

Opinnäytetyö YAMK

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2024

Annukka Österman

# ESIHENKILÖN ROOLI TYÖVUOROSUUNNITTELUSSA

Titanian käyttöohjeet esihenkilölle



Opinnäytetyö YAMK | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2024 | 32 sivua, 4 liitesivua

Annukka Österman

# ESIHENKILÖN ROOLI TYÖVUOROSUUNNITTELUSSA

Titanian käyttöohjeet esihenkilölle

Kehittämiprojektin tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden osaamistarpeita Titanian käytöstä sekä kokemuksia yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta. Tavoitteena oli parantaa ja selkeyttää työvuorosuunnittelijan ja esihenkilön yhteistyötä ja sitä kautta prosessin sujuvuutta. Projektin päätyttyä esihenkilö tuntee Titanian tekniset ominaisuudet, joihin hänen vastuunsa ulottuu. Laadittiin helppolukuinen ohjekirja Titanian käytöstä.

Kehittämiprojektissa selvitettiin esihenkilöiden osaamistarpeita Titanian käytöstä ja kokemuksia yhteisöllisestä toimintalähtöisestä työvuorosuunnittelusta sähköisenä forms -kyselynä organisaatio X:n esihenkilöiltä, joiden yksikössä toteutetaan toimintalähtöistä ja yhteisöllistä työvuorosuunnittelua.

Kyselystä saatujen vastausten perusteella tulokset osoittivat, että esihenkilöt kohtaavat haasteita Titanian käytössä, erityisesti haasteena oli Titania-aulun suuri koko. Lisäksi suunnitelman ja toteuman tarkistusvaiheet sekä Titanian perusteiden hallinta koettiin haasteelliseksi. Tärkeimpänä kehitysehdotuksena toivottiin työvuorosuunnittelijoiden tukea ja perehdytystä Titanian käyttöön, sekä lyhyiden kertauskurssien järjestämistä.

Yhteisöllinen ja toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu koettiin pääosin positiivisena asiana. Suurimpana haasteena koettiin työntekijöiden vaikeus neuvotella ja suunnitella työvuoroja yhdessä.

Selkeimpänä hyötynä koettiin työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihinsa, mikä lisää työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä. Yhteisöllisen ja toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun osalta suurimpana kehitysehdotuksena esiin nousi henkilökunnan perehdyttäminen ja kouluttaminen yhteisölliseen ja toimintalähtöiseen työvuorosuunnitteluun.

## ASIASANAT:

Toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu, valmentava johtaminen, työvuorosuunnittelu, yhteisöllinen työvuorosuunnittelu

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Management and leadership in Health Care

2024 | 32 pages, 4 appendices

Annukka Österman

# The Role of a Supervisor in Work Shift Planning

Instructions for using Titania for supervisors

The purpose of the development project was to assess the supervisors' competence needs regarding the use of Titania and their experiences with collaborative shift planning. The goal was to improve and clarify the collaboration between the shift planner and the supervisor, thus enhancing the efficiency of the process. Upon completion of the project, the supervisor will be familiar with the technical features of Titania within their scope of responsibility. An easy-to-read manual for using Titania will be prepared.

In the development project, the competence needs of supervisors regarding the use of Titania and their experiences with community-oriented shift scheduling were investigated through an electronic survey conducted among organisation X supervisors, whose units implement community-oriented and collaborative shift scheduling.

Based on the responses received from the survey, the results indicated that supervisors encounter challenges in using Titania, particularly with the large size of the Titania board. Additionally, the phases of planning and implementation review, as well as mastery of the basics of Titania, were perceived as challenging. The most important development suggestion was to provide support and training for shift schedulers in using Titania, as well as organizing short refresher courses.

Community-based and action-oriented shift scheduling was mostly seen as a positive thing. The biggest challenge was perceived as the difficulty for employees to negotiate and plan shifts together.

The clearest benefit was seen as the employees' ability to influence their own shifts, which increases job well-being and satisfaction. Regarding community-based and action-oriented shift scheduling, the main development suggestion highlighted was the training and education of staff in shift scheduling.

## KEYWORDS:

Activity-based shift planning, coaching leadership, shift planning, collaborative shift planning

# Sisällys

<b>1. Johdanto</b>	5
<b>2. Kehittämishankkeen lähtökohdat</b>	7
2.1 Tausta ja tarve	7
2.2 Toimintaympäristön kuvaus	7
2.3 Projektiorganisaation kuvaus	8
<b>3. Teoreettiset lähtökohdat</b>	10
3.1 Toimintalähtöistä työvuorosuunnittelua ohjaava lainsäädäntö	10
3.2 Toimintalähtöinen ja yhteisöllinen työvuorosuunnittelu	11
3.3 Valmentava johtaminen työvuorosuunnittelussa	13
<b>3. Kehittämishankkeen eteneminen</b>	15
<b>5. Kehittämishankkeen tutkimuksellinen osio</b>	17
5.1 Kehittämishankkeen tarkoitus, tavoite ja tuotos	17
5.2 Tutkimusmenetelmä	17
5.3 Kohderyhmä ja aineiston keruu	18
5.4 Aineiston analysointi	18
5.5 Tutkimustulokset	19
5.5.1 Määrällisten kysymysten analysointi	19
5.5.2 Sisällönanalyysi	25
5.6 Tutkimustulosten yhteenveto	28
5.7 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	29
<b>6. Kehittämishankkeen pohdinta ja arviointi</b>	31
6.1 Pohdinta	31
6.2 Jatkokehittäminen	32
<b>7. Lähteet</b>	33
<b>Liitteet</b>	37
LIITE 1, saatekirje	37
LIITE 2, kyselylomake	38

# 1. Johdanto

Työvuorosuunnittelu on keskeinen osa henkilöstön johtamista, toiminnan suunnittelua ja työntekijöiden työmotivaation ylläpitämistä. Kuitenkin työvuorosuunnittelu jää usein aliarvostetuksi, ja siihen tulisi panostaa enemmän. Suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon kustannustehokkuus, hoitotyön laatu ja optimaalinen työntekijämäärä eri vuoroissa sekä sovittaa nämä tekijät yhteen. Huonosti suunnitellut työvuorot voivat johtaa henkilöstön tyytymättömyyteen. Sen sijaan työntekijöiden mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa omiin työvuoroihinsa parantaa työtyytyväisyyttä. (Drake 2014a, 800-810, Silvestro & Silvestro 2008, 525-535.)

Monissa teksteissä käytetään termejä yhteisöllinen työvuorosuunnittelu ja toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu, joiden välillä on vaikea tehdä eroa. Anniina Jurvanen (2023) tiivistää CGI Suomen asiantuntijat -blogissa, että työntekijät suunnittelevat itse työvuoronsa tiettyjen reunaehtojen puitteissa, hyödyntäen toimintalähtöistä työvuorosuunnittelua. Toimintalähtöisessä työvuorosuunnittelussa ensin määritellään tarvittava osaaminen ja työntekijöiden määrä, jonka jälkeen työntekijät yhdessä suunnittelevat työvuorot niin, että jokaisessa vuorossa on tarvittava osaaminen. (Jurvanen 2023.)

Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu tarkoittaa työntekijöiden osallistumista työvuorojen suunnitteluun. Suunnitteluprosessin onnistumisen kannalta keskeisiä ovat osallisuus, vuorovaikutus ja yhteistoiminta. Näiden asioiden vahvistaminen on tärkeää suunnittelutoimintoja kehittäessä. Työvuorosuunnitteluun liittyviä käytäntöjä on tarpeen tarkastella ja kehittää, jotta ne vastaisivat paremmin työyhteisöjen haasteisiin ja tarpeisiin sekä vähentäisivät suunnittelun epäkohtiin liittyvää turhautumista. (Hietala & Malin 2016, 28, Parkkonen 2017, 10, 12, 79.)

Tutkimusten mukaan yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla on monia hyötyjä niin yksilön, työyhteisön kuin työnantajankin näkökulmasta. Yksilötasolla yksi merkittävä hyöty on työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistämisen helpottuminen, koska työntekijät voivat suunnitella itselleen yksilöllisempiä työvuoroja. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun on huomattu lisänneen työntekijöiden osallisuutta omiin työvuoroihinsa, mikä puolestaan liittyy parempaan koettuun terveyteen ja vähäisempiin sairauspoissaoloihin. Lisäksi sen on todettu lisäävän työmotivaatiota. Työyhteisön näkökulmasta yhteisöllinen työvuorosuunnittelu vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin, edistää yhteisöllisyyttä ja lisää koko työyhteisön hyvinvointia, esimerkiksi lisäämällä vuorovaikutusta ja avoimuutta. Tämä myös parantaa työpaikan vetovoimaisuutta. Esimiesten näkökulmasta yhteisöllinen työvuorosuunnittelu vapauttaa heidän aikaansa muihin tehtäviin, kun työntekijät osallistuvat aktiivisesti työvuorojen suunnitteluun. (Albertsen ym. 2014, 272; Bailyn ym. 2007, 72–73; Harikkala 2013, 33–39; Hietala ja Malin 2016, 21; Härmä ym. 2019, 47; Immonen 2013, 22.)

Työvuorosuunnittelu valikoitui kehittämisprojektini kehittämiskohteeksi, koska toimiessani työvuorosuunnittelijana olen havainnut kehittämistarpeen konkreettisesti arkipäivässä. Organisaatiossa siirryttiin käyttämään toimintälähtöistä ja yhteisöllistä työvuorosuunnittelua vuonna 2018. Huomasin, että monia prosesseja voisi tehostaa ja optimoida entistä paremmin. Työvuorosuunnittelun kehittämistä tarvitaan monilla osa-alueilla, kuten tiedonkulussa, yhteisöllisyyden parantamisessa, sovittelun tarpeen vähentämisessä sekä suunnitteluohjelman teknisissä yksityiskohdissa. Ongelmien vähentäminen vapauttaa työvuorosuunnitteluun käytettävää aikaa muihin tehtäviin. Lisäksi se voi parantaa koko henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työilmapiiriä.

Tämän kehittämisprojektin tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden osaamistarpeita Titanian käytöstä sekä kokemuksia yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta. Tavoitteena oli parantaa ja selkeyttää työvuorosuunnittelijan ja esihenkilön yhteistyötä ja sitä kautta prosessin sujuvuutta. Projektin päätyttyä esihenkilö tuntee Titanian tekniset ominaisuudet, joihin hänen vastuunsa ulottuu. Laadittiin helppolukuinen ohjekirja Titanian käytöstä.

Kehittämisprojektin lähtökohdat on kuvattu pääluvussa kaksi. Teoriaosuus on kuvattu luvussa kolme, jotka käsittelevät toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun lainsäädäntöä, toimintälähtöistä ja yhteisöllistä työvuorosuunnittelua sekä valmentavaa johtamista työvuorosuunnittelussa. Kehittämisprojektin eteneminen on kuvattu luvussa neljä. Tutkimuksellinen osio on kuvattu pääluvussa viisi. Luvussa kuusi on käsitelty pohdintaa ja jatkokehittämistä.

## 2. Kehittämisprojektin lähtökohdat

### 2.1 Tausta ja tarve

Työvuorosuunnittelussa siirryttiin organisaatio X:ssä toimintälähtöiseen ja yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun vuonna 2018. Organisaatiossa on käytössä Titanian suunnittelu ja laskenta sekä Titanian sähköinen asiointi. Suunnittelupohjat sisältävät useamman yksikön työvuorolistat. Työntekijät suunnittelevat ensiksi työvuoronsa toimintälähtöisesti, jonka jälkeen yksikön ulkopuolella oleva työvuorosuunnittelija hienosäätää listat. Työvuorosuunnitelman pohjana toimii lainsäädäntö ja voimassa olevat työehtosopimukset, organisaation ohjeistukset sekä yksikkökohtaiset pelisäännöt.

