

Kaisa Auvinen
TIIMIPERUSTAISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN
KEHITTÄMINEN HENKILÖLIKENNEYKSIKÖSSÄ

Liiketalouden koulutusohjelma
2016

TIIMIPERUSTAISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN KEHITTÄMINEN HENKILÖLIIKENNEYKSIKÖSSÄ

Auvinen, Kaisa
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2016
Ohjaaja: Blomroos, Marja-Leena
Sivumäärä: 41
Liitteitä:

Asiasanat: tiimityö, tiimit, vuorotyö, työaika

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena on tiimiperustaisen työvuorosuunnittelun kehittäminen 12/7/365 vuorotyössä toimeksiantajan henkilöliikenneyksikössä. Tavoitteena on luoda työvuorosuunnitteluun tiimiperustainen mallipohja sekä kiertotunnukset, joita voidaan hyödyntää käytännön työvuorosuunnittelussa Titania-ohjelmistoa käyttäen.

Opinnäytetyön tuloksena on tarkoitus syntyä toimiva tiimiperustainen työvuorosuunnitelmamalli, jonka avulla kohdennetaan käytettävissä oleva resurssi asiakaskontaktien näkökulmasta oikea-aikaisesti. Lisäksi tarkoitus on parantaa asiakaspalvelun laatua jakamalla työntekijät tiimeihin, joista jokainen on ensisijaisessa vastuussa jostakin henkilöliikenneyksikön palvelusta.

Työn teoriaosassa käsitellään tiimityötä ja sen vaikutusta osaamiseen sekä asiakaspalvelun laatuun. Tarkoitus on löytää kirjallisuudesta tietoa ja tukea tiimityöhön siirtymiseksi. Työn empiirisessä osassa raportoidaan opinnäytetyön tuloksena syntyvän tiimiperustaisen työvuorosuunnitelmamallin kehittämisprosessista, jossa konkreettisina työkaluina on käytetty Excel-taulukkolaskentaohjelmaa sekä Titania-ohjelmaa.

DEVELOPMENT OF TEAM-BASED SHIFT PLANNING IN PASSENGER TRAFFIC UNIT

Auvinen, Kaisa

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in business administration

November 2016

Supervisor: Blomroos, Marja-Leena

Number of pages: 41

Appendices:

Keywords: teamwork, teams, shiftwork, working hours

The subject of this functional thesis project is the development of team-based shift planning in 12/7/365 shiftwork in the client's passenger traffic unit. The goal is to create a team-based template for shift planning and rotating IDs that can be utilized in shift planning in practice using the Titania software.

The intended result of this project is to create a functional team-based shift planning model which can be used to target available resources punctually from the perspective of customer contacts. Additionally, the quality of customer service is to be improved by dividing the employees to teams, each one of which is primarily responsible for some passenger traffic unit service.

The theory section of the thesis focuses on teamwork and its effect on know-how and quality of customer service. The intention is to gather information and support for moving to teamwork from literature. The empirical portion consists of a report on the development process of the shift planning model created as a result of the project, using the Excel spreadsheet software and Titania as concrete tools.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT JA MENETELMÄVALINNAT	6
2.1	Tuomi Logistiikka Oy	6
2.2	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	7
2.3	Menetelmänä prosessin kehittäminen	7
3	TIIMIT JA TIIMITYÖ	8
3.1	Tiimin määritelmä	8
3.2	Tiimin muodostaminen ja johtaminen.....	10
3.2.1	Tiimin jäsenten roolit ja vahvuudet	11
3.2.2	Tiimin johtaminen.....	12
3.3	Tiimin kehittäminen	14
3.3.1	Osaamisen kehittäminen.....	14
3.3.2	Henkilöstöresurssit.....	15
3.3.3	Hyvinvoiva tiimi	17
3.4	Asiakaspalvelutiimi.....	18
4	TYÖVUOROSUUNNITTELUN KEHITTÄMINEN	19
4.1	Nykytilan kuvaus	19
4.1.1	Työaikamuoto	20
4.1.2	Työvuorot	21
4.1.3	Reunaehdot ja sovitut toimintamallit	23
4.2	Kehittämistarpeet	24
4.3	Kehittämissuunnitelma.....	25
4.4	Työvuorosuunnitelmamalli kuljetustenohjauskeskukselle	26
4.4.1	Käytettävissä oleva resurssi ja sen jakaminen tiimeihin	27
4.4.2	Resurssitarpeen arviointi	28
4.4.3	Vuorokierron rakentaminen.....	31
4.4.4	Vuorokierron ulkopuolelle jäävät työvuorotarpeet.....	35
4.5	Työvuorosuunnitelmamalli ryhmäkuljetuksiin ja yleiseen asiakaspalveluun.....	36
5	TULOKSET	37
6	TOIMEKSIANTAJAN ARVIO	38
7	YHTEENVETO	39
	LÄHTEET	40

1 JOHDANTO

Onnistunut työvuorosuunnittelu on edellytys laadukkaalle ja palvelulupaukset täyttävälle puhelinasiakaspalvelulle. Työnantajan näkökulmasta työvuorosuunnittelun onnistuminen tarkoittaa sitä, että työvuoroissa olevien työntekijöiden määrä on arvioitu oikein tarvittavaan resurssiin nähden. Työntekijän näkökulmasta onnistunut työvuorosuunnittelu mahdollistaa työvuorojen säännöllisyyden ja ennakoitavuuden, jossa vapaaajaksot ovat mahdollisuuksien mukaan yhtenäisiä ja työntekijällä on mahdollisuus myös viikonloppuvapaisiin sekä vapaisiin juhlapyhiin. Riittävän nopeasti kiertävä vuorojärjestelmä ottaa huomioon sen, että peräkkäisiä työpäiviä on enintään viidestä seitsemään ja että työvuorojen väliin jää riittävästi aikaa palautumiseen ja virkistymiseen. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2016.)

Opinnäytetyön aihealue liittyy julkishallinnon asiakaspalveluun ja sen tehostamiseen sekä laadun parantamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää vastauksia siihen, miten tiimityöllä ja tiimitön perustalle luodulla työvuorosuunnittelulla pystytään tehostamaan toimeksiantajaorganisaation työvuorosuunnittelua ja sitä kautta yksikön asiakaspalvelua. Tällä pyritään myös vastaamaan julkisen sektorin yhä kiristyviin tuottavuusvaatimuksiin palvelutason tai palvelun laadun siitä kärsimättä.

Toimeksiantajan tarpeen lisäksi tämän opinnäytetyön aiheen valintaan on vaikuttanut vahvasti työn tekijän oma kiinnostus työvuorosuunnittelun kehittämiseen sekä aiemmat positiiviset kokemukset tiimiperustaisesta työskentelystä asiakaspalvelussa.

Tämä opinnäytetyö tähtää siihen, että sen valmistuttua opinnäytetyön toimeksiantajalla on käytettävissään sekä teoretietoa että konkreettinen malli onnistuneen resurssin ja työvuorosuunnittelun toteuttamiseksi. Toiveena on myös, että opinnäytetyön tuloksena syntyvää työvuorosuunnitelmamallia tai sen periaatteita olisi mahdollista hyödyntää tarvittaessa myös muussa vastaaventyyppisessä vuorotyössä.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT JA MENETELMÄVALINNAT

2.1 Tuomi Logistiikka Oy

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Tuomi Logistiikka Oy, joka on aloittanut toimintansa nykyisessä muodossaan 1.1.2016. Tampereen kaupunki ja Pirkanmaan sairaanhoitopiiri omistavat yhtiön, joka toimii omistajiensa yhteishankinta- ja sidosyhtiönä. Koska kyseessä on julkisen hallinnon kentällä toimiva yhtiö, on se tavoitteena yhteiskunnan varojen säästäminen tuottamalla laadukkaita palveluita kustannustehokkaasti. Tuomi Logistiikan visio on olla julkisen puolen voimakkain ja rohkein hankinta- ja logistiikkayhtiö. (Tuomi Logistiikka Oy:n www-sivut 2016.)

Yhtiön liiketoiminta-alueita ovat hankinta-, materiaali-, kuljetus ja henkilöliikennepalvelut. Hankintapalvelut kilpailuttaa julkisia hankintoja asiakkaiden puolesta ja hallinnoi laajaa valikoimaa valmiiksi kilpailutettuja yhteishankintasopimuksia. Hankintapalveluihin kuuluvat myös hankinnan asiantuntija- ja konsultointipalvelut. Materiaalipalveluihin kuuluvat sähköinen ostopaikka, hyllytyspalvelu sekä asiantuntija- ja konsultointipalvelut. Materiaalipalveluita käyttävät esimerkiksi Tampereen kaupungin koulut, keittiöt, pelastuslaitos ja terveyskeskukset sekä Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. Kuljetuspalveluita tarjotaan sekä yksittäisiin että säännöllisiin kuljetustarpeisiin. Kuljetuksia järjestetään muun muassa asiakkaiden eri toimipisteiden välillä ja asiakkaiden yksiköiden sisällä. Myös kotijakelupalvelut kuuluvat kuljetuspalveluihin. (Tuomi Logistiikka Oy:n www-sivut 2016.)

Henkilöliikennepalvelut suunnittelee ja järjestää tilaaja-asiakkaiden puolesta kuntien lakisääteisiä ja vapaaehtoisia yksilö- ja ryhmäkuljetuksia, PALI-palveluliikennettä sekä hoitolaitosten kiireettömiä potilassiirtoja. Yksilökuljetukset ovat vammaispalvelu- tai sosiaalihuoltolakiin perustuvia kuljetuksia, ryhmäkuljetuksiin kuuluvat esimerkiksi vanhusten päiväkeskuskuljetukset, erityislasten ja haja-asutusalueilla asuvien lasten koulukuljetukset sekä kehitysvammaisten työ- ja päivätoimintakuljetukset. Tampereen kaupungin eri lähialueilla liikennöivä PALI-palveluliikenne on joukkoliikenteenomainen kaikille avoin palvelu, mutta se on tarkoitettu ensisijaisesti

niille asiakkaille, joiden on hankala käyttää tavallista bussia. Kiireettömiä potilaskuljetuksia järjestetään hoitolaitosten välillä ja kotiinkuljetuksina ambulansseilla, paaritai invatakseilla. Nämä kuljetukset tilataan hoitolaitoksen toimesta sähköistä järjestelmää käyttäen eikä kuljetettava itse ole yhteydessä henkilöliikenteen asiakaspalveluun. Henkilöliikenteen palveluihin kuuluvat myös edellä mainittujen kuljetusten seuranta ja laskujen käsittely sekä tarvittaessa avustaminen henkilökuljetusten kilpailutuksissa. Keskitetty kuljetusten suunnittelu ja automaattiset ohjausjärjestelmät mahdollistavat kuljetusten todentamisen. Kuljetusten ohjausjärjestelmästä saatava laaja raportointi kunta-asiakkaille on apuna päätösten teossa ja kustannusten seuraamisessa. (Tuomi Logistiikka Oy:n www-sivut 2016.)

Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntyvä tiimiperustainen työvuorosuunnitelma tehdään Tuomi Logistiikka Oy:n monikanavaisessa asiakaspalvelussa työskentelevälle henkilöstölle, josta valtaosa työskentelee henkilöliikennepalveluiden asiakaspalvelussa ja osa Tuomi Logistiikka Oy:n yleisessä asiakaspalvelussa. Kiireettömien potilaskuljetusten ajojärjestelyn työvuorosuunnittelu ei sisälly tähän opinnäytetyöhön.

2.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimiva tiimiperustainen työvuorosuunnitelmalli, jonka avulla kohdennetaan käytettävissä oleva resurssi asiakaskontaktien näkökulmasta oikea-aikaisesti. Tarkoitus on myös parantaa asiakaspalvelun laatua jakamalla työntekijät tiimeihin, joista jokainen on ensisijaisessa vastuussa jostakin henkilöliikenneyksikön palvelusta. Tavoitteena on toteuttaa työvuorosuunnitteluun tiimiperustainen mallipohja sekä kiertotunnukset, joita voidaan hyödyntää käytännön työvuorosuunnittelussa Titania-ohjelmaa käyttäen.

2.3 Menetelmänä prosessin kehittäminen

Opinnäytetyön menetelmänä on prosessin kehittäminen. Kehittämistoiminnalle on tyypillistä se, että se on näkyvää toimintaa, jonka tuotos on konkreettinen ja se on hyödynnettävissä. Prosessin kehittäminen on sidottu sovittuihin käsitteisiin ja sen aikataulu sekä malli on selkeästi suunniteltu. (Salonen 2013, 13.) Tämän kehittämistyön

on tarkoitus edetä lineaarisesti määrittelyvaiheesta suunnittelun kautta toteutusvaiheeseen ja tulosten raportointiin. Lopputuloksen jälkikäteen tapahtuva arviointi ei sisälly tähän opinnäytetyöhön. Prosessikaavio on suunniteltu melko suoraviivaiseksi, mutta se soveltuu työelämälähtöiseen, selkeästi vaiheistettuun toimeksiantoon. Määrittelyvaiheessa kuvataan prosessin nykytila, jonka jälkeen kootaan sen kehittämiskohteet ja tehdään suunnitelma. Toteutusvaiheessa kehittämiskohteiden perusteella luodaan uusi työvuoropohjamalli, joka otetaan käyttöön toimeksiantajayrityksessä.

