesta ja osallistavasta johtamisesta. (Eriksson & Lehtimäki 2018, 219.)

Uusimman tutkimuksen ja ymmärryksen valossa sekä työntekijät että johtajat osallistuvat johtamiseen. Tällöin molemmilla osapuolilla on vastuu ja valta siitä, minkälaista johtaminen ja esimiestyö ovat ja miten ne voivat mahdollisimman hyvin palvella työssä suoriutumista. (Eriksson & Lehtimäki 2018, 226.) Strategisella henkilöstöjohtamisella, käytännön esimiestyöllä ja toimivilla työaikatarkaisulla voidaan parantaa niin yrityksen tuloksellisuutta kuin työelämän laatuakin.

### 4.3 Työvuorosuunnittelu vuorotyössä

Hyvässä työvuorosuunnittelussa toteutuu lait ja virka- ja työehtosopimukset, taoudelliset ja tuotannolliset seikat, terveys- ja turvallisuusseikat sekä eri työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Hyvä työvuorosuunnittelu on toimintaa kehittävää, tasapuolista ja tukee työntekijöiden hyvinvointia ja työssä jaksamista. Työaikoja säätelevät EU:n työaikadirektiivi, työaikalaki ja alakohtaiset virka- ja työehtosopimukset. Lisäksi työvuorosuunnittelussa tulee huomioida työsopimus-, työturvallisuus- ja työterveyshuoltolaki sekä mahdollisuuksien mukaan vuorotyön ergonomiset suositukset. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 13–14, 49.)

Työvuorosuunnittelussa on huomioitava toiminnan tehokas ja tarkoituksenmukainen järjestäminen. Työn luonne, osaamisvaatimukset, henkilöstörakenne ja mahdollisuus joustaviin toimintatapoihin asettavat vaatimuksia työvuorosuunnittelulle. Työvuorosuunnittelussa ei ole olemassa yhtä oikeaa mallia ja jokaisessa mallissa on omat etunsa ja rajoitteensa. Sopiva työvuorosuunnittelumalli tulisi valita osaston koko ja työvuorosuunnittelun kompleksisuus huomioon ottaen. (Silvestro & Silvestro 2008, 533-534; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 14, 62.) Työvuorosuunnittelulle vaatimuksia asettavia tekijöitä on monia (taulukko 1) ja ne mahdollistavat erilaisten työvuorojärjestelmien toteuttamisen.

TAULUKKO 1. Työvuorosuunnittelulle vaatimuksia asettavat tekijät (mukaillen Hakola ym. 2007, 12–13; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 13–14; Parkkonen 2017, 30; Työterveyslaitos n.d.a)

Vaatimuksia asettava tekijä	Keskeinen sisältö
EU:n työaikadirektiivi	Euroopan jäsenvaltioita velvoittava työaikadirektiivi, jossa vahvistetaan turvallisuutta ja terveyttä koskevat vähimmäisvaatimukset työajan järjestämiselle.  Kansallisen työaikalain pitää tuottaa direktiivin määräämä vähimmäissuoja työntekijöille.
Työaikalaki	Pohjautuu EU:n työaikadirektiiviin ja noudattaa Suomen perustuslakia.  Minimistandardit vuorokausilevolle, keskimääräiselle viikkotyöajalle, yötyölle ja vuosilomille.  Määritelty työajan yleissäännös ja jaksotyöaika tietyille aloille sallittuna poikkeuksena. Jaksotyöaika sallii yleissäännöksestä poikkeavat työaikajärjestelyt ja ylityön korvaukset.

<b>Alakohtaiset virka- ja työehtosopimukset</b>	<p>Esimerkiksi kunnallinen virka- ja työehtosopimus KVTES tai terveystalouden työehtosopimus TPTES.</p> <p>Säädökset mm. työaikaan, työvuorojen pituuteen ja vuorojen välisiin lepoaikoihin.</p> <p>Työantajalla on lakisääteinen velvollisuus noudattaa sopimusta.</p>
<b>Paikalliset sopimukset</b>	<p>Työajasta mahdollisesti sovitut talokohtaiset tai paikalliset sopimukset.</p> <p>Esimerkiksi työpäivän maksimipituus voi poiketa työehtosopimuksen ohjeistuksesta väliaikaisesti.</p> <p>Noudatettava työaikalakia.</p>
<b>Suosituks</b>	<p>Työterveyslaitoksen laatimat suositukset ergonomisiin ja terveellisiin työaikoihin, esimerkiksi vuorotyön liikennevalomalli.</p> <p>Nimensä mukaisesti suosituksia, jotka eivät velvoita työnantajaa.</p>
<b>Työyksikön tehokas ja tarkoituksenmukainen toiminta</b>	<p>Taloudelliset ja tuotannolliset seikat, työn luonne, osaamisvaatimukset, henkilöstö rakenne, mahdollisuudet joustaviin toimintatapoihin, henkilöstön työaikatatarpeet, terveys, turvallisuus ja työteho.</p>

Työantajan direktio-oikeus eli työnjohto-oikeus ulottuu työaikaan, jolloin työantajalla on oikeus päättää, milloin työtä tehdään. Työantajan direktio-oikeutta rajoittavat työlainsäädäntö, työehtosopimus sekä työnantajan ja työntekijän välinen työehtosopimus. Työehtosopimukseen määritellyt ehdot työn tekemisestä rajaavat työantajan direktio-oikeutta. (Työehtosopimuslaki 55/2001; Tehy 2020; Työsuojeluhallinto 2020.) Työaikalaisissa työajaksi on määritelty työhön käytetty aika ja aika, jolloin työntekijä on velvollinen olemaan työntekopaikalla työnantajan käytettävissä (Työaikalaki 872/2019).

Vuorotyö on työtä, jossa vuorot vaihtuvat säännöllisesti ja muuttuvat ennakolta sovituin ajanjaksoin. Vuorotyötä voidaan toteuttaa esimerkiksi kaksivuorotyönä, kolmivuorotyönä ja säännöllisenä ilta- tai yötyönä. Työaikalain mukaan yötyötä on työ, jota tehdään kello 23:n ja 6:n välisenä aikana. (Hakola ym. 2007, 74; Työaikalaki 872/2019.) Keskeytymättömässä kolmivuorotyössä työskentely tapahtuu kaikkina viikon päivinä vuorokauden ympäri kolmessa vuorossa, jotka ovat aamu-, ilta- ja yövuoro (Tilastokeskus n.d.).

Suomessa yleistyöajasta poikkeavaa vuorotyötä toteutetaan yleensä jaksotyönä, jossa työaika tasataan kahden tai kolmen viikon jaksoissa. Jaksotyöajan joustavuuden vuoksi päivittäiset ja viikoittaiset työajat voivat vaihdella väljemmissä rajoissa kuin työaikalain mukaisessa vuorotyössä, jonka vuoksi mahdollisuus poikkeavan pitkiin työaikoihin ja normaalia vähäisempään palautumiseen lisääntyy. (Härmä ym. 2019, 11.) Jaksotyötä voidaan käyttää työaikalain sallimissa töissä, kuten sosiaali- ja terveysalalla. Jaksotyössä säännöllinen työaika saa olla enintään 120 tuntia kolmen viikon pituisena ajanjaksona ja enintään 80 tuntia kahden viikon pituisena ajanjaksona. Jaksotyössä ylityöraja on jaksokohtainen eli ylityötä muodostuu vasta, kun jakson ylityöraja ylittyy. (Tehy n.d.; Työaikalaki 872/2019).

Työvuorosuunnittelussa olennainen periaate on, että henkilöstöä on oikeaan aikaan oikea määrä oikeassa paikassa niin, että toiminnalliset huiput ja hiljaiset hetket on huomioitu (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 65). Jaksotyössä työvoima pyritään kohdistamaan tarpeen mukaan esimerkiksi lisäämällä tai vähentämällä työvuoroja tiettyihin ajankohtiin. Usein perusteluna tällaiselle työaikaratkaisulle on asiakkaan etu ja tiedon kulku sekä pätevien työntekijöiden läsnäolo. Tällaisen joustavan työaikamuodon vuoksi työvuorot voivat kuitenkin olla kuormittavia ja on tavallista, että työvuorolistoissa esiintyy esimerkiksi suuren tuntimäärän sijoittuminen yhdelle viikolle, toistuvia ilta-aamu-siirtymiä ja pitkiä työvuorojaksoja, jolloin peräkkäisiä työvuoroja on yli 7. (Hakola ym. 2007, 93.)

Työaikojen ja vuorotyön vaikutukset ulottuvat tekijänsä monille elämän osa-alueille, sillä työaika määrittää työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuudet. Työajat vaikuttavat terveyteen ja turvallisuuteen, perhe- ja sosiaaliseen elämään, vapaa-ajan viettoon ja työhön osallistumiseen. (Työterveyslaitos n.d.a.) Vuoro- ja yötyöllä on tutkitusti lukuisia vaikutuksia ihmisen fyysiseen terveyteen sekä psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin (Hakola ym. 2007, 32–43; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 19; Härmä, Hublin & Puttonen 2019, 27; Työterveyslaitos n.d.c).

Terveydenhuollossa on usein liian vähän henkilökuntaa, jonka vuoksi työvuoroluettelot eivät toteudu suunnitelmien mukaan. Tällöin lisävuorot ja ylityö heikentävät palautumista ja lisäävät työn kuormittavuutta. (Hakola & Kalliomäki-Levanto

2010, 88; Härmä 2018.) Työntekijän kannustimena lisävuoroihin voi toimia rahan- tarve ja moni työvuorosuunnittelija saattaa ajatella, että työntekijä voi tehdä töitä niin paljon kuin haluaa, jos jaksaa ja ottaa siitä itse vastuun. Kohtuuttoman ras- kaista työajoista voi kuitenkin aiheutua vakaviakin terveydellisiä haittoja, jotka nä- kyvät vasta vuosien kuluttua. Tämän vuoksi henkilöstö- ja työvuorosuunnittelussa työaikojen kuormittavuuden tulisi olla yhtenä perusdimensiona henkilöstömäärän optimoinnin, kustannusten ja työehtosopimusten sääntöjen lisäksi. (Härmä 2018.)

Vuorotyön ergonomia huomioimalla työvuorojen kesto, ajoitus ja rytmitys voidaan suunnitella mahdollisimman hyvin ihmiselle sopivaksi. Jaksotyöajassa er- gonomian soveltaminen työvuorosuunnittelussa voi olla haastavaa, mutta sillä on merkitystä työntekijän jaksamisen kannalta. Ergonomisen työvuorojärjestelmän piirteitä ovat säännöllisyys, nopea ja eteenpäin kiertävä järjestelmä, 8-10 tunnin työvuorot, vähintään 11 tunnin vapaa vuorojen välillä, enintään 48 tunnin työjak- sot sekä yhtenäiset vapaajaksot myös viikonloppuisin. (Hakola ym. 2007, 73, 97– 99; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 24–25.)

Työterveyslaitos on kehittänyt työaikojen liikennevalomallin (liite 3), joka auttaa tunnistamaan työaikoihin liittyvät kuormitustekijät jaksotyössä. Suositukset pe- rustuvat uusimpaan tutkimustietoon työaikojen yhteydestä terveyteen, turvalli- suuteen ja palautumiseen. Jokaisessa työvuoroluettelon suunnittelujaksossa tu- lisi arvioida kuormitustekijät, joita ovat työajan pituus, työajan ajoittuminen, pa- lautuminen, työn ja muun elämän yhteensovittaminen sekä vaikutusmahdollisuu- det työaikoihin. Lisäksi tulisi arvioida työaikojen ennustettavuus esimerkiksi ker- ran vuodessa. Erityisesti jaksotyön työvuorosuunnittelijat, työvuorosuunnitteluun osallistuvat työntekijät sekä työvuorosuunnitteluohjelmistoja valmistavat yritykset hyötyvät suosituksista, jotka tukevat työaikojen hyvää johtamista. (Työterveyslai- tos n.d.b.)

Työaikalain mukaan jokaiselle työpaikalle on laadittava työvuoroluettelo, josta käyvät ilmi työntekijän säännöllisen työajan alkamis- ja päättymisajankohdat sekä lepoaikojen ajankohdat. Työvuoroluettelo on saatettava työntekijöiden tietoon hy- vissä ajoin, viimeistään viikkoa ennen siinä tarkoitettun jakson alkamista. Tämän jälkeen työvuoroluettelo saa muuttaa vain työntekijän suostumuksella tai työn

järjestelyyn liittyvästä painavasta syystä. (Hakola ym. 2007, 13; Työaikalaki 872/2019.)

#### 4.4 Työaika-autonomia työvuorosuunnittelumallina

Työaika-autonomia voidaan määritellä yhteisölliseksi työvuorosuunnitteluksi, jossa työntekijät suunnittelevat omat työvuoronsa yhdessä muiden työntekijöiden kanssa yhteisesti sovittuja pelisääntöjä ja tiettyjä reunaehtoja noudattaen (Koivumäki ym. 2005, 2; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49; Kehusmaa 2011, 196). Työaika-autonomiasta käytetään myös termejä autonominen työvuorosuunnittelu ja yhteisöllinen työvuorosuunnittelu (Koivumäki ym. 2005; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010; Immonen 2013; Härmä ym. 2019). Työaika-autonomiiaa on nimetty myös osallistuvaksi työvuorosuunnitteluksi, jolloin on haluttu korostaa työntekijöiden osallisuutta ja osallistumista työvuorosuunnittelussa (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49; Parkkonen 2017, 12).

Kansainvälisissä julkaisuissa tällaisesta työvuorosuunnittelumallista on yleensä käytetty termejä self-scheduling (Hung 2002; Rönning & Larsson 2010; Harton ym. 2012; Kullberg, Bergenmarg & Sharp 2016; Wright ym. 2017) ja self-rostering (Silvestro & Silvestro 2000, 2008). Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on käännetty suomesta suoraan englanniksi ”communal shift planning” (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010) ja osallistuvaa näkökulmaa korostettaessa on sittemmin käytetty käännöstä ”participatory working time scheduling” (Turunen ym. 2020).

Tässä opinnäytetyössä työaika-autonomialla tarkoitetaan työyhteisössä yhdessä toteutettavaa työvuorosuunnittelua, jossa työntekijät suunnittelevat työvuoronsa työvuorolistapohjaan, johon on valmiiksi määritelty yksikön resurssi- ja osaamistarve jokaiseen työvuoroon. Työvuorojen työhöntulo- ja lähtöajat tai työntekijöiden säännöllinen työaika eivät siis muutu, mutta työntekijöillä on mahdollisuus rytmittää eri työvuoroja ja vapaapäiviä toivomallaan tavalla. Tässä yhteydessä työaika-autonomialla ei siis tarkoiteta sellaista yleisesti työaika-autonomiaksi mielletävää tilannetta, jossa työaika ei ennalta määritellä, työajan käyttöä ei valvota ja työntekijä voi itse päättää työajastaan (Työaikalaki 872/2019).

Työaika-autonomian on lukuisissa tutkimuksissa, hankkeissa ja opinnäytetöissä todettu parantavan työn ja muun elämän yhteensovittamista (Koivumäki ym. 2005; Baily ym. 2007, 74; Immonen 2013; Hyvönen 2014; Alamursula 2016; Kokkonen 2016; Wright ym. 2017, 22; Härmä ym. 2019). Työaika-autonomia lisää työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa omiin työaikoihinsa ja työaikojen hallinnalla on tutkitusti yhteys työhyvinvointiin ja jaksamiseen (Ala-Mursula 2006; Surakka 2009, 95; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 10).

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun etuja ovat parempi työn hallinta, työntekijän sitoutuminen ja motivaatio (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50). Joustavilla työajoilla on merkitystä työtyytyväisyyteen ja siten myös henkilöstön vaihtuvuuteen. Joustavilla työajoilla voidaan vaikuttaa sekä henkilöstön työssä pysymiseen että uusien työntekijöiden rekrytoimiseen. Työaika-autonomia on nähty yhdeksi keinoksi vastata työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin, parantaa työtyytyväisyyttä ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Henkilöstökustannusten pienetessä on mahdollista saada aikaan myös kustannussäästöjä. (Teahan 1998; 366; Hung 2002; 37–38; Bluett 2008, 12; Russell ym. 2012, 408; Wright ym. 2017, 19, 22–23.) Työaika-autonomia voi parantaa kokemusta työn autonomiasta ja kehittää ammatillisuutta eri tavoin (Hung 2002, 38; Bluett 2008, 12; Wright ym. 2017, 23).

Laajamittaisemmin työaika-autonomiaan perustuvien työvuorosuunnittelukäytäntöjen kehittämistä, toimivuutta ja vaikuttavuutta tutkittiin HYKS, Jorvin sairaalan ja Espoon kaupungin vanhusten palvelun yhteisessä tutkimus- ja kehittämishankkeessa vuosina 2002-2005. Tutkimuksen mukaan työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen pystyttiin huomioimaan paremmin, jonka seurauksena koetut vuorotyön haitat vähenivät ja työssä jaksettiin paremmin. (Koivumäki ym. 2005, 15; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 22–23.)

Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin työaikahankkeessa selvitettiin käytössä olevat perinteisistä poikkeavat työvuoromallit ja kokeiltiin uusia työvuoromuotoja erilaisissa työyksiköissä. Työnantajan tarkoituksena oli tukea henkilöstön hyvinvointia uusien työvuoromallien avulla ja huomioida samalla työyksikköjen toiminnan edellyttämät vaatimukset. Hankkeen tavoitteena oli löytää sellaisia malleja, jotka tukevat henkilöstön hyvinvointia ja auttavat jaksamaan paremmin työelämässä. Tässäkin hankkeessa työntekijöiden työviihtyvyys lisääntyi työaika-autonomiaa



toteuttavissa yksiköissä. Tulosten pohjalta hankkeen työaikatyöryhmä ehdotti, että työvuoroja voidaan suunnitella työaika-autonomiata toteuttaen, kun työyhteisössä on sovittu pelisäännöistä ja esimies vastaa oikeudenmukaisuuden ja tasa-puolisuuden toteutumisesta. (Unkila ym. 2008, 5–9, 14–15.)

Työterveyslaitoksen toteuttamassa laajassa Työaikojen muutosten ja kehittämisinterventioiden vaikutukset työturvallisuuteen, työhyvinvointiin ja työuuriin - hankkeessa tutkittiin myös yhteisöllisen työvuorosuunnittelun ja siihen liittyvien ohjelmistojen vaikutuksia sairauspoissaoloihin ja koettuun hyvinvointiin. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun todettiin vähentävän 6-10% alkavia lyhyitä sairauspoissaoloja yksikkötasolla ja parantavan työn ja muun elämän yhteensovittamista. Parhaiten yhteisöllisen vuorosuunnitteluohjelmiston hyödyt sairauspoissaolojen suhteen tulivat näkyviin henkilöstömäärältään suuremmissa vuorotyötä tekevissä yksiköissä. Tulosten perusteella yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla todettiin olevan myös positiivinen taloudellinen vaikutus sairauspoissaolojen vähentyessä. (Härmä ym. 2019, 47, 67–68.)

Työaika-autonomiasta kliinisten laboratorioden toimintaympäristössä on hyvin vähän tutkittua tietoa. Kokkosen (2016, 46) mukaan Suomen Punaisen Ristin Veripalvelun veriryhmälaboratoriossa työaika-autonomia nähtiin tehokkaana työvuorosuunnittelun mallina, jonka monet positiiviset vaikutukset heijastuivat myönteisellä tavalla työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Keskeisimpinä työaika-autonomian kehityskohteina nähtiin vuorovaikutuksen ja pelisääntöjen kehittäminen (Kokkonen 2016, 46).

Työaika-autonomiassa luodaan kokonaan uusi suunnittelukäytäntö, jota tukemaan tarvitaan kaikkia koskevat yhteiset pelisäännöt. Työaika-autonomiassa pelisäännöistä sovitaan yhdessä ja suunnittelun periaatteina toimivat oikeudenmukaisuus, vastavuoroisuus, yhteisöllisyys ja joustavuus. (Koivumäki ym. 2005, 17–18; Surakka 2009, 98–99; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 52.) Kuvassa 2 on esitetty työvuorosuunnittelussa huomioon otettavia asioita, joista olisi hyvä yhdessä keskustella ja sopia siirryttäessä työaika-autonomiaan.

### TYÖN ORGANISOINTI JA ERGONOMIA

- Henkilöstö ja osaaminen työvuorossa
- Turvallisuus – miten samaan vuoroon saadaan uusia ja kokeneita työntekijöitä, perehdytys
- Työpäivien määrä
- Työpäivien pituus
- Työn jatkuvuus
- Työhön tulo- ja lähtöajat, porrastetut tulo- ja lähtöajat
- Montako viikonloppua, yövuoroa / 3 tai 6 vk
- Montako työpäivää putkessa: oikeus, jaksaminen – liian pitkät jaksot tai haasteelliset vuororytmit (ei liian raskaita vuoroja)
- Suunnitteluajataulu

### TASAPUOLISUUS JA OIKEUDENMUKAISUUS

- Tasapuolisuus/oikeudenmukaisuus – kaikille sama kohtelu tai samat mahdollisuudet
- Oikeudet ja velvollisuudet niille, joilla erikoistehtäviä hoidettavana
- Yksilölliset tarpeet, millaisia yksilöllisiä mahdollisuuksia löytyy
- Työvuoroista ja niiden vaihtoista neuvottelu, miten työntekijät sopivat päällekkäisistä työvuoroista keskenään
- Miten toimitaan, jos joku ei suunnittele (yhteiset toimintaperiaatteet)
- Toiveiden tasaaminen, jos ei riittävästi halukkaita johonkin vuoroon
- Lomallelähtijöiden huomiointi ja järjestelyt suunnittelussa
- Miten toimitaan, kun henkilöstövajaus aiheuttaa muutoksia työvuoroihin

KUVA 2. Työaika-autonomiassa yhdessä sovittavia asioita (mukaillen Surakka 2009, 99; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 52; Alamursula 2016, 14)

Työaika-autonomiassa työvuorosuunnittelun lähtökohtana on työn organisoinnin sujuvuus ja töiden sisältö. Autonominen työvuorosuunnittelu ei ole vuorojen valikoimista eikä sanelua, vaan koko työyhteisö on vastuussa yksikön toiminnan sujuvuudesta ja työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta huomioimisesta. Työaika-autonomiassa kaikkien osapuolten riittäviä vuorovaikutus- ja tiimityötaitoja voidaan pitää välttämättöminä. Ristiriitöjakin voi syntyä ja niiden voittamiseksi on osattava tehdä kompromissiratkaisuja. (Koivumäki ym. 2005, 17; Surakka 2009, 96–97; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50.) Autonominen työvuorosuunnittelu lisää työyhteisön vuorovaikutusta ja vaikuttaa siten myös yhteisöllisyyden kehittymiseen (Hung 2002, 38; Immonen 2013, 48).

Työaika-autonomiassa työntekijöiltä edellytetään riittävää osaamista työvuorosuunnittelua ohjaavista säädöksistä, kuten työaikalaista, virka- ja työehtosopimuksista sekä mahdollisista paikallisista sopimuksista. Lisäksi työntekijöiden tulee osata ergonomisen työvuorosuunnittelun periaatteet ja ymmärtää työaikojen

vaikutukset terveyteen, hyvinvointiin ja jaksamiseen. (Koivumäki ym. 2005, 17; Surakka 2009, 97, 100; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 53.)

Työaika-autonomiassa esimieheltä edellytetään osallistavaa johtamisotetta ja kykyä johtaa muutosta (Koivumäki ym. 2005, 17). Esimiehen tai työvuorosuunnittelusta vastaavan henkilön on tärkeätä siirtää tietämyksensä ja osaamisensa työntekijöille, jotta heillä on mahdollisuus suunnitella omat työvuoronsa (Surakka 2009, 97). Esimiehen tehtävänä on tarvittaessa tukea ja ohjata henkilöstöään työvuorosuunnittelussa. Vastuu lopullisesta työvuoroluettelosta on aina työnantajan edustajalla. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50.)

Työaika-autonomiaan siirtyminen on työyksikön yhteinen kehittämisprosessi, johon tulee varata riittävästi aikaa. Uudenlaiseen toimintakulttuuriin siirtyminen on haastavaa ja se edellyttää kehittämistyötä ja yhteistä prosessointia. Yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun siirryttäessä tarvitaan yhteisiä kokouksia, jotta tasa-  
puolisuus- ja oikeudenmukaisuusperiaatteista ja muista käytännöistä voidaan keskustella ja yhteisesti hyväksyä ne. Aikaa vaaditaan myös silloin, jos työvuorosuunnittelun periaatteita pitää muuttaa tai työaikamieltyymiä selvittää ja arvioida uudelleen. (Surakka 2009, 97; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 79.)

Kalliomäki-Levanto on esitellyt ”Kohti yhteistä työvuorosuunnittelua” -mallin, jossa osastolla yhden henkilön tekemästä työvuorosuunnittelusta siirrytään yhteiseen suunnitteluun neljän vaiheen kautta. Ensimmäinen ”osastonhoitaja laatii työvuoroluettelon” -vaihe edustaa perinteistä työvuorosuunnittelua, jossa yleensä osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitaja tekevät työvuoroluettelon huomioiden ja pyrkien toteuttamaan henkilökunnan toiveita. Toisessa ”työaikamieltyymysten huomioiminen” -vaiheessa osastonhoitaja ja 1-2 listavastaavaa tekevät työvuoroluettelon huomioiden työntekijöiden erilaiset työaikamieltyymykset, kuten mieltymyksen tehdä mieluummin aamu- kuin iltavuoroja. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 68–75.)

Kolmannessa ”itsenäisen suunnittelun” -vaiheessa työntekijät laittavat omat työvuoronsa yhteiseen työvuoroluetteluun mieltymystensä ja toiveidensa mukaisesti. Listavastaava tarkastaa miehityksen ja osaamisen, keskustelee yli- tai ali-

miehityksestä ja lopuksi osastonhoitaja hyväksyy listan. Neljättä vaihetta kutsutaan ”yhteiseksi suunnitteluksi”, jossa työntekijät itse huomioivat vuorojen miehitys- ja osaamistarpeet sekä muiden työntekijöiden mieltymykset. Tällöin myös tasapuolisuus- ja oikeudenmukaisuusperiaatteet ovat kaikilla tiedossa, ja yli- ja alimiehitystilanteet osataan ratkaista yhdessä tai tarvittaessa listavastaavan ja osastonhoitajan kanssa keskustelemalla. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 68–75.)

Työaika-autonomian käyttöönotto voidaan nähdä prosessina, jossa on neljä vaihetta; (1) arvio (assessment), (2) suunnittelu (planning), (3) toteutus (implementation) ja (4) arviointi (evaluation). Aluksi tehdään arvio siitä, minkälaisia haasteita nykyiseen työvuorosuunnitteluun liittyy ja minkälaisia mahdollisia vaikutuksia autonomisella työvuorosuunnittelulla tulee olemaan. Tämän jälkeen laaditaan konkreettinen suunnitelma siitä, keitä pohjatyön tekemiseen osallistuu, minkälaisia ohjeita noudatetaan ja milloin suunnitelma toimeenpannaan. Tässä vaiheessa on hyvä tehdä myös valmiussuunnitelma siitä, miten toimitaan, jos työaika-autonomian käyttöönotto jostain syystä epäonnistuu. Varsinainen toteutusvaihe tapahtuu yleensä pilottiprojektin muodossa. (Teahan 1998, 362; Bluett 2008, 12, 14.)

Pilottiprojektin jälkeen tulee tehdä perusteellinen arviointi kaikista positiivisista ja negatiivisista tekijöistä, jotka vaikuttivat autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumiseen. Arvioinnin tukena voi käyttää esimerkiksi henkilöstölle tehtävää kyselyä sekä henkilöstön poissaolo- ja vaihtuvuuslukuja. (Teahan 1998, 362; Bluett 2008, 12, 14.) Hakolan (2010, 57) mukaan yhteisöllistä työvuorosuunnittelua toteutettaessa työvuorosuunnitteluprosessin seurannassa ja arvioinnissa mittareina voidaan käyttää esimerkiksi työntekijöiden kokemaa hyvinvointia, asiakaspalautteita toiminnasta ja mielipiteitä työvuorojärjestelyiden tasapuolisuudesta. Yksiköstä tai ammattialasta riippuen mittareina voidaan käyttää myös tilastoja työvuorojen ja vapaiden jakautumisesta (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 57).

HYKS, Jorvin sairaalan ja Espoon kaupungin sairaalan työaika-autonomia-hankkeessa kehitettiin kolmivaiheinen työaika-autonomiamalli eli autonominen työvuorojen suunnittelukäytäntö. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijä suunnittelee työvuoronsa huomioiden omat henkilökohtaiset työaikaan liittyvät tarpeensa, toi-

sessä vaiheessa työvuorosuunnitelmaa muokataan vastaamaan yksikön toiminnan tarpeita ja kolmannessa vaiheessa osastonhoitaja tai muu henkilö vie suunnitelman työaikajärjestelmään. Työvuorolista suunniteltiin paperilla, sillä käytössä ei ollut sopivaa suunnitteluohjelmaa. (Koivumäki ym. 2005; 17; Sinivaara & Aschan 2008, 106–107.) Rönnerberg ja Larsson (2010, 37) ovat puolestaan esittäneet viisivaiheisen mallin autonomisesta työvuorosuunnittelusta, jota myös Veripalvelun Veriryhmälaboratorion työaika-autonomian prosessi pääpiirteiltään muistuttaa (Kokkonen 2016, 9). Tämä autonomisen työvuorosuunnittelun malli on esitetty kuvassa 3.



KUVA 3. Autonomisen työvuorosuunnittelun malli (mukailien Rönnerberg & Larsson 2010)

Nykyään omien työvuorotoiveiden esittäminen ja työvuorosuunnittelu ei välttämättä rajoitu enää yhdelle työpaikalla sijaitsevalle työvuorolistalle, sillä suunnittelun tueksi on luotu erilaisia sähköisiä työvuorosuunnitteluohjelmia. Työntekijät voivat esimerkiksi henkilökohtaisten käyttöliittymien kautta tehdä omat suunnitelmaehdotuksensa ja ohjelmistot tukevat suunnitelmien tekemistä toiminnan tarpeiden, työehtosopimusten määräysten, työyhteisön pelisääntöjen ja ergonomisten työaikojen mukaisesti (Härmä ym. 2019, 22).

Työaika-autonomian haittapuolena voidaan nähdä se, että toimintatapa vaatii enemmän aikaa, kouluttautumista ja valmiuksien kehittämistä (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50). Työaika-autonomiaan siirtyminen on vaativa prosessi, joten on hyvä varmistaa, ettei työyksikössä ole samanaikaisesti meneillään muita isoja kehittämishankkeita tai muutoksia (Surakka 2009, 97). Työterveyslaitoksen toteuttaman Työaikojen muutosten ja kehittämisinterventtioiden vaikutukset työturvallisuuteen, työhyvinvointiin ja työuriiin -hankkeen tutkimushaastatteluihin kävi ilmi, että eräällä toimialalla yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta luovuttiin, sillä sairaanhoitopiirissä oli meneillään paljon muitakin muutoksia ja työntekijät

suunnittelivat työaikoja painottaen enemmän omia tarpeitaan (Härmä ym. 2019, 52).

Ongelmia työvuorosuunnittelussa voikin muodostua, jos yhteisiä pelisääntöjä ei noudateta tai työaika-autonomiaa toteutetaan vain yksilön eikä koko työyksikön tarpeista lähtien. Työntekijöiden suhtautuminen työaika-autonomiaan voi vaihdella niin, että osa pitää ehdottomasti kiinni omasta suunnitelmastaan, kun taas osa suhtautuu joustavasti työvuorojen suunnitteluun. (Koivumäki ym. 2005, 16; Baily ym. 2007, 72; Unkila 2008, 14; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 82; Alamursula 2016, 67–68.) Työaika-autonomian yhteydessä esille on tullut myös ”nopeat syövät hitaat” -ilmiö, jossa ensimmäiseksi suunnittelemaan ehtivät valitsevat halutuimmat vuorot ja myöhemmin suunnitteleville jää jäljelle jääneet vuorot (Hung 2002, 37; Koivumäki ym. 2005, 15; Silvestro & Silvestro 2008, 100–101; Kokkonen 2016, 20, 38–39).

