



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

SATU TUORINIEMI

Työajanseurannan kehittäminen

Case Porin perusturva

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
KOULUTUSOHJELMA
2020

Tekijä(t) Tuoriniemi, Satu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Syyskuu 2020
	Sivumäärä 60	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Työajanseurannan kehittäminen. Case Porin perusturva		
Tutkinto-ohjelma Johtaminen ja palveluliiketoiminta		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää työajanseurantaa Porin perusturvassa. Opinnäytetyössä selvitettiin työajanseurannan nykytilaa sekä kehittämisen tarpeita esimiesnäkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa perehdyttiin henkilöstösuunnitteluun ja tietojärjestelmien rooliin henkilöstösuunnittelussa päivittäisen esimiestyön näkökulmasta. Lisäksi perehdyttiin työajanseurantaan ja sitä ohjaavaan lainsäädäntöön. Esimiestyötä tarkasteltiin teemoilla: esimiehen vastuut ja velvollisuudet, tasapuolisuuden toteuttaminen, ongelmiin puuttuminen ja työajanseurannan hyödyntäminen päivittäisessä henkilöstösuunnittelussa. Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin ja lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta. Tiedonkeruumenetelminä olivat kaksi kyselyä, dokumenttianalyysi ja avoin haastattelu. Ensimmäinen kysely toteutettiin valikoidulle esimiesjoukolla ja sillä haluttiin saada käsitys työajanseurannan nykytilasta organisaatiossa. Toinen kysely suunnattiin kaikille organisaatiossa esimiestyötä tekeville ja sillä haluttiin saada tietoa esimiesten tarpeista työajanseurannan kehittämiselle. Dokumenttianalyysin kohteena oli työajanseurantaan liittyvät organisaation ohjeet esimiehille. Haastattelukohteena oli toisen sote-organisaation esimies, ja haastattelulla haluttiin saada tietoa työajanseurannan kokemuksista esimiehen näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa kehittämis ehdotukset työajanseurannalle Porin perusturvassa. Yhteenvedona tuloksista voitiin todeta, että esimiehet toivoivat mahdollisuutta seurata kaikkien alaistensa työaika tasapuolisesti, mahdollisuutta oman työaikansa tehostamiseen, työvuorojen henkilöstövahvuuden reaaliaikaiseen seurantaan, sekä työajanseurannan integraatiota palkanmaksujärjestelmään. Opinnäytetyön tuloksista voitiin päätellä, että organisaatiossa on tarvetta yhtenäistää työajanseurantaa ottamalla käyttöön yksi järjestelmä koko organisaatiossa ja kehittämällä integraatiota muihin henkilöstötietojärjestelmiin.</p>		
<p>Asiasanat henkilöstösuunnittelu, työaika, esimiestyö</p>		

Author(s) Tuoriniemi, Satu	Type of Publication Master's thesis	Date September 2020
	Number of pages 60	Language of publication: finnish
Title of publication Developing the monitoring system of working hours. Case social and health care division of Pori		
Degree program Programme in Management and Service Business		
<p>The purpose of this thesis was to develop the working hours monitoring in Social and healthcare division of Pori. In this thesis examined the present state of working hours monitoring in Social and Healthcare division of Pori and needs for developing it from the manager's point of view.</p> <p>In theoretical part of the research orientated into human resource planning and role of human resource information technology in daily managerial work. Managerial work orientated in themes: manager's duties and responsibilities, implementing equality, intervening to problems and utilization of working hours monitoring in a daily human resource planning Research made by qualitative methods and the type of approach was case study. Data collection methods were two questionnaire surveys, document analysis and open interview. First questionnaire survey made to specific managers and the aim was to get understanding of the present state of working hours monitoring in the organization. Second questionnaire survey made to all of the managers and the aim was to get the information about managers' needs for developing of the working hours monitoring. Target of the document analysis were organisation's instructions of the working hours monitoring for the managers. Open interview was made to a manager from another social- and healthcare organization and the aim was to get the information about experiences of working hours monitoring from the managers point of view.</p> <p>The purpose of this thesis was to produce the suggestions of developing the working hours monitoring in Social and healthcare division of Pori. The summary of the results are, that mangers wish to have a possibility to monitor all of their workers working hours equally, possibility to improve efficiency of their own working time, possibility to a real time monitoring of the manpower in every working shift and working hours system integration to the payroll system. As a result were able to make a conclusion, that there is a need to unify working hours monitoring by taking in to use a one system for the whole organization and developing integration to other human resource information systems.</p>		
<u>Key words</u> human resource planning, working hours, managerial work		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET	7
2.1 Kohdeorganisaatio	7
2.2 Opinnäytetyön aiheen valinnan taustat	9
2.3 Opinnäytetyön merkitys organisaatiolle	9
2.4 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	11
2.5 Teoreettinen viitekehys	11
3 TUTKIMUSMENETELMÄT	12
3.1 Laadullinen ja määrällinen tutkimus	13
3.2 Lähestymistapa	14
3.3 Tiedonkeruumenetelmät.....	14
4 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TIETOJÄRJESTELMÄT HENKILÖSTÖSUUNNITTELUN TUKENA	17
4.1 Henkilöstösuunnittelu.....	18
4.2 Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät.....	20
4.3 Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmän hankinta	22
5 TYÖAJANSEURANTA	23
5.1 Työajanseurantaan vaikuttavat lait ja sopimukset	25
5.2 Työaika-asiakirjat	26
6 ESIMIESTYÖ	28
6.1 Esimiehen oikeudet ja velvollisuudet	29
6.2 Tasapuolisuuden toteuttaminen.....	31
6.3 Ongelmiin puuttuminen.....	32
6.4 Päivittäinen henkilöstösuunnittelu.....	33
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET	35
7.1 Aineiston kerääminen.....	36
7.2 Aineiston analysointi.....	37
7.3 Työajanseurannan nykytilakyselyn tulokset.....	39
7.4 Dokumenttianalyysin tulokset.....	42
7.5 Kyselyn tulokset.....	43
7.6 Haastattelun tulokset.....	48
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	51
8.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	55
8.2 Oma pohdinta	57
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Porin perusturvan johtoryhmä teki keväällä 2019 päätöksen laajentaa sähköisen työajanseurannan käyttöä organisaatiossa. Päätöksen lähtökohtana oli esimiesten työntekijöiltään saamaan palautteeseen perustunut toive työajanseurannan tasapuolisesta toteutumisesta organisaatiossa sekä toive saada käyttöön järjestelmä, josta olisi hyötyä käytännön esimiestyölle. Lähtötilanteessa organisaatiossa oli käytössä kolme erilaista toimintamallia työajanseurantaan.

Kauhanen (2018, 46) on tiivistänyt esimiehen käytännön vastuiksi oman yksikön toiminnan jatkuvan seurannan ja valvonnan, henkilöstön tasapuolisen kohtelun, nopean reagoinnin tilanteisiin ja epäkohtiin, palautteen nopean antamisen henkilöstölle sekä avoimen viestinnän.

Tässä opinnäytetyössä tuotetaan Porin perusturvalta saadun toimeksiannon mukaisesti työajanseurannan nykytilaselvitys sekä ehdotukset sähköisen työajanseurannan kehittämiselle Porin perusturvassa esimiestyön näkökulmasta.

Työn sähköistä valvontaa on Suomessa yleisesti tutkittu vähän, erityisesti esimiesnäkökulmasta tarkasteltuna. Mamia, Alvesalo-Kuusi, Kuokkanen ja Virtanen (2011, 52-54) ovat tutkimuksessaan todenneet, että työajanseuranta on käytännön tasolla ennen kaikkea hallinnon työväline. Heidän tutkimuksensa mukaan sähköisen työajanseurannan käyttöönottoa perustellaan usein työntekijöiden tasapuolisen kohtelun parantamisella, mutta sen merkitys esimiestyölle ja johtamiselle koetaan myös merkittäväksi. Sähköistä työnajanseurantaa voidaan hyödyntää, kun halutaan tehostaa organisaation työskentelyä ja tuottaa täsmällistä dataa päätöksenteon tueksi. Mamian ym. tutkimus on oikeastaan ainoa työn sähköisestä valvonnasta tehty laajempi tutkimus Suomessa.

Kansainvälisen tutkimustiedon hyödyntäminen suoraan suomalaiseen työelämän kehittämiseen on haasteellista, koska työ- ja toimintakulttuurit ovat erilaisia. Suomalainen työkuulttuuri perustuu paljolti luottamukseen, eivätkä työajanseurannan perimmäiset tavoitteet välttämättä ole samoja kuin muissa kulttuureissa.

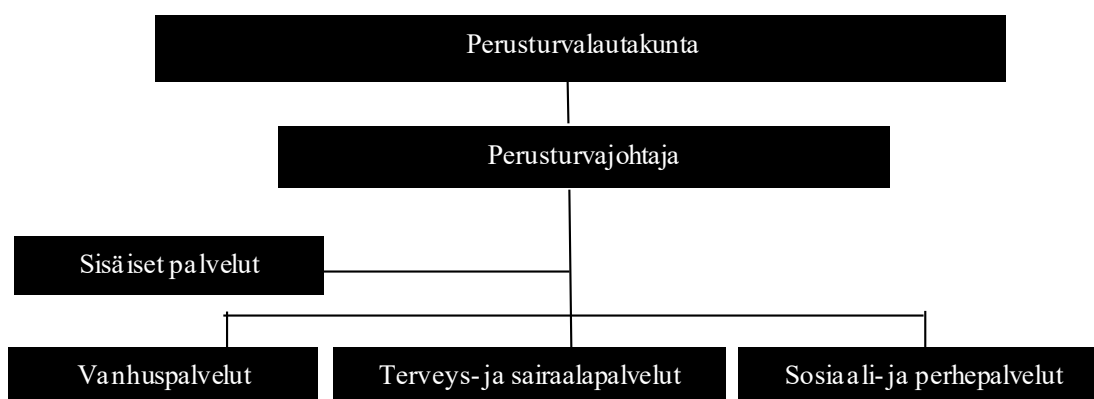
Valtakunnallisen sote-uudistuksen käynnistyttyä uudelleen syksyllä 2019, on avoinna, tulevatko Porin perusturvan toiminnot säilymään jatkossa Porin kaupungin toimintana. Porin kaupunki on käynnistänyt keväällä 2019 kaikkia toimialoja koskevan työajanseurannan kehittämisen, mutta perusturvan osalta päätökset tehdään sote-uudistushuomioiden. Tämän vuoksi on tärkeää, että perusturvalla on kokonaiskäsitys oman organisaationsa tarpeista työajanseurannalle sekä tietoa päätöksenteon tueksi.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

Tässä osassa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja ja toimeksianto sekä opinnäytetyön tavoitteet. Tämän jälkeen avataan tutkimuskysymykset sekä teoreettinen viitekehys, jonka ympärille opinnäytetyö rakentuu.

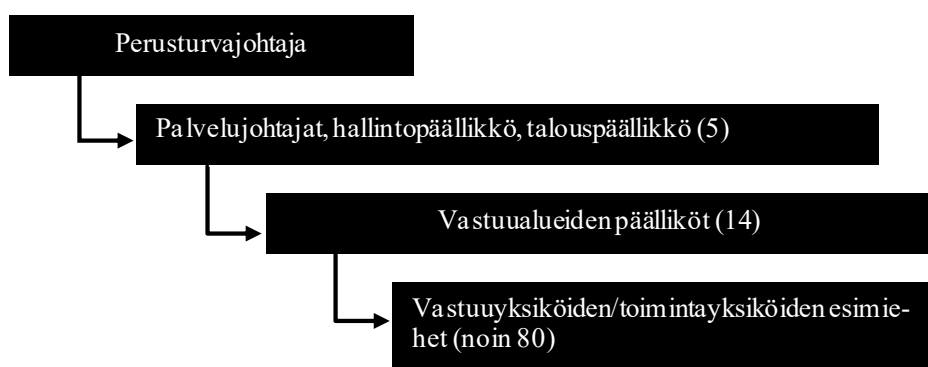
2.1 Kohdeorganisaatio

Porin perusturva on yksi Porin kaupungin viidestä toimialasta. Muut toimialat ovat konsernihallinnon toimiala, sivistystoimiala, tekninen toimiala ja ympäristö- ja lupapalvelut -toimiala. Porin perusturvan tehtävänä on järjestää kuntalaistensa koko elämänkaarensa aikana tarvitsemat sosiaali- ja terveyspalvelut. Porin perusturvan palvelujen piiriin kuuluu 105 000 kuntalaista, porilaisten lisäksi palvelujen piiriin kuuluvat Ulvilan kaupungin ja Merikarvian kunnan asukkaat. (Porin kaupungin www-sivut 2019.) Porin perusturvan organisaation (Kuvio 1) ylin päättävä elin on perusturvalautakunta, joka on osa Porin kaupungin poliittista organisaatiota. Käytännössä se vastaa perusturvan toimeenpanon valvonnasta ja tuloksellisuudesta. Perusturvajohtaja vastaa perusturvan toimialan toiminnasta. Hänen alaisuudessaan toimii kolme palvelualueita: sosiaali- ja perhepalvelut, terveys- ja sairaalapalvelut sekä vanhuspalvelut. Näiden lisäksi on tukipalveluita tuottava sisäiset palvelut. Palvelualueilla on palvelujohtajat, sekä sisäisissä palveluissa hallintopäällikkö ja talouspäällikkö, jotka yhdessä muodostavat perusturvan johtoryhmän ja vastaavat omien alueidensa kokonaistoiminnasta. (Porin perusturvan toimintasääntö, 23.8.2017, 3-7§.)



Kuvio 1. Porin perusturvan organisaatio

Esimiestyötä tekevät perusturvassa perusturvajohtajan ja palvelujohtajien, talouspäällikön ja hallintopäällikön lisäksi vastuualueiden päälliköt sekä vastuuyksiköiden ja toimintayksiköiden esimiehet. Vastuualueiden päälliköt johtavat oman vastuualueensa toimintaa palvelujohtajien alaisuudessa. Päällikoillä on palvelualueen mukaan eri ammattinimikkeitä, mm. alueylilääkäri, ylilääkäri, päällikkö ja hoitotyön suunnittelija. Vastuualueiden päälliköiden alaisuudessa toimivat vastuuyksiköiden ja toimintayksiköiden esimiehet. Heidän ammattinimikkeitään ovat mm. vanhuspalveluiden esimies ja osastonhoitaja. Yhteensä esimiestyötä tekeviä (Kuvio 2) on noin 100 henkeä.



Kuvio 2. Esimiestyötä tekevät Porin perusturvassa

Porin perusturvan vakituisen henkilöstön määrässä on vain pieniä vaihteluja vuosien välillä, 31.12.2018 perusturvassa työskenteli 2128 vakituista työntekijää (Taulukko 1). Keskeisimmät henkilöstöryhmät ovat lähihoitajat, sairaanhoitajat, terveydenhoitajat, sosiaaliohjaajat sekä eri nimikkeillä työskentelevät sosiaalityöntekijät ja lääkärit. (Porin perusturvan toimintakertomus 2017, 8).

Taulukko 1. Porin perusturvan vakituisen henkilöstön määrä (Lahtinen sähköposti 6.9.2019)

	31.12.2017	31.12.2018
Terveys- ja sairaalapalvelut	751	757
Sosiaali- ja perhepalvelut	397	395
Vanhuspalvelut	903	903
Sisäiset palvelut	72	73
YHTEENSÄ	2123	2128

Koska perusturvan tuottamat palvelut ovat lakisääteisiä, suurelle osalle työntekijöitä tulee palkata sijainen heidän poissaolojensa ajaksi. Tämän vuoksi perusturva työllistää vuosittain satoja sijaisia. Perusturvassa työskentelee myös työkokeilijoita, harjoittelijoita, määräaikaista projekti/hanketyöntekijöitä sekä siviilipalvelusta suorittavia henkilöitä.

2.2 Opinnäytetyön aiheen valinnan taustat

Osalla perusturvan esimiehistä on johdettavanaan useita yksiköitä eri kampuksilla. Osa työpisteistä on vain 1-2 hengen pisteitä. Työntekijät tekevät työtä myös asiakkaiden kodeissa sekä jonkun verran etätöinä. Lähiesimiehiltä on tullut organisaation johdolle säännöllisesti palautetta, että tasapuolisuuden toteutumiseksi työntekijät toivovat esimiesten seuraavan alaistensa työaika nykyistä paremmin. Lisäksi esimiehiltä tulee johdolle säännöllisesti palautetta, että heidän työmääränsä on suuri ja työaika menee rutiinitehtäviin, eivätkä he koe käytössä olevien työajanseurannan muotojen helpottavan heidän työtään. Tähän palautteeseen perustuen perusturvan johtoryhmä on päättänyt laajentaa sähköisen työajanseurannan käyttöä koko organisaatiossa.

Tällä hetkellä perusturvassa on käytössä kolme työajanseurannan järjestelmää. Kokonaiskuvaa siitä, mikä työajanseurannan muodoista missäkin yksikössä ja ammattiryhmillä on käytössä, ei organisaatiossa ole. Tämän vuoksi hallintopäälliköltä saatu toimeksianto tälle opinnäytetyölle sisältää myös työajanseurannan nykytilakartoituksen.

2.3 Opinnäytetyön merkitys organisaatiolle

Porin kaupunki on laatinut henkilöstöohjelman vuoteen 2025. Ohjelman painopisteet ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen ja työnantajakuva, henkilöstön osaamisen johtaminen sekä työhyvinvoinnin johtaminen. Henkilöstöohjelma on osa Porin strategian kokonaisuutta, jonka hyväksyy kaupunginvaltuusto. Henkilöstöohjelman mukaan esimiehen tehtävänä on luoda hyvät olosuhteet työn tekemiselle. Esimiehellä on merkittävät rooli myös työssä jaksamisessa. Esimiestyössä painotetaan henkilöstön yhdenvertaisuutta ja oikeudenmukaista kohtelua, henkilöstön kuuntelua ja osallisuuden mahdollistamista. (Porin kaupungin henkilöstöohjelma 2018, 3-5.) Tämä opinnäytetyö

hyödyttää organisaatiota niin, että työajanseurannan kehittämisessä voidaan ottaa huomioon esimiesten tarpeet, jotta he voivat toteuttaa esimiestyötään Porin kaupungin henkilöstöohjelman mukaisesti.

Porin kaupunki on käynnistänyt syksyllä 2018 organisaation työntekijöiden työpäiväkokemuksen uudistuksen. Tätä uudistusta vievät eteenpäin yhteistyössä Porin kaupungin ICT-, HR- ja viestintäyksiköt. (Porin kaupungin intranet Patarumpu 2019). Osana uudistusta on käynnistetty keväällä 2019 hanke mobiiliin työajanseurannan järjestämisestä, tuntikirjausten mahdollistamisesta ja tuntien kohdistamisesta eri kohteille. Kyseisen hankkeen tavoitteena ei ole työvoimanhallinnan integraatio palkanmaksujärjestelmään. Hanke on rajattu niin, että se koskee perusturvaa lukuun ottamatta kaikkia Porin kaupungin toimialoja. Hankkeen järjestelmäkilpailutuksessa ei tulla ottamaan huomioon perusturvan toiveita, mutta perusturvalle kirjataan optio mobiilijärjestelmän hankkimiselle. (Holmi sähköposti 13.2.2020.)