Teoriaosassa aineistona käytetään alan kirjallisuutta ja muuta lähdemateriaalia. Empiirisen osan aineistona käytetään puhelutilastoja sekä niiden perusteella laadittuja puheluennusteita ja –jakaumia. Lisäksi käytettävissä on asiakaspalautemateriaalia ja henkilöstöltä kehityskeskusteluissa saatua palautetta sekä kehittämisideoita. Osa kehittämistyön aineistosta muodostuu toimeksiantajayrityksen johdon asettamista tavoitteista ja reunaehdoista. Empiirisen osan työstämisessä merkittävä osuus on opinnäytetyön tekijän työssään hankkimalla osaamisella ja käytännön kokemuksella.

3 TIIMIT JA TIIMITYÖ

3.1 Tiimin määritelmä

Yksinkertaisen määritelmän mukaan tiimi tarkoittaa joukkoa ihmisiä, jotka työskentelevät ryhmänä jonkin tietyn työtehtävän suorittamiseksi. Tiimillä on tyypillisesti jokin sovittu päämäärä tai sovitut tavoitteet, joiden saavuttamiseksi tiimi työskentelee yhdessä. (Spiik 2004, 39.) Kun olemassa olevaa organisaatiota lähdetään jakamaan tiimeihin, on mietittävä tiimien kokoonpanoa niiden henkilömäärän, osaamisen ja organisaatioaseman näkökulmasta. Tiimejä muodostettaessa ryhmän riittävän pieni koko on tärkeää, jotta ryhmä itse ja sen asettaja hahmottavat ryhmän helposti. Pienessä tiimissä sen jäsenet tuntevat tai oppivat tuntemaan sekä toisensa että toistensa osaamisen hyvin. Kun tiimi on riittävän pieni, sen toiminta on läpinäkyvää ja tiimin jäsenten välinen työnjako pysyy tasapuolisena. Pienessä tiimissä korostuu kuitenkin myös ryhmän sisäinen vuorovaikutus, joten tiimien kokoonpanoa suunniteltaessa on otettava

huomioon ryhmän jäsenten välisen vuorovaikutuksen toimivuus. (Huusko 2007, 66–67, 69.)

Silloin kun koko työyksikön sijasta pieni ydintiimi vastaa tietyn palvelun kehittämisestä ja tekee töitä kiinteästi yhdessä, pysyy yhteinen näkemys tekemisen kohteesta samanlaisena ja näin myös muiden palvelun kanssa työskentelevien henkilöiden on helpompi hahmottaa se. Kun koko tiimillä on aito kiinnostus omaan asiaansa ja he kokevat kehittävänsä ja tarjoavansa hienoa palvelua, on lopputulos varmasti parempi kuin vastaavaa toimintaa kehittäville työntekijöillä, joilta aito kiinnostus puuttuu. (Länsisalmi 2013.) Käytännön tasolla tiimien muodostamiseen ja niiden kokoonpanoon voivat vaikuttaa myös esimerkiksi työvuorosunnittelu ja sen asettamat reunaehdot, kuten tämän opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaatiossa.

Tiimien tietyistä perusominaisuuksista huolimatta tiimejä on hyvin erilaisia. Tämän opinnäytetyön kannalta käytännöllinen määritelmä erilaisista tiimeistä löytyy Magnus Spiikin kirjasta Tulokseen tiimityöllä. Siinä tarkastellaan kolmea toisistaan selkeimmin poikkeavaa tiimimuotoa. Nämä kolme mallia poikkeavat toisistaan siten, että niiden vastualueet poikkeavat toiminnan kannalta merkittävästi toisistaan. Ylimmällä tasolla organisaatiossa ovat tyypillisesti erilaiset ohjaus- ja johtotiimit. Nämä tiimit vastaavat yleensä jostakin suuremmasta kokonaisuudesta, esimerkiksi yrityksen tuotannosta. Tällaiseen tuotannonohjaustiimiin voi tyypillisesti kuulua päälliköiden ja suunnittelijoiden lisäksi myös varsinaisten tuotantotiimien vetäjät. Myös yhtiöiden johtoryhmän voidaan katsoa olevan ohjaus- ja johtotiimi. Palvelu-, kehitys ja myyntitiimien vastuu ulottuu tavallisesti yli osastorajojen, usein näissä tiimeissä kultakin osastolta on edustaja ja hänellä on tiimissä tietty vastuualue. Tiimi kuitenkin vastaa yhteisesti eli yli osastorajojen jonkin prosessin toimivuudesta. (Spiik 2004, 50–52.)

Perustiimit ovat organisaatiossa käytännön työtä tekeviä eli operationaalisia tiimejä. Ne täyttävät myös selkeimmin tiimin yksinkertaisen määritelmän eli sen, että ryhmä työskentelee yhdessä jonkin tietyn työtehtävän suorittamiseksi. Esimerkiksi tuotantotiimit ja erilaiset asiakaspalvelutiimit ovat perustiimejä, joiden jäsenten perustyötehtävät ovat pääosin samankaltaisia. (Spiik 2004, 50–52.) Tyypillistä tällaisille tiimeille on se, että tiimin jäsenet voivat tarvittaessa toimia toistensa sijaisina ja jakaa työtehtäviä osaamisen näkökulmasta melko vapaasti tiimin kesken. Silloin kun kaikki tiimin

jäsenet tekevät kaikkia tiimin työtehtäviä, kokee koko tiimi tekemisen kohteen, esimerkiksi palvelukonseptin, kaikkien yhteiseksi omaisuudeksi. (Länsisalmi 2013.) Tässä opinnäytetyössä sanalla tiimi tarkoitetaan juuri tässä kappaleessa kuvattua perustiimiä, asiakaspalvelua tuottavia ja käytännön työtä tekeviä ryhmiä, joista kukin on vastuussa jostakin määritellystä palvelusta.

3.2 Tiimin muodostaminen ja johtaminen

Kun organisaatiossa on tehty päätös tiimityöhön siirtymisestä, käynnistyy melko monimutkainen muutosprosessi. Tiimityöskentelyyn siirtyminen edellyttää työntekijöiltä uusien taitojen ja valmiuksien oppimisen lisäksi työntekijän omien asenteiden ja arvojen läpikäymistä. (Spiik 2004, 46.) On toki tärkeää, että esimies on kriittinen sen suhteen, onko organisaatiossa järkevä muodostaa tiimejä, jos niillä ei saavuteta toiminnan kannalta konkreettista lisäarvoa (Rötkin 2015). Johtamisen näkökulmasta tiimityöhön siirtyminen nähdään tyypillisesti organisatorisena muutoksena, joka edellyttää vallan delegoimista organisaatiossa alaspäin. Mikäli tiimillä ei ole riittävästi valtaa vaikuttaa omaan työkokonaisuuteensa, on todennäköistä, että tiimityö epäonnistuu. Tiimin muodostuminen ja uusien roolien omaksuminen vaatii kuitenkin riittävästi aikaa, tyypillisesti jopa kuukausia. (Aaltonen, Koivula, Pankakoski, Teikari & Ventä 2001, 6.)

Tiimityöskentelyyn siirryttäessä käy usein siten, että tiimi määrittellään sen vastuualueen, tavoitteiden ja pelisääntöjen kautta. Tämä määrittely tehdään ulkoapäin, yleensä organisaation johdon taholta. Tiimille tällainen määrittely on ainoastaan asiatarjon määrittelmä, varsinainen tiimityöskentely alkaa vasta kun sen jäsenet ryhtyvät ajattelemaan ja keskustelemaan tiiminsä tehtävistä, tavoitteista, vastuusta ja pelisäännöistä. Vasta sitten, kun tiimi on sisäistänyt nämä asiat ja soveltaa niitä organisaation tavoitteiden kanssa yhdessä, on kyse tiimityöstä sen varsinaisessa merkityksessä. (Spiik 2007, 46–46.)

Kun tiimille on annettu toimivaltaa, se aiheuttaa väistämättä muutoksia esimiestyöhön. Tämä tarkoittaa sitä, että tiimien todellinen asema organisaatiossa perustuu johdon tekemiin tietoiseen strategiseen päätökseen siirtää toimivalta esimieheltä tiimille. Eli se

edellyttää, että esimiehet luopuvat omasta toimivallastaan tiimien hyväksi vapaaehtoisesti. Tämä ei kuitenkaan aina ole esimiehille itsestään selvä asia ja tämän vuoksi esimiehet saattavat olla organisaatiossa jopa estämässä tai hidastamassa tiimityöskentelyyn siirtymistä. (Huusko 2007, 61.)

Esimiehen rooli muuttuu merkittävästi, kun siirrytään perinteisestä työnjohtajavetoisesta toimintamallista tiimityöhön. Esimiehen johtamassa tiimissä yhteistyötä tehdään jonkin verran, mutta esimies pitää edelleen tiukasti ohjaket omilla käsissään. Kun tiimi on jo osittain itseohjautuva, sen työparien ja pienryhmien itsenäisyys on suurempi eikä esimiehen tarvitse enää valvoa ja seurata toimintaa jatkuvasti. Itseohjautuva tiimi on siinä tilanteessa, että tiimi itse ottaa täyden vastuun tehtävistään ja esimiehen rooli on olla varmistamassa tiimille riittävät tiedot ja työskentelyolosuhteet. Tiimin tehtävät eivät enää tule ainoastaan esimiehen kautta vaan myös suoraan prosessista. (Spiik 2007, 183–184.)

3.2.1 Tiimin jäsenten roolit ja vahvuudet

Toimivassa tiimissä sen jäsenten osaaminen ja taidot täydentävät toisiaan ja tiimi kootaan siten, että sen jäsenenä on persoonallisuudeltaan erilaisia työntekijöitä. Tiimissä tarvitaan sekä hallitsevia, nopeaan päätöksentekoon kykeneviä jäseniä, että rauhallisia ja mukautuvia persoonia, jotka tasapainottavat tiimin työskentelyä. (Spiik 2007, 134.) Kun tiimiä lähdetään muodostamaan olemassa olevassa organisaatiossa, pystytään tiimin jäsenten yhteistyötaidot ja persoonallisuus ottamaan huomioon erittäin hyvin varsinaisen osaamisen ja työn asettamien vaatimusten lisäksi. Tiimiroolien merkitystä tiimikokonaisuudessa on aihetta korostaa, sillä tiimi ei toimi, mikäli siinä on liikaa saman roolityypin edustajia tai jos siitä puuttuu kokonaan tietyn tyyppisiä rooleja. (Huusko 2007, 70.)

Työelämävalmentaja Carita Nyberg kirjoittaa artikkelissaan tiimirooleihin kuuluvista arkkityypeistä, joita onnistuneessa tiimissä pitäisi olla. Mikäli näitä arkkityyppejä ei tiimissä ole luonnostaan, kannattaisi tiimin jäsenten tietoisesti hyödyntää puuttuvien arkkityyppien vahvuuksia, jotta tiimi olisi riittävän heterogeeninen. Nybergin mukaan

arkkityyppejä on seitsemän. Taitaja ideoi ja kehittää asioita eikä pidä rutiineista. Tarinoija on sosiaalinen tunnelmankeventäjä, joka ei nauti yksin työskentelemisestä. Avustaja on tiimissä se, joka huolehtii kaikista muista ja auttaa ja tukee taustalta. Pappi on vahvoja mielipiteitään ja neuvojaan pyytämättä kertova yksilö, jota lannistaa epäeettisyys. Soturin rooli tiimissä on olla suorittaja, joka tekee jämpästi tehtävät alusta loppuun saakka, mutta jos tavoitteet eivät ole selkeitä, on soturin hankala työskennellä. Tutkija perehtyy faktoihin ja syventyy asioihin tarkasti. Tukija ärsyyntyy kiireestä sekä asioiden ylimalkaisesta käsittelystä. Kuningas on tiimissä vaativa johtohahmo ja hänen tavoitteensa on tehdä asiat täydellisesti. Kuningas on hyvä delegoimaan, mutta toisaalta hän jakaa työtehtäviä vain niille tiimin jäsenille, joihin hän luottaa. (Nyberg 2015.)

Tiimin jäsenten rooleja voidaan määritellä myös jakamalla heidät joko ihmiskeskeisiin tai asiakkeskeisiin ihmisiin. Ihmiskeskeiset työntekijät viihtyvät tiimissä luonnostaan ja tekevät mielellään yhteistyötä sekä tiimin sisällä, että muiden tiimien ja työntekijöiden kanssa. Tällaiset henkilöt suhtautuvat työhön rennosti ja he työskentelevät epämuodollisesti eivätkä koe ongelmaksi toimia joustavasti tilanteen mukaan. Vastaavasti asiakkeskeisten työntekijöiden työskentely on muodollisempaa ja he tukeutuvat kirjallisiin ohjeisiin ja sovittuihin toimintamalleihin. Kumpaakaan ihmistyyppiä ei voi pitää toistaan sopivampana tiimityöhön, päinvastoin molempia tarvitaan tiimissä tasapainottamaan toisiaan. (Spiik 2004, 134.)

3.2.2 Tiimin johtaminen

Jo aiemmin todettiin, että esimiehen rooli muuttuu siirryttäessä tiimityöhön. Tämä ei tarkoita sitä, että esimiestyön merkitys vähenisi. Organisaatiomuutoksia työkseen konsultoiva Kirsi Kemi on päinvastoin artikkelissaan todennut, että johtaminen on yksi organisaation kulmakivistä. Hänen näkemyksensä mukaan esimies on tiimiorganisaatiossa turvallinen ja pysyvä tukipilari, kun taas tiimien kokoonpano ja niiden vetäjät voivat vaihtua useinkin. Kemi kuvaa esimiestä valmentavana johtajana, jonka tehtävä on auttaa työntekijää kehittymään ja löytämään sekä käyttämään omia vahvuuksiaan. Myös työntekijän sitouttaminen työhön ja työyhteisöön korostuu muuttuvassa ympä-

ristöissä. (Kemi 2016.) Toisaalta taas Suomessa on hyvin vahva työnjohto- ja valvontaoikeus eli direktio-oikeus, joka kuuluu työsopimuksen nojalla työnantajalle (Huusko 2007, 62).