Kokemus työvuorojen epäoikeudenmukaisesta jakautumisesta tai toisten suosimisesta voi aiheuttaa mielipahaa, kynnisyttä ja työmoraalin laskemista. Tämä on tuttu ongelma perinteisessä työvuorosuunnittelussa, mutta se voi jatkua eri muodossa myös työaika-autonomiaa toteutettaessa. (Silvestro & Silvestro 2008, 101.) Työaika-autonomia ei välttämättä toteudu kaikissa työyhteisössä yhtä hyvin, sillä hankaluuksia voivat tuoda juuri yhteistyön toimimattomuus, oikeudenmukaisuuden ja joustavuuden toteutumattomuus sekä ajanpuute (Hakola 2005, 15). Joissakin tutkimuksissa työaika-autonomiaa on kuvattu monimutkaisena, aikaa vievänä ja tehottomana työvuorosuunnittelumallina (Kullberg ym. 2016, 531).

Työvuorosuunnittelun lähtökohtana on aina kunkin yksikön toiminta ja terveydenhuollon yksiköt poikkeavat suurestikin toisistaan jopa samassa organisaatiossa. Näin ollen työvuorosuunnittelun järjestämiseen ei voida antaa yleispätevää ohjetta, mutta onnistuneiden esimerkkien ja myönteisten tulosten avulla voidaan kuitenkin auttaa muita eteenpäin. Jokaisen yksikön on käytävä läpi oma kehitysprosessinsa, tunnistettava oman työyhteisön pelisääntöjen rajat ja opittava muuntelemaan niitä. (Koivumäki ym. 2005, 27; Surakka 2009, 100; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 55–57.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimusstrategiana kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmän valintaa ohjaa ymmärrys siitä, minkälaista tietoa tutkimuksella halutaan tavoitella (Vilkkä 2015, 63). Tässä opinnäytetyössä päädyttiin hyödyntämään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, sillä tavoitteena oli saada syvällisempää tietoa työaika-autonomian toteutumisesta ja autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyvistä kokemuksista klinisissä laboratorioissa. Tutkimus sai alkunsa 31.10.2018 toimeksiantajaorganisaation edustajien kanssa käytössä tapaamisessa, jossa keskusteltiin tutkimusideasta, tutkimuksen tavoitteista ja työaika-autonomiaan liittyvistä käytännönläheisistä kysymyksistä.

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tyypillisiin piirteisiin kuuluu kokonaisvaltainen tiedonhankinta ja ihmisten suosiminen tiedon keruun instrumenttina. Aineiston hankinnassa käytettävien laadullisten metodien kautta tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Tällaisia laadullisia metodeja ovat esimerkiksi teemahaastattelu, ryhmähaastattelu ja osallistuva havainnointi. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän keinoin pyritään tavoittamaan ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta ja tutkimukseen osallistujille annetaan mahdollisuus kertoa todellisuudestaan sellaisena kuin he sen itse näkevät (Kylmä & Juvakka 2007, 24; Vilkkä 2015, 118). Asenteita, arvoja, tarpeita ja odotuksia selvittämällä saadaan tarpeellista tietoa, joka auttaa ymmärtämään ja selittämään tutkimuskohdetta. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin esimerkiksi toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkimuksen aihe huomioiden on mielekkäintä valita haastateltavat asiantuntemuksensa tai omakohtaisen kokemuksensa perusteella (Hirsjärvi ym. 2009, 164; Vilkkä 2015, 135; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Autonominen työvuorosuunnittelu on yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, jonka toteuttamiseen osallistuvat niin esimiehet kuin työntekijätkin. Monipuolisten näkemysten

saamiseksi ja kokonaiskuvan muodostamiseksi haastateltaviksi haluttiin sekä kliinisten laboratorioiden esimiehiä että työntekijöitä, jotka yhdessä toteuttavat autonomista työvuorosuunnittelua.

Haastateltavia valittaessa olisi suotavaa, että heillä olisi suhteellisen samanlainen kokemusmaailma, kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja kiinnostusta keskustella tutkimusaiheesta (Eskola & Suoranta 2005, 66; Kylmä & Juvakka 2007, 80). Tässä tutkimuksessa haastateltavilta edellytettiin vähintään vuoden kokemusta autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Haastatteluihin osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja soveltuvien henkilöiden omaan halukkuuteen osallistua tutkimukseen.

Tutkimuksen avulla haluttiin lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, josta tutkittua tietoa on vielä vähän. Määrällisillä tutkimusmenetelmillä olisi ollut haastavaa saada kokonaisvaltaista kuvaa ilmiöstä, johon liittyy erilaisia kokemuksia ja tulokinnan mahdollisuuksia. Työaika-autonomiasta kliinisissä laboratorioissa ei juuri-kaan ole aiempaa tutkittua tietoa ja ilmiöön liittyy yksilöllisiä toteuttamistapoja, jonka vuoksi kokemuksia haluttiin kerätä kolmesta kliinisestä laboratoriosta.

Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä aineiston keräämisen tavoitteena on aineiston sisällöllinen laajuus pikemminkin kuin aineiston määrä kappaleina. Olennaiseksi laadullisessa tutkimusmenetelmässä muodostuu tutkimuskysymysten muoto, joiden avulla pyritään varmistamaan tutkimuksen sisällöllinen laatu. (Vilkkä 2015, 129.) Sen sijaan, että pyrittäisiin tilastollisiin yleistyksiin, laadullisen tutkimuksen avulla pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta ilmiölle (Vilkkä 2015, 150; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98).

Laadullisella tutkimuksella ei ole mahdollista saada tilastollisesti yleistettävää tietoa, koska lähtökohtana on ihminen ja tutkimusaineisto perustuu kertomuksiin, tarinoihin ja merkityksiin (Kylmä & Juvakka 2017, 16). Vaikka kvalitatiivinen tutkimus ei pyri yleistämään määrällisen tutkimuksen tavoin, voidaan tutkimustuloksia mahdollisesti soveltaa vastaavissa tilanteissa (Kananen 2014, 75).



## 5.2 Teemahaastattelu ja aineiston keruu

Haastattelu on joustava tapa kerätä aineistoa, sillä se antaa haastattelijalle mahdollisuuden säädellä aineiston keruuta tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Muihin tiedonkeruunmuotoihin verrattuna haastattelun etuna on, että haastattelijan on mahdollista toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa (Hirsjärvi ym. 2009, 205; Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Haastatteluja on monenlaisia ja ne voidaan toteuttaa esimerkiksi yksilö- tai ryhmähaastatteluina (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61; Hirsjärvi ym. 2009, 210).

Tässä tutkimuksessa aineiston keruumenetelmänä käytettiin yksilöhaastatteluina toteutettua teemahaastattelua, sillä kullekin haastateltavalle haluttiin antaa mahdollisuus kertoa juuri omista henkilökohtaisista kokemuksistaan työaika-autonomiaan liittyen. Teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi ja avoimuudessaan se on lähellä syvähaastattelua (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48; Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 29; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Teemahaastattelun aihepiirit eli teema-alueet on etukäteen määrätty, mutta niiden järjestys ja laajuus voi vaihdella haastattelusta toiseen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48; Vilkka 2015, 124; Eskola ym. 2018, 29–30; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88).

Eskolan, Lähtin ja Vastamäen (2018, 41) mukaan teemojen muodostaminen on mahdollista tehdä intuition, kirjallisuuden tai teorian perusteella ja hyvässä tutkimuksessa hyödynnetään kaikkia edellä mainittuja keinoja. Teemahaastattelun avulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti, joten teemat muodostettiin opinnäytetyön kolmesta tutkimuskysymyksestä (Kananen 2014, 72; Eskola ym. 2018, 28; Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Tutkimuskysymykset muodostivat siis kolme haastatteluteemaa käsittäen työaika-autonomian toteutumisen, kokemukset autonomisesta työvuorosuunnittelusta ja autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisen.

Teemahaastattelurungon tulisi muistuttaa enemmänkin teema-alueluetteloa kuin pitkää yksityiskohtaista kysymyslistaa. Tutkijan on kuitenkin syytä varautua tilanteisiin, joissa keskustelua täytyy herättää ja ohjata teemoihin liittyvillä valmiilla kysymyksillä. Tutkijan tueksi teemahaastattelurunkoon (liite 4) laadittiin käytännöstä, kirjallisuudesta ja teoriasta tuttuja havaintoja haastattelukysymysten muotoon. Haastatteluihin varattiin kuitenkin runsaasti aikaa ja tavoitteena oli luoda luontevia keskustelutilanteita, joissa haastateltavilla oli mahdollisuus vapaasti kertoa kokemuksistaan ja tarkentaa teemoja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66–67; Eskola ym. 2018, 42.)

Kysymysten yksiselitteisyyden ja ymmärrettävyyden varmistamiseksi tutkija suoritti toukokuussa 2019 myös yhden koehaastattelun bioanalyttikolle, jolla oli kokemusta työaika-autonomiasta (Vilka 2015, 130). Ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja toteutetun koehaastattelun avulla oli mahdollista testata teema-alueiden toimivuutta ja saada kokemusta itse haastattelutilanteesta (Hirsjärvi ym. 2009, 211). Ennen tutkimushaastatteluja tutkija kirjoitti auki omat lähtökohdat, ennakkokäsitykset ja ennako-oletukset työaika-autonomiaan liittyen. Tällä tavoin tutkijan oli myöhemmin mahdollista kyseenalaistaa oma esiyymmärryksensä ja laajentaa ymmärrystään tutkimuksen avulla. (Vilka 2015, 171–172.)

Alustava tiedustelu tutkimukseen osallistumisesta tehtiin puhelimitse keväällä 2019 Fimlab Laboratoriot Oy:n Päijät-Hämeessä toimivaan kliinisen kemian laboratorioon ja kahteen muuhun kliiniseen laboratorioon, joissa tiettävästi oli käytössä autonominen työvuorosunnittelu. Tarvittaessa empiiriseen vaiheeseen soveltuvia kliinisiä laboratorioita olisi etsitty myös muualta Suomesta, mutta sekä SataDiag että Tykslab vahvistivat soveltuvuutensa ja osallistumishalukkuutensa tutkimukseen. Toimeksiantajaorganisaation kanssa solmittiin opinnäytetyösopimus ja kahteen muuhun organisaatioon haettiin tutkimusluvut organisaatioiden omien tutkimuslupakäytäntöjen mukaisesti. Opinnäytetyösopimus allekirjoitettiin 24.4.2019. Tutkimuslupa Satakunnan sairaanhoitopiiriin myönnettiin 20.5.2019 ja Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin 27.5.2019.

Opinnäytetyösopimuksen solmimisen ja tutkimuslupien myöntämisen jälkeen kunkin kliinisen laboratorion esimiestä lähestyttiin puhelimitse ja sovittiin haastat-

telujen toteutuksesta. Esimiehet välittivät tutkimuksen saatekirjeen (liite 5) soveltuville haastateltaville. Saatekirjeessä tutkimuksen osallistujaa informoitiin tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta, osallistumisen vapaaehtoisuudesta, anonymiteetin säilyttämisestä ja osallistujan mahdollisuudesta vetäytyä tutkimuksesta (Kylmä & Juvakka 2007, 149).

Kliinisten laboratorioiden esimiehet ilmoittivat tutkijalle yksikölleen ja valikoituille haastateltaville parhaiten sopivista haastatteluajankohdista. Kaikki haastattelut toteutettiin vuoden 2019 touko-heinäkuussa. Haastatteluita tehtiin yhteensä 12 ja haastatteluihin osallistui kustakin kolmesta kliinisestä laboratoriosta yksikön esimies ja kolme työntekijää. Jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa kiinnitettiin huomiota tutkimusasetelmaan ja käytettävissä oleviin resursseihin, jolloin kahdentoista haastattelun ajateltiin muodostavan riittävän kattavan empiirisen aineiston (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97; Vilka, Saarela & Eskola 2018, 195).

Aineiston riittävyttä tarkasteltaessa laadullisessa tutkimuksessa puhutaan yleensä myös saturaatiosta eli kylläntymispisteestä, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eikä lisääaineiston avulla saavuteta enää uutta tietoa (Hirsjärvi ym. 2009, 182; Vilka 2015, 152; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 110; Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). Empiirisen vaiheen edetessä tutkimushaastatteluissa alkoi esiintyä toistuvuutta, mutta kylläntymispisteen saavuttamista ei voida pitää tämän tutkimuksen kannalta toimivana kriteerinä. Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu ajatus siitä, että kaikki tapaukset ovat ainutlaatuisia ja yksittäisen ihmisen omakohtainen kokemus on aina ainutkertainen (Hirsjärvi ym. 2009, 182; Vilka 2015, 152–153).

Haastattelut toteutettiin työajalla haastateltavien työhuoneessa, neuvottelutilassa tai vastaavassa tarkoitukseen varatussa rauhallisessa tilassa. Ennen haastattelua haastateltavat saivat halutessaan vielä uudelleen luettavakseen saatekirjeen ja lisäksi jokainen haastateltava allekirjoitti suostumuslomakkeen (liite 6). Haastattelutilanteissa tutkija pyrki käyttäytymään tehtäväkeskeisesti, puolueettomasti ja luottamuksellisuutta luoden (Hirsjärvi & Hurme 2008, 96–97). Kaikista haastatteluista muodostui keskustelunomaisia vuorovaikutustilanteita ja ne sujuivat hy-

vin. Haastattelut tallennettiin Olympus VN-733PC -sanelimella ja haastatteluaineistoa kertyi kokonaisuudessaan 556 minuuttia. Haastattelut kestivät 30-60 minuuttia, keskimäärin 46 minuuttia.

Haastattelut litteroitiin eli muutettiin tekstimuotoon mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen, jolloin haastattelut olivat vielä tutkijan tuoreessa muistissa. Litterointi on työlästä ja vie paljon aikaa, mutta se myös helpottaa tutkimusaineiston analysointia ja lisää tutkijan ja tutkimusaineiston välistä vuoropuhelua, jonka vuoksi tutkija päätti litteroida haastattelut sanasta sanaan itse (Kylmä & Juvakka 2007, 211; Vilka 2015, 137). Litteroitua tekstiä kertyi kokonaisuudessaan 215 sivua kirjasintyypillä Arial, kirjasinkoolla 12 ja rivivälillä 1.

### **5.3 Aineiston analyysi**

Aineiston keruun ja litteroinnin jälkeen aineisto täytyy analysoida, jotta tutkimuksen tulokset saadaan näkyviin (Kylmä & Juvakka 2007, 112). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmänä käytettiin induktiivista eli aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jota on aiheellista käyttää silloin, kun asiasta ei juuri tiedetä tai aikaisempi tieto on hajanaista (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 167).

Yleisesti sisällönanalyysi voidaan määritellä menettelytavaksi, jolla on mahdollista analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysin avulla tutkittava ilmiö pyritään kuvaamaan tiivistetyssä muodossa kokonaisuutena, jossa esitetään käsitteet, niiden hierarkia ja mahdolliset suhteet toisiinsa. Sisällönanalyysi voidaan tehdä joko induktiivisesti eli aineistolähtöisesti tai deduktiivisesti, jolloin analyysi tehdään aikaisempaan tietoon perustuvaa luokittelurunkoa hyödyntämällä. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 3; Kyngäs ym. 2011, 139.) Sisällönanalyysin avulla tutkimusaineistosta etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimusaineistosta pyritään löytämään esimerkiksi jonkinlainen toiminnan logiikka tai tyypillinen kertomus, tyyppikertomus. (Vilka 2015, 163.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina, jossa aineisto redusoidaan eli pelkistetään, klusteroidaan eli ryhmitellään ja lopulta abstrahoidaan eli luodaan teoreettiset käsitteet. Tämän opinnäytetyön sisällönanalyysi toteutettiin mukailen Tuomen ja Sarajärven (2018, 123) esittämän aineistolähtöisen sisällönanalyysin eri vaiheita, jotka on esitetty kuvassa 4.



KUVA 4. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi (mukaien Tuomi & Sarajärvi 2018, 123)

Haastatteluiden ja litteroinnin jälkeen aineisto oli tutkijalle jo hyvin tuttu. Lisäksi tutkijalla oli haastatteluiden aikana tehtyjä muistiinpanoja, jotka helpottivat aineiston käsittelyä. Aineisto oli kuitenkin hyvin laaja ja kerätty kolmesta eri organisatiosta, jonka vuoksi aineistoa järjesteltiin aluksi eri tavoin. Tutkija pyrki ensin syventämään ymmärrystään kunkin yksikön haastatteluaineistosta, jonka jälkeen oli mahdollista tarkastella aineistoa kokonaisuutena. Aineisto järjesteltiin myös haastatteluteemoittain ja -kysymyksittäin erillisiin Word-tiedostoihin, jotta aineiston jäsentäminen oli helpompaa.

Aineistoon syventymisen jälkeen koko aineisto luettiin jälleen uudelleen pitäen mielessä tutkimuskysymykset ja käyttäen analyysiyksikkönä yksittäistä lausetta tai ajatuskokonaisuutta. Tällä tavoin aineistosta poimittiin erillisiin Word-tiedostoihin tutkimuskysymyksiin vastaavat lauseet ja ajatuskokonaisuudet. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.) Alkuperäisilmaisut redusointiin eli niistä muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia (liite 7). Pelkistämisen tarkoituksena on karsia epäolennainen informaatio ja tiivistää merkitykselliset ilmaisut niin, että tutkimuksen kannalta tärkeä sisältö säilyy (Kylmä & Juvakka 2007, 117; Vilka 2015, 164).

Pelkistetyt ilmaukset siirrettiin taulukkoon uuteen Word-tiedostoon, jossa samansisältöiset pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin samaan alaluokkaan. Kaikki pelkistetyt ilmaisut käytiin huolellisesti läpi ja jokainen ryhmiteltiin alaluokkaan, joka nimettiin ryhmän sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Alaluokista muodostettiin edelleen yläluokkia, jotka nimettiin aineistosta esille tulevan aiheen mukaan. Yläluokat yhdistettiin vielä yhdistäväksi luokaksi, joka muodostui tutkimuskysymyksestä ja haastatteluteemasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.) Tällä tavalla analyysi eteni aineiston redusoinnin, klusteroinnin ja abstrahoinnin kautta ja lopulta muodostui kolme taulukkoa, joiden sisältö vastaa kolmeen tutkimuskysymykseen (liite 8).

## 6 TULOKSET

### 6.1 Taustatiedot

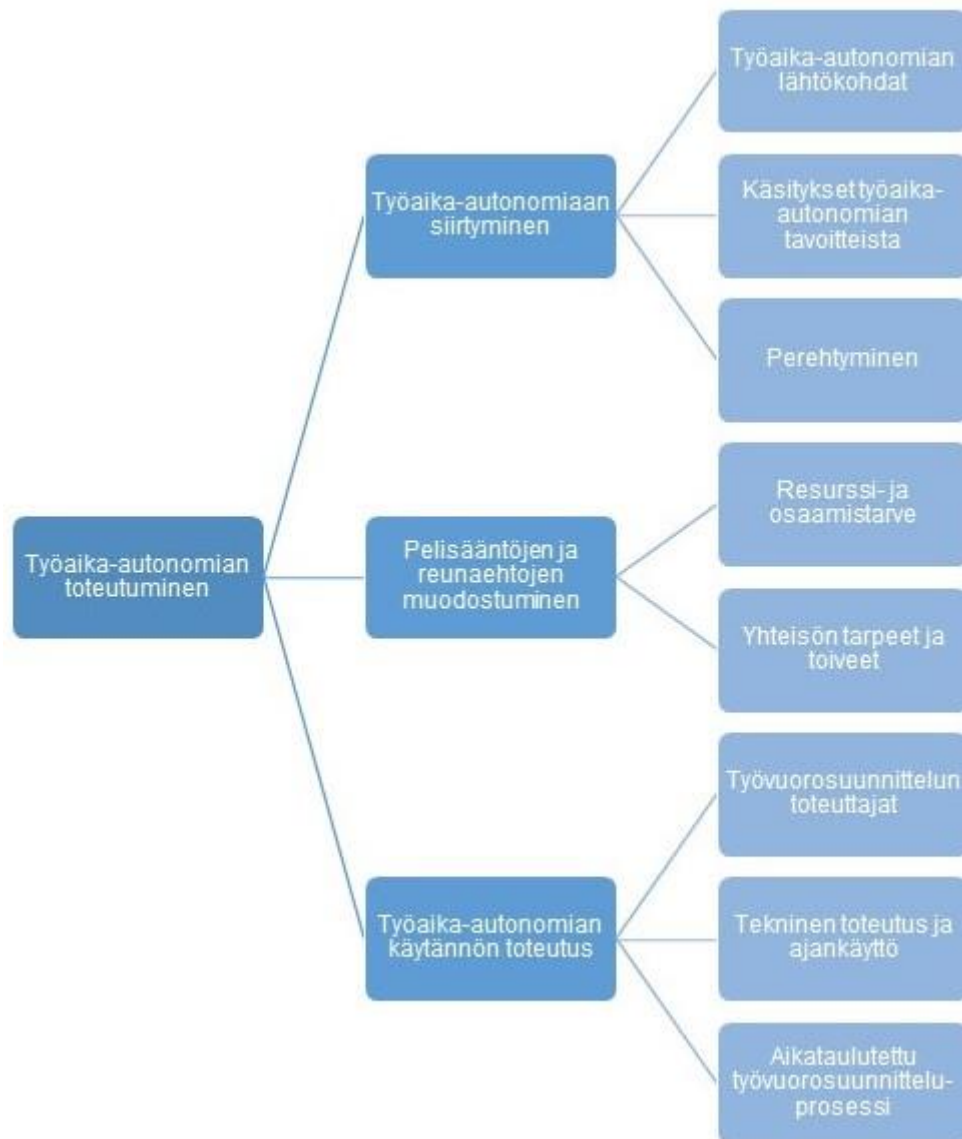
Kaikilla haastatteluihin osallistuneilla (n=12) oli laboratoriohoitajan tai bioanalyytikon koulutus. Tämän lisäksi esimiestehtävissä toimivat haastateltavat olivat saaneet koulutuksen esimiestyöhön tai suorittaneet johtamiseen liittyvän tutkinnon. Kaikki haastatteluihin osallistuneet olivat naisia. Haastateltavien ikä vaihteli 28-61 vuoden välillä, keski-ikä ollessa 48 vuotta. Työaika-autonomiasta haastateltavilla oli kokemusta keskimäärin 5 vuotta.

Haastateltavat toimivat erilaisissa ja osittain myös päällekkäisissä rooleissa työaika-autonomian toteuttamisessa. Haastateltava saattoi esimerkiksi olla kolmivuorotyöntekijä, joka osallistui omien työvuorojensa suunnitteluun ja tämän lisäksi toimi työvuorosuunnittelijana. Karkeasti jaoteltuna voidaan sanoa, että aineisto muodostuu yksiköiden esimiesten (n=3), työvuorosuunnittelijan tehtävässä toimivien (n=3) ja työntekijöiden (n=6) haastatteluista.

Edellä esitetyn jaottelun mukaisia haastateltavia osallistui tutkimukseen jokaisesta kolmesta kliinisestä laboratorioista, jonka vuoksi aineiston voidaan ajatella edustavan monipuolisesti eri näkökulmia ja kokemuksia kustakin yksiköstä. Kaikilla haastatteluihin osallistuneilla työntekijöillä oli valmius tehdä kolmivuorotyötä ja suurin osa heistä teki yövuoroja säännöllisesti.

### 6.2 Työaika-autonomian toteutuminen

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä etsittiin vastauksia työaika-autonomian toteutumisesta kliinisissä laboratorioissa. Sisällönanalyysin avulla aineistosta muodostui kolme yläluokkaa ja kahdeksan alaluokkaa, jotka on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Työaika-autonomian toteutuminen kliinisissä laboratorioissa

### 6.2.1 Työaika-autonomiaan siirtyminen

#### Työaika-autonomian lähtökohdat

Haastateltavat toivat ilmi, että aloite työaika-autonomian käyttöönotosta oli useimmiten ollut työntekijöiden toive, joka toteutuakseen vaati aina esimiesten, henkilöstöhallinnon ja ylemmän johdon tukea. Autonominen työvuorosuunnittelu oli saattanut tulla osaksi yksikön toimintakulttuuria vuosien saatossa niin, että pelkästään muutamien työvuorotoiveiden kirjaamisesta oli kasvettu yhä kokonaisvaltaisemmin kohti yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Työntekijöiden osallistuminen työvuorosuunnitteluun koettiin tällöin yhteisön normaalina ja vakiintu-



neena toimintatapana, jota haluttiin laajentaa ja jatkaa työaika-autonomian muodossa. Ainakin yhdessä yksikössä työaika-autonomian käyttöönotosta ja pilotoinnista päätettiin TPD- eli työpaikkademokratiakokouksessa. Pilotoinnin jälkeen henkilöstölle tehtiin kysely siitä, halutaanko työaika-autonomian kehittämistä jatkaa ja ottaa toimintamalli kokonaisvaltaisesti käyttöön.

*Me on haluttu sitä. Meillä oli mahdollisuus, niin uskon, että meidän koko osasto on sitä halunnut. Se kuitenkin mahdollistaa niin paljon niiden toiveiden esittämisen ja paremman huomioimisen. Me saatiin ensimmäiset tiedot tästä ja sen jälkeen, kun oli mahdollista siirtyä kokonaan tähän, silloin meillä oli vaan toiveet, että pikkuhiljaahan siihen lähetettiin mukaan ja siitä on jo enemmän aikaa. Sitten kun oli mahdollista liittyä autonomisen työvuorosuunnittelun pilotiksi, niin me oltiin ihan heti valmiita siihen ja se oli ihan yhteinen sopimus, siitä tehtiin TPD-kokoukset ja kaikki. Niin kuin kuuluukin tietty ja päädyttiin siihen, että ilman muuta. H7*

### **Käsitykset työaika-autonomian tavoitteista**

Haastateltavien käsitysten mukaan autonominen työvuorosuunnittelu oli alun perin otettu yksikössä käyttöön sen vuoksi, että työntekijöille haluttiin tarjota paremmat vaikutusmahdollisuudet työvuorojensa suunnitteluun. Työaika-autonomian uskottiin edistävän työssä jaksamista kuormittavassa kolmivuorotyössä ja lisäävän työtyytyväisyyttä.

*Luulen että sen takia, että työntekijät pysyisivät onnellisempina, että saa suunnitella omaa listaansa ja saa suunnitella elämäänsä. Kun meillä on kolmivuorotyötä ja se on epäsäännöllistä, että on aamua, iltaa, yötä, kaikkea sekaisin, niin oma elämä pysyy hallinnassa, kun pystyy vaikuttamaan työvuoroihin. H12*

Autonomisen työvuorosuunnittelun ajateltiin myös helpottavan työvuorosuunnittelijan työtä, sillä suurissa yksiköissä monien kymmenten työntekijöiden yksilöllisten työvuorotoiveiden ja osaamisen huomioiminen nähtiin haastavana ja aikaa vievänä tehtävänä.

*Se on helpottanut varmaan suunnattomasti listan laatijaa ja ylipäättäen... ennen kaikki oli jossain toivelistan varassa ja ihmisillä on monen näköisiä toiveita, niin semmoiseen on tosi vaikea kirjata ne kaikki. Meillä on kuitenkin niin paljon ihmisiä, on meitä yli XX. Niin se on ehkä helpompaa, että jokainen saa laittaa sinne ne omat ja sitten yksi ihminen katsoo vielä lopuksi, että kaikki on ok. H5*

*Työvuorosuunnittelu on tosi haastavaa sen suhteen, että siellä on henkilökuntaa paljon, XX vakanssia. On paljon keikkalaisia töissä ja määräaikaisia sijaisia. Meillä on monta tiimiä eli osaamisryhmää. Osittain on ristiinosaamista tiimien välillä, osittain taas ei. Työvuorosuunnittelijan on ihan hirveän vaikea miettiä XX ihmisen aivoilla, miten se työvuorosuunnitelma olisi paras toteuttaa. Jokaisella on minun mielestä omat mieltymykset siihen, miten tätä työtä jaksaa tehdä ja nyt työvuorosuunnittelijan ei tarvitse enää ajatella sitä muiden puolesta. H8*

Muutama haastateltava toi esille, että kolmivuorotyössä on tärkeitä saada tietää työvuoronsa mahdollisimman pitkälle ja työaika-autonomian avulla työvuoroluettelot kyettiin julkaisemaan hyvissä ajoin.

*...minun mielestä tosi hyvä just tämmöisessä isossa yksikössä, kun on muuten aika haasteellista se työvuorolistan teko. Nyt kun meillä on sitä tehty, niin meillä tulee niin ajoissa ne listat valmiiksi. Se on tosi tärkeitä, kun tehdään kolmivuorotyötä, että mahdollisimman pitkälle tietää omat työvuoronsa, niin kaikki tällaiset asiat ainakin on vaikuttanut varmaan... H6*

## **Perehtyminen**

Useat esimiehet ja työvuorosuunnittelijat kertoivat perehtyneensä työaika-autonomiaan toisten yksiköiden kokemuksista ja käytännöistä oppimalla sekä saamalla koulutusta autonomisen työvuorosuunnittelun tekniseen toteutukseen. Osa oli myös itsenäisesti lukenut työaika-autonomiaan liittyvää kirjallisuutta ja hakeutunut aiheeseen liittyviin koulutuksiin. Moni oli itse toiminut aktiivisena kehittäjänä työaika-autonomiaan siirryttäessä.

*...oli yksiköitä, jotka olivat jo aloittaneet. Eli heitä konsultoitiin ja heidän kokemuksia käytiin läpi silloin alkuun. H1*

*Minä olen saanut ison tuen tuolta henkilöstöpalveluiden puolesta... meidän Titanian pääkäyttäjältä olen saanut korvaamattoman avun tähän alkuun. H8*

Työntekijöille oli työaika-autonomian käyttöönottovaiheessa pidetty koulutuksia ja luentoja työaika-autonomiasta. Haastateltavat kertoivat uusien työntekijöiden perehdytyksen koostuvan lähinnä pelisääntöjen ja reunaehtojen läpikäymisestä sekä työvuorosuunnitteluohjelman käytön ja työvuorokoodien opettelusta.

*Sitten kävi työkykykoordinaattori luennoimassa meidän henkilökunnalle, että mitä hyötyjä tämän tapaisesta työvuorosunnittelusta voi olla. H8*

*Kun meille tulee uusi työntekijä, niin meillä on olemassa ne pelisäännöt, mitkä he voivat siihen alkuun lukea ja sitten jos siitä herää jotain kysymyksiä, niin niitä saa esittää. Sitten ihan sitä teknistä, että miten se ohjelma toimii. H8*

*No kyllä meille kaikille on perehdytetty ne peruskoodit ja miten ne merkistöt menevät. Ja muutenkin, miten käytännössä ne toiveet laitetaan ja millaiset säännöt meillä on niihin ja mitä eri vaiheissa toivotaan. H11*

## **6.2.2 Pelisääntöjen ja reunaehtojen muodostuminen**

Eri yksiköissä työvuorosunnitteluun liittyviä sääntöjä kutsuttiin pelisäännöiksi, reunaehdoiksi ja kriteereiksi. Osa haastateltavista kuvasi pelisääntöjen tarkoittavan työyhteisön toiminta- ja vuorovaikutustapoja sekä käytöstapoja. Pelisäännöt saattoivat olla yhteiset koko organisaatiossa. Yhden yksikön haastateltavat nimitivät kaikkia työvuorosunnitteluun liittyviä sääntöjä yksiselitteisesti pelisäännöiksi. Haastateltavien enemmistön mukaan työehtosopimuksen työvuorosunnittelulle asettamia rajoitteita ja yksiköiden yksilöllisiä, työyhteisön yhdessä laatimia ehtoja ja sääntöjä työvuorosunnittelulle kutsuttiin reunaehdoiksi tai kriteereiksi.

Työaika-autonomian pilotointivaiheessa yksikön esimies oli saattanut laatia alustavat pelisäännöt esimerkiksi muiden yksiköiden pelisääntöjä omaan yksikköönsä soveltamalla. Tämän jälkeen luonnostelma pelisäännöistä oli työntekijöiden nähtävillä useamman viikon ajan ja jokaisen työntekijän oli mahdollisuus ehdottaa muutoksia siihen. Pelisäännöt hyväksyttiin yhteisessä TPD-kokouksessa, jossa päätettiin yhteisöllisen työvuorosunnittelun käyttöönotosta pilotointivaiheen jälkeen. Ainakin puolen vuoden ajan viikkokokouksissa keskusteltiin säännöllisesti pelisäännöistä ja niiden toimivuudesta, kunnes ne muodostuivat mahdollisimman hyvin kyseisen yksikön ja työyhteisön tarpeita palveleviksi. Haastateltavien kertomuksista tuli hyvin esille, että reunaehtojen muodostumiseen vaikuttivat vahvasti sekä yksikön resurssi- ja osaamistarve että työyhteisön tarpeet ja toiveet.