Tämän opinnäytetyön kehittämisehdotukset tuotetaan toimeksiannon mukaan perusturvan johtoryhmälle, joka tekee päätökset suunnitelman eteenpäin viemisestä. Suunnitelma tulee hyväksyttäväksi HR-yksikössä riippumatta siitä, jatkaako perusturva osana Porin kaupungin organisaatiota sote-uudistuksen toteutuessa. Vaihtoehto, että perusturvan toiminnot yhdistyvät sote-uudistuksen myötä jatkossa esimerkiksi Satakunnan sairaanhoitopiirin kanssa, tulee ottaa huomioon perusturvan työajanseuranta kehittäessä. Tämän opinnäytetyön tulosten avulla perusturva saa konkreettista tietoa esimiesten toivomista työajanseurannan ominaisuuksista oman päätöksentekonsa tueksi. Opinnäytetyössä ei kartoiteta erilaisia teknisiä järjestelmiä, koska tekniset kartoitukset on Porin organisaatiossa rajattu ICT-palveluiden tehtäväksi.

Kehittämistehtävän hyödynnettävyyttä voidaan konkreettisesti mitata sillä, miten kehittämisehdotukset huomioidaan työajanseurannan uudistamisessa. Tyytyväisyyttä voidaan mitata kyselyllä esimerkiksi puoli vuotta mahdolliseen uuteen toimintamalliin siirtymisen jälkeen. Tuotosta voidaan hyödyntää toimialalla laajemminkin sekä muilla toimialoilla, joissa on tarvetta saada tietoa työajanseurannan kehittämisen tueksi.

2.4 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössä tuotetaan kehittämishdotukset Porin perusturvan työajanseurantaan. Ehdotukset tuotetaan esimiestyön näkökulmasta. Ehdotukset kootaan niin, että ne kattavat sekä työajanseurannan ominaisuudet että työajanseurantajärjestelmän käyttöönotossa tai laajenuksessa huomioitavat asiat. Kehittämisen tueksi opinnäytetyössä kartoitetaan työajanseurannan nykytilaa organisaatiossa.

Työn päätutkimuskysymys on:

- Miten työajanseurantaa voidaan kehittää esimiestyön näkökulmasta kohdeorganisaatiossa?

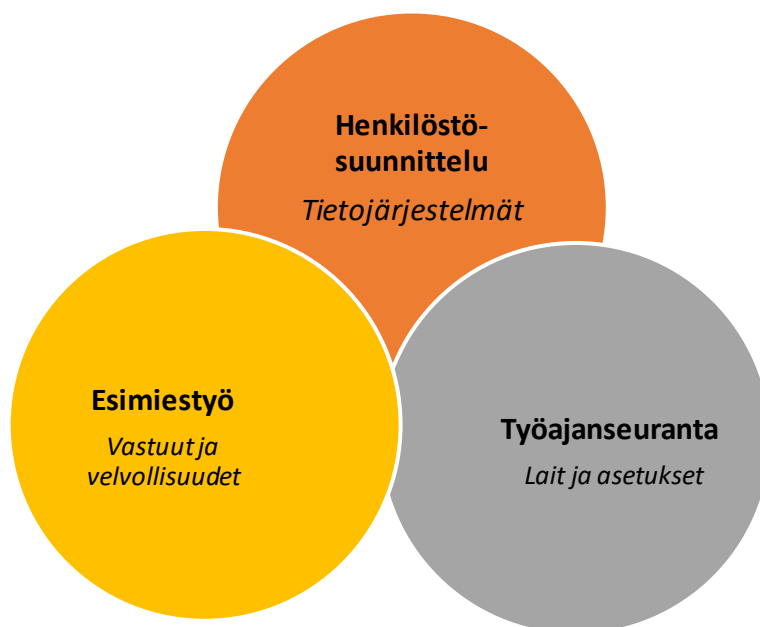
Tarkentavia tutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitkä asiat työajanseurannassa ovat esimiehille oman työnsä kannalta tärkeitä?
- Miten esimiehet voivat hyödyntää työajanseurantaa omassa työssään?
- Mitä ominaisuuksia esimiehet toivovat työajanseurannan ohjelmistolta?
- Mitä mahdollisen uuden työajanseurantajärjestelmän käyttöönotossa tulisi esimiesten mielestä huomioida?

2.5 Teorettinen viitekehys

Opinnäytetyön tavoitteen saavuttamisen edellytys on aihealueen tunteminen ja näkökulman löytäminen. Olemassa olevaa teoriaa, johon kehittäminen nojautuu, kutsutaan teoreettiseksi viitekehyyksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 34.)

Keskeisiä käsitteitä opinnäytetyössä ovat esimiestyö ja työajanseuranta. Teorettinen viitekehys (Kuvio 3) kohdentuu henkilöstösuunnitteluun päivittäisen esimiestyön näkökulmasta, henkilöstötietojärjestelmien merkitykseen henkilöstösuunnittelussa sekä esimiestyön vastuisiin ja velvollisuuksiin, jotka tulee ottaa huomioon työajanseurantaa kehitettäessä. Työajanseurantaa ohjaavat lait ja asetukset kuuluvat osana työajanseurannan tietoperustaan, koska ne muodostavat lainsäädännölliset puitteet aiheen tarkasteluun.



Kuvio 3. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Viitekehysten aihepiirejä sovelletaan tässä opinnäytetyössä koko prosessin ajan. Aihepiirejä tarkastellaan myös siitä näkökulmasta, miten kehittämissuhteet tukevat kohdeorganisaation henkilöstöohjelmaa.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämä opinnäytetyö on ensisijaisesti laadullinen tutkimus. Lähestymistapana on tapaustutkimus. Työn tiedonkeruumenetelminä ovat kysely, dokumenttianalyysi ja haastattelu. Tutkimuksessa on myös määrällisen tutkimuksen piirteitä, koska yhtenä tiedonkeruumenetelmänä käytetään kyselyä, joka voidaan nähdä määrällisenä tutkimusmenetelmänä (Ojasalo ym. 2015, 55).

3.1 Laadullinen ja määrällinen tutkimus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun kohteena ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164.) Pitkäranta (2014, 8-13) on todennut, että kvalitatiivisen tutkimuksen tehtävä on lisätä ymmärrystä, mahdollistaa erilaisia tulkin-toja, antaa asioille merkityksiä ja tuottaa erilaisia mallinnuksia.

Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen, koska sen avulla voidaan selvittää kohderyhmän tarpeet ja odotukset. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi?, miten?, millainen? Se painottuu usein tulevaisuuteen, koska sen avulla parannetaan, kehitetään tai uudistetaan tutkittavaa kohdetta. (Pitkäranta 2014, 13, Heikkilä 2014, 15.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään keräämään aineistoa, mikä mahdollistaa monenlaisen tarkastelun ja sen tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen, selittäminen, tulkinta ja usein myös mallintaminen ja soveltaminen. (Alasuutari, 2011, Pitkäranta 2014, 32.)

Määrälliselle eli kvantitatiiviselle tutkimukselle on keskeistä johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teorit, käsitteiden määrittely, tutkittavien henkilöiden valinta, havaintoaineiston soveltuminen määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen sekä aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Vaikka kvantitatiivinen tutkimus käsittelee numeroita ja kvalitatiivinen merkityksiä, ne eivät ole kilpailevia suuntauksia. Suuntauksat täydentävät toisiaan, koska numerot ja merkitykset ovat toisistaan riippuvaisia. (Hirsjärvi ym. 2009, 137-140.) Kananen (2015, 95-96) on todennut, että määrällinen tutkimus on hyödyllinen, kun halutaan suurelta joukolta ihmisiä vastauksia rajattuun tutkimusongelmaan.

3.2 Lähestymistapa

Opinnäytetyön lähestymistapana on tapaustutkimus. Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin Miten? ja Miksi? (Ojasalo ym. 2015, 52-55.)

Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteita on vähän, esimerkiksi yksi organisaatio. Tässä opinnäytetyössä tutkittava tapaus on Porin perusturvan työajanseuranta. Kehittämistyössä tutkimuksen kohde valitaan työelämän käytännön tarpeesta. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että aineistoa kerätään monenlaisilla menetelmillä. (Ojasalo ym. 2015, 53.)

Tapaustutkimus on käytännön havainnointiin perustuva tutkimus, eikä se pyri edustamaan yleistettävyyttä. Tutkittava tapaus on ainutkertainen ja sen ymmärtäminen on tärkeää kehittämisen mahdollistamiseksi. Tapaustutkimuksella pyritään saamaan suppeasta kohteesta paljon yksityiskohtaista tietoa rajatulla aineistomassalla. Näin voidaan saada esiin oleellisia tekijöitä, prosesseja ja vuorovaikutussuhteita. (Pitkäranta 2014, 29-30.) Koska opinnäytetyön tavoitteena on saada kehittämisehdotuksia organisaation käyttöön, tapaustutkimus on sille hyvä lähestymistapa. Jotta tutkimuksen kohdetta voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti, käytetään useampaa tiedonkeruumenetelmää.

3.3 Tiedonkeruumenetelmät

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat Tuomen & Sarajärven (2009, 71) mukaan haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Menetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti tai eri tavoin yhdistettynä, riippuen tutkittavasta ongelmasta ja tutkimusresursseista. Tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelminä ovat kysely, dokumenttianalyysi sekä avoin haastattelu.

Kyselyn avulla saadaan tietoa aiheesta, joka tunnetaan jo hyvin, mutta halutaan varmistua sen paikkansa pitävyydestä. Kysely sopii hyvin esimerkiksi lähtötilanteen selvittämiseen. Kyselyssä kysytään yleensä samaa asiaa samalla tavalla isolta joukolta ja sillä saadaan paljon numeroihin perustuvia tuloksia. (Ojasalo ym. 2015, 40.)

Kyselyn etuina ovat nopeus, tehokkuus ja mahdollisuus tavoittaa paljon henkilöitä. Kysely voidaan toteuttaa henkilökohtaisilla käyntikyselyillä, puhelimitse, internetin välityksellä, postitse lähetettävillä lomakkeilla tai sähköisenä kyselynä. Tutkijan tulee aina pohtia, mikä tiedonkeruun vaihtoehto antaa luotettavimman tuloksen. Esimerkiksi arkaluonteisiin kysymyksiin annetut vastaukset saattavat vääristyä henkilökohtaisessa kontaktissa esitettyinä. Kyselyn haittana voidaan pitää sitä, ettei voida varmistua, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, eli ovatko he pyrkineet vastaamaan rehellisesti. Varmuutta ei myöskään ole siitä, miten onnistuneita vastausvaihtoehtot ovat ja kuinka perehtyneitä vastaajat ovat aiheeseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 195., Ojasalo ym. 2015, 121.)

Kyselylomakkeen suunnittelussa tulee kiinnittää huomiota siihen, että kysytään vain kysymyksiä, joihin tarvitaan tietoa. Lomakkeen suunnitteluun kannattaa ryhtyä vasta kohdeilmioon perehtymisen jälkeen, jotta mitään olennaista ei jää kysymättä. Kysymysten tulee olla selkeitä, lyhyitä, yksiselitteisiä ja niissä tulee aina olla mahdollisuus vastata ”ei mielipidettä”. Kysely ei myöskään saa olla liian pitkä, koska pitkä kysely heikentää vastaamishalua. Lomake tulisi myös aina testata ennen sen käyttöönottoa. Kyselyn tulee aina sisältää myös saatekirje, jossa kerrotaan tutkimuksen tarkoituksesta ja tarpeellisuudesta, tekijä ja kohderyhmä, aineiston käsittely, palautuspäivämäärä, etukäteiskiitos sekä tekijän nimi ja yhteystiedot. Saatekirjeen perusteella kohde päättää, osallistuuko hän tutkimukseen, joten se on tärkeä dokumentti kyselyssä. (Hirsjärvi ym. 2009, 202, Ojasalo ym. 2015, 131 - 133.)

Opinnäytetyössä tehdään kaksi kyselyä. Ensimmäisen, vastuualueiden 32 esimiehelle suunnattavan kyselyn tavoitteena on saada käsitys työajanseurannan nykytilasta Porin perusturvassa niin, että kultakin alueelta tulee yksi vastaus. Kysely toteutetaan monivalintakysymyksinä, jotka tuottavat aineistoa, joka sopii myös numeeriseen mittamiseen. Kysely toteutetaan sähköisenä Webropol-kyselynä ja kyselylomake testataan ennen kyselyn julkaisua yhdellä esimiehellä.

Toinen kysely suunnataan kaikille (noin 100 henkilöä) Porin perusturvassa esimiestyötä tekeville ja sen tarkoituksena on selvittää esimiesten kokemuksia työajanseurannasta sekä heidän toiveitaan työajanseurannan kehittämiseksi. Tässä kyselyssä on sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Kysely toteutetaan sähköisenä Webropol-kyselynä. Myös tämä kyselylomake testataan ennen kyselyn julkaisua yhdellä esimiehellä.

Kyselyt toteutetaan sähköisinä, koska näin taataan vastaajille mahdollisuus vastata anonyymisti. Tutkimuksen tekijä tuntee vastaajista suuren osan, joten henkilökohtaisesti toteutettu kysely saattaisi vääristää vastauksia. Erityisesti toisen kyselyn kohdalla, jossa kysytään kokemuksista ja toiveista, halutaan varmistaa, ettei henkilökohtainen kontakti vaikuta vastauksiin.

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta (Ojasalo ym. 2015, 136). Dokumenttianalyysin avulla pyritään ymmärtämään toimijoita heidän itse tuottamien materiaalien avulla. Työelämässä tuotetut viralliset dokumentit (esim. vuosikertomukset, tilastot, tiedotteet, käsikirjat) sisältävät usein hyvin monenlaista, käyttökelpoista tietoa kehittämisen kohteesta. Dokumenttianalyysiä käytetään yleensä yhdistettynä muihin tiedonkeruumenetelmiin, jolloin sen avulla saadaan lisänäkökulmia kehitettävään asiaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 212, Ojasalo ym. 2015, 43.)

Kokonaiskuvan saamiseksi nykyisestä työajanseurannasta, kerätään dokumentoituja tietoa Porin kaupungin organisaation nykyisistä työajanseurannan ohjeistuksista, kirjatuista linjauksista ym. aiheeseen esimiestyön näkökulmasta liittyvästä materiaalista. Toimialat eivät voi itse tuottaa HR-käytäntöjen ohjeistuksia, vaan organisaation ohjeistukset tuotetaan HR-yksikön toimesta.

Haastattelut ovat olleet kvalitatiivisessa tutkimuksessa perinteisesti päämenetelmänä. Kun tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin, on haastattelu hyvä vaihtoehto. Haastattelun etuna voidaan nähdä joustavuus, koska haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, selventää kysymystä ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. (Hirsjärvi ym. 2009, 205, Tuomi ym. 2009, 73.)

Avoin haastattelu on joustavin haastattelun menetelmä ja muistuttaa enemmän keskustelua kuin haastattelua. Avoin haastattelu vaatii aikaa ja haastattelijan tulee osata tulkita ja viedä keskustelua eteenpäin. (Ojasalo ym. 2015, 41.) Tuomi ym. (2009, 73) näkevät etuna sen, että kysymysten esittämisjärjestystä voidaan vaihtaa tarpeen mukaan. Tutkijan tehtävänä on pitää avoin haastattelu aiheessa, mutta antaa haastateltavan puhua vapaasti. Koska haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta, on hyvä antaa haastattelukysymykset tai aiheet haastateltavalle etukäteen tutustuttavaksi.

Opinnäytetyössä tuotettavissa kehittämissuunnitelmissa tulee ottaa huomioon myös vaihtoehto Porin perusturvan toimintojen yhdistymisestä tulevaisuudessa Satakunnan sairaanhoitopiirin kanssa samaan organisaatioon. Satakunnan sairaanhoitopiiri toteutti sähköisen työajanseurannan laajennuksen vuonna 2017. Koska tutkimuksessa halutaan tietoa työajanseurannasta esimiesnäkökulmasta, toteutetaan avoin haastattelu yhdelle Satakunnan sairaanhoitopiirin esimiestyötä tekeväälle henkilölle yksilohaastatteluna.

4 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TIETOJÄRJESTELMÄT HENKILÖSTÖSUUNNITTELUN TUKENA

Henkilöstösuunnittelu kuuluu yhtenä osana henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuuteen. Henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla organisaatio huolehtii siitä, että sillä on riittävästi oikeanlaista, osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä. Henkilöstöprosessien ja -käytäntöjen ylläpito ja kehittäminen ovat keskeinen osa tätä kokonaisuutta. Tähän kuuluvat henkilöstösuunnittelun lisäksi mm. rekrytointi ja perehdyttäminen, palkitseminen, suoriutumisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen, varahenkilö- ja seuraajasuunnittelu, henkilöstövähennysten ja -siirtojen hoitaminen, henkilöstön osallistamiskäytännöt ja sisäinen viestintä. Lisäksi tähän kokonaisuuteen kuuluu varsinainen henkilöstöhallinto eli lakisääteisten

henkilöstöasioiden hoitaminen. Näitä ovat työntekijätietojen ylläpito, henkilöstö koskeva raportointi viranomaisille, työsopimukset ja palkanlaskenta. (Viitala & Jylhä 2019, 266-268.)

4.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu tarkoittaa henkilöstöressurssien suunnittelua. Sen tavoitteena on ennakoida toiminnan edellyttämää henkilöstömäärää- ja kustannuksia sekä turvata organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta riittävä osaaminen. Näin organisaatio turvaa toimintansa jatkuvuuden. Henkilöstösuunnittelun avulla voidaan myös nähdä, onko tarvetta järjestää tehtäviä uudelleen. Työvoiman tarpeen tarkka määrittely on yleensä organisaatiolle haasteellisempaa kuin esim. laitteistojen ja materiaalin tarpeen määrittely. Henkilöstösuunnittelussa pyritään hyödyntämään menneisyyden ja nykyhetken tietoja tulevaisuuden elementtien ennustamiseen. Pitkällä aikavälillä henkilöstösuunnittelun haasteena on arvaamattomuus ja yllätyksellisyys. Maailma muuttuu organisaatiosta riippumattomista syistä, joilla voi olla suuria vaikutuksia taloudellisiin tai muihin resursseihin. (Helsilä & Salojärvi 2009 123., Viitala ym. 2019, 272., Fahed-Shrei 2018.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään lyhyen aikavälin henkilöstösuunnitteluun päivittäisen esimiestyön näkökulmasta, erityisesti siihen miten esimies voi hyödyntää työajanseurannasta saatavia henkilöstövahvuuden toteumatietoja omassa työssään.

