

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2020

Anne Miettinen

KESKITETYN TYÖVUOROSUUNNITTELUN MALLINTAMINEN SUUR- SEUDUN OSUUSKAUPASSA

Anne Miettinen

KESKITETYN TYÖVUOROSUUNNITTELUN MALLINTAMINEN SUUR-SEUDUN OSUUSKAUPASSA

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena mallintaa ja dokumentoida toimeksiantajayrityksen Suur-Seudun Osuuskaupan käytössä oleva keskitetty työvuorosuunnitteluprosessi. Keskitetty työvuorosuunnittelu on keskeinen osa Suur-Seudun Osuuskaupan henkilöstötoimintoja ja sillä on merkittävä rooli yrityksen henkilöstöressurssien käytössä. Toimeksiantajalle oli tärkeää, että keskitetyn työvuorosuunnittelun prosessiin liittyvä ns. ”hiljainen tieto” saadaan mallinnettua prosessikuvaukseksi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu prosesseja käsittelevästä kirjallisuudesta. Teoriaosuudessa käsitellään lisäksi työvuorosuunnittelua yleisesti. Keskitetyn työvuorosuunnittelun nykyinen prosessi dokumentoitiin tekemällä muistiinpanoja käytössä olevan työvuorosuunnitteluprosessin vaiheista. Lisäksi hyödynnettiin aiheeseen liittyviä olemassa olevia aineistoja sekä käymällä keskusteluja työvuorosuunnitteluun liittyvien sidosryhmien kanssa. Teoriaperusta antoi pohjan keskitetyn työvuorosuunnitteluprosessin mallintamiselle.

Lopputuotoksena syntyi keskitetyn työvuorosuunnittelun yleistasoinen prosessikuvaus. Prosessikuvaus toteutettiin prosessikaaviona ja sitä täydentävänä sanallisena kuvauksena. Prosessikuvausta voidaan hyödyntää suunniteltaessa työvuorosuunnitteluprosessin kehittämistoimenpiteitä. Tämän lisäksi tuotoksena syntyneitä prosessikuvausta voidaan käyttää välineenä uusien esimiesten perehdyttämisessä keskitettyyn työvuorosuunnitteluun Suur-Seudun Osuuskaupassa.

Lopuksi esitetään mallintamisen ohessa esiin tulleita kehitysehdotuksia prosessin parantamiseksi.

ASIASANAT:

Työvuorosuunnittelu, prosessi, mallintaminen

BACHELOR'S / MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business

2020 | 38 pages, 1 page in appendices

Anne Miettinen

MODELING A CENTRALIZED WORK SHIFT PLANNING AT SUUR-SEUDUN OSUUSKAUPPA

The purpose of this thesis was to model and document the centralized work shift planning of the client organization, Suur-Seudun Osuuskauppa. Centralized work shift planning is a core part of Suur-Seudun Osuuskauppa's human resources and it plays a significant role in the optimization of staff resources. It was important for the client that the so-called tacit knowledge of the centralized work shift planning was modeled into a process description.

The theoretical framework of this thesis comprises of a literature review that discusses processes. The chapters on theory look into work shift planning on a more general level. The current process of centralized work shift planning was documented by taking notes of the different stages of the work shift planning process. Existing materials and discussions with different stakeholders on work shift planning were also utilized. The theoretical basis gave a foundation to model the centralized work shift planning process.

The end result was a general level process description on centralized work shift planning. The process description was done as a process flowchart and the supplementing verbal description. The process description can be used when developing the centralized work shift planning further. Additionally, the process description can be used as a tool for onboarding of new superiors at Suur-Seudun Osuuskauppa.

Finally, the thesis discusses development proposals for improvement that were found during the modeling process.

KEYWORDS:

Work shift planning, process, modeling

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	8
2.1 Toimeksiantajan esittely	8
2.2 Keskitetty työvuorosuunnittelu SSO:ssa	9
3 PROSESSIT ORGANISAATION OSANA	11
3.1 Prosessin määritelmä ja prosessilajit	12
3.2 Prosessiajattelu	12
4 PROSESSIN MALLINTAMINEN	14
4.1 Prosessin mallintamisen hyödyt	17
4.2 Prosessin mallintamisen välineet	18
4.3 Prosessin kuvaaminen	19
4.4 Prosessin mittaaminen	21
4.5 Prosessin jatkuva parantaminen	23
5 TYÖVUOROSUUNNITTELU	25
5.1 Työvuorosuunnittelun hyödyt	26
5.2 Työvuorosuunnittelun keskittäminen ja hajauttaminen	26
6 TYÖN TOTEUTUS	29
6.1 Keskitetyn työvuorosuunnittelun mallintaminen	30
6.2 Keskitetyn työvuorosuunnittelun prosessikuvaus	31
6.3 Keskitetyn työvuorosuunnittelumallin testaus	33
6.4 Työn luotettavuuden arviointi	34
7 POHDINTA	35
LÄHTEET	37

LIITTEET

Liite 1. Toiminnot -taulukko SSO keskitetty työvuorosuunnitteluprosessi.

