



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

MARI LÄHDENIEMI

# **Työvuorosuunnittelun kehittäminen Verohallinnossa Teleoptin avulla**

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN  
TUTKINTO-OHJELMA  
2022

Tekijä Lähdeniemi, Mari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Maaliskuu 2022
	Sivumäärä 80	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Työvuorosuunnittelun kehittäminen Verohallinnossa Teleoptin avulla		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma, YAMK		
<p>Opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimi Sisä-Suomen verotoimisto. Opinnäytetyön aiheena oli työvuorosuunnittelun kehittäminen Verohallinnossa Teleoptin avulla. Tavoitteena oli laatia kehittämissuositus Verohallinnon puhelinpalvelun työvuorosuunnitteluun ottaen huomioon mielipiteet käytössä olleesta vuorojenvarausjärjestelmästä ja pilotoidusta vaihtoehtoisesta järjestelmästä sekä henkilöstösuunnittelu.</p> <p>Opinnäytetyön tarve pohjautui kohdeorganisaation tarpeisiin löytää sille sopiva, laadukas sekä palvelulupaukset täyttävä työvuorosuunnittelun tapa, jolla vastata vuosittaisiin valtionvarainministeriön asettamiin vastausprosenttitavoitteisiin.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustui henkilöstöjohtamisen eri aihealueisiin. Teoriaa käsiteltiin laajemmin ainoastaan henkilöstösuunnittelun ja työn organisoinnin osalta, muut osa-alueet rajattiin työstä pois. Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena. Tutkimuksellinen osuus toteutettiin kvantitatiivisella eli määrällisellä tiedonkeruumenetelmällä käyttäen strukturoitua kyselylomaketta. Tiedonkeruulla saatu aineisto analysoitiin ja saatujen tulosten sekä opinnäytetyön teorian perusteella laadittiin kehittämissuositus puhelinpalvelun työvuorosuunnitteluun.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista laadittiin kehittämissuositus johtoryhmälle, jossa tuloksien ja teorian pohjalta ehdotettiin Teleoptin käyttöönottoa kaikissa palvelutehtävissä.</p>		
<p><a href="#">Asiasanat</a> henkilöstösuunnittelu, työn organisointi, työvuorosuunnittelu</p>		

<p>Author Lähdeniemi, Mari</p>	<p>Type of Publication Bachelor's thesis / Master's thesis</p>	<p>Date March 2022</p>
	<p>Number of pages 80</p>	<p>Language of publication: Finnish</p>
<p>Title of publication Developing shift planning in The Finnish Tax Administration with the help of Teleopti</p>		
<p>Degree program Degree Programme in Management and Service Business, Master's Programme</p>		
<p>The target organization of the thesis was the Central Finland Tax Office. The topic of the thesis was developing shift planning in The Finnish Tax Administration with the help of Teleopti. The objective was to develop a proposal for shift planning in the Tax Administration's telephone service, taking into account the opinions on the shift booking system in use and the piloted alternative system, as well as personnel planning. The need for the thesis was based on the needs of the target organization to find a suitable high-quality work shift planning method that fulfills the service promises and meets the annual response rate targets set by the Ministry of Finance.</p> <p>The theoretical framework of the thesis was based on different topics of human resources management. The theory was discussed more extensively only in terms of personnel planning and work organization, other areas were excluded from the work. The thesis was implemented as a case study. The research part was carried out using a quantitative data collection method by using structured questionnaires.</p> <p>The material obtained through data collection was analyzed and the proposal for shift planning was made on the basis of the results and theory.</p> <p>The development proposal to the executive team was that Teleopti will be introduced in all service tasks.</p>		
<p><u>Key words</u> personnel planning, work organization, shift planning</p>		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUSYMPÄRISTÖ .....	6
2.1 Verohallinto .....	6
2.2 Henkilöverotusyksikkö .....	8
3 TAUSTA JA TAVOITTEET .....	10
3.1 Opinnäytetyön tausta.....	10
3.2 Opinnäytetyön tavoitteet .....	12
3.3 Teoreettinen viitekehys .....	13
4 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....	15
4.1 Lähestymistapa.....	15
4.2 Tiedonkeruumenetelmä.....	16
5 HENKILÖSTÖSUUNNITTELU.....	19
5.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja strategiat.....	19
5.2 Henkilöstövoimavarojen johtamisen päätehtävät .....	21
5.2.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen .....	22
5.2.2 Henkilöstösuunnittelu .....	24
6 TYÖVUOROSUUNNITTELU .....	27
6.1 Töiden organisoinnin tarkoitus .....	27
6.2 Työn organisoinnin ja muotoilun menetelmiä .....	29
6.3 Tietojärjestelmät työvuorosuunnittelun tukena.....	31
6.4 Työvuorosuunnittelun tapoja .....	33
6.5 Työvuorosuunnittelua ohjaava lainsäädäntö .....	33
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	35
7.1 Tutkimuksen toteutus .....	35
7.2 Aineiston käsittely ja analysointi .....	35
7.3 Mielipiteet nykyisestä työvuorottamisesta.....	36
7.3.1 Puheluihin vastaajien mielipiteet TyötehoProsta .....	36
7.3.2 Esimiesten mielipiteet TyötehoProsta.....	41
7.3.3 Supervisoreiden mielipiteet TyötehoProsta .....	43
7.4 Mielipiteet vaihtoehtoisesta järjestelmästä .....	47
7.4.1 Puheluihin vastaajien mielipiteet Teleoptista .....	47
7.4.2 Esimiesten mielipiteet Teleoptista .....	52
7.4.3 Supervisoreiden mielipiteet Teleoptista.....	57
7.5 Tulosten vertailu TyötehoPron ja Teleoptin välillä .....	61
7.6 Kehittämisehdotus työvuorosuunnitteluun .....	70

7.7 Tulosten luotettavuus .....	73
8 POHDINTA .....	74
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Yksi hankalimmista kysymyksistä nykypäivän organisaatioissa on tehtävien määrän, laatuvaatimusten ja niille varatun ajan suhde. Kiirettä luovat tiukat läpimeno- ja palveluaikatavoitteet sekä nopeaa palvelua odottavat isot asiakasmäärät. (Viitala & Jylhä 2019.) Laadukas sekä palvelulupaukset täyttävä puhelinpalvelu edellyttää onnistunutta työvuorosuunnittelua. Organisaation kannalta onnistunut työvuorosuunnittelu tarkoittaa sitä, että tarvittava työntekijöiden määrä on arvioitu oikein. Valtiovarainministeriö asettaa vuosittaiset vastausprosenttitaavoitteet Verohallinnon puhelinpalveluun. Tänä päivänä työvuorosuunnitteluun on tarjolla erilaisia ohjelmia, joiden avulla työvuorosuunnittelua on mahdollista automatisoida.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia kehittämissuositus Verohallinnon puhelinpalvelun työvuorosuunnitteluun, jota varten kerätään kokemuksia ja mielipiteitä nykyisestä vuorojenvarausjärjestelmästä sekä pilotoitavasta vaihtoehtoisesta järjestelmästä ja erilaisista työvuorottamisen malleista. Tutkimuksen tulosten perusteella laaditaan johtoryhmälle ehdotus, miten ja missä laajuudessa Henkilöverotusyksikkö siirtyisi pilotoitavaa vuorojenvarausjärjestelmää käyttämään ja mitä työvuorottamisen mallia käytettäisiin.

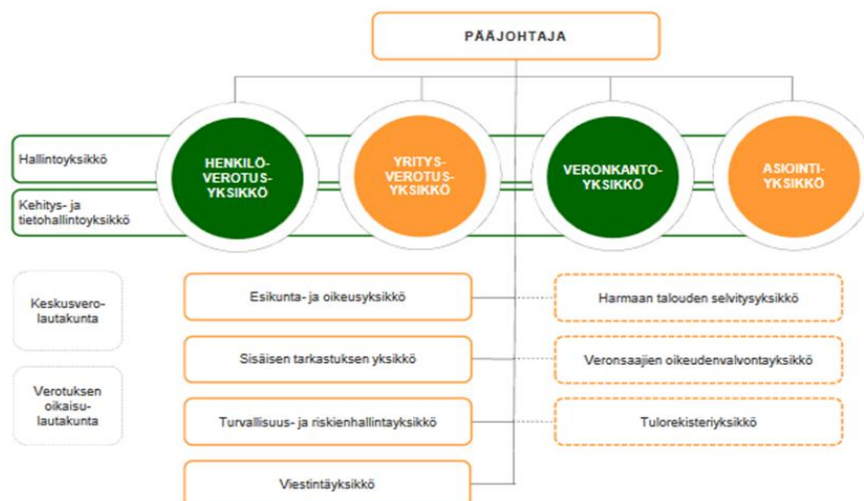
## 2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUSYMPÄRISTÖ

### 2.1 Verohallinto

Verohallinto toimii valtiovarainministeriön alaisuudessa virka-alueenaan koko Suomi. Verohallinnon tehtäviä ovat verotuksen toimittaminen, verovalvonta, verojen ja maksujen kerääminen, perinnän suorittaminen sekä varojen tilittäminen eteenpäin sekä ve-

ronsaajien oikeudenvallonta. Verohallinnon pitää edistää oikeaa ja yhdenmukaista verotusta sekä kehittää palvelukykyään. Verohallinnon on myös suoritettava selvitys-, kokeilu-, seuranta- ja suunnittelutehtävät sekä muut valtiovarainministeriön antamat lisätehtävät. Lisäksi Verohallinto pitää ylläpitää sähköistä tunnistuspalvelua, jonka avulla organisaatio tai sitä edustava henkilö voidaan tunnistaa. (Laki Verohallinnosta 503/2010 1-2 a §.) Verohallinnon työjärjestyksessä, joka on julkaistu Suomen säädöskokoelmassa, on tarkemmat määräykset organisaatiosta, yksiköistä, tehtävistä ja niiden järjestämisestä sekä päätoimipaikoista. Työjärjestyksessä voidaan lisäksi antaa määräyksiä yksiköiden sisäisestä organisaatiosta, toimintayksiköistä, tehtävistä ja niiden järjestämisestä sekä toimialueista. (Laki Verohallinnosta 6 §.)

Verohallinto kerää veroista ja veronluonteisista maksuista noin 95 %. Verotusta hoitavia yksiköitä ovat Henkilöverotusyksikkö, Yritysverotusyksikkö, Veronkantoyksikkö ja Asiointiyksikkö. Henkilöverotusyksikön vastuulla on henkilöasiakkaiden sekä liikkeen- ja ammatinharjoittajien verotus. Yritysverotusyksikön vastuulla on osakeyhtiöiden ja muiden yhteisöasiakkaiden palvelu ja ohjaus, asiakastiedot, verotus sekä verovalvonta. Yritysverotusyksikkö vastaa myös kaikkien yritysmuotojen verotarkastuksista. Yksikköön kuuluu myös Konserniverokeskus. Veronkantoyksikkö vastaa verojen maksamiseen, perintään ja tilittämiseen liittyvistä tehtävistä. Yksikköön kuuluu Maksu- ja perintäkeskus sekä Ohjaus- ja kehittämissyksikkö. Asiointiyksikkö vastuulla on asiakaspalvelutyö ja sen kehittäminen kaikissa Verohallinnon kanavissa (käyntiasiointi, puhelinpalvelu, digitaalinen) sekä neuvonnan asiakaskokemuksen johtaminen. Verohallinnosta riippumattomia toimielimiä ovat Keskusverolautakunta ja Verotuksen oikaisulautakunta. Sisäisiin palveluyksiköihin kuuluvat Kehitys- ja tietohallintoyksikkö, Hallintoyksikkö, Esikunta- ja oikeusyksikkö, Viestintäyksikkö, Sisäisen tarkastuksen yksikkö, Turvallisuus- ja riskienhallintayksikkö, Harmaan talouden selvitysyksikkö, Veronsaajien oikeudenvallontayksikkö ja Tulorekisteriyksikkö. (Verohallinnon työjärjestys 10 §; Verohallinnon www-sivut 2020.) Verohallinnon organisaatiokaavio vuonna 2020 on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Verohallinnon organisaatiokaavio 2020 (Verohallinnon www-sivut 2020)

Verohallinnon strategian 2019–2024 toiminta-ajatuksena on toteuttaa verotus oikeamääräisenä ja oikeaan aikaan yhteiskunnan toimintojen rahoittamiseksi. Arvoiksi on strategiassa määritelty luottamus, yhteistyö ja uudistuminen. Strategisia tavoitteita ovat varmistaa verotulot, toimittaa verotus oikeudenmukaisesti sekä aikaansaada positiivinen asiakaskokemus. Itseohjautuvuutta lisäämällä ja uusia toimintamalleja hyödyntäen tavoitteena on parantaa toiminnan ketteryyttä. Palveluita ja tuotteita kehitetään asiakasymmärryksen ja asiakkaiden osallistamiseen perustuen sekä helpotetaan asiakkaiden toimintaa palveluja kehittämällä. Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen sekä rekrytoinnit perustuvat strategiseen henkilöstösuunnitelmaan, jonka avulla panostetaan asiakkaan kokonaistilanteen ymmärtämiseen. Johtaminen perustuu yhteisiin tavoitteisiin sekä tiedolla johtamiseen. Operatiivisen toiminnan ja kehittämisen tavoitteiden pohjana on strategia. Kehittämiseen ja ydintoimintaan on varattu vähintään 75 % henkilötöyvuosista. Verohallinnon visiona on Parasta verotusta – yhdessä. (Verohallinnon www-sivut 2020.)

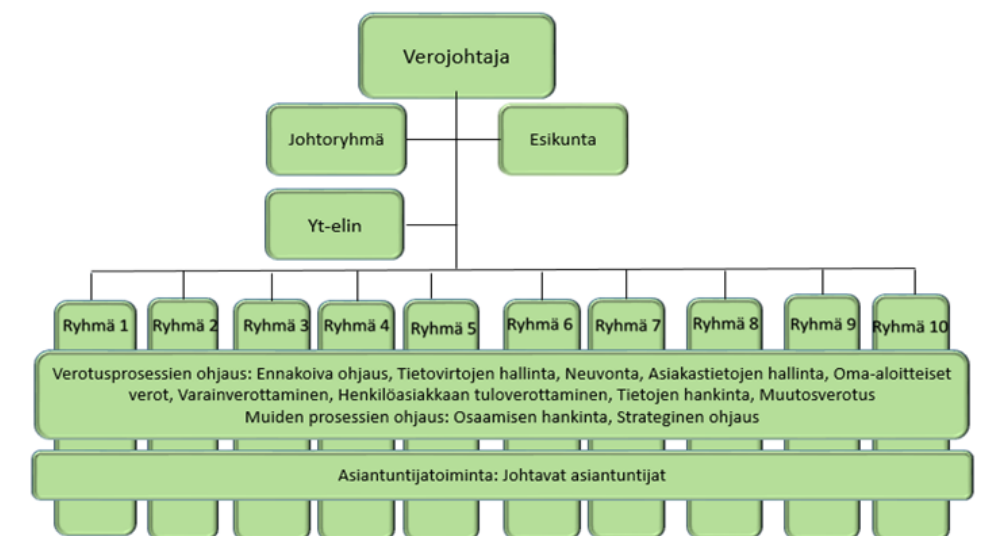
## 2.2 Henkilöverotusyksikkö

Henkilöverotusyksikkö toimittaa kaikkien verovelvollisten verotuksen ja verovalvonnan, yhteisöjä ja yhteisetyksiksi lukuun ottamatta. Tehtäviin kuuluu myös kiinteistö-, perintö- ja lahjaverotuksen toimittaminen sekä Verohallinnon puhelin-, käynti- ja verkkoasiointipalvelutehtävät, yhteispalvelusopimusten solmimisesta päättäminen muiden viranomaisten kanssa, verotusmenettelyä koskevien ohjeiden, oikeudellisten



tulkintasuositusten, soveltamisohjeistuksen ja erilaisten valvonta- ja menettelyohjeistuksen antaminen. Lisäksi se ylläpitää Henkilöverotuksen suunnittelumallia, vastaa kansainvälisestä tietojenvaihdosta, virka-avusta sekä muista kansainvälisten sopimusten tai EU-lainsäädäntöön perustuvien velvoitteiden ja tehtävien hoitamisesta sekä suorittaa tulorekisterin perustamiseen liittyvät tehtävät yhdessä muiden yksiköiden kanssa. Ohjaus- ja kehittämissyksikkö sijaitsee Vallilassa Helsingissä. Henkilöverotusyksikköä johtaa ylijohdaja Heli Lähteenmäki. Henkilöverotusyksikössä on kahdeksan toimintayksikköä; Ahvenanmaan verotoimisto (Maarianhamina); Itä-Suomen verotoimisto (Kuopio); Lounais-Suomen verotoimisto (Turku); Länsi-Suomen verotoimisto (Vaasa); Pääkaupunkiseudun verotoimisto (Helsinki); Pohjois-Suomen verotoimisto (Oulu); Sisä-Suomen verotoimisto (Tampere); ja Etelä-Suomen verotoimisto (Järvenpää). (Verohallinnon työjärjestys 23–24 §; Verohallinnon www-sivut 2020.)

Sisä-Suomen verotoimiston, jossa itse työskentelen, päätoimipaikka on Tampereella. Toimipisteitä on lisäksi myös Hämeenlinnassa, Mänttä-Vilppulassa sekä Jyväskylässä. Henkilökuntaa Sisä-Suomen verotoimistossa on hieman vajaa 350. Verotoimistoa johtaa verojohtaja Sirkku Mäkelä, jonka alaisuudessa on esikuntaa, prosessivastavia sekä toimistopäälliköitä. Toimistopäälliköt eli esimiehet johtavat kukin omaa ryhmäänsä, tällä hetkellä ryhmiä on kymmenen. (Verohallinnon intranet 2020.) Sisä-Suomen verotoimiston organisaatio vuonna 2020 on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Sisä-Suomen verotoimiston organisaatio 1.6.2020 alkaen (Verohallinnon intranet 2020)

Johtoryhmään kuuluu verojohtajan lisäksi prosessivastaavat, toimistopäälliköt sekä ytelimen (yhteistoimintaelin) puheenjohtaja. Yhteistoimintaelimeen puolestaan kuuluu verojohtaja, luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu sekä kuusi henkilökunnan edustajaa. Prosessivastaavat johtavat prosesseja, joista Sisä-Suomen verotoimiston prosessiohjaus koostuu sekä vastaavat verotukseen liittyvistä substanssiasioista sekä menettelyistä, esimiesten vastuulla on henkilöstöhallinto sekä – johtaminen. Asiantuntijatoimikunnan kaksi johtavaa asiantuntijaa kuuluvat myös verojohtajan alaisuuteen. (Verohallinnon intranet 2020.)

### 3 TAUSTA JA TAVOITTEET

#### 3.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön aihe liittyy Verohallinnon puhelinpalveluun ja Henkilöverotusyksikössä toteutettuun Teleopti-pilottiin 2.3.–26.4.2020 välisenä aikana. Puhelinpalvelussa hoidetaan aihealueittain yleisneuvontaa 1-linjassa ja palvelunumerot on suunnattu eri asiakasryhmille. Jos 1-linjassa vastaava virkailija ei osaa neuvoa asiakasta ja asia vaatii syvempää osaamista tai laajempaa selvittelyä, puhelu siirretään yleisneuvonnasta 2-linjaan. Henkilöverotusyksikössä 2-linjan vastaajat vastaavat kahdeksaan eri linjaan: Arvonlisäverotus, Henkilöverotus, Kiinteistöverotus, Maa- ja metsätalous, Perintö- ja lahjaverotus, Työnantajan ennakkoperintä, Varainsiirtoverotus sekä Yrittäjät. Valtiovarainministeriön asettaman tavoitteen (taulukko 1) mukaisesti saapuvien puheluiden vastausprosenttitaavoite vuodelle 2020 oli 70 % ja tavoite vuodelle 2021 80 % (Valtiovarainministeriö 2019, 5). Koska puhelinpalveluun lisättiin resursseja, vastattujen puhelujen osuus oli vuonna 2020 79,6 %. Puhelujen määrä (2,1 miljoonaa kpl) kasvoi 6 %. (Verohallinnon tilinpäätös vuodelta 2020, 13.)

Taulukko 1. VM:n vastausprosenttitavoitteet (Valtiovarainministeriö 2019, 5)

Mittari	Toteuma 2018	Tavoite 2019	Ennuste / toteutuma 2019	Tavoite 2020	Alustava tavoite 2021	Alustava tavoite 2022	Alustava tavoite 2023
Puhelinasioinnin sujuvuus, vastattujen puhelujen osuus (%)	68	70	62	70	80	80	80

Nykyisellään puhelinpalveluvuorojen määrät jaetaan vaihtelevin käytännöin esimiesten toimesta yksilö- tai ryhmätasolla, jonka jälkeen vastaajat käyvät varaamassa tarvittavan määrän vuoroja itselleen. Vuorojen jakautuminen ei tällä tavoin aina toimi tasapuolisesti vaan nopeimmat saavat varattua parhaimmat sekä lyhimmät vuorot, myöhemmin vuorojaan varaaville jää usein valittavaksi ainoastaan iltopäivän vuoroja tai perättäisiä vuoroja. Vuorojen varaaminen vaatii seuranta. Supervisorit, jotka hallinnoivat puhelinpalvelua sekä varmistavat sen sujuvuuden, jakavat varaamatta jääneet vuorot niitä vähiten ottaneille. Sairastapauksissa esimiehet etsivät vuorolle tekijän.

Teleoptin (kuvio 3) työvuorotus perustuu tarkkaan ennustettavuuteen, joten se pystyy laatimaan kunkin asiakaspalvelijan työvuorot ihanteellisesti. Ennustettavuus perustuu analytiikkaan, jonka avulla tulevaisuutta ennustetaan analysoimalla yrityksen historiaa ja huomioimalla kausivaihtelut, trendianalyysit sekä kampanjat. Mahdollisuus luoda ennusteita niin lyhyelle kuin pitkällekin aikavälille sekä välttämättömien muutosten tekeminen suunnitelmiin auttaa tulevaisuuden haasteiden kohtaamisessa. Automaattinen työvuorosuunnittelu huomioi yritystä koskevat erityismääräykset: paikallisen työaikalainsäädännön, työ sopimukset sekä työntekijöiden toiveet. Teleopti sallii työvuorot mille tahansa aikavälille, mikä auttaa takaamaan halutun palvelutason saavuttamisen kiirehuippuina. Teleopti ymmärtää työntekijöiden olevan organisaatiolle tärkeitä, siksi heille on tarjolla helppokäyttöinen työkalu, jolla tarkistaa työvuoronsa, viestiä, vaihtaa vuoroja, anoa lomaa, esittää toiveita ja merkitä käytettävyytensä. Kaikki nämä tekijät lisäävät tyytyväisyyttä ja parantavat työvuorojen noudattamista. Tiivistetysti sanottuna Teleopti tarkoittaa oikeaa määrää ja oikealla osaamisella varustettuja ihmisiä oikeassa paikassa oikeaan aikaan. (Teleoptin www-sivut 2020.) Teleoptia vastaavia

resurssisuunnittelujärjestelmiä käytetään kaikissa suurissa asiakaspalveluorganisaatioissa, muilla toimialoilla se on käytössä Asiointiyksikössä, Veronkantoyksikössä sekä Yritysverotusyksikössä.



Kuvio 3. Teleopti WFM (Teleoptin www-sivut 2020).

### 3.2 Opinnäytetyön tavoitteet

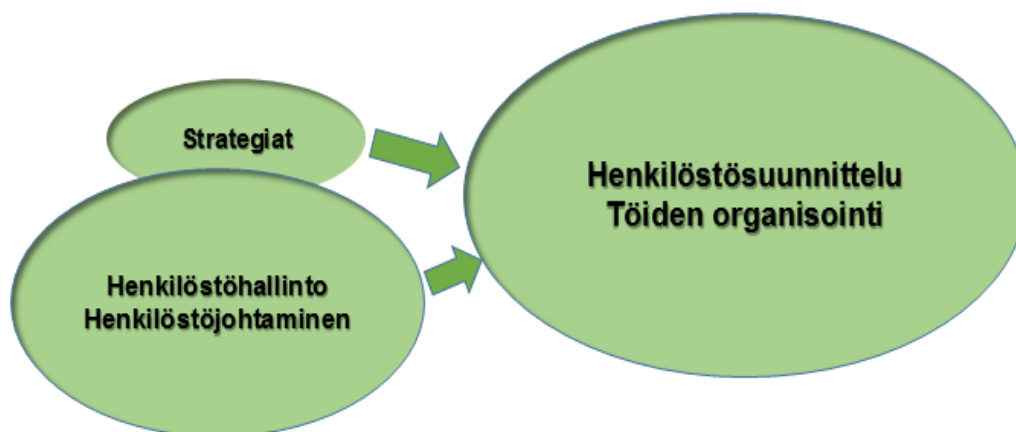
Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia kehittämissuositus Verohallinnon puhelinpalvelun työvuorosuunnitteluun, jota varten kerätään kokemuksia ja mielipiteitä nykyisestä vuorojenvarausjärjestelmästä sekä pilotoitavasta vaihtoehtoisesta järjestelmästä ja erilaisista työvuorottamisen malleista. Tutkimuksen tulosten perusteella laaditaan johtoryhmälle ehdotus, miten ja missä laajuudessa Henkilöverotusyksikkö siirtyisi pilotoitavaa vuorojenvarausjärjestelmää käyttämään ja mitä työvuorottamisen mallia käytettäisiin. Teleoptin käyttöönotolla pyritään ensisijaisesti siihen, että asiakas saa Verohallinnosta tarvitsemansa neuvontapalvelut silloin ja siinä kanavassa, jossa asiakas kysymystensä kanssa on. Käyttöönoton tavoitteena on tehostaa neuvontatyötä ja kasvattaa sitä kautta asiakastyötä, oikeudenmukaisesti jaetut työvuorot, yhteiset ja läpinäkyvät toimintatavat, esimiesten ajan vapauttaminen olennaiseen, parempi näkyvyys neuvonnan tilanteeseen reaaliaikaisesti, parempi reagointi asiakaskysyntään (resurssit oikeissa kanavissa) sekä toiminnan suunnitelmallisuus.