Yleensä alaiset odottavat, että esimies toimii tiimin johtajana eli esimies vastaa tiimin toiminnasta, vaikka hän ei varsinaisesti osallistuisikaan tiimin tekemään työhön. Esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että kaikki tiimin jäsenet tietävät ja ovat sisäistäneet tiimin tarkoituksen, tavoitteet ja yhteiset toimintatavat. (Rötkin 2015.) Esimiehellä on myös tärkeä rooli tiimien tuottavuuden ja toimivuuden kannalta, sillä työhyvinvoinnin ja tiimin tuottavuuden välillä voidaan nähdä selvä yhteys. Työhyvinvointiin liittyy useita tekijöitä, jotka ovat yrityksen johdon ja esimiesten vastuulla. Näitä ovat esimerkiksi työolosuhteet ja työvälit. Viestintä sekä tiimin sisällä että tiimien välillä ja johdon taholta tiimeille on myös oltava kunnossa. Yksilötyöhön verrattuna tiimityöskentelyssä myös tiimin sisäiset prosessit ja rakenteet vaikuttavat tiimin jäsenten hyvinvointiin. (Aaltonen ym. 2001, 20.)

Magnus Spiik käsittelee kirjassaan esimiehen johtamistehtävää neljän pääroolin kautta. Ryhmää määräysten ja tehtävänantojen avulla johtava esimies ikään kuin ohjaa tai työntää ryhmää eteenpäin. Tätä roolia kutsutaan käskijän rooliksi ja sen merkitys pienenee sitä mukaa kun tiimityöskentely kehittyy. Esimerkin roolissa puolestaan esimies vetää ryhmää mukanaan. Esimerkillä johtaminen on tyypillistä erityisesti silloin, kun puhutaan ihmiset-puolen johtamisesta eli asenteista, käyttäytymisestä, arvojen toteuttamisesta ja yhteistyötaidoista. Viime vuosina ihmisten johtaminen eli leadership on ollut vahvasti esillä, kun puhutaan johtamisesta. Valmentajan rooli onkin sitä, että esimies on tiiminsä keskellä ja vaikuttaa sen arvoihin ja asenteisiin. Valmentajan rooli kuuluu toisaalta esimiehen lisäksi myös mahdolliselle tiiminvetäjälle. Valmentajan roolissa esimiehellä tai tiiminvetäjällä täytyy olla kyky kommunikoida ihmisten kanssa, erityisesti kuuntelemisen taito ja positiivinen sekä kannustava ote korostuvat tässä roolissa. Näkijän roolissa esimies ei ole varsinaisesti osa ryhmää tai sen sisällä vaan ikään kuin taustalta antaa tiimille visioita ja mielikuvia tulevasta ja näin saa ihmiset innostumaan. (Spiik 2004, 197–202.)

Esimiestyöhön monikanavaisessa asiakaspalvelussa soveltuu yllämainituista rooleista ehkä parhaiten se, että johtaminen ymmärretään valmentamisena. Tämä edellyttää sitä,

että esimiehellä on taito analysoida työntekijän toimintatapoja, joiden avulla työntekijän on mahdollista kehittää osaamistaan ja parantaa suoritustaan. Tyypillistä on se, että esimies seuraa työntekijän työsuoritusta, esimerkiksi kuuntelemalla tämän asiakaspalvelupuheluita ja antaa tämän perusteella työntekijän kanssa rakentavasti keskustellen palautetta ja ehdottaa tarvittaessa vaihtoehtoisia toimintamalleja. Valmentava esimies luo työympäristöstä avoimen, jossa osaamista on turvallista kehittää, pelkäämättä virheitä tai konfliktitilanteita, joita väistämättä tapahtuu toisinaan asiakaskohtaamisissa. On tyypillistä, että monikanavaista asiakaspalvelutyötä tehdään jatkuvan muutoksen keskellä. Työssä noudatettavat reunaehdot ja toimintamallit voivat muuttua ja erityisesti vuorotyössä työntekijöiden vaihtuvuus saattaa olla melko suuri. Esimieheltä vaaditaan valmiutta ohjata työntekijöitä muutoksessa. Muutosprosessissa korostuu vertaistuen tarve ja osaamisen jakaminen, joita valmentava esimies pyrkii vahvistamaan ja mahdollistamaan. (Häkkinen & Uski 2006, 62–63.)

3.3 Tiimin kehittäminen

Tiimin kehittämisessä voidaan ajatella olevan kolme osa-aluetta. Näitä ovat osaamisen kehittäminen, henkilöresurssit sekä työhyvinvoinnin kehittäminen. Nykyisin omaehtoinen täydennys ja uudelleen kouluttautuminen ovat avainasemassa sekä yksilöiden että tiimien kehittämisessä. Tiimin kannalta on merkityksellistä, että kaikki sen jäsenet ovat valmiita uusiin haasteisiin ja jatkokoulutukseen. Vaikka tiimeillä on usein tarkkaankin määritellyt tehtävät, niiden sisällöt voivat muuttua nopeastikin. Valmius muutokseen ja sen vaatimaan kehittymiseen takaa tiimin menestymisen myös tulevaisuudessa. (Pentikäinen 2009, 68.)

3.3.1 Osaamisen kehittäminen

Osaamista voidaan ajatella monipuolisena kokonaisuutena. Osaaminen sisältää työtehtävissä tarvittavaa teoretietoa ja kykyä soveltaa sitä. Toisaalta siihen kuuluu myös käyttäytymisen, kommunikaation ja työyhteisön jäsenenä toimimisen osaaminen. Oppimista on perinteisesti ajateltu koulutuksen kautta ja sitä on pyritty organisaatioissa kehittämään esimerkiksi järjestettyjen kurssien avulla. Vähitellen on kuitenkin ruvettu näkemään osaamisen kehittymisen merkitys työtehtävissä ja työn ohessa oppimisena.

(Rötkin 2015.) Tiimin joutuessa ratkaisemaan ongelmia todellisissa tilanteissa, on voitu todeta oppimisen olevan tehokasta. Tällöin tiimin jäsenet pystyvät hyödyntämään sekä omaa että toistensa osaamista ja kokemusta käytännön työtehtävissä ja näin oppiminen tapahtuu kiinteässä yhteydessä työhön (Aaltonen ym. 2001, 17).

Osaamisen kehittämisen yhtenä lähtökohtana voidaan pitää sitä, että ensin on tunnistettava nykyisen osaamisen taso ja määriteltävä sen kehittämisen tarpeet tulevaan vision peilaten. Tarpeita kannattaa pohtia myös asiakaslähtöisesti eli kartoittaa mitä odotuksia asiakkaalla on joko ostamansa tai saamansa palvelun suhteen. (Sumkin & Tuomi 2012.) Lisäksi osaamista voidaan tarkastella erilaisista asiakasnäkökulmista, kuten tämän oppinnäytetyön toimeksiantajan joko tilaaja-asiakkaalle tai käyttäjäasiakkaalle tuotetun palvelun konkreettisena osaamisena. Käyttäjäasiakasta palvelussa korostuu erilainen osaaminen kuin työn tekemisessä taloudellisesti ja laadukkaasti tilaaja-asiakkaan asettamien edellytysten mukaan.

Kun organisaatiossa on siirrytty yksilötyöstä tiimityöhön, on myös osaamisen kehittämisessä otettava käyttöön tiiminäkökulma. Usein osaamisen kehittämisestä puhuttaessa keskitytään kuitenkin ajattelemaan osaamista yksilötasolla, jolloin ei ole mahdollista nähdä sitä, että tiimin osaaminen voi olla paljon enemmän kuin sen yksittäisten jäsenten osaaminen yhteensä. Tiimin osaamisen peruslähtökohtia ovatkin yhteinen käsitys tavoitteista ja päämääristä, joihin pyritään yhdessä sovittujen toimintamallien avulla. Koko tiimin tiedollisen osaamis pohja ja toisaalta tiimin jäsenten erityistaidot ja niiden perusteella tehty työnjako ovat edellytys koko tiimin osaamisen kehittämiselle. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

3.3.2 Henkilöstöresurssit

Henkilöstöresurssien tarkasteleminen liittyy vahvasti organisaation osaamisen ja kehittämistarpeiden kartoittamiseen ja tiimien muodostamiseen olemassa olevasta henkilöstöstä. Henkilöstöllä voi olla erilaisia kehittymistavoitteita ja työntekijät saattavat kokea myös työn tuloksellisuuden eri tavoilla. Jokaisella työntekijällä on myös työrooli, joka on hänelle tyypillinen tapa toimia arjen työssä. On kuitenkin hyvä tiedostaa,

että työrooli voi vaihtua esimerkiksi työntekijän elämäntilanteen, työelämän muutosten tai muiden ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta. (Sumkin & Tuomi 2012.)

Menestyvän tiimin jäsenet ovat usein ihmisiä, jotka tuntevat toistensa työroolit ja luottavat toisiinsa. Kuten aiemmin on todettu, tiimillä on oltava yhteinen tavoite. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tiimin jäsenten pitäisi olla asioista aina samaa mieltä. Uusien näkökulmien edellytyksenä onkin monesti se, että tiimin jäsenet ovat asioista eri mieltä ja näin kaikki tarvittavat näkökulmat asiasta tulevat otetuksi huomioon. Tämä edellyttää sitä, että tiimi kokee yhteenkuuluvuutta ja tiimissä vallitsee turvallinen ilmapiiri, jossa jokainen tiimin jäsen voi vapaasti ilmaista mielipiteensä. (Länsisalmi 2013.)

On mahdollista, että tiimin jäsenistä joku ei ole jostakin syystä kykenevä yhteistyöhön kaikkien tiimin jäsenten kanssa. Tämä näkyy usein ensin kahden henkilön välisinä ongelmina. Tässä vaiheessa ongelma voidaan pyrkiä ratkaisemaan kahdenvälisessä keskustelussa tai tarvittaessa tiimin vastuuhenkilön avulla. Mikäli tilanne ei muutu, jää vaihtoehdoksi ottaa ongelma käsittelyyn tiimipalaverissa tai esimiehen toimesta. Tilanteen ratkaiseminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa on sekä yksilön että koko tiimin etu, sillä hankala tiimin jäsen vaikuttaa negatiivisesti koko tiimin motivaatioon ja työn tulokseen. (Spiik 2004, 148–149.) Myös se, että työntekijä vaihtaa työrooliaan liian usein, aiheuttaa haasteita tiimille kuten myös esimiehelle ja jopa koko työyhteisölle. Tällöin henkilön siirtäminen toisiin tehtäviin tai toiseen tiimiin saattaa tasapainottaa tilanteen koko yksikössä. (Sumkin & Tuomi 2012.)

Kun tiimistä poistuu edellä mainituista tai muista syistä osaamista, on tiimiin yleensä saatava poistuneen jäsenen tilalle uusi tekijä. Uuden tiimin jäsenen perehdyttäminen tiimin käytäntöihin on välttämätöntä, mutta mikäli se tehdään liian perusteellisesti, voi uuden tiimin jäsenen osaaminen jäädä osittain hyödyntämättä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.) Asioihin, toimintamalleihin ja käytäntöihin perehdyttämisen lisäksi on hyvä muistaa, että tiimin dynamiikka muuttuu aina, kun tiimiin tulee uusi jäsen. Uuden jäsenen täytyy hakea oma paikkansa tiimissä, mutta myös tiimin muiden jäsenten täytyy muodostaa suhde uuteen henkilöön. Esimies voi tehdä tilanteesta helpomman käymällä läpi tiimin kaikkien jäsenten roolit ja vastuut tiimin kokoonpanon muuttuessa, mutta uuden tiimin jäsenen sopeutuminen tiimiin on lopulta kiinni kaikista osapuolista,

niin esimiehestä kuin tiimin vanhoista jäsenistä ja uudesta jäsenestä itsestään. (Rötkin 2015.)

3.3.3 Hyvinvoiva tiimi

Tiimin kehittämisen edellytyksistä yksi on työhyvinvointi. Kun työntekijä kokee olevansa osaava ja pystyvä sekä tärkeä osa tiimiä, se lisää työhyvinvointia. Vaikka tiimi olisikin melko itseohjautuva, on tiimin hyvinvoinnista huolehtiminen esimiehen tehtävä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.) Hyvä ilmapiiri tiimissä ja vahva me-henki ovat hyvinvoivan tiimin tunnusmerkkejä. Tällaisessa tiimissä sen jäsenet tuntevat olevansa tasa-arvoisia, vaikka osaaminen ja työtehtävät saattavat olla erilaisia. Positiivinen ilmapiiri antaa mahdollisuuden kaikille tiimin jäsenille puuttua ongelmiin eikä rakentavan ja kehittävän palautteen antamista muille tiimin jäsenille koeta negatiivisena asiana vaan tiimin toiminnan kehittämisenä. (Spiik 2004, 152).