Julkisen sektorin henkilöstösuunnittelu eroaa yritysten henkilöstösuunnittelusta siten, että kysyntä ei ole määräävä tekijä, vaan suunnitteluun vaikuttavat eniten annetut taloudelliset ja henkiset voimavarat. Henkilöstösuunnittelu voidaan teoriassa jakaa määrälliseen ja laadulliseen suunnitteluun. Käytännössä se käsittää kuitenkin samanaikaisesti molemmat osa-alueet, sillä henkilöstön määrän ja laadun voidaan katsoa liittyvän kiinteästi toisiinsa. (Kauhanen 2012, 63-64.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa päivittäiseen henkilöstösuunnitteluun vaikuttaa sairaaloiden osastoilla sekä tehostetussa palveluasumisessa organisaation määrittelemä

henkilöstömitoitus, joka määrittelee henkilöstön vähimmäismäärän suhteessa hoidettavien määrään. Tämä mitoitus koskee välittömään potilastyöhön osallistuvia, koulutettuja työntekijöitä. Vanhusten tehostetun hoivan henkilöstömitoitusta on lisäksi ohjannut tähän asti vanhuspäätös ja laatusuositus. Vanhuspäätöksessä on maininta henkilöstön määrästä, koulutuksesta ja tehtävärakenteesta. Suositusten mukaan henkilöstön toteutunut vähimmäismitoitus tehostetun palveluasumisen toimintayksiköissä julkisella sektorilla tulee olla vähintään 0,50 eli viisi hoitajaa kymmentä hoidettavaa kohden. (Vanhuspäätös 28.12.2012/980, 3 luku 20§, STM laatusuositus 2017, 22.) Porin perusturvan sairaalapalveluissa henkilöstömitoitus on 0,75 ja tehostetussa palveluasumisessa 0,6. Sairaaloiden osastojen henkilöstömitoitus vaihtelee yksikön hoidon vaativuuden mukaan, joten osassa yksiköitä mitoitus voi olla minimiä suurempi. Mitoitukseen lasketaan sairaanhoitajat, lähihoitajat ja kuntoutusohjaajat. Vammaispalveluissa sekä kotihoidossa henkilöstöresurssi määräytyy asiakkaan henkilökohtaisen palvelutarpeen arvion mukaan.

Vanhusten tehostetun hoivan henkilöstömitoitus tullaan kirjaamaan lakiin niin, että 1.8.2020 jokaisessa tehostetun palveluasumisen (ja siihen verrattavan) yksikön henkilöstömitoitus on oltava vähintään 0,5. Tämä lakiin kirjattava muutos ei tule vaikuttamaan Porin perusturvan tehostetun palveluasumisen mitoitukseen, koska se on jo tällä hetkellä tuota korkeampi. 1.4.2023 näiden yksiköiden henkilöstömitoitus on oltava vähintään 0,7 eli seitsemän hoitajaa kymmentä hoidettavaa kohden. (Superliiton www-sivut 2020.) Tämä lain muutos tulee ottaa huomioon myös Porin perusturvassa.

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira määrää, että jokaisen sosiaali- ja terveysalan työnantajan tulee tehdä ja ylläpitää omavalvontasuunnitelmaa. Siihen kirjataan kaikki keskeiset toimenpiteet, joilla palvelun tuottajat itse valvovat toimintayksikköjään, henkilökunnan toimintaa sekä tuottamisensa palvelujen laatua. Tähän suunnitelmaan on kirjattu myös kuvaus henkilöstöstä. Valvira valvoo yksiköiden toimintaa yhteistyössä aluehallintovirastojen kanssa. Aluehallintovirasto huolehtii myös työsuojelutarkastuksista. (Valviran www-sivut 2020., Aluehallintoviraston www-sivut 2020.) Yksiköiden esimiesten vastuulla on omavalvontasuunnitelman ajan tasalla pitäminen. Aluehallintoviraston tai Valviran pyytäessä esimiehen on pystyttävä jälkikäteenkin todistamaan henkilöstön rakenteen ja määrän todellinen toteutuminen jokaisessa työvuorossa. Tässä ei riitä siis pelkästään suunnitelma, vaan

myös toteuma pitää pystyä todistamaan. Tarvittaessa esimiehen pitää pystyä esittämään henkilöstömitoitus myös reaaliajassa, mikäli valvova viranomainen sitä pyytää.

Henkilöstöhallinnon tehtävänä on kehittää, toteuttaa ja koordinoida henkilöstöjohtamiseen liittyviä käytäntöjä, ja tukea näin organisaation tavoitteiden saavuttamista. Esimiehen tehtävänä on huolehtia työn tavoitteiden saavuttamisesta, henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta. Parhaaseen lopputulokseen päästään näiden toimijoiden sekä myös työntekijöiden osaamista yhdistämällä. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 9-11, 94.)

4.2 Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät

Jotta henkilöstövoimavaroja voidaan ylipäätään suunnitella, organisaation johto ja esimiehet tarvitsevat paljon ajantasaista ja monipuolista tietoa henkilöstöstä. Tätä määrällistä sekä laadullista tietoa tuottavat henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät. (Kauhanen 2012, 37 - 40.) Pienemmissä organisaatioissa henkilöstösuunnittelun avuksi riittävät useimmiten palkkahallinnosta saatavat tiedot, mutta suurissa organisaatioissa tiedon hallinnan edellytys on keskitetty tietokanta, josta voidaan tarpeen mukaan hankkia johdon ja esimiesten tarvitsemat raportit. (Kauhanen 2012, 63.)

Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä on suunniteltu sellaisen tiedon keräämiseen, tallentamiseen, ylläpitämiseen ja tilastointiin, jonka avulla organisaatio saa tarvitsemansa tiedon henkilöstövoimavaroistaan, henkilökunnan toiminnasta ja yksikkökohtaisista tunnusluvuista. Tietojärjestelmän tulee mahdollistaa kolme merkittävää prosessia: tiedon kerääminen järjestelmään, tiedon ylläpitäminen järjestelmässä ja tiedon käsittely sellaiseen muotoon, joka hyödyttää sitä tarvitsevaa henkilöä/tahoa. (Sarma 2008, 435.)

Fahed-Shrei (2018) näkee tietojärjestelmien ominaisuuksissa kaksi erilaista tavoitetta: niillä voidaan todentaa työntekijöiden kehittymistä ja niiden avulla voidaan tallentaa länsäolotiedot ja palkanmaksutiedot. Tietojärjestelmän avulla voidaan toteuttaa itsestään useita henkilöstösuunnittelun tehtäviä, joka tekee siitä merkittävän työkalun ajan ja vaivan säästämiseksi.

Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmien tarjoamat mahdollisuudet, käyttötavat ja tietosisällöt ovat nykyään monipuolisia. Organisaation ylin johto tarvitsee erilaista tietoa suunnittelunsa pohjaksi kuin linjajohto ja henkilöstöosasto. Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmien on kuitenkin kyettävä palvelemaan näiden kaikkien sisäisten asiakasryhmien hyvinkin erilaisia tarpeita. Nykyaikaiset tietotekniset ratkaisut mahdollistavat henkilöstövoimavarojen johtamisen reaaliaikaisesti niin, että tietoja voidaan hyödyntää aina strategisesta suunnittelusta jokapäiväisiin johtamistilanteisiin. (Kauhanen 2012, 37.)

KT Kuntatyönantajat toteutti vuosina 2012-2014 Kunta HR 2017 -ohjelman, jolla karotettiin henkilöstöjohtamisen tulevaisuutta. Ohjelmassa oli mukana 23 kuntaa, mukaan lukien Pori. Ohjelmassa teetettiin kysely kunnille ja verrattiin näitä vastauksia kyseisten kuntien henkilöstökertomuksiin. Tulosten mukaan kuntien henkilöstötiedolla johtamista vaikeuttavat edelleen monet tekijät, esimerkkeinä yhtenäisten henkilöstötietojärjestelmien puuttuminen sekä se, etteivät käytössä olevat järjestelmät keskustele keskenään. Selkeät henkilöstötiedon vakioraportit puuttuvat eikä henkilöstötietojärjestelmistä saada tarpeellista tietoa tai tiedon luotettavuus on heikkoa. Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen on kyselyyn osallistuneissa kunnissa kuitenkin aktiivista. (Salomaa 2015, 20.)

Kunta HR 2017- ohjelman raportissa myös todetaan, että tietojärjestelmien uudistamisen myötä esimiesten hallinnollinen työ tulee sähköistymään: ohjeet, työlomakkeet, henkilöstötiedot ja raportointi siirtyvät osaksi kunnan tiedolla johtamista. Tietojärjestelmien käyttöönotto vähentää osaltaan hallinnollista työtä, se kuitenkin edellyttää jatkuvaa itsensä kehittämistä ja oppimisen tukea. (Salomaa 2015, 22.)

Tietojärjestelmistä saatava määrällinen tieto käsittää sekä volyymitietoa, kuten henkilöstömäärän ja poissaolot että taloudellista tietoa, kuten palkkakustannukset. Tärkeintä on kuitenkin se, että tietokannasta voidaan tarpeen mukaan tuottaa oikea-aikaisesti ja kohtuullisin kustannuksin erilaisia reaaliaikaisia raportteja. Rutiiniraportteja voivat olla esimerkiksi kuukausiraportit henkilöstömääristä, palkoista, poissaoloista sekä ennalta määritellyt poikkeamaraportit, esimerkiksi poikkeuksellisen suuresta ylitöiden

määrästä. Näiden lisäksi tietojärjestelmästä tulee voida tuottaa erillisiä raportteja organisaation jonkun päätöksentekijän toimeksiannosta. (Kauhanen 2012, 39-40.)

Jos organisaatio tekee henkilöstötilinpäätöksen, henkilöstöraportin tai -kertomuksen tai vastaavan, siihen tarvittavat tiedot olisi tarkoituksenmukaista saada henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmästä. Nämä tiedot ovat pääosin luottamuksellisia, ja siten järjestelmää luotaessa ja käyttöönotettaessa on määriteltävä, kenellä on oikeus saada tai katsoa mitään tietoa ja kenellä on oikeus muuttaa niitä. Yleensä kullekin esimiehelle annetaan oikeus nähdä omia alaisiaan koskevia tietoja. (Kauhanen 2012, 39-40.)

4.3 Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmän hankinta

Organisaatiolla on neljä eri vaihtoehtoa hankkia tarvitsemansa henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä:

1. luoda oma organisaatiokohtainen tietojärjestelmä joko omin voimin tai ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla.
 2. ostaa valmis ohjelmisto ja ottaa se käyttöön
 3. ostaa valmis ohjelmisto ja räätälöidä se ohjelmistotoimittajan kanssa organisaation nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin
 4. ostaa tietojärjestelmän käyttöpalvelu ulkopuoliselta palveluorganisaatiolta.
- (Kauhanen 2012, 40.)

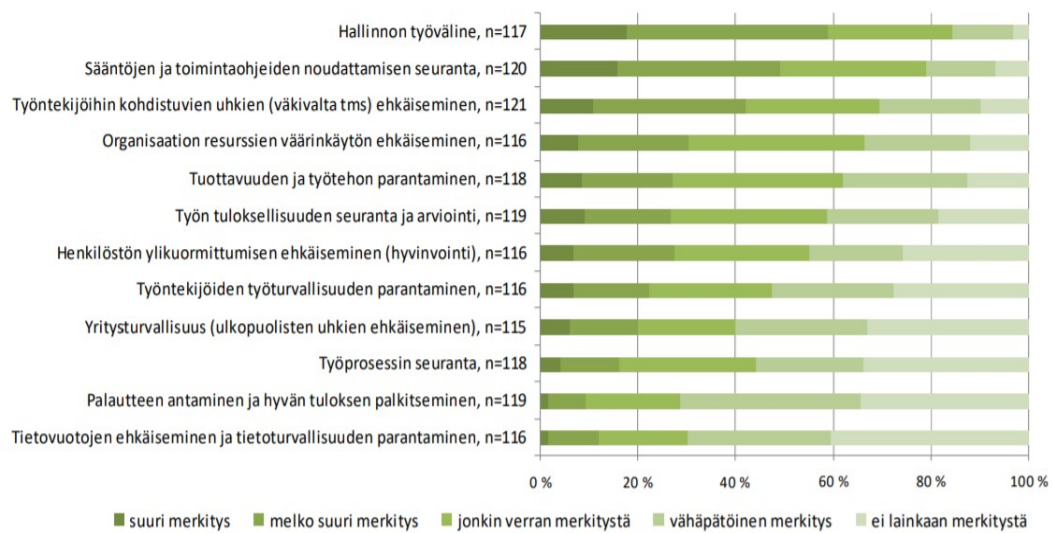
Tietojärjestelmä itsessään ei ratkaise esim. tuottavuusongelmia, vaan se mahdollistaa kehittymisen ja useinkin edellyttää uusia toimintatapoja. Tietojärjestelmäinvestoinnit onnistuvat toiminnallisesti ja taloudellisesti silloin, kun ne ovat osa toisiaan tukevia organisaatiomuutoksia. (Kauhanen 2018, 77, Kauhanen 2012, 37-40.). Kesti (2014, 84) näkee henkilöstövoimavarojen kehittämisessä tärkeäksi ottaa henkilöstö mukaan kehittämiseen ja toteutukseen. IT-järjestelmien käyttöönotossa painotus tulee Kestin mukaan olla siinä, että järjestelmä palvelee organisaation tarpeita. Fahed-Shrei (2018) korostaa myös sitä, että yhden järjestelmän valinnan ei pitäisi estää toisen järjestelmän valintaa.

5 TYÖAJANSEURANTA

Mamia ym. (2011, 52-55) ovat tutkineet työn elektronista valvontaa Suomessa. Tutkimuksen mukaan sähköinen työajanseurantajärjestelmä mahdollistaa parhaimmillaan esimerkiksi liukuvan työajan, työaikajoustojen ja työaikapankkien käytön, takaa tasa-puolisuuden ja vähentää työpaikan ilmapiirille haitallista toisten läsnäolon kyttäämistä.

Tutkimuksessa nousi esiin, että toimipaikkojen johdon näkemyksen mukaan (Kuvio 4) työajan seurantajärjestelmä on ennen muuta hallinnon työväline, joka helpottaa muun muassa palkanmaksua. Sillä nähdään olevan huomattava merkitys johtamisen ja esimiestyön valvontatyökaluna, jolla pyritään tehostamaan organisaation työskentelyä ja sen avulla voidaan tarkkailla työn määrää sekä läsnäoloa sovittuina aikoina. Sähköinen työajanseuranta mahdollistaa myös tehokkaan työvuorosuunnittelun. (Mamia ym. 2011, 52-55.)

Organisaation resurssien väärinkäytön ehkäisemisessä työajan seurantajärjestelmällä nähdään olevan vähintään jonkin verran merkitystä kahdessa kolmesta toimipaikasta (66 %). Työajan seurantajärjestelmä palvelee toimipaikkojen johdon näkemysten mukaan myös henkilöstön etua. Sillä on huomattava merkitys työntekijöihin kohdistuvien ulkopuolisten uhkien ehkäisemisessä (vähintään jonkin verran merkitystä 69 % toimipaikoista), henkilöstön ylikuormittumisen ehkäisemisessä (55 %) sekä työturvallisuuden parantamisessa (47 %). (Mamia ym. 2011, 55.)



Kuvio 4. Sähköisen työajan seurantajärjestelmän merkitykset johtajien mukaan (Mamia ym. 2011, 55)

Tutkimuksen avoimissa kysymyksissä nousi esiin, että järjestelmä helpottaa esimiesten valvontatehtävää ja työvuorojen suunnittelua. Negatiivisena puolena mainittiin se, ettei järjestelmä ole aukoton, vaan työntekijä voi halutessaan huijata järjestelmää. (Mamia ym. 2011, 55.)

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriin lääkärit ottivat vuonna 2017 käyttöön sähköisen työajanseurannan leimauslaitteilla. Hyvinä puolina sekä työnantaja että Lääkäriliitto näkevät sen, että työajan leimauksilla kaikki tehty työ tulee näkyväksi. Organisaation toimintamallin tulee kuitenkin olla joustava, koska lääkärin työaika saattaa venyä potilashoidosta johtuen. Luottamushenkilöstö pitää tärkeänä myös sitä, että työajan saldo näkyy leimauksissa myös työntekijälle. (Toikkanen 2018, 250-253.)

Kansainväliset artikkelit ja tutkimukset työajanseurannasta painottuvat usein työntekijän työpanoksen kokonaisvaltaiseen monitorointiin; tietokoneelle kirjautumiseen, puheluiden nauhoittamiseen, paikannukseen, kustannusten kohdentamiseen eri tehtäville ja projekteille, jopa työntekijän askelten tallentamiseen sekä tietovuotojen estämiseen. Esimies pystyy tietojen avulla antamaan työntekijälle positiivista tai negatiivista palautetta työsuorituksesta. Näiden keinojen on nähty aiheuttavan työntekijöissä

ylimääräistä stressiä. (Stanton & Stern 2006, 2-9, Vesselia 2015, Katz 2015.) Lähtökohta on siis hieman erilainen kuin tässä opinnäytetyön toimeksiannossa, jossa ei ole tavoitteena monitoroida työntekijän koko työpäivää, eikä aiheuttaa samalla työntekijälle lisää stressiä.

5.1 Työajanseurantaan vaikuttavat lait ja sopimukset

Suomessa lainsäädäntö määrittelee työnantajan ja esimiehen valtaa ja vastuuta työntekijöihin nähden. Jotta työajanseuranta voidaan toteuttaa lain vaatimalla tavalla, tulee työnantajan ottaa huomioon työaikalaki ja erityisesti sen määräykset työaika-asiakirjoista, laki yksityisyyden suojasta työelämässä sekä työsopimuslain vaatimus tasapuolisesta kohtelusta. Lisäksi toimialan työ- ja virkaehtosopimus on työnantajaa sitova.

Työaikalakia sovelletaan pääsääntöisesti kaikissa työsuhteissa ja se määrää ensisijaisesti työajan määräytymisestä. Työaikalaki on laadittu työntekijän suojelemiseksi. Työaikalasta poikkeaminen on mahdollista esimerkiksi työehtosopimuksella. Työaikalaki sisältää määräykset muun muassa seuraavista asioista: työajan käsite, säännöllinen työaika, liukuva työaika, joustotyöaika, työaikapankki, lyhennetty työaika, lisä- ja ylityö, hätätyö, yö- ja vuorotyö, lepoajat, sunnuntaityö, työaika-asiakirjat ja työehtosopimuksella poikkeaminen. Vuoden 2020 alusta voimaan tullut työaikalaki koskee myös etätöitä. (Työaikalaki 5.12.2019/872.)

Tietosuojalaki (5.12.2018/1050) sovelletaan kaikessa henkilötietojen automaattisessa käsittelyssä. Lakia sovelletaan myös aina silloin, kun henkilötiedot muodostavat henkilörekisterin tai sen osan. Tietosuojalaki sisältää määräykset esimerkiksi seuraavista asioista: henkilötietojen käsittelyä koskevat yleiset periaatteet, henkilötietojen käsittely työsuhteen yhteydessä, arkaluonteiset tiedot ja henkilötunnus, tietoturvallisuus sekä tietosuojavaltuutetun tiedonsaanti- ja tarkastusoikeus.

Lakia yksityisyyden suojasta työelämässä sovelletaan työntekijöiden henkilötietojen käsittelyyn, työntekijälle tehtäviin testeihin ja tarkastuksiin, työpaikan tekniseen valvontaan ja työntekijän sähköpostin käsittelyyn. Lain mukaan työnantaja saa käsitellä

vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja. Kyseiset tiedot on kerättävä ensisijaisesti työntekijältä itseltään. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004, 1 luku 2 §.) Kameravalvonnan, kulunvalvonnan ja muun teknisen valvonnan periaatteet on käsiteltävä yhteistoimintalain mukaisesti, eli työnantaja ei voi ottaa niitä käyttöön ilman työntekijöiden ja työnantajan välistä vapaamuotoista neuvottelua. (Kauhanen 2018, 45).

Työnantajan tulee huomioida kaikessa henkilöstöä koskevassa päätöksenteossa tasa-
puolisen kohtelun vaatimus. Se kattaa kaikki työnantajan päätökset, toimenpiteet, määräykset, sopimukset ja ohjeet. Lain tarkoituksena on varmistaa, että samassa asemassa olevia kohdellaan samalla tavalla. Määräaikaisissa ja osa-aikaisissa työsuhteissa ei saa pelkästään työsopimuksen kestoajan tai työajan pituuden vuoksi soveltaa epäedullisempia työehtoja kuin muissa työsuhteissa, ellei se ole perusteltua asiallisista syistä. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, 2 luku 2 §.)