KUVIOT

Kuvio 1. SSO arvot ja visio (S-kanava 2019a).	9
Kuvio 2 Prosessin perusasiat (Saastamoinen 2020, 6).	11
Kuvio 3. Prosessimallintaminen ja sen osatekijät sekä mallinnusta ympäröivät toiminnot (Luukkonen ym. 2012, 13).	15
Kuvio 4. Mallintamisen kehityskohteita ja niiden välisiä suhteita (Luukkonen ym. 2012, 19).	16
Kuvio 5. PDCA -kehä (Laatuakatemia)	24
Kuvio 6. SSO keskitetty työvuorosuunnittelu prosessikaavio.	32
Kuvio 7. Työvuorosuunnittelu asiakastyytyväisyys (SSO).	33

TAULUKOT

Taulukko 1. Prosessikuvausten keskeiset merkintätavat (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11).	21
Taulukko 2. Esimerkkejä prosessimittareista (Martinsuo & Blomqvist 2010, 16).	22
Taulukko 3. Työn vaiheet ja aikataulu.	31

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö syventyy prosesseihin, prosessien mallintamiseen ja nykyisen keskitetyn työvuorosuunnitteluprosessin mallintamiseen käytännössä. Monet yritykset keskittävät toimintojaan, jonka takia myös olemassa olevien prosessien mallintamisen merkitys on kasvanut. Mallintamalla prosessit yrityksen johto saa tärkeää tietoa prosesseista ja niiden nykytilasta. Nykytilan tunteminen mahdollistaa prosessien kehittämisen jatkossa.

Prosessit voivat koskea mitä tahansa yrityksen osaa tai toimintoa. Prosessit ovat harvoin täysin identtisiä keskenään. Prosessiajattelu on keskiössä prosesseja käsiteltäessä. Martinsuon ja Blomqvistin (2010) mukaan prosessiajattelua voidaan käyttää lähes joka paikassa organisaation tuloksellisuuden kehittämisessä. Tuloksellisuudella voidaan tässä tapauksessa tarkoittaa mitä tahansa, mikä on organisaatiolle sen omien päämäärien kannalta merkittävää (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3). Prosessien mallintaminen on osa prosessilähtöistä ajattelutapaa. Luukkonen ym. (2012) ovat tutkineet prosessimalinnusta käytännössä. Heidän mukaansa on oleellista, että kuvaus palvelee tarkoitustaan enemmän kuin se, minkä tasoinen kuvaus on (Luukkonen ym. 2012, 30). Tästä syystä prosessien mallintamisessa on aluksi päätettävä, mitä kuvataan ja kuka on asiakas, jota varten kuvaus laaditaan. Edellisten perusteella voidaan tehdä päätöksiä kuvauksen sisällöstä ja tasosta.

Työvuorosuunnitteluprosessi on yksi yrityksen monista prosesseista. Työvuorosuunnittelulla on huomattavan suuri rooli yrityksen henkilöstön käytössä ja ohjaamisessa. Tänä päivänä työvuorosuunnittelua tehdään monessa yrityksessä keskitetysti työvuorosuunnitteluun perehtyneen asiantuntijatiimin toimesta. Nykyaikaiset työvuorosuunnittelujärjestelmät sekä mahdollistavat, että usein myös vaativat erikoisosaamista työvuorosuunnittelun tekemisessä. Sartjärvi (2015) on tutkinut työvuorosuunnittelun ohjausta vähittäiskaupassa. Hänen mukaansa noin 65% yrityksen toiminnallisista kustannuksista muodostuu henkilökustannuksista. (Sartjärvi 2015, 7.) Henkilöstökulut ovat yrityksen suurin yksittäinen kuluerä, johon työvuorosuunnittelulla on mahdollisuus vaikuttaa. Tästä syystä sitä voidaan pitää yrityksen tuloksellisuudelle merkittävänä tekijänä. Työvuorosuunnittelulla pystytään lisäksi vaikuttamaan yrityksen toiminta- ja kilpailukykyyn. Hyvin tehty työvuorosuunnittelu palvelee sekä yritystä, työntekijöitä että erityisesti asiakkaita. Oikea ihminen, oikeaan aikaan, oikeassa paikassa mahdollistaa onnistumisen liiketoiminnassa.

Lähdeaineistona tässä työssä käytetään pääosin prosesseja sekä niiden mallintamista käsittelevää kirjallisuutta ja saatavilla olevia sähköisiä julkaisuja. Työvuorosuunnitteluun liittyvää kirjallisuutta oli käytettävissä heikosti. Työvuorosuunnitteluun liittyvät teokset käsittelevät pääasiassa työhyvinvointiin tai tehokkuuteen liittyviä asioita, eikä niinkään työvuorosuunnittelumalleja tai itse työvuorosuunnitteluun liittyviä asioita. Tästä syystä työssä on pääasiassa käytetty muuta kirjallisuutta, jota on sovellettu työvuorosuunnittelun näkökulmasta.