Palaute on terminä sellainen, johon liittyy vahvasti tunteita. Perinteisesti palautteen antamisen yhteydessä on puhuttu joko positiivisesta, neutraalista tai negatiivisesta palautteesta, mutta nykyisin negatiivisen palautteen sijasta annetaan rakentavaa palautetta tai kritiikkiä. Tämä ei muuta kuitenkaan negatiivista palautetta muuksi, joten mikäli palautteenantajan tarkoituksena ei ole tukea palautteen saajan onnistumista ja kehittymistä, ei palautetta ole tarpeellista antaa. (Rötkin 2015.)

Toisaalta palautteen antamisen ohella myös palautteen vastaanottaminen on koettu hankalaksi, riippumatta palautteen laadusta. Kuitenkin sekä yksilöiden että tiimien toiminnan laatua ohjaavana tekijänä palaute on ehdottoman tärkeää, sillä palautteiden avulla pystytään mittaamaan sekä omaa että koko tiimin suoritusta ja sitä kautta koko toimintaa. Tiimin hyvinvoinnin näkökulmasta palautteiden käsittelyyn panostaminen kannattaa. Positiivinen palaute eli tiimin onnistuminen koetaan helposti koko tiimin ansioksi, mutta negatiiviset palautteet saatetaan viedä yksilötasolle, mikä ei ole sen paremmin yksilön kuin tiiminkään etu. Palautteiden käsittelyä helpottaa, mikäli organisaatiossa tai vähintäänkin tiimitasolla on sovittu yhtenäiset pelisäännöt palautteiden osata. (Aaltonen ym. 2001, 55–56.)

3.4 Asiakaspalvelutiimi

Tiimityöskentely on yleistä monikanavaisessa asiakaspalvelutyössä, jossa varsinainen asiakaskohtaaminen tapahtuu yksin. Erityisesti asiakaskohtaamisissa tulleiden haasteiden ja ongelmien ratkaisemisessa, yhteisten toimintamallien hiomisessa ja yksilökontakteina tapahtuvan työn kehittämisenä on nähty tiimityöstä olevan erityistä hyötyä. Tiimin jäsenet tuovat vaikeisiin tilanteisiin erilaisia näkökulmia ja tukevat näin työhön liittyvien sekä negatiivisten että positiivisten asioiden käsittelemistä. (Häkkinen & Uski 2006, 44.)

Tiimityöskentelyn etuna monikanavaisessa, mutta melko rutiininomaisessa työssä, on työn laajentaminen, joka on yksi tiimityöskentelyn itsestään selvistä elementeistä. Työn laajeneminen voi tarkoittaa työntekijän työtehtävien suunnitelmallista kehittämistä ja tätä kautta työn mielekkyyden lisäämistä. Toinen näkökulma työn laajenemiseen on se, että tiimissä korostuu moniosaaminen ja muiden tiimijäsenten sijaistaminen. Mikäli tämän tyyppiseen työn laajentamiseen ei liity riittävää perehdytystä, voivat tiimin jäsenet päätyä tekemään sellaisia tehtäviä, mitkä eivät kuulu juuri heidän osaamisalueeseensa. (Huusko 2007, 26.)

Asiakaspalvelun laatua voidaan seurata useilla eri tavoilla. Tavallista on arvioida yksittäisen asiakaskontaktin laatua tai asiakaskontaktien määrää joko yksilö-, tiimi- tai organisaatiotasolla. ”Asiakaspalvelun perustehtävä on tehdä asiakkaat onnelliseksi” (Hyttinen 2014). Tämän toteaa Jukka Hyttinen, SN4Mobilen toimitusjohtaja, blogikirjoituksessaan, joka käsittelee Asiakaspalvelun menestystekijät -tutkimusta. Tutkimus on toteutettu yhdessä Aalto yliopiston kanssa vuosina 2012–2013. Tutkimuksen mukaan perinteinen, kustannuslähtöinen johtamismalli on väistymässä asiakaspalvelun laatua korostavaan suuntaan. Laatuun ja asiakastyytyväisyyteen panostetaan sekä säännöllisten palautekeskusteluiden että myös palkitsemisen avulla, mutta myös työntekijöiden pysyvyys, lyhyt jonotus ja se, että asiakkaan asia saadaan ratkaistua kerralla, vaikuttavat merkittävästi asiakastyytyväisyyteen. (S4N 2013.)

Asiakaspalvelutiimissä työntekijöiden vuorovaikutukseen perustuvien toimintamallien muodostumista voidaan hyödyntää sekä osaamisen että asiakaspalvelun laadun

parantamisessa. Erityisesti vertaistyöskentelystä on havaittu olevan hyötyä. Asiakaspalvelutiimeissä vertaistyöskentelyä ja vertaisarviointia on helppo toteuttaa, sillä yleensä saman tiimin jäsenten työtehtävät ovat melko samanlaisia ja työntekijät ovat vertaisia keskenään. Vertaisarviointi voidaan toteuttaa oman tiimin sisäisenä, jolloin arvioinnissa voidaan korostaa esimerkiksi sovittujen toimintatapojen noudattamista. Vertaisarviointi eri tiimien välillä puolestaan mahdollistaa palvelutapahtuman arvioimisen laatu- ja sisältökohtaisesti ilman, että palvelutapahtuman asiasisältöön kiinnitetään liikaa huomiota. (Häkkinen & Uski 2006, 54–56.)

Asiakaspalvelulle on mahdollista laskea arvo. Sen laskeminen helpottaa asiakaspalvelun oikeamääräistä resursointia ja toisaalta sitä voidaan käyttää myös palkitsemisperusteena. Asiakaspalvelutiimiä ei aina arvosteta organisaatiossa kovin korkealle sen työn suorittavan luonteen vuoksi. Mutta mikäli palvelulle lasketaan sen tuottamisesta aiheutuvat kustannukset ja toisaalta sen vaikutukset tulokseen eli määritellään palvelun arvo, nousee myös organisaation sisäinen arvostus asiakaspalvelutiimiä kohtaan. (Hyttinen 2014.)

4 TYÖVUOROSUUNNITTELUN KEHITTÄMINEN

4.1 Nykytilan kuvaus

Yksilökuljetusten sekä palveluliikenteen kontaktien hoitamiseksi kuljetustenohjauskeskuksessa on kolme vastaavan palveluneuvojan vakanssia ja yhdeksän palveluneuvojan vakanssia. Näiden lisäksi viikkovapaapäiviä, vuosilomia ja muita poissaoloja sekä tilapäisiä ja muuttuvia resurssitarpeita kattamaan on palkattu kuusi työntekijää henkilöstövuokrausyrityksen kautta. Ryhmäkuljetuskontakteihin vastaa päätoimisesti kaksi kokoaikaista työntekijää sekä lisäksi yksi työntekijä noin puolikkaalla työajalla. Pääsääntöisesti kaksi työntekijää vastaa Tuomi Logistiikan yleisen asiakaspalvelun kontakteihin. Sekä ryhmäkuljetusten että yleisen asiakaspalvelun kontaktien ruuhkautumisen varalle on luotu ylivuotojärjestelmä, joka tarkoittaa sitä, että mikäli palvelusta ensisijaisesti vastaavat resurssit ovat varattuina, kontaktit ylivuotavat back up –henkilöille.

Kuljetustenohjauskeskuksessa työskennellään seitsemänä päivänä viikossa eli vuoden jokaisena päivänä. Kyseessä on vuorotyö eli vuorot vaihtuvat säännöllisesti ja muuttuvat ennakolta sovituin ajanjaksoin (Työaikalaki 650/1996, 27 §). Arkipäivinä työvuorot sijoittuvat klo 7.00 ja klo 19.00 väliselle ajalle ja viikonloppuisin sekä arkipyhinä klo 7.00 ja klo 17.00 väliselle ajalle. Osa palveluista on asiakkaille avoinna vuorokauden ympäri, mutta henkilöliikenneyksikön aukioloajan ulkopuolella asiakaspalvelusta vastaa alihankkija. Ryhmäkuljetusten sekä yleisen asiakaspalvelun palveluaika on arkisin maanantaista perjantaihin klo 7.00–16.00.

Kuljetustenohjauskeskuksen resurssitarpeeksi on määritelty maanantaille, tiistaille ja perjantaille kaksitoista kokoaikaista työvuoroa, keskiviikolle ja torstaille yksitoista työvuoroa, lauantaille viisi työvuoroa ja sunnuntaille kolme kokonaista työvuoroa sekä yksi viiden tunnin osa-aikainen työvuoro. Resurssitarpeet on määritelty ennustettujen kontaktimäärien sekä aiempaan kokemukseen perustuvan arvion perusteella. Normaalista poikkeavia vuorotarpeita voi olla esimerkiksi arkipyhinä tai jonkin tapahtuman vuoksi.

Työvuorosuunnittelu tehdään osittain Excel-taulukkolaskentaohjelmalla ja osittain Titania-ohjelmistolla. Titania-ohjelmistoa käytetään laajasti julkisen ja yksityisen sektorin sosiaalialan ja terveysalan organisaatioissa, mutta se soveltuu myös muiden vuorotyötä tekevien organisaatioiden työvuorojen suunnitteluun ja seurantaan (CGI:n www-sivut 2016). Ohjelmistoon syötetään työvuorosuunnitelma sekä jälkikäteen työvuorototeuma. Ohjelmiston avulla työntekijöiden työaikatoteumat siirretään palkkahallintoon palkan maksua varten sovitun aikataulun mukaisesti. Vastaavasti Titaniaan haetaan henkilöstöhallinnon järjestelmästä työvuorosuunnitteluun kuuluvia tietoja, esimerkiksi kulunvalvonnan leimaukset ja myönnetyt vuosilomat.

4.1.1 Työaikamuoto

Työntekijöiden säännöllinen työaika määräytyy työehtosopimuksessa määritellyn työaikamuodon perusteella. Työaikamuoto on keskimääräinen toimistotyöaika kuuden viikon tasoittumisjaksossa. Säännöllinen viikkotyöaika voidaan järjestää siten, että se

on keskimäärin kolmekymmentäkuusi tuntia ja viisitoista. Arkipyhät ja aattopäivät eli pitkäperjantai, toinen pääsiäispäivä, helatorstai, juhannusaatto tai muuksi kuin lauantai- tai sunnuntaipäiväksi osuva uudenvuodenpäivä, loppiainen, vapunpäivä, itsenäisyyspäivä, jouluaatto, joulupäivä tai tapaninpäivä lyhentävät viikoittaista työaikaa seitsemällä tunnilla viidellätoista minuutilla. (KVTES 2014–2016, 3:7-8.)

Kokoaikaisen työvuoron kokonaispituus on seitsemän tuntia neljäkymmentäviisi minuuttia, joka sisältää puolen tunnin ruokailutauon. Työntekijä saa tällöin poistua työpaikaltaan, joten lepoaikaa ei lasketa työaikaan. Lisäksi työntekijälle on järjestettävä työpäivän aikana yksi kymmenen minuutin pituinen tauko, joka luetaan työaikaan. Tällöin työntekijä ei saa poistua työpaikalta. (KVTES 2014–2016, 3:27-28.) Henkilöliikenneyksikön työntekijöiden työvuorot ovat pääsääntöisesti kokoaikaisia, mutta myös viiden tai kuuden tunnin työvuoroja suunnitellaan tarvittaessa.

Silloin kun säännöllinen työaika on järjestetty keskimääräiseksi, täytyy työaikalain alaisista töistä laatia työajan tasoittumisjärjestelmä. Se on laadittava vähintään sille ajalle, jonka kuluessa työaika tasoitetaan määrättyyn keskimäärään. Henkilöliikenneyksikössä työajan tasoittumisjakso on kuusi viikkoa. Tälle ajalle on lisäksi laadittava työvuoroluettelo, joka täytyy pääsääntöisesti laatia samalle ajalle kuin työajantasoittumisjärjestelmä. Työntekijän työajan alkamis- ja päättymisajankohtien lisäksi työvuoroluettelosta tulee näkyä myös päivittäiset lepoajat. Työvuoroluettelo on julkaistava työntekijöille viimeistään viikkoa ennen sen alkamista ja tämän jälkeen sitä ei voi muuttaa ilman työntekijän suostumusta. (KVTES 2014–2016, 3:29.) Käytännössä työvuoroluettelo pyritään julkaisemaan alustavana heti sen valmistuttua eikä muutoksia edes alustavaan työvuorolistaan enää tehdä neuvottelematta työntekijöiden kanssa.

4.1.2 Työvuorot

Henkilöliikenneyksikössä käytössä olevien työvuorojen ajallinen määrittely on tehty aiemmin, eikä tämän opinnäytetyön yhteydessä ole ollut tarpeellista muokata työvuorojen alkamis- tai päättymisaikoja tai taukojen ajankohtia. Työvuorokoodeja on käytössä kolmetoista ja eri aikaan alkavia vuoroja kymmenen. Vuorot alkavat porrastetusti

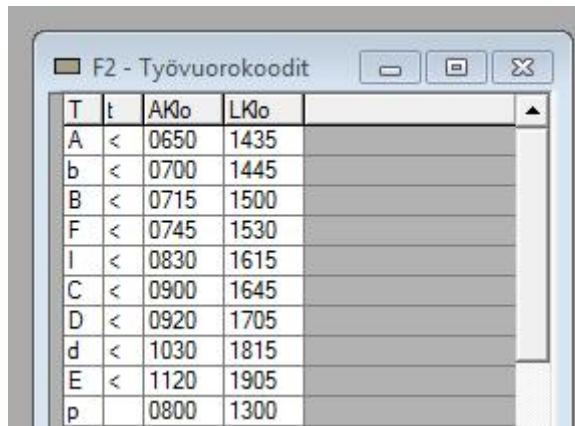
ja myös tauot on sijoitettu vuoroihin porrastetusti. (Taulukko 1.) Työvuorojen porrastamisella pyritään turvaamaan se, että riittävä määrä työntekijöitä on koko toiminta-ajan puitteissa vastaamassa kontakteihin. Ryhmäkuljetusten sekä Tuomi Logistiikan yleisen asiakaspalvelun työvuorot on ajoitettu siten, että ensimmäinen työvuoro alkaa toiminta-ajan alkaessa klo 7.00 ja viimeinen työvuoro päättyy toiminta-ajan päättyessä klo 16.00.