## Resurssi- ja osaamistarve

Kaikissa yksiköissä lähtökohtana oli, että tuntien tasaamisesta vastasi työvuorosuunnittelija työvuorolistan hienosäätövaiheessa. Eräässä yksikössä osa työntekijöistä oli alkanut oma-aloitteisesti suunnitella myös omia lyhennyksiään, mutta tällä nähtiin olevan epäsuotuisa vaikutus töiden sujumiseen esimerkiksi aamu- ja iltavuorojen taitekohdissa. Osa haastateltavista toi esille, että heidän yksikössään työvuorosuunnitteluohjelman viestikenttää hyödynnetään myös lyhennysten toivomisessa. Työntekijöiden oli siis viestikentän kautta mahdollista toivoa työvuorosuunnittelijan sijoittavan työajanlyhennyksen johonkin tiettyyn ajankohtaan.

*Työntekijöillä on mahdollisuus viestittää siellä, jos haluaa tiettyinä päivinä lyhennystä, jos on joku hammaslääkäri tai lääkärikäynti. Meillä ei ole hienosäätömahdollisuutta työntekijöillä, että suunnittelija tekee sen hienosäädön. Niin työntekijä näkee siellä suunnitellessa myös sen, kuinka paljon lista jää vajaaksi tai ylitse. Että mitenkä ne yli menevät tai ali jäävät tunnit sijoitetaan, niin monta kertaa työntekijöillä on myös ehdotuksia siitä. H9*

Haastatteluissa ilmeni, että eri yksiköissä kaikki työntekijät eivät tehneet kolmivuorotyötä, vaan joukossa oli myös aamu- ja iltavuorojen tekijöitä. Osa haastateltavista kertoi, että heidän yksikössään tällaisten henkilöiden toivottiin tekevän suhteessa enemmän iltavuoroja kuin niiden, jotka tekivät myös yövuoroja. Tällä pyrittiin tasaamaan työaikojen kuormittavuutta henkilöstön kesken. Jokaisessa yksikössä työvuorosuunnitteluprosessi lähti liikkeelle yövuorojen sijoittelusta ja yövuorojen koettiin määrittävän pitkälti koko työvuorolistan muodostumista.

*Me saadaan aina sähköposti-ilmoitus, että nyt aletaan suunnittelemaan listaa ja siinä on yleensä varmaan yksi viikko aikaa, että laiteetaan ensimmäiset, ne yövuorot. Ja sitten on jotain prioriteetteja, viikonloppuvapaita. Että ne yövuorot sitten sanelee aika paljon sitä. H5*

*...ne yövuorot on aina vähän niin kuin pohjana siinä suunnittelussa. H8*

*Yövuorojen ympärille käytännössä suunnittelen, että siitä se oikeastaan kaikki lähtee, että miten ne yövuorot sijoittuu, että sen mukaan tulee vaikka vapaapäivät. H11*

Osaamisensa mukaisesti yksikön työntekijät jakautuivat esimerkiksi päivystäjiin eli kolmivuorotyöntekijöihin ja muihin työntekijöihin. Työntekijät saatettiin jaotella osaamisensa mukaan myös useampaan tiimiin tai ryhmään. Tällaiset tiimit tai

ryhmät saattoivat muodostua esimerkiksi kliinisen kemian, hematologian, verikeskuksen ja eritelaboratorion osajista. Työntekijällä saattoi olla osaamista myös jaoteltujen tiimien tai ryhmien välillä, jolloin puhuttiin ”ristiinsaamisesta”. Kaikilta työntekijöiltä edellytettiin osallistumista ja työvuorojen suunnittelemista myös näytteenottotyöhön. Käytännössä työntekijät kykenivät työvuorosuunniteluohjelmassa seuraamaan osaamiensa työpisteiden tai oman tiimensä miehitystilannetta ja näin ollen yksikön osaamistarpeen täyttymistä kussakin työvuorossa.

Laadittujen työvuorojen alkamis- ja päättymisajankohtiin vaikuttivat muun muassa asiakasvirrat ja osastojen tarpeet. Esimerkiksi aamukuudelta alkava aamuvuoro saatettiin kokea haasteellisena työntekijöiden henkilökohtaisen elämän käytännön järjestelyiden vuoksi, mutta autonomisen työvuorosuunnittelun avulla jokaisen oli mahdollista sijoitella tällainen työvuoro itselleen parhaiten sopivaan ajankohtaan työvuorolistassa. Haastateltavat kertoivat, että tällaisiin poikkeaviin ajankohtiin sijoittuvien työvuorojen suunnittelusta voitiin sopia myös reunaehdoissa, jotta niiden tekeminen jakaantuisi tasapuolisesti kaikille työntekijöille.

Kaikissa yksiköissä työntekijöiden oli mahdollista suunnitella itselleen työvuorojen lisäksi myös määriteltyjä työpisteitä. Näiden työpistevuorotoiveiden määrää oli yleensä kuitenkin rajattu reunaehdoissa, jotta jokaisen työntekijän oli mahdollista pitää osaamistaan yllä säännöllisen työkierron avulla määriteltyjä työpistevuoroja suunnittelemalla. Poikkeuksena tähän käytäntöön oli yksikkö, jossa haastateltavien mukaan oli mahdollista suunnitella itselleen työvuoron lisäksi myös työpiste jokaiseen vuoroon. Mahdollisuus suunnitella työpistevuoroja koettiin osaamisen kannalta tärkeäksi. Määrällisesti rajoitetuista työpistevuorotoiveista ei mielellään luovuttu, ellei työntekijällä ollut mahdollisuutta saada vaihdossa vastaavaa työpistevuoroa johonkin toiseen ajankohtaan työvuorolistassa. Osaamisen ylläpidon lisäksi työpistevuorojen suunnittelun koettiin tuovan ennakoitavuutta ja vaihtelua työvuorolistoihin.

*Kyllä minun mielestä se on ihan kiva, että pystyy tietyllä tavalla vaikuttamaan siihen, miten ne vuorot menee. Ja sitten niitä työpistevuoroja, että ottaa tasaisesti, ettei ne ole kaikki samalla viikolla. Minä olen tykännyt. Kun on joka viikolla joku (työpistevuoro), niin tavallaan tiedät edes yhden päivän mitä teet, niin kuin etukäteen jo. H3*

Vuosilomilla kerrottiin olevan vaikutusta reunaehtoihin osaamistarpeen vuoksi. Esimerkiksi kesällä reunaehtoja muutettiin niin, että ilta-, yö- ja viikonloppuvuoroja sai tehdä normaalia enemmän, sillä kesälomien takia osaajia oli vähemmän, eikä sijaisten perehdytys kattanut laajaa osaamista, jota päivystystyössä edellytetään. Muutama haastateltava toi esille kesäajan tuovan haasteita myös työkiertoon ja osaamiseen silloin, kun sijaiset perehdytetään johonkin tiettyyn työpisteeseen ja muiden työntekijöiden mahdollisuus suunnitella näitä työpistevuoroja heikkenee. Lisäksi useamman arkipyhän sijoittumisella työvuorolistalle koettiin olevan vaikutusta autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumiseen, sillä työvuorosuunnittelija joutui tekemään muutoksia listaan esimerkiksi yövuorojen miehitystarpeen vuoksi.

*Silloin kun lista on suunniteltu aika lailla täyteen, niin se on helppo nakki. Mutta kun on kesälistoja tai joku joululista, niin sieltä puuttuu tekijöitä yövuoroista lähtien. Jos ei siellä ole yövuoroissa tekijää, niin sehän saattaa jonkun listaa muuttaa aika paljokin. H1*

Haastatteluissa tuli esille, että erilaisten vastuutehtävien vuoksi reunaehdot eivät täysin samalla tavalla koskeneet esimerkiksi vastuuhoitajia tai tiiminvetäjiä. Vastuutehtävissä toimivat työntekijät eivät työnkuvansa vuoksi välttämättä tehneet yövuoroja ja heille osoitetut vastuutehtävät vaikuttivat osaltaan työvuorojen sijoittumiseen. Muutama haastateltava kertoi, että vastuutehtävissä toimivat saivat suunnitella itselleen vastuutehtävien hoitamiseen tarkoitettuja työvuoroja ja myös oman vastuualueensa työpistevuoroja enemmän.

*...viikonloppuisin iltavuoroissa tehdään niillä meidän isoilla kemian analysaattoreilla viikkohuollot, niin vastuuhoitajista täytyy aina jonkun olla sitten lauantai-illassa ja sunnuntai-illassa... H6*

*Sitten on tiiminvetäjille tärkeää, että he pääsee omaan työpisteeseensä, niin he saa siellä ykkösvaiheessa toivoo niitä oman työpisteen vuoroja enemmän. H9*

Yksikön osaamistarve vaikutti jonkin verran reunaehtoihin ja suunnittelumahdollisuuksiin myös osaamisryhmittäin, sillä resurssitarve eri työvuoroissa saattoi vaihdella jonkin verran juuri yksikön osaamistarpeen mukaan. Kolmivuorotyön tekemisen edellytyksenä saattoi olla päivystysajan tutkimusten laaja-alainen osaaminen, jolloin yövuoroja oli mahdollista suunnitella vain niiden työntekijöiden,

joilta löytyi tarvittava osaaminen kaikkiin työpisteisiin. Yhdessä yksikössä esimerkiksi verikeskusosaajat saivat suunnitella hieman useammin viikonloppuvuoroja kuin muut osaajat.

*Ja sitten tietysti verikeskusosaajat, heille on omat ehtonsa. Meillä joka toiseen (listaan) saa kaksi viikonloppua ja joka toiseen (listaan) yhden viikonlopun, verikeskusosaajat. Ja sitten nämä, jotka ei ole verikeskusosaajia, niin se on päätetty, että heillä joka listaan tulee yksi viikonloppu. H2*

*Yövuoroissa se osaaminen on ainoastaan niillä, joilla on verikeskusosaaminen. H9*

Reunaehdot eivät samalla tavalla koskeneet uusia työntekijöitä tai uusiin työtehtäviin perehdytettäviä, sillä perehdytysjakson ajan heidän työvuoronsa määräytyivät ikään kuin työnantajan tarpeesta lähtien ja työvuorosuunnittelija merkitsi ja varasi työvuorolistasta tarvittavat työvuorot. Reunaehtoja oli sovellettu eri tavalla myös silloin, jos työntekijän vuosiloma ajoittui työvuorolistalle. Osa-aikaisten työntekijöiden reunaehdoista oli eri yksiköissä keskusteltu tai sovittu vaihtelevasti. Toisaalla osa-aikaisten työntekijöiden reunaehdoista käytiin vielä keskustelua, toisaalla esimerkiksi tärkeiden toiveiden määrää oli suhteutettu tehtyyn työaikaan ja kirjattu nämä reunaehtoihin.

*Meillä oli keskustelu viimeksi siitä, että osa-aikaisten kohdalla, jotka tekevät pienempää työaikaprosenttia, että voiko ne samat säännöt koskea heitäkin. Vai pitäisikö siinä pohtiakin erilaisia ratkaisuja, että onko se sitten taas tasapuolista toista kohtaan, jos saakin enemmän määrättyjä vuoroja, kuin mitä muut, kun tekee vähemmän työaika. H4*

*Se menee ihan sen mukaan, että miten paljon olet töissä siinä kolmessa viikossa, että montako tärkeätä toivetta on. Mutta kyllä he saa ihan samanlailla laittaa ne työpäivänsä sinne. Sinänsä on samat säännöt, mutta vähän vähemmän niitä semmoisia kovia toiveita, mitkä ei muutu ilman, että on keskusteltu työntekijän kanssa. H11*

### **Yhteisön tarpeet ja toiveet**

Haastateltavat kuvailivat työyhteisön tarpeiden ja toiveiden vaikuttavan reunaehtojen muodostumiseen. Erilaisista työvuoroista oli eri yksiköissä sovittu hieman eri tavoin, mutta pääasiallisesti kaikissa yksiköissä tärkeäksi koettiin sopia muun muassa suunniteltavien viikonloppujen ja pyhävuorojen sekä ilta- ja yövuorojen

määristä. Etenkin sunnuntai- ja arkipyhävuorot koettiin suosituiksi niistä saatavien vuorotyölisien vuoksi ja tasapuolisuuden toteutumisen varmistamiseksi niiden suunnittelusta sovittiin reunaehdoissa.

*Sitten meillä jossain vaiheessa tuli semmoinen trendi, että kaikki halusivat tehdä sunnuntaita, mutta ei lauantaita, kun sunnuntaista saa korkeamman korvauksen, niin me tehtiin semmoinen pelisääntö, että jokaisen täytyy valita yksi lauantai ja yksi kokonainen viikonloppu. H8*

Osa haastateltavista kertoi, että heidän työyhteisössään oli koettu tärkeäksi sopia myös siitä, että yö- ja iltavuorot suhteutetaan siten, että vähemmän yövuoroja tekevät suunnittelevat enemmän iltavuoroja. Reunaehdoissa oli sovittu myös esimerkiksi prioriteettien eli tärkeiden toiveiden määrästä, määriteltyjen työpistevuorojen määrästä sekä pitkien 12 tunnin työvuorojen suunnittelusta.

*No se ainakin oli oikeastaan se mikä lisättiin silloin siihen (pelisääntöjen) luonnokseen, että suhteutetaan yövuorot ja iltavuorot eli mitä enemmän teet yövuoroja, niin sitä vähemmän täytyy tehdä iltavuoroja. Ja se on varmaan ollut semmoinen ykkönen. H8*

Pääsääntöisesti mahdollisuus tehdä kolmivuorotyötä erilaisin painotuksin nähtiin rikkautena ja yksiköissä koettiin, että työntekijöiden erilaiset työaikamieltymykset tasapainottivat toisiaan ja mahdollistivat joustavuuden työvuorosuunnittelussa. Useampi haastateltava toi kuitenkin esille ajatuksensa myös siitä, että lähtökohtaisesti kolmivuorotyössä on sitouduttu tekemään kolmivuorotyötä, jolloin jokaisen olisi syytä tehdä kaikkia kolmea vuoroa.

*Kun meilläkin on niin erilaisia ihmisiä ja kaikki haluaa vähän erilaisia asioita, niin sinänsä se toimii hyvin. H1*

*Kun on iso porukka, niin aina löytyy se vastapeluri. H8*

*Jos olet kolmivuorotyössä, niin totta kai se periaate on, että teet niitä kaikkia kolmea vuoroa siellä, että et vaan voi napsia sieltä joitain. H2*

Haastatteluissa tuli esille myös poikkeus yötyöntekijästä, joka omassa yksikössään teki pääsääntöisesti yötyötä. Osaamisen ylläpitämiseksi yötyöntekijänkin edellytettiin tekevän muutaman kerran vuodessa aamu- ja iltavuoroja sisältäviä työvuorolistoja. Lähtökohtaisesti kaikkien työntekijöiden edellytettiin tekevän säännöllisesti myös aamuvuoroja, joissa koettiin olevan paremmat edellytykset



esimerkiksi päivittää tietoja yksikön muutoksista ja pitää yllä monipuolista osaamista.

Haastateltavien mukaan pelisäännöt ja reunaehdot toivat työvuorosuunnitteluun järjestystä ja tasapuolisuutta. Pelisäännöt ja reunaehdot käsitettiin yhteisesti hyväksytyinä sääntöinä, jotka toimivat myös esimiehen ja työvuorosuunnittelijan tukena tilanteissa, joissa niiden noudattamisesta poikettiin. Osa haastateltavista toi kuitenkin esille, että on haastavaa laatia sellaisia sääntöjä, joihin kaikki sitoutuisivat. Kaikki työntekijät eivät välttämättä sitoudu yhdessä sovittuihin sääntöihin, jos he ovat henkilökohtaisesti eri mieltä niiden toimivuudesta. Muutama haastateltava koki, että heidän yksikössään reunaehtoja tulisi tiukentaa tai valvoa niiden noudattamista paremmin. Yksikköön sopivien pelisääntöjen ja reunaehtojen muotoutumisen kuvattiin vieneen oman aikansa ja vaatineen muokkaamista erilaisten tilanteiden ja tarpeiden mukaan.

### **6.2.3 Työaika-autonomian käytännön toteutus**

#### **Työvuorosuunnittelun toteuttajat**

Autonomista työvuorosuunnittelua toteuttavien henkilöiden nimityksissä ja toimenkuvissa ilmeni eroavaisuuksia eri laboratorioden välillä. Yksikön toiminnasta vastaavan esimiehen nimikkeitä olivat osastonhoitaja, laboratoriotyönjohtaja tai hallinnollinen osastonhoitaja. Työvuorojen suunnittelusta vastaavaa henkilöä nimitettiin suunnittelupäälliköksi tai työvuorosuunnittelijaksi. Haastateltavien mukaan työvuorosuunnittelijoita kutsuttiin myös listasuunnittelijoiksi, suunnittelijoiksi tai listantekijöiksi. Yhdessä yksikössä autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamiseen osallistui myös listavahteja.

Haastatteluissa kävi ilmi, että yksikön esimiehen rooli työvuorojen käytännön suunnittelussa oli pieni ja useimmiten tehtävää hoiti työvuorosuunnittelija. Vain yhdessä yksikössä esimies toimi välillä myös työvuorosuunnittelijana. Esimiehellä oli kuitenkin suuri merkitys työvuorosuunnittelussa, sillä hän toimi työvuorosuunnittelijan tukena resurssitarpeen arvioinnissa, perehdytysten suunnittelussa ja toiminnan organisoinnissa.

Työvuorosuunnittelijana saattoi toimia esimerkiksi apulaisosastonhoitaja, tiiminvetäjä tai työntekijä, joka katsottiin tehtävään sopivaksi. Työvuorosuunnittelijan tehtävissä saattoi työskennellä vain yksikin henkilö, mutta kahdessa yksikössä työvuorosuunnittelijan tehtävissä toimivia henkilöitä oli useampia. Tällöin 2-3 työvuorosuunnittelijaa kukin vuorollaan vastasi työvuorosuunnittelijan tehtävästä. Työvuorosuunnittelijan osuus työvuoroluettelon laatimisessa oli sitä pienempi, mitä valmiimmaksi työntekijät itsenäisesti ja yhteistyössä toistensa kanssa suunnittelivat työvuorolistan.

Listavahtien tehtävänä oli tukea muita työntekijöitä työvuorosuunnittelussa, perehdyttää uudet työntekijät työaika-autonomian käytäntöihin ja toimia yhteistyössä työvuorosuunnittelijan kanssa. Listavahtien kerrottiin olevan luotettaviksi ja tasapuolisiksi koettuja henkilöitä, jotka seurasivat työvuorolistan muodostumista ja tarvittaessa puuttuivat tilanteisiin, joissa reunaehtoja ei noudatettu.

Kaikissa yksiköissä esimies ja työvuorosuunnittelija olivat valmiiksi määritelleet työvuoroluettelon yksikön resurssi- ja osaamistarpeen, joten työntekijöiden tehtäväksi jäi sijoitella omat työvuoronsa työvuoroluettelon oma osaamisensa huomioiden. Haastateltavat kertoivat, että työvuorosuunnittelusta otettiin vastuuta myös tiimeittäin tai ryhmittäin. Tällöin työntekijät kiinnittivät erityisesti huomiota siihen, että jokaisessa työvuorossa oli riittävä määrä osaajia omasta tiimistä tai ryhmästä. Haastateltavat kokivat, että työvuorojen aktiivinen suunnitteleminen yhteisön muiden jäsenten kanssa edisti sitä, että työvuorolistan julkaisuvaiheessa työntekijöille tuli vähemmän yllätyksiä työvuorojen muutosten suhteen.

*Meillä kun on nämä ryhmät, kemian ryhmä, verikeskus-ryhmä, hematologia, virtsalaboratorio ja kaikki on erikoistuneet niihin ryhmiin, että kaikki ei tee kaikkea, niin se on vielä tärkeämpi tässä, että pysytään katsomaan, että joka ryhmässä joka työvuorossa on osaavaa henkilökuntaa. Se on tosi hyvä juttu minun mielestä tässä. H6*

### **Tekninen toteutus ja ajankäyttö**

Kaikissa yksiköissä oli käytössä sähköinen työvuorosuunnitteluohjelma Titania ja työvuorosuunnittelua oli mahdollista toteuttaa ainoastaan työpaikalla. Osa haastateltavista kertoi kuitenkin olevan mahdollista tarkastella jo hyväksytyjä työvuorolistoja myös työpaikan ulkopuolella Oma Titanian kautta. Pääsääntöisesti kaikki

työvuorot suunniteltiin sähköisesti ja paperilla tehtävästä suunnittelusta oli luovuttu.

Vain yhdessä yksikössä oli käytössä erillinen kansio, johon useamman kuin yhden yövuoron tekijät saivat merkitä yövuorotoiveensa ennen uuden listan avaamista kaikille työntekijöille. Tällä menettelyllä pyrittiin turvaamaan useampia yövuoroja tekevien työaikaergonomian toteutuminen. Kyseisessä yksikössä oli käytössä myös toinen kansio, johon työntekijöiden oli mahdollista kirjata listakohtaisia toiveita esimerkiksi säännölliseen harrastukseen liittyen. Näiden vuorotoiveiden viemisestä sähköiseen työvuorosuunnitteluohjelmaan vastasi työvuorosuunnittelusta vastuussa oleva henkilö. Kaikissa yksiköissä vuosilomien suunnittelu tehtiin edelleen lähtökohtaisesti paperilla.

Sähköisen työvuorosuunnittelun koettiin pääasiallisesti olevan teknisesti helppoa. Sähköisen työvuorosuunnittelun etuna nähtiin tehtyjen merkintöjen yksiselitteisyys verrattuna paperilla tehtävään työvuorosuunnitteluun ja erilaisten käsialojen tulkintaan. Erityisen helpottavaksi suunnittelussa koettiin resurssi- ja osaamistarpeen havainnollistaminen väri- ja numerokoodein eri työvuoroissa.

*Titaniassa on se hyvä puoli, että on toi miehitysnäyttö eli tavallaan näkee, että tuolla on 12 tuolla on 20. Niin tavallaan työntekijät jo itse rupeavat vähän miettimään, että voisinko minä tasata tätä. H1*

*Tietokoneelta me nähdään, siellä on meidän kaikki nimet allekkain. Kolme viikkoa kerrallaan, sitten siellä on toisessa taulukossa ne määrät, että kuinka monta ihmistä tarvitaan tiettyyn työvuoroon. Ja sieltä pystyy sitten seuraamaan, että punainen on vajaata ja vihreä on oikea määrä ja keltainen on sitten liikaa miehitystä siinä kohtaa. Ja sitten siellä on numerot kanssa, että kuinka monta siinä vuorossa sitten on. H3*

*Meillä on sähköinen Titania-järjestelmä. Meillä siellä näkyy se oma lista, mitä olet tekemässä. Sitten siellä on semmoinen näkymä, mistä näet kaikki meidän työpisteet ja kaikki vuorot, mitä pystyt yhteen työpisteeseen toivomaan. Ja myös kaikkien muiden toiveet näkyvät siellä alhaalla siinä suunnittelussa, että jos katsot, että joku vuoro on kokonaan miehitetty ja varattu, niin näet, kuka siihen on toivonut, että voit kysyä, jos saisit itse vaihdettua hänen kanssaan. H11*

Vain muutama haastateltava toi esille näkemyksensä työvuorosuunnitteluun käytetystä kokonaisajasta yksikössään. Suurin osa arvioi työvuorosuunnitteluun käytettyä aikaa omasta näkökulmastaan ja hyvin yleisellä tasolla.

*Kokonaisuutena se minusta vie nyt enemmän aikaa, mutta työvuorosuunnittelijan aika on pienempi nyt kuin mitä se aikaisemmin oli. H1*

*En minä ajallisesti ole koskaan mitannut sitä, että kuinka kauan siinä menee. Välillä menee kymmenen minuuttia ja välillä menee ehkä kaksikymmentä. H3*

*...kyllä siihen tällä hetkellä ainakin vielä kuluu yllättävän paljon aikaa, että ei se mikään ihan semmoinen viiden minuutin juttu ole, että teet työvuorolistan itsellesi. H11*

*Ihmisillä menee vähän eri aika, miten he tekevät niitä omia toiveitaan. Joillain vähän enemmän ja joillain sitten vähän vähemmän. H12*

*Kyllä se aikaa vie, ei sitä voi sanoa, että se tulee tuosta vaan nappia painamalla. H10*

Pääsääntöisesti työvuorosuunnitteluun käytettävän ajan koettiin siirtyneen esimieheltä ja työvuorosuunnittelijalta työntekijöille. Etenkin työvuorosuunnittelijat kokivat työvuorosuunnitteluun käyttämänsä ajan vähentyneen huomattavasti autonomisen työvuorosuunnittelun myötä.

*No nyt se vie tietysti työntekijöiltä enemmän aikaa, kun he joutuu itse sitä suunnittelemaan, miten he haluaa sen, mutta sitten taas työvuorosuunnittelija pääsee kyllä helpommalla. Se on nopeammin tehty. H7*

*Aiemmin minun piti varata varmaan 3-5 päivää, ihan melkein kokonaista päivää, että sain työvuorosuunnitelman tehtyä. Nykyään teen kaikkien muiden töiden ohessa. Tämä ei olisi ennen ollut mahdollista, mutta nyt se on. Ensi maanantaina lukitsen yhden listan yöt ja teen yhden listan valmiiksi ja sitten vielä avaan kolmannen listan. Onhan tämä paljon tehokkaampaa ja järjestelmällisempää ja suunnitelmallisempaa. Nyt olen kalenteriinkin merkannut maanantain osalta vain semmoisen 2-3 tuntia, että aion tehdä nämä kaikki asiat. Ennen olisi vienyt ihan koko päivän. H8*

*Minun mielestä siihen kuluu vähemmän aikaa, mitä aikaisemmin. Suunnitteluun menee noin kaksi päivää ja toteuman kirjaamiseen se yksi päivä esimieheltä. Aiemmin kaksi päivää ei riittänyt mitenkään, että siinä meni kolmesta neljään päivää. H9*

Haastateltavat kertoivat työvuorosuunnitteluun käytettävän ajan vaihtelevan eri työntekijöiden välillä. Käytännössä työvuoroja suunniteltiin muun työn ohessa sopivaksi katsottuna ajankohtana. Tämän koettiin edellyttävän työn priorisointitai-toja ja kykyä löytää sopiva hetki työvuorosuunnitteluun muiden työtehtävien lo-massa. Muutama haastateltava koki joidenkin työntekijöiden käyttävän aikaa mahdollisesti myös toisten työvuorojen tarpeettomaan seurantaan tai työvuoro-suunnittelijan tekemien muutosten kyseenalaistamiseen.

*Työntekijöiden puolesta on tosi vaihtelevaa. On sellaisia työnteki-jöitä, jotka on kauhean sinut sen asian kanssa ja uskon että heillä ei mene kauhean kauaa siihen. Sitten on semmoisia työntekijöitä, jotka ylipäättään...koneen käyttö voi olla haastavaa, mutta sen lisäksi voi olla haastavaa nähdä tavallaan sitä kokonaistilannetta ja miettiä sitä omaa työvuoroansa, että heillä voi mennä vähän kauemmin siihen. H4*

*Tiedän kyllä toisia, jotka päivittäin siellä kyttäävät hyvin pitkään ja hartaasti. Listaansa. Omaansa vai muiden, en tiedä. H3*

*Tuntuu että toisilla on tosi paljonkin aikaa siellä ohjelmassa viettää, kun he tietävät ihan tasan tarkkaan, mitä muut on toivoneet. H8*

### **Aikataulutettu työvuorosuunnitteluprosessi**

Kaikkien haastateltavien kertomuksissa autonomisen työvuorosuunnittelun to-teutumisesta toistui aikataulutettu vaiheittainen työvuorosuunnitteluprosessi. Kussakin yksikössä autonomisen työvuorosuunnittelun eri vaiheet ja niihin liitty-vät säännöt olivat yksilölliset. Haastateltavien mukaan autonomisen työvuoro-suunnitteluprosessin eri päävaiheita nimitettiin esimerkiksi ykkös- ja kakkosvai-heiksi tai suunnittelu-, neuvottelu- ja hienosäätövaiheiksi. Ainakin yhdessä yksi-kössä oli aiemmin kokeiltu työvuorosuunnittelun toteuttamista niin, että kaikki vuorotyypit olivat yhtä aikaa varattavissa, mutta tämä oli osoittautunut toimimat-tomaksi käytännöksi. Työvuorosuunnitteluprosessin vaiheittaisuuden koettiin ryt-mittävän suunnittelua ja tukevan eri vuorojen jakautumista tasapuolisesti.

Aluksi työvuorosuunnittelija huolehti, että suunnittelupohjassa oli merkittynä lo-mat, perehdytykset ja koulutukset. Lisäksi työvuorosuunnittelija arvioi listakohtai-sesti työvoiman tarpeen, jonka jälkeen lista avattiin työntekijöille suunnitteluvai-heeseen. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijät suunnittelivat itselleen yksikkö-kohtaisesti sovitut vuorotyypit, kuten esimerkiksi yövuorot, prioriteetit tai tärkeät

toiveet ja mahdollisesti myös työnantajälhtöiset työvuorot, kuten vastuutehtäväpäivät. Tämän jälkeen työvuorosuunnittelija tarkisti, että yövuoroissa on määritelty miehitys ja yhteisiä sääntöjä on noudatettu. Tarvittaessa työvuorosuunnittelija neuvotteli työntekijöiden kanssa vaadittavista muutoksista.

*Tulee ilmoitus, että nyt on lista X auennut. Ja sen jälkeen kukin menee tekemään omaa listaansa. Siellä on tietyt reunaehdot, joita pitää noudattaa, siellä on yövuorojen, iltavuorojen, viikonloppujen määrä. H3*

*Sitten kun se lista menee kakkosvaiheeseen, niin siinä vaiheessa tulostetaan se ykkösvaiheen tilanne. Ja jos siinä on jotain vastoin kriteereitä tehty, niin niihin puututaan ja sitten avataan se sinne kakkosvaiheeseen. H9*

*Ensimmäinen vaihe on se, että saa laittaa sinne yhden viikonlopun ja yövuorot. Ja yhden vapaan viikonlopun. Ja se on sitten siinä sen kolme viikkoa... H12*

Seuraavassa vaiheessa työntekijät suunnittelivat kaikki muut vuorotyypit, joita ei vielä ensimmäisessä vaiheessa oltu suunniteltu. Työvuorosuunnitteluhjelmassa omat työvuorot sijoiteltiin itsenäisesti muiden työntekijöiden ja yksikön tarpeet huomioon ottaen. Tarvittaessa päällekkäisyyksistä neuvoteltiin yhdessä toisten työntekijöiden kanssa. Tarpeen mukaan työvuorosuunnittelija kannusti työntekijöitä neuvottelemaan keskenään työvuoroista ja kehotti kiinnittämään huomiota esimerkiksi johonkin tiettyyn työvuoroon, jossa esiintyi yli- tai alimiehitystä.

*Sitten se on siellä esillä jonkun aikaa, sen jälkeen tulee tämä neuvotteluvaihe. Jolloin pitää täyttää ne puuttuvat vuorot tai sitten neuvotella toisen kanssa, jos on päällekkäisiä vuoroja. H3*

*...ja sitten aukeaa toinen vaihe. Ja siihen saa sitten tehdä koko listan. H12*

Lopulta aikataulutettu työvuorosuunnitteluprosessi eteni työvuoroluettelon hienosäätövaiheeseen ja julkaisemiseen. Hienosäätövaiheessa työvuorosuunnittelija tasasi tunnit, tarkisti resurssit ja tarvittaessa neuvotteli työntekijöiden kanssa, jos esimerkiksi yövuoroihin tai tärkeisiin toiveisiin jouduttiin tekemään muutoksia yksikön tarpeen vuoksi. Hienosäätövaiheessa työvuorosuunnittelijalla oli oikeus tehdä muutoksia työvuoroluetteloön yksikön tarpeiden mukaan ja ratkaista vuo-

roissa esiintyvät ali- ja ylimiehitykset, elleivät työntekijät olleet yhdessä niitä ratkaisseet. Työvuorosuunnittelija ja esimies hyväksyivät työvuorolistan, jonka jälkeen se julkaistiin työntekijöiden nähtäväksi.