Tavoitteeseen liittyviä tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Miten nykyinen työvuorottaminen vastaajien ja heidän esimiestensä sekä supervisoreiden mielestä toimii?
2. Miten vastaajat ja heidän esimiehensä sekä supervisorit kokivat Teleoptin toimivan?
3. Mitkä ovat Teleoptin ja eri työvuoromallien edut ja haasteet?
4. Millainen työvuorottamisen malli olisi henkilöstösuunnittelun kannalta soveltuvin?

### 3.3 Teoreettinen viitekehys

Viitekehys on yleinen asetelma tutkimuksessa esiintyvistä yhteen liittyvistä tekijöistä sekä pelkistetty esitys tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista. Teorialähtöinen viitekehys rakennetaan tutkimuksen teoreettisen lähtökohdan eli keskuskäsitteen varaan. (Anttila 2006, 167–168.) Viitekehys on esitetty kuviossa 4. Opinnäytetyön teoria perustuu henkilöstöjohtamisen eri aihealueisiin. Opinnäytetyössä on tarkoituksena käsitellä teoriaa laajemmin ainoastaan henkilöstösuunnittelun ja työn organisoinnin osalta, muut osa-alueet on rajattu työstä pois. Myöskään asiakaspalvelua ei työssä käsitellä. Lähteinä käytetään näihin liittyvä kirjallisuutta, artikkeleita sekä lainsäädäntöä.



Kuvio 4. Teoreettinen viitekehys.

Liiketoimintastrategia asettaa henkilöstövoimavarojen johtamiselle vaatimuksia ja reunaehdoja. Henkilöstöön liittyvät kysymykset sekä liiketoiminnan johtaminen muodostavat toisiinsa nivoutuneen tiiviin prosessin. Strategia kuvaa liiketoiminnassa toiminnan periaatteita, joilla yritys aikoo menestyä ja saavuttaa päämääränsä. Henkilöstöstrategialla (human resource strategy, HR strategy) tarkoitetaan henkilöstöön liittyviä linjauksia ja suunnitelmia, joiden avulla turvataan strategiajaksolla liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen. Liiketoimintastrategiaa ei voi olla ilman sitä mahdollistavaa henkilöstöstrategiaa eikä henkilöstöstrategia toimi irrallaan liiketoimintastrategiasta. Henkilöstöstrategia määrittelee, kuinka yritys varmistaa liiketoimintastrategian toteuttamisen. (Viitala 2013; Viitala & Jylhä 2013.)

Henkilöstöhallinnossa kehitetään ja ylläpidetään järjestelmiä sekä toimintamalleja, joiden varassa henkilöstövoimavarat rakentuvat, kehittyvät ja niitä ylläpidetään. Tämä tarkoittaa mm. tehokkaiden rekrytointi-, kehittämis- ja urasuunnitteluprosessien, palkitsemisjärjestelmien sekä henkilöstöpalveluiden organisointia ja johtamista. Henkilöstöhallintoon kuuluu henkilöstötoimintojen ja – prosessien ylläpidon ja jatkuvan kehittämisen lisäksi lakisääteisten henkilöstöasioiden hoitaminen. (Viitala & Jylhä, 2013.)

Henkilöstöjohtaminen on keskeinen johtamisen kenttä yrityksissä, sen onnistumisesta riippuu yrityksen menestys. Henkilöstöjohtamisen avulla huolehditaan oikein kohdistetun työvoiman määrästä, joka suoriutuu tehtävistään yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Keskeisimmät henkilöstöjohtamisen osa-alueet ovat: suunnittelu, organisointi ja resursointi, käytännön toteutus sekä tulosten arviointi. (Viitala 2021.)

Henkilöstösuunnittelua tarvitaan jokaisessa yrityksessä koosta riippumatta. Sen tehtävänä on pohtia vaihtoehtoja, joiden avulla organisaatiossa varmistetaan oikea ja riittävä osaaminen sekä oikein resursoitu henkilöstö. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on tarkastella organisaation näkökulmasta oikeanlaisen osaamisen oikeassa paikassa olemista oikeaan aikaan. (Joki 2018, 22–23.)

Työn suunnittelu on kehittynyt strategiseksi keinoksi lisätä organisaation kilpailukykyä. Onnistuakseen työn organisoinnin ja muotoilun on nivouduttava osaksi yrityksen toimivuuden sekä joustavuuden kehittämistä. Nykyään joustavuus on menestymisen

edellytys koska organisaatioiden sisäinen ja ulkoinen tilanne muuttuvat jatkuvasti ja nopeasti, näin ollen myös organisaatioiden pitää olla joustavia. Muuttuvassa markkina- ja taloustilanteessa organisaatioiden on pohdittava muun muassa henkilöstön määrää, työn jakoa sekä henkilöiden tehtäviä sopeutuakseen uuteen, lähes jatkuvasti muuttuvaan tilanteeseen. Töitä organisoidaan uudelleen myös ennakoivasti organisaation kehittämistoiminnan osana tavoitteena parempi asiakaslähtöisyys, toimivuus, joustavuus, tuottavuuden kehittäminen sekä henkilöstön hyvinvointi. Työn organisoimilla on strateginen merkitys koko organisaatiolle ja sen menestymiselle. (Kauhanen 2012, 45, 47, 49.)

## 4 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

### 4.1 Lähestymistapa

Opinnäytetyön lähestymistapana on tapaustutkimus, koska tarkoituksena on tuottaa kehittämis ehdotus kohdeorganisaatiolle. Kehittämistyössä tapaustutkimus on sopiva lähestymistapa, kun halutaan ymmärtää syvällisesti organisaation tilannetta ja tuottaa kehittämis ehdotuksia tutkimuksen keinoin. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei muu-  
tosta vielä käytännössä viedä eteenpäin eikä varsinaisesti kehitetä mitään konkreettista vaan sen avulla luodaan ratkaisuehdotus ongelmaan. Kohdetta tutkitaan syvällisesti sen omassa ympäristössä. Tapaus voi olla esimerkiksi järjestelmä. Tässä opinnäytetyössä tapauksen muodostaa työvuorosunnittelu. Tapaustutkimus sopii käytettäväksi myös siitä syystä, että tutkittavasta tapauksesta on tarkoitus tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa. Tapaustutkimuksessa on tärkeää selvittää suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Tutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen vaan tavoitteena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tutkimuksen kohteita on vähän, usein vain yksi. Oleellista on ymmärtää kohde tietyntä kokonaisuutena, tapauksena. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 36–37, 52–53.) Useiden menetelmäoppaiden mukaan tapaustutkimus kannattaa valita lähestymistavaksi, kun yksi tai useampi seuraavista ehdoista täyttyy:

- Mitä-, miten- ja miksi-kysymykset keskeisiä.

- Tutkijalla on vähäinen kontrolli tapahtumiin.
- Aiheesta on tehty vähän empiiristä tutkimusta.
- Tutkimuskohteena on jokin elävässä elämässä oleva ilmiö. (Eriksson & Koistinen 2014, 5.)

Kyseessä on määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään strukturoitua kyselylomaketta. Tietoa tarkastellaan numeerisesti; tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään yleisesti kuvaillen numeroiden avulla. Tulokset esitetään numeroina ja tutkija tulkitsee sekä selittää olennaisen numerotiedon sanallisesti kuvaten, miten eri asiat liittyvät toisiinsa tai eroavat toistensa suhteen. Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on joko selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmistä koskevia asioita. Selittävässä tutkimuksessa tutkija antaa selityksensä avulla tutkitusta asiasta perusteltua lisätietoa tai esittää asian taustalla vaikuttavia syitä. Tavoite on tehdä tutkittu asia aiempaa selvemmäksi tai ymmärrettävämmäksi. Selittäväällä tutkimuksella on tavoitteena myös esittää asioiden välisiä syy–seuraussuhteita eli kausaalisuhteita. Tutkimus pyrkii osoittamaan, millä tavalla esimerkiksi tapahtumat, käsitykset, mielipiteet tai asenteet eroavat tai liittyvät toisiinsa. (Vilkkä 2007, 14,19.)

#### 4.2 Tiedonkeruumenetelmä

Tilastollisessa tutkimuksessa aineisto kerätään usein kyselylomakkeella. Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmänä on kysely, joka sopii lähtötilanteen selvittämiseen sekä loppuvaiheessa kehittämistyössä saavutettujen tulosten arviointiin. Kyselyssä kysytään samaa asiaa samalla tavalla isolta joukolta, sitä suositellaan käytettäväksi tilanteissa, joissa tutkittavat ovat hajallaan. Kysely on mahdollista toteuttaa sähköisesti. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja niihin vastaamisen helppoa. Kyselyiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja se on menetelmänä sekä nopea että tehokas. Etuna ovat myös pienet kustannukset, anonymisyys sekä tutkimustilanteen objektiivisuus. Tulokset perustuvat numeroihin, joita voidaan käsitellä tilastollisesti. Ne ilmaistaan erilaisina jakaumina ja tunnuslukuina. (Ojasalo ym. 2014, 41,121; Kananen 2015, 2020; Valli 2015.)



Kyselyjä tehdään useampi, usealle eri kohderyhmälle (Taulukko 2). Nykytilaa kartoitetaan vastaajille, esimiehille ja supervisoreille tehdyllä kyselyllä helmikuussa 2020. Kyselyssä selvitetään ajatuksia ja mielipiteitä TyötehoProsta. TyötehoProssa työvuorot ovat työntekijöiden nähtävillä sähköisesti ja esimies tai vuorosuunnittelija voi tarjota vapaita vuoroja henkilöstölle. Työntekijä varaa itselleen sopivimmat vuorot ja tilanne on kaikkien nähtävillä reaaliaikaisesti. (Neptonin www-sivut 2021.) Huhtikuussa 2020 tehtävässä kyselyssä selvitetään ajatuksia ja mielipiteitä pilotoitavasta Teleoptista. Kyselyiden kohderyhmiin kuuluu helmikuussa 174 vastaajaa (Liite 1), 50 esimiestä (Liite 2) sekä 2 supervisoria (Liite 3) ja huhtikuussa 173 vastaajaa (Liite 4), 52 esimiestä (Liite 5) ja 2 supervisoria (Liite 6).

Taulukko 2. Kehittämistehtävässä hankittava tieto ja menetelmät

Menetelmä	Kohderyhmä	Hankittava tieto	Ajankohta
Webropol-kysely Liite 1	2-linjaan vastaavat 174	Mielipiteet nykyisestä työvuorottamisesta	Helmikuu 2020
Webropol-kysely Liite 2	Esimiehet 50	Mielipiteet nykyisestä työvuorottamisesta	Helmikuu 2020
Webropol-kysely Liite 3	Supervisorit 2	Mielipiteet nykyisestä työvuorottamisesta	Helmikuu 2020
Webropol-kysely Liite 4	2-linjaan vastaavat 173	Mielipiteet ja kokemukset Teleoptista	Huhtikuu 2020
Webropol-kysely Liite 5	Esimiehet 52	Mielipiteet ja kokemukset Teleoptista	Huhtikuu 2020
Webropol-kysely Liite 6	Supervisorit 2	Mielipiteet ja kokemukset Teleoptista	Huhtikuu 2020

Kyselylomakkeessa jokaisella kysymyksellä on oltava suora yhteys tutkimuskysymyksiin, epäolennaiset kysymykset tulee karsia pois. Myös kysymysten määrään tulee kiinnittää huomiota koska sillä on vaikutusta vastaamishalukkuuteen etenkin verkkokyselyssä. Kysymysten toimivuuteen ja hyvyyteen vaikuttavat esimerkiksi seura-

vat tekijät (Lotti 2001,45): kysymykset ovat selkeitä ja vastaaja ymmärtää kysymyksen, vastaajalla on kysymysten vaatima tieto sekä halu antaa kysymyksiin liittyvää tietoa. Koska kysymykset ja niiden osuvuus vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen ja laatuun, jokaisen vaatimuksen tulisi täyttyä kaikissa kysymyksissä, jotta kyselytutkimus onnistuisi. Kysymystekstin pitää olla yksiselitteistä yleiskieltä, erikoistermejä ja ilmaisuja tulisi välttää. Jokaisen vastaajan pitää ymmärtää kysymys sekä siihen liittyvät vaihtoehdot samalla tavalla. Lisäksi on varmistettava, että vastaajilla on tarvittava tieto vastaamiseen. (Kananen 2015, 229–231; Valli 2015.)

Kysymykset voivat olla avoimia tai strukturoituja, jolloin vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Avoimet kysymykset voivat olla kokonaan avoimia tai rajattuja. Kysymyksen tarkoitus määrää rajauksen asteen, huonosti rajatulla kysymyksellä voi saada vastauksia, jotka ovat hyödyttömiä tutkimusongelman ratkaisemisessa. Koska mitään vaihtoehtoja ei ole suljettu pois, avoimilla kysymyksillä voidaan saada tietoa, jota strukturoidulla kysymyksillä ei ole mahdollista saada. Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehtojen on katettava aihealue ja olla toisensa poissulkevia. Strukturoituja kysymyksiä ovat vaihtoehto- ja erilaiset asteikkokysymykset. Vaihtoehto- eli suljetut kysymykset voivat olla muodoltaan valinta-, monivalinta- tai skaalakysymyksiä. Valintakysymyksissä vastausvaihtoehtoja on valittavissa vain yksi ja monivalintakysymyksissä puolestaan yksi tai useampia. Skaalakysymykset ovat luonteeltaan mielipidekysymyksiä sisältäen valinta-asteikon. Niissä pyydetään ottamaan kantaa erilaisiin väitteisiin valitsemalla asteikolta mielipidettä vastaava vaihtoehto. Asteikon ääripäät ovat täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä, yleisimmin käytetään 5-tai 7-portaista asteikkoa. (Kananen 2015, 230–236, 240; Valli 2015.) Kyselyissä käytetään skaalakysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdoista on valittava mielipidettään vastaava vaihtoehto 5-portaiselta asteikolta sekä avoimia kysymyksiä (Liitteet 1-6).

## 5 HENKILÖSTÖSUUNNITTELU

### 5.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja strategiat

Koska toimintaa pyritään linjaamaan pitkäjänteisesti, julkishallinnossa ei tehdä strategia-asiakirjaa joka vuosi vaan ainakin noin viideksi vuodeksi. Toimintaympäristön ja sidosryhmien odotukset harvoin muuttuvat yllättävästi eikä niihin useinkaan voida reagoida nopeasti, näin ollen pitkäkestoisen strategian tarkoituksena on jaksottaa muutostarpeet pidemmälle aikavälille. Koska nopeisiin muutoksiin ei ole tarvetta vaan enemmänkin vakaaseen kehitykseen, strategia on yleensä evoluutiomainen. Julkishallinnon organisaatioiden perustehtävät löytyvät niitä koskevasta lainsäädännöstä, laeissa todetaan viranomaiselta vaaditut tehtävät. Organisaation toiminta-ajatus on jo valmiina eikä sitä tarvitse enää erikseen määritellä strategiaa laadittaessa. Perustehtävän sisältöä kannattaa kuitenkin ajoittain tarkastella, jotta se edelleen vastaisi myös nykyisen toiminnan sisältöä. (Lindroos & Lohivesi 2013, 144–145.) Strategiat antavat suuntaa ja niitä hyödyntämällä organisaatiota ohjataan kohti päämäärää. Niiden pitäisi ennakoida tarkasti tulevan toimintaympäristön toimintamahdollisuuksia ilmaisten kilpailuedun sekä potentiaalisen lisäarvon keskeisille sidosryhmille. Strategia auttaa organisaatiota hallitsemaan niin ulkoisia kuin sisäisiä tekijöitä ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita niin, että asetetut tulos/hyöty-, jatkuvuus- sekä kehittymistavoitteet ovat saavutettavissa. (Santalainen 2009, 113; Kamensky 2015.)

Liiketoiminnan ja henkilöstövoimavarojen johtaminen ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa liiketoimintastrategiaa toteutettaessa, siksi niitä tulisikin tarkastella rinnakkain ja limittäin jo strategiaa laadittaessa. Parhaimmillaan liiketoimintastrategiassa otetaan kantaa myös henkilöstövoimavaroihin. (Viitala 2021.) Henkilöstöön liittyvät kysymykset sekä liiketoiminnan johtaminen muodostavat toisiinsa nivoutuneen tiiviin prosessin. Strategia kuvaa liiketoiminnassa toiminnan periaatteita, joilla yritys aikoo menestyä ja saavuttaa päämääränsä. Strategiseen johtamiseen kuuluu suunnan määrittely, toimintaympäristön analysointi, strategian määrittely, sen soveltamisen sekä onnistumisen arviointi. Missio (toiminta-ajatus) kertoo, miksi organisaatio on olemassa. Tämän lisäksi liiketoimintastrategiassa oleellista on visio eli tulevaisuudenkuva, mikä

halutaan saavuttaa. Visiota tarkentavat ja konkretisoivat eri osa-alueille määritellyt tavoitteet. (Viitala 2013.) Kaikissa organisaatioissa johtaminen tapahtuu asettamalla ensin tavoitteet koko organisaatiolle, tavoitteeksi voidaan lukea organisaation missioiden ja arvojen ohjaama visio. Näitä sanotaan ylätasoin ohjauksivälineiksi, ylätasoin ”tavoitteet” ohjaavat millaisia tavoitteita alemmille tasoille asetetaan. (Kauhanen 2010.)

Henkilöstöstrategia (human resource strategy, HR strategy) pohjautuu henkilöstövisioon ja sillä tarkoitetaan henkilöstöön liittyviä linjauksia ja suunnitelmia, joiden avulla turvataan strategiajaksolla asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Liiketoimintastrategiaa ei voi olla ilman sitä mahdollistavaa henkilöstöstrategiaa eikä henkilöstöstrategia toimi irrallaan liiketoimintastrategiasta. Henkilöstöstrategia määrittelee, kuinka yritys varmistaa liiketoimintastrategian toteuttamisen. Kantaa otetaan henkilöstön määrään, rakenteeseen, osaamiseen sekä työhyvinvointiin liittyviin tavoitteisiin ja keinoihin niiden saavuttamiseksi. Henkilöstöstrategialla ohjataan henkilökunnan hankkimisen, kehittämisen, sitouttamisen, palkitsemisen sekä työhyvinvointia tukevien toimien lisäksi esimiestyön, työyhteisöjen ilmapiirin sekä organisaatiokulttuurin kehittämistä. (Salojärvi 2013, 30; Aarnikoivu 2013; Klemetti 2015; Viitala & Jylhä 2019; Viitala 2021.)

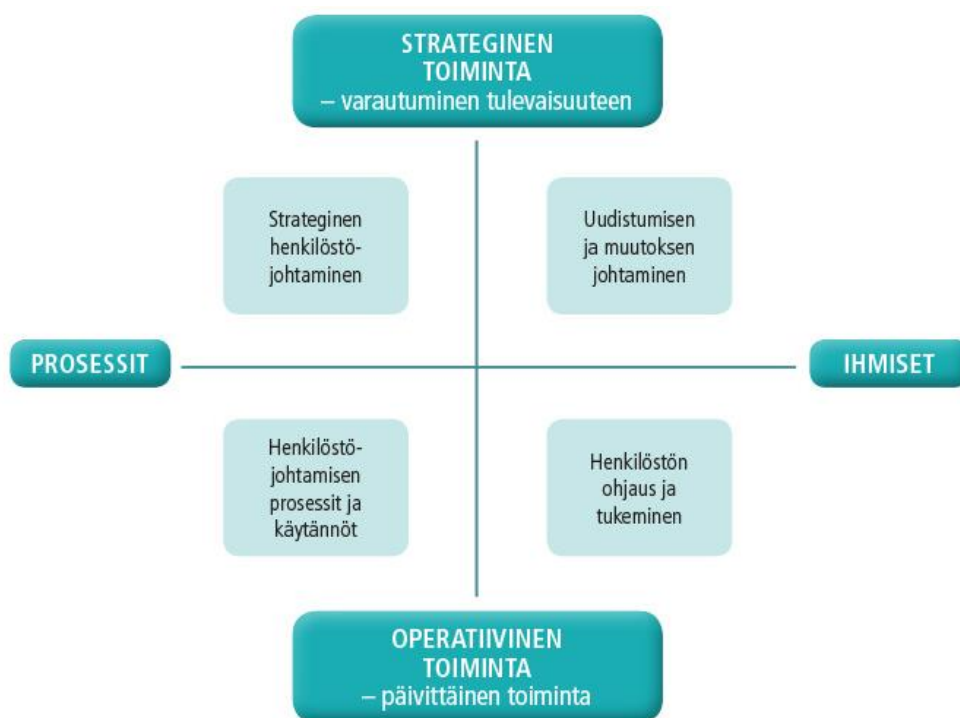
Henkilöstöstrategian laadinnassa arvioidaan yrityksen kehitysnäkymien vaikutusta henkilöstöön mm. kasvutavoitteiden, maantieteellisten sijoittumissuunnitelmien sekä kannattavuuden tavoitteiden näkökulmasta. Osaamisen kehittämistarpeita, -tavoitteita ja keinoja ennakoitaessa huomioidaan liiketoiminnan sisällölliset muutokset. Suunnittelussa oleellisia ovat myös yrityksen ulkoiset tekijät (esim. toimialan työvoimamarkkinat) ja sisäiset tekijät (esim. henkilöstön ikä ja osaaminen). Henkilöstöstrategia toimii suuntaavana kehyksenä erilaisissa henkilöstöratkaisuissa yrityksen kaikilla tasoilla. Tyypillisesti henkilöstöstrategia määrittää suhteellisen yleisellä tasolla, yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeitä linjauksia ovat esimerkiksi:

- Mistä tehtävistä suoriudutaan omin voimin, minkälaista työpanosta hankitaan ulkopuolelta?
- Minkälaisia työntekijöitä haetaan ja miten heidät rekrytoidaan?
- Miten ylläpidetään ja kehitetään henkilökunnan osaamista?
- Miten tuetaan ja arvioidaan henkilökunnan suoriutumista?
- Miten henkilökuntaa kannustetaan, palkitaan sekä osallistetaan?
- Johtamisen ja esimiestyön keinot, joilla henkilöstöä kohdellaan, tuetaan ja ohjataan.

- Työntekijöiden uudelleen sijoittelu tai siirtäminen organisaation ulkopuolelle tarvittaessa.
- Esimiestyön ohjaaminen ja kehittäminen sekä esimiestyön tavoitteet. (Kauhanen 2012, 23–25; Aarnikoivu 2013; Viitala & Jylhä 2019; Viitala 2021.)

## 5.2 Henkilöstövoimavarojen johtamisen päätehtävät

Dave Ulrichin mukaan henkilöstöjohtamisen päätehtävät koostuvat neljästä alueesta (kuvio 5). Pystysuoralla akselilla kuvataan tehtävien luonnetta operatiivisen ja strategisen toiminnan välisellä ulottuvuudella ja vaakasuoralla tehtävien painottumista asioiden ja ihmisten välillä. Pystysuoralla akselilla toiminnan aikajänne vaihtelee pitkän aikavälin strategisten päätösten sekä päivittäisten tehtävien hoitamisen välillä. Toiminnan kohde vaihtelee henkilöstöjohtamisen prosesseista sekä käytännöistä päivittäisjohtamiseen työpaikoilla. Näiden ulottuvuuksien avulla voidaan hahmottaa henkilöstöjohtamisen keskeiset tehtävät: strateginen henkilöstöjohtaminen, henkilöstökäytännöt, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistusten ja muutosten johtaminen. (Valvisto 2005, 175–176; Aarnikoivu 2013; Viitala & Jylhä 2019.)