Taulukko 1. Kuljetustenohjauskeskuksen työvuorot

Koodi	Vuoro	Tauko 1	Tauko 2	Tauko 3
A1	6:50-14:35	8:20	10:20-10:50	12:20
A2	6:50-14:35	8:30	10:30-11:00	12:30
B1	7:00-14:45	8:45	10:50-11:20	12:35
B2	7:15-15:00	8:55	11:00-11:30	13:00
F1	7:45-15:30	9:25	11:20-11:50	13:25
F2	7:45-15:30	9:30	11:40-12:10	13:30
I	8:30-16:15	10:15	12:00-12:30	14:15
C	9:00-16:45	10:35	12:35-13:05	14:55
D	9:20-17:05	10:40	12:40-13:10	15:15
D2	10:30-18:15	12:00	14:25-14:55	16:30
E1	11:20-19:05	13:10	14:45-15:15	17:00
E2	11:20-19:05	13:15	15:00-15:30	17:05
p	8:00-13:00	10:30-10:40		

Vuoroihin A1 ja A2 sekä E1 ja E2 (viikonloppuisin D) sisältyy puhelinasiakaspalvelun lisäksi vastuu tekstiviesti- ja sähköpostitilausten tallentamisesta sekä tilausjärjestelmän hälytysten seuraamisesta ja niiden aiheuttamien toimenpiteiden tekemisestä. Näitä vuoroja kutsutaan vastuuvuoroiksi. Vastuuvuorolaisia on aina kaksi kerrallaan, jolloin vuoron tehtävät voidaan jakaa tasapuolisesti eivätkä taukoajat tee katkoa palveluun.

Titania-ohjelmaan työvuorokoodit määritellään vain yhdellä kirjaimella, joten vuorojen määrittelyä on sovellettu merkitsemällä molemmat 6.50–14.35 -vuorot Titaniaan tunnuksella A, F1 ja F2 -vuorot tunnuksella F, molemmat 11.20–19.05 -vuorot tunnuksella E ja B2 sekä D2 -vuorot pienillä b- ja d-kirjaimilla. (Kuvio 1.)



T	t	AKo	LKo
A	<	0650	1435
b	<	0700	1445
B	<	0715	1500
F	<	0745	1530
I	<	0830	1615
C	<	0900	1645
D	<	0920	1705
d	<	1030	1815
E	<	1120	1905
p		0800	1300

Kuvio 1. Työvuorot Titania-ohjelmassa.

4.1.3 Reunaehdot ja sovitut toimintamallit

Työnantaja on määritellyt työvuorosuunnitteluun joitakin reunaehtoja. Esimerkiksi vastaavien palveluneuvojien työvuorot pyritään suunnittelemaan siten, että arkipäivinä työvuoroissa on vähintään kaksi vastaavaa palveluneuvojaa ja heidän vuoronsa kattavat toiminta-ajan melko laajasti. Joka viikonloppu on töissä yksi vastaava palveluneuvoja ja sunnuntaisin, jolloin aamun ensimmäiseen työvuoroon tulee vain yksi työntekijä, se on vastaava palveluneuvoja. Vastaavien palveluneuvojien työajasta keskimäärin 70 % koostuu asiakaspalvelutyöstä ja 30 % muista tehtävistä, kuten koulutuksesta, palautteiden käsittelystä, osaamisen ylläpidosta ja muista päivittäistoimintaan liittyvistä tehtävistä.

On myös sovittu joistakin työhyvinvointiin vaikuttavista periaatteista, jotka otetaan huomioon työvuorosuunnittelussa. Työvuorosuunnittelussa on sovittu noudatettavan mahdollisimman tasapuolista vuorojen jakautumista työntekijöiden kesken, niin että kaikille tulisi sama määrä aamu-, päivä- ja iltavuoroja. Viikonlopputyövuorot suunnitellaan säännöllisesti kiertäviksi, jolloin työntekijän on mahdollista laskea pitkällekin eteenpäin milloin hänellä on työviikonloppu ja milloin vapaa viikonloppu.

Tasapuolisen työvuorosuunnittelun merkitys työntekijöiden henkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin on huomattava. Työajan säännöllisyys ja työskentelyn vuorokaudenaika korostuvat erityisesti silloin kun vuorotyö aiheuttaa sen, että työntekijä elää eri tah-

dissa kuin hänen sosiaalinen verkostonsa, perhe ja ystävät. Vuorotyön epäsäännöllisyys ja se, että työvuorot ovat tiedossa vain vähän aikaa eteenpäin, lisää vuorotyön kuormittavuutta. Toisaalta vuorotyön positiiviseksi puoleksi koetaan se, että arkivaapaat mahdollistavat asioiden hoitamisen esimerkiksi virastojen aukioloaikojen puitteissa. (Hakola 2007, 40–41.)

4.2 Kehittämistarpeet

Kuljetustenohjauskeskuksen resurssi- ja työvuorosuunnittelun kehittämisen tarve on tullut ajankohtaiseksi palveluiden laajentumisen ja monipuolistumisen myötä. Kuluvan vuoden aikana kuljetustenohjauskeskuksen välitykseen on tullut uusia palveluliikenteen linjoja, joka on lisännyt resurssitarvetta erityisesti arkisin aamupäivällä. Keväällä sopimusautojen eli sellaisten autojen, jotka ovat kuljetustenohjauskeskuksen suorassa ohjauksessa, määrä on lisääntynyt merkittävästi. Tämä on luonut tarpeen ajojärjestelylle, joka ohjaa tilauksia mahdollisimman optimaalisesti sopimusautoille. Lisäksi on havaittu, että nykyisessä työvuoromallissa on ollut ongelmallista saada työntekijöitä mahdollisiin poissaolotuurauksiin erityisesti viikonloppuisin, joten viikonloppuvuorojen kiertoa täytyy kehittää toimivammaksi.

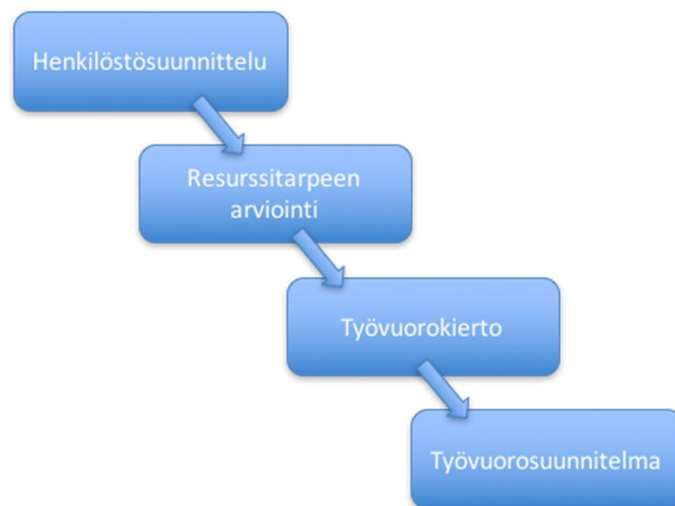
Koska palvelut ovat laajentuneet ja asiakasryhmiä on tullut lisää, se edellyttää työntekijöiltä entistä enemmän osaamista. Työntekijöiden jakamisella tiimeihin pyritään vahvistamaan kunkin palvelun tai osa-alueen osaamista, jolla tähdätään palvelun laadun ja palvelutason parantamiseen. Tiimimallilla pyritään myös lisäämään työhyvinvointia työn pirstaleisuuden vähentämisellä, työvuorojen tasapuolisuuden parantamisella ja pidemmällä tähtäimellä mahdollistamalla työn kierto eli siirtyminen tiimistä toiseen.

Sekä ryhmäkuljetusten että yleisen asiakaspalvelun kontaktimäärät ovat lisääntyneet. Ryhmäkuljetustiimeissä on ilmennyt tarve kolmannelle kokoaikaiselle työntekijälle, jotta palvelu saadaan tuotettua sovitulla tasolla. Yhtiöittäminen on lisännyt merkittävästi yleisen asiakaspalvelun resurssitarvetta, joten myös siihen tiimiin tarvitaan yksi työntekijä lisää. Molemmissa tiimeissä on myös tarpeellista vähentää vuosilomien ja satunnaisten poissaolojen johdosta aiheutuvaa työkuormaa.

Titania-ohjelmiston käytön tehostaminen työvuorosunnittelussa on yksi tämän kehittämisprosessin tavoitteista. Ohjelma mahdollistaa muun muassa kiertotunnusten käytämisen työvuorosunnittelun pohjana. Kiertotunnukset tarkoittavat järjestelmään syötettyä kiertäviä työvuorolistoja, joille määritellään koodi kahdella merkillä. Näitä koodeja eli kiertotunnuksia voi olla yhdellä henkilöllä joko useita peräkkäin tai ainoastaan yksi, mikäli työntekijällä on käytössä vakioalista. Kuljetustenhjauskeskuksen työvuorosunnitelmamallia lähdetään rakentamaan siten, että työntekijöille voidaan luoda säännöllisesti toistuvat kolmen viikon työvuorojaksot, joista yllä kuvatut kiertotunnukset muodostuvat.

4.3 Kehittämissuunnitelma

Tässä vaiheessa tiimiperustaisen työvuorosunnittelun kehittämistä laaditaan kehittämissuunnitelma, josta käy ilmi suunnittelun vaiheet sekä suunnittelun lähtökohdat. Suunnitelman mukaan ensimmäinen vaihe on henkilöstösuunnittelu, jonka jälkeen arvioidaan resurssitarve. Näiden pohjalta rakennetaan työvuorokierto ja työvuoromalli. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Suunnittelun vaiheet

Kuljetustenhjauskeskuksen työvuorosunnitelmamallin lähtökohtia määriteltäessä on otettu muun muassa huomioon työajan tasoittumisjakson pituus, vastaavien palve-

luneuvojien työvuorot sekä arkisin että viikonloppuna, ajojärjestelyn tarve sekä palveluliikenteen kontaktimäärän kasvu. Ajojärjestelyn tarpeeseen vastataan siten, että jokaiselle arkipäivälle suunnitellaan vuoro, jossa tehdään pelkästään ajojärjestelyä sovittuna aikana.

Tiiminäkökulma otetaan työvuorosuunnittelussa huomioon siten, että kullekin tiimille määritellään tiimivuoro, joka toimii sekä osaamisen että palvelutason parantamisen välineenä. Tiimivuorot sijoitellaan työvuorokiertoon yksittäin tai kaksittain ja niiden tulee jakautua tasapuolisesti tiimin jäsenten kesken. Lisäksi viikonloppuvuorot kiertävät tiimeittäin siten, että kaikki tiimin jäsenet ovat joka kolmas viikonloppu töissä sekä lauantaina että sunnuntaina. Tällä pyritään vahvistamaan tiimihenkeä.

Ryhmäkuljetusten ja yleisen asiakaspalvelun vuorosuunnittelu on selkeästi yksinkertaisempaa, työvuorot sijoittuvat arkipäiville klo 7.00–16.00 väliselle ajalle. Asiakaskontaktit sekä muut työtehtävät jakautuvat työpäivän aikana melko tasaisesti, joten näiden tiimien osalta työvuorot suunnitellaan siten, että resurssia on tasaisesti paikalla koko työpäivän ajan ja että taukoajat ovat porrastetusti. Ryhmäkuljetusten ja yleisen asiakaspalvelun työvuorosuunnitelmamalli ja työvuorokierto on kuvattu lyhyesti kappaleessa 4.5.

4.4 Työvuorosuunnitelmamalli kuljetustenohjauskeskukselle

Työvuorosuunnitelmamallin luomisessa on otettava huomioon se, että työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan selvittämään myös ne vaaratekijät, jotka johtuvat työajoista (TTL 738/2002, 10 §). Kun vuorotyöhön tehdään työvuorosuunnittelua, täytyy ottaa huomioon useita asioita. Esimerkiksi rytmin säännöllisyys sekä yhtenäiset vapaajakso, erityisesti viikonloppuisin ovat tärkeitä työntekijöiden jaksamisen kannalta. Koska työntekijät ovat yksilöitä, he myös mukautuvat työvuorojen epäsäännöllisyyteen vaihtelevasti, mutta hyvällä työvuorosuunnittelulla voidaan vähentää vuorotyön haittoja. (Julkisten ja hyvinvointialojen liiton www-sivut, 2016.)

Työvuorosuunnitelmamallia kehitettäessä tullaan ottamaan huomioon myös sellaiset käytännöt, jotka ovat muodostuneet ja havaittu hyviksi henkilöliikenneyksikön toimintavuosien aikana. Työntekijöiltä on vuosien varrella saatu rakentavaa palautetta ja kehittämisasiideoita työvuorosuunnitteluun ja näitä asioita on tarkoitus hyödyntää myös uuden työvuorosuunnitelmamallin kehittämisessä.