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus KVTES määrittelee kunta-alan käytössä olevat työaikamuodot. Suuri osa kunta-alan henkilöstöstä on yleistyöajassa, toimistotyöajassa ja jaksotyöajassa. (Kuntatyönantajien www-sivut 2019.) Lisäksi Porin perusturvassa on lääkäreillä oma paikallissopimuksen mukainen työaika sekä aluehallintoviraston erityisluvalla mobiilitoiminnassa oma työaikamuoto.

5.2 Työaika-asiakirjat

Työajan seurannan toteutukseen erityisesti vaikuttavia, työnantajaa velvoittavia määräyksiä ovat työaikalain määräykset työvuoroluettelosta ja työaikakirjanpidosta.

Työaikakirjanpito on vaadittaessa näytettävä työsuojelutarkastuksen toimittajalle sekä työntekijöiden edustajalle. Jokaiselle työpaikalle on laadittava työvuoroluettelo, josta käy työntekijäkohtaisesti ilmi työajan alkamis- ja päättymisajat sekä lepoajat. Työvuoroluettelo on laadittava niin pitkälle ajalle kuin mahdollista, kuitenkin vähintään viikoksi. Työvuoroluettelo on saatettavat työntekijän tietoon viimeistään viikkoa ennen ajanjakson alkua. Työvuoroluettelo ei voi muuttua tämän jälkeen ilman työntekijän

suostumusta tai ilman muuta töiden järjestelyihin liittyvää painavaa syytä. (Työaikalaki, 7 luku 30 §.)

Työnantajan on kirjattava tehdyt työtunnit ja niistä suoritettavat korvaukset työntekijöitäin. Kirjanpitoon on merkittävä joko säännöllisen työajan työtunnit, lisä-, yli- ja häätätyö ja sunnuntaityötunnit sekä niistä suoritettavat korvaukset sekä kaikki tehdyt työtunnit samoin kuin erikseen yli-, hätä- ja sunnuntaityötunnit sekä niiden korotusosat. (Työaikalaki, 7 luku 32 §.)

Oikein pidetyllä työaikakirjanpidolla on ratkaiseva merkitys, jos jälkeempään tulee tarve selvittää työnantajan ja työntekijän välillä syntyneitä erimielisyyksiä tehdyistä työajoista ja niiden perusteella maksettavista palkoista. Työaikakirjanpidossa tulee olla kaikki tarvittavat tiedot selkeästi merkittyinä ja luettavissa ilman erillisiä laskutoimituksia. Luettelosta on voitava todeta, että lain säännöksiä on noudatettu. (Hietala, Kaivanto & Schön 2019, 232.)

Työnantaja voi valita kahdesta työaikakirjanpidon vaihtoehdosta. Ensimmäisen vaihtoehdon mukaan työaikakirjanpitoon on merkittävä säännöllisen työajan työtunnit, lisä-, hätä- ja sunnuntaityötunnit sekä niistä suoritettavat korotusosat. Tämä työaikakirjanpidon muoto sopii erityisesti kuukausipalkkaisten työntekijöiden työaikakirjanpitoon. Toisen vaihtoehdon mukaan kirjanpitoon on merkittävä kaikki tehdyt työtunnit sekä erikseen yli-, hätä-, ja sunnuntaityötunnit ja niistä maksetut korvaukset. Tämä työaikakirjanpidon muoto sopii erityisesti tunti- ja suorituspalkkaisten työntekijöiden työaikakirjanpitoon. (Hietala ym. 2019, 232.) Porin perusturvan vakituinen henkilöstö on kuukausipalkkaista ja heidän työaikakirjanpitonsa toteutetaan työaikamuodosta riippuen joko leimaamalla työn alkamis- ja päättymisajat Esmikko-järjestelmään (toimistotyöaikaa tekevät) tai tallentamalla toteuma Titania-järjestelmään (jaksotyötä tekevät). Perusturvassa työskentelee työntekijöitä myös lyhyemmissä työsuhteissa. Alle 13 päivän työsuhteisille työntekijöille perustyötunnit merkitään työ sopimukseen. Näidenkin työntekijöiden työaikakirjanpito toteutetaan työaikamuodosta riippuen samalla tavalla kuin vakituisten henkilöstön työaikakirjanpito.

6 ESIMIESTYÖ

Jotta esimiehellä on edellytykset toimia johtajana, hänen tulee tietää ja ymmärtää oman tehtävänsä merkitys ja hänelle sen myötä kuuluvat valtaoikeudet ja velvollisuudet. Tämä vaatii organisaatiolta selkeää valtuutusta esimiehelle tehtäväänsä. Tämän lisäksi esimiehen tulee myös käyttää saamaansa valtaa ja omaa auktoriteettiaan. (Järvinen 2005, 31.)

Surakka ja Laine (2011, 10-11) ovat nimenneet esimiestyön perustiedot ja -taidot, jotka esimiehen on hallittava. Näitä ovat:

1. Esimies ymmärtää esimestehtävän tarkoituksen, mitä lisäarvoa sillä haetaan ja miten lainsäädäntö ja muut reunaehdot vaikuttavat esimiestyöhön.
2. Esimies ymmärtää ihmisten samankaltaisuutta ja erilaisuutta, ja osaa ottaa ne huomioon johtamisessaan. Hän osaa ruokkia motivaatiota ja edesauttaa oppimista.
3. Esimies ymmärtää, miten ryhmä toimii, millaisia rooleja ryhmässä tarvitaan, millaisia kehitysvaiheita ryhmässä on ja tietää, miten voi itse vaikuttaa niihin.
4. Esimies ymmärtää organisaation toimintaa, tuntee erilaisia organisaatorakenteita, tiedostaa organisaatiokulttuurin eri tasot ja osaa huomioida ne omassa johtamisessaan.
5. Esimies osaa toimia ja vaikuttaa päivittäisjohtamisen vaihtuvissa tilanteissa. Hän osaa perehdyttää, valmentaa, pitää palaverit ja kehityskeskustelut, puuttua rakentavasti työyhteisön ongelmiin ja ratkoa niitä sekä toimia etäjohtajana. (Surakka & Laine 2011, 10-11.)

Esimiestyöllä varmistetaan, että organisaation toiminta-ajatus toteutuu ja että ryhmä työskentelee asetettujen tavoitteiden eteen. Kun esimies osaa työnsä, tulevat työntekijöiden, organisaation ja sidosryhmien resurssit parhaiten hyödynnetyiksi. Vaatii organisaatiolta ymmärrystä esimiestyön tärkeydestä sekä panostusta esimiestyöhön ja sen puitteisiin, jotta esimiestyön laatu ei jää yksittäisen esimiehen ymmärryksen ja osaamisen varaan. Johtamisjärjestelmän tulee olla määritelty, sen tulee ohjata esimiestyötä

ja sen tulee kuvata, miten asioita tehdään. (Surakka & Laine 2011, 13, Aarnikoivu 2013.)

6.1 Esimiehen oikeudet ja velvollisuudet

Esimiehellä on työnantajan edustajana lakisääteinen oikeus johtaa ja valvoa työtä työpaikalla. Tätä oikeutta voidaan kutsua myös direktio-oikeudeksi ja se antaa esimiehelle oikeuden määrätä mitä työtä, kuka, milloin, miten ja missä työ tehdään. Työnantajalla on oikeus ja velvollisuus valvoa työajan käyttöä ja itse työn tekemistä. (Huhta 2017, 65.)

Esimiehen käytännön vastuuseen voidaan määritellä kuuluviksi:

- organisaation ja oman yksikön toiminnan jatkuva seuranta ja valvonta
- henkilöstön tasapuolinen kohtelu
- nopea reagointi tilanteisiin (esimerkiksi alisuoriutuminen)
- varhainen puuttuminen havaittuihin epäkohtiin
- nopea palautteen antaminen henkilöstölle (kiittävä ja korjaava)
- avoin viestintä. (Kauhanen 2018, 46.)

Esimiehen tehtävä on suunnitella ja kehittää oman yksikkönsä toimintaa johdon antamissa puitteissa. Näihin tehtäviin kuuluu yksikön oman sisäisen työnjaon organisointi ja tehtäväkuvien määrittely niin yksilö- kuin tiimitasolla. Esimies myös rekrytoi henkilöstön. Esimiehellä on velvollisuus huolehtia siitä, että organisaation tavoitteet osamisen kehittämisessä toteutuvat yksikössä. Ohjaus ja johtaminen tarkoittavat arkipäivän esimiestyötä. Esimies koordinoi oman yksikkönsä toimintojen lisäksi myös yhteistyötä organisaation muiden yksiköiden kanssa sekä ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Esimiehen tulee myös kerätä, tuottaa sekä pystyä hyödyntämään saatua tietoa raportoidessaan oman yksikön toiminnasta oman organisaation tarpeisiin ja ulkoisen verkoston toimijoille. Esimiehen tulee myös hallita oman yksikkönsä talous, miten toiminta toteutuu talouden näkökulmasta. (Kauhanen, 2018, 41-42.)

Surakka ym. (2011, 130) ovat jaotelleet kolmeen kokonaisuuteen ne esimiehen suunnittelutehtävät, jotka liittyvät henkilöstöön. Näitä ovat:

1. Töiden suunnittelu niin, että tehtäväkokonaisuus suoritetaan mahdollisimman hyvin olemassa olevalla henkilökunnalla.
2. Henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnittelu niin, että ryhmässä on tehtäväkokonaisuuden kannalta tarvittava osaaminen nyt ja tulevaisuudessa.
3. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen niin, että sairauspoissaolot minimoidaan, ja ihmiset jaksavat työssään pitkään. (Surakka ym.2011, 130.)

Johtamistyössä on todettu tarvittavan keskustelutaitoa, koska sen avulla esimies välittää tietoa, antaa palautetta, motivoi, delegoi ja ylläpitää avointa ja välitöntä työilmapiiriä työyhteisössä. Esimiehellä tulee olla myös halu kuunnella ja hyödyntää henkilöstönsä osaamista ja mielipiteitä. (Järvinen 2001, 13 -16.)

Monissa tilanteissa esimiehen pitää kuitenkin pystyä tekemään selkeitä päätöksiä itsenäisesti, eikä aina voi kuunnella henkilöstöä. Esimiehen pitää osata tarvittaessa ottaa vahvasti kantaa ja ratkaista jokin erimielisyys, kun työyhteisö on kyvytön keskustelunkin jälkeen sopimaan asioista. (Järvinen 2001, 16-17.)

Esimiehen velvollisuutena on ylläpitää järjestystä ja selkeyttä, jotta työyhteisö voi toimia tavoitteellisesti. Henkilöstön työmotivaation luominen ja työtyytyväisyyden mahdollistaminen kuuluvat myös esimiehen tehtäviin. Organisaation pelisäännöt helpottavat esimiehen työnjohto-oikeutta ja –velvollisuutta. (Järvinen 2001, 37.)

Johtaminen on tavoitteellista yhteistoimintaa ihmisten kesken. Esimiehen tehtävänä on saada hänen vastuualueellaan olevat ihmiset innostumaan yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta. Hänen tehtävänä on luoda hyviä suhteita näihin ihmisiin. Hyvän suhteen kriteeri on se, missä määrin kyseinen ihminen on sitoutunut omaan työhönsä liittyviin päämääriin ja missä määrin hän toimii niiden suuntaisesti. (Helsilä ym. 2009, 106-107.)

Esimiehen tulee havainnoida työn kuormittavuutta. Fyysisen ja psyykkisen kuormittavuuden lisäksi yhtenä mittari on myös ylityön määrä. Ylityötä tulisi tehdä vain työnantajan aloitteesta ja työntekijän suostumuksella, ja siitä maksetaan korvaus. Lisäksi

on olemassa näkymätöntä ylityötä, jota voidaan nimittää myös harmaaksi ylityöksi. Tällä tarkoitetaan työtä, jota tehdään suunnitellun työajan lisäksi niin, että ylimääräisinä tehdyt työtunnit tasataan saman työaikajakson aikana vastaavalla vapaaajalla. Tehdyt lisätyötunnit eivät näy ylityönä raporteissa eikä työntekijä saa niistä ylityökorvausta. (Superliiton [www-sivut 2019](#).) Työajanseuranta tuottaa tietoa työajasta esimiehelle reaaliajassa. Jos työntekijän työvuoro venyy toistuvasti esimerkiksi puoli tuntia pidemmäksi, kyse voi olla työajan hallintaan tai työn kuormittavuuteen liittyvästä ongelmasta, johon esimiehen tulee puuttua.

6.2 Tasapuolisuuden toteuttaminen

Työhyvinvointia edistävän työpaikan yhtenä tunnusmerkkinä voidaan pitää tasa-arvoista kohtelua. Parhaat edellytykset tiedon jakamiselle työyhteistyössä luo kannustavalla ja positiivisella johtamisotteella toimiva esimies. Esimies on ratkaisevassa asemassa rakentavassa vuorovaikutuksessa, jossa jokaista jäsentä kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. (Kesti 2014, 138, Viitala 2013, 237.) Kun koko henkilöstöllä on käytössään sama työajanseurannan malli, se mahdollistaa esimiehelle työntekijöiden tasapuolisen kohtelun työajanseurannan osalta.

Organisaation henkilöstötoiminnot luovat periaatteet, valmiit toimintamallit ja työkalut, ja esimiehet kokevat usein nämä valmiiksi sovitut toimintamallit omaa työtään helpottavina. Esimiehet ratkaisevat niiden käytön onnistumisen kuitenkin lopulta itse, riippuen heidän ammattitaidostaan ihmisten johtajina. (Viitala 2013, 267.)

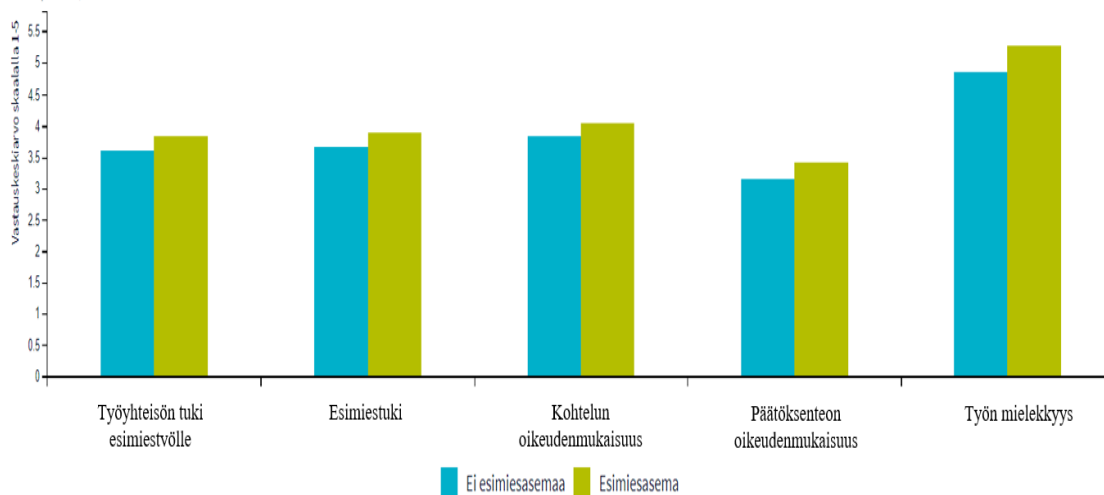
Vuodesta 1997 lähtien toteutettu Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimus on maan laajin ja pitkäaikaisin kunta-alan henkilöstöön kohdistuva tutkimus. Mukana tutkimuksessa on 11 kaupunkia ja noin 90 000 henkilöä. Tutkimus toteutetaan kahden vuoden välein. Tuloksia voidaan hyödyntää koko kunta-alan kehittämisessä. (Työterveyslaitoksen [www-sivut 2019](#).)

Tutkimuksen mukaan (Kuvio 5) ei-esimiesasemassa olevien työntekijöiden vastausten keskiarvo kohtelun oikeudenmukaisuudesta oli 3,7 ja päätöksenteon

oikeudenmukaisuudesta 3,1 asteikolla 1-5 niin, että mitä suurempi luku, sitä enemmän mainittua asiaa vastaaja koki. Esimiesasemassa olevien vastausten keskiarvo oli kohtelun oikeudenmukaisuudesta 4 ja päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta 3,3. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2019.)

JOHTAMINEN 1/2

Suurempi luku, enemmän mainittua asiaa. Asteikko 1-5.



Kuvio 5. Kunta-alan työntekijöiden kokemuksia johtamisesta (Kunta10-tutkimus, 2016)

Järvinen (2011, 41) on todennut, että yksittäisen esimiehen ryhdikkyys ja johdonmukainen käyttäytyminen ei vielä riitä tasapuolisuuden toteutumiseen. On tärkeää, että työpaikan kaikki esimiehet toimivat samojen periaatteiden mukaisesti. Esimiesten kesken on myös oltava ryhmäkuria, muuten osa esimiehistä lipsuu henkilöstön toiveiden edessä. Lipsuminen aiheuttaa sen, että jännitteitä ja epäreiluuden kokemuksia on henkilöstön keskuudessa, mutta myös esimiesten yhteistyö ja keskinäinen luottamus rakoilevat. Jotta näin ei pääse tapahtumaan, on oltava vahvaa johtamisen johtamista eli esimiesten esimiehen pitää seurata alaisesimiestensä työtä.

6.3 Ongelmiin puuttuminen

Suomalaisen esimiestyön ja organisaatiokäyttämisen lähtökohta on luottamus ihmisiin. Kun tehtävät, vastuut ja toimintatavat on jaettu ja yhdessä sovittu, esimiehen

tehtävä ei ole jatkuvasti kytätä alaistensa toimintaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimies ei seuraisi töiden edistymistä ja tiimin toimintaa. Päinvastoin esimiehen tehtävänä on aktiivisesti seurata ja osoittaa kiinnostusta alaisiinsa, miten he pärjäävät ja onnistuvat työssään. Alaisille voi työssään tulla vastaan monenlaisia ongelmia sekä avun, ohjauksen tai tuen tarvetta, johon esimiehen tulee tarttua. (Järvinen 2011, 37.)

Palaute on yksi tärkeimmistä esimiestyön välineistä. Sen avulla esimies korjaa ongelmia, kannustaa, ohjaa, motivoi sekä arvioi alaisiaan. Henkilöstö myös toivoo saavansa esimieheltä sekä positiivista että korjaavaa palautetta. Korjaava palaute auttaa työntekijää näkemään ne asiat, joissa hänen pitäisi parantaa toimintaansa. Korjaavaa palautetta annettaessa on tärkeää antaa sitä mahdollisimman pian, ja vain asioista, joille oikeasti voi tehdä jotakin. Korjaavien toimenpiteiden toteutumisen seurannasta kannattaa sopia työntekijän kanssa ja palautteen on oltava rehellistä. Palaute tulee antaa sille, jota se koskee. (Järvinen 2011, 128, Surakka ym. 2011, 151.)

Kauhasen (2018, 47) mukaan palautteen antaminen on yksi suomalaisen johtamisen heikkouksia. Kauhasen näkemyksen mukaan vuorovaikutustaidoille tulisi antaa nykyistä enemmän arvoa henkilöä esimiestehtäviin valittaessa, koska avoin viestintä lisää organisaatioon sitoutumista ja motivaatiota sekä vaikuttaa sitä kautta tuottavuuteen ja henkilöstön pysyvyyteen.