Opinnäytetyö alkaa työn tarkoituksen ja tavoitteiden esittelyllä. Luvussa kaksi esitellään lisäksi opinnäytetyön toimeksiantaja Suur-Seudun Osuuskauppa sekä kerrotaan, mitä tarkoittaa keskitetty työvuorosuunnittelu Suur-Seudun Osuuskaupassa. Teoriaosuus alkaa luvusta kolme. Teoriaosuudessa tarkastellaan prosesseja, prosessin mallintamista sekä työvuorosuunnittelua. Teoriaosuuden jälkeen työn kuudennessa luvussa kerrotaan työn käytännön toteutuksesta. Nykyisen työvuorosuunnitteluprosessin mallintaminen toteutettiin kirjaamalla ensin prosessin eri vaiheet ylös työvuorosuunnittelun tekemisen ohessa. Tämän jälkeen kuvaus siirrettiin tietokoneelle ja PowerPoint -esitysgrafiikkaohjelmalla tehtiin prosessista vuokaavio toimeksiantajan toiveen mukaisesti. Suur-Seudun Osuuskaupan työvuorosuunnittelutiimi osallistui mallintamiseen opinnäytetyön tekijän johdolla. Mallintamisprosessin aikana konsultoitiin lisäksi yhtä keskitetyn työvuorosuunnittelun piirissä olevan toimipaikan esimiestä. Mallintamisprosessin tuotoksena syntyi Suur-Seudun Osuuskaupan keskitetyn työvuorosuunnitteluprosessin kuvaus. Prosessikuvaus on toimeksiantajan vaatimuksesta salattu.

Työn testauksen toteuttaminen osoittautui ongelmalliseksi. Keskitetyn työvuorosuunnitteluprosessin testaaminen pienellä otannalla on mahdotonta, koska malli on tarkoitettu ison organisaation käyttöön. On kuitenkin huomioitava, että opinnäytetyön tehtävänäntona oli kuvata nykyinen työvuorosuunnitteluprosessi, joka on ollut käytössä jo useita vuosia toimeksiantajayrityksessä. Työn luotettavuuden arviointi perustuukin siihen, että mikäli työvuorosuunnitteluprosessi ei toimisi, sillä olisi suuri vaikutus toimeksiantajayrityksen päivittäiseen toimintaan. Seitsemäs luku pitää sisällään pohdinnan ja kehittämisehdotukset nykyisen keskitetyn työvuorosuunnitteluprosessin parantamiseksi.

2 TYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli mallintaa Suur-Seudun Osuuskaupan, josta käytetään jatkossa nimitystä SSO, nykyisen keskitetyn työvuorosuunnittelun prosessi. Tuotoksena syntyi SSO:n keskitetyn työvuorosuunnittelun prosessikuvaus. Prosessikuvausten tavoite oli olla selkeä kuvaus SSO:n keskitetyn työvuorosuunnittelun nykyisestä prosessista, jota on helppo päivittää jatkossa. Keskitetyn työvuorosuunnittelun prosessia ei oltu aikaisemmin dokumentoitu vaan prosessi oli ns. ”hiljaisen tiedon” varassa. Toimeksiantajayritykselle oli tärkeää, että keskitetty työvuorosuunnitteluprosessi dokumentoidaan kirjalliseen muotoon. Tuotoksena syntynyt prosessikuvaus toimii jatkossa perustana suunniteltaessa keskitetyn työvuorosuunnitteluprosessin parantamiseen liittyviä toimenpiteitä SSO:ssa. Työvuorosuunnitteluprosessikuvausta voidaan hyödyntää uusien esimiesten perehdytyksessä ja se liitetään osaksi SSO:n esimiesten perehdyttämismateriaalia. Keskitetty työvuorosuunnittelu on tärkeä henkilöstöpalveluiden osa-alue ja sillä on suuri merkitys toimeksiantajayrityksen henkilöstöressurssien käytössä. Toimeksiantajalle on tärkeää, että sen kaikki keskeiset prosessit on kuvattu. Työ on rajattu koskemaan vain SSO:n keskitettyä työvuorosuunnittelua.

2.1 Toimeksiantajan esittely

SSO on läntisellä Uudellamaalla ja Varsinais-Suomessa kahdeksan kunnan alueella toimiva alueosuuskauppa. SSO:n omistaa noin 72 000 asiakasomistajaa, mikä käsittää noin 70 prosenttia SSO:n toimialueen kotitalouksista. SSO on osa S-ryhmää yhdessä 18 muun alueosuuskaupan kanssa. SSO:n juuret ulottuvat yli sadan vuoden päähän. Nykyisessä muodossaan yritys on toiminut vuodesta 2004 alkaen, jolloin Salon Seudun Osuuskauppa ja Osuuskauppa Seutu fuusioituivat. Tällöin syntyi nykyinen Suur-Seudun Osuuskauppa SSO. SSO:n liikevaihto vuonna 2018 oli 453 milj. euroa ja henkilöstöä 1170 henkeä. (S-kanava 2019a.) SSO:n liiketoiminta koostuu viidestä eri toimialasta, jotka ovat market- ja tavaratalokauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, rauta- ja maatalouskauppa sekä autokauppa. Toimipaikkoja on yli 80, joista suurimpina voidaan mainita kolme Prismaa, 11 S-marketia, seitsemän liikennemyymälää ja 13 ravintolaa sekä kahvilaa. Rauta- ja maatalouskauppaa operoi tytäryhtiö SSO Rauta-Maatalous Oy ja autokauppoja PP-auto Oy Salo ja Lohja sekä Lohjan Autokeskus Oy Lohja ja Tammisaari. (S-kanava 2019b.)