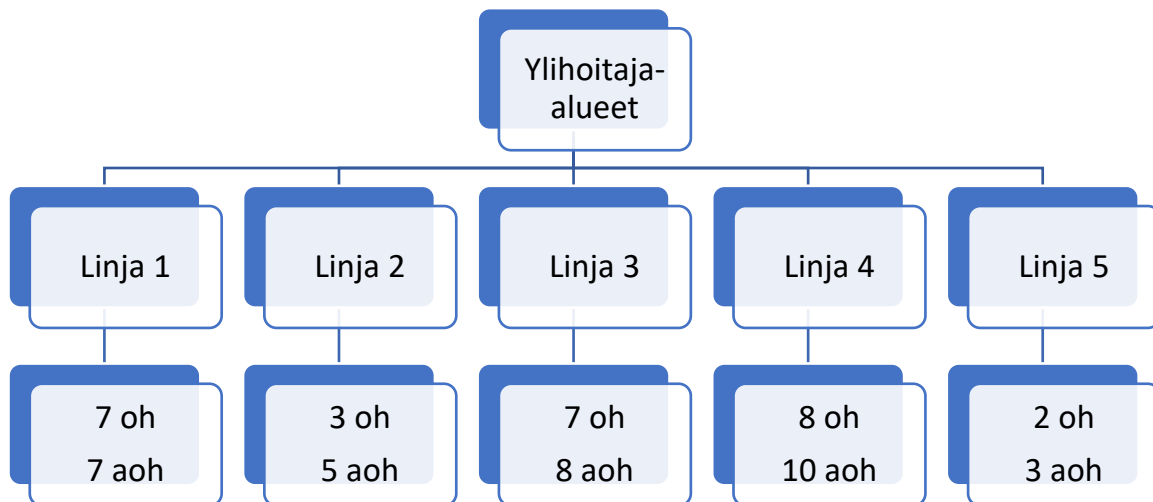
Organisaatio X:ssä toimii neljä työvuorosuunnittelijaa ja jokaisella on noin 3-5 listakokonaisuutta. Jokaisella työvuorosuunnittelijalla on useita yksikön esihenkilöä, jonka kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä. Esihenkilöllä on viime kädessä vastuu työvuorosuunnittelusta.

Esihenkilö vastaa henkilöstöresurssien saatavuudesta, riittävydestä ja osaamisesta, että potilaan riittävä hoito turvataan. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuuluu henkilöstösuunnittelu, joka on yksi keskeinen osa esimiehen työtä. Sen päämääränä on määritellä ja varmistaa organisaation strategian sekä yksikön toiminnan vaatima henkilöstön määrällinen ja laadullinen taso. Tarkoituksena on myös ennakoida toiminnan tarvittavia henkilöstökustannuksia. Suunnittelun perustana on käsitys toimialan tulevaisuuden näkymistä sekä organisaation tavoitteista ja tarvittavista resursseista. (Mäki ym. 2014, 40; Viitala ja Jylhä 2019, 256.) Etenkin esihenkilöiden vaihtuessa on noussut tarve selkeämpään ja yhtenäisempään ohjeistukseen työvuorosuunnittelusta esihenkilöille. Ohjeistus tulee helpottamaan esihenkilöä sekä yhteistyötä työvuorosuunnittelijan kanssa prosessin eri vaiheissa. Organisaatio X:ssä toimii useita työvuorosuunnittelijoita usealla erikoisalalla ja tämä sama tarve on noussut työvuorosuunnittelijoiden laajemmassakin verkostotapaamisessa. Esihenkilöiden kanssa yhteistyöstä on jo aikaisemmin laadittu ohjeistus vastuunjaosta työvuorosuunnittelijan ja esihenkilön välillä.

### 2.2 Toimintaympäristön kuvaus

Organisaatio X:n henkilöstömäärä on noin 2600 eri koulutuksen saanutta ammattilaista ja hoitotyönlinjassa työskentelee noin 1600 hoitajaa, joista noin 50 % työskentelee poliklinikoilla päivätyössä ja noin 50 % työskentelee osastolla

jaksotyömuodossa. Osastonhoitajia organisaatio X:ssä on 58. Tämän lisäksi osastonhoitajalla voi olla 1 tai 2 apulaisosastonhoitajaa, joilla on myös tärkeä rooli työvuorosuunnittelussa. Näistä esihenkilöistä n. 60 kanssa työvuorosuunnittelijat tekevät yhteistyötä (kuvio 1). Organisaatio X:ssä päädyttiin kuuden viikon listasuunnitteluun keväällä 2023 ja työvuorosuunnitteluohjelmana toimii Titania. Toimintalähtöiset ja yhteisölliset listat suunnitellaan pääsääntöisesti osastoille, mutta joissakin listakokonaisuuksissa voi olla myös poliklinikkatyöntekijöitä.



Kuvio 1

## 2.3 Projektioorganisaation kuvaus

Projekti on aikataulutettu ja tavoitteiltaan selkeästi määritelty kokonaisuus, jonka toteuttamisesta vastaa sitä varten määritelty projektioorganisaatio (kuvio 2) (Silfverberg 2007, 21; Mäntyneva 2016, 19).

Kehittämiprojektissa on aina oltava selkeä vetovastuu, jota hoitaa projektipäällikkö. Tämän kehittämiprojektin projektipäällikön vastuulla oli projektin kokonaisvaltainen johtaminen. Hänen tehtäviinsä kuuluivat projektin toteutus, edistymisen seuranta, raportointi ja arviointi, aikatauluista kiinni pitäminen sekä tiedottaminen osallisille. Hänellä oli päävastuu asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. (Löw 2002, 42; Silfverberg 2004, 53; Mäntyneva 2016, 38.) Tämän kehittämiprojektin projektipäällikkönä toimi Turun ammattikorkeakoulun YAMK-opiskelija, koulutukseltaan sairaanhoitaja AMK ja työskentelee tällä hetkellä työvuorosuunnittelijana.



Ohjausryhmä on foorumi, jossa kehittämistoiminnan intressit kohtaavat ja jonka avulla erilaisia intressejä voidaan jäsentää. Ohjausryhmään pyritään kokoamaan kehittämisen kannalta olennaiset tahot. Ohjausryhmän jäsenien avulla kehittämistoiminnalle saadaan laajan toimintaympäristön hyväksyntä. (Toikko & Rantanen 2009, 59.) Ohjausryhmä muodostui organisaatio X:n esihenkilöistä, joiden yksiköissä toteutetaan toimintalahtöistä ja yhteisöllistä työvuorosunnittelua, työelämän mentorista sekä koulun opettajasta.

Projektiryhmän jäsenet valittiin asiantuntemuksen ja erityisosaamisen perusteella. Jokainen ryhmän jäsen tuo osaamistaan projektin eri vaiheissa ja vaikuttaa sen lopputulokseen. (Kymäläinen, Lakkala, Carver & Kamppari 2016, 44)  
Projektiryhmään kuuluvat kolme muuta työvuorosunnittelijaa organisaatio X:stä.



Kuvio 2

### 3. Teoreettiset lähtökohdat

ASIASANAT: Toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu, valmentava johtaminen.  
työvuorosuunnittelu, yhteisöllinen työvuorosuunnittelu

#### 3.1 Toimintalähtöistä työvuorosuunnittelua ohjaava lainsäädäntö

Työaikojen säätelyyn vaikuttavat seuraavat säädökset: Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2003/88/EY, jossa määrätään tiettyjä työajan järjestelyjä, kuten lepoajat, työturvallisuus ja työterveys, vuorotyö sekä yötyö (Direktiivi 2003/88/EY). Lisäksi on Työaikalaki (605/1996), joka säätelee muun muassa erilaisia työaikamuotoja ja niihin liittyviä poikkeuksia (Työaikalaki 872/2019). Lisäksi sosiaali- ja terveysalalla työskenteleviin vaikuttaa merkittävästi heidän sosiaali- ja terveydenhuollon työ- ja virkaehtosopimuksensa. (Sosiaali- ja terveydenhuollon työ- ja virkaehtosopimus 2021–2022). Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES) määrittelee, että työnantaja on lain mukaan velvollinen laatimaan työntekijöille työvuoroluettelon, josta käy ilmi kunkin työntekijän työ- ja lepoajat. Työvuoroluettelon tulee olla työntekijän tiedossa viimeistään viikkoa ennen tarkoitetun ajanjakson alkua. Työvuoroluettelon julkaisemisen jälkeen ei muutoksia työvuoroihin voi yleensä tehdä ilman työntekijän suostumusta. Työnantaja voi muuttaa vuoroja ilman työntekijän suostumusta vain painavasta syystä. (Rautiainen & Äimälä 2002, 181–183; KVTES 2020–2021, 81.)

Pitkään valmisteilla ollut uusi työaikalaki astui voimaan 1.1.2020. Uusi työaikalaki määrittelee työajaksi ajan, jolloin työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä. Vuorotyössä vuorojen on vaihduttava säännöllisesti ja muututtava ennakolta sovituin ajanjaksoin. Vuorojen katsotaan vaihtuvan säännöllisesti, kun vuoro jatkuu enintään yhden tunnin yhdessä työhön sijalle tulleen vuoron kanssa tai kun vuorojen väliin jää enintään yhden tunnin aika. (Työaikalaki 872/2019)

Työaikalain mukaan jaksotyössä voidaan suunnitella enintään viisi peräkkäistä yövuoroa, jonka jälkeen työntekijälle tulee 24 tunnin vapaa. Aiemmin voimassa olleen lain mukaan tämä rajoitus oli seitsemän peräkkäistä yövuoroa. Uutena säännöksenä työaikalakiin otettiin työaikapankkia koskeva määräys. Työaikapankki mahdollistaa työajan, ansaittujen vapaiden ja rahana maksettavien vapaiden yhdistämisen ja säästämisen. Laki määrittelee, että työaikapankista on aina sovittava kirjallisesti, määriteltävä säästöjen enimmäismäärät, työaikapankin lakkaamisen ehdot ja erien korvaamisen, sekä vapaan käytön periaatteet ja menettelytavat. Jos työnantaja määrää vapaan ajankohdan, työntekijällä on oikeus saada rahakorvaus vapaan sijasta. (Työaikalaki 872/2019)

Yksi merkittävä muutos uudistetussa työaikalaisissa koskee vuorokausilepoajan kestoa jaksotyötä tekeville työntekijöille. Uuden lain mukaan jokaisen työvuoron alkamista seuraavien 24 tunnin aikana on oltava vähintään 11 tunnin keskeytymätön lepoaika. Aiemmin voimassa olleen työaikalain mukaan vastaava lepoaika oli yhdeksän tuntia. Tämä lainsäädännön muutos on vaikuttanut olennaisesti jaksotyötä tekevien työvuorosuunnitteluun. (Työaikalaki 872/2019)

Työaikamuotona organisaatio X:ssä vuorotyötä tekevissä yksiköissä on jaksotyö, jossa kolmen viikon jaksossa säännöllinen työaika on 114 tuntia ja 45 minuuttia. Kunnassa tai kuntayhtymässä työntekijät noudattavat kunnallista yleistä työ- ja virkaehtosopimusta. Työvuoro voi pituudeltaan olla minimissään neljä tuntia ja säännönmukainen maksimi työvuorolle on 10 tuntia. Paikallisesti voidaan sopia poikkeavia sääntöjä yhdessä työnantajan ja sopijajärjestöjen kesken. (KVTES 2018-2019.) Organisaatio X on sopinut muun muassa tällä hetkellä paikallisesti sopijajärjestöjen kesken, että työpäivän pituus voi maksimissaan olla 13 tuntia päivävuorossa ja yövuorossa 12 tuntia. Yli kymmenen tuntia kestävä työvuoro on aina työntekijälle vapaaehtoista.