Ongelmiin on helpompi puuttua, jos työyhteisöllä on yhdessä sovitut pelisäännöt. Ongelmiin puuttuminen on välttämätöntä myös siksi, että mikäli esimies ei puutu ongelmiin eikä valvo pelisääntöjen noudattamista, tämä voi herättää työntekijöissä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Tämä johtaa työyhteisön sekasortoon, jossa kukaan ei viihdy ja työteho ja motivaatio laskevat. (Järvinen 2011, 38-41.)

6.4 Päivittäinen henkilöstösuunnittelu

Esimiehen roolina henkilöstösuunnittelussa on ottaa kantaa henkilöstönsä määrään, tarvittavaan osaamiseen, työhyvinvointiin, henkilöstökustannuksiin ja tavoitteiden vaatimiin toimenpiteisiin. Esimiehen tehtävänä on myös yksikön töiden organisoiminen

suunnittelu. Tätä suunnittelua ohjaa henkilöstöbudjetti eli käytettävissä olevan rahan määrä, jonka puitteissa esimies organisoii ja resursoi yksikkönsä toimintaa. (Hyppänen 2013, 80-82). Kuten luvussa 4 todetaan, osaa terveydenhuollon yksiköiden henkilöstösuunnittelua ohjaa organisaation määrittelemä hoitohenkilöstön minimimitoitus. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö toteutunut mitoitus voisi olla myös tätä korkeampi. Mikäli potilaiden hoitoisuus tai ylipaikkatilanne niin vaatii, kaikkia ammattiryhmiä rekrytoidaan tarvittaessa enemmän. Tämä siis tarkoittaa sitä, että toteutunut mitoitus poikkeaa suunnitellusta. Tällä on vaikutusta yksikön henkilöstöbudjettiin. Myös äkilliset poissaolot nostavat henkilöstökuluja. (Hyppänen 2013, 82). Tarvittaessa esimiehen pitää pystyä perustelemaan vakituisen henkilöstömäärän lisäyksen tarve yksikkönsä esimerkiksi pysyvän työmäärän lisääntymisen vuoksi. Porin perusturvassa esimies tekee esityksen lisätarpeesta palvelujohtajalle, joka vie asian eteenpäin henkilöstöjohtoryhmälle. Työajanseurannan raporttien avulla voidaan todentaa jälkikäteen esimerkiksi toistuva ylimääräisen henkilöstön käyttö tai jatkuva ylitöiden määrä yksikössä ja käyttää näitä tilastoja perusteena lisätarpeelle.

Talouden lisäksi esimiehen tehtävä on myös seurata työaikalain mukaisia ylityön enimmäismäärän rajoja. (Hyppänen 2013, 82). Myös jonkin tietyn työvuoron toistuva ylityö on asia, johon esimiehen tulee puuttua ja tehdä tarvittava henkilöstöressurssien uudelleen kohdistaminen. Tämän vuoksi on tärkeää, että esimiehellä on mahdollisuus havaita poikkeamia työajanseurannasta saatavien raporttien avulla sekä hyödyntää reaaliaikaista seuranta, mikäli ohjelmiston ominaisuudet sen mahdollistavat.

Etätyö on yleistynyt Suomessakin. Parhaiten etätyö sopii itsenäisiin työtehtäviin ja etätyön tekeminen onkin yleisintä ylempien toimihenkilöiden kohdalla. Etätyö lisää työntekijän autonomiaa sekä työn että työajan järjestämisen suhteen. Etätyö voi huonosti organisoituna johtaa työmäärän kasvuun sekä työn ja vapaa-ajan sekoittumiseen. (Helle 2004, 25, 145). Vuoden 2020 alusta uudistettu työaikalaki toi myös etätyön sen piiriin, ja tämän myötä esimiehelle yhtäläisen velvollisuuden etätyön työajanseurantaan. Etätyötä tehdään Porin perusturvassa vielä vähän, mutta sähköisen työajanseurannan avulla esimies voisi havaita lähes reaaliajassa esimerkiksi työntekijän ylitöiden määrää ja näin puuttumaan työn määrään tai sen organisointiin.

Etätyötä enemmän Porin perusturvassa tehdään liikkuvaa työtä. Näiden työntekijöiden työaika tulee toki seurata samalla tavalla kuin muidenkin työntekijöiden. Liikkuvaa työtä tehdään usein asiakkaiden kotona joko ennalta sovittuina asiakaskäynteinä tai puolikiireellisinä hälytyskäynteinä. Näihin käynteihin saattaa sosiaali- ja terveydenhuollossa liittyä myös henkilökuntaan kohdistuvia turvallisuusriskejä. Tämän vuoksi organisaatiossa on noussut aika ajoin esiin toive mahdollisuudesta työntekijöiden paikantamiseen. Kun esimiehellä on reaaliaikainen tieto kentällä työskentelevien työntekijöidensä sijainneista, hänellä olisi myös mahdollisuus kohdentaa henkilöstöresursseja tarpeen mukaan nopeastikin asiakaskäynniltä toiselle.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan niitä menetelmiä, joilla aineisto ongelman ratkaisemiseksi kerätään sekä analyysimenetelmiä, joilla kerättyä aineistoa käsitellään. Näiden lisäksi tähän kokonaisuuteen kuuluvat myös luotettavuuden varmistamismenetelmät. (Kananen 2017, 37.) Tutkimuksen toteutuksen ja tulosten ymmärtämiseksi avataan ensin lyhyesti kolme tutkimuksen tekoheikellä Porin perusturvassa käytössä olevaa työajanseurannan järjestelmää: Esmikko, Lifecare ja Titania.

Esmikko sähköinen työajanseuranta on osa Esmi-järjestelmää, jonka toimittajana on Porin Lukko Oy. Työntekijä leimaa työaikansa kiinteillä leimauspisteillä. Esimies saa kuukausittain raportin toteutuneista työajoista. Työntekijällä on mahdollisuus kerryttää ylityösaldoa korkeintaan 20 tuntia. Tämän tuntimäärän hän voi ottaa esimiehen kanssa sovitusti vapaana. Esmikko-järjestelmää käytetään Porin perusturvassa myös kulunvalvontaan. Esmikko-järjestelmään on saatavilla myös mobiilileimaus tekstiviestillä, mutta ominaisuus ei ole käytössä organisaatiossa. Leimauspisteitä on koko perusturvassa 11 kappaletta, ja ne sijaitsevat suurimmissa toimipisteissä.

Lifecare on Porin perusturvassa käytössä oleva potilastietojärjestelmä, jonka toimittajana on ohjelmisto- ja palveluyritys Tieto. Työntekijän on mahdollista merkitä työai-

kansa omalle Lifecaren ajanvarauskirjalleen. Työntekijä tulostaa Lifecaresta kuukausittain työaikatoteumansa ja lähettää sen esimiehelleen hyväksyttäväksi. Esimies kuittaa listan hyväksytyksi, sekä merkitsee käsin tiedoksi henkilöstöasiainhoitajille, maksetaanko mahdolliset ylityöt rahana vai jätetäänkö ne otettavaksi aikana. Henkilöstöasiainhoitaja vie tiedot palkanmaksujärjestelmään.

Titania on Porin perusturvassa käytössä oleva työvuorosuunnitteluohjelma, jonka toimittaja on ohjelmistoratkaisuja tarjoava CGI. Muodollista jaksotyötä tekevien työntekijöiden työvuorot suunnitellaan tällä ohjelmalla. Suunnittelun tekevät esimies ja työntekijät yhdessä sen mukaan, miten laajasti yksikössä on käytössä autonominen työvuorosuunnittelu. Esimies vie tiedot Titania-järjestelmään. Työntekijä saa työvuorolistansa itselleen paperisena. Lisäksi työyksikössä on paperiversiot kaikkien työntekijöiden työvuoroista. Näihin listoihin työntekijä merkitsee manuaalisesti, mikäli hänen työvuoronsa poikkeaa suunnitellusta. Esimies tallentaa työjakson toteuman Titania-ohjelmaan ja tulostaa sen työntekijän hyväksyttäväksi ja allekirjoitettavaksi. Tiedot siirtyvät Titaniasta automaattisesti palkanmaksujärjestelmään. Tästä tietojen dokumentoinnista muodostuu työajanseuranta.

7.1 Aineiston kerääminen

Porin perusturvan työajanseurannan nykytilan kartoitus toteutettiin sähköisenä Webropol-kyselynä 20.6 – 31.8.2019. Kyselyn (Liite 1) tavoitteena oli saada kuva työajanseurannan nykytilasta Porin perusturvassa. Kyselyn vastauksia käytettiin pohjatietona perusturvan esimiehille suunnattuun työajanseurannan kehittämisen kyselyyn. Kyselyn vastausaika suunniteltiin pitkäksi johtuen kesäloma-ajasta. Kysely nykytilasta kohdennettiin 33:lle Porin perusturvan noin 100:sta esimiehestä. Kohdennus tehtiin niin, että jokaiselta palvelualueelta kysely lähetettiin niille esimiehille/päälliköille, jotka pystyivät vastaamaan koko alueensa puolesta. Mikäli kysely olisi kohdennettu kaikille Porin perusturvan esimiestyötä tekeville, olisi ollut mahdollista, että niin yksikön esimies kuin alueen päällikkö sekä johtaja vastaavat samojen yksiköiden osalta. Kyselyssä kysyttiin, mitä työajanseurannan muotoja milläkin alueella ja ammattiryh-

millä on käytössään, kuinka moni henkilö perusturvassa tekee työaikaleimausten korjauksia ja paljonko perusturvassa on liikkuvaa työtä tekeviä tai pienissä työpisteissä työskenteleviä henkilöitä.

Dokumenttianalyyseissä etsittiin kirjalliseen muotoon dokumentoitua tietoa Porin kaupungin organisaation nykyisistä työajanseurannan ohjeistuksista, kirjatusta linjauksista sekä muista aiheeseen esimiestyön näkökulmasta liittyvästä materiaalista. Tietoa haettiin organisaation intranet Patarummusta, julkisista asiakirjoista organisaation internet-sivuilta sekä tiedustelemalla HR-yksikön henkilöstöassistentilta, jonka työkuvaan työajanseurantaan liittyvät asiat kuuluvat. Tietoa kerättiin syksystä 2019 helmikuulle 2020.

Kysely työajanseurannan kehittämisestä (Liite 2) toteutettiin sähköisenä Webropol-kyselynä 4.11.2019 – 22.11.2019. Kysely kohdennettiin kaikille perusturvassa esimiestyötä tekeville työntekijöille. Perusturvassa on sähköpostiryhmä, joka tavoittaa kaikki esimiestyötä tekevät. Tässä ryhmässä oli kyselyn lähetyshetkellä 107 nimeä, joista kysely tavoitti 98 henkilöä. Ryhmässä olleet yhdeksän tavoittamatonta henkilöä eivät enää olleet työsuhteessa perusturvaan tai olivat kyselyn aikaan poissaololla työstä. Kyselyyn vastaamisesta lähetettiin muistutus puolivälissä kyselyä sekä päivää ennen kyselyn päättymistä. Kyselyn lähetys ajoitettiin marraskuulle 2019, koska loka-kuussa organisaatiossa oli useampi kehittämiseen liittyvä kysely henkilöstölle. Näin pyrittiin välttämään liian moni samanaikainen kysely. Kysymyksiä oli seitsemän, joista viisi oli monivalintakysymyksiä ja kaksi avoimia. Kysymykset koskivat esimiesten konkreettisia toiveita ja tarpeita työajanseurannalle sekä heidän kokemustaan tasa-puolisesta työajanseurannasta.

7.2 Aineiston analysointi

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat tutkimuksen tärkein kokonaisuus, johon tähdätään tutkimuksen alusta asti. Analyysivaiheessa tutkija saa selville, minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiin. Ennen kuin aineistosta pystytään tekemään päätelmiä, tulee ensin tarkistaa, onko aineistossa virheitä ja puuttuuko niistä

jotain. Tämän jälkeen tulee tarvittaessa täydentää tietoja, esimerkiksi ottamalla haastateltuun yhteyttä tietojen täsmentämiseksi. Näiden vaiheiden jälkeen aineisto tulee järjestää tiedon tallennusta varten. (Hirsjärvi ym.2009, 221.)

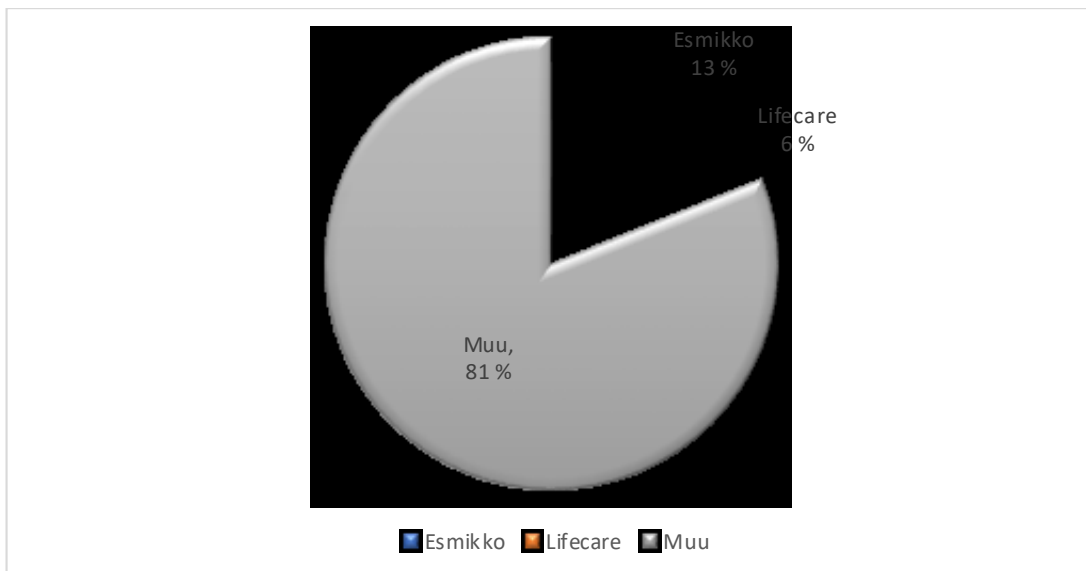
Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa aineistoa kerätään monissa vaiheissa ja usein rinnakkaisin menetelmin, analyysia tehdään yleensä koko tutkimusprosessin ajan. (Hirsjärvi ym. 2009, 223). Perusanalyysimenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi nähdään kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysin väljänä teoreettisena kehyksenä, ja sitä voidaan pitää myös määrällisen tutkimuksen analyysimenetelmänä. (Tuomi ym. 2009, 91-93.)

Sisällönanalyysi alkaa sillä, että tutkija tekee päätöksen, mikä aineistossa kiinnostaa. Kaikki muu aineisto karsitaan pois tutkimuksesta. Tämän jälkeen tutkimuksessa käytettävä aineisto kootaan yhteen. Laadullinen aineisto on useimmiten tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi sananasaisesti. Tätä kutsutaan aineiston litteroinniksi. Litterointi voidaan tehdä koko aineistosta tai teemoittain. Jotta osataan valita oikea litteroinnin tapa, tulee tietää, millaista analyysia aiotaan tehdä. Tämän jälkeen aineisto luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään. (Hirsjärvi ym. 2009, 222.) Sisällönanalyysillä pyritään saamaan hajanaisesta aineistosta selkeää ja yhtenäistä tietoa, jotta tulkin-tojen ja johtopäätösten muodostaminen on mahdollista. (Tuomi, Sarajärvi 2009, 93). Nykytilakartoituksen tulokset analysoitiin tilastollisella menetelmällä, jonka tuotok-sena saatiin pääosin numeerista tietoa. Dokumenttianalyysin, työajanseurannan kehittä-misen kyselyn ja haastattelun analyysitavaksi valittiin teoriasidonnainen lähestymis-ten, joka tarkoittaa sitä, että tutkimuksen teoreettisen osan yhteys teemoihin on ha-vaittavissa, vaikka se ei perustu suoraan teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93, 97-98.) Tässä tutkimuksessa aineisto ryhmiteltiin erilaisten aihepiirien mukaan. Aihepiirit olivat työajanseurannan kehittämistarpeet esimiestyön näkökulmasta ja työajanseuran-tajärjestelmän käyttöönotto/laajentaminen. Eri tiedonkeruumenetelmillä saaduista tu-loksista poimittiin näistä aihepiireistä nousevat havainnot yhteenvetoon.

Avoimen haastattelun suorittamiseksi anottiin tutkimuslupa Satakunnan sairaanhoitopiiriltä organisaation ohjeiden mukaisesti. Haastattelu toteutettiin 17.1.2020 haastateltavan ehdottamassa Satasairaalan tilassa. Haastateltavaksi haluttiin henkilö, jolla olisi mahdollisimman monipuolinen työkokemus esimiestyöstä ja joka oli organisaation palveluksessa sähköisen työajanseurannan käyttöä laajennettaessa. Haastateltu työskentelee vakituisesti lähiesimiehenä, mutta työskenteli haastattelun ajankohtana alueen johtajan sijaisena. Näin hänellä on näkemystä työajanseurannasta sekä lähiesimiehenä että henkilönä, joka vastaa laajemmin koko alueen toiminnasta. Tämän myötä hänellä on myös kokemusta eri ammattiryhmien ja työaikamuotojen työajanseurannasta. Alueella käytössä olevat työaikamuodot ovat muodollinen jaksotyö ja liukuva työaika, eli samat kuin Porin perusturvassa. Haastatellulle toimitettiin kysymysrunko (Liite 3) etukäteen, mutta haastattelussa haastateltavan annettiin puhua aiheesta vapaasti ja hänelle esitettiin tarkentavia kysymyksiä tarpeen mukaan. Haastattelu äänitettiin älypuhelimien ääninauhurisovelluksella.

7.3 Työajanseurannan nykytilakyselyn tulokset

Kysely työajanseurannan nykytilasta lähetettiin 33 esimiehelle, joista 32 vastasi siihen. Vastausprosentti oli 97. Vastaajilta kysyttiin alaisten kokonaismäärää sekä käytössä olevia työajanseurannan muotoja. Vastausten (Kuvio 6) mukaan 2133 työntekijästä 276 (13 %) käytti Esmikko-järjestelmää työajanseurantaan, 127 (6 %) Lifecare-järjestelmää ja 1730 (81 %) käytti muuta työajanseurannan muotoa. Muuksi työajanseurannan muodoksi suuri osa vastaajista ilmoitti käyttävänsä Titania-järjestelmää. Yksi vastaaja vastasi osatyöaikaisten merkittävään manuaalisesti työaikansa työaikaanraporttiin ja yksi vastaaja kertoi työajanseurannan toteutuvan havainnoimalla.