*Lopuksi se hiotaan, jolloin työvuorosuunnittelija täydentää tunnit, laskee ne vajaukset ja näin. H3*

*Kun neuvotteluvaihe on ohi niin sitten lista menee hienosäätöön. Ja jos se on ok, niin se menee sellaisenaan, mutta jos siellä on jotain säädettävää vielä, niin työvuorosuunnittelija tekee vielä tarvittavia muutoksia sinne ja sitten sen jälkeen lista julkaistaan. H4*

Työvuoroluettelon julkaisemisen jälkeen työvuorosuunnitteluprosessissa ilmenneet muutostarpeet aiheutuivat yleensä sairauspoissaoloista tai työntekijöiden henkilökohtaisista työvuorojen muutostarpeista. Työntekijät sopivat yleensä keskenään haluamistaan työvuorojen muutoksista, mutta työvuorosuunnittelijan oli aina hyväksyttävä ja kirjattava muutokset. Eri yksiköissä uudelleenjärjestelyissä hyödynnettiin muun muassa WhatsAppia ja sijaislistoja. Vapana olevista työvuoroista tiedotettiin esimerkiksi työpaikan ilmoitustaululla ja vapaaehtoisessa WhatsApp-ryhmässä, jonka ylläpitäjänä toimi yksikön esimies. Organisaation sisällä saatettiin käyttää myös sijaislistoja, joilla eri yksiköissä työskentelevät työntekijät saivat ilmoittaa halukkuudestaan mahdollisiin lisätyövuoroihin.

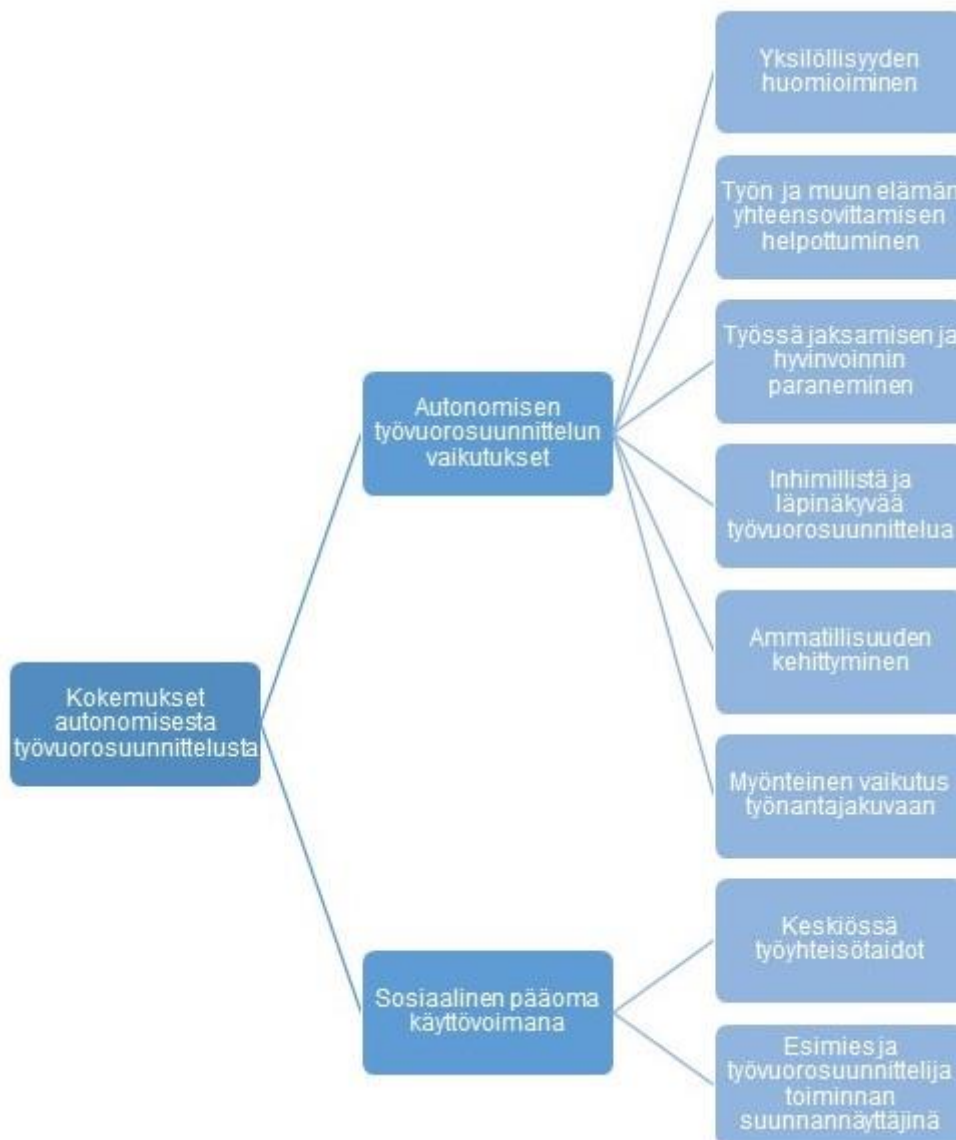
Työvuorosuunnitteluprosessin viimeisessä vaiheessa työntekijät tarkistivat ja allekirjoittivat oman työvuorolistansa, joka toimi palkanmaksun perusteena. Esimies ja työvuorosuunnittelija tarkistivat toteuman ja arvioivat toteutunutta työvuoroluetteloa sekä mahdollisia muutoksia yksikön resurssitarpeessa. Työvuoroluetteloita suunniteltiin sykleissä, jolloin työvuoroluettelot olivat suunniteltavana työvuorosuunnitteluprosessin eri vaiheissa. Haastatteluissa tuli esille, että kesäaikana suunniteltavana saattoi olla useampiakin työvuoroluetteloita. Eräs haastateltava toi esille, että liian pitkälle tulevaisuuteen sijoittuvia työvuoroluetteloita saattoi olla haastava suunnitella, sillä omista henkilökohtaisista menoista ei voinut tietää kuukausia etukäteen.

*Yleensä meillä on se lista mitä eletään, niin sen listan viimeisellä viikolla tulee jo seuraava lista esille ja sitä seuraava on suunnitteilla. Yleensä siellä meidän koneella on maksimissaan kaksi listaa auki. H3*

...kun me ollaan saatu se lista suunniteltua, niin aukeaa sitten sen, siitä kolme viikkoa se toisen listan kakkosvaihe ja sitten seuraavan listan ykkös vaihe. Eli ne menevät sellaisina kolmen viikon sykleinä, että se on kolme viikkoa ykkös vaiheessa, sitten se aukeaa kakkosvaiheeseen. H12

### 6.3 Kokemukset autonomisesta työvuorosuunnittelusta

Toisessa tutkimuskysymyksessä etsittiin vastauksia työntekijöiden ja esimiesten kokemuksiin autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Sisällönanalyysin avulla aineistosta muodostui kaksi yläluokkaa ja kahdeksan alaluokkaa, jotka on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Kokemukset autonomisesta työvuorosuunnittelusta



### 6.3.1 Autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutukset

#### Yksilöllisyyden huomioiminen

Haastateltavat kokivat autonomisen työvuorosuunnittelun mahdollistavan yksilöllisyyden huomioimisen työvuorosuunnittelussa. Työntekijät olivat tietoisia työaikaergonomisista suosituksista, mutta samalla koettiin, että erilaiset elämäntilanteet toivat mukanaan erilaisia työaikatarpeita, joiden huomioiminen oli myös yhtä tärkeää. Osa haastateltavista oli myös sitä mieltä, että jokaisella ihmisellä on omanlaisensa vuorokausirytmii, joka voidaan ottaa huomioon autonomisessa työvuorosuunnittelussa.

*Eli kyllä meillä niin paljon erilaista fysiikkaa on, että vaikka se nyt sanotaan, että... tutkisi vaikka kuinka monta tätä, että mikä on työaikaergonomisesti sopivaa, ei se silti ole kaikille sopivaa. Tämä antaa mahdollisuuden jokaisen yksilöllisesti suunnitella sen. H7*

*Minä olen sitä mieltä, että työaikaergonomiakin on jokaisella vähän omanlainen, että kukaan ei voi minun mielestä tulla sanomaan, että kaikille sopii se rytmi, että ensin on aamut ja sitten on illat ja sitten on yöt... tai että kuinka paljon niitä vapaapäiviä täytyy olla siinä työvuorojen välissä. H8*

*No kyllä varmaan sitten kuitenkin kun saa sen sosiaalisen elämän tai oman, just työajan ulkopuolisen, elämän ehdoilla käytännössä suunnitella ne vuorot, että jos saat tehtyä niitä työajan ulkopuolisia asioita, mitä olet suunnitellut ja mitä olisi menoja esimerkiksi, niin kyllä minä luulen että se sitten ehkä lisää kuitenkin sinänsä sitä jaksamista, vaikkei se ergonomia aina ihan toteutuisikaan. Kyllä sinänsä pyrkii aina suunnittelemaan, että ei nyt ihan mahdottomia tulisi, mutta kyllä niitä aina välillä tulee. H11*

Sähköisessä työvuorosuunnitteluohjelmassa työntekijät kykenivät seuraamaan suunnittelemiensa työvuorojen kuormittavuutta. Moni haastateltava toi esille, että työvuoroja suunniteltiin hyvinkin yksilöllisesti ja välillä myös ergonomisista suosituksista poiketen. Kolmivuorotyössä työaikaergonomian toteuttaminen nähtiin yleisesti haastavana, mutta kuormittaviakaan työaikatarkaisuja ei koettu aivan niin raskaina, kun työvuorot oli itse suunniteltuja.

*Osalla (työaikaergonomia) toteutuu ihan hyvin. Mutta on ihmisiä, jotka tykkäävät tehdä sitä ihan eri tavalla. H1*

*No se vähän vaihtelee, että riippuu ihan, mitä kaikkia menoja itsellä on. Voi joskus tulla vähän hullujakin juttuja sinne, mutta sitten kun*

*sen tietää, että se on oma valinta, että olet itse laittanut näin... kun meilläkin ihan pakosti tulee niitä ilta-aamu-yhdistelmiä. Niitä on ihan pakko laittaa, koska ei pysty siten tekemään, että olisi aina illan jälkeen vapaa tai ilta. Niin sitten se ilmoittaa niistä aina, voimakas kuormitus, ja ne menevät punaiseksi, että kyllä niitä tulee. Minä koen niin, että kun saat itse laittaa ne työvuorot sinne, vaikka ne sitten menisivätkin punaiselle, mutta olet itse ajatellut, että haluat sen tehdä noin, niin se psykologinen vaikutus on niin suuri, että ei se ole sitten niin stressaavaa kuitenkaan. Minun mielestäni se kompensoi sitä. H6*

### **Työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottuminen**

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun avulla työntekijät kuvailivat työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottuneen. Valtaosa haastateltavista määritteli työaika-autonomian työntekijän vaikutusmahdollisuuksiksi työvuorosuunnittelussa työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi.

*Työaika-autonomia on työntekijöiden vaikuttamista omaan työskentelyyn. Kaikkien täytyy ne tietyt tunnit tehdä tietyssä listassa, mutta niiden jaksotus voi olla toisille tosi tärkeä. H1*

*Voit itsenäisesti päättää omista työvuoroista ja työajoista ja suunnitella elämääsi sen pohjalta ihan eri tavalla kuin jos sitä ei olisi. H6*

Osa haastateltavista kuvaili, ettei muun elämän ja kolmivuorotyön yhdistäminen onnistuisi ilman autonomista työvuorosuunnittelua. Vaikutusmahdollisuudet työaikoihin auttoivat paremmin huomioimaan säännölliset harrastukset, perhe-elämän ja riittävän palautumisen.

*Siis minun täytyy sanoa, että jos ei olisi (työaika-autonomiiaa), niin en tiedä miten saisin pakettia toimimaan. Kun ajattelee, että minulla on itselläni esimerkiksi kaksi harrastusta per viikko, sitten minulla on lapsia, joilla on urheilumenoja. Ei ole julkista liikennettä eli jompikumpi vanhemmista aina vie lapset harrastamaan. Ja minun puolisolla on vielä välillä iltaviikkoja plus lauantaivuoroja. Ja esimerkiksi yövuoroja en pysty viikonloppuna tekemään, koska meillä on kaikki silloin kotona, niin en pysty nukkumaan. Niin jos en itse pystyisi niitä suunnittelemaan, että... H2*

*Kolmivuorotyötä tekevällä on aika haastavaa harrastusten kanssa. Tämä mahdollistaa myös sen, että on muutakin elämää kuin tämä työ. H3*

## Työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin paraneminen

Työaika-autonomiassa työntekijät kokivat jaksamisensa ja hyvinvointinsa parantuneen. Yksilölliset työaikatratkaisut tukivat jaksamista ja työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottuminen lisäsi tunnetta elämännhallinnasta.

*...että kun sen työajan ulkopuolella asiat sujuu, niin kyllä se yllättävästi aina auttaa sitten siellä töissäkin jaksamiseen. H11*

*Pystyt vaikuttaa siihen omaan jaksamiseen sekä työssä että yksityiselämässä sen yhden asian avulla, että itse saat suunnitella sen listan, niin minun mielestä se on tosi iso voimavara. H2*

*No kyllä se varmasti ainakin siis työntekijöiden työhyvinvointia parantaa, että pystyy itse vaikuttaa niihin työvuoroihin. Pystyy paremmin suunnittelemaan sitä omaa elämää esimerkiksi perheen kanssa yhteen. Ja ylipäätään oma sosiaalinen elämä pysyy hallinnassa, kun pystyy toivomaan itse niitä vapaita viikonloppuja ja tällaisia. H11*

Myös erilaisten työpistevuorojen suunnittelemisen koettiin tuovan hyvinvointia, sillä se lisäsi työn hallinnan tunnetta ja varmuutta omasta osaamisesta eri työpisteissä. Työaika-autonomian koettiin lisäävän yhteisöllisyyttä ja myönteiset vaikutukset jaksamiseen ja hyvinvointiin näkyivät myös työyhteisön ilmapiirissä.

*Se on lisännyt yhteisöllisyyttä. Kyllä siinä enemmän ajatellaan sitä koko yhteisön hommaa, että minun mielestäni se parantaa sitä henkeä kyllä. Ja myöskin siten, että se parantaa ihmisten hyvinvointia, niin parantaa sekin henkeä tietysti. H7*

*Luulen että se on se yksi syy, minkä takia meillä on vähän parempi työyhteisön henki täällä. Kun on just sitä, että saa päättää työvuoroja tai tehdä niitä ehdotelmia, ettei se ole vain sellaista sanelua, että tuolloin olet töissä ja piste. Että ehkä se parantaa vähän sitä työyhteisön henkeä. H12*

## Inhimillistä ja läpinäkyvää työvuorosuunnittelua

Haastateltavat kokivat työaika-autonomian työvuorosuunnittelumallina, jossa työntekijä kyetään huomioimaan yksilönä ja ihmisenä. Omat vaikutusmahdollisuudet ja osallisuus työvuorosuunnittelussa koettiin inhimillisenä ja työntekijät huomioon ottavana tapana toteuttaa työvuorosuunnittelua. Työnantajan koettiin työaika-autonomiassa ajattelevan tehokkuuden lisäksi työntekijöitä ja heidän jaksamistaan ja tämän nähtiin pidemmän päälle olevan myös työnantajan etu. Muutama haastateltava kertoi olevansa huolissaan autonomisen työvuorosuunnitte-

lumallin säilymisestä omassa yksikössään ja esille tuotiin vaihtoehtoisten työvuorosuunnittelumallien heikkouksia. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu koettiin työyhteisön voimavarana ja työvuorosuunnittelumallina, josta haluttiin pitää kiinni jatkossakin.

*Se on varmaan kauhean tehokasta, jos joku kone tekee ja ajattelee sun puolesta, mutta kuitenkin tässä on myös inhimillisyys mukana. H2*

*Olen tykännyt siitä, että itse saa vaikuttaa sen oman elämänsä muodostumiseen. Se on aika iso pelko, jos tulee tietokone, joka lätkäisee jokaiselle vuorot, että miten se toimii. H3*

*Siitä minä en pidä, että se tehdään koneella. Ne ei ota kyllä huomioon sitä kaikkea ehkä samalla tavalla kuin mitä ihminen pystyy ottamaan. Ne listat mitä minä olen tämmöisinä nähnyt, niin ne on minun mielestäni olleet aika heikkoja esityksiä vielä ainakin. H7*

Haastateltavat kokivat haastavaksi arvioida oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden toteutumista työaika-autonomiassa, mutta niiden toivottiin lisääntyneen. Tasapuolisuus herätti keskustelua tasapäistämisestä ja kävi ilmi, että kaikkien vuorojen suhteen ei välttämättä toivottukaan tasapuolisuutta. Oikeudenmukaisuuden koettiin toteutuvan, kun tasapuolisuus huomioitiin halutuimpien ja vähemmän haluttujen vuorojen kohdalla. Muuten mahdollisuus toteuttaa työvuorosuunnittelua erilaisia työaikamieltymyksiä painottaen nähtiin yleisesti ottaen hyvänä asiana.

Ennen kaikkea autonomisen työvuorosuunnittelun koettiin tuovan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä työvuorosuunnitteluun. Työaika-autonomia koettiin läpinäkyvänä työvuorosuunnittelumallina, jossa työyhteisön oli mahdollista tulla tietoiseksi työvuorosuunnittelun periaatteista ja mahdollisista epäkohdista. Työaika-autonomia tarjosi mahdollisuuden yhdessä kehittää työvuorosuunnittelua oikeudenmukaiseksi ja tasapuoliseksi.

*Kun työntekijät niitä suunnittelee ja tekee niitä ja sitten jos siellä tulee sellaisia kohtia, niin sitten ne tulee ainakin esille. Ennen voi olla, että ne ei välttämättä tulleet esille edes, että ne ei olleet tasapuolisia. Niin minä ajattelisin, että se tulee ainakin esille, niin se on varmaan avoimempaa ja sitten ehkä on helpompi keskustellakin. H10*

*No siihen (oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen) se on kyllä minun mielestä vaikuttanut aika paljon. Ja jos siellä tapahtuu niitä ylilyöntejä, niin niistä kyllä sanotaan suoraan kaverille ja työvuorosuunnittelijalle ja esimiehellekin aika nopeasti, että niitä ei kyllä hyväksytä. Niihin kyllä puututaan sitten aika nopeasti. Että jos ei työvuorosuunnittelija ole huomannut, niin kyllä kaverit huomaa! H9*

### **Ammatillisuuden kehittyminen**

Autonomisen työvuorosuunnittelun myötä työntekijät kokivat pystyvänsä paremmin pitämään yllä omaa osaamistaan, sillä heillä oli mahdollisuus itse suunnitella työpistevuoroja ja varmistaa säännöllinen työkierto eri työpisteissä.

*No tietysti näiden työpistevuorojen myötä voi vakuuttua siitä, että olet tietyssä pisteessä tietyin väliajoin. Ennen kun niitä ei ollut, en tiedä miten työvuorosuunnittelija teki niitä työvuoropisteitä, mutta välillä tuntui, että meni tosi monta viikkoa, että olit ollut jossain tietyssä pisteessä. Ja sitten siitä valitettiin ja itsekkin ihmettelin, että miten täällä voi olla yövuoro, jos et ole ollut jossain verikeskuksessa kolmeen neljään viikkoon ollenkaan. Niin nyt kun siellä on se tietty työpistevuoro, jonka saat laittaa, niin ainakin saat sen verran säännöllisyyttä siihen. Siinä mielessä ylläpitää osaamista, että saat käydä tietyin väliajoin aina ne muutamat pisteet. H3*

*No ainakin pystyy sitä osaamista ehkä pitämään paremmin yllä, kun pystyy itse suunnittelemaan niitä vuoroja ja katsomaan, että niitä työpisteitä tulee monipuolisesti. H11*

Työaika-autonomia laajensi työntekijöiden ymmärrystä työtehtävistä ja työn organisoinnista koko yksikön näkökulmasta. Työntekijät olivat oppineet paremmin ymmärtämään myös työvuorosuunnittelun haasteita ja aiemminkin työvuorolistoissa esiintyneitä kuormittavia työaikaratkaisuja, jotka ovat tyypillisiä jaksotyössä. Työaika-autonomian myötä yhteisössä otettiin helpommin kantaa työssä tapahtuviin muutoksiin ja työntekijät pyrkivät sovittamaan työaikoja yksikön toiminnan tarpeiden mukaan.

*Monet sanoo, että se on yllättävän vaikeata tehdä itse sitä. Sinne tulee ilta-aamu-yhdistelmiä, mistä ei monikaan tykkää, kun se yö jää niin lyhyeksi ja rikkonaiseksi. Kun teet niitä listoja, niin niitä tulee väkisinkin sinne, koska niiden vapaapäivien määrä on rajallinen. Tavaltaan se on ihan hyvä, koska se auttaa myöskin ymmärtämään, että minkä takia niitä on aina ollut siellä. H7*

## Myönteinen vaikutus työnantajakuvaan

Haastateltavien oli haastava pohtia autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutusta organisaation vetovoimaisuuteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Moni oli saattanut olla saman työnantajan palveluksessa jo pitkään ja useampi ajatteli, että työaika-autonomialla saattaisi olla merkitystä enemmänkin nuorten työntekijöiden rekrytoimisen kannalta. Muutama haastateltava toi esille, että organisaation vetovoimaisuuteen ja organisaatioon sitoutumiseen vaikuttivat muutkin asiat, kuten paikkakunnan vetovoimaisuus ja palkkaus. Esille tuotiin omia myönteisiä kokemuksia työaika-autonomiasta, mutta samalla todettiin, että työaika-autonomiakin voi toteutua eri tavoilla eri paikoissa.

*Jaa'a, en osaa sanoa, sitä pitäisi kysyä joltain nuorelta, joka olisi tulossa tänne. Minä ajattelen, että nimenomaan tällaisessa kolmivuorotyössä on todella tärkeä tämä autonominen työvuorosuunnittelu, että jos teet jossain poliklinikalla päivätyötä 8-16, niin ethän sinä siinä tarvitse tällaista. H7*

*No minun mielestäni varmaan ihan hyvin (vaikuttaa vetovoimaisuuteen). Ainakin tästä on minulla hyviä kokemuksia. Tykkään. Tietysti se on vähän, että minkälainen labra esimerkiksi on ja miten sitä toteutetaan. H3*

Työaika-autonomiaa kuvattiin työnantajan keinona välittää työntekijöiden hyvinvoinnista ja useampi haastateltava kertoi, että vaikutusmahdollisuudet omiin työaikoihin koettiin yhdeksi vetovoimatekijäksi. Osa haastateltavista mainitsi, että työnantajien kannattaisi työpaikkailmoituksissa tuoda esille tieto autonomisen työvuorosuunnittelun käytöstä yksikössä ja mahdollisuudesta joustaviin työaikoihin.

*Kyllähän se minusta vaikuttaa, että jos organisaatio miettii työntekijöiden hyvinvointia, niin onhan se yksi tosi tärkeä tekijä. H1*

*Minun mielestä se on houkutin uudelle työntekijälle, että meillä on tällainenkin käytössä. Se on minun mielestä nykyaikaa. H2*

*...kyllä minä uskon, että se on myös organisaatiolle yksi vetokeino saada työntekijöitä, että ihminen pääsee itse vähän vaikuttamaan niihin työvuoroihin. H4*

*Työilmoituksessa kannattaa mainita, että on käytössä yhteisöllinen työvuorosuunnittelu ja lisäksi siihen voi lisätä, että joustavat työvuorosuunnittelumahdollisuudet. Sitä se minun mielestäni luo. Varmasti vaikuttaa, kun se lisää sitä joustoa. H8*

### 6.3.2 Sosiaalinen pääoma käyttövoimana

#### Keskiössä työyhteisötaidot

Työaika-autonomian koettiin edellyttävän vuorovaikutustaitoja, joilla käsitettiin esimerkiksi keskustelu- ja neuvottelutaidot sekä kuunteleminen. Haastateltavat kokivat, että työvuoroista keskustelu ja päällekkäisistä toiveista neuvottelu kuului jokaisen velvollisuuksiin työaika-autonomiassa. Yhteistyön ja työvuorosuunnittelun sujuvuuden kannalta oli keskeistä, ettei työyhteisössä ollut selvittämättömiä ristiriitoja.

*Pitää olla keskustelukulttuuri. Tai pitää osata keskustella. Ja neuvotella. Koska jos ei osata keskenään puhua, niin ei se tule toimimaan. H4*

*No yhteen pelaamista. Ja tietysti neuvottelutaitoa. Että jos on päällekkäisiä vuoroja, niin sitten puolin ja toisin neuvotellaan H3*

*Sen työyhteisön pitää olla valmis ottamaan tällainen ja se pitää olla sellainen terve työyhteisö. Että jos siellä työyhteisössä on paljon jotain kaunoja tai muuta, niin se helposti menee sitten sellaiseksi tapeluksi siellä. H4*

Työaika-autonomiaan liittyvistä ajatuksista koettiin tärkeäksi keskustella yhdessä ja vaikeidenkin asioiden esille tuominen nähtiin tärkeänä, jotta väärinymmärryksiä ei pääsisi syntymään. Työaika-autonomian koettiin edellyttävän erilaisuuden hyväksymistä ja kykyä tulla toimeen erilaisten persoonallisuuksien kanssa. Työvuorojen suunnittelun lähtökohtana oli, että jokainen voi suunnitella työvuoroja omia työaikamieltymyksiään toteuttaen. Yksilölliset ratkaisut ja erilaiset painotukset saattoivat kuitenkin herättää myös kielteisiä ajatuksia ja tulkintoja toisissa työntekijöissä. Tällaisissa tilanteissa toivottiin avoimuutta ja asiallista keskustelua, jotta tilanteesta kyettäisiin muodostamaan yhteinen näkemys ja tarvittaessa miettimään pelisääntöjä uudelleen.

*Ja sitä, että uskaltaa myös sanoa, jos huomaa siellä jonkin epäkohdan. Sitä minä olen koittanut toivottaa, että nämä ovat asioita, että ei mennä henkilökohtaisuuksiin, mutta silti voi sanoa tästä työvuorosuunnittelustakin asiana. H8*

*Jos tulee joku ongelma, niin keskusteltaisiin avoimesti niistä asioista, että ei ainakaan sellaista, että sitten puhutaan jossain tuolla kahdestaan sen yhden ihmisen tietämättä. Se on sellainen, mikä ei ainakaan sitä auta, että se toimii, suunnittelu. H11*

*Ihmiset ovat erilaisia, että hyväksyä se. Toinen voi olla herkemmin sellainen vaikka hyökkäävämpi ja se on vaan hänen persoonaa, hänen tyyliensä. Vaikka hän ei halua loukata sitä toista. Tai sitten taas joku hiljaisempi voi ajatella, että no minä nyt vaan joustan ja se voi olla ihan ok hänelle, mutta toisista se voi tuntua, että aina se joustaa. H4*

Työvuorosuunnitteluohjelmassa pystyi tekemään päällekkäisiä varauksia työvuoroihin, mutta niitä pyrittiin välttämään. Yhteisenä periaatteena oli, että kaikki saavat esittää vuoroiveensa sellaisenaan ja tämän jälkeen mahdollisista päällekkäisyyksistä neuvotellaan yhdessä. Muutama haastateltava toi esille, että etenkin työaika-autonomian käyttöönoton alkuvaiheessa oli syntynyt tilanteita, joissa osa työntekijöistä koki velvollisuudekseen ottaa työvuoroluetteloon vapaaksi jääneet vuorot. Vaikka työvuorosuunnitteluohjelma mahdollisti päällekkäiset varaukset ja työvuorosuunnittelun periaatteet olivat tiedossa, saattoi osalle syntyä ”nopeat syövät hitaat” -ilmiöön liittyviä ajatuksia. Yksi haastateltavista kuvasi, että hänelle oli tärkeää ennakoitavuus ja työvuorojen toteutuminen sellaisenaan lopullisessa työvuoroluettelossa, jonka vuoksi hän vältti päällekkäisiä varauksia ja mukautti suunnitelmiaan alkuperäisistä ajatuksistaan poiketen. Tasapuolisuutta työvuorojen jakautumiseen toivat yhteiset säännöt ja halutuimpien vuorojen kohdalla pyrittiin noudattamaan vuorotteluperiaatetta.

*No ainakaan ei ensimmäisenä sano ei. Vaan perustelee, että minkä takia itse tarvitsee tämän vuoron ja sitten kuuntelee, minkä takia toinen tarvitsee sen. Sitten siinä yhdessä pitäisi punnita, että kumman toive on tärkeämpi tai voiko sitä muuttaa tai vaihtaa johonkin muualle. H3*

*No kyllä se vähän sellaista on, että kun huomaa, että joku vuoro on täynnä, niin sitten olet vähän silleen, että no okei, että siellä on ollut nopeita, että jotkut ottaneet sen ja näin... vaikka ei se sitten sinänsä just menisi niin. Kyllä minä ainakin koen, että nyt kun on just eri vaiheet ja kriteerit, että saa toivoa tietyssä vaiheessa tiettyjä, niin kaikilla on ainakin mahdollisuus saada niitä työvuoroja tasaisesti. Kyllä meilläkin nyt on ollut semmoisia tilanteita, että on ollut vaikka kolme henkilöä ylimääräistä jossain tietyssä vuorossa, niin sitten on vaan just katsottu, ketä on aikaisemmin ollut, että niitä sitten jaetaan tasaisesti. Että kyllä siihen ainakin pyritään. H11*

Merkittäväksi tekijäksi yhteistyön sujuvuuden kannalta haastatteluissa tuli esille pelisääntöjen noudattaminen. Jokaisen edellytettiin sitoutuvan yhdessä sovittui-



hin pelisääntöihin ja niistä laistaminen katsottiin yhteistyötä ja luottamusta rikko-  
vaksi. Haastateltavat kokivat, että valtaosa noudatti pelisääntöjä sovitusti ja pää-  
asiassa työvuoroista sovittiin hyvin yhdessä.

*Kyllä jokaisella pitäisi olla sellainen taju, että voi laittaa ne vuorot sii-  
hen, mutta kyllä niiden täytyy noudattaa niitä sääntöjä. Eihän tuolla  
liikenteessäkään, no jotkut ehkä menee päin punaisia ja ajelevat mi-  
ten sattuu, mutta suurin osa kyllä noudattaa niitä liikennesääntöjä.  
Että tämä on vähän samantyylinen juttu, että kun on tietyt raamit,  
miten toimit tietyssä vaiheessa, niin silloinhan se menee hyvin, ei tule  
polemiikkia, koska ne on yhdessä luotu ne säännöt. Mutta sitten just,  
että kun tulee näitä sooloilijoita, jotka päättävätkin että, no minä en  
nyt välitä näistä yhtään, että minua kiinnostaa vaan sunnuntaityöt ja  
tällaiset näin, niin sitten siitä tulee sitä närää, koska koetaan sitä epä-  
oikeudenmukaisuutta. H2*

*Ja se että se yhteisöllisyys pysyy ja noudatetaan niitä kriteereitä,  
mitä on sovittu. En tiedä, voiko enempää sitten vaatia. H9*

*No sitä just, että kaikki tekisi niiden yhteisten pelisääntöjen mukaan,  
että sitten siitä lähtee vähä sellainen lumipallo-ilmio liikkeelle, jos yksi  
toivoo vastoin pelisääntöjä, niin sitten joku katsoo, että tuokin on toi-  
vonut niin minäkin saan tehdä näin. Kyllä se tarvitsee just kaikkien  
yhteisesti niitä sääntöjä noudattaa. H11*

Työaika-autonomian nähtiin edellyttävän muiden huomioimista ja toimimista koko  
yhteisön hyväksi. Tämän kuvailtiin toteutuvan vastavuoroisuuden, solidaarisuu-  
den ja yhteisöllisyyden avulla.

*Meillä tosi hyvin kyllä toimii se, ainakin minun mielestä, että jos itse  
joskus jeesaa kaveria, niin tietää, että kaveri jeesaa sitten myös itseä  
joskus, kun tarvitsee. H3*

*Tällainen tietynlainen solidaarisuus, etten minä nyt aina valitse niitä  
parhaita vuoroja. H7*

*Jos osaa just monipuolisesti eri asioita niin, ettei sitten ota aina vaan  
sitä, mikä on itselle se kaikista mieluisin, että sitten se on aina joltain  
muulta pois, että joku muu ei pääse siihen... että sellaista yhteisölli-  
syyttä nimenomaan. H11*

Haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijöiden koettiin suunnittelevan työvuoroja  
vaihtelevasti. Osa työntekijöistä oli hyvinkin tietoisia työvuorosuunnitteluun liitty-  
vistä asioista, kun taas osa kaipasi enemmän kannustamista ja osallistamista yh-  
teiseen suunnitteluun. Erilaisia ratkaisuja työvuoroluetteluun saatettiin pohtia

useammankin työntekijän kesken, jotta työvuoroluettelosta muodostuisi kaikkien kannalta hyvin toimiva kokonaisuus. Yhteistyön sujuessa saatiin aikaan yksikön tarpeita vastaava työvuoroluettelo, joka mahdollisimman hyvin vastasi myös kaikkien työntekijöiden mieltymyksiä. Onnistuneen suunnittelun ja toimivan työvuoroluettelon koettiin kohottavan yhteishenkeä.