4.4.1 Käytettävissä oleva resurssi ja sen jakaminen tiimeihin

Kun työntekijöitä lähdetään jakamaan tiimeihin, otetaan huomioon työntekijöiden olemassa oleva osaaminen, oma kiinnostus sekä muut, esimerkiksi kehityskeskusteluissa esille tulleet asiat. Tiimin toiminnan kannalta on tärkeää, että sen jäsenten henkilökehimat toimivat yhteen ja että koko tiimi puhaltaa yhteen hiileen. Tiimejä muodostettaessa on myös arvioitava sitä, että kussakin tiimissä on riittävästi kokemusta, joka korostuu erityisesti viikonloppuisin työskennellessä.

Kuljetustenohjauskeskukseen muodostetaan kolme eri vastualueiden ympärille rakennettua tiimiä. Kussakin tiimissä työskentelee vastaavan palveluneuvojan lisäksi kolme palveluneuvojaa. Vaikka tiimien tehtävät jaetaan vastuualueisiin, on kaikkien työntekijöiden perustyö kuljetuspalvelutilausten puheluiden vastaanottaminen ja tilausten välittäminen. Yksi tiimeistä vastaa ajojärjestelystä eli jokaisena arkipäivänä yhdellä tiimin jäsenellä on työvuoro, jossa tehdään ajojärjestelyä. Toisen tiimin vastualueena on palveluliikenne eli tiimin jäsenillä kiertää työvuoro, joka on ajoitettu palveluliikenteen palveluajan mukaisesti. Lisäksi tiimin jäsenet osallistuvat palautteiden käsittelyyn, erilaisiin esittelytilaisuuksiin ja vierailuihin sekä tekevät avustavia laskutukseen liittyviä tehtäviä. Kolmas tiimi vastaa ensisijaisesti yksilökuljetuksista ja niihin liittyvän toiminnan kehittämisestä sekä palautteenkäsittelystä. Neljännen tiimin muodostavat osa-aikaiset työntekijät. Heille ei ole määritelty tiettyä palvelua tai vastuualuetta. Työntekijöitä on yhteensä yhdeksäntoista, joista osa-aikaisia on seitsemän. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Tiimien vastuualueet.

4.4.2 Resurssitarpeen arviointi

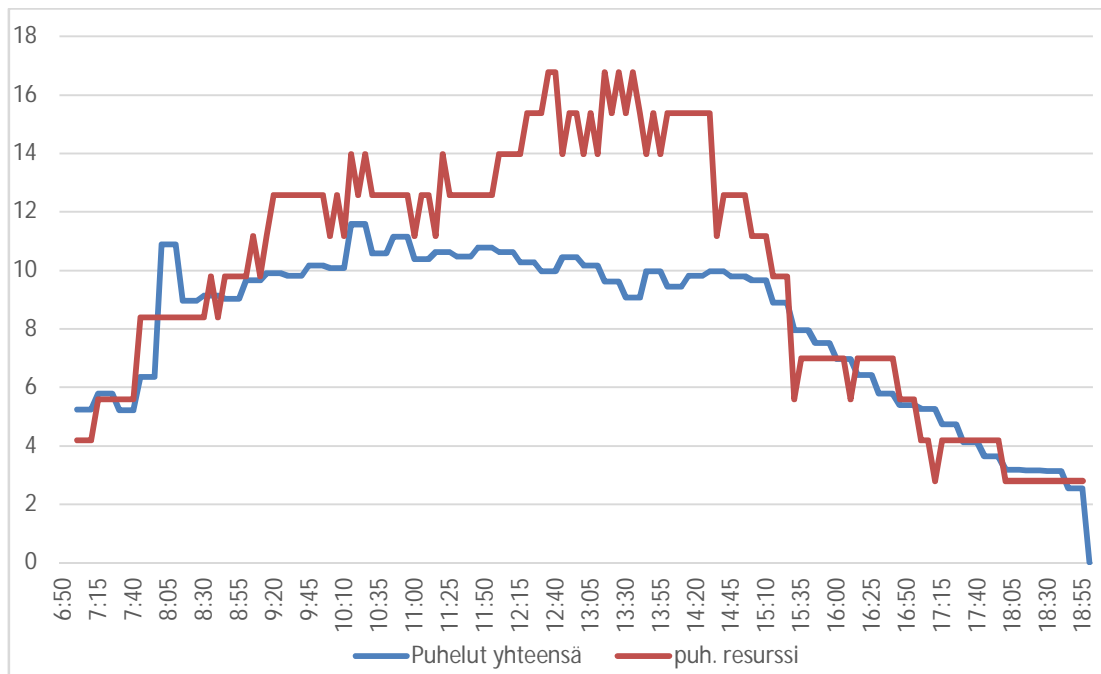
Resurssitarpeen arviointi edellyttää henkilöstösuunnittelua, joka voi olla joko määrällistä tai laadullista suunnittelua, mutta on usein kuitenkin käytännössä näiden yhdistelmä. Tavoitteena henkilöstösuunnittelussa ja resurssitarpeen arvioinnissa on se, että yksikössä on oikea määrä sopivaa henkilöstöä käytettävissä oikea-aikaisesti ja tarkoituksenmukaisilla kustannuksilla. Kokonaishenkilöstötarve on melko hyvin ennakoitavissa, mutta esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuden tai sairauspoissaolojen ennakointi voi olla hankalaa. (Kauhanen 2012.)

Monikanavaisessa asiakaspalvelussa resurssitarvetta arvioidaan tyypillisesti sisään tulevien kontaktien määrän perusteella, jonka lisäksi arvioidaan muihin työtehtäviin kuuluva resurssi. Näin saadaan määriteltyä kuinka monta työntekijää kulloinkin tarvitaan. Yleensä organisaatiolla on arvioinnin tueksi käytettävissään esimerkiksi aiempia puhelutilastoja, joiden pohjalta voidaan laatia ennusteita tulevista kontaktimääristä. Myös täysin uusien palveluiden osalta kontaktimäärää on mahdollista arvioida esimerkiksi käyttäjäasiakkaiden määrään, palvelun toiminta-aikaan ja muihin olemassa oleviin tietoihin perustuen.

Tämän opinnäytetyön työvuorosuunnitelman resurssitarpeen arvioinnissa on aiempaan kokemukseen perustuvan tiedon lisäksi käytetty muun muassa puhelutilastoihin perustuvia ennusteita. Ennusteet on laadittu viidentoista minuutin tarkkuudella ja ennuste on keskiarvo sovitun ajanjakson aikana tulleista puheluista. Arkipäiville, lauan-

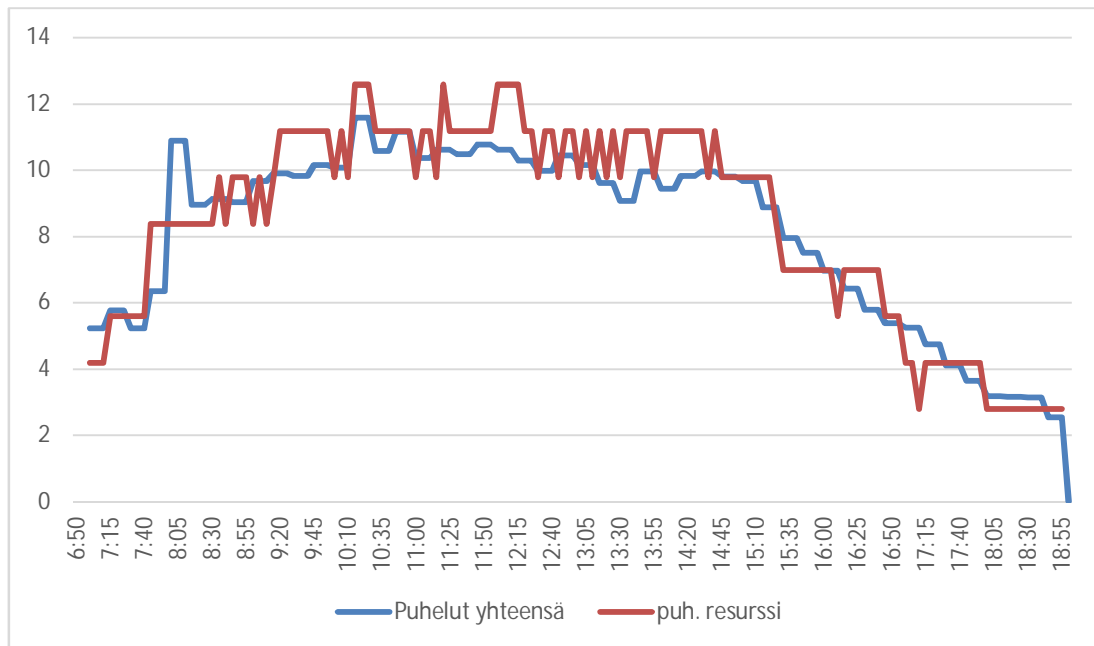
taille ja sunnuntaille on laadittu omat ennusteensa. Resurssitarpeen arvioinnissa käytetään keskiarvona, että työntekijä ottaa satakolmekymmentä puhelua yhden työvuoron aikana.

Ensimmäisessä vaiheessa puhelumääräennustetta ja arvioitua resurssimäärää verrataan keskenään ottamatta huomioon eri työvuoroihin sisältyviä tehtäviä. Näitä suorittaessaan työntekijä ei vastaanota puhelukontakteja, esimerkiksi ajojärjestelyvuorossa tai vastuuvuorossa ollessaan. Tässä vertailussa ei ole myöskään otettu huomioon vastaavien palveluneuvojien laskennallista 30 % osuutta työajasta, jolloin he eivät ole resursina puhelinlinjoilla. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Arkipäivän resurssitarpeen arviointi, vaihe 1.

Kun vaiheessa 2 ennusteeseen lisätään ajojärjestelyvuoro, vastuuvuoron tehtävät ja vastaavien palveluneuvojien 30 % työaika muita tehtäviä varten, saadaan tarvittava resurssi kohtaamaan ennustettu puhelumäärä (Kuvio 4).



Kuvio 4. Arkipäivän resurssitarpeen arviointi, vaihe 2.

Vastaava resurssitarpeen arviointi tehdään erikseen lauantaille ja sunnuntaille. Lauantai ja sunnuntai eroavat arkipäivistä esimerkiksi siten, että asiakkaiden opiskelu- ja työmatkatilauksia on huomattavasti vähemmän eikä palveluliikennettä ajeta viikonloppuisin. Viikonlopun työvuoroihin ei lasketa sisältyvän puhelinasiakaspalvelun lisäksi muita tehtäviä, joten painotusta ei ennusteisiin tehdä, vaan kaikkien resurssien lasketaan olevan koko vuoron ajan käytettävissä kontaktien vastaanottamiseen.

Resurssitarpeen arvioinnin perusteella kuljetustenohjauskeskuksen työvuorotarve on maanantaisin, tiistaisin ja perjantaisin kolmetoista työvuoroa sekä keskiviikkoisin ja torstaisin kaksitoista työvuoroa. Näistä vuoroista yksi on viiden tunnin mittainen klo 8.00–13.00. Tällä pyritään vahvistamaan palveluliikenteen kontakteissa havaittu selkeä piikki noin klo 8.00, jolloin palveluaika alkaa. Lauantain työvuorotarve on jatkosakin viisi työntekijää, mutta sunnuntain osalta voidaan havaita muutostarve eli aiemman kolmen kokonaisen ja yhden viiden tunnin osa-aikaisen vuoron sijasta sunnuntai-päiviin tarvitaan neljä kokoaikaista työvuoroa.

4.4.3 Vuorokierron rakentaminen

Vuorokierron suunnittelu ja rakentaminen tehdään Excel-taulukkolaskentaohjelmalla. Sen laskenta-, muotoilu- ja muut tarvittavat ominaisuudet ovat opinnäytetyön tekijällä hyvin hallussa, joten ohjelman käyttö on työskentelyn tehokkuuden kannalta perusteltua. Säännöllinen vuorokierto rakennetaan kahdelletoista kokoaikaiselle työntekijälle. Työvuorokiertoa luodessa ei vielä oteta kantaa työntekijöihin ja heidän sijoittumiseensa eri tiimeihin. Opinnäytetyön tämä vaihe olisi näin ollen voitu tehdä myös ennen tiimien muodostamista heti resurssitarpeen määrittelyn jälkeen.

Kierto suunnitellaan kolmen viikon mittaiseksi, mikä mahdollistaa vuorokierron siirtämisen suoraan Titania-ohjelmaan kiertotunnuksiksi. Vastaavat palveluneuvojat tekevät omaa kiertoaan ja palveluneuvojat on jaettu kolmeen kolmen työntekijän ryhmään, siten että kussakin vuororyhmässä on yksi palveluneuvoja jokaisesta tiimistä. Tällä menetelmällä on mahdollista luoda vuorokierto, jonka tuloksena viikonloppukierto saadaan synkronoitua tiimeittäin.

Prosessi aloitetaan määrittelemällä kullekin ryhmälle vapaapäiväkierto. Vapaapäiväkierto rakennetaan siten, että peräkkäisiä työvuoroja on enintään viisi eikä yksittäisiä arkivapaapäiviä ole enempää kuin kaksi (Taulukko 2). Kolmen viikon jakso kolmen työntekijän ryhmässä tarkoittaa käytännössä sitä, että kunkin työntekijän kiertotunnuksessa on kolme täsmälleen samanlaista viikkoa, mutta ne ovat eri järjestyksessä. Työskentelyvaiheessa tämä mahdollistaa nopean ja tehokkaan kopioi ja liitä –menetelmällä tehtävän erilaisten vaihtoehtojen kokeilemisen.