SSO:n toiminta-ajatuksena on tuottaa kilpailukykyisiä palveluja ja etuja asiakasomistajille kannattavasti. Arvot on kiteytetty sanoihin rohkeus, vastuullisuus ja avoimuus.



Kuvio 1. SSO arvot ja visio (S-kanava 2019a).

Edellä olevassa kuviossa on kuvattu SSO:n strategian kulmakivet, jotka ovat hyvä työ SSO:ssa, aktiivinen vuorovaikutus, hyvä kannattavuus sekä onnistunut ja helppo asiointi. (S-kanava 2019a.) SSO toimii alueellisesti monipuolisena paikallisten ihmisten palvelijana ja yrityksessä tehtävä työ hyödyttää koko seutukunnan talouselämää ja ihmisiä. Keskitetyn työvuorosuunnittelun tehtävänä on osaltaan tukea yrityksen arvojen, strategian ja vision toteuttamista.

2.2 Keskitetty työvuorosuunnittelu SSO:ssa

Keskitettyä työvuorosuunnittelua on tehty SSO:ssa jo vuodesta 2010 alkaen. Työvuorosuunnittelun keskittäminen aloitettiin tuolloin liikennemyymälätoimialalla. Alkuvuosina muutaman toimipaikan työvuorosuunnittelu oli keskitetty yhdelle keskitetyn työvuorosuunnittelun piirissä olevista toimipaikan esimiehistä. Vuonna 2017 koko SSO:ssa siirryttiin keskitettyyn työvuorosuunnitteluun samanaikaisesti, kun käyttöön otettiin uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä ELLI. Samalla rakennettiin keskitetyn työvuorosuunnittelun

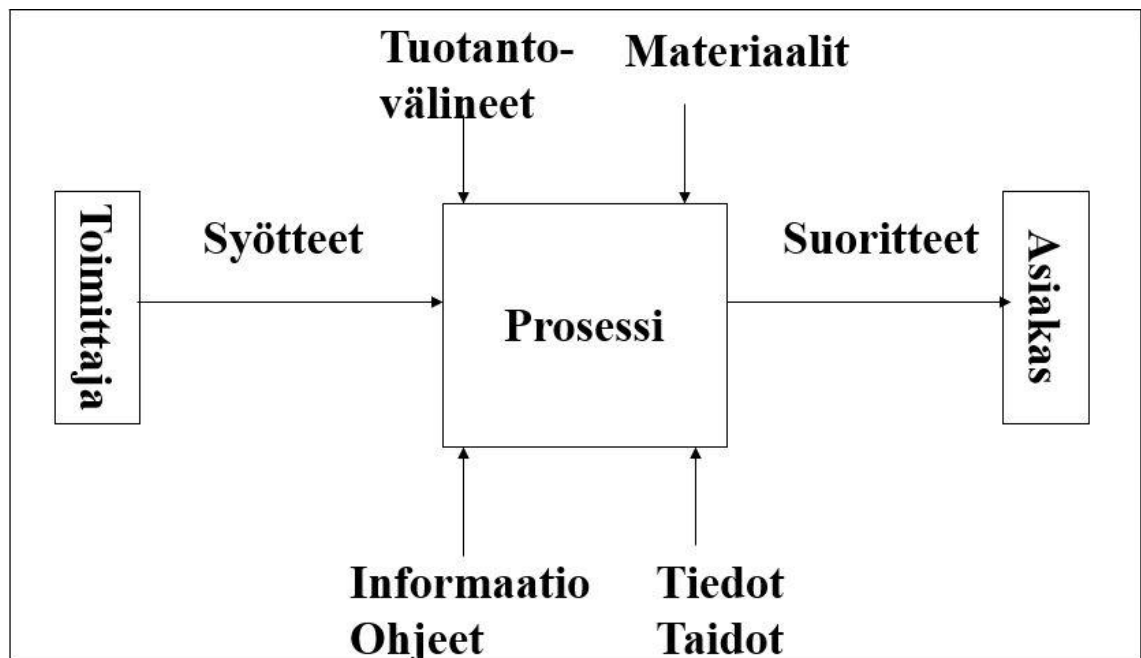
organisaatio. Keskitetty työvuorosuunnittelutiimi sijoittui yrityksen tukipalveluihin henkilöstöpalveluiden alle. Työvuorosuunnittelun keskittämisen tarkoituksena oli vapauttaa esimiesten aikaa muihin esimiestehtäviin sekä asiakaspalveluun. Keskitetty työvuorosuunnittelu mahdollistaa työntekijöille tilaisuuden työskennellä joustavammin useammassa toimipaikassa, jolloin työtunteja voidaan tarjota niitä haluaville työntekijöille enemmän. Työvuorosuunnittelu on muuttunut keskittämisen myötä enemmän nopeasti muiden töiden ohessa tehtävästä suunnittelusta ammattimaiseksi työvuoro- ja resurssisuunnitteluksi.