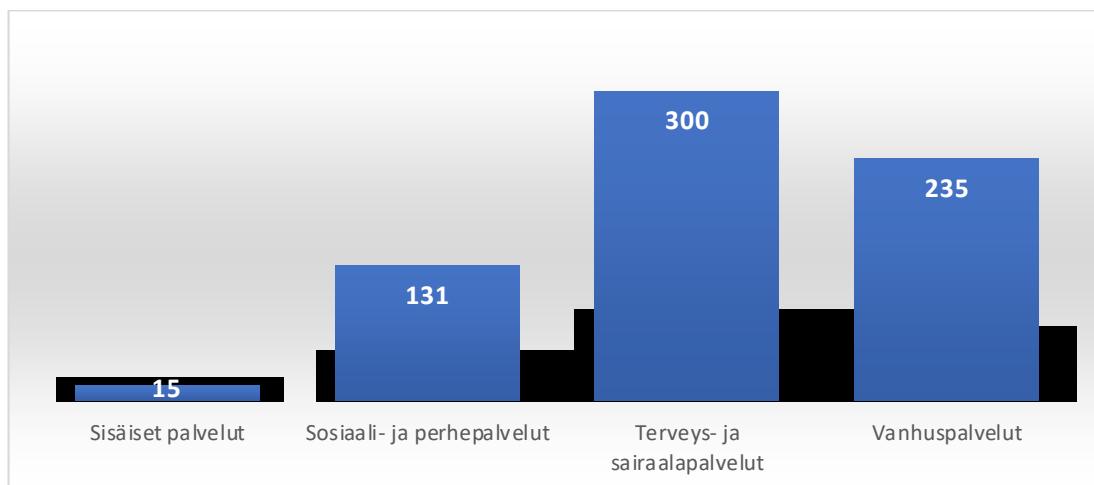
Kuvio 6. Työajanseurannan nykyiset muodot Porin perusturvassa (Nykytilakartoitus, 25.9.2019)

Esmikon osalta haluttiin selvittää, onko Esmikon käyttö ammattiryhmäkohtaista vai perustuuko käyttö johonkin muuhun kriteeriin. Sosiaali- ja perhepalveluiden toimipisteissä on kiinteitä laitteita ja vastausten mukaan palvelualueella esimerkiksi aikuissosiaalityössä ja vammaispalveluissa kaikki ammattiryhmät käyttävät Esmikkoa. Sisäisten palveluiden kaikki ammattiryhmät ovat Esmikon käyttäjiä ja heillä on toimipisteessään kiinteä leimauslaite. Terveys- ja sairaalapalveluissa Esmikko on käytössä osassa psykososiaalisia palveluita sekä tekstinkäsittelijöillä ja ammattimiehellä. Vanhuspalveluista Esmikkoa käyttävät kotihoidon esimiehet ja työntekijät, joiden toimipiste on Maantiekadun kampuksella.

Vastausten mukaan Porin perusturvassa on yhteensä 12 henkilöä, jotka hoitavat Esmikon työajanseurannassa olevien työntekijöiden virheellisten tai puuttuvien työajan leimausten korjauksia. Suurin osa näistä henkilöistä on toimistosihtereitä.

Vastaajat arvioivat, että yhteensä 681 (32 %) työntekijän työ on liikkuvaa tai he työskentelevät pienessä (1-5 henkilön) sivutoimipisteessä.

Liikkuvaa työtä tekeviä tai pienessä sivutoimipisteessä työskenteleviä työntekijöitä on jokaisella palvelualueella (Kuvio 7). Eniten heitä on kahdella suurimmalla palvelualueella, terveys- ja sairaalapalveluissa ja vanhuspalveluissa.



Kuvio 7. Liikkuvaa työtä tekevien tai pienessä sivutoimipisteessä työskentelevien työntekijöiden määrä palvelualueittain

Vastaajilla oli myös mahdollisuus lisätä muita kommentteja avoimeen kenttään kyselyn loppuun. Tähän kysymykseen tuli 13 vastausta. Vastauksista kahdeksan oli tarkennuksia edellisiin kysymyksiin. Viidessä vastauksessa nousi esiin tyytymättömyys Esmikko-järjestelmään. Kaksi vastaajaa piti Esmikkoa sopimattomana liikkuvaan työhön, kolme koki ongelmaksi perusturvan eri kampuksilla olevien Esmikko-leimauspäätteiden versioiden yhteensopimattomuuden toistensa kanssa, ja kaksi vastaajaa koki virheellisten kirjausten korjauksien vievän paljon henkilöstöresursseja.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että suurin osa perusturvan työntekijöistä käyttää Titania-ohjelmistoa työajanseurantaan. Vastauksista on myös nähtävissä, että Esmikko-kulunvalvonnan käyttö ei määräydy niinkään ammattiryhmän mukaan, vaan sen mukaan, missä kiinteistöissä on kiinteä leimauspäätte käytettävissä. Kolmannes perusturvan työntekijöistä tekee liikkuvaa työtä tai työskentelee alle viiden hengen sivutoimipisteessä. Avointen vastausten perusteella voidaan päätellä, että kiinteät leimauspisteet eivät palvele liikkuvien työntekijöiden tarpeita.

7.4 Dokumenttianalyysin tulokset

Dokumenttianalyysia varten löytyi vain yksi kirjallinen dokumentti esimiehen velvollisuuksista työajanseurantaan liittyen. Kaksi muuta dokumenttia liittyivät työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun ja esimiehen rooliin henkilöstöohjelman toteuttajana.

Porin kaupungin intranetissa on 18.3.2005 päivätty silloisen henkilöstöjohtajan allekirjoittama asiakirja *Kaupungin virastojen työajan vahvistaminen*. Asiakirja sisältää päätöksen virasto- ja toimistotyössä olevien siirtymisestä liukuvaan työaikaan sekä määritelmät työajasta ja ylityöstä. Asiakirjassa myös todetaan: “Liukuvan työajan noudattaminen edellyttää koneellista seurantaa. Porissa on käytössä Esmikko kulunvalvonta- ja työajanseurantajärjestelmä”. Asiakirjassa on ohjeistuksena esimiehille, että esimiehet ovat vastuussa työntekijöidensä työajan käyttämisestä: heidän on valvottava työaikaleimuksia kuukausittain tulostettavista työajanseurantaraporteista. Raportit tulee tarkastaa, allekirjoittaa ja arkistoida. Asiakirjassa ohjeistetaan myös, että kaikkiin työajan väärinkäyttöihin, työaikaleimausten puutteisiin tai väärinkäyttöihin on puututtava. (Porin kaupungin intranet Patarumpu 2019.)

Asiakirjaa ollaan päivittämässä, mutta suurta muutosta 2005 päivättyyn versioon ei ole tulossa. Organisaatiossa ollaan myös uusimassa intranet-portaalia ja samassa tehdään työajanseurannalle oma osionsa, josta kaikki siihen liittyvät ohjeet tulevat jatkossa löytymään. (Alajärvi sähköposti 13.11.2019.)

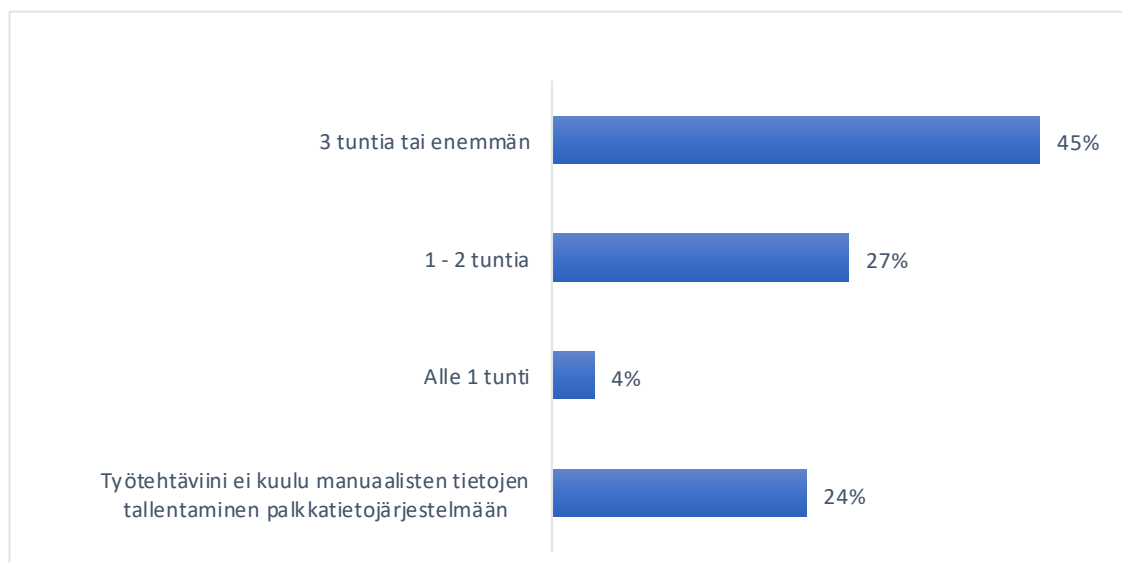
Porin kaupungin henkilöstöohjelmasta selviää, että sen tavoitteena on ylläpitää palvelutarvetta vastaava henkilöstö. Työkaluina ovat tiedolla johtamisen ajantasaiset järjestelmät, pitkän ja lyhyen aikavälin henkilöstösuunnitelman laatimiset sekä henkilöstön käyttäminen joustavasti eri toimialojen välillä. Mittareina käytetään toteutuneita urapolkuja organisaation sisällä/vuosi, työkierrossa olleet/vuosi, henkilöstösuunnitelmissa esitetyt eläköitymiset, tehtävien täyttötarve ja ammattinimikkeet/vuosi. Henkilöstöohjelman yhtenä tavoitteena on toimia pohjana ja perusteluina esimiestyössä tehdyille ratkaisuille. Esimiestyössä painotetaan henkilöstön yhdenvertaista ja oikeudenmukaista kohtelua, henkilöstön kuuntelua ja osallisuuden mahdollistamista. (Porin kaupungin www-sivut 2019.)

HR-yksikkö on panostanut työntekijöiden yhdenvertaisen ja tasapuolisen kohtelun toteutumiseen kouluttamalla vuonna 2018 esimiehiä henkilöstöohjelman sisältöön. Työntekijöiden tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen kohtelun onnistumista organisaatio mittaa joka toinen vuosi Työsyke-tutkimuksella. Se kohdennetaan koko henkilöstölle ja siinä näkyy henkilöstön kokemus tasapuolisesta kohtelusta. (Porin kaupungin www-sivut 2020.) Työsyke-tutkimuksen tuloksia ei ollut löydettävissä julkisista tietokannoista.

7.5 Kyselyn tulokset

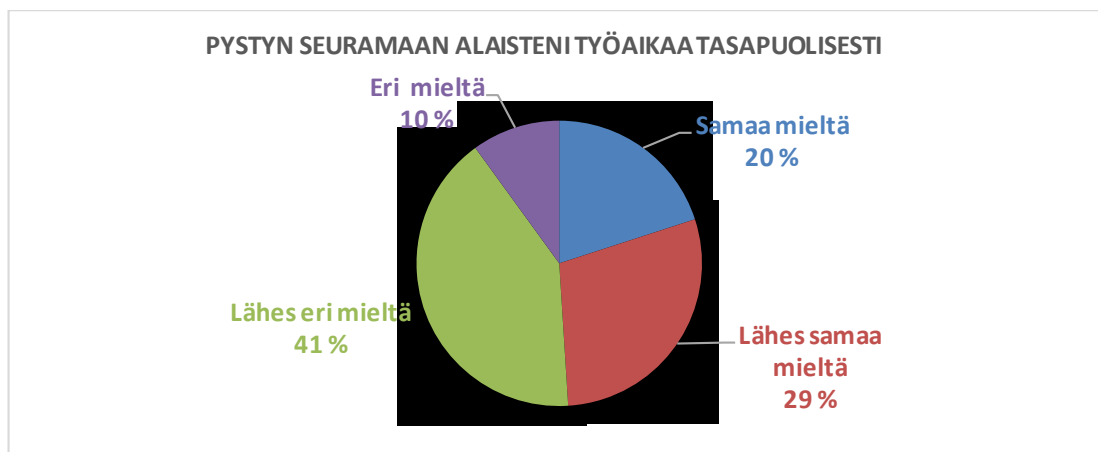
Kyselyyn työajanseurannan kehittämistä vastasi 51 esimiestyötä tekevää henkilöä eli 52 % kohderyhmästä. Kaikki vastaajat vastasivat viiteen monivalintakysymyksen. Lisäksi 25 henkilöä jätti vastauksen myös avoimeen kysymykseen siitä, mitä hän toivoisi mahdollisen uuden järjestelmän käyttöönotossa otettavan huomioon ja 16 henkilöä mahdollisuuteen kommentoida aihetta vapaasti. Vastauksissa ei ole eroteltavissa, onko vastaajilla yksi vai useampi työyksikkö johdettavanaan.

Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, paljonko heiltä kuluu työaikaa kuukaudessa manuaaliseen tietojen tallentamiseen palkkatietojärjestelmään. Vastauksen (Kuvio 8) perusteella tähän käytetty työaika vaihtelee kohtuullisen paljon, mutta neljänneksellä vastaajista manuaalista tallennusta ei kuulu ollenkaan työtehtäviin.



Kuvio 8. Manuaalisten tietojen tallentamiseen kuluva työaika kuukaudessa

Toisessa kysymyksessä kysyttiin, pystyvätkö vastaajat seuraamaan alaistensa, myös sijaisten, työaika tasapuolisesti. Vastaukset jakaantuvat lähes kahtia. (Kuvio 9). Vastaajista 27 (51 %) kokee, ettei pysty seuraamaan työaika tasapuolisesti ja 25 (49 %) kokee pystyvänsä siihen.



Kuvio 9. Vastaajien mahdollisuus seurata alaistensa työaika tasapuolisesti

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, miten he kokevat pystyvänsä hyödyntämään työajanseurantajärjestelmää ongelmatilanteiden havaitsemisessa. Vastausten perusteella esimiehet pystyvät hyödyntämään järjestelmää melko hyvin yksikön ylikuormitustilanteiden ja työntekijöiden työssä jaksamisen ongelmien havaitsemiseen (Taulukko 2), mutta sovittujen työaikojen noudattamisessa työajanseurantaa pystyy hyödyntämään vain 31 (61 %) vastaajaa.

Taulukko 2. Työajanseurantajärjestelmän hyödyntäminen ongelmatilanteiden havaitsemisessa

	Kyllä	Jonkin verran	En pysty hyödyntämään työajanseurantaa
Sovittujen työaikojen noudattaminen	22%	39%	39%
Työntekijöiden työssä jaksaminen, mm. runsaat ylityöt	43%	47%	10%
Yksikön ylikuormitustilanteet	27%	49%	24%

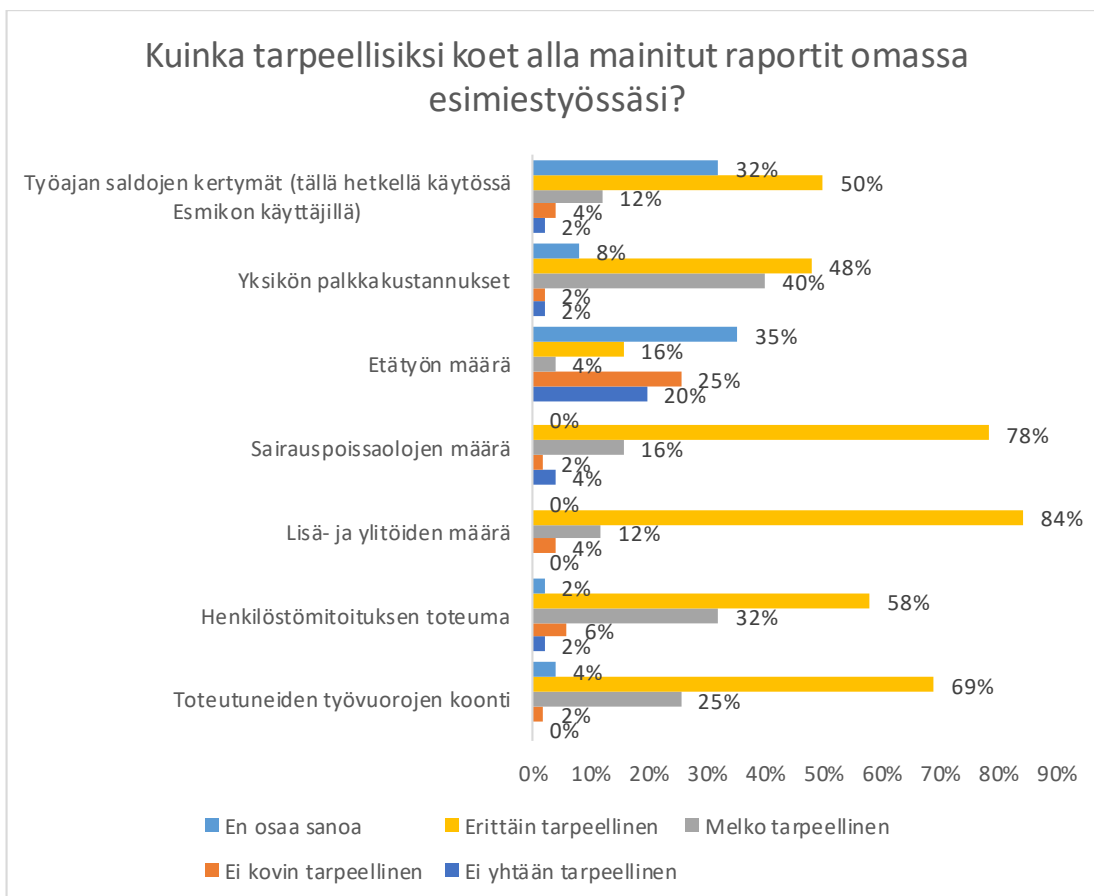
Neljännessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka tärkeäksi vastaaja kokee esimiehenä kysymyksessä mainitut työajanseurannan ominaisuudet (Kuvio 10). Vastajille tärkeimmäksi nousi mahdollisuus seurata kaikkien alaisten työaika tasapuolisesti. Tämän koki erittäin tai melko tärkeäksi 98 % vastaajista. Toiseksi tärkeimmäksi nousi oman työajan käytön tehostuminen turhien työvaiheiden poistuessa, minkä koki erittäin tai melko tärkeäksi 94 % vastaajista. Kolmanneksi tärkeimmäksi nousi esimiehen mahdollisuus seurata työvuorojen henkilöstövahvuutta reaaliajassa, 89 % koki tämän erittäin tai melko tärkeäksi, ja neljänneksi tärkeimmäksi nousi integraatio palkanmaksujärjestelmään, jonka 84% koki erittäin tai melko tärkeäksi. Vastajista 76 % koki integraation kulunvalvontajärjestelmään sekä järjestelmän ilmoitukset puuttuvista leimauksista esimiehelle erittäin tai melko tärkeiksi.

Osalla perusturvan työntekijöitä ruokatauko ei kuulu työaikaan ja heillä on ohjeistus leimata lounastaukonsa Esmikko-järjestelmään. Tämän vuoksi kyselyssä kysyttiin myös esimiehen mahdollisuudesta työntekijöiden taukojen seurantaan. Tämän ominaisuuden koki erittäin tai melko tärkeäksi 70 % vastaajista sekä työntekijöiden mahdollisuuden työajan leimauksiin mobiililaitteella koki erittäin tai melko tärkeäksi 64 % vastaajista. 16 % vastaajista ei osannut sanoa kantaansa näihin kysymyksiin.



Kuvio 10. Vastaukset työajanseuratajärjestelmän ominaisuuksista vastaajan oman esimiestyön kannalta

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka tarpeelliseksi vastaaja kokee kysymyksessä mainitut raportit omassa esimiestyössään. Vastausten mukaan (Kuvio 11) tärkeiksi työajanseurannasta tuotettaviksi raporteiksi nousivat toteutuneiden työvuorojen koonti, henkilöstömitoituksen toteuma, lis- ja ylitöiden määrä, sairauspoissaolojen määrä sekä yksikön palkkakustannukset. Nämä kaikki raportit koki erittäin tai melko tarpeellisiksi 88-96 % vastaajista. Raportit työajan saldojen kertymästä sekä työntekijöiden etätöiden määrästä koettiin vähiten tarpeellisiksi, eikä reilu kolmannes vastaajista osannut sanoa näihin olleenkaan kantaansa.