*Silloin kun se toimii, niin siinä on sellainen me-henki. Tai minä koe sen ainakin siten, että kun meillä on muutama lista mennyt tosi hyvin, niin sitten ihmiset on olleet tosi onnellisia siitä, että hei me saatiin näin hyvä aikaiseksi. Ja ollaan saatu sitten esimieheltäkin kehuja ja olen minäkin kehunut, kun ihmiset on huomioineet kaikki. H2*

Autonomisen työvuorosuunnittelun koettiin sopivan hyvin juuri kolmivuorotyötä toteuttaviin yksiköihin, joissa työntekijöiltä muutenkin edellytettiin itseohjautuvuutta ja päätöksentekokykyä etenkin päivystysaikoina. Muutama haastateltava toi esille, että työaika-autonomian koettiin olevan erityisen tärkeätä juuri kolmivuorotyöntekijöille ja kokemusten mukaan he suunnittelivat työvuorojaan hyvin aktiivisesti. Osa haastateltavista näki tämän olevan yhteydessä yövuorojen tekemiseen ja niistä palautumiseen sekä tarpeeseen pitää yllä monipuolista osaaamista.

*Meidän työ on kuitenkin... päivystystyö on yleensäkin sellaista aika hektistä, että täytyy itse tehdä ne päätökset. Et voi kysellä koko ajan muilta, ei siihen ole aikaa, eikä siinä ole aina sitä toista, keneltä kysyä. Niin kyllä tämä (työaika-autonomia) vähän sellaista vaatii minun mielestäni, ihan hyväksi on, ettei tukeudu koko ajan toiseen, että osaa tehdä sen. Se sopii sen takia päivystyslabraan minun mielestäni, koska se työkin on sellaista. H7*

### **Esimies ja työvuorosuunnittelija toiminnan suunnannäyttäjinä**

Esimiehen ja työvuorosuunnittelijan toiminnalla koettiin olevan keskeinen vaikutus työaika-autonomian toteutumisessa. Eräs haastateltava kuvaili, että koki myös työvuorosuunnittelijan toimivan esimiesasemassa työntekijöihin nähden. Keskeisinä ja tärkeinä asioina työvuorosuunnittelijan ja esimiehen toiminnassa esille tuotiin oikeudenmukaisuus, avoin ja rehellinen vuorovaikutus sekä vastuu työvuorosuunnittelussa.

Työvuorosuunnittelusta vastaavalta työvuorosuunnittelijalta ja esimieheltä odotettiin ennen kaikkea oikeudenmukaisuutta. Enemmistö haastateltavista koki työvuorosuunnittelijan ja esimiehen oikeudenmukaisen toiminnan tasapuolisuutena työvuorosuunnittelussa niin, että jokaisen työntekijän edellytettiin noudattavan yhteisiä pelisääntöjä ja joustavan vuorollaan työvuorolistaan tehtävien muutosten osalta. Haastateltavat korostivat, että työvuorosuunnittelijan ja esimiehen pitäisi toimia johdonmukaisesti ja puolueettomasti.

*...ja sitten se, että tukee kaikkia osapuolia tässä, että on sellainen reilu, että ei ole mitenkään puolueellinen... H2*

*Ja tasapuolisuus. Se että jos jonkun vuoroja on siirretty tai muutettu, niin sitten ei ole aina se sama ihminen, joka joutuu siihen, vaikka olisi kuinka kiltti. Tai jos on kovin suulas tai kärkäs, niin ei sitten sitä kohdella silkkihansikkain, vaan jokainen vuorollaan sitten on siinä muutoksen kohteena. H3*

*Tasapuolisuus. Se on ihan selkeästi sellainen tosi tärkeä ihmisille. Ja myös se, miten sitä tasapuolisuutta toteutetaan. H4*

*No kyllä siinä tarvitsee ainakin olla sellainen tasapuolinen ja osata katsoa vähän ulkopuolelta niitä asioita. Kun osa toivoo vähän erilailla ja osa ei ihan kaikkia kriteereitä noudata, niin pitää pystyä kuitenkin olemaan sellainen jämpä ja ilmoittaa, kun ei ole joku mennyt siten kuin on sovittu yhteisissä pelisäännöissä. H11*

*...täytyisi olla tosi tasapuolisesti, osata ottaa ihmiset huomioon ja ihmisten toiveet, ettei ole siten, että tuon ihmisen toiveet toteutuu aina ja jonkun muun toiveet ovat vähän vähempiarvoisia. H12*

Oikeudenmukaisuuden näkökulmasta työvuorosuunnittelijan ja esimiehen toimintaan toi haasteita tilanteet, joissa työntekijät varasivat päällekkäisiä työvuoroja tai vapaatoiveita ja jättivät nämä työvuorosuunnittelijan ratkaistavaksi. Työaika-autonomiassa jokaisen työntekijän työaikoihin liittyvät tarpeet nähtiin tärkeinä ja jokaiselle haluttiin antaa tasavertaiset mahdollisuudet vaikuttaa työaikoihin.

*Näkisin, että niiden ihmisten on helpompi keskustella keskenänsä kuin että siellä on aina esimies mukana. Itse kukin tietää kuinka tarpeellinen se toive on. Kyllä sitä esimiehen on aika vaikea mennä sanomaan, kenen vaade on se kaikkein tärkein. Jokaisella on se sama tilanne, että tietyt asiat ovat tärkeitä. Toki aina tulee lomissa tietysti samalla tavalla kuin näissä työvuoroissakin, että pienten lasten äidit tarvitsevat jotakin. Sitten on ne vanhemmat ihmiset, joiden omat van-*

*hemmat ovat siinä iässä, että tarvitaan jotakin. Niin mene sitten sanomaan, että kummat ovat tärkeämpiä. Molemmat ovat yhtä tärkeitä. H10*

Eri yksiköissä toiminnan oikeudenmukaisuutta oli lähestytty eri tavoin esimerkiksi keskustelemalla yhdessä eri toimijoiden vastuista ja päätöksenteon perusteista työvuorosuunnittelussa. Yhdessä yksikössä työvuorosuunnittelijat pitivät kirjaa työntekijöiden priorisoituihin toiveisiin tehdyistä muutoksista, jotta työvuorosuunnittelun tasapuolisuutta oli helpompi toteuttaa ja jokainen työntekijä joustaisi vuorollaan.

*...että koetaan, että kohteleeeko esimies oikeasti tasapuolisesti kaikkia. Ja niitä joutuu joskus perustelemaan niitä asioita. Ne on just oikeastaan olleet nämä yhteiset tapaamiset, missä me ollaan keskusteltu niistä, että mikä on työntekijöiden vastuu ja mikä on esimiehen vastuu ja millä periaatteella päätöksiä tehdään. Niistä on muistio, ihan kirjallinen, johon voi sitten periaatteessa palata kuka tahansa. H4*

*Meillä on sellainen vihko, että jos me joudutaan näihin prioriteetteihin koskemaan, ettei me aina oteta samoilta ihmisiltä niitä pois, vaikka olisikin sujuvaa näin, vaan me tasataan ne. Niin ne kirjataan sinne vihkoon, että kuka on joutanut. Koska me kysytään sitten kuitenkin aina, että sopiiko, käykö? Koska eihän me voida tietää, että jollakin voi olla hautajaiset tai jotain sellaista, mistä ei todellakaan voi luopua tai vaihtaa. Pyritään siihen, että aina kysytään. Niin sitä tasoitetaan kanssa, että jokainen vuorollaan joustaisi. H7*

Haastateltavat kokivat tärkeänä, että työvuorosuunnittelija keskusteli etenkin prioriteetteja tai tärkeitä toiveita koskevista muutoksista työntekijöiden kanssa. Vuorovaikutus ja yhteistyö työvuorosuunnittelijan kanssa koettiin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mukaisena toimintana. Muutoksista käytävä keskustelu toi tunteen aidosta osallisuudesta työvuorosuunnittelussa ja auttoi ymmärtämään työvuorosuunnittelua kokonaisuutena. Kaikkien työyhteisön jäsenten huomioiminen ja avoin keskustelu koettiin tärkeäksi. Esimiehen ja työvuorosuunnittelijan haluttiin mahdollistavan sen, että myös työyhteisön hiljaisimmat saisivat äänensä kuuluville yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa.

*Tavallaan sellainen kuuntelijan rooli, että työyhteisöstäkin kuuntelee erilaisia ihmisiä, että on paljon sellaista hiljaista tietoakin täällä. Kaikki ihmiset ei paapata sitä niin kovaäänisesti, mutta yleensä ne, jotka paapattavat, niin niitä kuunnellaan. Ja ne kuuluvat. Mutta se, että kuuntelee myös niitä hiljaisempia... H2*

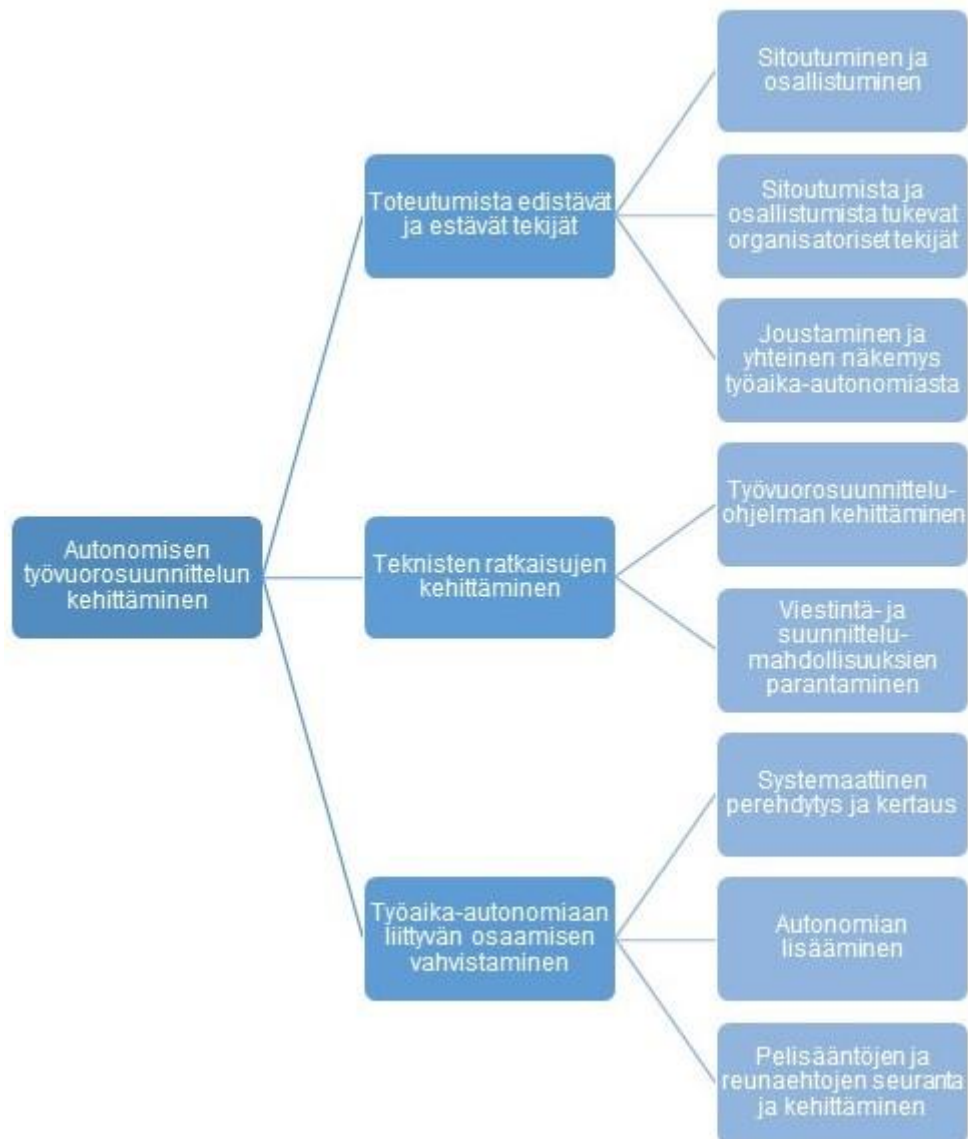
*...mitä työntekijät paljon tuo esille, niin sellaista rehellisyyttä. Että tuodaan rehellisesti asioita esille... H4*

*...ja ehkä esimies-valmiuksiin vielä voisin lisätä, että uskaltaa nostaa sen kissan pöydälle. Ja sitähan siinä avoimuudessa tarvitaan, että sitten kun siellä joku tekee aina jonkun säännön vastaisesti, niin silloin kun sanot sen ääneen siellä osastokokouksessa, niin yleensä kun niistä asioista puhutaan, niin sitten ne ei enää toistu. H8*

Työvuorosuunnittelijan ja esimiehen odotettiin puuttuvan epäkohtiin ja ottavan esille työvuorosuunnittelussa ilmenevät ongelmat. Vaikka työvuorojen suunnittelu oli enemmän siirtynyt työntekijöille, koettiin vastuun osaamisen ylläpitämisestä ja työkierron seurannasta olevan myös työvuorosuunnittelijoilla. Avoin keskustelu työaikamielityksistä ja poikkeavista työaikaratkaisuksista koettiin tärkeäksi, sillä esimiehillä ja työvuorosuunnittelijoilla oli myös työsuojelullinen vastuu työaikojen seurannassa.

#### **6.4 Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen**

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä etsittiin vastauksia autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen. Sisällönanalyysin avulla aineistosta muodostui kolme yläluokkaa ja kahdeksan alaluokkaa, jotka on esitetty kuviossa 3.



KUVIO 3. Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen

#### 6.4.1 Toteutumista edistävät ja estävät tekijät

##### Sitoutuminen ja osallistuminen

Autonomista työvuorosuunnittelua edistävänä asiana haastateltavat toivat esille työntekijöiden ja työyhteisön halukkuuden toteuttaa autonomista työvuorosuunnittelua. Oma aktiivisuus ja osallistuminen työvuorojen suunnitteluun työvuorosuunnitteluprosessin eri vaiheissa koettiin tärkeinä autonomista työvuorosuunnittelua edistävinä asioina. Mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin ja yksilölliseen työvuorosuunnitteluun innostivat osallistumaan suunnitteluun. Edistävinä asioina koettiin ihmisten myönteisyys ja hyvät kokemukset autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumisesta. Haastatteluissa tuli esille näkemys myös siitä, että

nykyaika ja ihmisten odotukset edistävät autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa, sillä työnantajan odotetaan tarjoavan mahdollisuuden joustavaan työvuorosuunnitteluun erilaisissa elämäntilanteissa.

*Siis että henkilökunta on sitoutunut siihen ja haluaa siihen. Ei siitä tule mitään, jollei henkilökunta ole mukana siinä eli kyllä se täytyy ensin tavallaan myydä henkilökunnalle, ennen kuin se onnistuu. H7*

*Varmaan se myönteisyys tai että ihmiset ovat ihan innokkaana tekevässä sitä. Kyllä minä uskon, että tämä on kuitenkin aikailla ainut mahdollisuus, että pääsee näin hyvin itse suunnittelemaan, että kyllä se on varmaan ainut mahdollisuus näin niitä tehdä ja minusta ihan toimiva ratkaisu. H5*

*Nykyaika edistää sitä. Ihmisillä on paljon tarpeita, enemmän kuin aikaisemmin. Tämä nykyaika varmaan tuo sitä, että ihmisillä on erilaisia tarpeita, joutuu puolisoit työskentelemään esimerkiksi eri paikkakunnilla, on lastenhoidot ja muut. Tietysti toki olisi kiva, että ne puolisoitkin joskus näkisivät toisiaankin, vaikkei niitä lapsia olisikaan. Tämä elämä on muuttunut vähä erilaiseksi. Niin se minun mielestäni on se vaade myös siihen, että ne työvuorot olisi itse mahdollista järjestää. H10*

Mahdollisena autonomista työvuorosuunnittelua estävänä tekijänä nähtiin henkilökunnan sitoutumattomuus, joka saattoi ilmetä kielteisenä suhtautumisena, pelisääntöjen noudattamattomuutena tai passiivisuutena työvuorosuunnittelussa. Haastateltavien mukaan sitoutumattomuuden taustalla saattoi vaikuttaa esimerkiksi aiemmassa perinteisessä työvuorosuunnittelumallissa koetut henkilökohtaiset edut, epävarmuus omasta osaamisesta, huoli ajanpuutteesta sekä työvuorojen vertailu ja kateellisuus.

*...kun on suuri työyhteisö, niin aina on tietysti niitä, jotka... meilläkin oli alkuun semmoisia ihmisiä, jotka olivat, että ei todellakaan tällaista (työaika-autonomiaa) meille, koska oli sitä historiaa, että oli pystytty viemään tälle, joka suunnitteli listat, niin etukäteen, että minä haluan näin ja näin ja nämä ja sitten ne toteutuivat aina. Mutta sitten koettiin täällä tai siitä oli paljon puhetta, että ei se voi näin mennä. H2*

*No minä en tiedä onko meillä edelleenkin siten, että kaikki ei halua tehdä, että kokee sen niin vaikeaksi, ettei jotenkin osaa niitä suunnitella. Jotkut varmaan kokee sen niin jotenkin pelottavana, että ei osaa semmoisia suunnitella tai käyttää järjestelmää tai sitten se, ettei ole aikaa. H5*

*Kateus on varmaan semmoinen. Sitäkin on että, kuka tekee kenen kanssa töitä ja tuo nyt on suunnitellutkin tuonne tuommoisen ja tulee*

*semmoisia... useimmiten minun mielestäni aiheutuu kateudesta, että ajatellaan, että joku toinen saa jotain parempaa kuin minä, vaikka se ei vaan ole tullut omaan mieleen ennen sitä tehdä sillä lailla. H4*

### **Sitoutumista ja osallistumista tukevat organisatoriset tekijät**

Haastateltavat toivat esille useampia autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumista edistäviä tekijöitä, jotka liittyvät organisaatioon ja johtamiseen. Tällaisia organisatorisia tekijöitä olivat työaika-autonomiaan liittyvä koulutus, selkeä ohjeistus, yhdessä laaditut pelisäännöt, johdonmukainen perehdytys uusille työntekijöille ja sähköisen työvuorosuunnitteluohjelman käytön osaaminen. Autonomista työvuorosuunnittelua edistäväksi asiaksi mainittiin myös tiedottaminen, jonka merkityksen koettiin korostuvan etenkin autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottovaiheessa. Työvuorosuunnitteluprosessin aikatauluista tiedottaminen koettiin tärkeäksi, jotta jokaisella oli edellytykset osallistua suunnittelun eri vaiheisiin. Näillä organisaatioon ja johtamiseen liittyvillä tekijöillä voidaan nähdä olevan yhteys yksilön mahdollisuuksiin sitoutua yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun ja osallistua sen toteuttamiseen käytännössä.

*Sitten tietenkin materiaaleja käydä läpi, mitä muissa yksiköissä on todettu ja minkälaisia juttuja ollut. Eli tavallaan semmoista teoria... siis koulutusta siitä asiasta. H1*

*Varmaan siinä se porukan sisäänajo ja se, että heitä kuunnellaan, esimerkiksi just niissä reunaehdoissa. Että sitä keskustelua käydään, että se ei vaan tule ylhäältä, että no nyt me aloitetaan tämä autonominen, that's it. Siinä tulee kyllä tosi paljon sanomista. H1*

*Aikataulujen tiedoksi saattaminen on tosi tärkeätä, että minkälaisessa rytmissä menee mikäkin vaihe, että ihmiset tietävät, että okei, minä olen jäämässä lomalle, annanpa minun toiveet, että kerkeää seuraavaan listaan. H1*

*Ja se tiedottaminen on ihan äärettömän tärkeätä. Joka vaiheesta ja ihan siinä alkuvaiheessa se tiedottaminen oli etenkin tosi tärkeätä. H8*

Haastateltavat toivat esille autonomista työvuorosuunnittelua estävänä tekijänä myös puutteet mahdollisuuksissa osallistua suunnitteluun. Tällä tarkoitettiin esimerkiksi työvuorosuunnitteluun tarkoitettujen tietokoneiden rajallista määrää tai niiden sijaitsemista tiloissa, jotka olivat aktiivisessa käytössä myös muihin tarkoituksiin. Muutama haastateltava toi esille mahdollisena estävänä tekijänä myös



tilanteet, joissa työntekijän osallistuminen työvuorosuunnitteluun saattaa jäädä toteutumatta pitkän vapaajakson tai loman vuoksi.

*No tietysti se, että silloin kun lista tulee esille, niin olet vapaalla. Pitkällä vapaalla. Että sitten pitäisi muistaa jättää omat toiveensa. Nyt kesällä varsinkin, kun me ollaan kolmea-neljää viikkoa pois, niin saattaa olla jopa kaksi listaa teon alla, kun tulet takaisin. Että jos pystyt jättämän ne toiveet ja oman suunnitelman, niin sitten se on eri asia. H3*

*Tietenkin se, että jos on... sattuu ettei lue mitään, ei lue sähköpostia ja on pidemmällä vapailla ja lomalla, niin voi tulla niitä yllätyksiä, että apua, että tuo on suunniteltu, että minulla meni nyt ihan täysin ohi, että minä en ehtinyt yhtään mitään toivoa sinne tai... Mutta kyllä sitä yleensä havahtuu jossain vaiheessa sitä listaa. H5*

### **Joustaminen ja yhteinen näkemys työaika-autonomiasta**

Autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumista edistäväksi tekijäksi koettiin joustaminen, joka ilmeni toisten huomioimisena, vastavuoroisuutena, yhteisöllisen näkemyksen jakamisena ja työvuorosuunnittelun kokonaisuuden huomioon ottamisena. Osa haasteltavista toi esille kokemuksensa siitä, että työntekijän joustaminen työvuorosuunnittelussa lisäsi myös työntekijöiden välistä joustamista työyhteisössä. Joustamisen nähtiin tapahtuvan niin työntekijä- kuin työnantajälähtöisistäkin syistä ja sen koettiin olevan molemminpuolista.

*...no just semmoinen joustavuus varmaan, kun tekee sitä omaa listaa. Että osaa katsoa kokonaisuutena sitä, että voi laittaa sitten puuttuviin vuoroihin. H6*

*... tämä tietynlainen jousto ja se yhteisöllinen näkemys, että jos siellä jokainen vaan ajattelee sitä omaa napaansa, niin silloin se ei toimi. Ei sitä saa millään toimimaan semmoisella porukalla. Jokaisen täytyy tajuta se, että töissä me ollaan ja töitä me tehdään ja meidän täytyy tämä homma hoitaa yhdessä. H7*

*No minä luulen, että meidän työyhteisössä varmaan pystytään just joustamaan ja neuvottelemaan niistä omista vuoroista ja ihan työnantajankin puolelta, että meillä ollaan aika joustavia yleensäkin kaikkien vuoronvaihtojen ja semmoisten suhteen. Minä luulen, että sen näkee siinäkin, että ihmiset sitten sen takia pystyy neuvottelemaan aika hyvin noista lista-asioista... H12*

Autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumista estävänä tekijänä nähtiin mahdollinen joustamattomuus työvuorosuunnittelussa. Joustamattomuus ilmeni keskittymisenä pelkästään omiin toiveisiin ja kykenemättömyytenä sopia asioista yhdessä toisten työntekijöiden kanssa. Joustamattomuuden seurauksena saattoi esiintyä tyytymättömyyttä ja pettymyksiä työvuorosuunnittelijan hienosäätövaiheessa tekemiä ratkaisuja kohtaan, vaikka ongelma olisi ollut mahdollista ratkaista työntekijöiden kesken jo työvuorolistan neuvotteluvaiheessa. Osa haastateltavista ajatteli joustamattomuuden taustalla olevan kykenemättömyys ymmärtää yksikön tai muiden työntekijöiden tarpeita työvuorosuunnittelussa.

Haastateltavien mukaan aivan kaikki työntekijät työyhteisöissä eivät vieläkaan vaikuttaneet jakavan yhteistä näkemystä työaika-autonomiasta tai hahmottaneet työvuorosuunnittelun kokonaisuutta. Haastateltavat korostivat, että jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää, että oman työvuorosuunnitelman tekeminen merkitsee enemmänkin työvuoroehdotelman tekemistä. Kunkin työntekijän laatima työvuorosuunnitelma on siis luonnostelma omien työvuorojen toteutumisesta ja työvuorosuunnitteluprosessiin kuuluu, että omaan työvuoroehdotelmaan tulee muutoksia yksikön ja muiden työntekijöiden tarpeista johtuen.

*Sen tekeminen selväksi oli meilläkin minun mielestä yksi haaste, että toive ei ole sama kuin valmis työvuorolista. Se on vain toive. Jokainen esittää toivelistansa sinne, mutta siihenhän joudutaan koskemaan, kun jonkun täytyy katsoa, että koko yhteisön työt tulee tehtyä kanssa, että miehitys riittää. Niin se minun mielestä on yksi semmoinen, että sen täytyy olla selvä jokaiselle, että ne ovat pelkkiä toiveita. H7*

*...kun ihmiset ei vieläkaan ymmärrä, että se on ehdotelma, se minkä he tekevät, että ei se voi olla niin, että joku yksi sanelee, että miten hän on töissä ja kaikki muut sitten menevät sen ympärille... H12*

#### **6.4.2 Teknisten ratkaisujen kehittäminen**

##### **Työvuorosuunnitteluohjelman kehittäminen**

Haastateltavat toivat esille useampia ehdotuksia työvuorosuunnitteluohjelman käytettävyyteen, tilastointiin ja raportointiin liittyen. Työvuorosuunnitteluohjelman teknisten ominaisuuksien vuoksi työvuorokoodeja oli jouduttu muuttamaan ja or-

ganisoimaan uudella tavalla. Yksi haastateltava toi esille huolen työvuorosuunnitteluohjelman selaamisen työläydestä ja muiden työntekijöiden vuorojen huomioimisesta silloin, kun yksikön työntekijämäärä on suuri ja työvuorosuunnitteluohjelmassa on tarkasteltavissa useampia eri osioita.

*Sitä muuten mitä se vaatii myös, niin ihan työvuorosuunnittelun rakenteen uudelleen organisointia, kun meilläkin on XX eri työpistettä aamuvuorossa, niin se ohjelma ei taivu XX koodiin. Niin silloin me ratkaistiin se niin, että kun meillä on X eri tiimiä, niin me laitettiin tiimeille yhdet kirjaimet. Jonka mukaan niitä työvuorotoiveita tehdään. Sitten työvuorosuunnittelija saa siinä tiimin sisällä päättää ne työpisteet siinä hienosäätövaiheessa. H8*

*Meillä on aika iso määrä niitä ihmisiä, niin se joutuu pyörittään niitä niin paljon. Teknisesti se on aika haastavaa se käyttäminen. Jos on pieni yksikkö ja pieni väkimäärä, mutta kun meilläkin on XX, niin ne on niin isoja ne osuudet siinä, että jaksaa pyöritellä niitä. Se on vähän semmoista haastavaa se. H9*

Muutama haastateltava toi esille myös toiveen työvuorosuunnitteluohjelman kehittämistä niin, että sen tilastointi- ja raportointiominaisuuksia voisi paremmin hyödyntää tasapuolisen työvuorosuunnittelun toteuttamisessa. Kehittämistarpeita löytyi myös työvuorosuunnittelun uudelleenjärjestelyitä koskien ja työvuorosuunnitteluohjelman toivottiin toimivan työkaluna esimerkiksi sijaisten hankinnassa. Osa haastateltavista toivoi, että työntekijöillä olisi enemmän oikeuksia muutosten kirjaamisessa sähköiseen työvuorosuunnitteluohjelmaan.

*Saisiko siihen ohjelmaan semmoisen, joka määrittelee, kenen vuoro on vaikka pyhien tai viikonlopun kohdalla. Ettei se olisi vain omien tilastojen tai esimiehen mietinnässä tai tarkistettavissa. Että se ohjelma itsessään pystyisi hakemaan sen tiedon, että nyt tällä hetkellä tällä työntekijällä olisi tähän vuoroon oikeus. H4*

*Joissakin ohjelmissa on myös mahdollisuus sen ohjelman kautta hyödyntää esimerkiksi sijaistamisia. Että voisikin sieltä kautta hakea sen, että kuka voisi sijaistaa ja sitten menisi viesti heille. WhatsAppryhmässä viesti menee myös lomalla olijoille tai juuri yövuorossa olleille. Että tavallaan jos se ohjelma poissulkisi ne, jotka ei missään nimessä voi tulla. H4*

*Saisi just niitä vaihtoja merkittyä suoraan sinne omiin työvuorolistoihin, että saisi ne sinne suoraan muutettua itse. Tällä hetkellä, jos meille tulee työvuoromuutos vaikka johonkin tulevaan listaan, mikä on jo tehty, niin sitten ne käsin kirjataan aina moneen järjestelmään ja sitten taas esimies kirjaa ne sieltä tietojärjestelmään. H11*

## **Viestintä- ja suunnittelumahdollisuuksien parantaminen**

Teknisiin ratkaisuihin liittyen haastateltavat toivat esille kehittämisehdotuksia työvuorosuunnittelun viestintä- ja suunnittelumahdollisuuksien parantamiseksi. Autonomisen työvuorosuunnittelun haasteeksi kuvattiin työvuorojen suunnittelun ja neuvottelemisen toteutuminen silloin, kun työntekijät ovat lomalla, pidemmällä vapaajaksoilla tai työskentelevät eri vuoroissa niiden henkilöiden kanssa, joiden kanssa päällekkäisistä vuorotoiveista tulisi keskustella. Käytäntönä oli useimpien lähettää sähköpostia esimiehelle tai työvuorosuunnittelijalle toiveista, joita työntekijä ei itse päässyt uuden listan avautuessa työvuorosuunnitteluohjelmaan merkitsemään. Työntekijöiden oli myös mahdollista jättää toiveensa työvuorosuunnittelijalle tai esimiehelle ennen lomansa alkamista.

*...jos sinulla on lomaa tai muuta, niin sinähän et tiedä yhtään, mitä muut on suunnitelleet. Jos lähetät työvuorosuunnittelijalle sähköpostia, että minä haluaisin nämä ja nämä vuorot, niin silloinhan siitä puuttuu kokonaan se yhteisöllisyys, kun et näe, mitä muut on ajatelleet. H8*

Työvuorosuunnitteluun osallistuminen ja omien työvuorotoiveiden esittäminen koettiin niin tärkeänä, että omia työvuorosuunnitelmia tultiin laatimaan työpaikalle jopa loman aikana. Työyhteisön jäsenet olivat muodostaneet vapaaehtoisia WhatsApp-ryhmiä, joissa heillä oli mahdollisuus kommunikoida keskenään myös työvuorotoiveistaan ja työvuorojen vaihdoista. Useampi haastateltava toivoi työvuorosuunnitteluohjelmaan keskustelupalstaa tai keskinäistä viestintämahdollisuutta autonomiseen työvuorosuunnitteluun osallistuville.

*Voisiko siitä suoraa lähettää jonkun viestin sille kyseiselle ihmiselle, että voitko vaihtaa tai onko sinun mahdollista tehdä jotakin muuta. H10*

*...ja sitten siellä olisi tietenkin hieno, että jos siellä systeemissä olisi semmoinen keskustelupalsta, että ei tarvitsisi aina sitten ihmisiä etsiä. H12*

Moni haastateltavista esitti toiveen työvuorojen suunnittelumahdollisuudesta kotona tai mobiilisovelluksen kautta. Haastateltavat kuvailivat työvuorosuunnitteluun tarkoitettua mobiilisovellusta nykyaikaisena ratkaisuna, jonka käyttöönotto olisi varmasti edessä enemmin tai myöhemmin. Muutama haastateltava koki

myönteisenä asiana sen, että työvuorosuunnittelu tapahtuu ainoastaan työpaikalla ja -ajalla. Yksi haastateltava nosti esille myös huolen mahdollisen mobiilisovelluksen teknisestä toimivuudesta ja työntekijöiden tasavertaisista mobiilisovelluksen käyttömahdollisuuksista henkilökohtaisilla matkapuhelimillaan. Valtaosa haastateltavista näki vapaaehtoisuuteen perustuvan mobiilisovelluksen käytön kuitenkin mahdollisuutena, joka helpottaisi suunnittelua etenkin loma-aikoina ja lisäisi työvuorosuunnittelun tasapuolisuutta työvuorolistojen avautumisvaiheessa.