### 3.2 Toimintalähtöinen ja yhteisöllinen työvuorosuunnittelu

Toimintaa tukevan työvuorosuunnittelun perustana on toiminnan tarpeisiin pohjautuva lähestymistapa. Tässä suunnittelumallissa määritellään ensisijaisesti tarvittava henkilöstömäärä ja osaamistaso, jotka ohjaavat ja määrittelevät työvuorojen suunnittelua. Esimerkiksi sairaaloissa suunnittelu lähtee potilaiden hoitotarpeista. Tämä toiminta- ja tarvelähtöinen työvuorosuunnittelu tehostaa suunnitteluprosessia, tekee siitä selkeämpää ja nopeuttaa sen läpivientiä. (CGI 2024)

Työvuorosuunnittelun aloittaminen, jossa määritellään tarvittavat taidot, pätevyudet ja vuorokohtaiset miehitystiedot, vie aikaa ja on usein vaativa vaihe. Kuitenkin, kun nämä tiedot ovat huolellisesti ja perusteellisesti vahvistettu, itse suunnitteluprosessi ja työvuorolistojen ylläpito helpottuvat ja vievät vähemmän aikaa. Kun osaamiset, pätevyudet ja miehitystarpeet on kunnolla määritelty, työvuorosuunnittelua voidaan hallinnoida keskitetysti ilman syvällistä ymmärrystä yksikön toiminnasta. Tällöin voidaan hyödyntää ammattimaista suunnittelua tai keskitettyä suunnittelua. Tämä vapauttaa työyksikön esimiesten tai muiden suunnittelijoiden aikaa muiden tehtävien hoitamiseen. (CGI 2024)

Toimintalähtöisessä suunnittelussa painotetaan ensisijaisesti merkittävimpien ja tärkeimpien työvuorojen ja tehtävien täyttämistä ensin, kuten esimerkiksi yövuorojen täyttämistä kolmivuorotyössä. Kun henkilöstön osaamisen profilointi ja tehtävien vaatiman osaamisen tunnistaminen paranevat, tehtävien ja osaamisen parempi yhteensovittaminen on mahdollista. Tällöin resurssit eivät hukkaannu liian vaativiin tai liian helppoihin tehtäviin, vaan työntekijät sijoitetaan sinne, missä heidän osaamistaan todella tarvitaan toiminnan kannalta. (CGI 2024)

Työaika-autonominen työvuorosuunnittelu mahdollistaa työntekijöiden omien suunnitelmaehdotusten tekemisen yhteisesti sovittujen sääntöjen mukaisesti (CGI 2024). Vaikka yhteiset säännöt ovat olemassa, autonomisen työvuorosuunnittelun omaksuminen on jokaiselle työyhteisön jäsenelle pitkä ja haastava prosessi. Käytännössä jokainen työntekijä kirjaa omat työvuorotoiveensa listaan, huomioiden muiden toiveet sekä miehitys- ja osaamistarpeet. Joskus saattaa ilmetä vuoroja, joihin tiedetään etukäteen olevan liikaa tai liian vähän halukkaita tekijöitä. Tällöin on tärkeää neuvotella yhdessä työyhteisön, listavastaavan tai esimiehen kanssa ja varmistaa tasavertaisuus ja oikeudenmukaisuus työvuorojen suunnittelussa. Erilaisten toiveiden ja tarpeiden vuoksi kompromisseja voi olla tarpeen tehdä. On tärkeää ymmärtää, että omat toiveet eivät aina voi toteutua. Suunnittelussa on huomioitava koko tiimin toiminta, ei ainoastaan yksittäisten työntekijöiden työvuorot. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 72.)

Autonomia tarkoittaa työvuorosuunnittelussa itsemääräämisoikeutta, johon sisältyy sekä vapaus että vastuu. Autonominen työvuorosuunnittelu antaa työntekijälle mahdollisuuden suunnitella omia työvuorojaan, mutta se edellyttää myös vastuuta omasta toiminnasta ja suunnittelun vaikutuksista. Tämä tarkoittaa vastuun ottamista omasta työstä, osaamisesta ja voimavarojen hallinnasta. Työvuorosuunnittelussa työntekijän on tunnettava työaikojen vaikutukset hyvinvointiin ja ergonomisen työvuorosuunnittelun periaatteet. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa koko työyhteisö vastaa siitä, että työvuorot suunnitellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. (Sinivaara & Aschan 2008, 103; Koivukoski & Palomäki 2009, 82, 97–99.)

Yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla voi olla myönteinen vaikutus työyhteisön ilmapiiriin. Työvuorosuunnittelu vaatii avointa keskustelua ja työyhteisön sitoutumista uusiin toimintatapoihin. Hyvinvoivaa ja voimaannuttavaa työyhteisöä kuvaa avoin ja myönteinen ilmapiiri, joka on luottamuksellinen, positiivinen, ryhmän jäseniä kunnioittava, luova, motivoiva, suvaitsevainen, hienotunteinen ja tasa-arvoinen. Keskustelevaa ilmapiiriä vaalitaan ja palautetta annetaan rakentavasti kasvotusten. Työaikojen kehittäminen ja uuden työaikamallin käyttöönotto vaikuttavat koko työyhteisöön. Parhaat työaikatratkaisut syntyvät, kun sekä työyksikön että työntekijöiden tarpeet otetaan huomioon. Tämä edellyttää osallistavaa suunnittelua, jossa ratkaisut löydetään esimiesten ja työntekijöiden yhteisten keskustelujen kautta. (Bailyn ym. 2007, 73; Mäki ym. 2014, 76, 79; Mäkisalo-Ropponen 2014, 121.)

### 3.3 Valmentava johtaminen työvuorosuunnittelussa

Esihenkilön rooli on keskeinen yhteisöllisen ja toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun mahdollistamisessa. Hänen tehtävänä on luoda edellytykset työyhteisön kehittymiselle sekä edistää luovuutta ja innovatiivisuutta. Esihenkilön rooli korostuu erityisesti yhteisöllisen ja toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun toteuttamisessa ja onnistuneen muutoksen läpiviennissä (Sinivaara 2003, 147, 149, 154). Hyvä johtaminen on avaintekijä työvuorosuunnittelun onnistumisessa (Hänninen & Mäyränpää 2019, 32; Marttila 2019, 54), pelisääntöjen määrittelyssä (Shabani 2019, 34) ja työntekijöiden osallistamisessa (Russell ym. 2012, 408).

Kaikissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa jatkuva muutos ja kehittäminen ovat nykyään arkipäivää. Esihenkilöiltä vaaditaan muutoksen johtamisen taitoja, jotta henkilöstö sitoutuisi muutokseen ja tavoitteet saavutettaisiin. On tärkeää perustella muutoksen tarve ja selittää tilanne henkilöstölle motivaation synnyttämiseksi. Jokainen muutos ja kehitystoimenpide vaatii tarpeen arviointia, tavoitteiden asettamista, tarkkaa suunnittelua ja henkilöstön sitouttamista. Suunnitteluvaiheessa tulee huomioida kaikki mahdolliset tekijät, jotka voivat vaikuttaa muutoksen läpivientiin ja tavoitteiden saavuttamiseen. Realistinen aikataulu ohjaa muutoksen etenemistä (Kivelä, Unkila & Laaksonen 2019).

Muutokset onnistuvat paremmin, jos työyhteisön perusrakenteet ovat kunnossa. Näihin kuuluvat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Johtamisen ja toiminnan avoimuus, esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen molemminpuolinen vuorovaikutus, tehokas tiedonkulku, kannustava ilmapiiri ja runsas palautteen antaminen ovat keskeisiä tekijöitä muutoksen hyvin kestävässä organisaatioissa. (Laaksonen & Ollila 2017, 120.)

Muutostyö vaatii hyvää yhteistyötä ja kaikkien on sitouduttava muutokseen. Esihenkilöiden on otettava vastuu muutoksen johtamisesta, mikä edellyttää jämäkkyyttä, päättäväisyyttä, johdonmukaisuutta, suunnitelmallisuutta sekä näkyvää läsnäoloa (Myllymäki 2018, 9; Pirinen 2014, 61).

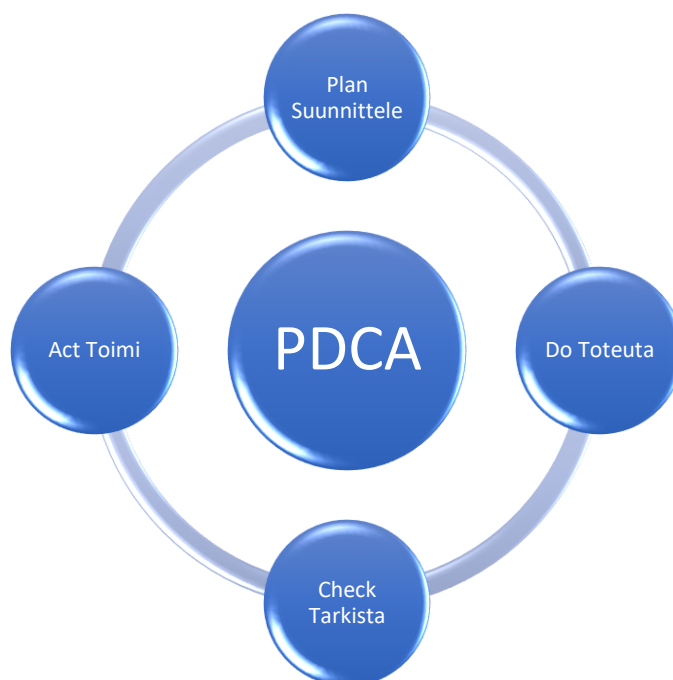
Valmentavan johtamisen käsitettä voidaan tarkastella monista näkökulmista. Yhteistä niille kaikille on, että valmentava johtaminen perustuu tiimin aktiiviseen tukemiseen, ilmapiirin huomioimiseen sekä työntekijöiden potentiaalin, oppimiskyvyn ja -halun huomioimiseen (Viitala & Jylhä 2019, 265). Valmentavan johtajan perusominaisuuksiin kuuluvat luottamuksen rakentaminen, läsnäolo ja kaikkien työyhteisön jäsenten tasapuolinen huomiointi.

Valmentava johtajuus hyödyttää kaikkia työn osapuolia: organisaatiota, esimiestä ja työntekijöitä. Organisaatio hyötyy, kun osaamisen kehittymisen myötä työntekijät sitoutuvat paremmin, työhyvinvointi kasvaa ja tämä puolestaan lisää organisaation tuottavuutta (Viitala 2019, 266).

Tarja Siivonen (2020) käsitteli pro gradu -tutkielmassaan yhteisöllistä ja toimintalähtöistä työvuorosuunnittelua hoitohenkilöstön näkökulmasta. Tutkielmassa korostui esihenkilön työn ja johtamisen merkitys uusien käytäntöjen käyttöönotossa ja kehittämisessä. Henkilöstön tiedottaminen ja osallistaminen nähtiin tärkeänä osana työvuorosuunnittelua, ja toivottiin näiden elementtien lisäämistä. Puutteena koettiin yhteisöllisyyden puute, ja työntekijät toivoivatkin työnantajalta keinoja lisätä työntekijöiden välistä keskustelua sekä lähiesimiesten valmiuksia käsitellä haastavia tilanteita vuoroja suunniteltaessa (Siivonen 2020).

### 3. Kehittämisprojektin eteneminen

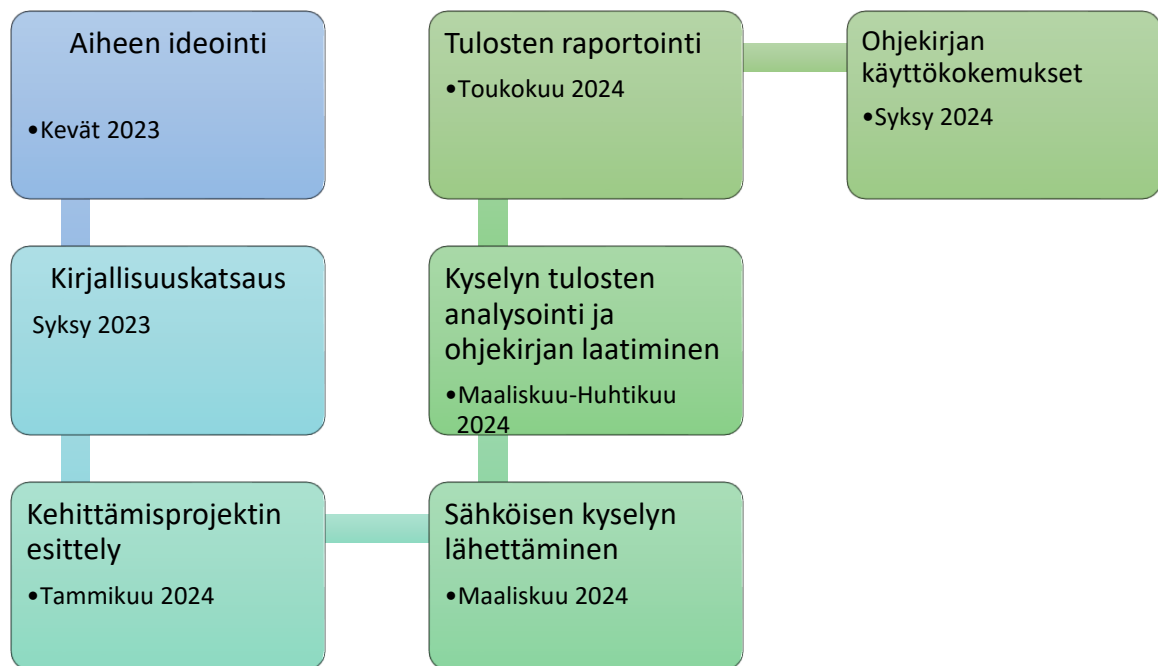
Kehittämismenetelmäksi valittiin PDCA-malli, koska se soveltuu erinomaisesti työvuorosuunnitteluprosessin kehittämiseen jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti. PDCA-lyhenne tulee sanoista plan, do, check ja act (kuvio 3). Tämä malli on erityisen tehokas toimintaprosessien kehittämisessä ja laadun parantamisessa. Jatkuvan kehittämisen malli viittaa prosessin jatkuvaan arviointiin ja parantamiseen. Mallin käyttö on suoraviivaista: ensin suunnitellaan (plan), sitten toteutetaan (do). Arvioinnin (check) jälkeen tehdään tarvittavat muutokset (act). Kun spiraalin vaiheet on kertaalleen käyty läpi, palataan jälleen alkuun (plan) ja prosessin tarkastelu alkaa uudelleen (Saunders 2019; Gidey ym. 2014).