Kuvio 11. Vastaukset kysymykseen kuinka tärkeiksi vastaaja kokee mainitut raportit esimiestyössään.

Viimeiset kaksi kysymystä olivat avoimia. Niissä kysyttiin vastaajan toiveita uuden mahdollisen työajanseurannan käyttöönotossa huomioitavaksi sekä muita mahdollisia toiveita työajanseurannan kehittämiseksi. Vastauksista nousi esille vastaajien toiveet luotettavasta ja helposta järjestelmästä, jossa ei ole väärinkäytön mahdollisuutta. Hyvää koulutusta, perehdytystä, opastusta ja ohjeistusta pidetään tärkeänä samoin kuin sitä, että organisaatiossa olisi riittävästi ohjelman ylläpitäjiä. Uuden järjestelmän ei toivota lisäävän esimiehen työtä. Mahdollisuutta työajan liukumien käyttöönottoon sekä työaikapankin käyttöönottoa toivoo yksi vastaaja ja kahvi- ja ruokataukojen leimausmahdollisuutta niin ikään yksi vastaaja. Yksikkö, jossa työskennellään maakunnallisesti, toivoo mobiilileimausten käyttöönottoa heti kun mahdollista. Uhkana nähdään se, että työntekijät kokevat seurannan lisääntymisen kyttyämisenä, mikä laskee työmotivaatiota ja näin seurannan kehittämisen tavoite kääntyy itseään vastaan. Tavoitteena tulisi olla työn tuloksellisuuden kehittäminen.

Yhteenvetona kyselystä voidaan todeta, että työajanseurantajärjestelmän ominaisuuksista vastaajat toivovat eniten mahdollisuutta seurata kaikkien alaistensa työaikaan tasapuolisesti, mahdollisuus oman työaikansa tehostumiseen, työvuorojen henkilöstövahvuuden reaaliaikaista seuranta sekä työajanseurannan integraatiota palkanmaksujärjestelmään. Tärkeimmiksi työajanseurannasta tuotettaviksi raporteiksi nousivat toteutuneiden työvuorojen koonti, henkilöstömitoituksen toteuma, lisä- ja ylitöiden määrä, sairauspoissaolojen määrä sekä yksikön palkkakustannukset. Työntekijöiden taukojen seuranta, leimausten saldojen seuranta sekä etätöiden määrän seuranta eivät nousseet kovinkaan tärkeiksi asioiksi, mutta tämän todennäköisesti selittää se, että nämä ominaisuudet ovat käytössä vain pienellä osalla työntekijöitä, joten ymmärrettävästi näissä kysymyksissä tuli paljon vastauksia vaihtoehtoon ”en osaa sanoa”.

Uuden mahdollisen järjestelmän käyttöönotossa tärkeiksi asioiksi nousivat hyvä koulutus ja perehdytys. Järjestelmän tulisi olla luotettava ja helppokäyttöinen eikä sen tulisi lisätä esimiehen työmäärää. Järjestelmän ylläpitäjiä pitää myös olla riittävästi. Tärkeää olisi myös, että työntekijät eivät koe työajanseurannan uudistamista työnantajan lisääntyneenä valvontana.

7.6 Haastattelun tulokset

Haastateltava henkilö oli Satakunnan sairaanhoitopiirissä työskentelevä, pitkän esimieskokemuksen omaava lähiesimies, joka haastattelun ajankohtana sijaisti toimintalueensa johtajaa. Häntä haluttiin haastatella, koska hän oli organisaation palveluksessa sähköisen työajanseurannan käyttöä laajennettaessa. Tämä mahdollisti sen, että haastateltava pystyi kertomaan kokemuksiaan siitä, miten uusi järjestelmä oli esimiestyön kannalta hyödyllisempi kuin vanha ja hänellä oli myös käytännön kokemusta työajanseurannan kehittämiseen osallistumisesta esimiehenä. Haastattelun tavoitteena oli kuulla hänen kokemuksiaan työajanseurannasta nimenomaan esimiesnäkökulmasta: mitkä ovat sen suurimmat hyödyt ja mitä kehittämisessä kannattaa ottaa huomioon. Haastateltu oli tutustunut ennakkoon lähetettyyn haastattelurunkoon ja oli havaintojen mukaan pohtinut kokonaisuuksia etukäteen. Aihe liittyi haastateltavan jokapäiväiseen työhön ja oli näin ollen hänelle hyvin tuttu.

Haastateltavan mukaan sähköinen työajanseuranta Esmikko-laitteella oli ollut organisaation kaikilla ammattiryhmillä käytössä noin kaksi vuotta. Liukuvassa työajassa olevat työntekijät olivat käyttäneet järjestelmää jo useamman vuoden. Haastateltu kertoi, että sähköisen järjestelmän käyttöönotto toteutettiin niin, että henkilöstöhallinto piti koko henkilökunnalle koulutuksia ja laati yhtenäisiä ohjeistuksia. Esmikon käyttöön siirryttiin esimiesalueittain. Käyttöönottovaiheessa haastateltu koki tärkeäksi kertoa työntekijöille, että leimaukset eivät olleet palkanmaksun peruste, eli vaikka olisi tullut virheitä leimauksiin, niin työntekijän palkasta ei vähennetty mitään, vaan kaikki siirtyvä tieto tarkastettiin esimiehen toimesta. Haastateltu kertoi, että hankaluutta oli ajatusmallin muutoksessa ja siinä, että kaikki noudattaisivat samoja pelisääntöjä. Tämä vaati myös esimiehiltä sitä, että ohjeita kerrattiin heidänkin keskuudessaan ja korostettiin sitä, että jokainen esimies puuttuisi samalla tavalla pelisääntöjen noudattamiseen.

Aluksi toimittiin niin, että sähköisen leimauksen lisäksi työntekijät merkitsivät toteutuneet työvuoronsa myös paperille ja toimittivat ne esimiehelle. Näin esimies pystyi harjoittelemaan, että pystyykö hän tulkitsemaan nämä molemmat asiakirjat yhteneviksi. Haastatellun mukaan merkintöjä tottui lukemaan nopeasti. Henkilöstöhallinnosta tuli esimiehille selkeät ohjeet, millä tavalla suunnitellusta työajasta poikkeavia leimauksia tulee tulkita. Työyhteisö on iso, ja haastateltu totesi, että meni helposti puoli vuotta pelkästään pelisääntöjen kertaamiseen ja ohjeiden lukemiseen.

Organisaation ohje oli, että työajan aloituksen leimaus tehtiin työvaatteet päällä lähimpänä työyksikköä olevalla leimauslaitteella. Haastateltu koki tämän asian olevan vaikeasti valvottava, erityisesti koska työntekijät voivat työskennellä eri pisteissä eri päivinä. Leimauslaitteiden sijaintia muutettiin käyttöönottokokemusten perusteella niin, että ne olisivat lähempänä yksiköitä. Joitakin leimauslaitteita oli vielä myös sisäänkäyntien läheisyydessä, ja se ohjaa vääränlaiseen käytökseen. Alussa pelättiin myös jonoa leimauspisteillä, mutta siitä ei tullut käyttäjiltä palautetta.

Kehitettävääkin haastateltavan mukaan vielä oli. Työntekijän sairastuessa niin, ettei hän ole fyysisesti työpaikalla tästä seurasi kaksinkertainen työ. Esimies hyväksyi ja tallensi sairausloman ESS-henkilöstöhallinnon järjestelmään. Koska organisaation ohjeiden mukaan sairausloma tuli näkyä myös leimauksissa, työntekijän tuli ilmoittaa

erikseen sähköpostilla tiedot leimauksia korjaavalle henkilölle, joka oli yksiköstä riippuen toimistosihteeri tai esimies. Haastateltu näki toimintatavan Lean-ajattelun kannalta turhana kaksinkertaisena työnä.

Kysyttäessä, mitkä olivat esimiestyön kannalta hänelle sähköisen työajanseurannan tärkeimmät hyödyt, haastateltava nosti esiin sen, että käyttöönotto on parantanut esimiehen mahdollisuutta tasapuoliseen työaikojen seurantaan. Haastateltava koki myös ongelmiin puuttumisen helpottuneen, koska hänellä oli vedota todelliseen tietoon työaikojen noudattamisesta. Haastateltavan mukaan tasapuolinen toimintamalli oli poistanut työyhteisöstä toisten työntekijöiden työajan ”kyttäystä”. Enää ei tullut epäluotamuslauseita työkavereita kohtaan. Haastateltava näki hyvänä myös sen, että hänelle esimiehenä kuuluva työntekijöiden jaksamisen havainnointi oli helpottunut, koska liukuvan työajan saldokertymien seuranta oli helpottunut sähköisen järjestelmän myötä. Hänen oli myös helpompi seurata, miten työntekijät saavat kertyneitä tunteja otettua pois.

Keskusteltaessa ohjelmistojen ominaisuuksista, haastateltava kertoi, että Esmikon leimaustietojen siirtyminen suoraan Titania-järjestelmään palkanmaksutietoihin oli hyvä parannus hänen oman työnsä kannalta, koska nyt hän sai yhdelle raportille suunnitelman ja leimausten mukaisen toteuman. Saman raportin sai myös työntekijä.

Työajanseurannan mobiiliversiosta keskusteltaessa haastateltava kertoi, että sitä ei ollut hänen alaisillaan käytössä, mutta organisaatiossa oli siihen mahdollisuus. Hänen mielestään siitä olisi hyötyä myös hänen toiminta-alueellaan, koska muutama työntekijä teki etätyötä.

Titaniasta oli tulossa käyttöön sähköinen asiointi, jonka myötä työntekijät pääsevät itse suunnittelemaan työvuorojaan ja jatkossa jopa pystyvät korjaamaan toteumansa itse ja kirjaamaan ylityönsä perustelut. Tämän myötä työntekijät pääsevät myös itse heti näkemään omat leimauksensa. Haastateltava uskoi tämän uudistuksen tulevan sujuvoittamaan entisestään esimiestyötä, koska työntekijä pääsee kirjaamaan selvityksen poikkeamasta järjestelmään, eikä sähköpostilla esimiehelle, kuten tähän asti on toimittu. Vaikka toimintamallin kehittäminen jatkuu edelleen, haastateltu ei missään tapauksessa antaisi työajanseurannan toteutusta leimauksilla enää pois.

Yhteenvetona voidaan todeta, että haastateltavan kokemuksen mukaan esimiestyön kannalta sähköisen työajanseurannan tärkeimmät hyödyt olivat esimiehen mahdollisuus tasapuoliseen työaikojen seurantaan sekä ongelmiin puuttumisen helpottuminen. Työajanseurantajärjestelmän tärkeimmäksi ominaisuudeksi haastateltava koki työaikojen leimaustietojen siirtymisen suoraan Titania-järjestelmään palkanmaksun tietoihin. Käyttöönottovaiheessa tärkeiksi asioiksi nousivat koko henkilöstön kouluttaminen, henkilöstöhallinnolta saatavat selkeät ohjeet sekä se, että kaikki esimiehet sitoutuivat noudattamaan samoja pelisääntöjä.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Porin perusturvan nykyisessä työajanseurannassa voidaan todeta olevan heikkouksia ja vahvuuksia. Työajanseuranta Esmikon, Titanian ja Lifecaren avulla täyttää lain vaatimukset työajanseurannalle. Työn teoriaosuudessa perehdyttiin henkilöstötietojärjestelmistä saatavien tietojen helpon ja reaaliaikaisen saatavuuden tärkeyteen, jotta niistä on hyötyä henkilöstösuunnittelulle ja jotta ne mahdollistavat esimiehen työajan tehostumisen. Porin perusturvan henkilöstötietojärjestelmien yhteensopimattomuus muiden henkilöstötietojärjestelmien kanssa voidaan siis nähdä heikkoutena. Työaikatietojen siirtyminen palkanmaksujärjestelmään edellyttää manuaalista työtä esimiehiltä. Koska noin kolmanneksella työntekijöistä on liikkuva työ tai he työskentelevät pienissä sivutoimipisteissä, myös mobiilileimauksen voidaan nähdä olevan heikkous. Esmikon leimauspäätteiden eri versioiden yhteensopimattomuuteen on kaupungin organisaatiossa jo tartuttu, ja laitteiden päivitykset on tehty alkuvuodesta 2020. Dokumenttianalyyseista saadun tiedon pohjalta voidaan todeta, että esimiehiä on koulutettu vuonna 2018 Porin kaupungin henkilöstöohjelman sisältöön, jotta heillä on osaamista työntekijöiden yhdenvertaisen ja tasapuolisen kohtelun toteuttamiseksi. Henkilöstöohjelman toteuttamiseksi organisaatiolla on tavoitteena tarjota tiedolla johtamisen ajantasaiset järjestelmät esimiestyön ja johtamisen tueksi. Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksista voidaan päätellä, että näitä järjestelmiä voidaan kehittää vielä paremmin esimiesten työtä hyödyttäväksi.

Oleennaista kehittämisen eteenpäin viemiseksi on tieto siitä, miten perusturvan toiminnot järjestetään sote-uudistuksen toteutuessa. Sote- ja rakenneuudistuksen Satakunnan ohjausryhmä on helmikuussa 2020 määritellyt tavoitteeksi sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamisen niin, että jatkossa Satakunnassa on yksi maakunnan alueella toimiva sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäjä. (Satakuntaliiton www-sivut 2020.) Näin ollen tämän opinnäytetyön kehittämissuositukset lähtevät siitä näkökulmasta, että jatkossa Porin perusturvan toiminnot tulevat olemaan osa maakunnallista toimijaa, jonka toimintoihin kuuluu myös Satakunnan sairaanhoitopiiri. Satakunnan sairaanhoitopiirissä on käytössä Esmikko kuten osittain myös perusturvassa, joten kehittämissuositukset on rakennettu siitä lähtökohdasta, että jatkossa käytettävä ohjelmisto on Esmikko.

Kehittämissuositukset on koottu kahdeksi kokonaisuudeksi jatkotyöstämisen helpottamiseksi. Ensimmäisenä on kehittämissuositukset sille, miten työajanseuranta voidaan kehittää esimiestyön näkökulmasta kohdeorganisaatiossa ja toisena on kirjattu ehdotukset työajanseurantajärjestelmän käyttöönotossa/laajentamisessa huomioitavaksi.

Miten työajanseuranta voidaan kehittää esimiestyön näkökulmasta kohdeorganisaatiossa: Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdyttiin esimiehen tärkeään rooliin siinä, että työyhteisön jokaista jäsentä kohdellaan tasapuolisesti. Myös työn tutkimuksellisessa osuudessa nousi esiin, että vaikka vain puolet perusturvan esimiehistä koki pysyvänsä seuraamaan alaistensa työaika tasapuolisesti, lähes kaikki kokivat asian tärkeäksi. Jotta esimiehillä on mahdollisuus toteuttaa työajanseuranta aidosti tasapuolisena kaikkia työntekijöitä kohtaan, ehdotuksena on, että perusturva ottaa käyttöön yhden järjestelmän koko organisaatioon. Järjestelmä tulee ottaa käyttöön myös sijaisille. Ehdotuksena on, että käyttöönotettava järjestelmä on Esmikko. Näin organisaatiolla on käytössä yhtenevä järjestelmä Satasairaalan kanssa sote-uudistuksen toteutuessa. Esmikko-järjestelmässä on myös mahdollisuus integraatioon muiden henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmien kanssa ja siinä on mobiilileimauksen mahdollisuus. Lisäksi perusturvassa on jo 11 kappaletta Esmikon kiinteitä leimauspäätteitä, joten hankintakustannukset pysyvät kohtuullisina.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa nousi esiin yhtenevien henkilöstökäytäntöjen ja tietojärjestelmien helpottavan esimiestyötä. Tutkimuksellisessa osuudessa esimiehet toi-

vat esiin toiveen tehostaa omaa työaikaansa. Näihin perustuen perusturvan työajanseurantajärjestelmän tulee mahdollistaa esimiesten toivomat integraatiot eri henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiin sekä heidän toivomansa raportit. Näin esimiesten oma työaika tehostuu ylimääräisten työvaiheiden poistuessa. Teoriaosuudessa perehdyttiin myös esimiehen velvollisuuteen ja mahdollisuuteen puuttua ongelmatilanteisiin. Näitä voivat olla esimerkiksi ylikuormitustilanteet tai työntekijöiden työajan noudattamisen ongelmat. Kun esimiehillä on mahdollisuus saada tietoa päätöksentekonsa tueksi ja perusteluksi, se helpottaa ongelmiin puuttumista. Tämä nousi esimiestyön kannalta tärkeäksi asiaksi myös avoimen haastattelun perusteella.

Tutkimuksen kyselyn ja haastattelun tulosten perusteella ehdotetaan, että perusturva toteuttaa työajanseurantajärjestelmän integraation palkanmaksujärjestelmään. Ilman tätä integraatiota esimies ”sukkuloi” kahden järjestelmän välillä, ja hänelle jää edelleen tietojen manuaalista siirtoa. Avoimesta haastattelusta saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että integraatio mahdollistaa jatkokehittämisenkin, esimerkiksi ottamalla käyttöön sähköinen asiointi työntekijöille, jolloin työntekijä pystyy itse kirjamaan työvuorojensa muutokset, jotka esimies sitten näkee suoraan järjestelmästä.

Kyselyn vastausten perusteella voidaan todeta, että työajanseurantajärjestelmässä tulee olla integraatio myös kulunvalvontajärjestelmään ja työajanseurannan tulee mahdollistaa esimiehille työntekijöiden taukojen seuranta, mikäli taukoa ei lasketa työaikaan. Nämä ominaisuudet ovat mahdollisia Esmikossa. Kuten teoriaosuudessa todettiin, organisaation esimiehillä on velvollisuus tarvittaessa todentaa valvoville viranomaisille yksikkönsä henkilöstömitoitus reaaliajassa. Tämä toive tuli esiin myös työn tutkimuksellisessa osuudessa. Näiden perusteella kehittämissuhteena siis on, että työajanseurantajärjestelmän tulee myös mahdollistaa esimiehelle työvuorojen henkilöstövahvuuden seuraaminen reaaliajassa. Tämä ominaisuus ei ole nykyisillä järjestelmillä mahdollista, joten organisaatiossa tulee kartoittaa, miten tämä voitaisiin toteuttaa.

Esimiestyötä hyödyttäviä raportteja ovat opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan koontiraportit toteutuneista työvuoroista ja henkilöstömitoituksen toteumasta sekä lisä- ja ylitöiden määrästä, sairauspoissaolojen määrästä sekä työajan saldojen kertymistä. Nämä raportit voidaan saada joko Titania-järjestelmästä tai Esmikosta, mutta

integraatio näiden kahden järjestelmän välillä vähentää tietojen manuaalista siirtoa järjestelmästä toiseen. Yksikön palkkakustannusten integraatio henkilöstötietojärjestelmiin on iso kokonaisuus, joka vaatinee kokonaan oman projektinsa. Tämä kokonaisuus kuitenkin helpottaisi esimiehen mahdollisuutta seurata yksikön henkilöstöku-
luja, joten tämä kokonaisuus on hyvä jatkokehittämisen kohde organisaatiossa.