Kuvio 5. Henkilöstöjohtamisen alueet Ulrichin (1997) mukaan (Viitala & Jylhä 2019)

Strategisella henkilöstöjohtamisella varmistetaan liiketoimintastrategian toteutuminen henkilöstövoimavarojen osalta. Sen avulla huolehditaan, että yrityksellä on oikea määrä osaavaa henkilökuntaa oikeissa paikoissa, kun liiketoiminta kehittyy sekä turvataan kilpailukyky tulevaisuudessa suorituskykyisen henkilökunnan avulla. Henkilöstöprosessien ja –käytäntöjen ylläpito sekä kehittäminen ovat keskeinen henkilöstöjohtamisen osa-alue, johon kuuluvat esimerkiksi henkilöstösuunnittelu ja resursointi, henkilöstön osallistamiskäytännöt ja sisäinen viestintä. Henkilöstövoimavarojen hallinnoinnin alueeseen kuuluu myös varsinainen henkilöstöhallinto eli lakisäätteiset henkilöstöasiat, kuten työntekijöiden tietojen ylläpito, työsopimukset, palkanlaskenta ja viranomaisille raportointi. Myös esimiestyön käytännöt ovat osa henkilöstöjohtamisen kehittämiskohteista. Esimiesten päivittäiseen toimintaan kuuluu henkilöstön ohjaus ja tukeminen. Esimiehet ovat keskeisessä asemassa henkilöstöjohtamisen laadun kannalta koska he toteuttavat henkilöstökäytäntöjä. Uudistuvat toimintatavat, muutokset teknologiassa ja fyysisissä toimintaympäristöissä voivat aiheuttaa muutosprosesseja, samoin fuusiot tai organisaatiokulttuurin kehittäminen. Muutosten johtaminen sekä organisaation ja henkilöstön muutoskyvyn kehittäminen ovat osa henkilöstöjohtamista. (Salojärvi 2013, 25; Aarnikoivu 2013; Viitala & Jylhä 2019.)

### 5.2.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Julkishallinnon organisaatiot edistävät toiminnassaan aina yhteistä hyvää, strateginen johtaminen ei ole tästä mikään poikkeus vaan se vastaa tähän haasteeseen. Strategisella johtamisella terävöitetään yhteisen hyvän tavoittelua ja pohditaan keinoja, joilla julkiset palvelut järjestetään tehokkaasti ja niin, että palveluissa tähdätään hyvään asiakaspalveluun. Strategisella johtamisella varmistetaan, että julkishallinnon organisaatiot miettivät keinoja omien palvelujensa järjestämiseen parhaalla mahdollisella tavalla huomioiden kansalaisten palveluperiaate. Strategisella johtamisella on siis aina normatiivinen, kansalaisten palvelemiseen liittyvä perusta. (Virtanen & Stenvall 2010, 136.) Henkilöstöjohtaminen on tavoitteiden asettamista, toiminnan ohjaamista ja organisointia sekä päätösten tekemistä, joissa otetaan huomioon sekä ajankohtainen tilanne että tulevaisuuden tarpeet (Korppoo 2013, 77).

Työntekijät ovat yrityksen voimavara ja yksi kilpailuedun tuoja, heistä riippuu kuinka nopeasti ja miten yrityksen perustehtävä toteutuu. Nykypäivän johtamisessa korostuu tehokkuus, mitä pyritään lisäämään organisaatioissa kaikin keinoin. Tehokkuudella tarkoitetaan kykyä saada resursseista irti kaikki mahdollinen ja tuottaa palveluja sujuvasti, nopeasti ja laadukkaasti mahdollisimman pienin kustannuksin. Henkilöstöllä on suuri vaikutus tähän: Oikein kohdennettu työpanos vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten toiminta sujuu keskeytyksittä ja oikea-aikaisesti asiakkaiden tarpeet huomioiden. Henkilöstöjohtamisella on suuri merkitys: Se tukee ratkaisevalla tavalla liiketoimintastrategioiden toteutumista ja sen on varmistettava organisaation tarpeisiin riittävä henkilöstö niin määrällisesti kuin laadullisestikin. On myös huolehdittava riittävästä osaamisesta sekä jatkuvasta kehittämisestä. Henkilöstöjohtamisen päämääränä on varmistaa henkilöstön työkyky, motivaatio sekä yrityksen tavoitteisiin sitouttaminen. Tehtäväkenttään kuuluu myös henkilöstöä koskevien lakien, asetusten sekä sopimusten noudattamisesta huolehtiminen. (Viitala 2013; Klemetti 2015; Järnlström & Saru 2019; Viitala 2021.)

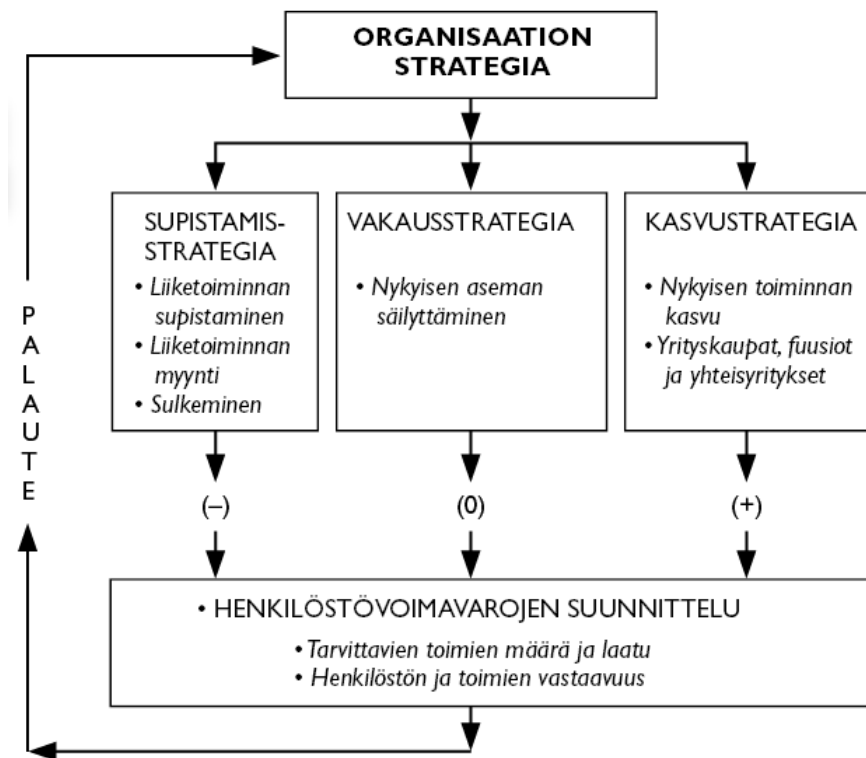
Henkilöstöjohtamisen pääasiallinen tavoite on mahdollistaa menestyvä liiketoiminta. Käytännön toteutus riippuu monista asioista, koska lait, asetukset sekä työehtosopimukset ja vakiintuneet normit asettavat johtamiselle reunaehdoja, joiden puitteissa organisaatioissa tehdään henkilöstöjohtamista koskevia valintoja ja päätöksiä. Valtio säätelee sitä lakien ja asetusten kautta sekä työnantaja- ja työntekijäliitot keskinäisillä sitovilla sopimuksillaan. Työehtosopimusten sekä työsuhdetta säätelevien lakien tuntemus on tärkeää koska henkilöstötoiminnoissa niiden määräyksiä ja ehtoja on huomioitava päivittäin. (Viitala 2013; Klemetti 2015; Viitala 2021.) Työlainsäädäntö määrittelee lukuisia pelisääntöjä, joita sekä työnantajan että työntekijän on noudatettava. Työsopimuslaissa on vähimmäismääräykset muun muassa työsopimuksen tekemisestä sekä työntekijän ja työnantajan velvollisuuksista ja vastuista. Työaikalaisissa määritellään lepoajat, työajat ja säännöllinen työaika sekä niihin liittyvät poikkeustilanteet ja kuinka niissä menetellään. Vuosilomalaki määrittelee vuosiloman pituuden, sen antamisen periaatteet sekä palkanlaskennan. Yhteistoiminnasta yrityksissä annetun lain tarkoitus on kehittää organisaatioiden toimintaa ja työolosuhteita sekä lisätä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia työolosuhteisiinsa. Lain piiriin kuuluvat henkilöstön asemaan oleellisesti vaikuttavat muutokset työtehtävissä, osa-aikaistamiset, lomautukset, irtisanomiset sekä vuosittaiset henkilöstö- ja koulutus suunnitelmat. (Joki 2018, 53–

54.) Työsuhdetta määrittävät asiat voivat olla toisinaan ristiriidassa keskenään. Konflikteja ratkaistaessa noudatetaan etusijajärjestystä, jossa edellä oleva asia kumoaa jäljempänä olevan; esim. työehtosopimus ja lait kumoavat esimiehen määräyksen. Eri mielisyydet ratkaistaan neuvottelemalla, henkilöstöjohtaminen nähdäänkin sekä liiketoiminnan edellyttämien inhimillisten voimavarojen turvaajana että ristiriitojen ratkaisijana. Hyvällä henkilöstöjohtamisella pyritään välttämään työnantajan ja työntekijöiden välisiä konflikteja, joista voisi seurata suhteiden tulehtumista. (Viitala 2013; Viitala 2021.)

### 5.2.2 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu on osa henkilöstövoimavarojen johtamista. Rekrytointeja tehdään paljo ad-hoc-menettelyllä, jolloin rekrytointitarpeet huomataan vasta kun tehtäviä jää kokonaan hoitamatta tai niiden hoitamiseen tarvitaan tilapäisiä ratkaisuja. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on vähentää tällaista impulsiivista rekrytointia sekä tehdä suunnittelusta tarkoituksenmukaista ja ennakoivaa. Henkilöstösuunnittelun tehtävänä on pohtia vaihtoehtoja, joilla organisaatiossa varmistetaan riittävä ja oikea osaaminen sekä oikea-aikainen henkilöstöresursointi. Jim Collinsin (2002) mittavan tutkimustyön yhtenä tärkeämpänä tuloksena oli ajatus: ensin ihmiset, sitten asiat. Hyvistä parhaiksi kehittyneiden yritysten muutos aloitettiin palkkaamalla ensin oikea henkilöstö ja vasta sen jälkeen mietittiin yrityksen kehityssuunta. Tärkeintä oli siis ratkaista kuka-kysymys ennen mitä-kysymystä. (Salojärvi 2013, 120; Joki 2018, 22.) Henkilöstösuunnittelun pohjana on käsitys yrityksen tulevaisuudesta ja tavoitteista ja niihin tarvittavista voimavaroista (Viitala & Jylhä 2019). Henkilöstösuunnitelma johdetaan liiketoimintastrategiasta ja suunnittelussa edetään loogisesti kohti henkilöstöä koskevia yksityiskohtaisia suunnitelmia (kuvio 6). (Kauhanen 2012, 63; Viitala 2013.)

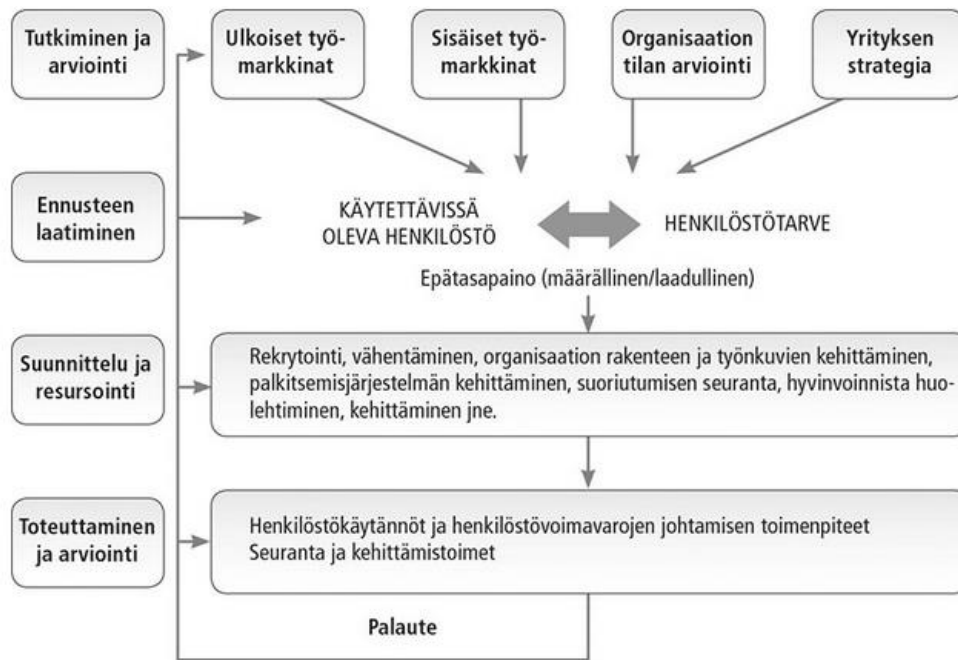




Kuvio 6. Organisaation strategia ja henkilöstösuunnittelu (Kauhanen 2012, 63)

Suunnittelun keskeiset lähtökohdat ovat organisaation sisäinen ja ulkoinen ympäristö, lisäksi on huomioitava tarkastelun aikajänne. Jotta henkilöstösuunnittelun avulla voitaisiin tulevaisuudessakin huolehtia henkilöstön olevan oikeassa paikassa oikeaan aikaan, organisaation on kyettävä tuottamaan kolmenlaisia ennusteita: ennuste ulkoisesta työvoimasta, työvoiman tarpeesta (alueet, yksiköt jne.) sekä työvoiman sisäisestä tarjonnasta. Teoriassa henkilöstösuunnittelu voidaan jakaa määrälliseen ja laadulliseen suunnitteluun, useimmiten se kuitenkin käsittää molemmat osa-alueet samanaikaisesti, koska henkilöstön määrä ja laatu ovat kiinteästi toisiinsa yhteydessä. Määrällä ei voida korvata laatua, mutta laadulla voidaan korvata määrä. Määrä voidaan korvata myös hyvällä osaamisella sekä joustavalla työotteella, mitä ei läheskään kaikissa tapauksissa ymmärretä. (Kauhanen 2012, 63–64; Joki 2021, 23.)

Rationaalinen lähestymistapa näkyy edelleen vahvana henkilöstösuunnittelussa. Keskeisenä tavoitteena korostuu henkilöstökustannusten hallinta ja suunnittelun päämäärinä ovat henkilöstön oikea-aikainen sijoittelu sekä kustannustehokas hyödyntäminen. Rationalistinen henkilöstösuunnittelun malli on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7. Henkilöstösuunnittelun kulku (Bramham 1994, mukailten) (Viitala 2013)

Ensimmäisenä vaiheena kartoitetaan organisaation tilanne eli muodostetaan kuva sekä tulevaisuudesta että nykytilasta. Luonteeltaan työ on tutkivaa sekä arvioivaa ja sen lähtökohtina toimivat organisaation strategia ja suunnitelmat. Näiden perusteella muodostetaan kuva henkilöstötarpeesta: määrä, laatu sekä maantieteellinen ja toiminnallinen sijoittuminen, jota vastaan arvioidaan nykyisiä ja tiedossa olevia henkilöstövoimavaroja: määrä, osaaminen, rakenne ja ennakoitu poistuma (eläköityminen ja muu poistuma). Samalla analysoidaan myös henkilöstön saatavuutta työmarkkinoilta. Toisessa vaiheessa laaditaan ennuste, jossa huomioidaan työvoimatarpeet tulevaisuudessa ja se, paljonko nykyisestä henkilöstöstä ja osaamisesta on käytettävissä. Tämän pohjalta voidaan määrittellä minkälaista uutta osaamista ja paljonko uutta työvoimaa mahdollisesti tarvitaan. Kolmanneksi laaditaan suunnitelma henkilöstömuutosten toteuttamisesta. Karkeasti vaihtoehtoina ovat rekrytointi, henkilöstövoimavarojen säilyttäminen nykyisellään ja henkilöstön vähentäminen, hienojakoisemmissa suunnitelmissa keskitytään rekrytointiin, henkilösiirtoihin ja henkilövähennyksiin, ura- ja seuraajasuunnitteluun sekä kehittämiseen ja palkitsemiseen. Viimeisimmässä vaiheessa suunnitelmat toteutetaan ja tuloksia arvioidaan. (Viitala 2013; Salojärvi 2013, 121–123; Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 23; Viitala 2021; Joko 2021, 23–24.)

Suurissa yrityksissä voi olla henkilöstöammattilaisia, jotka ovat erikoistuneita henkilöstösuunnitteluun, joiden vastuulla on ennakoida henkilöstömäärään ja –rakenteeseen niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä, näihin liittyvä kustannussuunnittelu sekä tiedon välittäminen henkilöille, jotka vastaavat rekrytoinnista ja kehittämisestä. He auttavat muutostilanteissa liiketoiminnasta vastaavia varmistamaan riittävät henkilöstövoimavarat sekä koostavat niihin liittyvät ennakoinnit, jolloin saadaan selville organisaation henkilöhaasteiden kokonaiskuva. Tällöin asiat voidaan hoitaa tarpeen mukaan laajemmin keskitetysti ja yksittäisten työntekijöiden rekrytoinnin sijasta voidaan tehdä laajempia kampanjoita, joilla rekrytoinnit ja kehittämistoimenpiteet suunnataan isommalle ihmisjoukolle. Jokainen esimies vastaa omalta osaltaan henkilöstösuunnittelusta. Heillä on paras tieto ryhmänsä henkilöstön suunnitelmista ja tilanteista sekä näkemys oman vastuualueensa toiminnan kehityksestä. He välittävät nämä tiedot henkilöstöammattilaisille. (Viitala 2013; Klemetti 2015; Joki 2021, 19.)

## 6 TYÖVUOROSUUNNITTELU

### 6.1 Töiden organisoinnin tarkoitus

Organisoinnissa ja osaamisen varmistamisessa keskeistä on löytää oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin (Korppoo 2013, 81). Toiminnan organisoinnilla on ratkaiseva merkitys sekä tehokkuuteen että tuttavuuteen (Kamensky 2015). Onnistuakseen työn organisoinnin ja muotoilun on nivouduttava osaksi yrityksen toimivuuden sekä joustavuuden kehittämistä. Nykyään joustavuus on menestymisen edellytys koska organisaatioiden sisäinen ja ulkoinen tilanne muuttuvat jatkuvasti ja nopeasti, näin ollen myös organisaatioiden pitää olla joustavia. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä korostuu myös julkisten organisaatioiden jatkuvan uudistumisen välttämättömyys. Älykäs julkinen organisaatio kykenee ennakoimaan muutoksia ja on ketterä uudistaen itseään koko ajan. Jatkuvan uudistumisen tulee olla myös kestävä uudistumista, vauhti pitää suhteuttaa organisaation voimavaroihin. Töitä organisoidaan uudelleen monista erisistä. Tilanteiden muuttuessa organisaatioiden on pohdittava muun muassa henkilös-

tön määrää, työn jakoa sekä henkilöiden tehtäviä sopeutuakseen uuteen, lähes jatkuvaan muutokseen. (Kauhanen 2012, 45, 47, 49; Manka 2012, 33–34; Sydänmaalakka 2015; Sydänmaalakka 2019, 153.)

Töitä organisoidaan uudelleen myös ennakoivasti organisaation kehittämistoiminnan osana tavoitteena parempi asiakaslähtöisyys, toimivuus, joustavuus, tuottavuuden kehittäminen sekä henkilöstön hyvinvointi. Pyrkimykset sekä joustavaan että asiakaslähtöiseen toimintaan ovat johtaneet siihen, että työnsuunnittelu on edelleen yksi keskeisimmistä keinoista saavuttaa uudet tavoitteet ja motivoida henkilöstöä. Työn organisoinnilla on strateginen merkitys koko organisaatiolle ja sen menestymiselle. Menestymiseen vaaditaan jatkuvaa tuottavuuden kehittämistä, se ei kehity itsestään. Yleensä tuottavuus määritellään vertaamalla tuotosta siihen käytettyyn työmäärään tai muuhun panostukseen. Tuottavuuden kehittämistä rajoittavat henkilöstön fyysinen sekä henkinen kapasiteetti, jotka tulee huomioida kaikissa olosuhteissa. Työn pitäisi antaa tekijälleen tämän haluamaa elämänsisältöä ja tyydytystä, työkokonaisuuksien kehittämiseen on näin ollen kiinnitettävä enemmän huomiota. (Kauhanen 2012, 45, 47, 49; Manka 2012; 33–34; Sydänmaalakka 2019, 153.)

Ryhmä- ja yksilötason tehtäväkokonaisuuksien järkevällä määrittelyllä on merkittävä vaikutus organisaation tehokkuuteen. Niiden määrittelyssä on huomioitava, millaisella tehtäväkokonaisuudella saavutetaan parhaiten yrityksen ja vastualueen tavoitteet, mitä yksittäisiä tehtäviä tai vaiheita samaan tehtäväkokonaisuuteen on järkevää sisällyttää, minkälainen kokonaisuus motivoi tekijöitä ja on heille mielekäs, mikä on kohtuullinen työmäärä tehtäväkokonaisuuden kannalta, löytyykö tehtäväkokonaisuutta varten osaajia, miten tehtäväkokonaisuus liittyy toisiin kokonaisuuksiin ja toimivatko rajapinnat. (Viitala & Jylhä 2019; Viitala 2021.)

Yhden ihmisen tehtäväkenttää sanotaan työnkuvaksi tai tehtävänkuvaksi (job description), jossa kuvataan kyseisessä tehtävässä olevan henkilön vastuut ja työtehtävät. Työnkuvat vaihtelevat erikoistuneisuuden ja laaja-alaisuuden suhteen; jotkut tehtävät ovat melko tarkkarajaisia ja toiset puolestaan suurpiirteisemmin määriteltäviä. Jotta työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan, mistä hän vastaa ja mitkä valtuudet hänellä on, tehtäväkuvien pitäisi olla riittävän selkeitä. Näin varmistetaan myös se, ettei ke-

nellekään kuulumattomia tärkeitä tehtäviä jää huomioimatta. Tarkat tehtäväkuvat saattavat ongelmallisesti ohjata työntekijän huomioimaan ja tekemään rajoitetusti ainoastaan siinä mainitut asiat. (Viitala & Jylhä 2019; Viitala 2021.)

## 6.2 Työn organisoinnin ja muotoilun menetelmiä

Strategiat toteutetaan ja tavoitteet saavutetaan ainoastaan tekemällä. Siihen tarvitaan ihmisiä, tietoja ja osaamista, järjestelmiä ja sovittuja toimintatapoja, päätöksiä sekä paljon työtä. Lisäksi tarvitaan onnistunutta organisointia, jolla määritellään tavoitteiden kannalta tarpeelliset tehtävät ja jaetaan ne tavoitteiden saavuttamiseen osallistuvien osapuolten kesken. (Viitala & Jylhä 2013.) Työsuunnittelun avulla suunnitellaan kokonaisuudet ja kokoonpanot millä työ organisaatiossa tehdään. Yleensä työsuunnittelu liittyy rakenteelliseen suunnitteluun, jossa määritellään vastuualueet prosesseille, yksiköille tai tiimeille. Toimintakokonaisuuksien sisällä työ jakaantuu työtehtäviin, jotka ovat yksittäisten henkilöiden vastuulla. (Viitala 2013.)

Yksilö- ja ryhmätason tehtäväkokonaisuuksien järkevällä määrittelyllä on merkittävä vaikutus organisaation tehokkuuteen. Työn muotoilulla tavoitellaan henkilöstön kannalta heitä motivoivia mielekkäämpiä ja samalla tuottavampia työkokonaisuuksia. Tämä on monissa työpaikoissa mahdollista mutta sitä hyödynnetään suhteellisen vähän. Työn muotoilun avulla on mahdollista lisätä työtyytyväisyyttä, oppimista, sitoutumista sekä vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Työtä voidaan muotoilla sitä rikastamalla ja laajentamalla, jolloin työnkuvaan lisätään tehtäviä ja siihen voidaan sisällyttää aiempaa pidempi loogisesti toisiaan seuraava työvaiheiden ketju. Kun sama henkilö palvelee asiakkaan alusta loppuun, syntyy luotettava ja läheinen asiakassuhde luontevammin kuin eri henkilöiden hoitaessa yksittäisiä palveluprosessien osia. Myös laatuvirheet vähenevät, kun sama työntekijä huolehtii kaikista vaiheista. (Viitala & Jylhä 2019; Juuti & Vuorela 2015; Viitala 2021.)