*Varmaan moni odottaa sitä, että pääsee kotoa tekemään niitä, koska jos on lomalla, niin sitten täytyy tulla tänne tekemään niitä toiveitansa. Monta kertaa ne on niin tärkeitä asioita, että ne halutaan tulla tekemään, että ne myös mahdollistuu. H9*

*Se olisi tietenkin, että jos voisi kotona tehdä niitä listoja, niin silloinhan se olisi paljon autonomisempaa, että ei tarvitse työpaikalle tulla. Esimerkiksi jos on loma, niin nythän meidän täytyy tulla sitten, jos haluat toivoa jotain tiettyjä niin tulla työpaikalle niitä toivomaan. H12*

*Mutta sitten siihen tulee aina nämä tekniset puolet, että miten hyvin kenenkin kännykkä toimii ja tallentuuko. Siinä on tavallaan tämmöiset ulkopuoliset asiat, että jos linjat toimii ja kaikilla olisi älypuhelin ja kaikki olisi silleen samalla tasolla, niin sittenhän se olisi fine. Sitten taas, jos siihen tulee jotain, että nyt on huoltotöitä ja viikon ruuhkaa, kukaan pääse suunnittelemaan mitään, niin sittenhän se vetää maton jalkojen alta. H2*

*Olisihan se kätevä, jos sitä voisi kotona esimerkiksi tehdä. H5*

*Ja kehittämiseen liittyen mobiilisovellus voisi olla tosi hyvä. H8*

### 6.4.3 Työaika-autonomiaan liittyvän osaamisen vahvistaminen

#### **Systemaattinen perehdytys ja kertaus**

Osassa yksiköistä työaika-autonomia oli selkeä osa uuden työntekijän perehdyttämistä, mutta esimerkiksi osa-aikaisten ja lyhytaikaisten sijaisten kohdalla koettiin olevan vielä kehitettävää pelisääntöihin perehdyttämisessä ja niiden soveltamisessa. Useat haastateltavat toivat esille, että kaikkien työntekijöiden kanssa olisi hyvä kerrata työvuorosuunnittelun periaatteita ja järjestää koulutusta sähköiseen suunnitteluun, työehtosopimukseen ja työaikaergonomiaan liittyen.

*Sen olen huomannut, että ne pelisäännöt on jäänyt vähän taka-alalle nyt kun meillä on aloittanut uusia kesäsijaisia, niin ei he tiedäkään, että on olemassa koko pelisääntöjä. Täytyy alkaa ehkä sitä tähden-tämään, että kun meille tulee uusi henkilö niin se on yksi osa sitä perehdytystä. H8*

*Välillä koulutusta näistä työehtosopimuksen mukaisista rajoitteista eli niistä, mitä työehtosopimus tuo tullessaan. H1*

*Mielestäni meidän työyhteisöä täytyisi ainakin enemmän kouluttaa siihen, että miten sitä ohjelmaa käytetään, että se olisi helppoa kaikkien käyttää, että ei tulisi mitään virheitä sen takia. Ja varmaan täytyisi olla vähän enemmän perillä työehtosopimuksen säännöistä ja varsinkin työaikaergonomiasta pitäisi ehkä olla enemmän koulutuksia. Vaikka se lista menee siten kuin itse haluaa, niin onhan ne tutkimukset näyttäneet, että jos teet ergonomisesti listan, niin pidemmällä tähtäimellä voit paremmin. H12*

### **Autonomian lisääminen**

Muutama haastateltavista toi esille kehittämistarpeena autonomian lisäämisen ja mahdollisuuden suunnitella enemmän määriteltyjä työpistevuoroja. Tämän ajateltiin kuitenkin muuttavan työvuorosuunnittelun liian haastavaksi ja hallitsemattomaksi kokonaisuudeksi.

*No enemmän vielä, että pystyisi erilaisia työpistevuoroja suunnittelemaan. Joidenkin mielestä pystyisi myös kaikki työpisteet suunnittelemaan, mutta minun mielestä se menee kyllä aika vaikeaksi. Kun ajattelee, että jos on XX pistettä per arkipäivä plus viikonloppuvuorot ja kaikki päivystysvuorot ja meitä on XX ihmistä, niin jos ihan jokaisen vuoron rupeaisi suunnittelemaan, niin kyllä se olisi aika loputun suo ja veisi ihan hirveästi aikaa. H2*

*Jos saisi enemmänkin niitä työpisteitä. Siitä vaan tulee varmaan aika sekava, jos siinä olisi niitä työpisteitä, mutta toisaalta... Kyllä ainakin osa toivoo, että voisi tiettyjä työpisteitä toivoa. Semmoinen esimerkiksi voisi olla ihan kätevä. H5*

Yksikössä, jossa oli mahdollista suunnitella myös työpiste jokaiseen työvuoroon, koettiin, että työntekijöiden oli helpompi pitää yllä monipuolista osaamistaan. Työvuorosuunnittelija saattoi kuitenkin hienosäätövaiheessa joutua muuttamaan ja tasaamaan työpistevuoroja niille työntekijöille, jotka eivät aktiivisesti osallistuneet suunnitteluun. Kaikkien työpistevuorojen suunnittelu oli siis mahdollista ja se nähtiin osaamisen ylläpitämisen kannalta etuna, mutta tässäkin korostui työntekijöiden sitoutumisen ja oman aktiivisuuden merkitys työvuorosuunnittelussa.

*Ehkä semmoiset ihmiset, jotka ei oikeasti toivo, niin voi olla, että he jäävät ehkä vähän huonompaan asemaan siinä. Jos miettii, että kaikki työpisteet on vaikka toivottu jo, niin sitten joutuu aina keksimään, ettei joillekin tietyille ihmisille jää aina vaan sitä näytteenottoa. Sitten niitä välillä joutuu sumplimaan sieltä ja vaihtelemaan vuoroja. H12*

### **Pelissäntöjen ja reunaehtojen seuranta ja kehittäminen**

Esille tulleista kehittämistarpeista työaika-autonomiaan liittyvän osaamisen vahvistaminen käsitti myös pelissäntöjen ja reunaehtojen seurannan ja kehittämisen. Haastatteluissa kävi ilmi, että erilaiset organisaatio- ja henkilöstömuutokset heijastuivat myös autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Tämän vuoksi koettiin tarpeelliseksi, että pelissäännöistä ja reunaehdoista keskusteltaisiin säännöllisesti ja niiden toimivuutta seurattaisiin ja kehitettäisiin yksikön toiminnan muuttuessa.

*Meilläkin kun tuli organisaatiomuutosta, esimiehen muutosta, niin välillä ihan selkeästi kaivattiin semmoista asioiden päivittämistä, muistuttamista mieleen. Vaikka se onkin itse asiassa ihan samaa, mitä on koko ajan ollutkin. H4*

## 7 POHDINTA

### 7.1 Keskeisten tulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata työaika-autonomian toteutumista kliinisissä laboratorioissa ja selvittää työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia autonomisesta työvuorosuunnittelusta ja sen kehittämistarpeista. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää työaika-autonomian käyttöönottoa suunniteltaessa ja kliinisten laboratorioiden työvuorosuunnittelukäytäntöjä kehitettäessä. Tässä luvussa pohditaan keskeisiä tuloksia ja tarkastellaan niitä suhteessa aikaisempaan tietoperustaan ja tutkimustietoon. Lisäksi pohditaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta sekä esitetään johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.

Työaika-autonomian lähtökohdat ja käsitykset työaika-autonomian tavoitteista olivat hyvin tyypilliset aiempien tutkimusten valossa. Ajatus työaika-autonomian käyttöönotosta oli kypsynyt ajan saatossa työntekijöiden toivoessa lisää vaikutusmahdollisuuksia ja tasapuolisuutta työvuorosuunnitteluun. Ennen työaika-autonomian käyttöönottoa yksiköissä oli tehty erilaisia selvityksiä ja pilotointeja, joiden myötä pelkästä työvuorotoiveiden esittämisestä oli siirrytty kohti yhteisöllisempää työvuorosuunnittelua. Aiempien tutkimustulosten tapaan työnantaja ja ylempi johto nähtiin työvuorosuunnittelumallin kokeilemisen ja käyttöönoton mahdollistajana (Koivumäki ym. 2005, 17; Härmä ym. 2019, 51).

Tulosten mukaan pelisääntöjen ja reunaehtoien muodostumiseen vaikuttivat kuitenkin yksikön resurssi- ja osaamistarpeet sekä yhteisön tarpeet ja toiveet. Yhteisissä säännöissä oli huomioitu esimerkiksi vastuutehtävien ja erilaisten osaamistarpeiden vaikutus työvuorojen suunnitteluun. Osaamis- ja pätevyysvaatimusten tuomia rajoitteita työvuorosuunnitteluun ymmärrettiin pääosin hyvin ja työvuoroja suunniteltiin oma osaaminen huomioon ottaen. Yhteisissä säännöissä sovittiin haluttujen ja myös vähemmän haluttujen vuorojen suunnittelusta, jotta tällaisia vuoroja suunniteltaisiin tasapuolisesti. Myös aiemmissä tutkimuksissa on todettu tasapuolisuudella käsitettävän tiettyjen vuorojen tasapuolista jakaantumista ja yhdessä sovittujen pelisääntöjen on koettu tasaavan vuorojen jakaantumista



työntekijöiden kesken (Immonen 2013, 37; Hyvönen 2014, 43; Kokkonen 2016, 21, 29).

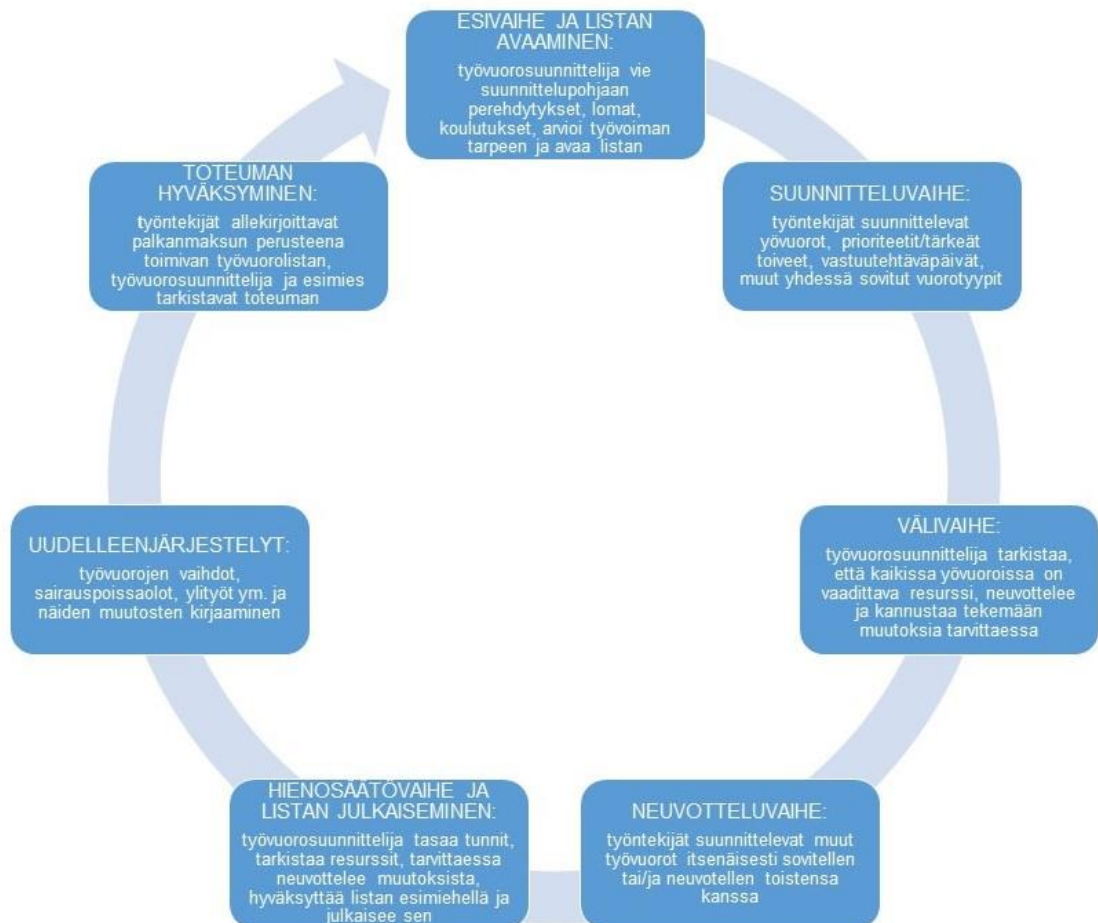
Kliinisissä laboratorioissa työvuorosuunnitteluun liittyviä vastuita oli jaettu eri tavoin. Työnjohdollinen vastuu käytännön työvuorosuunnittelusta oli useimmiten siirretty työvuorosuunnittelijoille ja esimiehen osuus suunnittelussa oli pieni. Kahdessa yksikössä työvuorosuunnittelua toteuttivat työntekijät ja työvuorosuunnittelijat, mutta yhdessä yksikössä autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamiseen osallistui myös listavahteja. Listavahdeista on aiemmissa tutkimuksissa käytetty nimityksiä listaneuvottelija, listavastaava, listatarkastaja tai työvuorotutor (Koivumäki ym. 2005, 15; Surakka 2009, 99; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 51, 81; Härmä ym. 2019, 51). Työaika-autonomiassa tavoitteena on ollut, että listaneuvottelijan rooli tulee ajan myötä tarpeettomaksi ja työntekijät vastaavat suunnittelusta itse (Koivumäki ym. 2005, 19; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 74–75).

Yhteisöllistä työvuorosuunnittelua käyttöönotettaessa ja vastuunjakoa suunniteltaessa on syytä arvioida yksikön nykyisiä työvuorosuunnittelukäytäntöjä ja vallitsevaa työkuultuuria. Kalliomäki-Levannon mukaan (2010, 78) vanhat työvuorosuunnittelukäytännöt vaikuttavat uuteen työvuorosuunnittelukäytäntöön siirryttäessä. Yhteiseen työvuorosuunnitteluun siirtyminen voi sujua helposti, jos käytäntönä on jo aiemmin ollut työaikamieltyyksistä ja toiveista lähtevä työvuorosuunnittelu. Jos yksikössä ei ole totuttu keskusteluun tai työ ei ole vaatinut työn yhteistä suunnittelua, voi yhteiseen suunnitteluun siirtyminen osoittautua jopa ylivoimaiseksi tehtäväksi. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 78–79.)

Ainakin kahdessa yksikössä työntekijät oli jaettu selkeästi pienempiin osaamisryhmiin, jonka koettiin helpottavan käytännön suunnittelua. Työntekijät kokivat olevansa vastuussa oman tiiminsä tai ryhmänsä resurssitarpeen toteutumisesta työvuoroluettelon vaatimusten mukaisesti. Tällaista työaika-autonomian toteutustapaa tukee myös Silvestron ja Silvestron (2000, 533) tutkimustulokset, joiden mukaan tiimityövuorosuunnittelun (team rostering) todettiin sopivan erityisesti keskikokoisiin, 35-70 työntekijän, yksiköihin. Tiimityövuorosuunnittelumallissa yksikön osaamisrakenne on sisäänrakennettu työvuorojärjestelmään ja toteutustapa tukee tiimien sisäistä yhteistyötä (Silvestro & Silvestro 2000, 533). Myös

Kalliomäki-Levanto on tuonut esille, että yhteisessä työvuorosuunnittelussa henkilöstö voidaan ryhmitellä erilaisiin osaamisryhmiin (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 73).

Kaikissa kolmessa kliinisessä laboratoriossa oli käytössä vaiheittainen työvuorosuunnitteluprosessi, jossa erilaisten vuorotyyppien suunnittelu oli ajoitettu eri vaiheisiin. Tulosten pohjalta laadittiin yhteisöllisen työvuorosuunnitteluprosessin malli (kuva 5), joka kuvaa jokaisessa yksikössä toistuvia työvuorosuunnitteluprosessin eri vaiheita. Päävaiheiltaan tämä yhteisöllinen työvuorosuunnitteluprosessi muistuttaa Rönnerbergin ja Larssonin (2010, 37) esittämää viisivaiheista mallia autonomisesta työvuorosuunnittelusta, mutta lisäksi se ottaa huomioon laajemman kokonaisuuden työvuorosuunnittelussa. Työntekijöiden on tärkeää ymmärtää työvuorosuunnitteluprosessia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, jotta heillä on edellytykset osallistua suunnitteluun ja tehdä kaikki tarvittavat merkinnät sähköiseen työvuorosuunnitteluohjelmaan.



KUVA 5. Yhteisöllisen työvuorosuunnitteluprosessin malli

Yhteisöllinen työvuorosuunnitteluprosessi poikkeaa Suomen Punaisen Ristin Veripalvelun veriryhmälaboratorion työaika-autonomian prosessista, jossa kokonaisuuden hahmottamisen kannalta toimivaksi koettiin, että kaikki vuorotyypit olivat yhtä aikaa varattavissa (Kokkonen 2016, 23, 46). Ainakin yhdessä yksikössä tällainen käytäntö oli aiemmin todettu toimimattomaksi ja kaikissa yksiköissä noudatettiin eri vuorotyypien vaiheittaista suunnittelua. Tämä antaa viitteitä siitä, että henkilöstömäärä ja osaamisrakenne vaikuttavat työvuorosuunnittelun kokonaisuuden hahmottamiseen. Tulosten perusteella näyttää sille, että esivaiheessa ja suunnitteluvaiheessa työvuoroluetteloon suunnitellaan sekä työntekijöiden että yksikön toiminnan kannalta ”kriittiset vuorot”. Neuvotteluvaiheessa suunnitellaan loput vuorot, joihin joustoa ja yksilöllisiä mahdollisuuksia tuovat työntekijöiden erilaiset työaikamieltymykset.

Työvuorosuunnitteluun käytettävän ajan oli koettu siirtyneen pääasiassa työntekijöille ja työvuorosuunnittelijan työvuorosuunnitteluun käyttämä aika oli sitä vähäisempi, mitä aktiivisempia työntekijät itse olivat suunnittelussa. Etenkin työvuorosuunnittelijan työvuorosuunnitteluun käyttämän ajan koettiin vähentyneen huomattavasti. Tulokset ovat yhteneväisiä Koivumäen ym. (2005, 19) tulosten kanssa, joiden mukaan työaika-autonomiassa työvuorojen suunnitteluun käytetty kokonaisaika säilyi pääsääntöisesti entisellään, mutta se jakaantui useamman henkilön kesken. Työntekijöiltä kului omien työvuorojen suunnitteluun aikaa noin 10-60 minuuttia ja osastonhoitajan tai muun suunnittelijan aikaa säästy suunniteltua listaa kohden jopa neljä työpäivää (Koivumäki ym. 2005, 19).

Myös Härmän ym. (2019, 69) tutkimushaastatteluissa kävi ilmi, etteivät etenkään osastonhoitajat palaisi aikaisempiin työvuorosuunnittelukäytäntöihin ja Titanian kautta tapahtuva yhteisöllinen työvuorosuunnittelu koettiin joustavammaksi ja selvästi nopeammaksi kuin aikaisemmat tavat suunnitella työvuoroja yhdessä. Työvuorosuunnitteluun käytettyyn aikaan ei ole kuitenkaan ehkä tarkoituksenmukaista keskittyä liikaa, sillä suunnitteluun käytetyt resurssit voivat korvautua työn parempana toimivuutena ja laatuna. Niukasta ajankäytöstä työvuorosuunnittelussa ei ole hyötyä, jos nopeasti suunniteltu ja epäonnistunut työvuoroluettelo tuottaa hankaluuksia koko sen toteutumisaikana niin työntekijöille, työyhteisölle kuin koko organisaatiollekin. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50; Hyvönen 2014, 16.)

Työaika-autonomiaan liittyvät kokemukset olivat pääasiassa hyvin myönteisiä ja yhteisöllisestä työvuorosuunnittelumallista haluttiin pitää kiinni. Tulosten mukaan autonominen työvuorosuunnittelu vaikutti työntekijöiden yksilöllisyyden huomioimiseen, työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottumiseen, työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin paranemiseen ja ammatillisuuden kehittymiseen. Näitä tutkimustuloksia tukevat myös aikaisemmat tutkimukset, joissa työaika-autonomialla koettiin olevan erilaisia myönteisiä vaikutuksia (Koivumäki ym. 2005; Baily ym. 2007; Immonen 2013; Hyvönen 2014; Alamursula 2016; Kokkonen 2016; Wright ym. 2017; Härmä ym. 2019).

Työaikaergonomisista suosituksista oltiin tietoisia ja sähköinen työvuorosuunnitteluohjelma auttoi ottamaan työvuorojen kuormittavuuden huomioon, mutta työvuoroja suunniteltiin myös työaikaergonomisista suosituksista poiketen. Työaikaergonomian toteutumisen ohella tärkeäksi koettiin perhe-elämän ja sosiaalisen elämän huomioiminen työvuorosuunnittelussa. Härmän ym. (2019, 67) tutkimustulosten mukaan vaikutusmahdollisuudet työvuorosuunnitteluun eivät olleet yhteydessä huonompaan työaikaergonomiaan ja pitkien vapaajaksojen suosimiseen, mutta vaikutti sille, että sairaalaympäristössä kaikkien työntekijöiden täytyy tehdä kompromisseja riittävän palautumisen ja sosiaalisesti optimaalisten vapaaajan järjestelyjen välillä. Näyttääkin sille, että kolmivuorotyössä työaikaergonomiaa ei voi täsmällisesti noudattaa työn ja muun elämän vaatimusten vuoksi, jolloin työntekijät tekevät kompromisseja ja pyrkivät ottamaan huomioon kokonaisyhyvinvointinsa.

Työaikaergonomian toteuttaminen kolmivuorotyössä nähtiin yleisesti haastavana jaksotyön luonteen vuoksi, mutta kuormittaviakin työaikaratkaisuja kehitettiin paremmin, kun työvuorot oli itse suunniteltuja. Työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin koettiin parantuneen, sillä vaikutusmahdollisuudet omiin työaikoihin paransivat mahdollisuuksia suunnitella työvuoroja oman jaksamisen ja elämäntilanteen mukaan. Myös Härmän ym. (2019, 67) mukaan vaikutusmahdollisuudet työaikoihin parantavat työntekijän mahdollisuuksia suunnitella työvuoroja niihin ajankohtiin, jolloin niistä on vähiten haittaa elämän muille osa-alueille. Kliinisissä laboratorioissa työntekijöillä oli mahdollisuus suunnitella työvuorojen lisäksi myös työpisteitä, jolloin he kykenivät vaikuttamaan työkiertoon ja näin ollen oman osaamisensa ylläpitämiseen. Näyttäisikin sille, että työaikojen hallinnan lisäksi myös

mahdollisuudet työn hallintaan lisääntyivät yhteisöllistä työvuorosuunnittelua toteutettaessa.

Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu koettiin inhimillisenä ja läpinäkyvänä työvuorosuunnittelumallina, jonka koettiin vaikuttavan myönteisesti myös työnantajakuvaan. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelumalli ymmärrettiin työnantajan vapaaehtoiseksi keinoksi lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työvuorosuunnittelussa, eikä sitä pidetty itsestäänselvyytenä. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta yhteisöllinen työvuorosuunnittelu vaikuttaakin pehmeältä henkilöstösuunnittelulta. Pehmeä henkilöstösuunnittelu on yhteistoiminnallinen ja joustava prosessi, jossa henkilöstöä koskevien matemaattisten laskelmien lisäksi huomioidaan laadullisia tekijöitä, kuten osaamistarpeet ja hyvinvoinnin näkökulma (Viitala 2013, 58).

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttövoimana toimi sosiaalinen pääoma, jolla voidaan yksinkertaisimmillaan käsittää yhteistyön tavat ja luottamus (Viitala 2013, 172–173). Kokemuksissa korostui työyhteisötaitojen, kuten vuorovaikutustaitojen ja pelisääntöjen noudattamisen, merkitys. Aiemmissakin tutkimuksissa avoimen keskustelukulttuurin on todettu edistävän työaika-autonomiaa ja merkittäväksi on koettu työyhteisön kyky yhteisölliseen toimintaan, erityisesti kyky keskustella yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pelisäännöistä (Immonen 2013, 42; Härmä ym. 2019, 69). Autonomisen työvuorosuunnittelun koettiin toimivan, kun kaikki noudattivat yhteisiä pelisääntöjä ja joustivat suunnittelussa ottaen huomioon myös toisten työntekijöiden ja yksikön tarpeet. Käytännössä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun perustana toimi siis luottamus siihen, että kaikki toimivat yhteisten sääntöjen mukaan ja suunnittelussa huomioidaan tasapuolisuus.

Merkittäväksi yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa koettiin esimiehen ja työvuorosuunnittelijan toiminta, sillä heillä oli valta tehdä muutoksia työvuoroihin. Avoin vuorovaikutus ja keskustelu muutoksista lisäsi tunnetta aidosta osallisuudesta työvuorosuunnittelussa. Yksiköissä oli keksitty erilaisia tapoja seurata tasapuolisuuden toteutumista ja työvuorosuunnittelijan ja esimiehen odotettiin puuttuvan tilanteisiin, joissa yhteisiä sääntöjä ei noudatettu. Esimiehen ja työvuorosuunnittelijan oikeudenmukainen toiminta ja pyrkimys tasapuolisuuteen näytti

ylläpitävän työntekijöiden motivaatiota osallistua työvuorosuunnitteluun ja kokea yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteuttaminen mielekkääksi.

Autonomista työvuorosuunnittelua edisti työntekijöiden sitoutuminen ja osallistuminen suunnitteluun. Toiset työntekijät saattoivat olla hyvinkin aktiivisia, mutta osa kaipasi enemmän kannustamista ja osallistamista. Etenkin kolmivuorotyötä tekevien koettiin osallistuvan aktiivisesti suunnitteluun ja osa näki tällä olevan yhteys juuri yövuorojen tekemiseen ja tarpeeseen pitää yllä monipuolista osaaamista. Epäselväksi kuitenkin jää, miksi osa työntekijöistä ei osallistunut yhtä aktiivisesti työvuorojensa suunnitteluun. Surakan (2009, 97) mukaan työntekijöiden kyvyt oppia uusia asioita ovat erilaiset ja asioita on tarpeen kerrata, kunnes kaikki hallitsevat perustiedot. Tiedossa on myös epäonnistuneita työaika-autonomia-kokeiluja, joissa työntekijät ovat olleet tyytyväisiä aiemmin käytössä olleeseen työvuorosuunnittelumalliin, eikä heillä tämän vuoksi ole ollut kiinnostusta omien työvuorojensa suunnitteluun (Hung 2002, 38).

Työaika-autonomian koettiin sopivan erityisen hyvin kolmivuorotyötä toteuttaviin klinisiin laboratorioihin, joissa työntekijöiltä muutenkin odotetaan itseohjautuvuutta. Onnistuneen työvuorosuunnittelun koettiin lisäävän yhteishenkeä ja työntekijät ottivat helpommin kantaa työssä tapahtuviin muutoksiin. Myös HYKS, Jorvin sairaalan ja Espoon kaupungin sairaalan työaika-autonomia-hankkeessa työyhteisön toiminta muuttui yhteisöllisemmäksi ja työaika-autonomian myötä useimmat työyhteisöt alkoivat suunnitella myös muuta toimintaa entistä enemmän yhdessä ja etsiä aktiivisemmin ratkaisuja yllätyksellisiin tilanteisiin (Koivumäki ym. 2005, 19).

Sähköistä työvuorosuunnitteluohjelmaa haluttiin kehittää niin, että se tukisi entistä kokonaisvaltaisemmin koko työvuorosuunnitteluprosessia ja parantaisi työntekijöiden viestintä- ja suunnittelumahdollisuuksia. Haastavaksi koettiin työvuorosuunnitteluun osallistuminen etenkin lomilla ja pidempinä vapaajaksoina. Työvuoroja käytiin suunnittelemassa työpaikalla jopa loma-aikoina ja työvuoroihin liittyviä asioita hoidettiin vapaaehtoisissa WhatsApp-ryhmissä. Myös aiemmissa tutkimuksissa on noussut esille tarve viestinnän parantamiseen ja työvuorosuunnittelun läpinäkyvyyttä lisäävän tilastoinnin ja raportoinnin kehittämiseen (Kokkonen 2016, 25–26).

Työvuorosuunnittelun tueksi toivottiin mobiilisovellusta tai mahdollisuutta suunnitella työvuoroja kotoa. Valtaosa näki työvuorojen suunnittelun työpaikan ulkopuolella mahdollisuutena, mutta myös eriäviä näkemyksiä esitettiin. Yleisesti ottaen työvuoroluettelo, sen muutokset ja tiedoksi antaminen ovat työasioita, joita tulee voida hoitaa työaikana työntäjän laitteilla tai koneilla (Wilskman 2019, 68). Tämä näkökulma on syytä huomioida jatkossa, jos työvuorojen suunnittelu tehdään mahdolliseksi myös työajan ulkopuolella.

Työaika-autonomiia edistäviksi asioiksi koettiin työaika-autonomiaan liittyvä koulutus, selkeä ohjeistus, yhdessä laaditut pelisäännöt, johdonmukainen perehdytys uusille työntekijöille, sähköisen työvuorosuunnitteluohjelman käytön osaaminen ja tiedottaminen. Kehittämistarpeina nähtiin työaika-autonomiaan liittyvän osaamisen vahvistaminen, jolla käsitettiin systemaattinen perehdytys ja kertaus, autonomian lisääminen sekä pelisääntöjen ja reunaehtojen seuranta ja kehittäminen. Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa oman yksikön toiminnan hahmottaminen ja sen tavoitteiden ymmärtäminen on keskeisessä asemassa (Surakka 2009, 100).

## 7.2 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) mukaan ”tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla”. Tutkimusetiikka eli hyvä tieteellinen käytäntö kulkee mukana koko tutkimusprosessin ajan aina tutkimuksen ideointivaiheesta tutkimuksesta tiedottamiseen asti. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen koskee kaikkia tutkijan tekemiä valintoja ja päätöksiä suhteessa tutkimuskohteeseen, kollegoihin, rahoittajiin, toimeksiantajiin ja suureen yleisöön. Hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimuksen toteuttamisessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7; Vilka 2015, 41–42, 56–57.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusaiheen valintaa voidaan pitää perusteltuna, sillä työaika-autonomiasta kliinisissä laboratorioissa on hyvin niukasti tutkittua tietoa ja aihe on työelämälähtöinen. Tutkijalle opinnäytetyöaihe tarjosi mielenkiintoisen

tilaisuuden kehittää osaamistaan ja laajentaa ymmärrystään käytännönläheisestä henkilöstöjohtamisesta. Suomessa työaikojen joustavuus, epäsäännöllisyys ja monimuotoisuus ovat lisääntymässä, joten on tärkeää saada tietoa erilaisista työvuorosuunnittelumalleista ja niiden vaikutuksista (Härmä ym. 2019, 3).

Tutkimuksen tekijällä ei ollut aiempaa kokemusta laadullisesta tutkimusmenetelmästä, mutta sen käyttäminen oli perusteltua opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Menetelmällisen osaamisen vahvistamiseksi tutkija osallistui keväällä 2019 Tampereen ammattikorkeakoulun Laadullinen ja toiminnallinen kehittämistutkimus -opintojaksolle, jossa harjoiteltiin sisällönanalyysin tekemistä. Sisällönanalyysin omaksuminen vaati kuitenkin paljon myös itseopiskelua ja haastatteluaineiston analysoiminen osoittautui opinnäytetyöprosessin haastavimmaksi vaiheeksi. Opinnäytetyöprosessi vei kokonaisuudessaan suunniteltua enemmän aikaa, mutta tämä oli tarpeen analyysimenetelmän käytön oppimiseksi ja laajan tutkimusaineiston analysoimiseksi.