Keskitettyä työvuorosuunnittelua SSO:ssa tekee päätoimisesti kolme resurssisuunnittelijaa, joista yksi toimii lisäksi tiiminvetäjänä. Keskitetyn työvuorosuunnittelun piirissä on noin 70 toimipaikkaa ja noin 1000 työntekijää. Jokaisella suunnittelijalla on suunniteltavanaan yli 300 työntekijän työvuorot. Lisäksi jokainen resurssisuunnittelija suunnittelee vuoroja osaamisen ylläpitämiseksi kaikille toimialoille. Keskitetyn työvuorosuunnittelun ulkopuolella on kaksi parturi-kampaamoja ja autokaupat. Työvuorosuunnittelutiimin esimiehenä toimii henkilöstöjohtaja.

3 PROSESSIT ORGANISAATION OSANA

Yrityksen toiminta koostuu erilaisista jatkuvasti käynnissä olevista isommista ja pienemmistä prosesseista. Prosesseja voidaan pitää eräänlaisena alustana, joka luo puitteet ohjata ja parantaa toimintaa, jotta haluttu päämäärä saavutetaan. Prosessien pääasiallinen tehtävä on kuvata organisaation toiminnan logiikkaa. (Laamanen 2009, 37.)

Saastamoinen (2020) on kuvannut prosessiin liittyvät perusasiat alla olevassa kuviossa niin, että keskiössä on prosessi itse ja siihen liittyy useita muita toimijoita ja vaikuttumia. Prosessista riippuen nämä toimijat voivat vaihdella.



Kuvio 2 Prosessin perusasiat (Saastamoinen 2020, 6).

Prosessit voidaan nähdä myös tuotteena, joiden tehtävänä on tuottaa yritykselle arvoa ja hyötyjä. Samalla tavalla kuin tuotteet, myös prosessit vanhenevat, mikäli niitä ei jatkuvasti kehitetä. Yritykselle onkin tärkeää tuntea ja tunnistaa omat prosessinsa ja näin varmistaa kilpailukykyä kehittämällä prosessejaan. (Savolainen ym. 1997, 13.) Yrityksellä ei ole tänä päivänä varaa jättää jatkuvasti parantamatta prosessejaan, koska kilpailijoista löytyy aina niitä, jotka ovat valmiita jatkuvaan kehittämiseen ja saavuttamaan tällä kilpailuetua (Andersen 2007, 3). Yrityksen kilpailuetu muodostuu siitä, että sen toiminta on sekä tehokasta että laadukasta. Uudistamalla ja kehittämällä prosessejaan yritys voi varmistaa kilpailukykyä alati muuttuvilla markkinoilla.

3.1 Prosessin määritelmä ja prosessilajit

Prosessi on ketju toimintoja, jossa erilaiset tehtävät liittyvät toisiinsa tavoitteenaan tuottaa haluttu lopputulos joko sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle. Prosessi koostuu toistuvista sarjoista tehtäviä, jotka voidaan määrittellä ja niitä voidaan sekä mitata että kehittää. Prosessi käsite on alkujaan tullut tutuksi kemiallisista prosesseista, joissa reaktioiden sarja luo tietyn uuden lopputuloksen. Prosessien kaupallinen hyödyntäminen on prosessiteollisuutta. Liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan puolestaan toisiinsa liittyviä tehtäviä, joiden tavoitteena on yhdessä tuottaa liiketoiminnalle tulosta. Yrityksen prosessit voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat prosesseja, jotka palvelevat ulkoista asiakasta, kuten esimerkiksi asiakaspalvelu ja tuotanto. Tukiprosessit ovat puolestaan yrityksen sisäisiä prosesseja kuten talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto. (Lecklin 2006, 123–124.) Tukiprosessit voivat edelleen sisältää erilaisia aliprosesseja. Henkilöstöhallinnon aliprosesseja voi esimerkiksi olla keskitetty perehdytys, rekrytointi tai työvuorosuunnittelu. Tukiprosessien tarkoitus on nimensä mukaisesti tukea yrityksen ensisijaisia prosesseja ja näin mahdollistaa näiden prosessien keskittymisen olennaisiin tekemisiin kuten asiakaspalveluun tai myyntiin.

3.2 Prosessiajattelu

Prosessiajattelu on keskeinen osa prosessikokonaisuutta. Prosessiajattelun keskiössä on joko sisäinen tai ulkoinen asiakas ja hänen tarpeensa. Prosessiajattelun lähtökohtana on se, millaisilla tuotteilla tai palveluilla kyseessä olevan asiakkaan tarve voidaan tyydyttää. Näiden tarpeiden tyydyttämistä varten suunnitellaan prosessi, joka sisältää toimenpiteet ja resurssit, joilla aikaansaadaan tuotteet tai palvelut. (Lecklin 2006, 21.) Prosessiajattelulle on ominaista mm. systeeminen ajattelu, asiakaskeskeisyys sekä päämääräsuuntautuneisuus. Prosessiajattelua voidaankin pitää lähtökohtana, kun toimintaa pyritään tehostamaan tai karsimaan arvoa tuottamatonta työtä. Toisaalta prosessiajattelu on myös perustana, kun halutaan yhtenäistää toimintatapoja ja levittää niitä. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3.) Prosessiajattelun tulisi sisältyä yrityksen perustoimintaan. Yhtenäistämällä toimintatapojaan yritys voi säästää merkittävästi kustannuksia. Lisäksi suunnitelmallinen toiminta pienentää riskejä epäonnistua.