Kuvio 3. PDCA-malli

Hyvä projektisuunnitelma sisältää selkeän ja realistisen aikataulun, joka kattaa projektin koko keston (Silfverberg 2004, 19). Kehittämisprojektin eteneminen suunniteltiin hyvin projektin suunnitteluvaiheessa (kuvio 4) ja tämä auttoi projektin läpiviennissä. Kehittämisprojektin aiheen ideointi lähti käyntiin keväällä 2023. Aihe nousi organisaation ja työntekijöiden tarpeesta. Syksyllä 2023 keskityttiin tarkastelemaan projektin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia. Kirjallisuuskatsaus tarjosi tietopohjan projektin edetessä ja auttoi ymmärtämään aiheen taustaa ja mahdollisia ratkaisumalleja. Kehittämistyön aihiota esiteltiin ohjausryhmässä tammikuussa 2024. Maaliskuussa 2024 suoritettiin kysely, jonka avulla kerättiin tietoa ja näkemyksiä aiheeseen liittyen. Kyselyn tulokset toimivat perustana ohjekirjan laatimiselle ja kehittämistyölle. Tulokset ja valmis ohjekirja esiteltiin ohjausryhmässä ja hoitotyön johtajille toukokuussa 2024.

Työvuorosuunnittelijoille ja esihenkilöille perustettiin yhteinen Teams-kanava, johon ohjekirja lisättiin. Tämä mahdollistaa sen, että myös uudet esihenkilöt voivat hyödyntää ohjeita. Teamsissa käyttäjät voivat myös kommentoida ohjekirjaa. Jatkosuunnitelmissa on käsitellä ja arvioida ohjekirjan käyttöä seuraavassa yhteisessä kokouksessa syksyllä 2024. Tämän kokouksen tavoitteena on arvioida ohjeiden käyttökokemuksia ja tarvittaessa tehdä muutoksia ohjeisiin saadun palautteen perusteella. Tämä prosessi varmistaa, että ohjeet ovat jatkuvasti ajantasaisia ja vastaavat organisaation tarpeita. Kehittämistyön tuloksia ja tuotoksena syntynyttä ohjekirjaa voidaan hyödyntää myös organisaatiossa laajemminkin ja esitellä organisaation työvuorosuunnittelijoiden yhteistapaamisessa.



Kuvio 4



## 5. Kehittämisprojektin tutkimuksellinen osio

### 5.1 Kehittämisprojektin tarkoitus, tavoite ja tuotos

Tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden osaamistarpeita Titanian käytöstä sekä kokemuksia yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta. Tavoitteena oli parantaa ja selkeyttää työvuorosuunnittelijan ja esihenkilön yhteistyötä ja sitä kautta prosessin sujuvuutta. Projektin päätyttyä esihenkilö tuntee Titanian tekniset ominaisuudet, joihin hänen vastuunsa ulottuu. Laadittiin helppolukuinen ohjekirja Titanian käytöstä. Aikaisemmin on koottu esihenkilön ja työvuorosuunnittelijan roolit ja vastuut, jota hyödynnetään tässä työssä.

Kehittämisprojektin tutkimuskysymykset:

Mitkä ovat esihenkilöiden nykyiset tiedot ja taidot Titania-ohjelman käytössä?

Miten esihenkilö kokee yhteisöllisen ja toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun?

### 5.2 Tutkimusmenetelmä

Kyselytutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi, jotta kaikilla esihenkilöillä, joiden yksikössä toteutetaan toimintälähtöistä ja yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, olisi mahdollisuus ilmaista mielipiteensä. Kyselytutkimuksen etuna on, että sen avulla voidaan kerätä tietoa laajasti ja esittää monia asioita strukturoidusti täsmälleen samalla tavalla kaikille vastaajille. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin puolestaan saamaan esiin näkökulmia, joita ei välttämättä tule ilmi strukturoiduilla kysymyksillä. Ne antavat vastaajille mahdollisuuden ilmaista vapaasti, mitä heillä on mielessään. (Hirsjärvi ym. 2013, 193, 195, 199, 201; Valli 2015, 93-94).

Kysymysten toimivuus riippuu kolmesta keskeisestä tekijästä: vastaajan tulee ymmärtää kysymykset oikein, hänellä tulee olla kysymysten edellyttämä tieto, ja hänen täytyy olla halukas jakamaan tätä tietoa tutkimuksen käyttöön. Jotta kyselytutkimus onnistuu, kaikkien näiden kolmen edellytyksen tulee täyttyä jokaisen kysymyksen kohdalla (Kananen 2014, 25).

Kysely on tehokas menetelmä, koska se säästää tutkimuksen tekijän aikaa ja vaivaa. Kyselylomakkeen voi lähettää sadoille henkilöille kerralla, ja jos lomake on hyvin suunniteltu, vastausten analysointi tietokoneen avulla on helppoa ja tehokasta. Menetelmän heikkouksia ovat esimerkiksi se, että tuloksia saatetaan pitää pinnallisina, eikä ole mahdollista varmistaa, kuinka vakavasti vastaajat suhtautuvat kyselyyn. Hyvän kyselylomakkeen laatiminen vaatii myös paljon aikaa ja taitoa.

Kyselymuotoja ovat posti- ja verkkokysely, jolloin kysely toimitetaan vastaajalle joko postitse tai sähköpostilla, ja vastaaja palauttaa sen täytettyään (Hirsjärvi ym. 2013, 195-196).

### 5.3 Kohderyhmä ja aineiston keruu

Kysely lähetettiin Google Formsin kautta 61:lle esihenkilölle, joiden yksiköissä toteutetaan yhteisöllistä toimintalähtöistä työvuorosunnittelua. Kun kysely oli ollut vastattavana noin viikon, lähetettiin muistutus kyselystä, jonka seurauksena vastauksia saatiin hieman enemmän. Kyselyyn saatiin yhteensä 34 vastausta, mikä muodosti vastausprosentiksi 56 %. Tämä on hyvä tulos, ja korkeaan vastausprosenttiin vaikuttivat todennäköisesti vastaajien kokemus kehittämismahdollisuuksista sekä odotus hyötyjen saamisesta. Kyselyllä saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin: ”Mitkä ovat esihenkilöiden nykyiset tiedot ja taidot Titania-ohjelman käytössä? Miten esihenkilö kokee yhteisöllisen ja toimintalähtöisen työvuorosunnittelun?”

### 5.4 Aineiston analysointi

Kyselytulosten analysoinnin apuna käytettiin Excel-taulukkolaskentaohjelmaa. Analysointia helpotti se, että FORMS-ohjelma tekee havaintomatriisit suoraan Exceliin. Tämän avulla päästiin tarkastelemaan lukuja ja prosenttimääriä. Kun Excel-taulukko oli tehty, taulukkoa havainnollistettiin kuvina prosenttiluvuin. Forms-kyselylomakkeen avoimet vastaukset analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Sisällönanalyysi käsitti kolme erillistä vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistettiin eli redusointiin. Toinen vaihe oli aineiston ryhmittely eli klusterointi. Kolmannessa vaiheessa luotiin teoreettiset käsitteet eli abstrahointi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108.)

Aineiston pelkistämistä ohjasivat tutkimuskysymykset, joiden perusteella alkuperäiset aineistosta nostetut ilmaukset pelkistettiin. Ilmaisut kirjoitettiin puhtaaksi ja niistä jätettiin esiin vain oleellinen osa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–124.)

Aineiston klusteroinnissa, eli ryhmittelyssä, käytiin läpi aineistosta poimittuja alkuperäisilmauksia ja etsittiin niistä samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Ilmaisut, jotka käsittelivät samaa aihetta, ryhmiteltiin yhteen ja niille annettiin kuvaava käsite, joka kuvastaa kyseisen ryhmän sisältöä. Tämä luokittelu auttaa tiivistämään aineistoa, sillä yksittäiset tekijät sisällytetään laajempiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124-125)

Luokituksia yhdistelemällä saatiin aineistoa vielä tiivistettyä ja löydettyä niitä mahdollisesti yhdistävä käsite. Kyselyn tuloksiksi voitiin lopuksi tulkita sisällön mukaan nimetyt yläkategoriat. Yläkategoriat ovat tutkimuksen virallisia tutkimustuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125–127.)

Opiskelija analysoi kyselyn tulokset yksin, mutta kävi läpi niitä yhdessä projektiryhmän kanssa. Analyysin pohjalta tunnistettiin mahdolliset koulutustarpeet ja muut tuentarpeet esihenkilöille. Kyselyn vastausten pohjalta laadittiin ohjekirja esihenkilölle konkreettisin kuvakaappauksin Titania järjestelmästä osana tuloksia. Muu tuotos esitellään työvuorosuunnittelun ohjausryhmässä ja muissa tarpeellisissa tilaisuuksissa, esimerkiksi organisaatio X:n työvuorosuunnittelijoiden tapaamisessa.

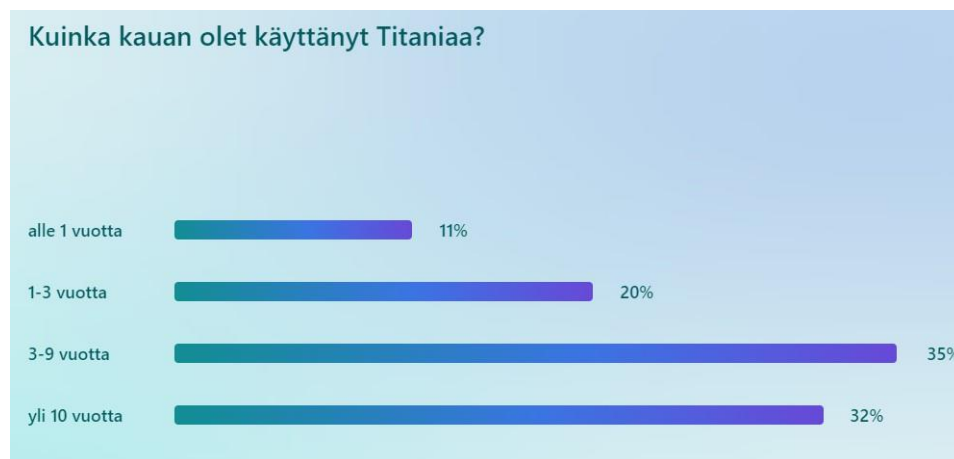
## 5.5 Tutkimustulokset

### 5.5.1 Määrällisten kysymysten analysointi

Käytetty kysely oli pääasiassa määrällistä tutkimusta, ja sen analyysissä hyödynnettiin Forms-alustan tarjoamia valmiita prosenttiarvoja ja kaavioita. Määrällisessä tutkimuksessa keskitytään lukumäärällisiin tai prosentuaalisiin näkökohtiin (Heikkilä 2014, 15).