Työnkierrossa työntekijä siirtyy saman organisaation sisällä sovituksi ajaksi ja sovitussa järjestyksessä samantasoisesta tai eritasoisesta tehtävästä toiseen, josta hän palaa kierron päätyessä ensimmäiseen työtehtäväänsä. Työnkierrossa vaihtuu usein myös

työntekijän fyysinen työpiste. Työnkierron tavoitteena on saada vaihtelua rutiininomaisiin tehtäviin, tehtävien sisältöä, työolosuhteita ja työvälineitä ei yleensä muuteta. Pidemmälle vietyä työnkiertoa voi tarkoittaa myös osaamista kehittävää sekä näkökulmia laajentavaa siirtymistä vaativampiin tehtäviin. Työn laajentamisella, jolloin yksittäinen työntekijä tekee horisontaalisesti samaan työketjuun kuuluvia eritasoisia työvaiheita, pyritään lisäämään vaihtelevuutta, pidentämään työsuorituksen kestoa sekä lisäämään työntekijän vastuuta laadusta. (Kauhanen 2012, 50–51; Kauhanen 2018, 89; Viitala & Jylhä 2019; Viitala 2021.)

Työn rikastaminen on työn vertikaalista vaativuutta ja itsenäisyyttä lisäävä toimenpiteitä, joka vaatii aina koulutusta tietojen ja taitojen lisäämiseksi. Työtä rikastetaan useimmin siirtämällä työntekijöille esimiesten ja asiantuntijoiden valtaa ja vastuita. Myös aiempia avustavia tehtäviä voidaan liittää laajentuneeseen kokonaisuuteen, jolloin työn suunnittelun sekä toteuttamisen kuilu pienenee. Työn rikastamisen tapoja on monia. Työntekijän voidaan antaa vapaasti suunnitella työnsä aikataulutus, päättää työmenetelmistä sekä laadunvalvonnan aikataulutuksesta. Työntekijät voivat itse myös päättää työn aloittamis- ja lopettamisajankohdan, taukojen ajankohdan sekä työtehtävien käsittelyjärjestyksen. (Kauhanen 2012, 50–51; Kauhanen 2018, 89; Viitala & Jylhä 2019; Viitala 2021.)

Työn tuunaamisella tarkoitetaan etenkin työntekijän aloitteesta tapahtuvaa ja itse tekemää työn muotoilua, jonka pitäisikin olla mahdollisimman pitkälle työntekijöiden omalla vastuulla ja hallinnassa. Jokainen tuntee itse työnsä ja oman kapasiteettinsa ja pystyy siksi parhaiten tunnistamaan itselleen mielekkäimmän ja päämäärää palvelevan työnkuvan. (Larjovuori ym. 2015, 24; Viitala 2021.) Töitä organisoidaan myös ajallisesti joustavammin, jolloin työpanos pyritään kohdistamaan vastaamaan mahdollisimman tarkasti tuotannon volyymien vaihteluun. Käsitteenä joustava työaika on laaja, sen alle on koottu poikkeavia työaikamuotoja, jotka eroavat normaalista työajasta. Työaikoja voidaan yksilöllistää, jolloin eri ihmiset tekevät työtä eri aikoina ja eripituisissa jaksoissa. Työaikoja vaihtelemalla työajan pituus ja ajoitus voivat vaihdella päivästä ja viikosta toiseen. Nykyään harvempi työ on organisaation kannalta todellisuudessa paikkaan sidottu, useimmiten työtä voidaan tehdä työnantajan toimipisteen lisäksi kotona tai muualla. Etätyö pienentää yritysten kiinteitä kustannuksia, vähentää

liikennettä sekä tuo lisää joustoja työntekijöille. Monissa yrityksissä onkin tänä päivänä käytössä etätöiden pelisäännöt sekä etätöösopimukset, monilla yrityksillä ei ole enää omaa työpistettä työntekijöille vaan käytössä on yhteiset työtilat. (Kauhanen 2012, 52, 54; Larjovuori ym. 2015, 25; Viitala & Jylhä 2019.)

### 6.3 Tietojärjestelmät työvuorosuunnittelun tukena

Perinteisesti työvuorosuunnittelu lähtee saatavilla olevista resursseista eli siitä, monelle henkilölle työvuoroja suunnitellaan. Työvuorot on mahdollista suunnitella näin, haasteita kuitenkin syntyy siitä, ettei suunnitteluvaiheessa ole tietoa työn tarpeesta, työn tarpeen mittareista, työn vaatimasta osaamisesta eikä henkilöiden osaamisesta. Vuoroihin suunnitellaan useimmiten vakiomäärät henkilöitä mahdollisista muutoksista riippumatta. Kokonaisvaltainen työvoimanhallinta tarkastelee perinteistä työvuorosuunnittelua eri kannalta. Saatavilla olevien resurssien sijaan keskitytään myös työn tarpeeseen. (Salkolahti 2020.)

Työvoimatarpeiden suunnittelu tarkoittaa kokonaisvaltaista työvoiman suunnittelua. Yksinkertaisimmillaan se tarkoittaa sitä, että organisaatiolla on käytettävissään oikeita ihmisiä oikeilla taidoilla silloin kun heitä tarvitaan (Gerber, Nel & Van Dyk, 1993). Työvuorosuunnittelussa tunnistetaan sekä ennustetaan mitä työntekijöiltä vaaditaan, jotta organisaation tavoite ja strateginen suunta saavutetaan, määritellään tarvittava työntekijöiden määrä, laatu ja ajoitus sekä määritellään toimet, joilla varmistetaan se, että työvoima vastaa organisaation tarpeita. The State Government of Victoria (2006) määrittelee työvuorosuunnittelun eduiksi:

- Sen avulla organisaatiot voivat reagoida muutoksiin nopeasti ja strategisemmin, koska ne pystyvät tunnistamaan työvoimaa ja liiketoimintaa koskevat haasteet.
- Se parantaa tehokkuutta, vaikuttavuutta ja tuottavuutta.
- Se vahvistaa organisaation kykyä tukea liiketoiminnan tuotosten saavuttamista nyt ja tulevaisuudessa.
- Se kannustaa ymmärtämään organisaation työvoimaprofilia; Henkilöstöstrategiat ja -politiikat ovat yhdenmukaisia nykyisen työvoiman kapasiteetin maksimoinnin sekä halutun työvoiman kanssa.

- Se auttaa tunnistamaan ja johtamaan ihmisiä, joilla on tehokkaan ja tuottavan liiketoiminnan kannalta tärkeää tietoa ja se auttaa organisaation tietohallinnossa
- Se tarjoaa mekanismin, jonka avulla voidaan seurata kustannuksia ja yhdistää henkilöstömenot liiketoiminnan tuotoksiin ja tuloksiin. (Cillie-Schmidt 2012, 2-3, 9; Viitala 2021.)

Työvoiman hallinta (workforce management) on toimintaa, jossa työvuorot suunnitellaan analyysitekniikoiden avulla. Suunnittelussa apuna käytetään historiatietoja puheluiden määrästä sekä saatavilla olleista vastaajista, joiden perusteella ennustetaan tulevia kontaktimääriä. Oikea-aikainen työvuorosuunnittelu on erittäin tärkeää, koska puhelinpalvelu tarvitsee riittävän määrän vastaajia toimiakseen. Etenkin suurissa organisaatioissa työvuorosuunnittelu on työlästä ilman riittävää ohjelmistoa, siksi prosessi onkin monissa yrityksissä automatisoitu. WFM-työkalujen toiminnallisuus sekä ehdotettujen ratkaisujen laatu vaihtelee paljon, käytännössä monia työkaluja käytetään vain osittain ja yritykset käyttävät omia Excel-taulukoitaan ennustamiseen ja työvuorottamiseen. (Koole 2013, 1-3; What Is Workforce Management (WFM)? 2021.)

Työaikojen suunnittelun ja seurannan avulla voidaan hallita kuormittumista. Työaikatarkaisujen kehittäminen on kokonaisvaltaista, mistä hyötyvät sekä työntekijät että työnantajat. Työaikatarkaisujen on oltava tasapuolisia ja tukea niin terveyttä kuin työkykyäkin. Työntekijöiden tarpeet huomioimalla, työ on terveellistä ja turvallista sekä tekijöilleen motivoivaa. Työaikojen suunnittelussa on otettava huomioon esimerkiksi organisaation työvoiman tarve, lainsäädäntö, terveys, turvallisuus, työhyvinvointi, työteho sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tarpeet. Koska organisaatiot, työtehtävät ja työntekijät ovat erilaisia, on mahdotonta luoda yhtä mallia hyvään työvuorosuunnitteluun. Hyvän työvuorosuunnittelun edellytyksiä ovat erilaisten toiveiden ja tarpeiden yhteensovittaminen sekä molemminpuolinen joustavuus. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2021.) Hyvän työvuorosuunnittelun piirteisiin kuuluu työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin, yhdessä laaditut työvuorot, säännöllisyys ja ennakoitavuus eli työvuorot mahdollisimman pitkälle aikavälille, yhteiset vapaajakso sekä työvuorojen välillä vähintään 11 tuntia, mieluiten 12–16 tuntia (Härmä, Hakola, Ropponen & Puttonen 2015; Työterveyslaitoksen www-sivut 2020.)



## 6.4 Työvuorosuunnittelun tapoja

Työaika-autonomialla eli yhteisöllisessä työaikasuunnittelussa työntekijät osallistuvat työvuorosuunnitteluun. Työntekijöillä on vapaus ja vastuu suunnitella omat työvuoronsa työpaikalla sovitut säännöt huomioiden. Työvuorojen suunnittelussa on huomioitava työehtosopimusten, työaikalain, paikallisten sopimusten ja yksikön toiminnan asettamat reunaehdot. Yhteisiä sääntöjä noudattamalla varmistetaan toiminnan sujuvuus sekä työvuorosuunnittelun oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. Työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa vuorojen pituuteen ja vapaiden rytmittämiseen sekä sijaintiin. Autonomisella työvuorosuunnittelulla ei ole kuitenkaan mahdollista muuttaa työhön tuloaikoja eikä säännöllisen työajan pituutta. (Hakola, Hublin, Härmä, Kandolin, Laitinen & Sallinen 2010; Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2021.)

Ulkoistetussa työvuorosuunnittelussa työvuorosuunnittelu on keskitetty organisaation ulkopuolelle, peruseriaatteena on siirtää työvuorosuunnittelu pois perustehtävistä. Ulkoistettu toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu tuottaa tasalaatuisia ja kustannustehokkaita työvuorolistoja, koska sen tekee ammattilainen, jolla on kokemusta ja näkemystä työvuorosuunnittelusta sekä osaamista työlainsäädännöstä. Työvuorosuunnittelun perustana on toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu ja se rakennetaan organisaation osaamistarpeiden sekä tarvittavien resurssien pohjalta. Toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun avulla voidaan tehostaa henkilöstöressurssien käyttöä kohdentaen ruuhkahuippuihin riittävästi osaavaa henkilöstöä oikeaan aikaan. Oikein kohdennettu työntekijöiden määrä vähentää työn kuormittavuutta. Työvuorosuunnittelun siirryttyä keskitetyille tiimille henkilöstö voi kokea, ettei heidän mielipiteillään ole merkitystä työvuorosuunnittelussa, vaikka työvuorotoiveet huomioidaan pelisääntöjen mukaan. (Valtanen 2019; Sarastia Rekry 2021.)

## 6.5 Työvuorosuunnittelua ohjaava lainsäädäntö

Virkasuhde on julkisoikeudellinen palvelussuhde, jossa valtio on työnantajana ja virkamies työn suorittajana (Valtion virkamieslaki 750/1994, 1 luku 1 §). Virkamiehen kannalta hänen tärkein velvollisuutensa on suorittaa sopimuksessa sovittu työ viivytyksettä ja huolellisesti työnantajan ohjeita ja määräyksiä noudattaen sekä käyttäytyä asemansa ja tehtävänsä edellyttämin tavoin. Työnantajalla on mahdollisuus direktio-

oikeutensa eli työnjohto-oikeutensa nojalla määrätä työn sisältö, laatu sekä työaika ja – paikka. Työnantajan tärkeimpiä velvollisuuksia ovat mm. tasapuolinen kohtelu, virkamiehelle virkasuhteenperusteella kuuluvista eduista ja oikeuksista huolehtiminen sekä palkanmaksu. (Valtion virkamieslaki 4 luku 11–14 §.)

Perustuslaissa on yleissäännös ihmisten yhdenvertaisuudesta. Samassa pykälässä on perusteiltaan lisäksi laaja-alainen syrjintäkielto ja säännös sukupuolten välisen tasa-arvo edistämisestä. Yhdenvertaisuuslaki kieltää syrjinnän iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. (Koskinen & Kulla 2019, 133–134; Perustuslaki 731/1999, 2 luku 6 §; Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 3 luku 8 §.) Virkamiehen velvollisuudet ovat työsuhteessa olevaa työntekijää laajemmat valtion tehtäväkentän vuoksi. Toisaalta virkamiehen velvollisuuksista ei voida sopia virkaehtosopimuksin tai paikallisesti viranomaisen ja virkamiehen välillä. (Valtion virkaehtosopimuslaki 664/1970, 1 luku 2.3 §.)

Työaikoja säätelevät työaikadirektiivit, työaikalaki sekä alakohtaiset virka- ja työehtosopimukset. Kansalliset työaika koskevat lait on säädetty työaikadirektiivin 2003/88/EY perusteella, joka velvoittaa Euroopan unionin jäsenvaltioita. Työaikadirektiivin tarkoituksena on suojata työntekijän turvallisuus ja terveys. (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi tietyistä työajan järjestämisestä koskevista seikoista, 4.11.2003, 2003/88/EY.) Uusi työaikalaki (872/2019) tuli voimaan 1.1.2020. Lakia sovelletaan valtion henkilöstöön, ellei jotain työtä tai henkilöstöryhmää ole lain tai sen nojalla annetussa valtion virkamiesten työaika-asetuksessa rajattu lain ulkopuolelle. Työajat valtiolla määräytyvät ensisijaisesti työaikasopimuksen sekä virastojen tarkentavien virkaehtosopimusten tai työehtosopimusten työaikamääräysten mukaisesti. Työaikalain soveltamispiiriin kuulumisella on merkitystä etenkin sen vuoksi, että osa sopimusmääräyksistä koskee vain työaikalain alaista henkilöstöä. Lisäksi työaikalain alaiseen henkilöstöön sovelletaan sopimusmääräysten lisäksi niitä lain säännöksiä, joista ei ole erikseen sovittu edellä mainituissa sopimuksissa. Valtiolla on käytössä kolme työaikamuotoa. Näistä on sovittu valtion virka- ja työehtosopimuksessa työajoista (2018). Toiminnan erityispiirteisiin liittyen virastoissa voi olla muitakin työaikajärjestelyjä. (Koskinen & Kulla 2019, 192; Työaikalaki 872/2019, 1 luku 1 §.)

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

### 7.1 Tutkimuksen toteutus

Nykytilaa kartoitettiin puheluihin vastaajille (Liite 1), esimiehille (Liite 2) ja supervisoreille (Liite 3) Webropolilla tehdyllä kyselyllä 12.2.–18.2.2020. Kyselyssä selvitettiin, miten nykyinen työvuorottaminen TyötehoProlla heidän mielestään toimii. Teleopti-pilotti toteutettiin 2.3.–26.4.2020 välisenä aikana, jolloin ehdittiin toteuttaa kaksi neljän viikon työvuorotusjaksoa. Pilotin aikana kokemuksista toteutettiin toinen Webropol-kysely ajalla 16.4.–22.4.2020. Pilotissa kokeiltiin kolmea erilaista työvuorottamisen mallia. Mallissa 1 joka toinen viikko oli puhelinvapaa, puhelinviikolla noudatettiin vuoromallia 3. Mallissa 2 päivä oli jaettu kolmeen osaan: aamupäivään sekä kahteen iltapäivävuoroon. Iltapäivän jako toteutettiin niin, että pisin vuoro oli 3 tuntia ja 15 minuuttia. Mallissa 3 päivä oli jaettu kahteen osaan: aamupäivä (9-12.15) ja iltapäivä (12.15–16.15). Molempiin puoliskoihin Teleopti jakoi 1 tunnista 4 tuntiin mitaisia vuoroja. Kyselyssä selvitettiin miten puheluihin vastaajat (Liite 4), esimiehet (Liite 5) sekä supervisorit (Liite 6) kokivat Teleoptin toimivan ja mitkä ovat Teleoptin sekä eri työvuoromallien edut ja haasteet.

### 7.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineiston käsittely aloitetaan aineiston keräämisen määräajan päätyttyä, mikä kyselytutkimuksissa on tavallisesti 10–14 päivää. Melkein kaiken kerätyn tiedon voi muuttaa numeeriseen muotoon, aineiston keruun tavalla ei ole merkitystä. Määrällinen tarkastelu ei tarkoita automaattisesti tilastotieteellisten menetelmien käyttöä, vaan aineistoa voidaan kuvailla numeroiden avulla, jolloin se toimii teemoittelun apuna. Haastattelujen vastaukset, samoin kuin kyselylomakkeen avoimet vastaukset, kirjoitetaan usein ensin sanasta sanaan. Tämän jälkeen pyritään tarkastelun avulla löytämään vastauksista yhteisiä teemoja ja numerointia apuna käyttäen samanlaiset vastaukset koodataan samalla numerolla, mikä edellyttää samansisältöisten vastausten luokittelua. Kaikki vastaukset tulisi ensin lukea läpi, jotta kerätystä aineistosta saa kokonaiskuvan. Tämän jälkeen aloitetaan koodaaminen. Mielenpitoita kartoittavassa kyselyssä vastaaja valitsee tarjotuista vaihtoehdoista vastauksensa. Mitta-asteikoiden kysymykset koodataan

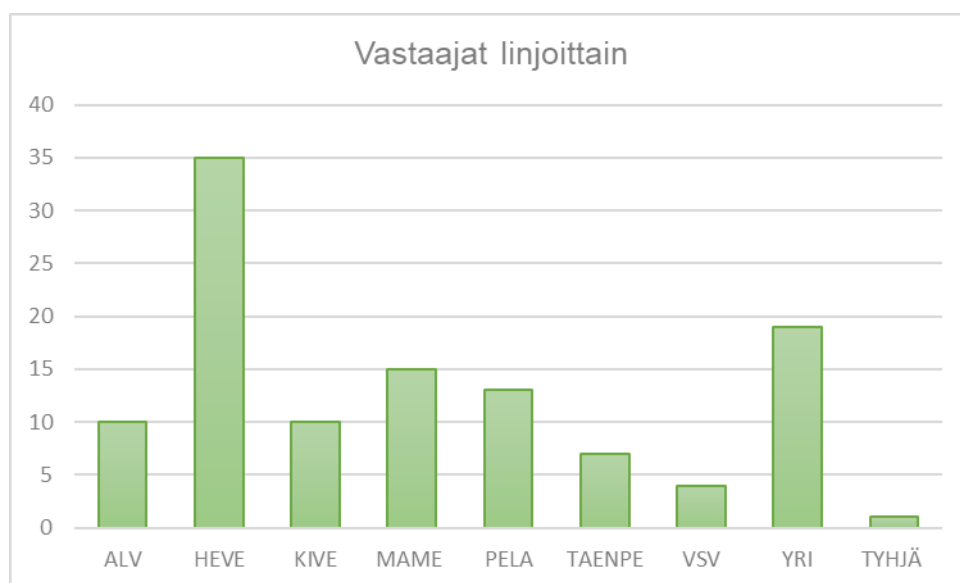
yleensä arvoilla yhdestä viiteen, järjestysasteikollisessa aineistossa on suositeltua käyttää mediaania. (Valli 2018; Vilkkä 2021.)

Aineiston käsittely ja analysointi aloitettiin heti keruuvaiheen jälkeen. Lomakkeiden tiedot tarkistettiin ja arvioitiin vastausten laatu kysymys kysymykseltä. Vastauksista saatiin Excel-raportti, jolloin niitä voitiin tutkia numeraalisesti. Exceliä apuna käyttäen tuloksista laskettiin kunkin kysymyksen osalta sekä keskiarvo että mediaani. Avoimet vastaukset kirjoitettiin ensin ylös sanasta sananaan ja se jälkeen niistä etsittiin yhteneväisyyksiä sekä toistuvia vastauksia, jotka luokiteltiin.

### 7.3 Mielenpitoet nykyisestä työvuorottamisesta

#### 7.3.1 Puheluihin vastaajien mielenpitoet TyötehoProsta

2-linjan puheluihin vastaaville tehdyn kyselyn (Liite 1) skaaloihin perustuviin kysymyksiin vastasi 114 vastaajaa 174 vastaajasta, vastausprosentiksi saatiin 66 %. Puheluihin vastataan kahdeksassa eri linjassa (Kuvio 8): Arvonlisäverotus, Henkilöverotus, Kiinteistöverotus, Maa- ja metsätalous, Perintö- ja lahjaverotus, Työnantajan ennakkoperintä, Varainsiirtoverotus sekä Yrittäjät. Kuviossa 8 esitetään vastaajat linjoittain.



Kuvio 8. Vastaajat linjoittain

Ensimmäisenä kysymyksenä 2-linjan puheluihin vastaajilta kysyttiin mielipidettä nykyisestä varausmenettelystä (Taulukko 3). Kysymys esitettiin: *Miten neuvontavuorojen nykyinen varausmenettely TyötehoProssa mielestäsi toimii? (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)*

Neuvontavuorojen nykyinen varausmenettely TyötehoProlla sai vastaajilta hyvät arviot. Poissaolojen sekä liukumatoiveiden ilmoittaminen etukäteen koettiin helpoksi ja vuorottamisen aikataulu sopivaksi. Myös oman työn aikatauluttaminen onnistuu vastaajien arvioiden mukaan hyvin.

Taulukko 3. Neuvontavuorojen nykyisen varausmenettelyn toimivuus

	Keskiarvo	Mediaani
Poissaolojen ilmoittaminen etukäteen on helppoa.	4,54	5,00
Omien liukumatoiveiden ilmoittaminen etukäteen on helppoa	4,43	4,90
Oman työni aikatauluttaminen onnistuu minulta hyvin	4,30	4,80
Nykyinen neuvontavuorojen jakamistapa on hyvä ja toimiva	4,27	4,85
Vuorottamisen aikataulu on minulle sopiva	4,28	4,60

Toinen kysymys koski työvuorottamisen toimintamallia ja pelisääntöjä (Taulukko 4). Kysymys esitettiin: *Työvuorottamisen toimintamalli ja pelisäännöt (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)*

Sekä työvuorottamisen toimintamalli että pelisäännöt olivat vastaajille selkeitä, kaikkien arvioiden keskiarvot olivat yli neljän. Tiedossa oli kenelle ilmoittaa äkillisestä poissaolosta ja asiat, joita ilmoittaa poissaoloina tai omana asiana. Pakollisista poissaoloista ei arvioiden mukaan saada riittävän ajoissa tietoja, vastausten keskiarvo oli 3,54.

Taulukko 4. Työvuorottamisen toimintamalli ja pelisäännöt

	Keskiarvo	Mediaani
Tiedän, mitä asioita voin ilmoittaa poissaoloina TyötehoProssa	4,51	4,90
Saan pakollisista poissaoloista (palaverit, koulutukset jne.) tiedon hyvissä ajoin esimieheltäni ja prosessivastaavilta	3,54	3,50
Tiedän, mitä asioita voi ilmoittaa omana asiana	4,37	4,80
Tiedän, kenelle ilmoittaa äkillisestä poissaolosta	4,88	5,00
TyötehoProhon merkitsemäni kommentit, jolloin en halua puhelinvuoroa, huomioidaan hyvin	4,62	5,00
Minulle on selkeää esimiehen ja supervisorin rooli lomien yhteensovittamisessa	4,11	4,20

Kolmas kysymys liittyi TyötehoPron selkeyteen ja käytettävyyteen (Taulukko 5). Kysymys esitettiin: *TyötehoPron selkeys ja käytettävyys (liukukykymellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)*

Myös TyötehoPron selkeys ja käytettävyys saivat vastaajilta hyvät arviot. TyötehoProsta omat työvuorot sekä ilmoitetut poissaolot ovat selkeästi nähtävillä. Poissaolojen ja muiden infotietojen vieminen koettiin helpoksi, haasteelliseksi koettiin vuorojen vaihtaminen.

Taulukko 5. TyötehoPron selkeys ja käytettävyys

	Keskiarvo	Mediaani
Näen selkeästi TyötehoProsta omat työvuoroni	4,70	5,00
Pystyn helposti näkemään TyötehoProsta ilmoittamani poissaolot	4,58	5,00
Vuoron vaihtaminen on helppoa	3,76	4,00
Poissaolojen vieminen TyötehoProhon on helppoa	4,62	5,00
Muiden infotietojen vieminen TyötehoProhon on helppoa	4,59	5,00

Neljäntenä kysyttiin mielipidettä työvuoromallien toimivuudesta (Taulukko 6). Kysymys esitettiin: *Työvuoromallien toimivuus (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)*

Vuorojen jakautumiseen neljän viikon jaksolla oltiin tyytyväisiä, vastausten keskiarvo oli 4,27. Pitkät, neljän tunnin ja vartin pituiset vuorot puolestaan saivat hieman huonommat arviot, vastausten keskiarvo oli 3,78.