Taulukko 2. Vapaakierto

		M	T	K	T	P	L	S	M	T	K	T	P	L	S	M	T	K	T	P	L	S	
1	YV				V						V			V	V						V	V	
3	AV			V			V	V						V	V				V				
2	PV						V	V				V						V			V	V	
1	Y1					V				V				V	V							V	V
3	A1		V				V	V						V	V					V			
2	P1						V	V					V				V					V	V
1	Y2				V				V					V	V							V	V
3	A2	V					V	V						V	V				V				
2	P2						V	V			V					V						V	V

1	Y3			V				V					V	V					V	V
3	A3	V					V	V					V	V			V			
2	P3					V	V			V					V				V	V

Seuraavassa vaiheessa kiertoon lisätään tiimivuorot (X). Tiimivuorot sijoitetaan kiertoon arkipäiville joko yksittäin tai enintään kahdelle peräkkäiselle työpäivälle. Kullekin palveluneuvojalle tulee neljä tiimivuoroa kolmen viikon jakson aikana. Vastaavat palveluneuvojat tekevät kolmen viikon jakson aikana kolme tiimivuoroa ja lisäksi kukin yhden palveluliikenteen asiakaspalveluun määritetyn vuoron (F2). Tavoitteena on sekä vastaavien palveluneuvojien osaamisen ylläpito että päiväpainotteisten työvuorojen tasapuolinen jakautuminen. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Tiimivurojen sijoittaminen kiertoon

		M	T	K	T	P	L	S	M	T	K	T	P	L	S	M	T	K		P	L	S
1	YV		X		V						V		X	V	V	X				F2	V	V
3	AV			V		X	V	V	X				F2	V	V		X		V			
2	PV	X				F2	V	V		X		V						V		X	V	V

1	Y1			X		V			X	V				V	V		X	X			V	V
3	A1	X	V				V	V		X	X			V	V			X		V		
2	P1		X	X			V	V			X		V			X	V				V	V

1	Y2	X			V				V		X	X		V	V					X	V	V
3	A2	V		X	X		V	V					X	V	V	X			V			
2	P2					X	V	V	X			V				V		X	X		V	V

1	Y3			V	X	X			V	X				V	V				X		V	V
3	A3	V	X				V	V			X			V	V			V	X	X		
2	P3				X		V	V			V	X	X			V	X				V	V

Kolmannessa vaiheessa vuorokiertoon sijoitellaan muut työvuorot mahdollisimman tasapuolisesti siten, että kaikille työntekijöille tulee yhtä paljon aamupainotteisia vuoroja sekä iltapainotteisia vuoroja. Tämä vaihe on työläs, sillä vuorojen sijoittaminen kiertoon sekä tasapuolisesti että työhyvinvoinnin kannalta optimaalisesti on haasteellista ja vaatii useiden erilaisten vaihtoehtojen kokeilemistä. Tässä vaiheessa Excelin kopioi ja liitä -ominaisuudesta sekä monipuolisista laskuominaisuuksista on erityistä hyötyä. Lopputuloksessa vuorot jakautuvat siten, että kolmen viikon jaksossa vastaavilla palveluneuvojilla on keskenään yhtä paljon aamu-, päivä- ja iltavuoroja ja samoin palveluneuvojilla keskenään. Kuten aiemmin on jo todettu, vastaavat palveluneuvojat

tekevät suhteessa vähemmän aamun ensimmäisiä ja illan viimeisiä vuoroja. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Vuorojen kappalemäärät kiertotunnuksittain.

	V	A1	A2	B1	B2	F1	F2	I	C	D	D2	E1	E2	T	AAMU	PÄIVÄ	ILTA
AV	6	0	1	2	1	0	1	3	0	2	2	1	0	2	4	4	5
A1	6	2	1	1	1	0	0	4	0	1	1	1	1	2	5	4	4
A2	6	2	1	1	1	0	0	4	0	1	1	2	0	2	5	4	4
A3	6	1	2	1	1	0	0	4	0	1	1	0	2	2	5	4	4
PV	6	0	1	2	1	3	1	0	0	2	2	1	0	2	4	4	5
P1	6	2	1	1	1	4	0	0	0	1	1	1	1	2	5	4	4
P2	6	2	1	1	1	4	0	0	0	1	1	2	0	2	5	4	4
P3	6	1	2	1	1	4	0	0	0	1	1	0	2	2	5	4	4
YV	6	0	1	2	1	0	1	0	3	2	2	1	0	2	4	4	5
Y1	6	2	1	1	1	0	0	0	4	1	1	1	1	2	5	4	4
Y2	6	2	1	1	1	0	0	0	4	1	1	2	0	2	5	4	4
Y3	6	1	2	1	1	0	0	0	4	1	1	0	2	2	5	4	4

Jokaisen tiimin tiimivuorot määritellään kiertoon, mutta viikonloppuvuorot jäävät avoimiksi, ne on merkitty suunnitelmaan koodilla ”T” eli työvuoro. (Taulukko 5.) Tämä johtuu siitä, että myös viikonloppuvuorojen osalta halutaan pyrkiä mahdollisimman tasapuoliseen jakautumiseen ja koska viikonlopun resurssitarpeet poikkeavat arkipäivistä ja toisaalta lauantai sunnuntaista, tehdään viikonloppuvuoroille oma, täsmällisempi kiertojärjestelmänsä, joka on kuvattu omassa kappaleessaan myöhemmin.

Taulukko 5. Vuorokierto tiimeittäin

	M	T	K	T	P	L	S	M	T	K	T	P	L	S	M	T	K	T	P	L	S
AV	D	B1	V	E1	I	V	V	I	D2	D	B1	F2	V	V	A2	I	B2	V	D2	T	T
A1	I	V	E1	D2	B1	V	V	A1	I	I	A1	B2	V	V	E2	D	I	A2	V	T	T
A2	V	A2	I	I	A1	V	V	B1	E1	D2	D	I	V	V	I	B2	A1	V	E1	T	T
A3	V	I	B1	E2	D	V	V	D2	E2	A2	I	A2	V	V	B2	A1	V	I	I	T	T
PV	F1	D2	D	B1	F2	V	V	A2	F1	B2	V	D2	T	T	D	B1	V	E1	F1	V	V
P1	A1	F1	F1	A1	B2	V	V	E2	D	F1	A2	V	T	T	F1	V	E1	D2	B1	V	V
P2	B1	E1	D2	D	F1	V	V	F1	B2	A1	V	E1	T	T	V	A2	F1	F1	A1	V	V
P3	D2	E2	A2	F1	A2	V	V	B2	A1	V	F1	F1	T	T	V	F1	B1	E2	D	V	V
YV	A2	C	B2	V	D2	T	T	D	B1	V	E1	C	V	V	C	D2	D	B1	F2	V	V
Y1	E2	D	C	A2	V	T	T	C	V	E1	D2	B1	V	V	A1	C	C	A1	B2	V	V
Y2	C	B2	A1	V	E1	T	T	V	A2	C	C	A1	V	V	B1	E1	D2	D	C	V	V
Y3	B2	A1	V	C	C	T	T	V	C	B1	E2	D	V	V	D2	E2	A2	C	A2	V	V

Yllä oleva taulukko kuvaa kunkin tiimin ja työntekijän kiertotunnukset, jotka voidaan siirtää Titania-ohjelmaan. Tässä vaiheessa on aiheellista pohtia, kannattaako kierto-tunnuksiin viedä kunkin tiimin omat tiimivuorot F1, I ja C. Mikäli kiertotunnukset vaihtuisivat melko usein työntekijältä toiselle, olisi perusteltua jättää tiimivuorot merkitsemättä vastaavalla tavalla kuin viikonlopun työvuorot, jolloin tunnus olisi käytettävissä tarvittaessa missä tahansa tiimissä. Tällä hetkellä vaikuttaa siltä, että tiimien kokoonpano pysyy ennallaan useiden työvuorajaksojen ajan, joten päädytään siihen, että kiertotunnuksiin merkitään myös tiimivuorot. Vuorokierto määritellään Titania-ohjelmaan omassa ikkunassaan (Kuvio 6) ja lisäksi jokaiselle työntekijälle määritellään halutut kiertotunnukset. Tunnuksia voi yhdellä työntekijällä olla enintään 10.

Rivi	Kiertotunnus	03 ma	04 ti	05 ke	06 to	07 pe	08 la	09 SU	10 ma	11 ti	12 ke	13 to	14 pe	15 la	16 SU	17 ma	18 ti	19 ke	20 to	21 pe	22 la	23 SU
001	AV	D	b	V	E	I	V	V	I	d	D	B	F	V	V	A	I	B	V	d		
002	PV	F	d	D	B	F	V	V	A	F	B	V	d			D	b	V	E	F	V	V
003	YV	A	C	B	V	d			D	b	V	E	C	V	V	C	d	D	b	F	V	V
004	A1	I	V	E	d	b	V	V	A	I	I	A	B	V	V	E	D	I	A	V		
005	A2	V	A	I	I	A	V	V	b	E	d	D	I	V	V	I	B	A	d	E		
006	A3	V	I	b	E	D	V	V	d	E	A	D	A	V	V	B	A	V	I	I		
007	P1	A	F	F	A	B	V	V	E	D	B	A	V			F	V	E	d	b	V	V
008	P2	b	E	d	D	F	V	V	F	B	A	d	E			V	A	F	F	A	V	V
009	P3	d	E	A	F	A	V	V	B	A	V	F	b			V	F	b	E	D	V	V
010	Y1	E	D	C	A	V			C	V	E	d	b	V	V	A	C	C	A	B	V	V
011	Y2	C	V	A	V	E			V	A	A	C	A	V	V	b	E	d	D	C	V	V
012	Y3	B	A	V	C	b			V	C	b	E	D	V	V	d	E	A	C	A	V	V

Kuvio 6. Kiertotunnukset Titania-ohjelmassa.

Viikonlopun työvuorojen osalta on tarpeellista luoda oma kiertonsa, jolla pystytään varmistamaan viikonlopun työvuorojen jakautuminen tasapuolisesti työntekijöiden kesken. Viikonloppuvuorojen sijoittaminen vakituisille työntekijöille on osoittautunut tarpeelliseksi sairauslomien tai muiden äkillisten poissaolojen paikkaamisen vuoksi. Viikonlopun vuorojen sijoittaminen vuorokiertoon ei osoittautunut toimivaksi tavaksi, joten niiden osalta on luotu erillinen kuuden viikon tasoittumisjakson mittainen kierto, jossa palveluneuvojien vuorot kiertävät ja vastaavien palveluneuvojien vuorot ovat kiinteät. (Taulukko 6.)

Taulukko 6. Viikonloppuvuorojen kierto.

	1		2		3		4		5		6	
	L	S	L	S	L	S	L	S	L	S	L	S
Vastaava palveluneuvoja	C	A	C	A	C	A	C	A	C	A	C	A
Palveluneuvoja 1	D	D	A	D	D	D	D	I	A	I	D	D
Palveluneuvoja 2	D	D	D	I	A	I	D	D	D	D	A	D
Palveluneuvoja 3	A	I	D	D	D	D	A	D	D	D	D	I

4.4.4 Vuorokierron ulkopuolelle jäävät työvuorotarpeet

Säännölliseen kahdentoista vakituisen työntekijän vuorokiertoon sijoitettujen työvuorojen lisäksi kuljetustenohjauskeskuksessa tarvitaan lisäresurssia, jotta päivittäinen vuorotarve saadaan täysin katettua. Vakituisten työntekijöiden vuorokierron ulkopuolelle jää kolmen viikon jaksossa yhteensä kolmekymmentäkolme työvuoroa, joista viisitoista on viiden tunnin mittaisia 8.00–13.00 -vuoroja ja loput kokoaikaisia työvuoroja. (Taulukko 7).

Taulukko 7. Vuorokierron ulkopuolelle jäävät vuorot

M	T	K	T	P	L	S	M	T	K	T	P	L	S	M	T	K	T	P	L	S
F2		E2	B2	E2	T		F2		E2	B2	E2	T		F2		E2	B2	E2	T	
E1							E1							E1						
p	p	p	p	p			p	p	p	p	p			p	p	p	p	p		

Tätä jokaisessa jaksossa toistuvaa tarvetta varten henkilöliikenneyksikössä on käytävissä seitsemän osa-aikaista työntekijää. Näiden työvuorojen lisäksi osa-aikaiset työntekijät tekevät esimerkiksi vuosilomien, arkipyhistä aiheutuvien vapaapäivien, koulutusten ja kokousten sekä äkillisten poissaolojen johdosta avoimiksi tulevat työvuorot. Kutakin kuuden viikon tasoittumisjakson työvuorolistaa suunniteltaessa osa-aikaisille työntekijöille jaetaan kyseisen työvuorolistan siinä vaiheessa tiedossa olevat avoimet työvuorot heidän käytettävyytensä mukaan.