Opinnäytetyön toteuttamista varten laadittiin tutkimussuunnitelma ja tutkimusaineisto kerättiin kolmesta eri organisaatiosta, joista yhden kanssa solmittiin opinnäytetyösopimus ja kahteen haettiin tutkimusluvut organisaatioiden tutkimuslupakäytäntöjä noudattaen. Haastatteluajankohdat sovittiin kliinisten laboratorioiden esimiesten ja työntekijöiden ehdoilla, jotta haastatteluiden toteuttamisesta aiheutui mahdollisimman vähän vaivaa kussakin työyksikössä.

Haastateltavat saivat nähtäväkseen saatekirjeen ja allekirjoitettavakseen suostumuslomakkeen. Saatekirjeessä ja ennen haastatteluiden aloittamista haastateltaville kerrottiin tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta, osallistumisen vapaaehtoisuudesta, anonymiteetin säilyttämisestä ja osallistujien mahdollisuudesta vetäytyä tutkimuksesta (Kylmä & Juvakka 2007, 149). Kahdesta samansisältöisestä suostumuslomakkeesta toinen kappale jäi tutkijalle ja toinen haastateltavalle. Suostumuslomake sisälsi tutkijan yhteystiedot ja jokaiselle haastateltavalle kerrottiin, että hänen olisi tarvittaessa mahdollista ottaa yhteyttä tutkijaan myös haastattelun jälkeen.



Opinnäytetyön toteuttamisessa on noudatettu EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen edellyttämiä henkilötietojen käsittelyperusteita (Asetus (EU) 2016/679). Suostumuslomakkeet, äänitteet ja litteroitu teksti ovat olleet koko opinnäytetyöprosessin ajan vain tutkijan hallussa, eikä niihin ole ollut muilla pääsyä. Tutkimusaineiston käsittelyn ajaksi äänitteet ja litteroitu teksti identifioitiin numeroilla haastateltavien nimien sijaan. Opinnäytetyön valmistuttua koko tutkimusaineisto hävitetään asianmukaisesti. Haastateltavien anonymiteetti on pyritty turvaamaan myös opinnäytetyöraportissa. Tuloksia on kuvattu niin, että työyksikköjen tai haastateltavien nimet eivät käy ilmi tekstistä. Lisäksi raportissa esitetyt haastateltavien autenttiset lainaukset on muutettu yleiskielelle.

Opinnäytetyöraportti on tehty huolellisesti Tampereen ammattikorkeakoulun kirjallisen raportoinnin ohjetta noudattaen. Raportoinnissa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimuksen eri vaiheet on kuvattu avoimesti ja rehellisesti. Raportoinnissa on kunnioitettu muiden tutkijoiden tekemää työtä viittaamalla tutkimuksiin ja julkaisuihin asianmukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6, Vilka 2015, 42).

### **7.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Tieteellisen tutkimuksen avulla pyritään tuottamaan mahdollisimman luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin tarkoituksena on selvittää, kuinka totuudenmukaista tietoa tutkimuksella on kyetty tuottamaan. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida laadullisen tutkimuksen yleisillä luotettavuuskriteereillä, joita ovat uskottavuus, vahvistettavuus, reflekttiivisyys ja siirrettävyys. (Kylmä & Juvakka 2007, 127.)

Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkimustulosten on vastattava tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksiä tutkimuskohteesta ja tutkijan on kyettävä tämä tutkimuksessa osoittamaan. (Eskola & Suoranta 2005, 211; Kylmä & Juvakka 2007, 128.) Uskottavuuden lisäämiseksi opinnäytetyöraportissa on käytetty autenttisia, suoria lainauksia ja taulukointeja, joissa analyysin eteneminen on kuvattu alkuperäistekstistä alkaen (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 198).

Tutkimuksen uskottavuutta vahvistaa se, että tutkija on riittävän pitkän ajan tekemisissä tutkittavan ilmiön kanssa ja hänellä on edellytykset ymmärtää tutkimukseen osallistuvan näkökulmaa (Kylmä & Juvakka 2007, 128). Tutkijalla itsellään on lähes kahden vuoden kokemus työaika-autonomiasta ja lisäksi pitkäaikainen kokemus kolmivuorotyöstä kliinisissä laboratorioissa, joten tutkimuksen kohdeyhmän, toimintaympäristön ja kulttuurin tuntemus on vahva (Vilkkä 2015, 130–131). Tutkijalla on kokemusta kuitenkin vain omien työvuorojen suunnittelusta ja työaika-autonomiasta ajalta, jolloin autonomista työvuorosuunnittelua toteutettiin paperilla. Tutkimuksen toteuttamista olisi saattanut helpottaa kokemus työvuorosuunnittelijan tai esimiehen työstä työaika-autonomiasta toteuttavassa yksikössä. Lisäksi omakohtainen kokemus sähköisen työvuorosuunnitteluohjelman Titanian käytöstä olisi voinut tuoda syvyyttä tulosten kuvaamiseen.

Tutkimuksen uskottavuutta lisää moninäkökulmainen tutkimusote, jossa on piirteitä aineistotriangulaation hyödyntämisestä. Aineistotriangulaatiota käytettäessä kaikilta ryhmiltä kysytään samaa asiaa eli tutkittava ilmiö pysyy koko ajan samana. Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin kliinisissä laboratorioissa autonomista työvuorosuunnittelua toteuttavilta työntekijöiltä, työvuorosuunnittelijoilta ja esimiehiltä, jolloin työaika-autonomian toteutumiseen liittyvät eri näkökulmat ja moninaiset kokemukset tulevat aineistossa esille. Eri näkökulmia yhdistämällä tavoitetaan mahdollisimman kattavasti moninainen todellisuus ja tutkittavaa ilmiötä kyetään hahmottamaan kokonaisuutena. Tutkijan on helpompi ylittää myös mahdolliset henkilökohtaiset ennakkoluulonsa, sillä ei ole mahdollista sitoutua vain yhteen näkökulmaan. (Kylmä & Juvakka 2007, 128–129; Tuomi & Sarajärvi 2018, 167–168.)

Vahvistettavuus liittyy koko tutkimusprosessiin ja sen raportointiin niin, että toinen tutkija voi seurata prosessin kulkua pääpiirteissään. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin hyväksyttävä, että todellisuuksia on monia, eikä toinen tutkija välttämättä päädy samankaan aineiston perusteella samaan tulkintaan. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.)

Reflektiivisyys edellyttää tutkijan olevan tietoinen omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä, jotta hän kykenee arvioimaan, kuinka hän itse vaikuttaa aineis-

toonsa ja tutkimusprosessiin (Kylmä & Juvakka 2007, 129). Tutkijan omakohtainen kokemus työaika-autonomiasta on vuosien takaa, joten lähtökohdat olivat tutkimuksen kannalta kiinnostuneen avoimet. Tutkija ei itse työskentele tutkimukseen osallistuneissa työyksiköissä, mutta tutkimukseen valikoituneista haastateltavista kolme osoittautui tutkijalle entuudestaan tutuksi. Tutkija pyrki muotoilemaan haastattelukysymykset mahdollisimman avoimiksi, valmistautui huolellisesti tutkimushaastatteluihin ja suoritti myös koehaastattelun, jotta tutkimusaineisto edustaisi mahdollisimman hyvin haastateltavien omia kokemuksia.

Tutkimuksen siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, missä määrin tulokset voisivat olla siirrettävissä johonkin muuhun tutkimusympäristöön tai muihin vastaaviin tilanteisiin. Tämä edellyttää tutkijalta tutkimusympäristön, osallistujien ja tutkimusvaiheiden huolellista kuvausta. (Kylmä & Juvakka 2007, 129; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 198.) Siirrettävyyden mahdollistamiseksi opinnäytetyöraportissa on huolellisesti kuvattu kliiniset laboratoriot tutkimuskontekstina, menetelmälliset lähtökohdat, haastateltavien valikoituminen tutkimukseen sekä tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheet.

#### **7.4 Johtopäätökset**

Tutkimuksen avulla kyettiin käytännönläheisesti kuvaamaan työaika-autonomian toteutumista kliinisissä laboratorioissa. Tavoitteiden mukaisesti selvitettiin autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyviä kokemuksia ja tuotettiin tietoa autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämistarpeista. Tutkimustuloksia hyödyntämällä on laadittu yhteisöllistä työvuorosuunnittelua toteuttavan työntekijän sekä yhteisöllistä työvuorosuunnittelua toteuttavan esimiehen ja työvuorosuunnittelijan huoneentaulut (liite 9). Huoneentaulujen tarkoitus on lisätä ymmärrystä yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta ja auttaa omaksumaan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun periaatteita, vastuita ja yhteistyötä edistäviä taitoja.

Kokemukset yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta kliinisissä laboratorioissa ovat kannustavia ja niiden mukaan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteuttaminen on mahdollista myös keskikokoisissa yksiköissä. Kaikissa kliinisissä laboratori-

oissa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tukena käytettiin sähköistä työvuorosuunnitteluohjelmaa, jonka hyödyntämisellä oli keskeinen osuus työvuorosuunnittelun onnistumisessa. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu sinällään on vain yksi henkilöstöjohtamisen käytänne: työyhteisötaidot ja tekniset ratkaisut vaikuttavat siihen, millaisia organisaatio- ja yksikkökohtaisia kokemuksia sen käyttöönotosta ja toteutumisesta seuraa.

Yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla vaikuttaa olevan edellytykset luoda hyvinvointia kahden eri mekanismin kautta: lisääntyneiden vaikutusmahdollisuuksien myötä se parantaa työntekijöiden elämänhallintaa haastavassa kolmivuorotyössä ja toisaalta se toimii itsessään rakenteena, joka luo puitteet yhteistoiminnallisuudelle ja yhteisöllisyydelle työyhteisössä. Kyse ei ole pelkästään toimivan työvuoroluettelon muodostamisesta, vaan hyvin johdettuna yhteisöllinen työvuorosuunnittelu voi kehittää työntekijöiden erilaisia valmiuksia ja työyhteisökulttuuria. Parhaimmillaan yhteisöllinen työvuorosuunnittelu voi siis kasvattaa organisaation inhimillistä ja sosiaalista pääomaa, jolla on merkitystä yrityksen kilpailukyvyyn ja menestyksen kannalta.

## **7.5 Jatkotutkimusaiheet**

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin ennen nykyisen työaikalain voimaantuloa. Aiemmin jaksotyötä koskeva lepoaika oli 9 tuntia, mutta nykyisen työaikalain mukaan työntekijälle on annettava jokaisen työvuoron alkamista seuraavan 24 tunnin aikana vähintään 11 tunnin keskeytymätön lepoaika (Työaikalaki 872/2019). Tällä on merkitystä esimerkiksi ilta-aamu-vuoroyhdistelmien suunnittelussa. Olisikin mielenkiintoista tutkia, miten yhteisöllisen työvuorosuunnittelun on koettu toteutuvan nykyisen työaikalain astuttua voimaan. Olisi myös mielenkiintoista selvittää, onko kliinisissä laboratorioissa otettu käyttöön työvuorosuunnitteluun tarkoitettuja mobiilisovelluksia ja miten niiden on koettu vaikuttavan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutumiseen.

Jatkotutkimuksen arvoinen aihe olisi myös laadullisen mittarin kehittäminen, jotta myös työntekijöiden koetusta hyvinvoinnista työvuorosuunnittelun yhteydessä

kertyisi aiempaa enemmän tietoa. Työntekijöiden palaute jokaisesta työvuoroluettelosta voisi tuoda arvokasta tietoa työvuorojen kuormittavuuden arvioinnin perinteisten mittareiden lisäksi. Kerätty data auttaisi työntekijää näkemään yhteyden toteutuneiden työvuorojen ja oman jaksamisen välillä, kannustaisi suunnittelemaan työvuoroja jaksamista tukevalla tavalla sekä edistäisi työntekijän pitkän aikavälin hyvinvointia. Tällainen vuorotyöntekijän omaseuranta voisi auttaa ennakkoimaan vuorotyöstä aiheutuvia haittoja ja tukea pidempiä työuria.

## LÄHTEET

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

Alamursula, S. 2016. Työaika-autonomialla työhyvinvointia: Sairaanhoidtajien kokemukset työaika-autonomiasta. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.

Ammattibarometri. 2020. Työllistymisen näkymät eri ammateissa. 3212-Bio-analytiikat (terveydenhuolto). Työ- ja elinkeinoministeriön työnvälitystilastot. <https://www.ammattibarometri.fi/kartta2.asp?vuosi=17ii&ammattikoodi=3212&kieli=fi>

Asetus (EU) 2016/679. Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta (yleinen tietosuojasetus). Euroopan unionin virallinen lehti 4.5.2016. Luettu 10.3.2019. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=FI>

Bailyn, L., Collins, R. & Song, Y. 2007. Self-scheduling for hospital nurses: An attempt and its difficulties. *Journal of Nursing Management* 15 (1), 72–77.

Bluett, L. 2008. Self-scheduling: Facilitate, don't control. *Nursing Management* 39 (6), 12–54.

Eriksson, P. & Lehtimäki, H. 2018. Johtaminen ja työelämä. Teoksessa Michel-sen, T., Reijula, K., Ala-Mursula, L., Räsänen, K. & Uitti, J. (toim.) *Työelämän perustietoa*. 1. painos. Helsinki: Duodecim.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J., Lähti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

FINAS. 2016. Kliiniset laboratoriot. FINAS-akkreditointipalvelu. Päivitetty 17.2.2016. Luettu 26.1.2019. <https://www.finas.fi/akkreditointi/Akkreditointialueet/Sivut/Kliiniset-laboratoriot.aspx>

Hakola, T. 2005. Työaika-autonomiaan perustuvien työvuorosunnittelumallien kehittäminen, toimivuus ja vaikuttavuus. Teoksessa Koivumäki, M., Aschan, H., Kasanen, R., Sinivaara, M. & Vihersalo, M. *Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia: Tutkimus- ja kehittämishanke HYKS, Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin vanhusten palvelussa: loppuraportti*. Espoo: HYKS, Jorvin sairaala.

Hakola, T., Hublin, C., Härmä, M., Kandolin, I., Laitinen, J. & Sallinen, M. 2007. *Toimivat ja terveet työajat*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosunnittelu hoitoalalla: ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Harton, B. B., Marshburn, D., Kuykendall, J., Poston, C., & Mears, D. A. 2012. Self-scheduling: Help or hindrance? *Nursing Management* 43 (1), 10–11.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hung, R. 2002. A note on nurse-self-scheduling. *Nursing Economics* 20 (1), 37–39.
- Hyvönen, J. 2014. Työaika-autonomia sairaalahenkilöstön kokemana. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Härkönen, M. 2019. Toimintakäsikirja. Toimintaympäristö. Fimlab Laboratoriot Oy:n intranet. Julkaisematon. Vaatii käyttöoikeuden.
- Härmä, M. 2018. Henkilöstön käytön optimointi kaipaa tietoa ihmisestä. Palveluratkaisut. Seure. Julkaistu 17.1.2018. Luettu 1.6.2020. <https://www.seure.fi/blogi/henkiloston-kayton-optimointi-kaipaa-tietoa-ihmisesta/>
- Härmä, M., Hublin, C. & Puttonen, S. 2019. Miten yötyö vaikuttaa terveyteen? Lääketieteellinen Aikakauskirja *Duodecim* 135 (1), 27–34.
- Härmä, M., Karhula, K., Ropponen, A., Koskinen, A., Turunen, J., Ojajärvi, A., Vanttola, P., Puttonen, S., Hakola, T., Oksanen, T. & Kivimäki, M. 2019. Työaikojen muutosten ja kehittämisinterventioiden vaikutukset työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja työhön osallistumiseen. Tutkimushankkeen n:o 114317 loppuraportti Työsuojelurahastolle. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Immonen, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Hoitotieteen laitos. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Intala, S. henkilöstöjohtaja. 2019. Kommentit opinnäytetyösuunnitelmaan. Sähköpostiviesti. Luettu 8.4.2019.
- Isojärvi, J. 2017. Kirjallisuushaku. HTA-opas. Versio 1.1. Helsinki: Suomalainen Lääkäriseura *Duodecim*. Luettu 28.2.2019. [http://www.terveysportti.fi/dtk/hta/avaa?p\\_artikkeli=hta00008](http://www.terveysportti.fi/dtk/hta/avaa?p_artikkeli=hta00008)
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2017. Tutkimus hoitotieteessä. 3.-5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Sanoma Pro. Vaatii käyttöoikeuden. <https://libproxy.tuni.fi/login?url=https%3A%2F%2Fverkkokirjahylly.almatalent.fi%2Fteos%2FEAB-BIXGTFF%23>
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.
- Koivumäki, M., Aschan, H., Kasanen, R., Sinivaara, M. & Vihersalo, M. 2005. Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia: Tutkimus- ja kehittämishanke HYKS, Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin vanhusten palvelussa: loppuraportti. Espoo: HYKS, Jorvin sairaala.
- Kokkonen, S. 2016. Työaika-autonomian vahvuudet ja kehittämiskohteet: Suomen Punaisen Ristin Veripalvelun Veriryhmälaboratoriossa. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tutkinto-ohjelma. Metropolia ammattikorkeakoulu. Opinnäyte-työ.
- Kullberg, A., Bergenmar, M. & Sharp, L. 2016. Changed nursing scheduling for improved safety culture and working conditions – patients' and nurses' perspectives. *Journal of Nursing Management* 24 (4), 524–532.
- Kuntalehti. 2019. Sairaalat yrittävät suunnitella työvuoroja entistä paremmin, mutta alku takkuu – "Ei voi sanoa, että olisi mennyt ihan putkeen". Julkaistu 7.3.2019. Luettu 15.3.2019. <https://kuntalehti.fi/uutiset/sote/sairaalat-yrittavat-suunnitella-tyovuoroja-entista-paremmi-mutta-alku-takkuu-ei-voi-sanoa-etta-olisi-mennyt-ihan-putken/>
- Kuntatyönantajat. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Julkaistu 8.3.2017. Luettu 15.8.2020. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi>
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. 1. p. Helsinki: Edita.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11 (1), 3–12.
- Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 23 (2), 138–148.
- Liikanen, E. 2009. Kliininen laboratoriotiede. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Mass, D. & Snyder, J.R. 2014. The future of the Clinical Scientist Workforce. Teoksessa Garcia, L.S. (toim.) *Clinical Laboratory Management*. 2. uudistettu painos. Washington DC: ASM Press. Luettu 8.2.2020. Vaatii käyttöoikeuden. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=1600264>



Niemelä, O. 2010. Laboratoriotoiminta suomalaisessa terveydenhuollossa. Teoksessa Vilpo, J., Niemelä, O. & Pulkki, K. (toim.) Laboratoriolääketiede: Kliininen kemia ja hematologia. 3. uudistettu painos. Helsinki: Kandidaattikustannus.

Opetusministeriö. 2006. Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon: Koulutuksesta valmistuvien ammatillinen osaaminen, keskeiset opinnot ja vähimmäisopintopisteet. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:24. Helsinki: Opetusministeriö. Luettu 8.2.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:952-485-195-4>

Parkkonen, O. 2017. Henkilöstön osallisuus työvuorosuunnittelussa: Kokemuksia ja kompleksisuutta. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasan yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Russell, E., Hawkins, J. & Arnold, K. 2012. Guidelines for Successful Self-scheduling on Nursing Units. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 42 (9), 408–409.

Rönnerberg, E. & Larsson, T. 2010. Automating the Self-Scheduling Process of Nurses in Swedish Healthcare: A Pilot Study. *Health Care Management Science* 13 (1), 35–53.

SataDiag. 2019. Laboratorio. Yleistä. Yksiköt. Päivitetty 4.9.2019. Luettu 11.11.2019. <http://www.satadiag.fi/Yksikot/laboratorio/Sivut/default.aspx#hori-sontaali1>

Silvestro, R. & Silvestro, C. 2000. An evaluation of nurse rostering practices in the National Health Service. *Journal of Advanced Nursing* 32 (3), 525–535.

Silvestro, R. & Silvestro, C. 2008. Towards a model of Strategic Roster Planning and Control: An empirical study of nurse rostering practices in the UK National Health Service. *Health Services Management Research* 21 (2), 93–105.

Sinivaara, M. & Aschan, H. 2008. Työaika-autonomia – Yhteisöllinen työvuorosuunnittelumalli. Teoksessa Koponen, L. & Hopia, H. (toim.) *Vetovoimainen terveydenhuolto. Hoitotyön vuosikirja 2008*. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla: näin haetaan ja sitoutetaan osajia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Teahan, B. 1998. Implementation of a self-scheduling system: a solution to more than just schedules! *Journal of Nursing Management* 6 (6): 361–368.

Tehy. 2020. Työnantajan direktio-oikeus. Työelämäopas. Päivitetty 30.9.2020. Luettu 1.10.2020. <https://www.tehy.fi/fi/apua/tyosuhteen-alkaminen/tyonantajan-direktio-oikeus>

Tehy. N.d. Jaksotyöaika. Työelämäopas. Luettu 1.10.2020. <https://www.tehy.fi/fi/apua/tyoaika/jaksotyoaika>

Tilastokeskus. N.d. Käsitteet. Kolmivuorotyö. Luettu 11.3.2019. [www.stat.fi/meta/kas/kolmivuoroty.html](http://www.stat.fi/meta/kas/kolmivuoroty.html)

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

Turunen, J., Karhula, K., Ropponen, A., Koskinen, A., Hakola, T., Puttonen, S., Hämäläinen, K., Pehkonen, J. & Härmä, M. 2020. The effects of using participatory working time scheduling software on sickness absence: A difference-in-differences study. *International Journal of Nursing Studies*. Vaatii käyttöoikeuden. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103716>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Tyks. 2019. Päivystys- ja automaatiolaboratorio ja verikeskus, Tykslab os.930. Ammattilaisille. Toimipaikat. Päivitetty 4.10.2019. Luettu 11.11.2019. <http://www.vsshp.fi/fi/toimipaikat/tyks/t12/tykslab/Sivut/930-paivystys-ja-automatiolaboratorio-ja-verikeskus.aspx#horizontaali1>

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

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työsuojeluhallinto. 2020. Työnjohto-oikeus. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Päivitetty 22.6.2020. Luettu 1.10.2020. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa/tyonjohto-oikeus>

Työterveyslaitos. N.d.a. Työkykyinen työntekijä. Työaika. Luettu 18.5.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/>

Työterveyslaitos. N.d.b. Työkykyinen työntekijä. Työaika. Työaikojen kuormittavuuden arviointi. Työaikojen kuormittavuuden arviointi jaksotyössä. Luettu 25.3.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/tyoaikojen-kuormittavuuden-arviointi/tyoaikojen-kuormittavuuden-arviointi-jaksotyossa/>

Työterveyslaitos. N.d.c. Työkykyinen työntekijä. Työaika. Vuorotyö. Luettu 28.1.2019. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/vuorotyö/>

Uhmavaara, H., Jokivuori, P., Ilmonen, K. & Kairinen, M. 2003. Vastavuoroisuus on valttia. Tutkimus joustavista työaikajärjestelyistä. Työssä jaksamisen ohjelma. Helsinki: Työministeriö.

Unkila, R., Bergroth, U., Talonen, K., Mattila, E., Hiidenhovi, H., Julin, A-M., Kuronen, M., Salmela, L., Tuomisto, E., Ruoranen, R., Heino, H., Thomassen, A-M., Kaihlaniemi-Liukko, K. & Kotiniitty, T. 2008. Uudet työvuorot, parempi työhyvinvointi. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisu 5/2008. Tampere: Pirkanmaan sairaanhoitopiiri.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H., Saarela, M. & Eskola, J. 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wilskman, M. 2019. Vapaa-aika on omaa aikaa: työnantaja ei voi velvoittaa työntekijää hankkimaan älypuhelin. Tehty-lehti 4/2019, 68.

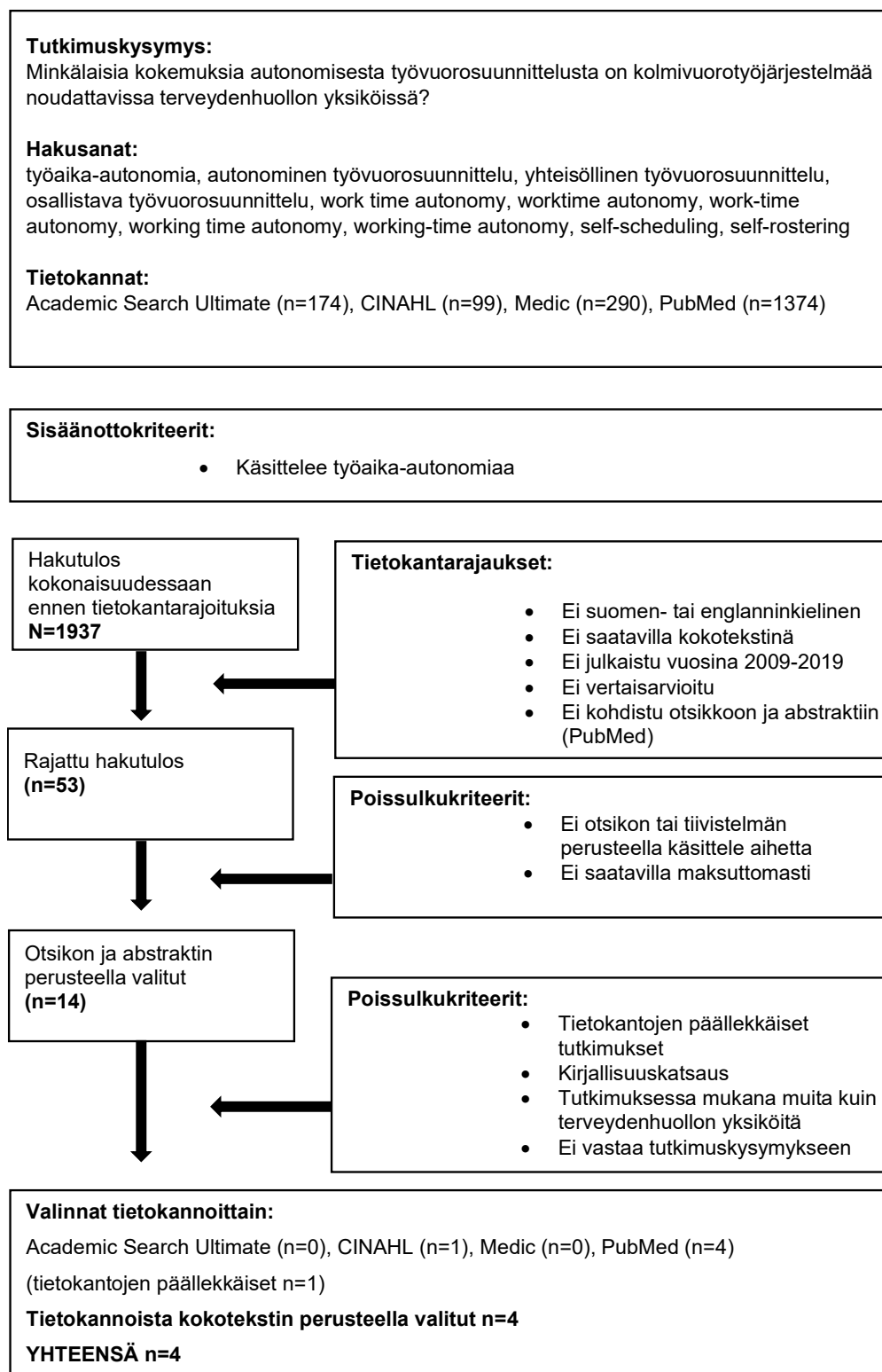
Wright, C., McCartt, P., Raines, D. & Oermann, M. H. 2017. Implementation and Evaluation of Self-Scheduling in a Hospital System. *Journal for Nurses in Professional Development*, 33 (1), 19–24.

Yle Uutiset. 2019. Yhä useampi hoitaja on vihainen ja väsynyt, kun kolmivuorotyö nielee koko elämän – kiista hoitajien työvuoroista roihahti Joensuussa. Julkaistu 23.2.2019. Luettu 23.2.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10657146>

Yle Uutiset. 2020. Tällä alalla olisi heti töitä – Täsmäkoulutuksista huolimatta bioanalytikoista on kova pula laboratorioissa. Julkaistu 24.2.2020. Luettu 23.4.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11221842>

## LIITTEET

### Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen hakuprosessi



## Liite 2. Teoreettisen viitekehysten keskeiset tutkimukset

1 (4)

Tekijät, nimi, julkaisu vuosi, tutkimuksen taso, maa	Tarkoitus/tavoite	Aineisto	Menetelmä	Keskeiset tulokset
<p>*Harton, B. B., Marshburn, D., Kuykendall, J., Poston, C., &amp; Mears, D. A.</p> <p>Self-scheduling: Help or hindrance?</p> <p>2012</p> <p>Tutkimusartikkeli</p> <p>Nursing Management</p> <p>Yhdysvallat</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, ovatko autonomisen työvuorosuunnittelun nykyiset ohjeistukset yhdenmukaiset parhaiden käytäntöjen kanssa.</p> <p>Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, onko autonomisella työvuorosuunnittelulla merkitystä hoitajien vaihtuvuudessa ja työtyytyväisyydessä.</p>	<p>Kyselylomake lähetettiin 1854 sairaanhoitajalle, joista 227 (12,24%) vastasi. Kyselyyn vastanneista 182 (80%) ilmoitti, että yksikössä oli käytössä autonominen työvuorosuunnittelu.</p>	<p>Survey-tutkimus</p>	<p>Lomien ja viikonloppuvuorojen jakamiseen sekä vuoronvaihdojen toteuttamiseen toivottiin oikeudenmukaisuutta.</p> <p>Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumisen kannalta johdonmukaiset ohjeet ovat tärkeitä, jotta varmistetaan tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus eri yksiköissä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset vahvistavat henkilöstön osallistumisen tärkeyden autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä.</p>
<p>Härmä, M., Karhula, K., Roppo-nen, A., Koskinen, A., Turunen, J., Ojajärvi, A., Vanttola, P., Puttonen, S., Hakola, T., Ok-sanen, T. &amp; Kivimäki, M.</p> <p>Työaika- ja kehittämisinter-ventioiden vaikutukset työhyvinvointiin, työ-turvallisuuteen ja työhön osallistumiseen.</p> <p>2019</p> <p>Tutkimushankkeen loppuraportti</p> <p>Suomi</p>	<p>Tutkia yhteisöllisen, yksilöllisiä vaikutusmahdollisuuksia työ-aikoihin lisäävän vuoro-suunnittelun ja siihen liittyvien CGI:n ohjelmistojen vaikutuksia sairauspoissa-oloihin ja koettuun hyvinvointiin sairaalako-hortin organisaatioissa vuosina 2014–2017.</p> <p>Selvittää laadullisen tutkimuksen avulla vuorosuunnittelijoiden ja työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta.</p>	<p>Työaikatiedot yhdistettynä Sairaalahenkilöstön hyvinvointikyselyyn vuosilta 2015 ja 2017 oli 1 151 työntekijällä, joista inter-ventioryhmään kuului 757 ja kontrolliryhmään 394 työntekijää.</p> <p>Teemahaastatteluihin osallistui viidestä sairaalako-horttiin kuuluvasta organisaatiosta yhteensä 19 henkilöä. Heistä kolme oli organisaatiotasolta (esimerkiksi ylihoitaja), neljä Titania-pääkäyttäjää, seitsemän osastonhoitajaa / apulaisosastonhoitajaa ja viisi työntekijää (kättilö, sairaanhoitaja tai lähihoitaja).</p>	<p>Inter-ventiotutkimus, johon liitetty laadullinen tutkimus</p>	<p>Yhteisöllinen vuoro-suunnittelu vähensi alkavia lyhyitä sairauspoissaoloja 6-10 % ja paransi työn ja muun elämän yhteensovittamista.</p>