Prosessiajatteluun liittyy keskeisesti prosessinomistaja, jonka tehtävänä on huolehtia kyseessä olevan prosessin tuloksesta ja suorituskyvystä. Prosessinomistaja suunnittelee

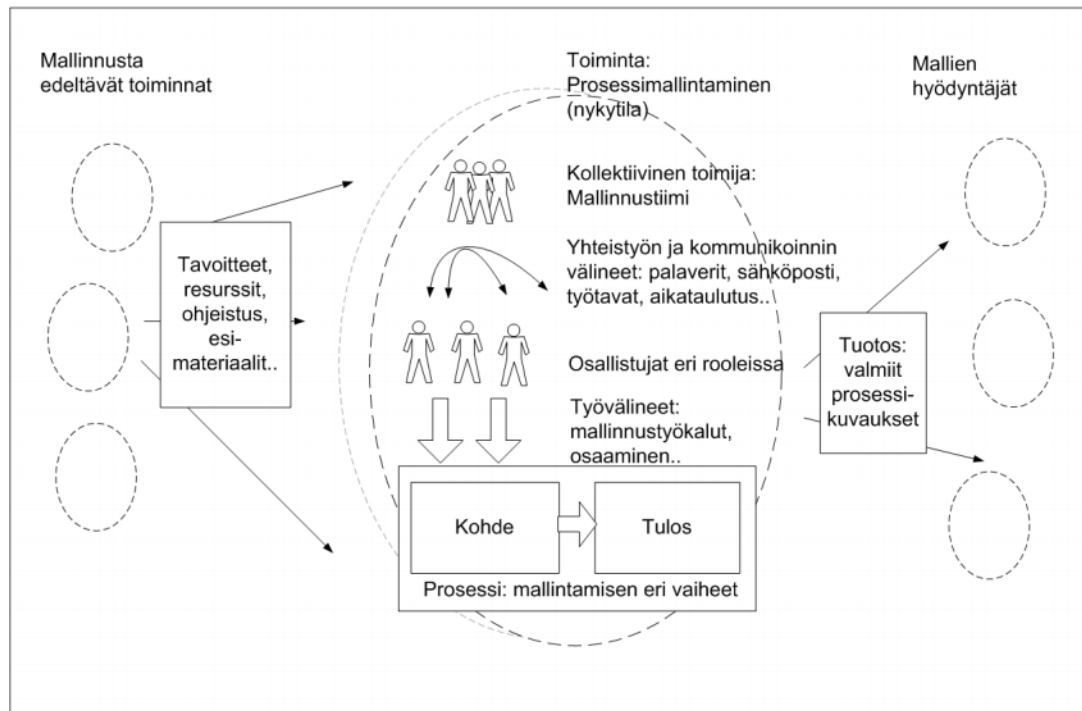
ja määrittelee prosessikokonaisuuden sisällön sekä sopii lisäksi rajapinnat muihin prosesseihin. Prosessinomistaja vastaa myös prosessin tuloksesta ja siitä, että prosessi saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Prosessinomistajan vastuulla on myös mahdollisten ongelmien ratkaiseminen. Prosessinomistajalle kuuluu myös prosessihenkilöstön hankinta ja tehokkaan toiminnan varmistaminen. Prosessinomistajuutta määritettäessä olisi syytä kiinnittää huomioita sekä henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, että siihen, kenelle prosessin tulokset ovat tärkeitä. Prosessinomistajan roolia voidaan verrata projektinjohtajan rooliin, kun puhutaan prosessien kehittämisvaiheesta tai siirrytään prosessijohtamisorganisaatioon. (Lecklin 2006, 130–131.) SSO:ssa prosessien omistajuudet on jaettu toimialoittain ja toiminnoittain. Henkilöstöpalveluiden prosessit omistaa henkilöstöjohtaja. Henkilöstöjohtaja on näin ollen myös keskitetyn työvuorosuunnitteluprosessin omistaja. Prosessinomistajana hän vastaa keskitetyn työvuorosuunnittelun resursseista, sujuvuudesta sekä kehittämisestä.

4 PROSESSIN MALLINTAMINEN

Mallintaminen on tapa kuvata työprosessin tavoitteiden, kohteen, käytettyjen raaka-aineiden tai tarvikkeiden sekä tuotantovälineiden tai ihmisten toimintaa. Mallintamista käsitteenä voidaan pitää yleiskäsitteenä, jolla kuvataan jotakin toimintaa sovitun käsitejärjestelmän avulla. (2000, 9.) Prosessien mallintamisen tavoitteena on tunnistaa yrityksen ja toiminnan kannalta ne tekemiset, jotka tuottavat yritykselle arvoa ja poistaa heikentävät tekijät. Prosessien mallintaminen eli kuvaaminen voi kohdentua yhtäaikaaisesti useisiin prosesseihin tai keskittyä vain yhteen prosessiin kerrallaan. Kuitenkin mallinnettaessa yhtä prosessia on muistettava, että lähtökohtana on se, mihin kohtaan yrityksen prosessikokonaisuutta yksittäinen prosessi kuuluu. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 8.) Motiivina prosessien mallinnukselle voidaan pitää kokonaisuuden ymmärtämistä tai kommunikointia. Mallintamisen tuotoksena syntyvää kuvausta voidaankin pitää monenlaisten hankkeiden perustana. Mallintamisessa voidaan keskittyä kuvamaan nykytilaa tai tulevaa. Keskeistä onkin mallinnusprosessin eri vaiheissa muistaa, mitä oikeastaan ollaan mallintamassa. (Savolainen ym. 1997, 25.) Mallintamisen ei tule olla itsetarkoitus vaan sille pitää olla tarve, kuten selvittää nykytilaa. Mallintamisen kohde on rajattava sekä tavoite ja tarkkuustaso määriteltävä selkeästi. (Luukkonen ym. 2012, 21.)