4.5 Työvuorosuunnitelmamalli ryhmäkuljetuksiin ja yleiseen asiakaspalveluun

Ryhmäkuljetusten sekä Tuomi Logistiikan yleisen asiakaspalvelun tiimien muodostaminen perustuu siihen, että kahden jo tiimissä toimivan lisäksi kumpaankin tiimiin lisätään kolmas työntekijä. Asiakaspalvelutiimissä ei ole aiemmin ollut vastaavaa palveluneuvojaa eli tiimiä lähdetään vahvistamaan siten, että yksi kuljetustenohjauskeskuksen vastaavista palveluneuvojista siirtyy asiakaspalvelutiimiin. Tämä henkilö on työskennellyt useita vuosia asiakaspalvelun back up –puheluiden vastaanottajana, joten osaamista tiimin työhön on jo olemassa. Ryhmäkuljetustiimiin siirtyy kolmanneksi kuljetussihteeriksi yksi työntekijä kuljetustenohjauskeskuksesta.

Koska ryhmäkuljetuksissa ja Tuomi Logistiikan yleisessä asiakaspalvelussa toiminta-aika on arkipäivisin klo 7.00–16.00 ja kontaktit tulevat toiminta-aikana melko tasaisesti, pyritään työvuoroilla kattamaan toiminta-aika mahdollisimman laajasti. Taukoajat on suunniteltu porrastetusti. (Taulukko 8.)

Taulukko 8. Ryhmäkuljetusten ja yleisen asiakaspalvelun työvuorot.

Koodi	Vuoro	Tauko 1	Tauko 2	Tauko 3
J	7:00-14:45	9:00	11:00-11:30	12:45
K	7:30-15:15	9:30	11:30-12:00	13:15
L	8:15-16:00	10:15	12:00-12:30	14:00

Vuorokierto suunnitellaan siten, että työntekijä tekee aina viikon kerrallaan yhtä työvuoroa ja vuorokierto menee samaan suuntaan kullakin työntekijällä eli klo 7.00–14.45 viikon jälkeen tulee viikko klo 7.30–15.15. vuoroa ja sen jälkeen viikko klo 8.15–16.00 vuoroa (Taulukko 9). Vuorotyön on todettu olevan vähemmän kuormittavaa, silloin kun vuorot kiertävät eteenpäin, eli kun vuorot vaihtuvat myöhemmin alkaviin vuoroihin (Hakola 2007, 88).

Taulukko 9. Vuorokierto

	M	T	K	T	P	L	S	M	T	K	T	P	L	S	M	T	K	T	P	L	S
R1	J	J	J	J	J	V	V	K	K	K	K	K	V	V	L	L	L	L	L	V	V
R2	K	K	K	K	K	V	V	L	L	L	L	L	V	V	J	J	J	J	J	V	V
R3	L	L	L	L	L	V	V	J	J	J	J	J	V	V	K	K	K	K	K	V	V

Vuosilomien sekä mahdollisten äkillisten poissaolojen vuoksi kummassakin tiimissä saattaa olla töissä tilapäisesti vain kaksi työntekijää. Tällöin keskimääräinen työvuoro jätetään pois ja toinen työntekijöistä tekee klo 7.00 alkavan työvuoron ja toinen klo 16.00 päättyvän. Näin toiminta-aika saadaan katettua myös silloin kun resurssissa on vajausta.

5 TULOKSET

Tämän opinnäytetyöprosessin aikana henkilöliikenneyksikössä on toimittu kehittämissuunnitelman mukaisesti eli resurssia on sekä lisätty että kohdistettu havaitun tarpeen mukaiseksi. Sekä ryhmäkuljetusten että Tuomi Logistiikan yleisen asiakaspalvelun palvelutasot ovat parantuneet ja työn kuormittavuus on vähentynyt, kun molemmissa tiimeissä on nyt kolme kokoaikaista työntekijää. Molempien tiimien osalta voidaan myös arvioida haavoittuvuuden vähentyneen, sillä yhden työntekijän poissaolon aiheuttama tilapäinen resurssivaje on paremmin hallittavissa kahden työntekijän vuorojen muokkaamisella.

Työntekijät on jaettu tiimeihin suunnitelman mukaisesti. Tiimejä muodostettaessa otettiin huomioon työntekijöiden olemassa oleva osaaminen sekä kiinnostus tiimien erityisosaamisalueisiin. Jo tässä vaiheessa on voitu havaita positiivisia vaikutuksia tiimityöhön siirtymisessä. Esimerkiksi ajojärjestelyyn panostaminen on tuonut konkreettista hyötyä, koska tilauksia on saatu ohjattua sopimusautoille aiempaa enemmän.. Tästä sekä reittien järkevyydestä on myös saatu positiivista palautetta sopimusautoilta. Palveluliikenteeseen keskittynyt tiimi on puolestaan osallistunut tilaisuuksiin, joissa palveluliikennettä on esitelty asiakkaille ja lisäksi tiimin jäsenet käsittelevät palautteita ja tekevät laskutuksen avustavia tehtäviä. Yksilökuljetustiimin työskentely on käynnistynyt hieman muita tiimejä hitaammin, sillä tiimin kokoonpanossa on tapahtunut alkuvaiheessa jonkin verran muutoksia.

Ensimmäinen työvuorolista on suunniteltu tämän opinnäytetyön tuloksena syntyneen työvuoropohjamallin ja kiertotunnusten pohjalta. Käytännön työvuorosuunnittelua

tehdessä havaittiin muun muassa se, että valmis pohja sekä Titaniaan viedyt kiertotunnukset nopeuttavat työvuorolistan tekemistä merkittävästi. Työvuorosuunnittelu tehtiin käytännössä siten, että ensin vietiin työvuoropohjamalli kyseisen kuuden viikon tasoittumisjaksolle ja siihen sijoitettiin viikonlopun työvuorot erillisen viikonloppukierron mukaisina. Jaksoon ei osunut arkipyhiä tai muita perusresurssiin vaikuttavia juhlapäiviä tai tapahtumia. Seuraavaksi listaan vietiin vuosilomat, tiedossa oleva koulutuspäivä ja esimerkiksi palveluliikenteen tiimin jäsenille kaksi laskutuksen käsittelyyn varattua työpäivää. Työvuorot, jotka olivat työvuoropohjamallissa kyseisten päivien kohdalla, siirrettiin avoimiksi vuoroiksi. Avoimista vuoroista annettiin osa-aikaisille työntekijöille lista, johon he merkitsivät mitkä vuorot heidän olisi mahdollista tehdä. Vuorot jaettiin listan perusteella. Valmis työvuorolista pystyttiin antamaan työntekijöille tiedoksi normaalia hieman aikaisemmin, josta työntekijät antoivat positiivista palautetta. Työhyvinvoinnin kannalta on selkeästi merkitystä sillä, miten hyvissä ajoin työntekijät saavat tulevat työvuorot tietoonsa.

6 TOIMEKSIANTAJAN ARVIO

Opinnäytetyö on erinomainen esimerkki siitä, että tehdään työ, jolla on todellista merkitystä käytännön työelämän kannalta. Teoriaosassa on koostettu hyvin teoriaa tiimityöstä ja se tukee sitä, mitä käytännössäkin on esimiestyössä tehty. Jatkossa on kiinnitettävä huomiota tiimien itseohjautuvuuden tukemiseen. Opinnäytetyössä pohjatyö palveluun tulevien puheluiden ja muiden palveluun vaikuttavien tekijöiden ja työntekijätarpeen yhteensovittamisessa on tehty huolellisesti. Lisäksi on huomioitu hyvin tiimien erityisominaisuudet ja niistä aiheutuvat erilaiset tarpeet työvuorosuunnittelussa.

Työvuorosuunnittelussa on aiemmin ollut haasteena, että Titanian kiertotunnuksia ei ole saatu muokattua riittävän toimiviksi. Toisaalta se voi johtua myös työvuorosuunnittelun tekijän erinomaisista Excel-taidoista. Esimiehenä huoli on ollut, että isohkon yksikön työvuorosuunnittelu on ainoastaan yhden henkilön hallinnassa, näinhän ei saisi olla minkään ydintoiminnon osalta. Nyt selkeästi kirjatut perusteet takaavat sen,

että tarvittaessa työvuorosuunnittelun kykenee jatkossa ottamaan haltuunsa joku muukin henkilö tai yhtiön muillakin liiketoiminta-alueilla voidaan hyödyntää opinnäytetyöhön kirjattuja periaatteita.

7 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyöprojekti on kehittänyt työvuorosuunnittelun lisäksi myös opinnäytetyöntekijän omaa ammattitaitoa ja tuonut uusia näkemyksiä päivittäisen työn tekemiseen. Se, että työn teoriaosa käsitteli tiimityötä eikä työvuorosuunnittelun teknistä toteutusta, antoi hyvän ja tukevan pohjan prosessille. Työvuorosuunnittelua kehittäessä kun ei voida ottaa huomioon pelkästään määrällisiä tekijöitä vaan resurssien kohdentaminen myös laatutekijöiden perusteella on ehdottoman tärkeää.

Koska työvuorosuunnittelulla ja sen vaikutuksilla on suuri merkitys työntekijöiden sekä koko työyhteisön hyvinvointiin, olisi tämän opinnäytetyön tuloksena syntyneen työvuorosuunnitelmamallin vaikutuksia niihin mahdollista ja toivottavaa selvittää jatkotutkimuksella. Tällainen jatkotutkimus olisi mahdollista toteuttaa toimeksiantajan omana kehittämistoimintana, mutta toisaalta se voisi olla hyvä opinnäytetyön aihe esimerkiksi ammattikorkeakouluopiskelijalle.

Oman työn kehittämisen raportointi mahdollistaa työtapojen ja työvaiheiden kriittisen tutkiskelun. Kehittämiskohteita on löytynyt omasta tavasta tehdä työtä, mutta myös perusteista, joilla vuorotyötä toteutetaan. Tämä opinnäytetyö onkin toivottavasti vain yksi vaihe matkalla kohti entistä onnistuneempaa työvuorosuunnittelua. Toimeksiantaja on ollut koko prosessin ajan vahvasti tukemassa työskentelyä, mutta toisaalta mahdollistanut hyvin omatoimisen ja vapaan työskentelyn aiheen parissa. Tämä onkin ollut ensiarvoisen tärkeää oppimisen ja kehittymisen kannalta joten toimeksiantajani ja erityisesti lähiesimieheni ovat ansainneet lämpimät kiitokseni sekä opinnäytetyöprosessin että opintojen tukemisesta ja mahdollistamisesta.

LÄHTEET

Aaltonen, P., Koivula, A., Pankakoski, M., Teikari, V & Ventä, M. 2001. Tiimistä toimeen kuinka kirkastat tiimin tavoitteet ja luot mittariston sekä palautejärjestelmän. Otaniemi: Otamedia Oy.

Asiakaspalvelun menestystekijät –tutkimus 2013. 2013. Helsinki: SN4. Tutkimuksen johdantoesitys. Viitattu 6.11.2016. <http://spotidoc.com/doc/3532074/asiakaspalvelun-menestystekijät--tutkimus-2013---sn4>.

CGI:n www-sivut. 2016. Viitattu 6.11.2016. <http://www.cgi.fi>.

Hakola, T. 2007. Toimivat ja terveet työajat. 2. uud. p. Helsinki: Työterveyslaitos.

Huusko, Liisa. 2007. Työpaikkana tiimi - miten tiimi kasvaa vastuuseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hyttinen, Jukka. 2014 'Mistä syntyy menestyvä asiakaspalvelu'. Asma-blogi. 15.4.2014. Viitattu 6.11.2016. <http://www.asml.fi/blogi/mista-syntyy-menestyva-asiakaspalvelu/>.

Häkkinen, M. & Uski, A. 2006. Ratkaiseva yhteys –osaaminen yhteyskeskuksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus.

Julkisten ja hyvinvointialojen liiton www-sivut. 2016. Viitattu 6.11.2016. <http://www.jhl.fi>.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro. <http://verkkokirjahylly.talentum.fi.lillukka.samk.fi/teos/EABBIXGTFF>.

Kemi, K. 2016. 'Onko perinteisten hierarkkisten organisaatioiden aika ohi?'. Viitattu 6.11.2016. <http://www2.deloitte.com>.

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES) 2014–2016. 2014. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 6.11.2016. <http://verkkokirjahylly.talentum.fi.lillukka.samk.fi/teos/IACBFXJTFF>.

Länsisalmi, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 6.11.2016. <http://verkkokirjahylly.talentum.fi.lillukka.samk.fi/teos/CAJBIXGTFF>.

Nyberg, C. 2016. Arkkityypit tiimirooleissa. Kollega.fi – Verkkolehti työstä ja hyvinvoinnista. Viitattu 6.11.2016. <http://kollega.fi/2015/03/arkkityypit-tiimirooleissa>.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro. Viitattu 6.11.2016. <http://verkkokirjahylly.talentum.fi.lillukka.samk.fi/teos/13jo322179>.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum. Viitattu 6.11.2016. <http://verkkokirjahylly.talentum.fi/lillukka.samk.fi/teos/BAXBBXAUIGGG>.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun julkaisu. Viitattu 15.3.2016. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>.

Spiik, K-M, 2004. Tulokseen tiimityöllä. 1.-2. p. Vantaa: WSOY.

Sumkin, T., Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Viitattu 6.11.2016. <http://verkkokirjahylly.talentum.fi/lillukka.samk.fi/teos/CACBFXGTFF>.

Tuomi Logistiikka Oy:n www-sivut. Viitattu 15.4.2016. <http://www.tuomilogistiikka.fi>.

Työaikalaki. 1996. L 9.8.1996/605 muutoksineen.

Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 15.4.2016. <http://www.tyoterveyslaitos.fi>.

Työturvallisuuslaki. 2002. L 23.8.2002/738 muutoksineen.