Taulukko 6. Työvuoromallien toimivuus

	Keskiarvo	Mediaani
Olen ollut tyytyväinen työvuorojeni jakautumiseen neljän viikon jaksolla	4,27	4,70
Minulle sopivat myös pitkät neljän tunnin ja vartin pituiset vuorot	3,78	4,00

Viidennessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan ajankäyttöään neuvontatehtävien suunnittelun osalta (Taulukko 7).

Suurin osa vastaajista, 82 %, arvioi käyttävänsä neuvontatehtävien suunnitteluun 1-2 tuntia yhden työvuorojakson osalta. 18 % vastaajista arvioi käyttävänsä aikaa 3-5 tuntia. Arvioiden mukaan aikaa käytettiin yhteensä 223,5 tuntia. Koska työaika näiltä osin ei ole erikseen kirjattu omalle suoritteelleen, ei todellista ajankäyttöä voida varmistaa eikä näin ollen tehdä johtopäätöksiä ajankäyttöön liittyen.

Taulukko 7. Ajankäyttö

Kuinka paljon Sinulta menee aikaa työajan neuvontatehtävien suunnitteluun yhden työvuorojakson osalta (vuorojen ottaminen, vuorojen vaihdot, poissaolojen jne. tietojen ilmoittaminen, vuorojen vieminen kalenteriin jne.)	1-2 tuntia 82 % vastaajista	3-5 tuntia 18 % vastaajista
--	-----------------------------------	-----------------------------------

Kyselyn lopuksi vastaajat saivat vapaasti kertoa mielipiteitään: *Vapaa sana työvuorotamisen mallista, varausmenettelystä, pelisäännöistä, TyötehoProsta ja sen toimivuudesta*

Esimerkeistä ilmenee, että tasapuolisuutta koskevissa vastauksissa osa vastaajista koki, etteivät vuorot jakaannu tasapuolisesti määrällisesti eivätkä ilta- ja aamuvuorojen suhteen. Ensimmäiset varaajat saavat haluamansa vuorot ja viimeisille jää varattavaksi jäljellä olevat vuorot.

”Olen uuden vuorojärjestelmän kannalla. Siellä toivottavasti vuorot, sekä ilta että aamuvuorojen jako tapahtuu tasapuolisesti lomat huomioiden.”

”Tasan eivät vuorot ole menneet, jotkut ottavat parhaat päältä ja muille jää mitä jää, tasapuolisuutta toivoisi.”

Kuten seuraavat esimerkit osoittavat, vuorojen varaamista koskevissa vastauksissa TyötehoPron etuna pidettiin mahdollisuutta varata vuorot itse haluamalleen ajankohdalle, mikä helpottaa oman työn suunnittelemista.

”Olen pitänyt siitä, kun saa itse valita vuorot itselle sopiville päiville.”

”Pidän siitä, että saan valita vuorot itse! Tästä syystä pidän paljon TyötehoProsta, koska se on siellä mahdollista. TyötehoPron kanssa saa paremmin yhteen sovitettua yksityiselämän ja työelämän kiemurat. TyötehoPro antaa paremmat mahdollisuudet omien töiden suunnitteluun ja tunteen, että saa jostain asiasta päättää myös itse.”

Varausmenettelyä koskevien vastausten esimerkit osoittavat, että TyötehoProta pidettiin toimivana sekä selkeänä.

”Nykyinen malli toimiva.”

”TyötehoPro on ollut hyvä ja selkeä menettely.”



TyötehoPron toimivuuteen liittyvistä vastauksista nousi positiivisina kommentteina esiin sen toimivuus sekä tuttuus. Huonona puolena pidettiin sovelluksen hitautta silloin, kun vuoroja on varaamassa monta henkilöä yhtä aikaa. Esimerkkejä sanallisista kommentteista:

+ ”Työteho on toiminut hyvin.”

+ ”Olen ollut tyytyväinen työtehoon, kun on tottunut sitä käyttämään.”

– ”TyötehoPro on joskus hidas, kun kaikki ottavat vuoroja samanaikaisesti.”

– ”TyötehoPro on ehkä jäykkä vuorojen varaushetkellä, kun kaikki koittavat saada varattua samaan aikaan vuoroja.”

### 7.3.2 Esimiesten mielipiteet TyötehoProsta

Esimiehille tehdyn kyselyn (Liite 2) skaalakysymyksiin vastasi 27 esimestä 50 esmiehestä, vastausprosentiksi saatiin 54 %. Esimiehille tehdyssä kyselyssä kysyttiin ensimmäisenä mielipidettä vuorosuunnittelusta ja varausmenettelystä (Taulukko 8). Kysymys esitettiin: *Miten neuvontavuorojen vuorosuunnittelu ja varausmenettely mielestäsi toimii? (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)*

Neuvontavuorojen suunnittelu ja varausmenettely saivat esimiehiltä hyvät arviot. Vuorojen varaaminen sujuu heidän mielestään hyvin, samoin käytäntö, jossa supervisorit etsivät tuuraajan poissaololle. Osa vastaajista olisi kuitenkin halunnut vaikuttaa enemmän vuorojen jakaantumiseen neljän viikon jaksolla.

Taulukko 8. Neuvontavuorojen suunnittelu ja varausmenettely

	Keskiarvo	Mediaani
Vuorojen ottaminen toimii hyvin	4,16	4,50
Haluaisin vaikuttaa enemmän vuorojen jakautumiseen neljän viikon jaksolla	2,47	1,50
Käytäntö, jossa supervisor etsii tarvittaessa esim. sairaspöissaolon tuuraajan, on toiminut hyvin	4,70	5,00
Haluaisin itse etsiä tuuraajan sairastuneen vastaajan tilalle	2,11	1,30

Toisena kysymyksenä kysyttiin mielipidettä työvuorottamisen toimintatavasta ja pelisäännöistä (Taulukko 9). Kysymys esitettiin: *Työvuorottamisen toimintatapa ja pelisäännöt (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)*

Työvuorottamisen toimintatapa sekä pelisäännöt olivat esimiehille selkeitä, he olivat myös tyytyväisiä nykyiseen toimintatapaan. Kaikki eivät kuitenkaan olleet täysin tietoisia ryhmänsä vastaajien suoriutumisesta 2-linjassa.

Taulukko 9. Työvuorottamisen toimintatapa ja pelisäännöt

	Keskiarvo	Mediaani
Tunnen 2-linjojen nykyisen työvuorottamisen toimintatavan ja pelisäännöt	4,10	4,25
Olen tyytyväinen nykyiseen toimintamalliin	4,35	5,00
Olen tietoinen ryhmäni vastaajien suoriutumisesta 2-linjassa	3,09	3,55
Puhelinpalveluun liittyvien oikeuksien hakeminen on sujuvaa	3,38	3,00

Kolmantena kysymyksenä kysyttiin mielipidettä TyötehoPron selkeydestä sekä käytettävyydestä (Taulukko 10). Kysymys esitettiin: *TyötehoPron selkeys ja käytettävyys (liukukykimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)*

Esimiehet pitivät TyötehoProta niin selkeänä kuin käytettävänäkin. Ryhmäläisten vuorot, niiden alkamis- ja päättymisajankohdat sekä poissaolot ovat selkeästi nähtävissä.

Taulukko 10. TyötehoPron selkeys ja käytettävyys

	Keskiarvo	Mediaani
Näen selkeästi, mitä vuoroja ryhmäläisilläni on	4,37	5,00
Näen selkeästi vuorojen alkamis- ja päättymisajankohdat	4,53	5,00
Näen selkeästi vastaajien poissaolomerkinnät	4,16	4,00
Minulla on TyötehoProhon riittävät käyttöoikeudet	4,40	5,00

Kyselyn loppuksi esimiehet saivat vapaasti kertoa mielipiteitään: *Vapaa sana nykyisestä työvuorottamisen mallista, varausmenettelystä, pelisäännöistä, TyötehoProsta ja sen toimivuudesta jne.*

Vapaa sana-vastauksia tuli kahdeksalta esimieheltä. Monissa vastauksissa supervisorit saivat hyvää palautetta esimerkiksi heidän viestinnästään, mitä pidettiin selkeänä sekä miellyttävänä. Muita useammassa vastauksessa toistuneita asioita ei noussut esiin.

### 7.3.3 Supervisoreiden mielipiteet TyötehoProsta

Supervisoreille tehdyn kyselyn (Liite 3) kysymyksiin vastasi kaksi supervisorista kahdesta, jolloin vastausprosentiksi saatiin 100 %. Supervisoreille suunnatussa kyselyssä kaksi ensimmäistä kysymystä koski ajankäyttöä. Ensimmäisenä kysyttiin työvuorosuunnitteluun kuluvaa aikaa sekä siihen liittyviä työvaiheita. Toisena kysymyksenä kysyttiin ajankäytöstä ja työvaiheista vuoromuutoksiin liittyen.

Ajankäyttöä oli vaikea määritellä tarkasti, koska puhelinsarjoissa on vaihteleva määrä vastaajia sekä vuoroja. Isommissa sarjoissa varattavia vuoroja on paljon ja niitä jää yleensä myös paljon vapaaksi, jolloin ne täytyy jakaa. Ennen vuorojen julkaisua/vahvistamista aikaa kuluu arviolta tunnista useisiin tunteihin. Vuorojen vahvistamisen jälkeen poissaoloturausten järjestelemiseen kuluu tapausta kohden aikaa noin 10–30 minuuttia.

Kolmas kysymys koski asioita, jotka toimivat hyvin TyötehoProssa. Kysymys esitettiin: *Mitkä asiat sujuvat hyvin TyötehoProssa?*

Kuten esimerkit osoittavat, TyötehoPron hyvinä puolina pidettiin vastaajien mahdollisuutta varata vuoronsa itse sekä sovelluksen helppokäyttöisyyttä.

”Työtehosta vastaajat pääsevät varaamaan itse vuoronsa.”

”Työtehon logiikka on yksinkertainen.”

Neljäs kysymys koski asioita, jotka voisivat sujua paremmin TyötehoProssa. Kysymys esitettiin: *Mitkä asiat voisivat sujua paremmin TyötehoProssa?*

Saatujen vastausten esimerkkien perusteella vastaajalistan päivittyminen voisi sujua paremmin, myös raportti puhelinvuorojen jakautumisesta olisi toivottavaa.

”Vuorovaihdostilanteissa vastaajalista päivittyy hitaasti ja tilanteessa joutuu odottelemaan ennen kuin muutoksen pystyy tekemään. Samoin myös tallennusvaiheessa.”

”Työtehosta ei saa suoraan raporttia, miten vuorot jakautuvat vastaajille tai kuinka monta tuntia kenelläkin on puhelinvuoroja.”

Viides kysymys koski mielipidettä työvuorottamisen toimintamallista ja pelisäännöistä (Taulukko 11). Kysymys esitettiin: *Työvuorottamisen toimintamalli ja pelisäännöt (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)*

Työvuorottamisen toimintamallin ja pelisääntöjen osalta, supervisoreiden mielestä vastaajien työvuorotoiveita on pystytty toteuttamaan hyvin. Vastaajat myös ilmoittavat poissaoloina ainoastaan sovittuja poissaoloja sekä noudattavat työvuorottamisen pelisääntöjä ja vuorojen alkamis- ja päättymisajankohtia hyvin.

Taulukko 11. Työvuorottamisen toimintamalli ja pelisäännöt

	Keskiarvo	Mediaani
Nykyinen varausmenettely toimii hyvin	3,65	3,65
Työvuorottamisen aikataulu on sopiva	3,75	3,75
Vastaajat noudattavat hyvin työvuorottamisen pelisääntöjä	4,00	4,00
Vastaajat ilmoittavat poissaoloina vain sellaisia poissaoloja kuin on sovittu	4,25	4,25
Vastaajien toiveet on pystytty toteuttamaan hyvin	4,50	4,50
Vastaajat noudattavat hyvin vuorojen alkamis- ja päättymisajankohtia	4,00	4,00

Kuudes kysymys koski mielipiteitä TyötehoPron selkeydestä ja käytettävyydestä (Taulukko 12). Kysymys esitettiin: *TyötehoPron selkeys ja käytettävyys (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)*

Supervisoreiden mielestä TyötehoProsta on helppo nähdä käytettävissä olevat sairauspoissaolojen tuuraajat, vastaajien vuorot sekä vaihtaa vastaajien vuoroja.

Taulukko 12. TyötehoPron selkeys ja käytettävyys

	Keskiarvo	Mediaani
Näen selkeästi TyötehoProsta vastaajien työvuorot	3,75	3,75
Pystyn helposti TyötehoProsta katsomaan, onko vastaajia käytettävissä sairauspoissaolojen tuuraamiseen	4,00	4,00
Vastaajat vaihtavat vuoroja omatoimisesti	3,75	3,75
Pystyn helposti vaihtamaan vastaajien vuoroja	3,75	3,75
Näen helposti, kuka vastaaja puuttuu linjoilta	3,50	3,50

Kyselyn lopuksi supervisorit saivat vapaasti kertoa mielipiteitään. Kysymys *esitettiin: Vapaa sana työvuorottamisen mallista, varausmenettelystä, pelisäännöistä, TyötehoProsta ja sen toimivuudesta jne.*

Esimerkeistä ilmenee, että supervisorit pitivät TyötehoProta käteväenä pienten sarjojen vuorottamiseen, isommissa sarjoissa vuorottaminen puolestaan koettiin hitaaksi ja hankalaksi. Työvuorottamisen kokonaisuutta pidettiin melko hyvin ohjeistettua mutta TyötehoProta hieman vanhanaikaisena sekä kankeana.

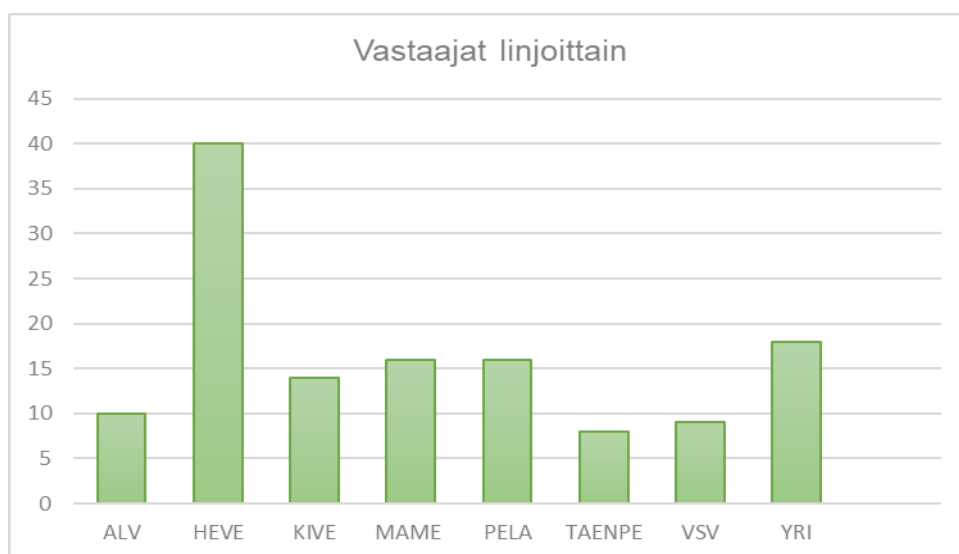
”Työtehossa on näppärä vuorottaa pienten sarjojen (max pari linjaa per päivä jaettavana sekä ringissä mukana n. 20 vastaajaa), mutta isompien sarjojen vapaiden vuorojen jakaminen on hidasta ja hankalaa, kun skrollattavaa on reilusti ja vastaajien tilannetta koko jaksolta ei näe selkeästi yhdeltä näkymältä.”

”Työvuorottamisen kokonaisuus on saatu melko hyvin säännötettyä ja ohjeistettua. Rytmi soljuu suhteellisen tasaisena. Vastaajat tuntuvat tykkäävän siitä, että saavat itse ottaa vuoronsa ja ovat varsin hyvin ohjeistuksia noudattaneet. TyötehoPro on hiukan vanhanaikainen ja kankeahko.”

## 7.4 Mielenpitoet vaihtoehtoisesta järjestelmästä

### 7.4.1 Puheluihin vastaajien mielenpitoet Teleoptista

2-linjan puheluihin vastaaville tehdyn kyselyn (Liite 4) skaalakysymyksiin vastasi 131 vastaajaa 174 vastaajasta, vastausprosentiksi saatiin 76 %. Kuviossa 10 esitetään vastaajat linjoittain (Kuvio 10).



Kuvio 10. Vastaajat linjoittain

Teleoptia koskevan kyselyn ensimmäinen kysymys koski mielenpitoita varausmenettelystä (Taulukko 13). Kysymys esitettiin: *Miten neuvontavuorojen nykyinen varausmenettely mielestäsi toimii? (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)*

Teleoptin varausmenettelyä koskevien arvioiden keskiarvot sijoituivat välille 2,88–3,07. Oman työn aikatauluttamisen koettiin onnistuvan suhteellisen hyvin sekä neuvontavuorojen jakamisen tapa toimivaksi.

Taulukko 13. Varausmenettelyn toimivuus

	Keskiarvo	Mediaani
Poissaolojen ilmoittaminen etukäteen on helppoa.	2,94	2,90
Omien liukumatoiveiden ilmoittaminen etukäteen on helppoa	2,94	2,50
Oman työni aikatauluttaminen onnistuu minulta hyvin	3,07	3,00
Nykyinen neuvontavuorojen jakamistapa on hyvä ja toimiva	2,97	3,00
Vuorottamisen aikataulu on minulle sopiva	2,88	3,00

Toisessa kysymyksessä kysyttiin mielipiteitä työvuorottamisen toimintamallista sekä pelisäännöistä (Taulukko 14). Kysymys esitettiin: *Työvuorottamisen toimintamalli ja pelisäännöt (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)*

Työvuorottamisen toimintamalli ja pelisäännöt saivat hyvät arviot. Vastaajille oli selvää kenelle äkillisistä poissaoloista ilmoitetaan ja mitä ilmoittaa poissaolona. Myös toiveet, jolloin ei halua puhelinvuoroa, huomioidaan hyvin. Tiedot pakollisista poissaoloista (palaverit, koulutukset jne.) kuitenkin saadaan vastaajien mielestä liian myöhään.

Taulukko 14. Työvuorottamisen toimintamalli ja pelisäännöt

	Keskiarvo	Mediaani
Tiedän, mitä asioita voin ilmoittaa poissaoloina	3,81	4,00
Saan pakollisista poissaoloista (palaverit, koulutukset jne.) tiedon hyvissä ajoin esimieheltäni ja prosessivastaavilta	2,43	2,05
Tiedän, mitä asioita voin ilmoittaa omana asiana/toiveena	3,68	4,00
Tiedän, kenelle ilmoitan äkillisestä poissaolosta	4,52	5,00
Toiveeni, jolloin en halua puhelinvuoroa, huomioidaan hyvin	3,76	4,00
Minulle on selkeää esimiehen ja supervisorin rooli lomien yhteen sovittamisessa	3,53	3,70



Kolmas kysymys koski Teleoptin/MyTimen selkeyttä sekä käytettävyyttä (Taulukko 15). Kysymys esitettiin: *Teleoptin/MyTimen selkeys ja käytettävyys (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)*

Arvioidessaan MyTimen selkeyttä ja käytettävyyttä, vastaajien mielestä omat työvuorot olivat selkeästi nähtävissä. Vuorojen vaihtaminen puolestaan koettiin haastavaksi.

Taulukko 15. Selkeys ja käytettävyys

	Keskiarvo	Mediaani
Näen selkeästi MyTimesta omat työvuoroni	4,24	4,50
Pystyn helposti MyTimesta näkemään ilmoittamani poissaolot	3,46	3,70
Vuoron vaihtaminen MyTimessä on helppoa	2,33	2,00
Poissaolojen vieminen MyTimeen on helppoa	3,18	3,00
Toiveiden vieminen MyTimeen on helppoa	3,19	3,00

Neljäs kysymys liittyi työvuoromallien toimivuuteen ja vuorojen jakautumiseen. Vastaajien määrä malleittain on esitetty taulukossa 16 ja vuorojen jakautumisen mielipiteet taulukossa 17. Vuorojen jakautumista koskeva kysymys esitettiin: *Työvuoromallien toimivuus (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)*

Suurimmalla osalla (83 vastaajaa) oli käytössään malli 3, jossa päivä oli jaettu kahteen osaan: aamupäivä (9–12.15) ja iltapäivä (12.15–16.15). Vuorojen pituus vaihteli, Teleopti jakoi vuoroja 1 tunnista 4 tuntiin. 29 vastaajalla oli käytössään malli 1, jolloin joka toinen viikko oli vapaa puhelinvuoroista. 15 vastaajalla oli käytössään malli 2, jossa päivä oli jaettu aamupäivävuoroon sekä kahteen iltapäivävuoroon, iltapäivän pisin vuoro oli 3 tuntia ja 15 minuuttia.

Taulukko 16. Vastaajat malleittain

	malli 1	malli 2	malli 3	ei vastattu
Mikä työvuorottamisen malli on ollut sinulla käytössä?	29	15	83	4

Vastaajille sopivat iltapäivän pitkät (4 tuntia) vuorot. Eri aikaan alkaviin ja päättyviin vuoroihin oli heidän mielestään helppo sopeutua, myös työvuorojen pituuksien vaihtelevuudesta pidettiin.

Taulukko 17. Vuorojen jakautuminen

	Keskiarvo	Mediaani
Olen ollut tyytyväinen työvuorojeni jakautumiseen neljän viikon jaksolla.	3,44	3,60
Mielestäni on hyvä, että työvuorojeni pituudet vaihtelevat	3,67	4,00
Minulle sopivat myös 4 tunnin vuorot (vastaa tähän kysymykseen vain, jos vastaat mallissa 1 tai 3)	3,93	4,20
Minun on helppo sopeutua eri aikaan alkaviin ja päättyviin vuoroihin	3,76	4,00
Minulla käytössä oleva työvuoromalli on toimiva	3,67	4,00

Vastaajat saivat vapaasti kommentoida käytössä olevaa mallia: *Vapaa sana sinulla käytössä olleesta mallista; plussat ja miinukset*

Seuraavissa esimerkeissä esitetään vastaajien mielipiteitä eri mallien hyvistä ja huonoista puolista. Mallin 1 hyvinä puolina vastaajat pitivät muun muassa puhelinvapaata viikkoa, jolloin pystyy rauhassa keskittymään muuhun työhön sekä päiviä, jolloin ei ole lainkaan puhelinvuoroa. Huonoina puolina pidettiin ajan puutetta jälkitöiden hoitamiseen sekä vuorojen vaihtamisen hankaluutta.

+ ”Joka toinen viikko saa tehdä rauhassa muuta työtä eli puhelinvapaat viikot ovat hyviä.”

+ ”Pitkät iltapäivän puhelinvuorot vähentävät vuorojen yhteismäärää ja sen ansiosta väliin jää päiviä, jolloin ei ole lainkaan puhelinvuoroja ja se mahdollistaa myös oman työn suunnittelun.”

- ”Peräkkäisinä päivinä olevat puhelinvuorot kuormittavat eikä jää aikaa jälkitöiden tekemiselle.”

- ”Vuoron vaihtaminen on hankalaa samalla puhelinviikolla työskentelevän kanssa.”

Mallin 2 hyvinä puolina pidettiin esimerkiksi mahdollisuutta hoitaa jälkityöt nopeasti ja helposti sekä tehdä useampaa tehtävää päivän aikana. Huonoina puolina oli mainittu loma-aikojen sekä ruuhka-aikojen haasteellisuus.

+ ”Lyhyempi puhelinvuoro mahdollistaa jälkitöiden helpomman ja nopeamman hoitamisen.”

+ ”Työ ei muodostu niin puuduttavaksi, kun tekee useampaa tehtävää päivän aikana.”

- ”Lomien aikana malli on haasteellinen ja vaatii enemmän lomien yhteensovittamista, jotta on riittävästi miehitystä paikalla.”

- ”Malli 2 haasteena ruuhka-aikana on se, kun vuorojen pituutta lisätään.”

Mallin 3 hyviä puolia oli esimerkiksi puhelinvapaat päivät sekä mahdollisuus hoitaa muitakin töitä kuin puhelintöitä. Huonoina puolina pidettiin iltapäivän pitkiä vuoroja.

+ ”Tässä mallissa jää enemmän puhelinvapaita päiviä.”

+ ”Pitkät vuorot mahdollistavat sen, että saa muutkin kuin puhelintyöt tulle hoidettua.”

- ”Iltapäivän vuoro on liian pitkä, kun puheluita tulee jatkuvasti ja siten vielä on välillä yksin vastaamassa.”

- ”4 tunnin mittaiset vuorot ovat liian raskaita.”

Viidennessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan ajankäyttöään neuvontavuorojen suunnittelun osalta (Taulukko 18).

Yli puolet vastaajista, 61 %, arvioi käyttävänsä neuvontatehtävien suunnitteluun 1-2 tuntia yhden työvuorajakson osalta. 37 % vastaajista arvioi käyttävänsä aikaa 3–5 tuntia. 2 % vastaajista arvioi käyttävänsä aikaa 5–10 tuntia. Koska työaika Teleoptin osaltakaan ei erikseen kirjattu omalle suoritteelleen, ei todellista ajankäyttöä voida varmistaa eikä näin ollen tehdä johtopäätöksiä ajankäyttöön liittyen.

Taulukko 18. Ajankäyttö

Kuinka paljon sinulta menee aikaa työajan neuvontatehtävien suunnitteluun yhden työvuorajakson osalta	1-2 tuntia 61 % vastaajista	3-5 tuntia 37 % vastaajista	5-10 tuntia 2 % vastaajista
---	-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

Kyselyn lopuksi vastaajat saivat vapaasti kertoa mielipiteitään: *Vapaa sana esim. varausmenettelystä, pelisäännöistä, Teleoptista/MyTimesta jne.?*

Vapaa sana vastauksissa vastaajien mielestä esimerkiksi vuorojen vaihtaminen sekä poissaolojen etukäteen ilmoittaminen on hankalaa

”Vuorojen vaihto ei ole aivan helppoa.”

”Aika työlästä, kun etukäteen pitäisi tietää kaikki mahdolliset poissaolot.”

#### 7.4.2 Esimiesten mielipiteet Teleoptista

Esimiehille tehdyn kyselyn (Liite 5) skaalakysymyksiin vastasi 18 esimestä 52 esimestä, vastausprosentiksi saatiin 35 %. Esimiehiltä kysyttiin ensimmäisenä mielihoidettua neuvontavuorojen vuorosuunnittelusta ja varausmenettelystä (Taulukko 19). Kysymys esitettiin: *Miten neuvontavuorojen vuorosuunnittelu ja varausmenettely mielestäsi toimii? (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)*

Vuorosunnittelu ja varausmenettely saivat esimiehiltä hyvät arviot. Käytäntö, jossa supervisor etsii tarvittaessa tuuraajan, koettiin toimivaksi. Myös vuorojen jakamista suoraan vastaajille pidettiin toimivana.

Taulukko 19. Neuvontavuorojen vuorosunnittelu ja varausmenettely

	Keskiarvo	Mediaani
Vuorojen jakaminen suoraan vastaajille toimii hyvin	3,57	4,45
Haluaisin vaikuttaa enemmän vuorojen jakautumiseen	2,89	3,00
Käytäntö, jossa supervisor etsii tarvittaessa tuuraajan, on toiminut hyvin	4,89	5,00
Haluaisin itse valita tuuraajan sairastuneen työntekijän tilalle	1,72	1,20

Toinen kysymys koski työvuorottamisen toimintatapaa sekä pelisääntöjä (Taulukko 20). Kysymys esitettiin: *Työvuorottamisen toimintatapa ja pelisäännöt (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)*

Myös toimintatapa ja pelisäännöt saivat esimiehiltä hyvät arviot. Poissaolotuurausten järjestely on sujuvaa 2-linjojen superviseiden toimesta. Esimiehet ovat tietoisia 2-linjojen toimintamallista sekä periaatteista ja ovat toimintamalliin tyytyväisiä.

Taulukko 20. Työvuorottamisen toimintatapa ja pelisäännöt

	Keskiarvo	Mediaani
Tunnen 2 -linjojen toimintamallin ja periaatteet.	3,97	4,00
Olen tyytyväinen toimintamalliin	3,84	4,10
Poissaolotuurausten järjestely hoituu 2-linjojen supervisoreiden toimesta	4,81	5,00
Olen tietoinen ryhmäni vastaajien suoriutumisesta 2-linjassa.	2,78	2,45
Puhelinpalveluun liittyvien oikeuksien hakeminen on sujuvaa.	3,52	3,50

Kolmas kysymys liittyi TeamLeaders-näkymän selkeyteen ja käytettävyyteen (Taulukko 21). Kysymys esitettiin: *Teleoptin TeamLeaders -näkyvä selkeys ja käytettävyys (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)*

TeamLeaders-näkymän selkeyttä ja käytettävyyttä arvioitaessa, esimiesten mielestä vuorojen alkamis- ja päättymisajat, työntekijöiden poissaolomerkinnät sekä ryhmäläisten vuorot olivat selkeästi nähtävissä. Esimiehistä 12 oli sitä mieltä, että näkymästä löytyy kaikki tarvittavat tiedot, 6 esimiestä puolestaan ei näkymästä kaikkea tarvittavaa tietoa löytänyt.

Taulukko 21. Selkeys ja käytettävyys

	Keskiarvo	Mediaani
Näen selkeästi, mitä vuoroja ryhmäläisilläni on	3,22	3,25
Näen selkeästi vuorojen alkamis- ja päättymisajankohdat	3,51	3,30
Näen selkeästi työntekijöiden poissaolomerkinnät	3,35	3,40
Minulla on Teleoptiin riittävät käyttöoikeudet	3,15	3,60
Löydän TeamLeaders -näköymästä kaikki tarvitsemani tiedot (vaihtoehdot Kyllä/Ei)	Kyllä: 12	Ei: 6

*Jos vastasit ei, niin tulee lisäkysymys:*

*Mitä tietoja et saa TeamLeaders -näköymästä? Vapaa sana.*

Kuten esimerkeistä ilmenee, osa esimiehistä koki, ettei näköymästä näe vastaajan muita poissaolotietoja (koulutukset, palaverit, omat menot ja toiveet) eikä lomatoiveita.

”Vastaajan muita poissaolotietoja (koulutuksia, palavereita, mahdollisia omia menoja ja toiveita) en näe tai en osaa katsoa.”

”Vastaajan poissaolo/lomatoiveet eivät näy minulle -> en pysty esim. poissaolijan osalta tarkistamaan, onko hän jo ilmoittanut lomatoiveensa.”

Seuraavaksi esimiehiä pyydettiin arvioimaan työvuoromallien toimivuutta malleittain (Taulukko 22) sekä perustelemaan vastaustaan. Esimiesten vastausten perusteella paras työvuoromalli oli malli 3, vastausten keskiarvo oli 3,40. Mallin 2 arvioiden keskiarvo oli 2,74 ja mallin 1 keskiarvo 2,40.

Taulukko 22. Työvuoromallien toimivuus

	Keskiarvo	Mediaani
Työvuoromalli 1 on toimiva (14)	2,40	2,00
	Keskiarvo	Mediaani
Työvuoromalli 2 on toimiva (6)	2,74	3,00
	Keskiarvo	Mediaani
Työvuoromalli 3 on toimiva (11)	3,40	3,50

Mallien sanallisissa perusteluissa esimiesten mielestä mallissa 1 työvuorot esimerkiksi julkaistaan liian myöhään eivätkä lyhyet työvuorot toimi. Mallista 2 ei ollut perusteluja. Myös mallin 3 perusteluissa koettiin lyhyet työvuorot toimimattomiksi mutta malli itsessään koettiin puolestaan selkeäksi.

”Vuorot julkaistaan liian myöhään.”

”Lyhyet työvuorot eivät ole toimivia => päivä pirstaloituu ja vuorot tulevat miten sattuu.”

”Vähän parempi malli kuin malli 2, mutta edelleen jaetaan niitä lyhyitä työpäivää katkovia vuoroja.”

”Selkeä, ei niin pirstaleinen kuin muut mallit, eikä vuoroja sekaisin päivän aikana.”

Lopuksi esimiehet saivat kertoa parhaan työvuorottamisen mallin perusteluineen sekä kertoa mielipiteitä työvuorottamisen malleista, varausmenettelystä, pelisäännöistä sekä Teleoptista: *Vapaa sana; mikä mielestäsi on paras työvuorottamisen malli ja millä perusteella? Vapaa sana nykyisestä työvuorottamisen mallista, varausmenettelystä, pelisäännöistä, Teleoptista ja sen toimivuudesta jne.*

Työvuorottamisen mallien kommentteissa toimivaksi koetaan se, kun supervisor ilmoittaa varattavien vuorojen lukumäärän, jotka jokainen itse valitsee sekä hoitaa pois-saolojen tuuraukset.



”Supervisor ilmoittaa vuorojen määrät ja jokainen saa valita itse vuoronsa. Poissaolojen tuuraukset supervisorin kautta. Superit tsekkaavat ti-lannetta. Helpottaa esimiehen työtä, mutta jokaisella on tunne, että voi vaikuttaa työhönsä. => Siis Työteho Pro?”

Muissa sanallisissa kommentteissa toivottiin esimerkiksi vastaajille lisää vapautta vuorojen varaamiseen sekä kannatettiin Teleoptin käyttöönottoa.

”Toivoisin vastaajille enemmän vapautta valita itselleen sopivat vuorot. Ohjelman (ja supervisoreidenkin) jakamat vuorot ovat ristiriidassa itse-ohjautuvuuden kanssa.”

”Olen Teleoptin käyttöönoton puolella, isoja ongelmia ei ole tullut ainakaan minun tietooni, joten näyttää toimivan.”

#### 7.4.3 Supervisoreiden mielipiteet Teleoptista

Supervisoreille tehdyn kyselyn (Liite 6) kysymyksiin vastasi kaksi supervisoria kahdesta, jolloin vastausprosentiksi saatiin 100 %. Supervisoreille suunnatussa kyselyssä kaksi ensimmäistä kysymystä koski ajankäyttöä. Ensimmäisenä kysyttiin työvuorosuunnitteluun kuluvaan aikaan sekä siihen liittyviä työvaiheita. Toisena kysymyksenä kysyttiin ajankäytöstä ja työvaiheista vuoromuutoksiin liittyen.

Ajankäyttöä oli vaikea määrittellä tarkasti, koska puhelinsarjoissa on vaihteleva määrä vastaajia sekä vuoroja. Pienimmissä sarjoissa aikaa kuluu noin tunti, isommissa sarjoissa aikaa voi kulua useampikin tunti. Poissaolojen määrät vaihtelevat, keskimäärin poissaolotuurausten järjestelyyn kuluu aikaa 10–30 minuuttia/tapaus.

Kolmas kysymys koski asioita, jotka sujuvat hyvin Teleoptissa. Kysymys esitettiin: *Mitkä asiat sujuvat hyvin Teleoptissa?*

Teleoptissa hyvin sujuvina asioina oli mainittu esimerkiksi vuorottaminen ennusteeseen peilaten, jolloin vältetään turhalta ylimiehitykseltä sekä vuorojen vaihtamisen, poistamisen ja muokkaamisen helppous.

”Vuorot tehdään peilaten ennusteeseen eli päivän hiljaisiin kohtiin ei tule turhaa ylimiehitystä. Lisäksi ennuste ja vuorot ovat samassa paikassa.”

"Vuorotuksen yhteydessä vuorojen vaihtelu, poistaminen ja muokkailu onnistuu helposti."

Neljäntenä kysyttiin asioita, jotka voisivat sujua paremmin Teleoptissa. Kysymys esitettiin: *Mitkä asiat voisivat sujua paremmin Teleoptissa?*

Asioina, jotka voisivat sujua paremmin Teleoptissa, oli mainittu esimerkiksi uuden agentin lisääminen sekä muutosten tekemisen vuorojen julkaiseminen jälkeen.

"Uuden agentin lisääminen Teleoptiin on aiempaan verrattuna monivaiheinen ja työlääkö toimenpide."

"Jos vuorojulkaisun jälkeen tulee vastaajalle isompia muutostarpeita, saattaa vaatia paljonkin töitä supervisorilta. Riippuu toki tilanteesta ja joissakin tilanteissa löytyy nopeampia kanavia tehdä muutokset Teleoptissa."

Viides kysymys koski työvuorottamisen mallia sekä pelisääntöjä (Taulukko 23). Kysymys esitettiin: *Työvuorottamisen toimintamalli ja pelisäännöt (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)*

Työvuorottamisen toimintamalli sekä pelisäännöt saivat superviseilta hyvät arviot. Nykyinen varausmenettely toimii hyvin ja vuorottamisen aikataulu koettiin sopivaksi. Supervisoreiden mielestä vastaajat noudattavat hyvin vuorojen alkamis- ja päättymisajankohtia ja heidän toiveensa on myös pystytty toteuttamaan hyvin. Näissä kaikissa vastausten keskiarvo oli 4,00.

Taulukko 23. Työvuorottamisen malli ja pelisäännöt

	Keskiarvo	Mediaani
Nykyinen varausmenettely toimii hyvin	4,00	4,00
Työvuorottamisen aikataulu on sopiva	4,00	4,00
Vastaajat noudattavat hyvin työvuorottamisen pelisääntöjä	3,65	3,65
Vastaajat ilmoittavat poissaoloina vain sellaisia poissaoloja kuin on sovittu	3,75	3,75
Vastaajien toiveet on pystytty toteuttamaan hyvin	4,00	4,00
Vastaajat noudattavat hyvin vuorojen alkamis- ja päättymisajankohtia	4,00	4,00

Kuudes kysymys liittyi Teleoptin selkeyteen ja käytettävyyteen (Taulukko 24). Kysymys esitettiin: *Teleoptin selkeys ja käytettävyys (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)*

Selkeyttä ja käytettävyyttä koskevissa arvioissa supervisorit kokivat näkevänsä vastaajien työvuorot helposti Teleoptista. Myös mahdollisten sairaspöissaolojen tuuraajat sekä linjoilta puuttuvat vastaajat ovat selkeästi nähtävissä.

Taulukko 24. Teleoptin selkeys ja käytettävyys

	Keskiarvo	Mediaani
Näen selkeästi Teleoptista vastaajien työvuorot	4,50	4,50
Pystyn helposti Teleoptista katsomaan, onko vastaaja käytettävissä sairauspoissaolojen tuuraamiseen	4,50	4,50
Vastaajat vaihtavat vuoroja omatoimisesti	4,00	4,00
Pystyn helposti vaihtamaan vastaajien vuoroja	4,30	4,30
Näen helposti, kuka vastaaja puuttuu linjoilta	4,50	4,50

Lopuksi supervisoreita pyydettiin arvioimaan työvuoromallien toimivuutta malleittain (Taulukko 25) sekä perustelemaan vastaustaan. Vastausten perusteella paras työvuoromalli oli malli 3, vastausten keskiarvo oli 4,75 Mallin 2 arvioiden keskiarvo oli 3,00 ja mallin 1 keskiarvo 2,00.

Taulukko 25. Työvuoromallien toimivuus

	Keskiarvo	Mediaani
Työvuoromalli 1 on toimiva	2,00	2,00
	Keskiarvo	Mediaani
Työvuoromalli 3 on toimiva	4,75	4,75
	Keskiarvo	Mediaani
Työvuoromalli 2 on toimiva	3,00	3,00

Mallien sanallisissa kommentteissa malli 1 aiheuttaa esimerkiksi käsitöitä puhelinvapaiden viikkojen takia ja tuuraajien löytäminen on toisinaan hankalaa. Malli 2 voisi

olla toimiva, jos vastaajia olisi riittävästi, tuuraajien löytäminen koettiin myös hankalaksi. Mallissa 3 vuorot jakautuvat tasaisemmin ja se on helpoin sekä nopein vuorottaa.

"Aiheuttaa supervisorille käsitöitä; kun aluksi pitää lukita joka toinen viikko, ettei vastaajille tule vuoroja puhelinvapaaviikoille."

"Poissaolojen tuurauksissa koitetaan löytää vuoroviikkolaisilta, mutta ei aina onnistu ja täytyy kuormittaa vapaaviikkolaista."

"Malli voisi olla toimiva, jos vastaajaringissä olisi riittävästi vastaajia."

"Tuuraajaa etsittäessä voi olla hankala löytää "vapaapäiväläistä"."

"Vuorot jakautuvat tasaisemmin vastaajien välille."

"Helpoin ja nopein vuorottaa, kun ei tarvitse miettiä erikoissääntöjä ja käytettävyyksiä."

#### 7.5 Tulosten vertailu TyötehoPron ja Teleoptin välillä

Vastauksissa ei ollut olennaisia eroja niiden vastaajien välillä, jotka jatkavat 2-linjan vastaajina 1.3.2020 jälkeen ja niiden, jotka eivät jatka vastaajina helmikuun jälkeen. Varausmenettelyn osalta TyötehoPron arviot olivat paremmat kuin Teleoptin arviot (Taulukko 26). TyötehoPron arvioissa keskiarvot sijoittuivat välille 4,27–4,54 ja mediaanit 4,60–5,00. Teleoptin arvioissa keskiarvot sijoittuivat välille 2,88–3,07 ja mediaanit 2,50–3,00. Sekä TyötehoProssa että Teleoptissa poissaolojen ja liukumatoiveiden ilmoittaminen etukäteen koettiin helpoksi.

Taulukko 26. Varausmenettely

	TyötehoPro	TyötehoPro	Teleopti	Teleopti
	Keskiarvo	Mediaani	Keskiarvo	Mediaani
Poissaolojen ilmoittaminen etukäteen on helppoa	4,54	5,00	2,94	2,90
Omien liukumatoiveiden ilmoittaminen etukäteen on helppoa	4,43	4,90	2,94	2,50
Oman työn aikatauluttaminen onnistuu minulta hyvin	4,30	4,80	3,07	3,00
Nykyinen neuvontavuorojen jakamistapa on hyvä ja toimiva	4,27	4,85	2,97	3,00
Vuorottamisen aikataulu on minulle sopiva	4,28	4,60	2,88	3,00

Työvuorottamisen toimintamallin ja pelisääntöjen osalta TyötehoPron arvioiden keskiarvot olivat välillä 3,54–4,88 ja mediaanit 3,50–5,00. Teleoptin arvioissa keskiarvot olivat välillä 2,43–4,52 ja mediaanit 2,05–5,00 (Taulukko 27). Puheluihin vastaajille oli molemmissa selkeää, kenelle poissaolosta ilmoitetaan sekä asiat, joita voi ilmoittaa omana asiana. Pakollisista poissaoloista (palaverit, koulutus, jne.) ei heidän mielestään saada ajoissa tietoa.

Taulukko 27. Työvuorottamisen toimintamalli ja pelisäännöt

	TyötehoPro	TyötehoPro	Teleopti	Teleopti
	Keskiarvo	Mediaani	Keskiarvo	Mediaani
Tiedän, mitä asioita voin ilmoittaa poissaoloina	4,51	4,90	3,81	4,00
Saan pakollisista poissaoloista (palaverit, koulutukset jne.) tiedon hyvissä ajoin esimieheltäni ja prosessivastaavilta	3,54	3,50	2,43	2,05
Tiedän, mitä asioita voin ilmoittaa omana asiana	4,37	4,80	3,68	4,00
Tiedän, kenelle ilmoitan äkillisestä poissaolosta	4,88	5,00	4,52	5,00
Merkitsemäni kommentit, jolloin en halua puhelinvuoroa, huomioidaan hyvin	4,62	5,00	3,76	4,00
Minulle on selkeää esimiehen ja supervisorin rooli lomien yhteen sovittamisessa	4,11	4,20	3,53	3,70

Selkeydessä ja käytettävyydessä TyötehoPron arvioiden keskiarvot sijoittuvat välille 3,76–4,70 ja mediaanit 4,70–5,00 ja Teleoptin keskiarvot välille 2,33–4,24 ja mediaanit 2,00–4,50 (Taulukko 28). Teleoptissa ja TyötehoProssa omat työvuorot olivat vastaajien mielestä selkeästi nähtävillä, samoin ilmoitetut poissaolot. Haasteelliseksi koettiin vuorojen vaihtaminen.

Taulukko 28. Selkeys ja käytettävyys

	TyötehoPro	TyötehoPro	Teleopti	Teleopti
	Keskiarvo	Mediaani	Keskiarvo	Mediaani
Näen selkeästi omat työvuoroni	4,70	5,00	4,24	4,50
Pystyn helposti näkemään ilmoittamani poissaolot	4,58	5,00	3,46	3,70
Vuoron vaihtaminen on helppoa	3,76	4,00	2,33	2,00
Poissaolojen vieminen on helppoa	4,62	5,00	3,18	3,00
Muiden infotietojen vieminen on helppoa	4,59	5,00	3,19	3,00
Olen ollut tyytyväinen työvuorojeni jakautumiseen neljän viikon jaksolla	4,27	4,70	3,44	3,60
Mielestäni on hyvä, että työvuorojeni pituudet vaihtelevat			3,67	4,00
Minulle sopivat hyvin myös pitkät 4 tunnin ja vartin pituiset vuorot	3,78	4,00	3,93	4,20
Minun on helppo sopeutua eri aikaan alkaviin ja päättyviin vuoroihin			3,76	4,00
Minulla käytössä oleva työvuoromalli on toimiva			3,67	4,00

Neuvontavuorojen suunnitteluun TyötehoProssa kuluu aikaa 1-2 tuntia 82 %:lla vastaajista, Teleoptissa 61 %:lla. Vastaajista 18 % käytti aikaa 3-5 tuntia TyötehoProssa ja Teleoptissa 61 % vastaajista. 2 % vastaajista käytti aikaa suunnitteluun Teleoptissa 5-10 tuntia (Taulukko 29). Ajankäytöstä vuorojen varaamisen ei voi tehdä suurempia johtopäätöksiä, koska käytettyä työaikaa ei ole kirjattu omalle suoritteelle, joten käytettyä aikaa ei voida varmuudella todentaa.



Taulukko 29. Ajankäyttö

	TyötehoPro	TyötehoPro	Teleopti	Teleopti	Teleopti
Kuinka paljon sinulta menee aikaa työajan neuvontatehtävien suunnitteluun yhden työvuorojakson osalta	1-2 tuntia 82 % vastaajista	3-5 tuntia 18 % vastaajista	1-2 tuntia 61 % vastaajista	3-5 tuntia 37 % vastaajista	5-10 tuntia 2 % vastaajista

Pilotissa mukana olleista malleista 29 vastaajalla oli käytössään malli 1, 15 vastaajalla malli 2 ja 83 vastaajalla malli 3. Kaikista malleista löytyi vastaajia, jotka pitivät itsellään käytössä olevasta mallista sekä vastaajia, jotka mallista eivät pitäneet. Myös ilta-päivän pitkien vuorojen osalta mielipiteet vaihtelivat puolesta ja vastaan; kaikista sarjoista ja malleista löytyi vastaajia, jotka eivät pitäneet pitkistä vuoroista sekä niitä, joiden mielestä lyhyet vuorot pirstaloivat työpäivää.

Neuvontavuorojen varausmenettely, työvuorottamisen toimintamalli ja pelisäännöt sekä TyötehoPron selkeys ja käytettävyys saivat 2-linjan vastaajilta hyvät arviot. Parannettavaa olisi toiminnan suunnitelmallisuudessa (esim. palaverikutsut tulevat vuorojen jakamisen jälkeen) sekä vuorojen vaihtamisen sujuvuudessa. Sanallisissa kommentteissa TyötehoProssa pidettiin mahdollisuudesta varata vuoronsa itse haluamaansa ajankohtaan, minkä koettiin tukevan oman työn suunnittelua. Osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, etteivät vuorot jakaudu määrältään eivätkä sijoittumiseltaan (aamupäivä ja iltapäivä) tasapuolisesti vastaajien kesken, ensimmäiset varaajat saavat haluamansa vuorot ja viimeisimmät saavat jäljelle jääneet vuorot. Sovelluksena TyötehoProta pidettiin toimivana ja helppokäyttöisenä. Koska sovellus on tuttu ja ollut pidempään käytössä, sitä on opittu käyttämään hyvin. Huonona puolena mainittiin TyötehoPron hitaus silloin kun vuoroja on varaamassa monta henkilöä samaan aikaan.

Neuvontavuorojen vuorosuunnittelun ja varausmenettelyn keskiarvot Teleoptin osalta olivat noin puolitoistanumeroa alemmat kuin TyötehoPron. Sanallisissa vastauksissa puheluihin vastaajien mielestä poissaolojen ja liukumien ilmoittaminen on haasteellista ilmoittaa etukäteen, koska kaikki poissaolot/menot eivät ole vielä tiedossa silloin kun ne pitäisi viimeistään ilmoittaa. Osa haluaisi edelleen varata vuoronsa itse. Oman työn suunnittelua hankaloittavaksi koettiin neuvontavuorojen julkaisun myöhäinen

ajankohta. Työvuorottamisen aikataulua pidettiin vaikeana, koska Teleopti on suljettuna 1-1,5 viikkoa työvuorottamisen aikana eikä sinne voi silloin ilmoittaa mitään tietoja. Vastaajien mielestä Teleopti ei jaa vuoroja tasapuolisesti.