#### Kysymys 1

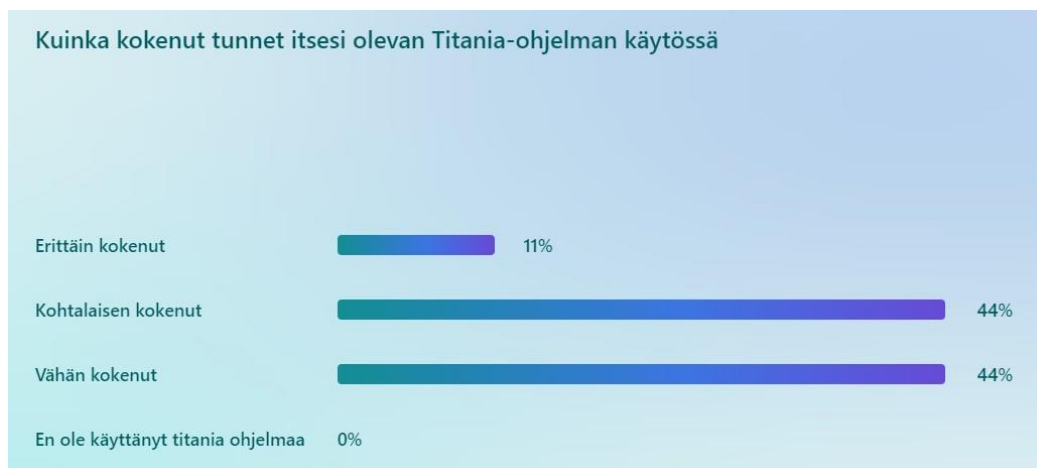
Kyselyssä vastaajilta kartoitettiin Titanian käyttökokemusta vuosissa (Kuvio 1). Vastaajista 11 % (n=4) oli käyttänyt Titaniaa alle vuoden, 21 % (n=7) oli käyttänyt 1-3 vuotta, 35% (n=12) oli käyttänyt Titaniaa 3-9 vuotta ja 32% (n=11) oli käyttänyt yli 10 vuotta.



## Kuvio 1

### Kysymys 2

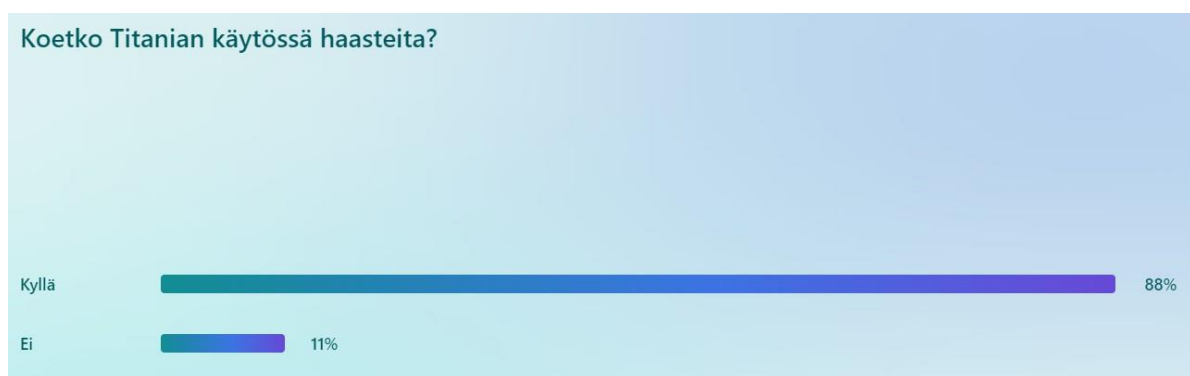
Vastaajista 11 % (n=4) kokee olevansa erittäin kokenut Titanian käyttäjä, 44% (n=15) kokee olevansa kohtalaisen kokenut ja 44% (n=15) vähän kokenut. (kuvio 2)



## Kuvio2

### Kysymys 3

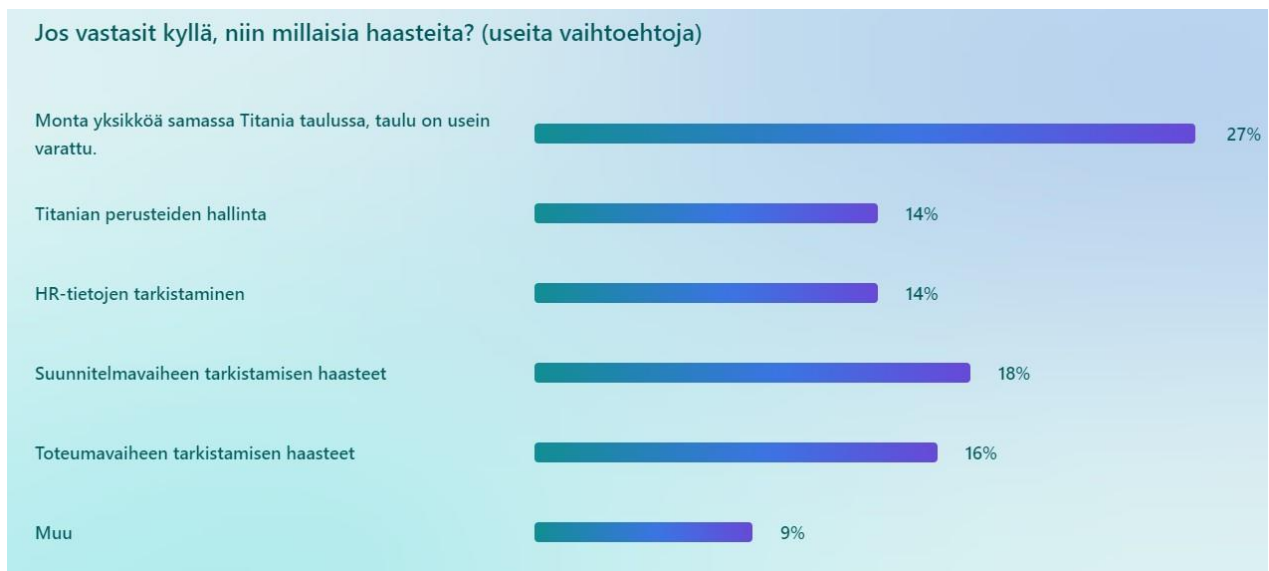
Vastaajista 88% (n=30) kokee Titanian käytössä haasteita (Kuvio 3) ja 11% (n=4) ei koe haasteita Titanian käytössä.



## Kuvio 3

#### Kysymys 4

27% (n=21) koki haasteeksi sen, että Titania taulussa on monta yksikköä ja taulu on usein varattu (Kuvio 4). 14% (n=11) vastaajista koki haasteeksi Titanian perusteiden hallinnan, 14% (n=11) koki HR-tietojen tarkastamisen vaiheen haasteelliseksi, 18% (n=14) koki suunnitteluvaiheen tarkastamisen haastavaksi, 16% (n=13) koki toteumavaiheen tarkastamisen haastavaksi ja 9% (n=7) koki muita haasteita.



Kuvio 4

#### Kysymys 5

50% (n=17) vastaajista koki saaneensa riittävää koulutusta Titanian käyttöön ja 50% (n=17) vastaajista koki ettei ollut saanut riittävää koulutusta Titanian käyttöön. (Kuvio 5)



Kuvio 5

#### Kysymys 6

76% (n=26) vastaajista koki saaneensa riittävää tukea Titanian käyttöön ja 23 % (n=8) ei kokenut saaneensa riittävää tukea Titanian käyttöön. (Kuvio 6)



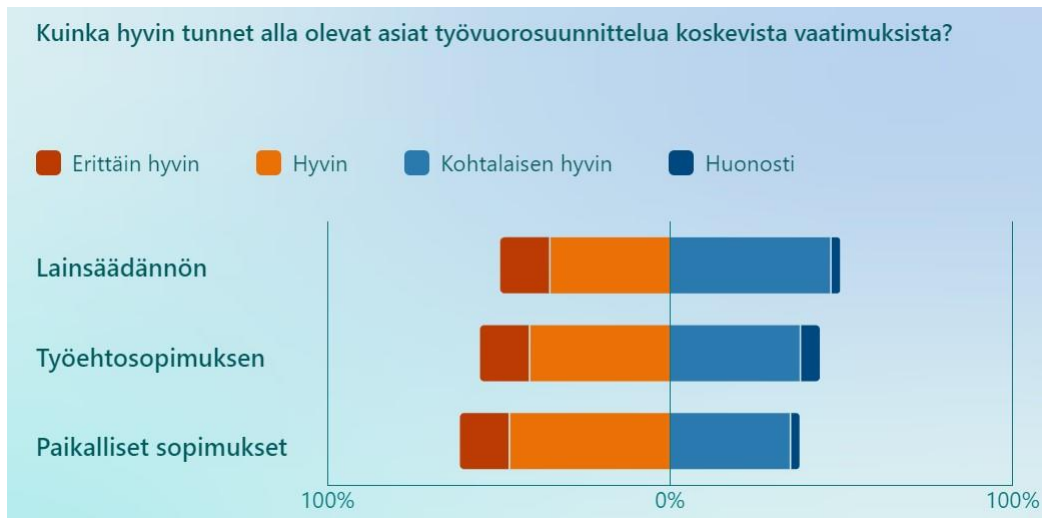
Kuvio 6

#### Kysymys 7

Vastaajista 14,7% tuntee lainsäädännön erittäin hyvin, 35,3% tuntee hyvin, 47,1 % tuntee kohtalaisen hyvin ja 2,9% tuntee huonosti.

Vastaajista 14,7% tuntee työehtosopimuksen erittäin hyvin, 41,2% tuntee hyvin, 38,2% tuntee kohtalaisen hyvin ja 5,9 huonosti.

Vastaajista 14,7% tuntee paikalliset sopimukset erittäin hyvin, 47,1% tuntee hyvin, 35,3% tuntee kohtalaisen hyvin ja 2,9% huonosti.



Kuvio 7

### Kysymys 8

85 % (n=29) vastaajista koki saaneensa tarpeeksi tietoa yhteisöllisen toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun peruseriaatteista ja 14% (n=5) koki ettei ollut saanut tarpeeksi tietoa. (Kuvio 8)

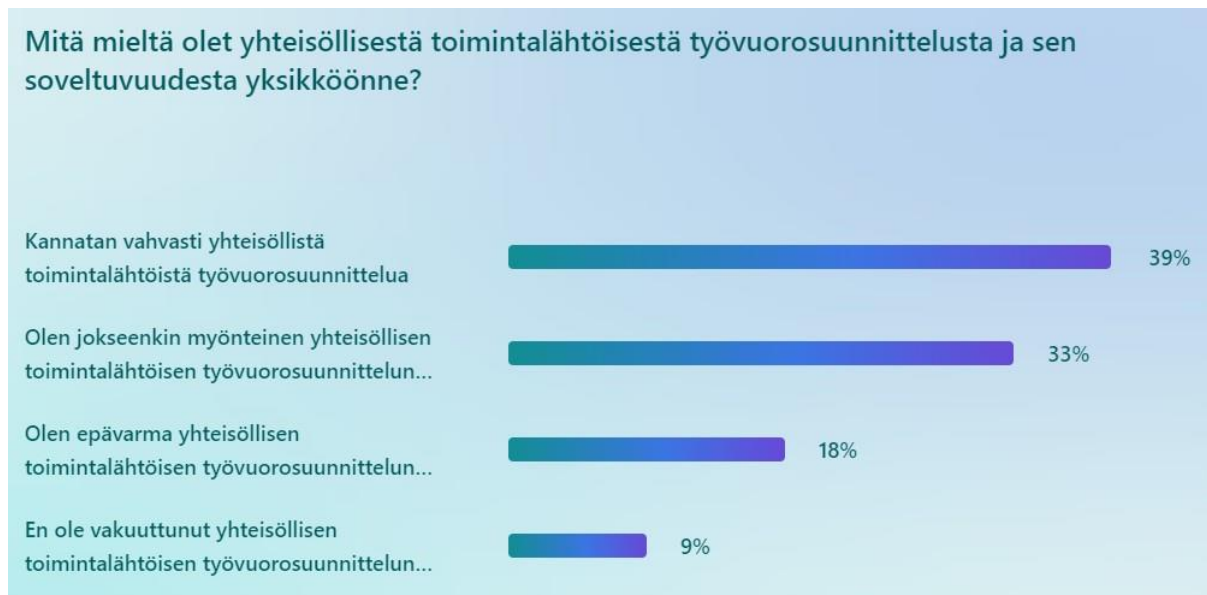


Kuvio 8

### Kysymys 9

39% (n=13) vastaajista kannattaa vahvasti yhteisöllistä toimintälähtöistä työvuorosuunnittelua, 33% (n=11) on jokseenkin myönteinen, 18% (n=6) on