Työajanseurantajärjestelmän käyttöönotto/laajennus: Kyseessä on iso organisaatio ja työajanseurannan projektin eteenpäin vieminen vaatii paljon aikaa ja erilaista osaa-
mista sekä yhteistyötä eri osapuolten välillä. Tämän vuoksi ehdotetaan, että projektille nimetään projektitiimi, joka koordinoi käytännössä projektin etenemistä. Koska ky-
seessä on tietojärjestelmän uudistaminen, projektitiimissä tulee olla palvelualueiden
edustajien lisäksi asiantuntijana perusturvan ICT-asiantuntija. Järvinen (2001, 97) on
todennut, että yksi työpaikalla tehtävien muutosten ja uudistusten perusongelma on
siinä, miten esimiehet onnistuvat kertomaan ja tekemään ymmärrettäväksi muutoksen
tarkoituksen ja tavoitteet. Tähän perustuen ehdotetaan, että projektitiimissä tulee olla
myös viestinnän edustaja. Näin mahdollistetaan ammattitaitoinen ja johdonmukainen
muutosviestintä. Ennen projektin etenemistä perusturvan johdon tulee pyytää HR-yk-
siköstä hyväksyntä projektin eteenpäinviemiseksi, koska päätösvalta henkilöstöasioi-
den kehittämisessä on HR-yksiköllä.

Työn tutkimusosuudessa nousi esiin esimiesten toiveet mobiilileimauksen käyttöö-
notosta. Sen käyttöönotto tekstiviestillä ei vaadi suuria investointeja, joten tämä omi-
naisuus voi olla laajennuksen ensimmäinen vaihe. Näin saadaan kolmannes työnteki-
jöistä kerralla Esmikon työajanseurannan piiriin. Samalla saadaan tarkempi tieto siitä,
kuinka moni pärjää pelkästään mobiilileimauksilla. Tämä auttaa suunnittelemaan mah-
dollisten uusien kiinteiden leimauspisteiden lisähankintoja. Lisäksi projektin alussa on
hyvä käynnistää työajanseurannan ja palkanmaksuohjelman integraation kustannusten
kartoitus yhteistyössä Porin kaupungin ICT-yksikön kanssa.

Työn teoriaosuudessa sekä tutkimuksellisen osuuden avoimessa haastattelussa nousi
esiin HR-yksikön tärkeä rooli henkilöstötoimintojen kehittämisessä. Tämän
perusteella todetaan, että on erittäin tärkeää, että perusturvan esimiehillä on HR-
yksikön tuki koko siirtymäprosessin ajan, eli heillä tulee olla mahdollisuus konsultoida
HR-yksikköä epäselvissä tilanteissa. Organisaation tulee myös panostaa siihen, että

kaikki esimiehet sitoutuvat noudattamaan samoja pelisääntöjä. Tämä onnistuu laatimalla pelisäännöt ja kertaamalla niitä säännöllisesti. Käyttöönottoa valmisteltaessa tulee panostaa henkilöstöhallinnolta saataviin selkeisiin ohjeisiin niin henkilöstölle kuin esimiehillekin. Nämä asiat nousivat avoimen haastattelun tuloksien perusteella käyttöönoton onnistumisen kannalta tärkeiksi asioiksi.

Tutkimuksellisen osuuden avoimen haastattelun ja kyselyn tulosten perusteella ehdotetaan käyttökoulutusta koko henkilöstölle. Jotta työajanseurannan käyttö on kaikille osapuolille sujuvaa, tulee jokaiseen yksikköön kouluttaa yksi henkilö työajanleimausten korjaajaksi. Työajanseurannan muutos vaatii aina yhteistoimintamenettelyn mukaiset neuvottelut henkilöstön kanssa. Ajankäytöllisesti nämä on tehokkainta järjestää koko organisaatiossa samanaikaisesti esimerkiksi auditoriotilaisuuksina, vaikka työntekijät siirtyisivätkin uuteen järjestelmään porrastetusti. Tämä tukee myös viestiä siitä, että uudistuksessa kaikki työntekijät saavat tasapuolisesti informaatiota.

8.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta, eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tulosten tulisi olla samoja, jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan samoissa olosuhteissa. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Tämän kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, koska haluttiin ymmärtää kehittämisen kohdetta eli työajanseurantaa organisaation esimiesten näkökulmasta, sekä tuottaa uusia kehittämissuhteita työajanseurannalle. (Ojasalo ym. 2015, 53). Tiedonkeruumenetelminä käytettiin kyselyitä, dokumenttianalyysia ja avointa haastattelua. Useamman menetelmän käyttö on perusteltua, jotta tutkimuksen kohteesta saatiin riittävästi tietoa. Koska tutkimuksen tekijä ei tuntenut aihealuetta ennalta, nykytilakartoitus ja dokumenttianalyysi olivat olennainen osa tutkimusta. Niistä saatu

tieto auttoi suunnittelemaan työajanseurannan kehittämisen kyselyn ja avoimen haastattelun aiheita.

Työajanseurannan nykytilan kysely toteutettiin anonyymina sähköisesti. Näin välttiin siltä, että organisaatiossa työskentelevä tutkija ei pääse vaikuttamaan vastauksiin henkilökohtaisella kontaktilla. Kyselyn vastausprosentti olisi voinut olla korkeampi, mutta toisaalta vastauksia oli kappalemäärässä laskettuna paljon ja niiden vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia. Voidaan pohtia, olisiko isommalla vastausprosentilla saatu lisäarvoa tuloksiin. Voidaan myös pohtia, ovatko vastaajat käsittäneet kyselylomakkeen kysymykset kuten tutkija on ne ajatellut. Kyselylomakkeen suunnittelussa pyrittiin siihen, että kysymyksiä ei olisi liikaa ja että ne olisivat mahdollisimman yksiselitteisiä. Kyselylomaketta pilotoitiin ennen sen lähettämistä esimiesasemassa olevalla henkilöllä. On kuitenkin mahdollista, että kaikki kysymykset eivät olleet jokaiselle vastaajalle ymmärrettävissä muodossa. Toteuttamalla tiedonkeruun haastatteluilla, olisi ollut mahdollista tarkentaa kysymyksiä. Koska tutkimuksessa kuitenkin haluttiin antaa jokaiselle esimiestyötä tekeväälle yhtäläinen mahdollisuus saada äänensä kuuluviin, tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui kysely.

Tutkija ei tuntenut entuudestaan avoimen haastattelun antanutta henkilöä eikä Satasairaalan työajanseurannan yksityiskohtia, joten voidaan ajatella, että tämä tutkimusmenetelmä on tuottanut tietoa, johon tutkijan ennakkosenteet eivät ole vaikuttaneet. Haastatteluja olisi voinut olla useampi, mutta toisaalta haastattelun jälkeen tutkijalle oli muodostunut kuva Satasairaalan työajanseurannan toteutuksesta esimiehen näkökulmasta eikä tutkijalle jäänyt tunnetta, että jotain olennaista on jäänyt täysin huomiotta.

Tapaustutkimuksessa tutkittavia kohteita on yksi, tässä tapauksessa Porin perusturvan työajanseuranta. Tutkimustuloksia ei siis voida pitää yleistettävänä, mutta tutkimus on käyttökelpoinen toimeksiantajalle. Tuloksia voidaan hyödyntää pohjana muiden vastaavien projektien yhteydessä, mutta niiden suora hyödyntäminen jonkin toisen organisaation käyttöön ei ole todennäköistä.

Voidaan todeta, että tutkimuksen tiedonkeruumenetelmillä on saatu vastaukset tutkimuskysymyksiin. Yhdessä tutkimuksen teoriaosan kanssa on pystytty muodostamaan kokonaiskuva, jonka perusteella kehittämissuositukset on laadittu.

8.2 Oma pohdinta

Tässä opinnäytetyöprosessissa minulla on ollut mahdollisuus päästä mukaan kehittämään konkreettista asiaa työelämässä. Työn edetessä minulle on avautunut, kuinka isosta projektista on kokonaisuudessaan kyse. On ollut tärkeää rajata omaa työtään ja sen tavoitteita ja ymmärtää, että koko projektin läpivienti vaatii isossa organisaatiossa useamman vuoden. Sote-uudistuksen kaatuminen ja uudelleen käynnistyminen on tuonut omat haasteensa opinnäytetyölle, koska ei ole ollut täyttä varmuutta, minkä organisaation alla Porin perusturva tulee jatkossa toimimaan. Opinnäytetyön tutkimustulokset ja kehittämissuositukset ovat kuitenkin konkreettisia työkaluja projektin seuraavaa vaihetta varten. Koronaepidemia on muuttanut organisaation kehittämisen aikajanaa, joten todennäköisesti seuraavat askeleet työajanseurannan projektissa tehdään koronaepidemiasta aiheutuneiden kiireiden laannuttua. Itse koen saaneeni paljon uutta tietoa aiheesta. Työajanseuranta en ole aiemmin pohtinut esimiehen näkökulmasta, joten on ollut opettavaista perehtyä kokonaisuuteen. Ja kuten kaikessa tutkimustyössä, tutkimustulokset pääsivät välillä yllättämään tutkijankin. On kuitenkin ollut hienoa havaita teorian yhteys tutkimustuloksiin, ne ovat yhdessä antaneet vankan pohjan kehittämissuosituksille.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskeyty olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum. Viitattu 31.12.2019. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521419874>
- Alajärvi, A. Työajan seurannasta. Vastaanottaja: Satu Tuoriniemi. Lähetetty 13.11.2019 klo 9.33. Viitattu 2.2.2020.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0.2. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino. Viitattu 4.4.2020. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685030>
- Aluehallintoviraston www-sivut. 2020. Viitattu 19.4.2020. <http://www.avi.fi>
- Fahed-Shrei, J. 2018. Human Resource Planning for the 21st Century. London: IntechOpen. <https://www.intechopen.com/books/human-resource-planning-for-the-21st-century>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita Publishing.
- Helsilä, M. & Salojärvi S. (Toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Hietala, H., Kaivanto, K., Schön, E. 2019. Uusi työaikalaki käytännössä. Helsinki: Alma Talent.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Holmi, M. Vastaanottaja Satu Tuoriniemi. Lähetetty 13.2.2020 klo 11:02. Viitattu 20.2.2020.
- Huhta, H-R. 2017. Suomen työlainsäädäntö 60 minuutissa. Helsinki: Edita.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. 8. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. 4. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Katz, L. 1.6. 2015. Monitoring Employee Productivity: Proceed with Caution. SHRM.

<https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0615-employee-monitoring.aspx>

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. -11 painos. Helsinki: SanomaPro.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finva.

Kuntatyöntajien www-sivut. 2019. Viitattu 28.12.19. <http://www.kt.fi>

Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017 – 2019. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2017:6. Viitattu 11.5.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3960-8>

Lahtinen, L. Henkilöstömäärä palvelualueittain. Vastaanottaja: Satu Tuoriniemi. Lähetetty 6.9.2019 klo 12:43. Viitattu 12.9.2019.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759 muutoksineen.

Mamia, T., Alvesalo-Kuusi, A., Kuokkanen, A. & Virtanen, S. 2011. Työn elektroninen valvonta Suomessa. Tutkimuksen loppuraportti 6/2011. Työterveyslaitos. <http://www.julkari.fi>

Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: SanomaPro.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi.oy. Viitattu 4.4.2020. <https://www.el-library.com/book/9789522828019>

Porin kaupungin henkilöstöohjelma vuoteen 2025. Viitattu 29.11.2019. <https://www.pori.fi>

Porin kaupungin henkilöstöraportti 2018. Viitattu 2.2.2020. <https://www.pori.fi>

Porin kaupungin intranet Patarumpu. 2019. Viitattu 21.12.2019.

Porin kaupungin www-sivut. 2019. Viitattu 31.3.2019. <https://www.pori.fi>

Porin perusturvan toimintakertomus 2017. Viitattu 2.2.2020. <https://www.pori.fi>

Porin perusturvan toimintasäntö 23.7.2017. Viitattu 12.12.2019. <https://www.pori.fi>

Salomaa, J. 2015. Henkilöstövoimavarojen hallinta uudistuksissa. Helsinki: KT Kuntatyöntajat.

- Sarma, A.M.2008. Personnel and Human Resource Management. Global Media. Viitattu 4.5.2020. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=3011129>
- Satakuntaliiton www-sivut. 2020. Viitattu 15.5.2020. <http://www.satakuntaliitto.fi>
- Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos – työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos
- Stanton J. & Starn K. 2006. Visible Employee: Using Workplace Monitoring and Surveillance to Protect Information Assets Without Compromising Employee Privacy or Trust. Information Today, Inc. Medford, USA. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=809598>
- Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston www-sivut. 2020. Viitattu 19.4.2020. <https://valvira.fi>
- Superliiton www-sivut. 2019. Viitattu 21.2.2019. <https://www.superliitto.fi>
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Toikkanen, U. 2018. Jäykkä työajanseuranta hiertää. Suomen lääkirlehti, 5, 250-253
- Tietosuojalaki 5.12.2018/1050 muutoksineen.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 5. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Työaikalaki 5.7.2019/872 muutoksineen.
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55 muutoksineen.
- Työterveyslaitoksen www-sivut. 2019. Kunta10-tutkimus. Viitattu 21.12.2019. <http://ttl.fi>.
- Vanhuspalvelulaki eli laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 28.12.2012/980 muutoksineen.
- Vesselia, V. 6 Benefits of Employee Monitoring. 12.10.2015 <https://www.business2community.com/human-resources/6-benefits-of-employee-monitoring-01347304>
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. 4.uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Sähköisen työajanseurannan nykytilakartoitus

Porin kaupunki on käynnistänyt sähköisen työajanseurannan kehittämisen projektin. Tähän liittyen tehdään Porin perusturvan sähköisen työajanseurannan nykytilakartoitus. Tässä vaiheessa tarvitsemme tiedon siitä, kuinka suuri osa työntekijöistä on tällä hetkellä Esmikon sähköisen työajanseurannan käyttäjiä tai miten työaikaa muuten seurataan.

Porin kaupunki kartoittaa vaihtoehtoa ottaa käyttöön työajanseurantajärjestelmä, joka mahdollistaisi työajankirjauksen sekä kiinteällä leimauslaitteella että mobiilikirjauksen älypuhelimella. Tämän vuoksi kysymme myös, onko sinulla liikkuvia työntekijöitä tai pieniä, vain muutaman työntekijän työpisteitä, jotka voisivat hyötyä mobiilikirjausvaihtoehdosta.

1. Vastaajan toimialue
2. Työntekijöidesi kokonaismäärä
3. Kuinka moni työntekijöstäsi on Esmikon sähköisessä työajanseurannassa (ilmoita varsinaisessa työajanseurannassa olevat henkilöt, ei henkilöitä jotka käyttävät Esmikkoa vain kulunvalvontaan)
4. Jos ette käytä Esmikkoa, miten seuraat työntekijöidesi työaikaa
5. Jos käytössänne on sekä Esmikko että muita työajanseurannan tapoja, mitkä ammattiryhmät ovat Esmikossa ja mitkä jossain muussa järjestelmässä?
6. Jos käytössänne on Esmikko, miten teillä on järjestetty virheellisten tai puuttuvien työajan leimausten korjaus, onko teillä esimerkiksi tehtävään nimetty henkilö, jolle työntekijä voi ilmoittaa korjaustarpeen?
7. Niiden työntekijöidesi määrä, joiden työ on liikkuvaa tai he työskentelevät pienessä (1-5 henkilön) sivutoimipisteessä?
8. Muut kommentit

Kysely Porin perusturvan esimiehille työajanseurannan kehittämisestä

1. Kuinka paljon arvioit sinulta kuluvan työaika kuukaudessa manuaalisten työvuorototeutumien siirtämiseen ja tallentamiseen palkkatietojärjestelmään?

Vastausvaihtoehdot:

- Alle 1 tunti
- 1-2 tuntia
- 3 tuntia tai enemmän
- Työtehtäviini ei kuulu manuaalisten tietojen tallentaminen palkkatietojärjestelmään

2. Mitä mieltä olet esimiehenä seuraavista väittämistä?

	Samaa mieltä	Lähes samaa mieltä	Lähes eri mieltä	Eri mieltä
Pystyn seuraamaan kaikkien alaisten työaika tasapuolisesti				
Tasapuolisella työajanseurannalla on positiivinen vaikutus yksikön ilmapiiriin				

3. Koetko pystyväsi hyödyntämään nykyisiä käytössäsi olevia työajanseurantajärjestelmiä havaitsemaan ongelmatilanteita?

	Kyllä	Jonkin verran	en pysty hyödyntämään työajanseurantaa
Sovittujen työaikojen noudattaminen			
Työntekijöiden työssä jaksaminen, mm. runsaat ylityöt			
Yksikön ylikuormitustilanteet			

4. Kuinka tärkeiksi esimiehenä koet seuraavat työajanseurantajärjestelmän ominaisuudet?

	ei yhtään tärkeää	ei kovin tärkeää	melko tärkeää	erittäin tärkeää	en osaa sanoa
Oman työajan käytön tehostuminen turhien työvaiheiden poistuessa					
Työajanseurantajärjestelmän integraatio palkanmaksujärjestelmään					
Työajanseurantajärjestelmän integraatio kulunvalvontajärjestelmään					

Työntekijöiden mahdollisuus työajan leimauksiin myös mobiilisovelluksella					
Esimiehen mahdollisuus seurata työvuorojen henkilöstövahvuutta reaaliajassa					
Esimiehen mahdollisuus seurata kaikkien alaistensa, myös sijaisten, työaikaa tasapuolisesti					
Työntekijän taukojen seuranta (mikäli työaikamuotoon kuuluu taukojen leimaus)					
Järjestelmä ilmoittaa puuttuvista työajan leimauksista esimiehelle					

5. Kuinka tarpeellisiksi koet alla mainitut raportit omassa esimiestyössäsi?

	ei yhtään tarpeellinen	ei kovin tarpeellinen	melko tarpeellinen	erittäin tarpeellinen	en osaa sanoa
Toteutuneiden työvuorojen koonti					
Henkilöstömitoituksen toteuma					
Lisä- ja ylitöiden määrä					
Sairauspoissaolojen määrä					
Etätyön määrä					
Yksikön palkkakustannukset					
Työajan saldojen kertymät (tällä hetkellä käytössä Esmikon käyttäjillä)					

6. Mikäli Porin perusturva päättää ottaa käyttöön uuden sähköisen työajanseurannan järjestelmän, mitä toivoisit käyttöönotossa otettavan huomioon edellisissä kysymyksissä mainittujen asioiden lisäksi?

7. Muut mahdolliset toiveesi työajanseurannan kehittämiseksi?

Avoimen haastattelun kysymysrunko

Haastattelun tavoitteena on kuulla kokemuksia automaattisen sähköisen työajanseurannan käyttöönotosta/käytön laajentamisesta sekä käyttökokemuksista.

- Millä tavalla osallistuit itse esimiehenä käyttöönoton valmistelutyöhön?
- Mitkä ovat mielestäsi esimiestyön kannalta järjestelmän/toimintamallin tärkeimmät/hyödyllisimmät ominaisuudet?
- Koetko, että toimintamalli mahdollistaa sinulle työntekijöidesi tasapuolisen työajanseurannan?
- Auttaako toimintamalli sinua havaitsemaan mahdollisia ongelmatilanteita (esim.työyksikön ylikuormitustilanteita, työaikojen noudattamisen ongelmat, ylityöt)?
- Jos työntekijöilläsi on käytössä mobiili työajanseuranta, minkälaisia kokemuksia sinulla on siitä?
- Mitä ominaisuuksia vielä toivoisit kehitettävän käytösäänteen olevassa työajanseurannan järjestelmässä?