Esimiesten vastauksissa neuvontavuorojen vuorosuunnittelun ja varausmenettelyn toimivuuden arvioiden keskiarvot TyötehoProsta sijoittuivat välille 2,11–4,70 ja mediaanit välille 1,30–5,00, Teleoptin keskiarvot puolestaan välille 1,72–4,89 ja mediaanit 1,20–5,00 (Taulukko 30). Esimiesten mielestä vuorojen ottaminen/jakaminen toimii hyvin, samoin käytäntö, jossa supervisor tarvittaessa etsii tuuraajan sairaspöissaololle.

Taulukko 30. Neuvontavuorojen vuorosuunnittelun ja varausmenettelyn toimivuus

	TyötehoPro	TyötehoPro	Teleopti	Teleopti
	Keskiarvo	Mediaani	Keskiarvo	Mediaani
Vuorojen ottaminen / vuorojen jakaminen suoraan vastaajille toimii hyvin	4,16	4,50	3,57	4,45
Haluaisin vaikuttaa enemmän vuorojen jakautumiseen vastaajille neljän viikon jaksolla	2,47	1,50	2,89	3,00
Käytäntö, jossa supervisor etsii tarvittaessa esim. sairaspöissaolon tuuraajan, toimii hyvin	4,70	5,00	4,89	5,00
Haluaisin itse etsiä tuuraajan sairastuneen vastaaja tilalle	2,11	1,30	1,72	1,20

Työvuorottamisen toimintavan ja pelisääntöjen arvioissa keskiarvot TyötehoProsta sijoittuivat välille 3,09–4,35 ja mediaanit välille 3,00–5,00. Teleoptin arvioiden keskiarvot sijoittuivat välille 2,78–4,81 ja mediaanit välille 2,45–5,00 (Taulukko 31). Esimiehet olivat tietoisia 2-linjojen työvuorottamisen toimintatavasta sekä pelisäännöistä ja he olivat toimintamalliin tyytyväisiä.

Taulukko 31. Työvuorottamisen toimintatapa ja pelisäännöt

	TyötehoPro	TyötehoPro	Teleopti	Teleopti
	Keskiarvo	Mediaani	Keskiarvo	Mediaani
Tunnen 2-linjojen työvuorottamisen toimintatavan ja pelisäännöt	4,10	4,25	3,97	4,00
Olen tyytyväinen toimintamalliin	4,35	5,00	3,84	4,10
Poissaoloturausten järjestely hoituu 2-linjojen supervisoreiden toimesta			4,81	5,00
Olen tietoinen ryhmäni vastaajien suoriutumisesta 2-linjassa	3,09	3,55	2,78	2,45
Puhelinpalveluun liittyvien oikeuksien hakeminen on sujuvaa	3,38	3,00	3,52	3,50

Selkeyttä ja käytettävyyttä koskevien arvioiden keskiarvot TyötehoProsta sijoittuvat välille 4,16–4,53 ja mediaanit välille 4,00–5,00. Teleoptia osalta keskiarvot sijoittuivat välille 3,14–3,51 ja mediaanit 3,25–3,60 (Taulukko 32).

Taulukko 32. TyötehoPron/Teleoptin TeamLeaders-näkymän selkeys ja käytettävyys

	TyötehoPro	TyötehoPro	Teleopti	Teleopti
	Keskiarvo	Mediaani	Keskiarvo	Mediaani
Näen selkeästi, mitä vuoroja ryhmäläisilläni on	4,37	5,00	3,22	3,25
Näen selkeästi vuorojen alkamis- ja päättymisajankohdat	4,53	5,00	3,51	3,30
Näen selkeästi vastaajien poissaolomerkinnät	4,16	4,00	3,35	3,40
Minulla on riittävät käyttöoikeudet	4,40	5,00	3,14	3,60
Löydän TeamLeaders-näkymästä kaiken tarvitsemani tiedon			Kyllä 12	Ei 6

Esimiesten vastauksissa ei ollut suurta eroa palveluvuorojen vuorosuunnittelun ja vaarustenmenettelyn osalta TyötehoPron ja Teleoptin välillä. Myös työvuorottamisen toimintatapa sekä pelisäännöt olivat yhtä selkeitä kummassakin järjestelmässä. Osa esimiehistä olisi kuitenkin halunnut voida vaikuttaa enemmän ryhmäläistensä vuorojen

jakautumiseen neljän viikon jaksolla. Teleoptin TeamLeaders-näkymän selkeyttä ja käytettävyyttä pidettiin TyötehoPron vastaavaa näkymää huonompana. TyötehoProta koskevien arvioiden keskiarvot alkoivat nelosella ja Teleoptia kolmosella. Keskiarvot alkoivat kuitenkin kolmosella, mikä on yleisesti ottaen hyvä tulos. Parhaana työvuorottamisen mallina pidettiin mallia 3.

Supervisoreiden vastauksissa työvuorottamisen toimintamallin ja pelisääntöjen arvioiden keskiarvot sekä mediaanit TyötehoPron osalta sijoittuivat välille 3,65–4,50. Teleoptin osalta sekä keskiarvot että mediaanit sijoittuivat välille 3,65–4,00 (Taulukko 33). TyötehoPron ja Teleoptin vastausten keskiarvojen erot olivat hyvin pieniä.

Taulukko 33. Työvuorottamisen toimintamalli ja pelisäännöt

	<b>TyötehoPro</b>	<b>TyötehoPro</b>	<b>Teleopti</b>	<b>Teleopti</b>
	<b>Keskiarvo</b>	<b>Mediaani</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Mediaani</b>
Nykyinen varausmenettely toimii hyvin	3,65	3,65	4,00	4,00
Työvuorottamisen aikataulu on sopiva	3,75	3,75	4,00	4,00
Vastaajat noudattavat hyvin työvuorottamisen pelisääntöjä	4,00	4,00	3,65	3,65
Vastaajat ilmoittavat poissaoloina vain sellaisia poissaoloja kuin on sovittu	4,25	4,25	3,75	3,75
Vastaajien toiveet on pystytty toteuttamaan hyvin	4,50	4,50	4,00	4,00
Vastaajat noudattavat hyvin vuorojen alkamis- ja päättymisajankohtia	4,00	4,00	4,00	4,00

Selkeyden ja käytettävyyden osalta TyötehoPron arvioiden keskiarvot ja mediaanit sijoittuivat välille 3,5–4,00 ja Teleoptia koskevien arvioiden keskiarvot ja mediaanit olivat välillä 4,00–4,50 (Taulukko 34). Selkeyden ja käytettävyydenkään arvioissa ei TyötehoPron ja Teleoptin keskiarvojen välillä ollut suurempia eroja.

Taulukko 34. Selkeys ja käytettävyys

	TyötehoPro	TyötehoPro	Teleopti	Teleopti
	Keskiarvo	Mediaani	Keskiarvo	Mediaani
Näen selkeästi vastaajien työvuorot	3,75	3,75	4,50	4,50
Pystyn helposti katsomaan, onko vastaaja käytettävissä sairauspoissaolon tuuraamiseen	4,00	4,00	4,50	4,50
Vastaajat vaihtavat vuoroja omatoimisesti	3,75	3,75	4,00	4,00
Pystyn helposti vaihtamaan vastaajien vuoroja	3,75	3,75	4,30	4,30
Näen helposti, kuka vastaaja puuttuu linjoilta	3,50	3,50	4,50	4,50

Vaikka TyötehoProta pidettiin hieman vanhanaikaisena ja kankeahkona, supervisorit pitivät sen hyvinä puolina esimerkiksi vastaajien mahdollisuutta varata vuoronsa itse sekä sovelluksen helppokäyttöisyyttä. Parannettavaa olisi muun muassa vastaajalistan päivittymisen sujuvuudessa, toivottavaa olisi myös raportti puhelinvuorojen jakautumisesta vastaajille.

Työvuorottamisen kokonaisuus sääntöineen ja ohjeistuksineen toimivat supervisorien mielestä melko hyvin ja vastaajat noudattavat pääsääntöisesti yhteisiä pelisääntöjä. Pienten sarjojen, joissa vähän vastaajia, vuorottaminen on sujuvaa mutta isommissa sarjoissa vapaiden vuorojen jakaminen on työlästä ja aikaa vievää. Ajankäytön määrittely oli hankalaa, koska puhelinsarjoissa on vaihteleva määrä vastaajia sekä vuoroja. Ennen vuorojen julkaisua/vahvistamista aikaa kuluu arviolta tunnista useisiin tunteihin. Vuorojen vahvistamisen jälkeen poissaolotuurausten järjestelemiseen kuluu tapausta kohden aikaa noin 10–30 minuuttia.

Teleoptin varausmenettelyä sekä työvuorottamisen aikataulua supervisorit pitivät hyvinä. Selkeyttä ja käytettävyyttä koskevissa arvioissa kaikkien vastausten keskiarvot olivat yli neljän. Vastaajien työvuorot sekä linjoilta puuttuvat vastaajat ovat selkeästi nähtävissä, myös sairaspöissaolon tuuraaja on helppo järjestää. Parannettavaa olisi esimerkiksi uuden agentin lisäämisessä sekä muutosten tekemisessä vuorojen julkaisun jälkeen. Parhaan työvuorottamisen mallina pidettiin mallia 3.

## 7.6 Kehittämisehdotus työvuorosuunnitteluun

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli laatia kehittämisehdotus Verohallinnon puhelinpalvelun työvuorosuunnitteluun. Tavoitteena oli selvittää mielipiteitä nykyisestä vuorojenvarausjärjestelmästä sekä pilotoitavasta vaihtoehtoisesta järjestelmästä ja erilaisista työvuorottamisen malleista.

Tavoitteeseen liittyvät tutkimuskysymykset olivat:

- Miten nykyinen työvuorottaminen vastaajien ja heidän esimiestensä sekä supervisoreiden mielestä toimii?
- Miten vastaajat ja heidän esimiehensä sekä supervisorit kokivat Teleoptin toimivan?
- Mitkä ovat Teleoptin ja eri työvuoromallien edut ja haasteet?
- Millainen työvuorottamisen malli olisi henkilöstösuunnittelun kannalta soveltuvin?

Vastaukset käytössä olleen työvuorottamisen (TyötehoPro) toimivuudesta saatiin 2 linjan puheluihin vastaajille ja heidän esimiehilleen sekä supervisoreille tehdyillä kyselyillä, joiden tulokset on analysoitu luvussa 7.3. Vastaukset Teleoptin toimivuudesta, eduista ja haasteista sekä eri työvuoromallien eduista ja haasteista saatiin vastaajille ja heidän esimiehilleen sekä supervisoreille tehdyillä kyselyillä, joiden tulokset on analysoitu luvussa 7.4 TyötehoProsta ja Teleoptista saatuja tuloksia on vertailtu luvussa 7.5.

Strategisen henkilöstöjohtamisen avulla varmistetaan strategian toteutuminen henkilöstövoimavarojen osalta. Sen avulla huolehditaan, että organisaatiolla on oikea määrä osaavaa henkilökuntaa oikeissa paikoissa toiminnan kehittyessä. Henkilöstöprosessien ja –käytäntöjen ylläpito sekä kehittäminen ovat keskeinen henkilöstöjohtamisen osa-alue, johon kuuluvat esimerkiksi henkilöstösuunnittelu ja resursointi. (Salojärvi 2013, 25; Aarnikoivu 2013; Viitala & Jylhä 2019.) Julkishallinnon organisaatiot edistävät toiminnassaan aina yhteistä hyvää, strategisella johtamisella terävöitetään yhteisen hyvän tavoittelua ja pohditaan keinoja, joilla julkiset palvelut järjestetään tehokkaasti ja niin, että palveluissa tähdätään hyvään asiakaspalveluun. Strategisella johtamisella

varmistetaan, että julkishallinnon organisaatiot miettivät keinoja omien palvelujensa järjestämiseen parhaalla mahdollisella tavalla huomioiden kansalaisten palveluperiaate. (Virtanen & Stenvall 2010, 136.)

Henkilöstösuunnittelu on osa henkilöstövoimavarojen johtamista, jonka tehtävänä on pohtia vaihtoehtoja, joilla organisaatiossa varmistetaan riittävä oikea osaaminen sekä oikea-aikainen henkilöstöresursointi (Salojärvi 2013, 120; Joki 2018, 22). Henkilöstösuunnittelun pohjana on käsitys yrityksen tulevaisuudesta ja tavoitteista ja niihin tarvittavista voimavaroista. Keskeisenä tavoitteena korostuu henkilöstökustannusten hallinta ja suunnittelun päämäärinä ovat henkilöstön oikea-aikainen sijoittelu sekä kustannustehokas hyödyntäminen. (Viitala 2013; Viitala & Jylhä 2019.)

Perinteisesti työvuorosuunnittelu lähtee saatavilla olevista resursseista eli siitä, monelle henkilölle työvuoroja suunnitellaan. Työvuorot on mahdollista suunnitella näin, haasteita kuitenkin syntyy siitä, ettei suunnitteluvaiheessa ole tietoa työn tarpeesta, työn tarpeen mittareista, työn vaatimasta osaamisesta eikä henkilöiden osaamisesta. Vuoroihin suunnitellaan useimmiten vakiomäärät henkilöitä mahdollisista muutoksista riippumatta. (Salkolahti 2020.)

Työvoiman hallinta (workforce management) tarkoittaa toimintaa, jossa käytetään analyysitekniikoita työvuorojen suunnitteluun. Suunnittelun apuna käytetään puheluiden historiatietoja sekä tietoja saatavilla olleista vastaajista, joiden perusteella ennustetaan tulevia kontaktimääriä. Oikea-aikainen työvuorosuunnittelu on erittäin tärkeää, koska puhelinpalvelu tarvitsee riittävän määrän vastaajia toimiakseen. Etenkin suurissa organisaatioissa työvuorosuunnittelu on työlästä ilman riittävää ohjelmistoa, siksi prosessi on monissa yrityksissä automatisoitu. (Koole 2013, 1-3; What Is Workforce Management (WFM)? 2021.) Ulkoistettu toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu tuottaa tasalaatuisia ja kustannustehokkaita työvuorolistoja, koska sen tekee ammattilainen, jolla on kokemusta ja näkemystä työvuorosuunnittelusta sekä osaamista työläisäädännöstä. Työvuorosuunnittelun perustana on toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu ja se rakennetaan organisaation osaamistarpeiden sekä tarvittavien resurssien pohjalta. Toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun avulla voidaan tehostaa henkilöstöresurssien käyttöä kohdentamalla ruuhkahuippuihin riittävästi osaavaa henkilöstöä oikeaan

aikaan. Oikein kohdennettu työntekijöiden määrä vähentää työn kuormittavuutta. (Sarastia Rekry 2021.)

Puheluiden määrissä on ollut suuria ja ennalta arvaamattomia vaihteluita. Saapuvien puheluiden määrä vuonna 2020 oli 2,1 miljoonaa kappaletta, kasvua edelliseen vuoteen verrattuna oli 6 % (Verohallinnon tilinpäätös vuodelta 2020, 13). Koska valtiovarainministeriö asettaa vuosittain puhelinpalveluun vastausprosenttitaivoitteet, lisääntyviin puhelumääriin on pystyttävä reagoimaan riittävän nopeasti.

Teleoptissa työvuorottaminen perustuu tarkkaan ennustettavuuteen, joka perustuu analytiikkaan. Tulevaisuutta ennustetaan analysoimalla yrityksen historiaa ja huomioimalla kausivaihtelut, trendianalyysit sekä kampanjat. Ennusteita on mahdollista luoda sekä pitkälle että lyhyelle aikavälille ja tehdä välttämättömiä muutoksia suunnitelmiin, mikä auttaa kohtaamaan tulevaisuuden haasteita. Teleopti sallii työvuorot mille tahansa aikavälille, mikä auttaa takaamaan halutun palvelutason saavuttamisen kiirehuippuina. Tiivistetysti sanottuna Teleopti tarkoittaa oikeaa määrää ja oikealla osaaamisella varustettuja ihmisiä oikeassa paikassa oikeaan aikaan. (Teleoptin www-sivut 2020.)

Koska Teleopti ennustaa asiakaskysyntää, se mahdollistaa resurssisäästöt puhelinpalvelussa, TyötehoProsta vastaava ominaisuus puuttuu. Teleoptin avulla puhelinpalvelun reaaliaikainen seuranta myös helpottuu, jolloin odottamattomiin ja äkillisiin muutoksiin puhelumäärissä kyetään reagoimaan riittävän nopeasti. Teleoptissa puhelinpalveluiden managerointi tapahtuu valtakunnallisesti eikä toimintayksiköittäin. Nykyisellään jokainen toimintayksikkö toimii omien linjaustensa mukaan vaihtelevin käytäntöin, jossain vastaajat varaavat vuoronsa itse ja toisissa taas supervisorit jakavat neuvontavuorot vastaajille. Teleoptin avulla toimintatapoja saadaan yhtenäistettyä. Kun managerointi voidaan keskittää, myös manageronnin resurssitarve vähenee, nykyisellään superviseita on lähes joka toimintayksikössä. Toimintayksikön johdolle ja esimiehille vapautuu aikaa muihin olennaisiin tehtäviin, koska Teleoptin avulla puhelinpalveluiden organisointi siirtyy valtakunnallisille superviseille. Lisäksi Teleoptia käyttävät jo muut toimialat eli Asiointiyksikkö, Veronkantoyksikkö sekä Yritysvero-yksikkö.



Vaikka kyselyn tulosten pohjalta 2-linjan puheluihin vastaajat eivät pitäneet Teleoptia TyötehoProta parempana, sen analytiikasta on hyötyä sekä henkilöstösuunnittelussa että työvuorosuunnittelussa. Vastauksiin alentavasti vaikutti varmasti osaltaan suhteellisen lyhyt käyttökokemus Teleoptista TyötehoProhon verrattuna, tuttua järjestelmää olisi helpompi käyttää kuin opetella uuden järjestelmän käyttö. Vastausten perusteella parhaaksi työvuoromalliksi koettiin malli 3, jossa päivä oli jaettu kahteen osaan: aamu (9-12.15)- ja iltapäivään (12.15–16.15). Vuorojen pituudet vaihtelivat tunnista neljään tuntiin. Perusteluissa oli mainittu esimerkiksi puhelinvapaat päivät, mallin selkeys sekä tasavertaisemmat vuorot. Tutkimuksen tulosten sekä teorian perusteella kehittämissuhteeksi esitetään, että Teleopti otetaan käyttöön kaikissa Henkilöverotusyksikön palvelutehtävissä ja työvuoromallina käytetään mallia 3.

### 7.7 Tulosten luotettavuus

Pätevyys (validius) tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä pitääkin. Tulokset vääristyvät, jos vastaaja ei ajattele tutkijan olettamalla tavalla. Suunnitteluvaiheessa tulee määrittellä tarkasti käsitteet, perusjoukko sekä muuttujat, suunnitella aineiston kerääminen ja mittari ja varmistaa, että kysymykset kattavat koko tutkimusongelman. Luotettavuus (reliabelius) tarkoittaa tulosten tarkkuutta eli mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulosten toistettavuutta, toisin sanoen toistettaessa mittaus samalla henkilöllä saadaan täsmälleen sama mittaus-tulos. Pätevyys ja luotettavuus muodostavat mittarin kokonaisluotettavuuden. Kokonaisluotettavuus on hyvä, kun tutkittu otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisuutta. Luotettavuuden arvioinnissa korostuvat etenkin otoksen laadun ja koon edustavuus perusjoukossa, vastausprosentti, tietojen huolellinen syöttäminen sekä mittausvirheiden arviointi. Mitä suurempi otos on, sitä luotettavammaksi tulokset ovat. Tapaustutkimuksen tekijä voi aiheellisesti ajatella, että kaikki ihmisiä koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia eikä kahta samanlaista tapausta ole, joten perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät tule kysymykseen. Vaikka yleisesti ajatellaan, että kyselytutkimuksen vastaajajoukon tulisi olla laaja, niin tutkimus on mahdollista tehdä myös muutamien kymmenien vastaajien aineistolla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232; Pitkäranta 2009, 79; Vilka 2021.)

Helmikuussa tehtyyn kyselyyn vastasi 114 2-linjaan vastaajaa 174 vastaajasta, vastausprosentiksi saatiin 66 %. Esimiehille tehtyyn kyselyyn vastasi 27 esimiestä 50 esimiehestä, vastausprosentiksi saatiin 54 %. Supervisoreille tehtyyn kyselyyn vastasivat molemmat kaksi supervisoria, vastausprosentiksi saatiin 100 %. Kyselyn tekohetkellä vastaajat olivat ilmoittaneet ensimmäistä kertaa toiveita ja poissaoloja Teleoptin My-Timeen. Koulutuksia Teleoptista oli järjestetty mutta työvuoroja ei vielä oltu jaettu. Huhtikuussa tehtyyn kyselyyn vastasi 131 2-linjaan vastaajaa 173 vastaajasta, vastausprosentiksi saatiin 76 %. Esimiehille tehtyyn kyselyyn vastasi 18 esimiestä 52 esimiehestä, vastausprosentiksi saatiin 35 %. Supervisoreille tehtyyn kyselyyn vastasivat molemmat kaksi supervisoria, vastausprosentiksi saatiin 100 %. Kysely toteutettiin usean sarjan ruuhka-aikana, lisäävästi ruuhkiin vaikutti myös Korona. Kyselyn tekohetkellä työvuorotuksia oli takana kolme ja Teleopti oli ollut käytössä kaksi kuukautta. Molemmissa kyselyissä vastausaika oli lyhyt.

Kyselylomakkeissa kysymykset oli suunniteltu niin, että vastauksista saatiin tutkimuksen kannalta juuri oikeaa tietoa, mikä oli varmistettu lomakkeiden suunnitteluvaiheessa. Virheiden välttämiseksi tulokset analysoitiin huolellisesti Excelillä. Vapaa sana vastaukset on esitetty suorina lainauksina ja niistä on etsitty yhteneväisyyksiä sekä toistuvia vastauksia luokittelua apuna käyttäen. Tutkimus mittasi mitä sen oli tarkoituskin mitata ja tutkimusongelmiin saatiin vastaukset, joten kokonaisluotettavuutta voidaan pitää hyvänä.

## 8 POHDINTA

Yksi hankalimmista kysymyksistä tämän päivän organisaatioissa on tehtävien määrän, laatuvaatimusten sekä niille varatun ajan suhde. Kiirettä luovat tiukat läpimeno- ja palveluaikatavoitteet sekä palvelua odottavat isot asiakasmäärät. (Viitala & Jylhä 2019.) Laadukas sekä palvelulupaukset täyttävä puhelinpalvelu edellyttää onnistunutta työvuorosuunnittelua.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia kehittämissuositus Verohallinnon puhelinpalvelun työvuorosuunnitteluun. Opinnäytetyön tarve pohjautui kohdeorganisaation tarpeisiin löytää sille sopiva laadukas sekä palvelulupaukset täyttävä työvuorosuunnittelun tapa, jolla vastata vuosittaisiin vastausprosenttitavoitteisiin. Suunnitelmaa varten kerättiin kokemuksia ja mielipiteitä käytössä olevasta vuorojenvarausjärjestelmästä sekä pilotoidusta vaihtoehtoisesta järjestelmästä ja erilaisista työvuorottamisen malleista.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys oli riittävän rajattu. Teoriassa keskityttiin henkilöstöjohtamisen eri aihealueisiin, pääpainon ollessa henkilöstösuunnittelussa ja työvuorosuunnittelussa. Lähteinä käytettiin niihin liittyvää kirjallisuutta, lainsäädäntöä sekä artikkeleita. Sopivan kirjallisuuden löytäminen oli ajoittain haastavaa, materiaalia kyllä löytyi mutta sopivien löytäminen vei aikaa. Tapaustutkimus lähestymistapana oli soveltuva, koska tarkoituksena oli tuottaa kehittämissuositus työvuorosuunnittelua varten. Tavoitteena oli myös ymmärtää organisaation tilannetta syvällisesti sekä luoda ratkaisuehdotus ongelmaan. Tapaustutkimuksella saatiin syvällistä sekä yksityiskohtaista tietoa, tarkoituksena ei ollut pyrkiä tilastolliseen yleistämiseen vaan uuden tiedon tuottaminen kehittämisen tueksi. Määrällinen tutkimusmenetelmä oli mielestäni hyvä valinta, koska tietoa oli tarkoitus tarkastella numeerisesti. Määrällisessä tutkimuksessa joko selitetään, kuvataan, kartoitetaan, vertaillaan tai ennustetaan ihmisiä koskevia asioita. Tiedonkeruumenetelmäksi kyselylomake oli tarkoituksenmukainen, koska se mahdollisti nopean ja tehokkaan tutkimusaineiston keräämisen anonymisti hajallaan olevalta laajalta joukolta. Strukturoidut skaaloihin perustuvat kysymykset, joissa vastausvaihtoehdot olivat valmiina, oli rajattu niin että vastauksista oli hyötyä tutkimusongelman ratkaisemisessa.