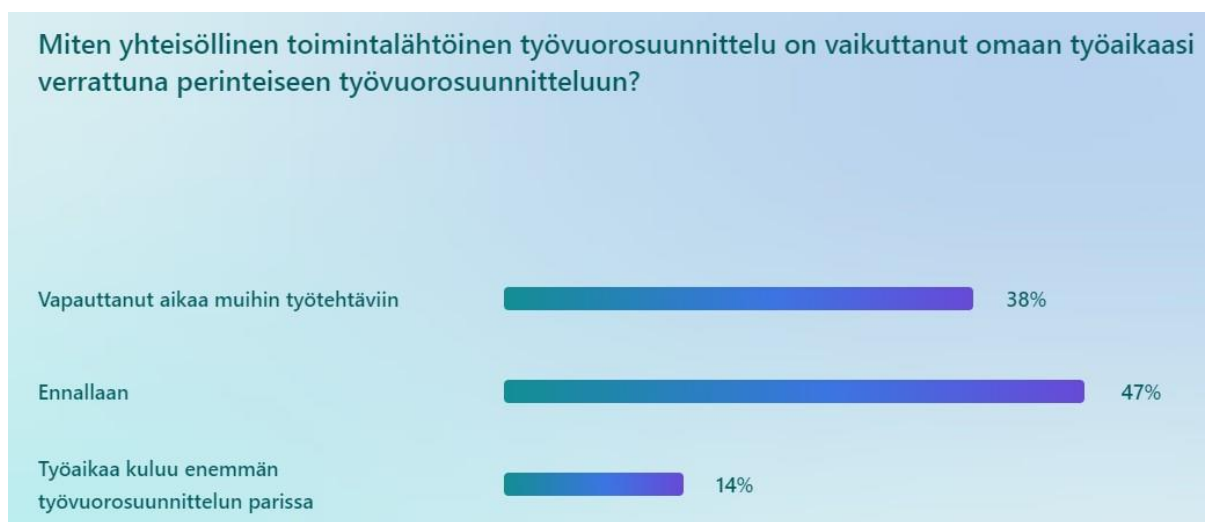
epävarma ja 9% (n=3) ei ole vakuuttunut yhteisöllisestä toimintälähtöisestä työvuorosuunnittelusta. (Kuvio 9)



Kuvio 9

#### Kysymys 10

38% (n=13) vastaajista kokee, että yhteisöllinen toimintälähtöinen työvuorosuunnittelu on vapauttanut aikaa muihin tehtäviin verrattuna perinteiseen työvuorosuunnitteluun, 47% (n=16) kokee, että työaika on pysynyt ennallaan ja 14% (n=5) kokee, että työaika kuluu enemmän työvuorosuunnittelun parissa. (Kuvio 10)



Kuvio 10



### 5.5.2 Sisällönanalyysi

Ensimmäisenä avoimena kysymyksenä vastaajille asetettiin minkälaisia koulutustarpeita ja tukitoimia he kokivat tarpeelliseksi Titanian osaamisen parantamiseksi. Kyselyn mukaan eniten vastaajat toivoivat työvuorosuunnittelijan tukea perehdytykseen ja Titanian käyttöön. Osa koki myös tarvitsevansa rohkaisua Titanian käytössä.

*”Sain apua Titanian käyttöön työvuorosuunnittelijalta. Mielestäni on hyvä, että työvuorosuunnittelija perehdyttää uusia esihenkilöitä.”*

*”Työvuorosuunnittelijan tuki oh:lle on erittäin tärkeä.”*

Vastaajat toivoivat myös kohdistettuja koulutuksia esimerkiksi toteumien syöttämisessä sekä lyhyitä kertauksia ja harjoittelua Titanian käytössä.

*”Koulutukset tulisi olla paremmin kohdistettuja eri toimintaympäristöjen tarpeisiin. Lisäksi useassa koulutuksessa on käytön eri vaiheissa olevia, jolloin aika menee pitkälti perusasioiden läpikäymiseen ja vähemmän titaniaa käyttäneiden tarpeisiin.”*

*”Lyhyitä ja kompakteja osia. täten ei tulisi liikaa asioita samalla kertaa ja voisi myös osallistua vain niihin joissa tuntee tarvitsevan koulutusta tai tukea”*

*”Hyvä jos olisi ”harjoittelupohja”, missä keksityillä henkilöillä voisi harjoitella. Eli oikean Titanian ulkopuolella; pelkona, että teen jotain peruuttamatonta vahinkoa.”*

Osa toivoi myös perustason koulutusta sekä selkeyttä työnjakoon.

Toisena avoimena kysymyksenä vastaajille esitettiin, että millaisia haasteita koetaan yhteisöllisessä ja toimintälähtöisessä työvuorosuunnittelussa olevan.

Selkeästi suurimmaksi haasteeksi vastaajat kokivat työntekijöiden vaikeuden neuvotella ja suunnitella yhdessä työvuoroja. Monet kokivat, että työntekijät suunnittelevat vuoronsa autonomisesti huomioimatta toisia ja yhteisöllisyyttä.

*”Työntekijät eivät keskustele keskenään riittävästi työvuoroista, vuoroja ei laiteta osaston tarpeiden mukaan tai aikataulujen puitteissa ollenkaan, vahvuudet jäävät epätasaisiksi, isot määrät sanallisia toiveita ja henk.koht. sopimuksia.”*

*”Työryhmän keskinäinen kommunikaatio ei aina toimi, joissain vuoroissa liikaa henkilökuntaa ja toisissa taas paljon miinusta. Haluttomuus joustaa / neuvotella, erityisesti pyhävuorojen suhteen.”*

Vastaajat kokivat haasteeksi, että sovitteluvaihe työvuorosuunnittelussa vie esihenkilön aikaa. Myös listakokonaisuuksien suuri koko tuo haasteita työvuorosuunnitteluun, koska listaa pystyy käsittelemään vain yksi henkilö kerrallaan samanaikaisesti. Kuuden viikon listat koetaan myös haasteelliseksi.

*”Vie älyttömästi työaikaa. Pitäisi koko ajan olla kansliassa kehottamassa henkilökuntaa katsomaan työlistasuunnitelmia, korjaamaan sieltä tasaisemmaksi vahvuuksia.”*

*”Erittäin iso taulu ja sen monta käyttäjää.”*

*”Kuuden viikon listat kuormittavat. Paljon vuoronvaihtoja, koska työntekijät eivät voi tietää äkkinäisiä tilanteita joita tulee vapaa-aikana, jolloin työvuoroja joutuu sitten muuttamaan. Kolmen viikon listat ok.”*

Haasteena koettiin myös Titania-aulun kömpelyys, koska sijaiset eivät näy taulussa tarpeeksi ajoissa.

*”Sijaiset eivät pysty vaikuttamaan työvuoroihin, kuin vasta työn alkamisen päivänä. Sijaiset eivät nouse tauluun, joten muun henkilöstön on vaikea huomioida heidän vuoroja ja toisinpäin.”*

Kolmantena avoimena kysymyksenä vastaajilta kysyttiin mitä hyötyjä koetaan yhteisöllisestä ja toimintalähtöisestä työvuorosuunnittelusta esimiestyön kannalta.

Suurimmaksi hyödyksi vastaajat kokivat sen, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa enemmän työvuorosuunnitteluun, joka taas lisää työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia.

*”Työntekijät ottavat vastuuta omasta työstään enemmän työvuoroja suunnitellessaan.”*

*”Tukee henkilöstön työhyvinvointia, kun voi vaikuttaa omiin työaikoihin.”*

*”Periaatteessa työntekijöillä enemmän mahdollisuutta vaikuttaa työvuoroihinsa --> Työtyytyväisyys lisääntyy.”*

Vastaajat kokivat, että esihenkilön työaikaa vapautuu muihin työtehtäviin enemmän.

*”Vapautuu työaika muuhun kun Titanian tuijotteluun”*

Lisäksi vastaajat kokivat työvuorosuunnittelijan avun hyödylliseksi.

*”Työvuorosuunnittelija vapauttaa minut muihin tehtäviin. Tulee tehtyä yhteistyötä muiden listalla olevien oh kanssa.”*

Neljäntenä avoimena kysymyksenä esitettiin mitä asioita toivottaisiin vielä kehitettävän yhteisöllisen ja toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun mallissa esimiestyön kannalta.

Selkeimmäksi kehitysehdotukseksi nousi henkilökunnan perehdytys ja koulutus työvuorosuunnitteluun.

*”Koulutuksen suuntaamista henkilökunnalle perehdytysvaiheeseen, jotta kokonaisvaltainen ymmärrys lisääntyisi siitä, mitä tämä tarkoittaa ja miten siitä saadaan tehokasta ja kaikkien toiveet tulisivat huomioiduksi paremmin.”*

*”Koulutusta, orgaanisaation ohjeita yms.”*

*”Työntekijöille pitäisi järjestää koulutusta yhteisölliseen ja toimintalähtöiseen työvuorosuunnitteluun.”*

Vastaajat toivoivat myös työvuorojärjestelmän kehittämistä.

*”Titania on ohjemana ehkä hieman vanhanaikainen, joten siihen toivoisi myös helppoutta, jottei vuorosuunnittelu ja toteumien teko veisi niin paljon aikaa.”*

*”Malli on hyvä, ehdottomasti sovelluksen käyttöönotto, jotta työntekijät voivat myös työajan ulkopuolella suunnitella työvuorojaan.”*

*”Lisää työkaluja vuoroja suunnitteleville työntekijöille esimerkiksi sen näkemiseen, kuinka tasaisesti viikonloppu, yö - ja arkivuorot ovat jakaantuneet työntekijöiden kesken.”*

Työvuorajaksojen muuttamista kolmen viikon jaksoihin toivottiin takaisin.

*”Paluu kolmen viikon jaksoihin. Osastolla on vakansseja tyhjänä, paljon vaihtuvia sijaisia, on todella haastavaa, kun aikaikkuna on 6 viikkoa, listojen suunnittelu aloitettava 3 kk aikaisemmin. Kesäsijaiset eivät ehdi itse suunnitella omia vuorojaan, kun sijaisuus jo päättyy. Jos saa sijaisen, hän voi aloittaa vasta kuukausien päästä, että*

*pääsee suunnittelemaan listansa. Toki voidaan ottaa aikaisemmin , jos vaihdetaan työssä jo olevien työvuoroja, mutta se ei lisää työntekijöiden työssä viihtyvyyttä ja työhyvinvointia.”*

Työvuorosuunnittelijan ja työntekijöiden välinen yhteistyö koettiin myös tärkeänä kehityskohteena.

*”Työvuorosuunnittelijat kävisivät aktiivisesti yksiköissä puhumassa yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta.”*

## 5.6 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimustulokset osoittavat, että esihenkilöt kohtaavat haasteita Titanian käytössä, erityisesti haasteena oli Titania-taulun suuri koko. Lisäksi suunnitelman ja toteuman tarkistusvaiheet sekä Titanian perusteiden hallinta koettiin haasteelliseksi. Tärkeimpänä kehitysehdotuksena toivottiin työvuorosuunnittelijoiden tukea ja perehdytystä Titanian käyttöön, sekä lyhyiden kertauskurssien järjestämisestä.

Yhteisöllinen ja toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu koettiin pääosin positiivisena asiana. Suurimpana haasteena koettiin työntekijöiden vaikeus neuvotella ja suunnitella työvuoroja yhdessä. Monet kokivat, että työntekijät suunnittelevat vuoronsa autonomisesti ilman huomioita toisista työntekijöistä ja yhteisöllisyydestä.

Selkeimpänä hyötynä koettiin työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihinsa, mikä lisää työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä. Yhteisöllisen ja toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun osalta suurimpana kehitysehdotuksena esiin nousi henkilökunnan perehdyttäminen ja kouluttaminen työvuorosuunnitteluun.