Prosessin mallintamisen yleissääntönä voidaan pitää, että toiminnan nykytila on tiedettävä. On mahdotonta tietää, mitä kehitystoimia pitäisi tehdä ja miten ne toimivat, mikäli ei tiedä miltä prosessi näyttää tai miten se toimii. Prosessit tulisi siis aina ensin mallintaa ja dokumentoida, jotta niiden systemaattinen parantaminen olisi jatkossa mahdollista. (Andersen 2007, 38.) Prosessien nykytilan kartoitus on osa laadukasta johtamisjärjestelmää ja onkin tärkeää, että yrityksen johto sitoutuu prosessien mallintamiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Nykytilaa kartoitettaessa on jo alkuvaiheessa määriteltävä, miten prosessi nimetään. Lisäksi on nimettävä prosessinomistaja, mikäli sellaista ei prosessille jo aiemmin ole nimetty, sekä päätettävä prosessin yleiskuvaus eli mikä on prosessin tarkoitus, keskeiset tehtävät ja keitä ovat prosessin asiakkaat. Nämä päätökset kuuluvat johdon tehtäviin. Keskeistä on laatia myös tiedonkeruusuunnitelma, jonka avulla voidaan koota tietoa asiakkaiden tarpeista ja prosessin suorituskykyarvioista. Johdon tehtävänä on lisäksi varmistaa riittävät resurssit eli prosessitiimi mallintamiseen sekä määrittää vastualueet. Tiimin tehtävänä on käytännössä tehdä kartoitus- ja kehittämistyö. (Lecklin 2006, 134–137.) Tiimin hyödyntäminen takaa, että mallinnuksessa tulee huomioitua prosessiin liittyvät todelliset seikat eri näkökulmista.

Prosessien mallintaminen luo uskottavuutta yrityksen johdon toimintaan. Päätökset perustuvat faktoihin ja kehittämistoimia voidaan kohdentaa sinne missä niitä tarvitaan. Toisaalta mallintamisen yhteydessä voidaan luopua tarpeettomista prosesseista tai toimista. Näin saada toiminnan tehostumista aikaan ja samalla parempaa palvelua joko ulkoiselle tai sisäiselle asiakkaalle.

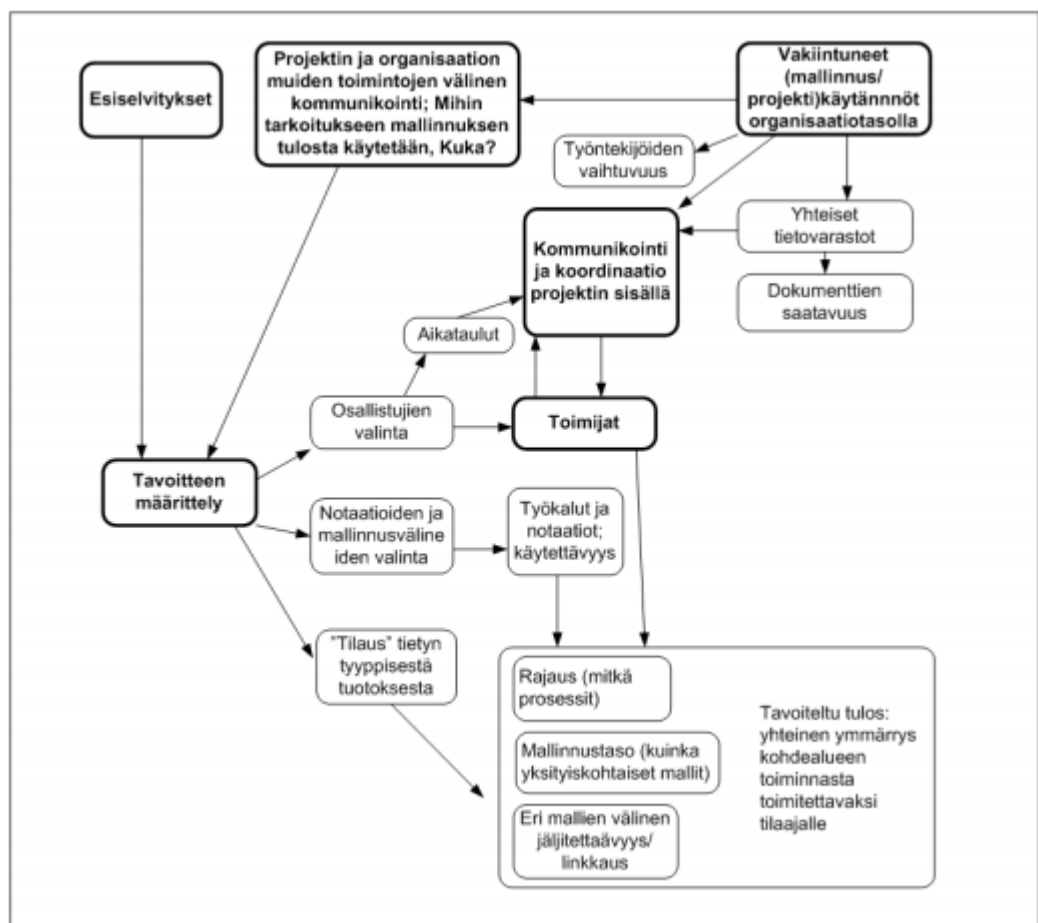


Kuvio 3. Prosessimallintaminen ja sen osatekijät sekä mallinnusta ympäröivät toiminnot (Luukkonen ym. 2012, 13).