Opinnäytetyön avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimusaineiston ja teorian pohjalta laadittiin kehittämissuositus puhelinpalvelun työvuorosuunnitteluun, jossa ehdotetaan Teleopti otettavaksi käyttöön Henkilöverotusyksikön kaikissa palvelutehtävissä. Käyttöön otettavaksi työvuoromalliksi ehdotetaan mallia 3. Opinnäytetyön tuloksia ei tosin voida hyödyntää muuhun tarkoitukseen mutta opinnäytetyön kannalta tärkeintä onkin, että niitä voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa. Koska tutkimus mittasi, mitä sen oli tarkoituskin mitata ja tutkimusongelmiin saatiin vastaukset, kokonaisluotettavuutta voidaan pitää suhteellisen hyvänä.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum. Viitattu 22.5.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521419874>
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2. p. Hamina: AKATIIMI Oy.
- Cillie-Schmidt, L. 2012. Workforce planning toolkit. Randburg, Republic of South Africa: Knowres Publishing 2012. Viitattu 26.2.2021. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=3544697>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus 2014. Viitattu 15.5.2020. Saatavissa [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%c3%a4\\_11\\_2014\\_%20Monenlainen%20tapaustutkimus\\_Eriksson\\_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%c3%a4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi tietyistä työajan järjestämisestä koskevista seikoista, 4.11.2003, 2003/88/EY.
- Hakola, T., Hublin, C., Härmä, M., Kandolin, I., Laitinen, J. & Sallinen, M. 2010. Toimivat ja terveet työntekijät. Teoksessa K-P. Martimo, M. Antti-Poika, J. Utti & M. Aaltonen Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim 2010. Viitattu 30.5.2021. <https://www.terveysportti.fi/apps/dtk/tyt>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Härmä, M., Hakola, T., Ropponen, A. & Puttonen, S. 2015. Suositukset työaikojen kuormituksen arvioimiseksi kunta-alalla. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 30.5.2021. <http://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/Suosituksien-tyoaikojen-kuormituksen-arvioimiseksi-kunta-alalla.pdf>
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uud. p. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 30.5.2021. [https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja)
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus. Viitattu 14.1.2021. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-659-4>
- Järnlström, M. & Saru, E. 2019. Näkemyksiä ja käytänteitä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.) Siedätystä johtamisallergiasta!: vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita. Viitattu 26.2.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513777210>

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum. Viitattu 1.6.2021. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FAIBXCCTEB#kohta:MENESTYKSEN\(\(20\)TIMANTTI\(\(20\)/piste:b346](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FAIBXCCTEB#kohta:MENESTYKSEN((20)TIMANTTI((20)/piste:b346)

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. 2018. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 25.2.2021. [https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/esimies\\_tuottavuuden\\_kehittajana#kohta:Esimies\(\(20\)tuottavuuden\(\(20\)kehitt\(\(e4\)j\(\(e4\)n\(\(e4](https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/esimies_tuottavuuden_kehittajana#kohta:Esimies((20)tuottavuuden((20)kehitt((e4)j((e4)n((e4)

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 18.4.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/EAEBHXBTGD#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/EAEBHXBTGD#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b0)

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor. Viitattu 25.2.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789525928099>

Klemetti, M. 2015. Henkilöstöjohtaminen ja etiikka. työterveyslääkäri-lehti 1. Viitattu 30.5.2021. [https://www.terveysportti.fi/apps/dtk/tyt/article/ttl01284?toc=797619\\_bc](https://www.terveysportti.fi/apps/dtk/tyt/article/ttl01284?toc=797619_bc)

Koole, G. 2013. Call Center Optimization. Viitattu 1.6.2021. [http://www.gerkoole.com/CCO/downloads/CCO\\_Koole\\_first\\_chapters.pdf](http://www.gerkoole.com/CCO/downloads/CCO_Koole_first_chapters.pdf)

Korppoo, L. 2013. Henkilöstöjohtamisen toimijat: roolit, vastuut ja sidosryhmät. Teoksessa M. Helsilä & S. Saarijärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. p. Helsinki: Talentum. 77,81.

Koskinen, S. & Kulla, H. 2019. Virkamiesoikeuden perusteet. 8. uud. p. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 18.4.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/EAIBGXDTEB#kohta:Virkamiesoikeuden\(\(20\)perusteet/piste:t1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/EAIBGXDTEB#kohta:Virkamiesoikeuden((20)perusteet/piste:t1)

Laki Verohallinnosta. 11.6.2010/503 muutoksineen.

Larjovuori, R-L., Manka M-L. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma: työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Raportteja ja muistioita 2015:5. Viitattu 30.5.2021. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro. Viitattu 15.9.2020. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAXBBXATDFBCXIBA#/kohta:1/piste:b453>

Manka, M-L. 2012. Työnilo. 1.-3. p. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 30.5.2021. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/GAJBGXBTGD#kohta:TY\(\(d6\)NILO\(\(20\)/piste:b17](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/GAJBGXBTGD#kohta:TY((d6)NILO((20)/piste:b17)

Neptonin www-sivut. Viitattu 26.2.2021. <https://nepton.fi/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Perustuslaki. 11.6.1999/731 muutoksineen.

Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen työkirja. Viitattu 30.10.2021. Saatavissa [http://www.samk.fi/download/13153\\_Laadullisen\\_tutkimuksen\\_tyokirja\\_APitkaranta.pdf](http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf)

Salkolahti, Susanna. Työvoiman hallinnan sanakirja. Visma Blog. 12.3.2020. Viitattu 22.5.2021. <https://www.visma.fi/blog/tyovoiman-hallinnan-sanakirja/>

Salojärvi, S. 2013. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi, (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. p. Helsinki: Talentum, 25,30.

Salojärvi, S. 2013. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. p. Helsinki: Talentum, 120–123.

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum. Viitattu 1.6.2021. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/DACBEXDTEB#/kohta:STRATEGINEN\(\(20\)AJAT-TELU\(\(a0\)&\(\(20\)TOIMINTA\(\(20\)/piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/DACBEXDTEB#/kohta:STRATEGINEN((20)AJAT-TELU((a0)&((20)TOIMINTA((20)/piste:b0)

Sarastia Rekryn www-sivut. 2021. Viitattu 30.4.2021. <https://www.sarastiarekry.fi/>

Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum. Viitattu 30.5.2021. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/BAXBXBATFBCEC#kohta:\(\(c4\)LYK\(\(c4\)S\(\(20\)JULKINEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/BAXBXBATFBCEC#kohta:((c4)LYK((c4)S((20)JULKINEN((20)JOHTAMINEN((20)

Sydänmaalakka, P. 2019. Globaali johtaminen: miten hallita maailmaa älykkäästi. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 25.2.2021. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/JAEBGXDTEB#kohta:4\(\(20\)\(\(c4\)lykk\(\(e4\)\(\(e4\)n\(\(20\)johtamisen\(\(20\)viitekehys/piste:tQ9](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/JAEBGXDTEB#kohta:4((20)((c4)lykk((e4)((e4)n((20)johtamisen((20)viitekehys/piste:tQ9)

Teleoptin www-sivut. 2020. Viitattu 25.5.2020. [www.teleopti.com](http://www.teleopti.com)

Työterveyslaitoksen www-sivut. 2020. Viitattu 16.10.2020. <https://www.ttl.fi>

Työturvallisuuskeskuksen www-sivut. 2021. Viitattu 30.4.2021. <https://ttk.fi/>

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 30.4.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516761>

Valli, R. 2018. Numerot ja niiden tulkinta määrällisessä tutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelvalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. p.

Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 30.10.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524518758>

Valli, R. 2018. Vastausten tulkinta määrällisessä tutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. p. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 30.10.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524518758>

Valtanen, M. 2019. Sairaalat yrittävät suunnitella työvuoroja entistä paremmin, mutta alku takkuua – "Ei voi sanoa, että olisi mennyt ihan putkeen". Kuntalehti 7.3.2019. Viitattu 1.6.2021. <https://kuntalehti.fi/>

Valtion virkaehtosopimuslaki 6.11.1970/664 muutoksineen.

Valtion virkamieslaki 19.8.1994/750 muutoksineen.

Valtiovarainministeriön ja Verohallinnon välinen tulossopimus vuodelle 2020 sekä ennakkolliset tavoitteet vuosille 2021–2023. Viitattu 26.2.2021. [https://vm.fi/documents/10623/22931155/Verohallinto\\_tulossopimus\\_2020.pdf/9762672a-aaf7-39d5-b399-0eda8298847f/Verohallinto\\_tulossopimus\\_2020.pdf?t=1593769337010](https://vm.fi/documents/10623/22931155/Verohallinto_tulossopimus_2020.pdf/9762672a-aaf7-39d5-b399-0eda8298847f/Verohallinto_tulossopimus_2020.pdf?t=1593769337010)

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Verohallinnon intranet. 2020. Viitattu 25.5.2020.

Verohallinnon tilinpäätös vuodelta 2020. Viitattu 26.2.2021. <https://www.vero.fi/contentassets/f54727fee0594df782755b68477fba92/verohallinnon-tilin%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s-vuodelta-2020.pdf>

Verohallinnon työjärjestys 10.12.2018/1091.

Verohallinnon www-sivut. 2020. Viitattu. 18.4.2020. <https://www.vero.fi>.

Viitala, R. & Jylhä E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. Viitattu 2.5.2020. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita. Viitattu 15.9.2020. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764128>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 26.2.2021. <https://www.elibslibrary.com/book/978-951-37-7838-5>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Viitattu 22.4.2020. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764111>

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Jyväskylä. PS-kustannus. Viitattu 30.10.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701236>

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 30.10.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731>

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. Viitattu 15.5.2020. Saatavissa <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. 2. p. Helsinki: Tietosanoma.

What Is Workforce Management (WFM)?. 2021. Viitattu 1.6.2021. <https://www.callcentrehelper.com/what-is-workforce-management-57249.htm>

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.



**Mihin 2-linjan vastaat?**

- Arvonlisäverotus2L
- Henkilöverotus2L
- Kiinteistö2L
- MaaMetsä2L
- Perintö ja lahja2L
- TaEnpe2L
- Varainsiirto2L
- Yrittäjät2L

**Vastaatko 2-linjan sarjoihin 1.3.2020 alkaen?**

- Kyllä
- En

**Mistä järjestelmästä otat/saat neuvontavuorosi?**

- TyötehoPro
- Teleopti

**Vuorojen varausmenettely**

- Varaan itse
- Vuorot jaetaan minulle valmiiksi

**Miten neuvontavuorojen nykyinen varausmenettely TyötehoProssa mielestäsi toimii? (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)**

- Poissaolojen ilmoittaminen etukäteen on helppoa.
- Omien liukumatoiveiden ilmoittaminen etukäteen on helppoa
- Oman työni aikatauluttaminen onnistuu minulta hyvin
- Nykyinen neuvontavuorojen jakamistapa on hyvä ja toimiva
- Vuorottamisen aikataulu on minulle sopiva

**Työvuorottamisen toimintamalli ja pelisäännöt (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)**

- Tiedän, mitä asioita voin ilmoittaa poissaoloina TyötehoProssa
- Saan pakollisista poissaoloista (palaverit, koulutukset jne.) tiedon hyvissä ajoin esimieheltäni ja prosessivastaavilta
- Tiedän, mitä asioita voi ilmoittaa omana asiana
- Tiedän, kenelle ilmoittaa äkillisestä poissaolosta
- TyötehoProhon merkitsemäni kommentit, jolloin en halua puhelinvuoroa, huomioidaan hyvin
- Minulle on selkeää esimiehen ja supervisorin rooli lomien yhteensovittamisessa

**TyötehoPron selkeys ja käytettävyys (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)**

- Näen selkeästi TyötehoProsta omat työvuoroni
- Pystyn helposti näkemään TyötehoProsta ilmoittamani poissaolot
- Vuoron vaihtaminen on helppoa
- Poissaolojen vieminen TyötehoProhon on helppoa
- Muiden infotietojen vieminen TyötehoProhon on helppoa

**Työvuoromallien toimivuus (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)**

- Olen ollut tyytyväinen työvuorojeni jakautumiseen neljän viikon jaksolla
- Minulle sopivat hyvin myös pitkät 4 tunnin ja vartin pituiset vuorot

**Kuinka paljon sinulta menee aikaa työajan neuvontatehtävien suunnitteluun yhden työvuorajakson osalta (vuorojen ottaminen, vuorojen vaihdot, poissaolojen jne. tietojen ilmoittaminen, vuorojen vieminen kalenteriin jne.)**

- 1-2 tuntia
- 3-5 tuntia
- 5-10 tuntia
- yli 10 tuntia

**Vapaa sana työvuorottamisen mallista, varausmenettelystä, pelisäännöistä, TyötehoProsta ja sen toimivuudesta**

**Toimintayksikkösi**

- EVE
- ITAVE
- LASVE
- LOVE
- POVE
- PÄVE
- SISVE

**Miten neuvontavuorojen vuorosuunnittelu ja varausmenettely mielestäsi toimii?**

**(liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)**

- Vuorojen ottaminen toimii hyvin
- Haluaisin vaikuttaa enemmän vuorojen jakautumiseen neljän viikon jaksolla
- Käytäntö, jossa supervisor etsii tarvittaessa esim. sairaspoissaolon tuuraajan, on toiminut hyvin
- Haluaisin itse etsiä tuuraajan sairastuneen vastaajan tilalle

**Työvuorottamisen toimintatapa ja pelisäännöt (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5**

**= samaa mieltä)**

- Tunnen 2-linjojen nykyisen työvuorottamisen toimintatavan ja pelisäännöt
- Olen tyytyväinen nykyiseen toimintamalliin
- Olen tietoinen ryhmäni vastaajien suoriutumisesta 2-linjassa
- Puhelinpalveluun liittyvien oikeuksien hakeminen on sujuvaa

**TyötehoPron selkeys ja käytettävyys (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)**

- Näen selkeästi, mitä vuoroja ryhmäläisilläni on
- Näen selkeästi vuorojen alkamis- ja päättymisajankohdat
- Näen selkeästi vastaajien poissaolomerkinnot
- Minulla on TyötehoPron riittävät käyttöoikeudet

**Vapaa sana nykyisestä työvuorottamisen mallista, varausmenettelystä, pelisäännöistä, TyötehoProsta ja sen toimivuudesta jne.**

**Millä sovelluksella teet neuvonnan työvuorosuunnittelua**

- TyötehoPro
- Teleopti

**Kuinka kauan sinulta kuluu aikaa ennen julkaisua/vahvistamista tapahtuvaan työvuorosuunnitteluun keskimäärin kuukaudessa? Kuvaa lyhyesti tekemäsi työvaiheet**

**Kuinka kauan sinulta kuluu aikaa ennen julkaisun/vahvistamisen jälkeen vuoro-  
muutoksien tekemiseen ja niistä tiedottamiseen/sopimiseen keskimäärin kuukau-  
dessa? (tuntia/kuukausi)? Kuvaa lyhyesti tekemäsi työvaiheet**

**Mitkä asiat sujuvat hyvin TyötehoProssa?**

**Mitkä asiat voisivat sujua paremmin TyötehoProssa?**

**Työvuorottamisen toimintamalli ja pelisäännöt (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)**

- Nykyinen varausmenettely toimii hyvin
- Työvuorottamisen aikataulu on sopiva
- Vastaajat noudattavat hyvin työvuorottamisen pelisääntöjä
- Vastaajat ilmoittavat poissaoloina vain sellaisia poissaoloja kuin on sovittu
- Vastaajien toiveet on pystytty toteuttamaan hyvin
- Vastaajat noudattavat hyvin vuorojen alkamis- ja päättymisajankohtia

**TyötehoPron selkeys ja käytettävyys (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)**

- Näen selkeästi TyötehoProsta vastaajien työvuorot
- Pystyn helposti TyötehoProsta katsomaan, onko vastaajia käytettävissä sairauspoissaolojen tuuraamiseen
- Vastaajat vaihtavat vuoroja omatoimisesti
- Pystyn helposti vaihtamaan vastaajien vuoroja

- Näen helposti, kuka vastaaja puuttuu linjoilta

**Vapaa sana työvuorottamisen mallista, varausmenettelystä, pelisäännöistä, TyötehoProsta ja sen toimivuudesta jne.**

**Mihin 2 -linjaan vastaat?**

- Arvonlisäverotus2L
- Henkilöverotus2L
- Kiinteistö2L
- Maametsä2L
- Perintö ja lahja2L
- TaEnpe2L
- Varainsiirto2L
- Yrittäjät2L

**Jos vastaat Heve2 -sarjaan, niin kummassa mallissa olet mukana?**

- malli 2
- malli 3

**Jos vastaat TaEnpe2 tai Vsv2 -sarjaan, niin kummasta mallista pidät enemmän?**

- malli 2
- malli 3

(Malli 2: Päivä jaetaan kolmeen osaan. Iltapäivän jako kahteen osaan toteutetaan siten, että pisin vuoro on 3 tuntia 15 minuuttia. Malli 3: Päivä jaetaan kahteen osaan; aamupäivä 9.00 - 12.15 ja iltapäivä 12.15 - 16.15. Teleopti jakaa 1 tunnista 4 tunnin mittaisia vuoroja.)

**Perustelut:**

**Mistä järjestelmästä otat/saat neuvontavuorosi?**

- TyötehoProsta
- Teleoptista

**Vuorojen varausmenettely**

Miten saat 2-linjan neuvontavuorosi?

- Varaan itse
- Vuorot jaetaan minulle valmiiksi



**Miten neuvontavuorojen nykyinen varausmenettely mielestäsi toimii? (liukukyt-  
kimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)**

- Poissaolojen ilmoittaminen etukäteen on helppoa
- Omien liukumatoiveiden ilmoittaminen etukäteen on helppoa
- Oman työni aikatauluttaminen onnistuu minulta hyvin
- Nykyinen neuvontavuorojen jakamistapa on hyvä ja toimiva
- Vuorottamisen aikataulu on sopiva

**Työvuorottamisen toimintamalli ja pelisäännöt (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)**

- Tiedän, mitä asioita voin ilmoittaa poissaoloina
- Saan pakollisista poissaoloista (palaverit, koulutukset jne.) tiedon hyvissä ajoin esimieheltäni ja prosessivastaavilta
- Tiedän, mitä asioita voin ilmoittaa omana asiana/toiveena
- Tiedän, kenelle ilmoitan äkillisestä poissaolosta
- Toiveeni, jolloin en halua puhelinvuoroa, huomioidaan hyvin
- Minulle on selkeää esimiehen ja supervisorin rooli lomien yhteensovittamisessa

**Teleoptin/MyTimen selkeys ja käytettävyys (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)**

- Näen selkeästi MyTimesta omat työvuoroni
- Pystyn helposti MyTimesta näkemään ilmoittamani poissaolot
- Vuoron vaihtaminen MyTimeessa on helppoa
- Poissaolojen vieminen MyTimeen on helppoa
- Toiveiden vieminen MyTimeen on helppoa

**Työvuoromallien toimivuus (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)**

Mikä työvuorottamisen malli on ollut sinulla käytössä?

- malli1
- malli2
- malli3
  
- Olen ollut tyytyväinen työvuorojeni jakautumiseen neljän viikon jaksolla.

- Mielestäni on hyvä, että työvuorojeni pituudet vaihtelevat
- Minulle sopivat myös 4 tunnin vuorot (vastaa tähän kysymykseen vain, jos vastaat mallissa 1 tai 3)
- Minun on helppo sopeutua eri aikaan alkaviin ja päättyviin vuoroihin
- Minulla käytössä oleva työvuoromalli on toimiva

**Vapaa sana sinulla käytössä olleesta mallista; plussat ja miinukset?**

**Kuinka paljon sinulta menee aikaa työajan neuvontatehtävien suunnitteluun yhden työvuorojakson osalta? (vuorojen ottaminen, vuorojen vaihdot, poissaolojen ilmoittaminen, toiveiden esittäminen, vuorojen vieminen kalenteriin jne.)**

1 = alle 1 tunti

2 = 1 - 2 tuntia

3 = 3 - 5 tuntia

4 = 5 - 10 tuntia

5 = yli 10 tuntia

**Vapaa sana esim. varausmenettelystä, pelisäännöistä, Teleoptista/MyTimesta jne.?**

**Toimintayksikkösi**

- EVE
- ITAVE
- LASVE
- LOVE
- POVE
- PÄVE
- SISVE

**Miten neuvontavuorojen vuorosuunnittelu ja varausmenettely mielestäsi toimii?**

**(liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)**

- Vuorojen jakaminen suoraan vastaajille toimii hyvin
- Haluaisin vaikuttaa enemmän vuorojen jakautumiseen
- Käytäntö, jossa supervisor etsii tarvittaessa tuuraajan, on toiminut hyvin
- Haluaisin itse valita tuuraajan sairastuneen työntekijän tilalle

**Työvuorottamisen toimintatapa ja pelisäännöt (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5**

**= samaa mieltä)**

- Tunnen 2 -linjojen toimintamallin ja periaatteet.
- Olen tyytyväinen toimintamalliin
- Poissaolotuurausten järjestely hoituu 2-linjojen supervisoreiden toimesta
- Olen tietoinen ryhmäni vastaajien suoriutumisesta 2-linjassa.
- Puhelinpalveluun liittyvien oikeuksien hakeminen on sujuvaa.

**Teleoptin TeamLeaders -näkyminen selkeys ja käytettävyys (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)**

- Näen selkeästi, mitä vuoroja ryhmäläisilläni on
- Näen selkeästi vuorojen alkamis- ja päättymisajankohdat
- Näen selkeästi työntekijöiden poissaolomerkinnät
- Minulla on Teleoptiin riittävät käyttöoikeudet
- Löydän TeamLeaders -näkyvästä kaikki tarvitsemani tiedot (vaihtoehdot Kyllä/Ei)

**Jos vastasit ei, niin tulee lisäkysymys:**

**Mitä tietoja et saa TeamLeaders -näkökulmasta? Vapaa sana.**

### **Työvuoromallien toimivuus**

Vastauksessasi voit arvioida mm. oletko ollut tyytyväinen työvuorojen jakautumiseen neljän viikon jaksolla, miten muiden töiden yhteensovittaminen puhelinvuorojen kanssa onnistui ja mitä mieltä olet siitä, että työvuorojen pituudet vaihtelevat.

- Työvuoromalli 1 on toimiva.  
Vapaa sana; mallin hyvät puolet ja haasteet
- Työvuoromalli 2 on toimiva.  
Vapaa sana; mallin hyvät puolet ja haasteet
- Työvuoromalli 3 on toimiva.  
Vapaa sana; mallin hyvät puolet ja haasteet

**Vapaa sana; mikä mielestäsi on paras työvuorottamisen malli ja millä perusteella?**

**Vapaa sana nykyisestä työvuorottamisen mallista, varausmenettelystä, pelisääntöistä, Teleoptista ja sen toimivuudesta jne.**

**Millä sovelluksella teet neuvonnan työvuorosuunnittelua**

- TyötehoPro
- Teleopti

**Kuinka kauan sinulta kuluu aikaa ennen julkaisua/vahvistamista tapahtuvaan työvuorosuunnitteluun keskimäärin kuukaudessa? Kuvaa lyhyesti tekemäsi työvaiheet**

**Kuinka kauan sinulta kuluu aikaa ennen julkaisun/vahvistamisen jälkeen vuoro-  
muutoksien tekemiseen ja niistä tiedottamiseen/sopimiseen keskimäärin kuukau-  
dessa? (tuntia/kuukausi)? Kuvaa lyhyesti tekemäsi työvaiheet**

**Mitkä asiat sujuvat hyvin Teleoptissa?**

**Mitkä asiat voisivat sujua paremmin Teleoptissa?**

**Työvuorottamisen toimintamalli ja pelisäännöt (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)**

- Nykyinen varausmenettely toimii hyvin
- Työvuorottamisen aikataulu on sopiva
- Vastaajat noudattavat hyvin työvuorottamisen pelisääntöjä
- Vastaajat ilmoittavat poissaoloina vain sellaisia poissaoloja kuin on sovittu
- Vastaajien toiveet on pystytty toteuttamaan hyvin
- Vastaajat noudattavat hyvin vuorojen alkamis- ja päättymisajankohtia

**Teleoptin selkeys ja käytettävyys (liukukytkimellä 1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä)**

- Näen selkeästi Teleoptista vastaajien työvuorot
- Pystyn helposti Teleoptista katsomaan, onko vastaajia käytettävissä sairauspoissaolojen tuuraamiseen
- Vastaajat vaihtavat vuoroja omatoimisesti
- Pystyn helposti vaihtamaan vastaajien vuoroja

- Näen helposti, kuka vastaaja puuttuu linjoilta

**Vapaa sana työvuorottamisen mallista, varausmenettelystä, pelisäännöistä, Tele-optista ja sen toimivuudesta jne.**