## 5.7 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Kehittämiprojekti on tehty tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeiden mukaisesti noudattaen Hyvä tieteellinen käytäntöä. Eettisyys on otettu huomioon koko kehittämiprojektin kaikissa vaiheissa. Erityistä huomiota on kiinnitetty tarkkuuteen ja huolellisuuteen tämän tekstin laatimisessa. Olen hyödyntänyt luotettavia ja ajantasaisia lähteitä, jotka ovat peräisin tunnetuista ja arvostetuista tietokannoista. Työssäni olen pyrkinyt varmistamaan lähdemerkintöjen rehellisyyden, tarkkuuden ja huolellisuuden. Lainatessani muiden tekstejä tai asiasisältöjä, olen noudattanut asianmukaisia viittausohjeita ja ohjeistuksia. Omat kirjoitukseni on selkeästi erotettu lainatuista lähteistä peräisin olevista sisällöistä.

Ennen aineiston keruun aloittamista on varmistettu, että kaikki tarvittavat luvat ja suostumukset on hoidettu asianmukaisesti. Tämä työ ei ole lääketieteellinen tutkimus, joka lisää tietoa terveydestä ja sairaudesta, joten eettistä lausuntoa ei tarvita, koska työ ei kohdennu potilaisiin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, viitattu 15.2.2024).

Kyselyyn osallistuminen on tutkittaville vapaaehtoista. Sähköiseen kyselyyn ei tallenneta henkilötietoja, eivätkä vastaajat ole vastauksista tunnistettavissa. Vastaajat antavat tietoon perustuvan suostumuksensa sähköisesti kyselyyn vastatessaan.

Tämä aineisto kerättiin sähköisesti opiskelijan tiedostoihin, joihin vain opiskelijalla on pääsy salasanoin ja käyttäjätunnuksin. Sähköisten aineistojen poistaminen voi tapahtua esimerkiksi päällekirjoittamalla. Pelkkä tiedoston siirtäminen roskakoriin ei poista aineistoa pysyvästi. (Tietosuojavaltuutetun toimisto, viitattu 13.2.2024). Kun kehittämiprojektityö on esitetty hyväksyttävästi ja julkaistu Theseus-järjestelmässä, kaikki kerätty aineisto hävitetään päällekirjoittamalla. Kerätystä aineistosta ei ole mahdollista tunnistaa henkilöitä, eikä tiedoista voi päätellä yksittäisten henkilöiden henkilöllisyyttä. Paperista aineistoa ei tulla käyttämään.

Analysointivaiheessa pohdittiin tarkasti ja huolella, jotta ne vastaisivat mahdollisimman hyvin kyselyyn vastanneiden kokemuksia sekä esiin tulleita seikkoja tutkittavasta aiheesta.

Työ on tilaustyö työnantajalta ja lähtee vastaajien tarpeista. Työssä on otettu huomioon aiempi tutkimustieto.

Eettisten periaatteiden lisäksi kehittämistyössä on olennaista huolehtia luotettavuudesta. Luotettavuus on tieteellisen tiedon keskeinen piirre. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa ensisijaisesti käytännöllisyyttä, eli tuotetun tiedon tulisi olla hyödyllistä ja toimivaa. Yksi luotettavuuden näkökulma kehittämistyössä voisi olla esihenkilöiden ja työvuorosunnittelijoiden toiminnan

arviointi ja kehittäminen. Tarkasteltaessa luotettavuuden näkökulmasta, onnistuneen kehittämistyön tavoitteena tulisi olla uuden, tehokkaamman käytännön kehittäminen. (Toikko ja Rantanen 2009, 121–122.)

Kun kehittämistyöntekijä osallistuu tapahtumiin, on ensiarvoisen tärkeää ottaa huomioon oman asemansa vaikutus tuloksiin ja tekijän ennakkokäsitysten vaikutus koko tutkimukseen. (Aaltio & Puusa 2020, 179, 181.) Kehittämistyössäni toimin sekä projektipäällikön että työvuorosuunnittelijan roolissa. Vankka asiantuntemukseni valitsemallani aihealueella, joka perustuu sekä käytännön kokemukseen että laajaan kirjallisuuden tuntemukseen, vahvistaa työni luotettavuutta. Vaikka aineistoni kerättiin mahdollisimman objektiivisesti, omat näkemykseni ovat vaikuttaneet kehittämistuotosten lopulliseen muotoon. Suunnittelemieni toteutustapojen ja jo saavutettujen tulosten perustana on ollut oma pohdintani siitä, millaiset käytännöt ovat osoittautuneet toimiviksi työyksiköissämme.

Kyselylomakkeen kysymykset ovat yhdessä laadittu projektiryhmän kanssa, joka lisää työn luotettavuutta. Kyselylomaketta laatiessa otettiin huomioon aiemman teorian keskeiset työvuorosuunnitteluun liittyvät näkökulmat, joita kyselyllä haluttiin selvittää. Vastausvaihtoehtojen muodostamisessa hyödynnettiin omaa pitkäaikaista työkokemusta työvuorosuunnittelusta. Lisäksi avoimilla kysymyksillä pyrittiin varmistamaan, että myös sellaiset näkökulmat tulivat esille, joita ei välttämättä ollut otettu huomioon kysymysten asettelussa.

Kyselytutkimuksessa luotettavuutta voi heikentää erilaiset seikat. Vastaaaja voi ymmärtää esimerkiksi kyselyssä olevan kysymyksen eri tavalla, kuin tutkija oli itse ajatellut. Tärkeää on, että vastausten analysoinnissa otamme kantaa mahdollisiin satunnaisvirheisiin. (Vilkkä 2015, 124.) Olen pyrkinyt muotoilemaan kysymykset selkeiksi ja helposti ymmärrettäviksi, välttyäkseni mahdollisilta väärinkäsityksiltä.

Kirjallisuudessa on erilaisia arvioita siitä, mihin sähköisten kyselyjen vastausprosentti yleensä asettuu, mutta Kanasen (2015, 208, 215–217) mukaan sähköpostikyselyissä vastausprosentti jää usein noin 10 %:iin. Tämä johtuu osittain siitä, että sähköposteja ei ehkä lueta säännöllisesti, kaikkia viestejä ei avata, tai kohderyhmällä ei ole riittävää vastausmotivaatiota. Sähköisten kyselyjen matala vastausprosentti on niiden huono puoli, kun taas kustannustehokkuus ja nopea jakaminen ovat selkeitä etuja. Matala vastausprosentti voi heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa vastausprosentti oli kuitenkin hyvä.

Projektiryhmä ja ohjausryhmä tuovat laajempaa näkemystä ja objektiivisuutta tulosten analysointiin verrattuna tilanteeseen, jossa tutkija toimisi yksin. Tämä puolestaan lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Kehittämisprojekti toteutettiin Turun Ammattikorkeakoulun kehittämistyöprosessin mukaisesti, jolloin projektin luotettavuutta arvioidaan ohjaajan, toimeksiantajan sekä opponettien toimesta koko prosessin ajan, lähtien suunnitelmasta jatkuen loppuraporttiin asti.

## 6. Kehittämisprojektin pohdinta ja arviointi

### 6.1 Pohdinta

Lähtökohdat projektille olivat hyvät, kun idea lähti käytännöstä ja oli arvioitu tarpeelliseksi. Projekti oli projektipäällikölle käytännönläheinen ja siksi myös erittäin mielenkiintoinen ja helppo aihe lähestyä.

Aiheen valinnan jälkeen projektipäällikkö perehtyi aiheen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin tehdessään aiheesta kirjallisuuskatsausta ja laati projektisuunnitelman, johon sisältyi projektin tavoitteet. Projektisuunnitelman avulla pysyttiin aikataulussa ja pystyttiin johdonmukaisesti johtamaan projektia. Kehittämisprojekti esiteltiin ohjausryhmässä, jonka jälkeen työstiin kyselylomaketta. Tämän jälkeen kysely lähetettiin esihenkilöille ja työ eteni suunnitelman mukaan. Kehittämisprojektin arviointia tehtiin jatkuvasti projektin edetessä.

Kyselytutkimus verkkokyselynä oli ehdottomasti paras valinta saada laajaa käyttökokemusta Titaniasta ja näkemystä yhteisöllisestä toimintalähtöisestä työvuorosuunnittelusta. Näin saatiin moninaisempaa näkemystä ja kaikilla oli mahdollisuus osallistua kyselyyn. Kirjallisuuskatsauksesta muodostui teoreettinen viitekehys koko työlle. Kirjallisuudesta ja aikaisemmista tutkimuksista koostettu viitekehys auttoi kyselylomakkeen laatimisessa.

Kirjallisuudessa ja aikaisemmissa tutkimuksissa saavutetut tulokset tukevat myös tämän työn löydöksiä. Monet aiemmat tutkimukset ovat päätyneet samankaltaisiin johtopäätöksiin, mikä vahvistaa tämän kyselyn tulosten luotettavuutta ja johdonmukaisuutta aiemman tiedon kanssa. Tämä yhteneväisyys osoittaa, että käsillä olevat havainnot eivät ole satunnaisia tai poikkeavia, vaan ne sopivat hyvin olemassa olevaan tieteelliseen viitekehykseen.

Projektiryhmä toimi hyvänä tukiverkkona koko kehittämisprojektin ajan. Valittu projektiryhmä oli motivoitunut asiaan ja kaikilla oli yhteinen tavoite saada asioita kehitettyä. Projektiryhmä kokoontui kuusi kertaa työstimään yhdessä ohjekirjaa ja muutoin viestiminen tapahtui teamsin välityksellä. Projektiryhmän tuki projektin eri vaiheissa oli todella tärkeää.

Kaikissa projektin vaiheissa on tapahtunut henkilökohtaista kehittymistä sekä projektin vetäjänä että työntekijänä. Projektipäällikkö on saanut lisää varmuutta esiintyjänä, projektin johtajana ja kokonaisuuden hallitsijana sekä oppinut uusia työskentelytapoja.

## 6.2 Jatkokehittäminen

Nähdäkseni tällä työllä olisi laajempaakin tarvetta ja hyötyä organisaatio X:ssä, koska samantyyppisiä ongelmia on havaittu muissakin tulosyksiköissä työvuorosuunnittelijoiden yhteisissä tapaamisissa. Jatkotutkimuksena voisi olla laajempikin kysely organisaatiossa.

Jatkossa on tarkoitus arvioida ohjekirjan käyttökokemuksia ja tehdä tarvittavia muutoksia ohjeisiin saadun palautteen perusteella. Tämän arviointiprosessin avulla voidaan varmistaa, että ohjeet pysyvät jatkuvasti ajan tasalla ja vastaavat organisaation muuttuviin tarpeisiin. Tarkoituksena on kerätä monipuolista palautetta käyttäjiltä, jotta mahdolliset puutteet ja kehityskohteet voidaan tunnistaa ja korjata. Näin varmistetaan, että ohjeet ovat käytännöllisiä, selkeitä ja tehokkaita.

Kyselyn pohjalta nousi paljon kritiikkiä kuuden viikon listasuunnittelun jaksotuksesta. Viimeisin Sote-sopimus toi mahdollisuuden organisaatioille kokeilla kuuden viikon listoja, mutta tietävästi tutkimusnäyttöä ei sen hyödyllisyydestä ole ollut. Tämä voisi olla myös yksi jatkotutkimuksen aihe.

Kehittämisprojektin kyselyn tuloksista ilmeni tarve parantaa henkilökunnan perehdytystä työvuorosuunnittelun osalta. Jatkokehittämisen kannalta olisikin mielenkiintoista tehdä uusi kysely työntekijöille heidän kokemuksistaan yhteisöllisestä toimintalähtöisestä työvuorosuunnittelusta ja kyselyn pohjalta laatia työntekijöille yhtenäiset ohjeet työvuorosuunnittelusta. Tämä olisi tärkeä kehittämisen kohde seuraavaksi.

Tekoälyllä on varmasti merkittävä vaikutus työvuorosuunnitteluun tulevaisuudessa, ja sen vaikutusten tarkastelu olisi erittäin mielenkiintoista jatkokehityksen kannalta. Tekoälypohjaiset järjestelmät voisivat oppia tunnistamaan työntekijöiden preferenssejä ja tarpeita, mikä parantaisi työtyytyväisyyttä ja vähentäisi inhimillisiä virheitä. Tutkimalla ja kehittämällä tekoälyn sovelluksia työvuorosuunnittelussa voitaisiin löytää uusia tapoja tehostaa toimintaa ja parantaa koko organisaation suorituskykyä.