## 2 (4)

<p>Immonen, A.</p> <p>Hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. 2013</p> <p>Pro gradu - tutkielma</p> <p>Suomi</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta sekä edistävästä ja estävästä tekijöistä työyhteisössä. Lisäksi tarkoituksena oli kuvata työaika-autonomian merkitystä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen.</p>	<p>Tutkimusta varten haastateltiin kahden organisaation hoitotyöntekijöitä (n=12), joiden työyhteisössä työaika-autonomia oli käytössä.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin teema-haastattelulla ja analysoitiin induktiivisella sisällönanalyyysillä.</p>	<p>Työaika-autonomian toteutuminen vaatii työntekijöiltä, esimieheltä ja työyhteisöltä kehittämismyönteisyyttä ja sitoutuneisuutta. Esimiehen merkitys kehitysmyönteisen ilmapiirin luomisessa on erityisen tärkeä.</p> <p>Työaika-autonomian toteutumista työyhteisössä edistivät työntekijöiden aktiivinen ja vastuullinen osallistuminen, työyhteisön aktiivisuus ja esimiehen vastuullisuus. Estäviä tekijöitä työaika-autonomian toteutumisessa työyhteisössä olivat työntekijöiden, työyhteisön ja esimiehen passiivinen rooli.</p> <p>Työaika-autonomian keinoin voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja siten yhteisöllisyyden kehittymiseen.</p>
<p>Koivumäki, M., Aschan, H., Kasanen, R., Sinivaara, M. &amp; Vihersalo, M.</p> <p>Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia: Tutkimus- ja kehittämishanke HYKS, Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin vanhusten palvelussa: loppuraportti. 2005</p> <p>Tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti</p> <p>Suomi</p>	<p>Hankkeen tavoitteena oli kehittää ja kokeilla sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöillä työaika-autonomiamalli. Arvioida ja tutkia työaika-autonomiamallin toimivuutta ja vaikutuksia.</p>	<p>Työterveyslaitoksen Kunta10 -kysely, Sairaalahenkilöstön hyvinvointi -seurantakysely ja vuorotyökysely, jotka suunnattiin noin 360 henkilölle.</p> <p>Kunta10 -kyselyyn vastasi 80 (61%) henkilöä vuonna 2001 ja 111 (71%) henkilöä vuonna 2004. Sairaalahenkilöstön hyvinvointi -kyselyyn 123 (79%) vuonna 2000 ja 135 (64%) henkilöä vuonna 2005.</p> <p>Vuorotyö-kyselyyn vuonna 2003 (ennen suunnittelukäytännön muuttumista) vastasi 255 (75%) henkilöä ja seurantakyselyyn vuonna 2005 vastasi 213 (53%) henkilöä. Molempiin kyselyihin vastanneita oli 121 (57%).</p>	<p>Tutkimus toteutettiin ennen- ja jälkeen asetelmassa vertailuryhmiä käyttämällä</p>	<p>Kehittämiprojektin tuloksena kehitettiin työaika-autonomiaan perustuva työvuorojen suunnittelukäytäntö. Tunnistettiin autonomisen työvuorosuunnittelun edellytykset. Osastonhoitajan työnkuva muuttui valmentajaksi ja mahdollistajaksi. Työaika-autonomia on haaste yhteistoiminnalle. Työaika-autonomia saatiin toteutumaan osastoilla.</p> <p>Vaikutusmahdollisuudet työvuoroihin paranivat ja vuorotyön koetut haitat vähenivät. Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen helpottivat huomattavasti. Esimiestuki sekä kohtelun ja päätöksenteon oikeudenmukaisuus lisääntyivät. Psykykinen rasittuneisuus väheni. Työn hallinnan tunne säilyi ennallaan. Työ siinänsä pysyi yhtä kuormittavana kuin aiemmin.</p>

## 3 (4)

<p>Kokkonen, S.</p> <p>Työaika-autonomian vahvuudet ja kehittämiskohdeet: Suomen Punaisen Ristin Veripalvelun Veriryhmälaboratoriossa.</p> <p>2016</p> <p>Opinnäytetyö</p> <p>Suomi</p>	<p>Tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat työaika-autonomiassa koetaan tärkeiksi ja toimiviksi ja mitä kehityskohteita siitä löydetään. Tavoitteena oli kehittää veriryhmälaboratorion autonomista työvuorosuunnittelua.</p>	<p>Tutkimusta varten haasteltiin veriryhmälaboratorion työntekijöitä, työnjohdtoa ja työvuorosuunnittelijoita (n=8).</p>	<p>Laadullinen tutkimus</p> <p>Haastattelut toteutettiin parahaastateluina ja haastatteluteemat perustuvat aiemmin yksikössä toteutettuun työvuorokyselyyn.</p>	<p>Työaika-autonomiassa vahvuudeksi nousi erityisesti yksilöllisyyden huomiointi. Positiivisia vaikutuksia koettiin olevan myös yhteisöllisyyteen ja osaamisen ylläpitoon liittyen. Kehityskohteiksi nostettiin erityisesti vuorovaihtuksen kehittäminen, työntekijöiden ja työvuorosuunnittelijoiden vastuun selkeyttäminen ja pelisääntöjen kehittäminen.</p>
<p>*Kullberg, A, Bergenmar, M. &amp; Sharp, L.</p> <p>Changed nursing scheduling for improved safety culture and working conditions – patients' and nurses' perspectives</p> <p>2016</p> <p>Tutkimusartikkeli</p> <p>Journal of Nursing Management</p> <p>Ruotsi</p>	<p>Tarkoituksena oli verrata projektiryhmän kehittämää perinteistä työvuorosuunnittelumallia autonomiseen työvuorosuunnittelumalliin.</p>	<p>Kahdella sairaalan osastolla toteutettiin perinteistä työvuorosuunnittelumallia. Vertailuryhmänä toimi kaksi osastoa, joilla toteutettiin käytäntönä olevaa autonomista työvuorosuunnittelumallia</p>	<p>Kvasikoellinen tutkimus</p>	<p>Perinteiseen työvuorosuunnittelumalliin liittyi vähemmän ylityitä ja vähemmän mahdollisuuksia vuorovaihtoihin.</p> <p>Autonominen työvuorosuunnittelu lisäsi vuorovaihtotoiveita lyhyellä varoitusajalla.</p> <p>Tutkimuksen mukaan perinteinen työvuorosuunnittelu toimii strategiana, jonka avulla esimiehet voivat parantaa resurssien tehokasta käyttöä ja turvallisuutta.</p>
<p>*Rönnerberg, E. &amp; Larsson, T.</p> <p>Automating the self-scheduling process of nurses in Swedish healthcare: a pilot study</p> <p>2010</p> <p>Tutkimusartikkeli</p> <p>Health Care Management Science</p> <p>Ruotsi</p>	<p>Tarkoituksena on selvittää, onko mahdollista luoda optimointityökalu, joka automaattisesti tuottaa toteutamiskelpoisen työvuorolistan hoitajien toiveet huomioiden.</p>	<p>Optimointityökalun hyödyntäminen autonomisessa työvuorosuunnittelussa ruotsalaisella vuodeosastolla.</p>	<p>Pilottitutkimus</p>	<p>Osastonhoitaja vaikutti vakuuttuneelta siitä, että optimointityökalun voisi sisällyttää autonomiseen työvuorosuunnittelumalliin, mutta on ratkaisevaa, miten sen käyttöönotto ja esittely hoitajille toteutetaan.</p>

## 4 (4)


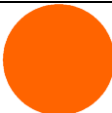
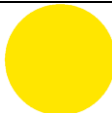

<p>Silvestro, R. &amp; Silvestro, C.</p> <p>Towards a model of Strategic Roster Planning and Control: An empirical study of nurse rostering practices in the UK National Health Service.</p> <p>2008</p> <p>Tutkimusartikkeli</p> <p>Health Services Management Research</p> <p>Yhdistynyt kuningaskunta</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli rakentaa teoria induktiivisen päättelyn pohjalta. Tarkoitus oli lisätä ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka edistävät työvuorosuunnittelua ja siihen liittyvää päätöksentekoa sekä muodostaa näkemys siitä, mikä on tehokasta työvuorosuunnittelua.</p>	<p>Tutkimus toteutettiin kolmessa vaiheessa: Survey-tutkimus puhelimitse, 50 eri työvuorolistan analysointi, pitkittäiset taustatutkimukset kahdessa sairaalassa</p>	<p>Laadullinen tutkimus</p>	<p>Tutkimuksen pohjalta laadittiin "Strategic Roster Planning and Control (SRPC)" -malli, jonka avulla on mahdollista arvioida työvuorosuunnittelun tehokkuutta ja jakaa parhaita käytäntöjä.</p>
<p>*Wright, C., McCart, P., Raines, D. &amp; Oermann, M. H.</p> <p>Implementation and Evaluation of Self-Scheduling in a Hospital System</p> <p>2017</p> <p>Tutkimusartikkeli</p> <p>Journal for Nurses in Professional Development</p> <p>Yhdysvallat</p>	<p>Tarkoituksena oli tutkia autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamisen vaikutuksia. Arvioinnissa keskityttiin siihen, miten autonominen työvuorosuunnittelu vaikutti sairaanhoitajien käsityksiin autonomisuudesta ja ammatillisesta kehityksestä.</p>	<p>Aineisto koostui yhteensä 2809 vastauksesta. Autonominen työvuorosuunnittelu-malli otettiin käyttöön heinäkuussa 2014. Aineisto kerättiin ennen käyttöönottoa vuonna 2012 (n=1317) ja käyttöönoton jälkeen vuonna 2015 (n=1492).</p>	<p>Kuvaileva tutkimus</p>	<p>Tulokset viittaavat siihen, että useimmissa yksiköissä sairaanhoitajat kokivat enemmän itsenäisyyttä ja ammatillista kehittymistä työssään sen jälkeen, kun siirryttiin autonomiseen työvuorosuunnitteluun.</p>

\*Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen hakukriteerit täyttäneet julkaisut



## Liite 3. Työaikojen liikennevalomalli

1 (2)

TYÖAIKOJEN LIIKENNEVALOMALLI	Voimakas ylikuormitus	Ylikuormitus	Kohonnut kuormitus	Kunnossa
				
<b>1. TYÖAJAN PITUUS</b>				
Kahden vapaapäivän välinen työjakso tunteina	>55:00	48:01–55:00	40:01–48:00	≤40:00
Työvuoron pituus tunteina kokoaikatyössä	>14:00	12:01–14:00	10:01–12:00	4:00–10:00
Peräkkäisten työpäivien määrä kokoaikatyössä	≥8 tai 1	7	6 tai 2	3-5
<b>2. TYÖAJAN AJOITTUMINEN</b>				
Ennen klo 06:00 alkavien aamuvuorojen määrä kolmessa viikossa	≥9	5-8	3-4	0-2
Ennen klo 06:00 alkavien aamuvuorojen määrä neljässä viikossa	≥12	7-11	3-6	0-2
Peräkkäisten iltavuorojen määrä	≥6	5	4	0-3
Yövuorojen (vähintään kolme tuntia työskentelyä klo 23-06 välillä) määrä kolmessa viikossa	≥9	5-8	3-4	0-2
Yövuorojen (vähintään kolme tuntia työskentelyä klo 23-06 välillä) määrä neljässä viikossa	≥12	7-11	3-6	0-2
Peräkkäisten yövuorojen määrä	≥6	5	3-4	0-2
<b>3. PALAUTUMINEN</b>				
Alle 11 tunnin työvuorovälien määrä kahden vapaapäivän välisessä työjaksossa	≥3	2	1	0
Alle 11 tunnin työvuorovälien määrä kolmessa viikossa	≥9	5-8	2-4	0-1
Alle 11 tunnin työvuorovälien määrä neljässä viikossa	≥12	5-11	2-4	0-1
Yövuoron jälkeinen vapaa-aika tunteina viimeisen yövuoron jälkeen	<11	11:00 –27:59	28:00–48:00	>48:00
Viikkolevon pituus tunteina (välillä maanantai klo 00:00 – sunnuntai klo 24:00)	<24:00	24:00–34:59	35:00–48:00	>48:00

<b>4. TYÖN JA MUUN ELÄMÄN YHTEENSOVITTAMINEN</b>				
Vapaiden viikonloppujen (la-su) määrä kolmessa viikossa		0	1	2-3
Vapaiden viikonloppujen (la-su) määrä neljässä viikossa		0	1	2-4
Yksittäisten vapaapäivien määrä kolmessa viikossa	≥4	3	2	0-1
Yksittäisten vapaapäivien määrä neljässä viikossa	≥5	4	2-3	0-1
Katkovuorojen määrä kolmessa viikossa	≥3	2	1	0
Katkovuorojen määrä neljässä viikossa	≥4	2-3	1	0
<b>5. VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET</b>				
Työntekijät voivat esittää toiveita ja vaikuttaa työaikoihin		Ei toteudu.		Toteutuu.
<b>AJOITAIN ARVIOITAVA KUORMITUSTEKIJÄ: TYÖAIKOJEN ENNUSTETTAVUUS</b>				
Työaikojen ennustettavuus	Työvuorot suunnitellaan korkeintaan kahdeksi viikoksi kerrallaan tai työvuoroluettelo julkaistaan alle viikko ennen uuden työvuoroluettelon alkua.			Työvuorot suunnitellaan vähintään neljäksi viikoksi kerrallaan ja työvuoroluettelo julkaistaan yli viikkoa ennen uuden työvuoroluettelon alkua.

(mukaillen Työterveyslaitos n.d.b)

## Liite 4. Teemahaastattelurunko

1 (2)

## TEEMAHAASTATTELU

**Taustatiedot**

- Koulutus?
- Rooli autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamisessa?
- Työsuhteen kesto organisaatiossa?
- Miltä ajalta kokemusta työaika-autonomiasta?
- Ikä?

**Teema 1****Työaika-autonomian toteutuminen**

Minkälainen käsitys sinulla on siitä, miksi autonominen työvuorosuunnittelu on käytössä yksikössäsi?

Millä tavalla sinä olet saanut perehdytyksen autonomiseen työvuorosuunnitteluun?

Kertoisitko omin sanoin, miten viimeisin työvuorolista käytännössä suunniteltiin?

Miten suunniteltavat työvuorot ovat esillä?

Millaisia rooleja autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamiseen liittyy?

Millaista ajankäyttöä autonominen työvuorosuunnittelu edellyttää eri rooleissa?

Millaisia valmiuksia ja ominaisuuksia työaika-autonomian toteuttaminen vaatii esimieheltä?

Millaisia valmiuksia ja ominaisuuksia työaika-autonomian toteuttaminen vaatii yhteisöltä?

Millaiset pelisäännöt ja reunaehdot ovat olleet tärkeitä autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamisessa?

Millä tavalla eri yksilöiden päällekkäiset työvuorotoiveet ratkaistaan?

**Teema 2****Kokemukset autonomisesta työvuorosuunnittelusta**

Mitä mieltä olet työaika-autonomiasta?

Mitä työaika-autonomia merkitsee sinulle?

Miten autonominen työvuorosuunnittelu mielestäsi soveltuu toteutettavaksi kolmivuorotyöjärjestelmää noudattavassa laboratoriossa?

Millä tavalla työaika-autonomia vaikuttaa organisaation vetovoimaisuuteen?

Millä tavalla työaika-autonomia vaikuttaa organisaatioon sitoutumiseen?

Millä tavalla määrittelisit työaika-autonomian omin sanoin?

Miten autonominen työvuorosuunnittelu on vaikuttanut työhyvinvointiin?

Miten autonominen työvuorosuunnittelu on vaikuttanut ammatillisuuteen?

Miten työaikaergonomia toteutuu autonomisessa työvuorosuunnittelussa?

Miten autonominen työvuorosuunnittelu on vaikuttanut työyhteisön työhyvinvointiin?

Miten autonominen työvuorosuunnittelu on vaikuttanut töiden organisointiin ja suunnitteluun?

Kuvailisitko työvuorosuunnitteluun osallistuvien eri roolien merkitystä autonomisessa työvuorosuunnittelussa?

Miten työaika-autonomia on vaikuttanut työvuorosuunnittelun tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen?

### **Teema 3**

#### **Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen**

Mitkä asiat edistävät autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumista?

Mitkä asiat estävät autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumista?

Miten autonomista työvuorosuunnittelua voisi kehittää?

#### **Vapaa sana**

Onko vielä jotain muuta, mitä haluaisit kertoa?

## Liite 5. Saatekirje haastateltaville

XX.XX.2019

Hyvä laboratorioalan ammattilainen,

työyhteisössäsi on käytössä työaika-autonomia eli yhteisöllinen työvuorosuunnittelu. Autonomisen työvuorosuunnittelun käytännöistä ja kokemuksista on olemassa jo jonkin verran tutkittua tietoa terveydenhoitoalalta, mutta kliinisten laboratorioden osalta tietoa on vielä vähän. Tämän opinnäytetyön avulla halutaan tuottaa tietoa autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyvistä käytännöistä ja kokemuksista kolmivuorotyöjärjestelmää noudattavissa kliinisissä laboratorioissa. Tietoa voidaan mahdollisesti hyödyntää kliinisten laboratorioden työvuorosuunnittelukäytäntöjä kehitettäessä.

Opinnäytetyölle on myönnetty lupa *kohdeorganisaatiosta*, joka toimii yhtenä opinnäytetyön yhteistyötahoista. Tutkimuksen aineisto kerätään yksilöllisen teema-haastattelun avulla. Haastattelutilanne on tutkijan ja haastateltavan välinen kahdenkeskinen tilaisuus, jossa sinulla on mahdollisuus vapaasti kertoa tutkimukseen liittyvistä aihealueista. Haastattelut äänitetään aineiston analysointia varten. Haastatteluun saa osallistua työaikana ja haastattelun arvioitu kesto on 1-1,5 tuntia.

Opinnäytetyön toteutuksessa noudatetaan EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen (2016/679) edellyttämiä henkilötietojen käsittelyperusteita ja haastateltavilta pyydetään kirjallinen suostumus osallistumisesta. Osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja sinulla on oikeus keskeyttää osallistumisesi tai peruuttaa suostumuksesi vielä myös haastattelun jälkeen. Aineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja se hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Haastatteluihin osallistuneiden nimiä ei julkaista missään vaiheessa, eikä haastateltuja ole mahdollista tunnistaa opinnäytetyöstä. Valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseus-verkkokirjastossa sähköisessä muodossa.

Opinnäytetyötäni ohjaa Tampereen ammattikorkeakoulun lehtori Heleena Laitinen ja opinnäytetyöaihe on saatu Fimlab Laboratoriot Oy:ltä. Mikäli sinulla on kysyttävää haastatteluun osallistumisesta tai haluat lisätietoja opinnäytetyöstäni, vastaan mielelläni.

Ystävällisin terveisin,

Maarit Lehtonen

Bioanalyttikko

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelija

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tutkinto-ohjelma

Tampereen ammattikorkeakoulu

[maarit.lehtonen@tuni.fi](mailto:maarit.lehtonen@tuni.fi)

XXXXXXXXXX

## Liite 6. Suostumuslomake

## SUOSTUMUSLOMAKE

**KIRJALLINEN SUOSTUMUS Kokemuksia autonomisen työvuorosuunnitelun toteutumisesta kliinisissä laboratorioissa -OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUMISESTA**

Tietoisena Maarit Lehtosen toteuttaman opinnäytetyön tarkoituksesta, suostun vapaaehtoisesti osallistumaan opinnäytetyön aineiston keruuvaiheen haastatteluun.

Olen tietoinen osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja mahdollisuudesta vetäytyä pois tutkimuksesta niin halutessani. Tiedän, että haastattelut äänitetään ja opinnäytetyössä saattaa olla lainauksia omasta haastattelustani, mutta minua ei voida tekstistä tunnistaa. Minulle on myös kerrottu, että aineistoa käsitellään luotamuksellisesti, eikä haastattelun äänitteet tai niiden pohjalta kirjoitetut haastattelukertomukset joudu ulkopuolisten käsiin. Tiedän, että aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

Olen myös tietoinen mahdollisuudestani ottaa tarvittaessa myöhemmin yhteyttä Maarit Lehtoseen opinnäytetyön tiimoilta ja olen saanut tarvittavat yhteystiedot häneltä. Tätä suostumuslomaketta on tehty kaksi samankaltaista kappaletta, joista toinen jää itselleni ja toinen Maarit Lehtoselle.

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ 2019  
 Paikka Aika

\_\_\_\_\_  
 Opinnäytetyöhön osallistuja

\_\_\_\_\_  
 Nimen selvennys

Opinnäytetyön tekijä:  
 Maarit Lehtonen  
[maarit.lehtonen@tuni.fi](mailto:maarit.lehtonen@tuni.fi)  
 XXXXXXXXXXXX

## Liite 7. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
<p>"Siis mun täytyy sanoo, että jos ei olis (työaika-autonomiia), niin mä en tiedä miten mä saisin pakettia toimimaan. Kun aattelee, että mulla on itteläni esimerkiksi kaks harrastusta per viikko, sit mulla on lapsia, jolla on niin kun näitä urheilumenoja. Ei oo julkista liikennettä elikä jompikumpi vanhemmista aina vie lapset harrastamaan. Ja sitte mun puolisoilla on vielä välillä iltaviikkoja plus lauantai vuoroja."</p>	<p>Mahdollisuus so- vittaa yhteen har- rastukset, perhe- elämä ja työ</p>
<p>"Se on myös semmonen viihtyvyyttä lisäävä ja sitä työvihtyvyyttä ja työsäpysymistä ja -jaksamista lisäävä asia" "Se tukee paremmin sun jaksamista"</p> <p>"Työyhteisö on tyytyväisempää." "Kyl se tuo semmost tyytyväisyyttä paljon enemmän." "Ja myöskin silleen et se parantaa ihmisten hyvinvointia, nii parantaa sekin henkee tietysti."</p>	<p>Tukee jaksamista</p> <p>Tuo tyytyväisyyttä ja hyvinvointia</p>
<p>"Tietynlaista vapautta esittää niitä toiveita, oman elämäntilanteen mukaan."</p> <p>"Eli kyl meillä niin paljon erilaista fysiikkaa on, et vaikka se nyt sanotaan, et tutkis vaik kuin monta tätä näin et mikä on työergonomisesti sopivaa, ei se silti o kaikille sopivaa. Tää antaa niinku mahdollisuuden jokasen yksilöllisesti suunnitella sen."</p>	<p>Elämäntilanteen huomiointi</p> <p>Yksilöllisten tar- peiden huomiointi</p>
<p>"Et se on varmaan kauheen tehokasta, jos joku kone tekee ja ajattelee sun puolesta, mutta kuitenkin täs on myös inhimillisyys mukana." "Kone arpoo, miten sattuu olemaan. Niin ei se sun jaksamista kysy, että jaksatko sinä yksilönä. Vaan se vaan menee sen raamin mukaan."</p> <p>"No kyl se ainakin avoimesti nähdään, että jos ei joku tee ollenkaan iltavuoroja, et minkä takia se ei tee." "Ennen voi olla, että ne ei välttämättä tullu esille edes, että ne ei ollu tasa- puolisii."</p>	<p>Inhimilliset tekijät huomioivaa työ- vuorosuunnittelua</p> <p>Läpinäkyvää työ- vuorosuunnittelua</p>
<p>"Ainaki pystyy sitä osaamista ehkä pitää paremmin yllä ku pystyy ite suunnittelee niit vuoroja ja kattoon et työpisteit tulee monipuolisesti"</p> <p>"Työntekijät oppii katsomaan myöskin sen yhteisöllisyyden paremmin väkisinkin. Et ne ei enää kritisoi niitä listoja samalla tavalla ku ne onkin heidän omia toiveita, ni he ei voi kritisoida sitä, mut he näkee myöskin sen kokonaisuuden eri tavalla ku he pystyy siihen itte vaikuttaa."</p>	<p>Mahdollisuus itse ylläpitää omaa osaamista</p> <p>Yhteisöllisyyden ja kokonaisuuden hahmottamisen kehittyminen</p>
<p>"Jos niin kun organisaatio miettii työntekijöitten hyvinvointia, niin onhan se yksi tosi tärkeä tekijä."</p> <p>"Mun mielestä se on niin ku houkutin uudelle työntekijälle, että meillä on tämmönenkin käytössä. Se on mun mielest nykyaikaa." "Työilmotuksessa kannattaa mainita, et on käytössä yhteisöllinen työvuorosuunnittelu."</p>	<p>Työnantaja huo- mioi työaika-auto- nomialla hyvin- vointia</p> <p>Houkutin uudelle työntekijälle</p>

## Liite 8. Esimerkki aineiston analyysistä

**TAULUKKO 3. Esimerkki sisällönanalyysistä vastauksena tutkimuskysymykseen 3: ”Miten autonomista työvuorosuunnittelua voisi kehittää?”**

<b>Pelkistetty ilmaisu</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Yhdistävä luokka</b>
Halukkuus toteuttaa työaika-autonomiia Aktiivinen osallistuminen Innostus Myönteiset kokemukset Odotukset Sitoutumattomuus	Yksilön sitoutuminen ja osallistuminen	Autonomista työvuorosuunnittelua edistävät ja estävät tekijät	Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen
Koulutus Selkeä ohjeistus Yhdessä laaditut pelisäännöt Johdonmukainen perehdytys Tekninen osaaminen Tiedottaminen Mahdollisuudet osallistua suunnitteluun	Sitoutumista ja osallistumista tukevat organisatoriset tekijät		
Vastavuoroisuus Yhteisöllinen näkemys Työvuorosuunnittelun kokonaisuuden hahmottaminen Joustamattomuus	Joustaminen ja yhteinen näkemys työaika-autonomiasta		
Käytettävyys Tilastointi ja raportointi	Työvuorosuunnitteluohjelman kehittäminen	Teknisten ratkaisujen kehittäminen	
Riittävästi koneita Keskustelupalsta Mobiilisovellus	Viestintä- ja suunnittelumahdollisuuksien parantaminen		
Uudet työntekijät Koulutus	Systemaattinen perehdytys ja kertaus	Työaika-autonomiaan liittyvän osaamisen vahvistaminen	
Mahdollisuus suunnitella enemmän työpistevuoroja Haasteet ja mahdollisuudet	Autonomian lisääminen		
Erilaiset muutokset	Pelisääntöjen ja reunaehtojes seuranta ja päivittäminen		



## Liite 9. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun huoneentaulut

1 (2)

**YHTEISÖLLISTÄ TYÖVUOROSUUNNITTELUA TOTEUTTAVAN TYÖNTEKIJÄN  
HUONEENTAULU**

1. Sinä tunnet itsesi ja voimavarasi parhaiten. Voit toteuttaa työvuorosuunnittelua yksilöllisesti, mutta muista huolehtia omasta jaksamisestasi ja riittävästä palautumisesta. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun avulla voit rytmittää työtä ja muuta elämääsi niin, että ne ovat mahdollisimman hyvin tasapainossa ja jaksat paremmin.
2. Jaksotyöhön on olemassa tutkittuun tietoon perustuvat työaikasuositukset, joihin sinun kannattaa tutustua. Työajoilla on yhteys terveyteen ja turvallisuuteen, joten työvuorojen kuormittavuuteen on syytä kiinnittää huomiota.
3. Sitoudu noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä. Pelisäännöt ovat yleensä aina jonkinlainen kompromissi, sillä niiden tarkoitus on tukea koko työyhteisön ja työyksikön toimintaa. Noudattamalla työvuorosuunnittelun pelisääntöjä lisää luottamusta ja edistät hyvää ilmapiiriä työyhteisössä.
4. Pyri suunnittelemaan työvuorosi mahdollisimman monipuolisesti osaamisesi ja pelisääntöjen puitteissa. Näin pidät huolta omasta osaamisestasi ja annat myös muille mahdollisuuden vaihteleviin työvuoroihin.
5. Muista ottaa huomioon myös työkavereiden ja työyksikön tarpeet. Vastavuoroisuus ja joustaminen kuuluvat yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun. Hyvinvoiva työkaveri ja toimiva työyhteisö on myös sinun etusi.
6. Neuvottele päällekkäisistä työvuorotoiveista hyvässä hengessä. Kuuntele ja pyri löytämään ratkaisu. Onko juuri tämä työvuorotoive minulle ehdottoman tärkeä? Voisimmeko yhdessä järjestellä työvuoroja niin, että kaikki osapuolet olisivat mahdollisimman tyytyväisiä? Mitä valmiimmaksi suunnittelette työvuoroluettelon yhdessä, sitä vähemmän siihen tulee yllätyksiä julkaisuvaiheessa.
7. Kerro ajatuksistasi avoimesti ja tuo rohkeasti esille myös kokemasi epäkohdat. Työyhteisössä samoistakin asioista voi olla monenlaisia tulkintoja ja vain keskustelun kautta voidaan muodostaa yhteisymmärrys.
8. Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa sinä, työkaverisi, työvuorosuunnittelija ja esimies olette yhdessä vastuussa työvuorosuunnittelun sujuvuudesta ja onnistumisesta. Tee parhaasi ja usko muidenkin tekevän niin.
9. Esimiehesi on viime kädessä vastuussa työvuoroluettelosta ja yksikön toiminnasta. Poissaolojen ja muiden muutosten vuoksi työvuoroluetteluun saatetaan tehdä muutoksia, jotka jokaisen tulisi ymmärtää välttämättömäksi osaksi työyksikön toiminnan turvaamista. Hyvään johtamiseen kuuluu, että esimies ja työvuorosuunnittelija edellyttävät jokaisen työntekijän joustavan vuorollaan ja pyrkivät kohtelemaan kaikkia tasapuolisesti.
10. Muista kärsivällisyys ja ole itseäsi kohtaan armollinen. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu muuttaa koko työyhteisökulttuuria. Uudet toimintatavat, työyksikköön sopivien pelisääntöjen muotoutuminen ja yhteisvastuullisuuteen kasvaminen vievät aikaa. Myönteinen asenne ja oma aktiivisuus vievät jo pitkälle!

## YHTEISÖLLISTÄ TYÖVUOROSUUNNITTELUA TOTEUTTAVAN ESIMIEHEN JA TYÖVUOROSUUNNITTELIJAN HUONEENTAU LU

1. Innostu yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta ja suhtaudu siihen ennakkoluulottomasti. Oma asenteesi ja suhtautumisesi välittyy ja tarttuu myös muihin. Parhaimmillaan yhteisöllinen työvuorosuunnittelu tukee työntekijöiden hyvinvointia ja kasvattaa organisaation inhimillistä ja sosiaalista pääomaa.
2. Ota työyhteisö mukaan toimintaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa yhteisöllistä työvuorosuunnittelua käyttöön otettaessa. On tärkeitä muodostaa yhteinen ja realistinen näkemys yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutuksesta ja mahdollisuuksista.
3. Anna kaikille mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin pelisääntöihin, jolloin niihin on helpompi sitoutua. Pelisäännöt ovat yleensä aina jonkinlainen kompromissi, sillä niiden tarkoitus on tukea koko työyhteisön ja työyksikön toimintaa.
4. Tarjoa työntekijöille riittävästi tietoa yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta, työaikaista, työ- ja virkaehtosopimuksesta sekä tutkittuun tietoon perustuvista jaksotyön työaikasuosituksista. Työntekijöiden on erityisen tärkeä ymmärtää työaikojen yhteys terveyteen ja turvallisuuteen, jotta heillä on edellytykset suunnitella terveyttä ja hyvinvointia tukevia työvuoroja.
5. Hyödynnä mahdollisuuksien mukaan kaikki organisaatiossasi saatavilla oleva tuki. Ylemmän johdon, henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon ja työvuorosuunnitteluohjelman teknisten asiantuntijoiden ammattitaito auttavat yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottamisessa, toteuttamisessa ja kehittämisessä.
6. Varmista, että työyksikössäsi on riittävästi aikaa ja turvallisia areenoja yhteiselle keskustelulle. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on läpinäkyvää työvuorosuunnittelua, joka edellyttää avointa keskustelua työvuorosuunnittelussa toteutettavista tasapuolisuus- ja oikeudenmukaisuusperiaatteista.
7. Muista järjestää uusille työntekijöille systemaattinen perehdytys yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun. Organisaatio- ja henkilöstömuutokset heijastuvat myös yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun ja pelisäännöt vaativat säännöllistä arviointia.
8. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on vuorovaikutteista toimintaa ja siihen osallistuvat ihmiset ovat yhdessä vastuussa yhteistyön laadusta. Johtamistutkimuksen uusimman ymmärryksen mukaan sekä työntekijät että esimiehet osallistuvat johtamiseen ja molemmilla osapuolilla on vastuu ja valta siitä, minkälaiseksi johtaminen muodostuu. Tee parhaasi ja usko muidenkin tekevän niin.
9. Sinä olet viime kädessä vastuussa työvuoroluettelosta ja työyksikön tarkoituksenmukaisesta toiminnasta. Poissaolojen ja työn organisoimisen vuoksi työvuoroluettelo saattaa vaatia muutoksia työyksikön toiminnan turvaamiseksi. Hyvään johtamiseen kuuluu, että työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti ja jokainen joustaa vuorollaan.
10. Ole itseäsi kohtaan armollinen. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu muuttaa koko työyhteisökulttuuria. Uudet toimintatavat, työyksikköön sopivien pelisääntöjen muotoutuminen ja yhteisvastuullisuuteen kasvaminen vievät aikaa. Kirkas visio ja myönteinen asenne vievät jo pitkälle!