## 7. Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 177– 188. Gaudeamus. Helsinki.

Albertsen, Karen, Garde, Anne Helene, Nabe-Nielsen, Kirsten, Hansen, Åse Marie, Lund, Henrik ja Hvid, Helge 2013. Work-life balance among shift workers: results from an intervention study about self-rostering. International archives of occupational and environmental health 87, 265–274.

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

CGI 2021. Titania -kohti kokonaisvaltaista työvoimanhallintaa. CGI. Viitattu 22.4.2024. <https://www.cgi.fi/fi/tuoteratkaisut/titania>

Direktiivi 2003/88/EY. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi tietyistä työajan järjestämisen näkökohdista. Euroopan unionin virallinen verkkosivusto. Viitattu 3.1.2024 <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2003/88/oj>

Drake, Robert G. 2014. The nurse rostering problem: from operational research to organizational reality? Journal of advanced nursing 70(4), 800–810.

Gidey, E., Jilcha, K., Beshah, B. & Kitaw, D. 2014. The Plan-Do-Check-Act Cycle of Value Addition. Industrial Engineering & Management. Vol 3. Viitattu 7.5.2024 Saatavissa: [https://www.researchgate.net/profile/Birhanu\\_Beshah/publication/267943316\\_The\\_Plan-Do-Check-Act\\_Cycle\\_of\\_Value\\_Addition/links/545dcc210cf2c1a63bfa6a2e/The-Plan-Do-Check-Act-Cycle-of-Value-Addition.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Birhanu_Beshah/publication/267943316_The_Plan-Do-Check-Act_Cycle_of_Value_Addition/links/545dcc210cf2c1a63bfa6a2e/The-Plan-Do-Check-Act-Cycle-of-Value-Addition.pdf)

Hakola, T. & Kallionmäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosunnittelu hoitoalalla. Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino oy, Sastama.

Harikkala, Laura 2013. Työaika-autonomiamalli TYKS Vakka-Suomen sairaalan yhteispäivystykseen. Turun ammattikorkeakoulu. Kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 26.1.2024. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/57087/Harikkala\\_Laura.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/57087/Harikkala_Laura.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hietala, Virve ja Malin, Pia 2016. Työaika-autonomia terveydenhuollossa. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Metropolia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen. Opinnäytetyö. Viitattu 26.1. 2024. Saatavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117159/hietala\\_virve.pdf;jsessionid=7A2FBFBB868C3BE80A7CAC575102992B?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117159/hietala_virve.pdf;jsessionid=7A2FBFBB868C3BE80A7CAC575102992B?sequence=1)

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.-17. uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hänninen, J. & Mäyränpää, J. 2019. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteutuminen -työntekijöiden kokemuksia. Opinnäytetyö, YAMK. Tampere: Tampereen Ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.5.2024.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/262961/Hanninen\\_Jenni\\_Mayranpaa\\_Johanna.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/262961/Hanninen_Jenni_Mayranpaa_Johanna.pdf?sequence=2)

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. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 12.1.2024

<https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618368>

Immonen, Aila 2013. Hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu - tutkielma. Viitattu 26.1.2024 Saatavissa: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef20130549/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20130549.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef20130549/urn_nbn_fi_uef-20130549.pdf)

Jurvanen, A. 2023. Osallistava työvuorosuunnittelu vie yhteisöllisen työvuorosuunnittelun uudelle tasolle. Blogi. CGI Suomen asiantuntijat. Verkkosivu. Viitattu 14.5.2024. <https://www.cgi.com/fi/fi/blogi/titania/osallistava-tyovuorosuunnittelu>

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvens Print

Kivelä, L., Unkila, J. & Laaksonen, H. 2019. Henkilöstö psykiatristen yksiköiden muutosprosessissa. TAMKjournal: <http://tamkjournal.tamk.fi/henkilosto-psykiatristen-yksikoiden-muutosprosessissa/>

KVTES 2020-2021. Viitattu 3.1.2024 Saatavissa: <https://www.kvtes.fi/>

Kymäläinen, H-R., Lakkala, M., Carver, E. & Kamppari, K. 2016. Opas projektityöskentelyyn. Tieteestä toimintaa -verkoston julkaisu. Helsinki: Helsingin Yliopisto. Viitattu 13.5.2024.

[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/160099/Opas\\_projektity%C3%B6skentelyyn\\_2016.pdf?seq](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/160099/Opas_projektity%C3%B6skentelyyn_2016.pdf?seq)

Lööw, M. 2002. Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.

Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi – muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät kirjat Oy.

MÄKI, Tiina, Liedenpohja, Anna-Maija ja Parikka, Ulla-Riitta 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Mäkisalo-Ropponen, M. 2016. Kohti yhdessä tekemisen kulttuuria. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsinki: Kauppakamari.

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

[https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/4000/osuva\\_7821.pdf?sequence=1](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/4000/osuva_7821.pdf?sequence=1)

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Rautiainen Hannu & Äimälä Markus 2008. Työsopimuslaki. Sanoma Pro, Helsinki.

Russell, E., Hawkins, J. & Arnold, K. 2012. Guidelines for Successful Self-scheduling on Nursing Units. Journal of Nursing Administration, 42 (9), s.408-409. Viitattu 3.3.2024. [https://www.researchgate.net/publication/230741691\\_Guidelines\\_for\\_Successful\\_Self-scheduling\\_on\\_Nursing\\_Units](https://www.researchgate.net/publication/230741691_Guidelines_for_Successful_Self-scheduling_on_Nursing_Units)

Saunders, H. 2019. Tutkimuksen ja kehittämisen menetelmät kliinisessä hoitotyössä. PP-esitys. Viitattu 7.5.2024

Shabani, G. 2019. Yhteisöllinen ja toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu HUS akuutissa. Opinnäytetyö, YAMK. Vantaa: Laurea Ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.5.2024.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/172350/Golnaz\\_Shabani\\_YAMK\\_Opinnäytetyö\\_2019.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/172350/Golnaz_Shabani_YAMK_Opinnäytetyö_2019.pdf?sequence=2)

Siivonen, T. 2020. Yhteisöllinen ja toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu hoitohenkilöstön kokemana. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Itä-Suomen yliopisto. Pro Gradu tutkielma. Viitattu 14.5.2024.

<https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/24056/16087079411599435924.pdf>

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita Publishing.

Silvestro, Rhian ja Silvestro, Claudio 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, 93–105.

Sinivaara, M. & Aschan, H. 2008. Työaika-autonomia – Yhteisöllinen työvuorosuunnittelumalli. Teoksessa L. Koponen & H. Hopia (toim.) Vetovoimainen terveydenhuolto. Sairaanhoidoliitto: Hoitotyön vuosikirja 2008, 101-116.

Sosiaali- ja terveydenhuollon työ- ja virkaehtosopimus 2021–2022. Viitattu 26.3.2024 [https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/muu\\_dokumentti/sote-sopimus - sosiaali- ja terveydenhuollon työ- ja virkaehtosopimus id 17396.pdf](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/muu_dokumentti/sote-sopimus_-_sosiaali-ja_terveydenhuollon_työ-_ja_virkaehtosopimus_id_17396.pdf)

Tietosuojavaltuutetun toimisto. Arvioi riskit ja suunnittele toimenpiteet tietosuojan toteuttamiseksi. Verkkosivu. Viitattu 13.2.2024. <https://tietosuoja.fi/arvioiriskit>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. 3. painos. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Vastapaino. Saatavilla sähköisesti: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, (uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 26.2.2024. Saatavilla [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Työaikalaki 872/2019. Viitattu 3.1.2024 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1996/19960605>

Valli, R. 2015. Paperinen kyselylomake. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus, 84-108.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eija. 2019. Johtaminen- keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

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

# Liitteet

## LIITE 1, saatekirje

Kyselyyn liittyvä saatekirje

Hyvä esihenkilö!

Pyydän teitä osallistumaan kehittämisprojektini liittyvään kyselyyn. Olen Annukka Österman ja opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa, YAMK, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen tutkinto-ohjelmassa. Teen kehittämisprojektiani yhteistyössä organisaatio X:n kanssa.

Tarkoituksena on selvittää esihenkilöiden osaamistarpeita Titanian käytöstä sekä kokemuksia yhteisöllisestä toimintalähtöisestä työvuorosuunnittelusta. Tavoitteena on parantaa ja selkeyttää työvuorosuunnittelijan ja esihenkilön yhteistyötä ja sitä kautta prosessin sujuvuutta. Projektin päätyttyä esihenkilö tuntee Titanian tekniset ominaisuudet, joihin hänen vastuunsa ulottuu. Laaditaan helppolukuinen ohjekirja Titanian käytöstä.

Kysely kestää noin 5 min. ja kyselyyn vastataan anonyymisti.

Antamanne vastaukset ovat ensiarvoisen tärkeitä kehittämistyön kannalta. Jos kyselystä herää kysymyksiä, voit tarvittaessa olla yhteydessä annukka.osterman@XXXXXX.fi.

Ystävällisin terveisin

Annukka Österman, YAMK-opiskelija, Turku AMK, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

## LIITE 2, kyselylomake

Kuinka kauan olet käyttänyt Titania-ohjelmaa?

1. alle 1 vuotta
2. 1-3 vuotta
3. 3-9 vuotta
4. yli 10 vuotta

Kuinka kokenut tunnet itsesi olevan Titania-ohjelman käytössä

1. erittäin kokenut
2. kohtalaisen kokenut
3. vähän kokenut
4. en ole käyttänyt titania ohjelmaa

Koetko Titanian käytössä haasteita?

1. Kyllä
2. Ei

Jos vastasit kyllä, niin millaisia haasteita? (useita vaihtoehtoja)

1. Monta yksikköä samassa Titania taulussa, taulu on usein varattu.
2. Titanian perusteiden hallinta
3. HR-tietojen tarkistaminen
4. Suunnitelmavaiheen tarkistamisen haasteet
5. Toteumavaiheen tarkistamisen haasteet
6. Muu, mikä

Oletko saanut riittävää koulutusta Titanian käyttöön?

1. Kyllä
2. En

Oletko saanut riittävää tukea Titanian käyttöön?

1. Kyllä
2. En

Minkälaisia koulutustarpeita ja tukitoimia koet tarpeellisiksi Titanian osaamisen parantamiseksi?

Kuinka hyvin tunnet alla olevat asiat työvuorosuunnittelua koskevista vaatimuksista?

Lainsäädännön

1. erittäin hyvin
2. hyvin
3. kohtalaisesta
4. huonosti

Työehtosopimuksen

1. erittäin hyvin
2. hyvin
3. kohtalaisesta
4. huonosti

Paikalliset sopimukset

1. erittäin hyvin
2. hyvin
3. kohtalaisesta
4. huonosti

Oletko mielestäsi saanut tarpeeksi tietoa yhteisöllisestä toimintälähtöisestä työvuorosuunnittelun peruseriaatteista?

1. Kyllä
2. En

Mitä mieltä olet yhteisöllisestä toimintälähtöisestä työvuorosuunnittelusta ja sen soveltuvuudesta yksikköönne?

1. Kannatan vahvasti yhteisöllistä toimintälähtöistä työvuorosuunnittelua
2. Olen jokseenkin myönteinen yhteisöllisen toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun suhteen
3. Olen epävarma yhteisöllisen toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun soveltuvuudesta
4. En ole vakuuttunut yhteisöllisen toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun hyödyistä

Miten yhteisöllinen toimintälähtöinen työvuorosuunnittelu on vaikuttanut omaan työaikaasi verrattuna perinteiseen työvuorosuunnitteluun?

1. Vapauttanut aikaa muihin työtehtäviin
2. Ennallaan
3. Työaikaa kuluu enemmän työvuorosuunnittelun parissa

Millaisia haasteita koet yhteisöllisessä ja toimintälähtöisessä työvuorosuunnittelussa olevan?

Mitä hyötyjä olet kokenut yhteisöllisessä ja toimintälähtöisessä työvuorosuunnittelussa esimiestyön kannalta?

Mitä asioita toivoisit vielä kehitettävän yhteisöllisen ja toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun mallissa esimiestyön kannalta?