Mallintaminen koostuu monesta osatekijästä, joilla kaikilla on merkittävä rooli siinä, että valmiiksi tuotokseksi saadaan yritykselle käyttökelpoinen prosessikuvaus. Luukkonen ym. (2012, 19–20) ovat kiteyttäneet mallintamisen siten, että ”käytännössä yksi asia johdtaa toiseen, ja eri asioiden välillä voi olla monimutkaisia ja pitkiä syy-seuraus-suhteita”. Heidän mukaansa prosessimallinnuksessa tulee kiinnittää huomiota ja kehittää seuraavia asioita

1. Organisaation prosessimallinnuskäytännöt: projektin / projektien hallinta, resursointi (henkilöt, välineet), aikataulutus, tietovarastot ja tiedonjako, mallien uusio-käytön mahdollistaminen
2. Tavoitteen määrittelyn selkeyttäminen: mihin tarkoitukseen mallinnusta tarvitaan, tarvittava tarkkuustaso, kohteen rajaus

3. Toimijat (roolit, tietotaito sekä mallinnukseen että mallinnettavaan toimintaan liittyen, aikataulut sekä osallistujien valinta ja motivointi)
4. Kommunikointi
 - a) henkilötasolla mallinnukseen osallistuvien henkilöiden sekä muiden osapuolien välinen (yhteisen ymmärryksen saavuttaminen)
 - b) organisaatiotasolla eri toimintojen välillä (mallinnusprojektin ja sen tilanteen toiminnan välinen kommunikointi sekä eri mallinnusprojektien välinen kommunikointi)
5. Esiselvitykset (riittävä tieto varsinaista mallinnusprojektia silmällä pitäen)



Kuvio 4. Mallintamisen kehityskohteita ja niiden välisiä suhteita (Luukkonen ym. 2012, 19).

Mallintaminen prosessina on, kuten edellä olevasta voidaan todeta, hyvin moniulotteista ja se voi vaikuttaa koko organisaation toimintaan tai vain osaan sitä. Yksittäiselle työntekijälle prosessin mallinnus voi näkyä erilaisina työtehtävinä, välineiden muuttumisena

tai toiminnan muutoksina. Prosessien tunnistamisella ja kuvaamisella voidaan auttaa ihmisiä ymmärtämään paremmin kokonaisuutta sekä mahdollistaa työn kehittämisen että itseohjaavuuden. Prosessien kuvaaminen saattaa johtaa työkokonaisuuksien kasvattamiseen, moniosaajuuteen sekä työn osaamisen arvostuksen lisääntymiseen. Prosessien kuvaaminen on siis tapa esittää organisaation käytännön työtä. (Laamanen 2009, 19–23.) Yrityksen kannalta on hyödyllistä, että sen prosessit on kuvattu. Tällöin varmistetaan toiminnan laadukkuus ja kehittämistoimenpiteitä voidaan kohdentaa helposti joko koko prosessiin tai osaan siitä. Mallintamalla prosessit varmistetaan myös organisaation toimintaa niin, että aina on tiedossa, miten erilaiset prosessit toimivat, ilman, että ollaan henkilöriippuvaisia asian suhteen. Mallintamisen avulla prosesseja on mahdollisuus tarkastella ja arvioida niiden toimivuutta ja kehittämistarpeita myös pidemmällä aikavälillä.

4.1 Prosessin mallintamisen hyödyt

Prosessien mallintamisella yritys voi saavuttaa monenlaisia etuja. Epämääräiset oletukset vähenevät, monitulkintaisuudelle on vähemmän mahdollisuuksia ja toiminnasta tulee näin tasalaatuisempaa. Mallintaminen luo myös selkeyttä toimintatapoihin. Prosessien mallintaminen mahdollistaa skenaarioiden laatimisen tulevaisuuteen ja toimien välillä voidaan laatia lisäksi ”mitä jos” -skenaarioita. Nykypäivänä monet standardit ja sertifikaatit vaativat, että prosessit on dokumentoitu ja mallinnettu. Organisaation jäsenten osallistaminen mallintamiseen lisää innostusta ja sitoutumista prosesseihin. Keskeisenä mallintamisen hyötynä voidaan myös pitää dokumentointia. Mallinnettujen prosessien esittäminen on mahdollista organisaatiossa niin työntekijöille kuin johdolle. (Andersen 2007, 38–39.) Mallintaminen luo läpinäkyvyyttä yrityksen toimintoihin.

Jyväskylän (2020) yliopisto on laatinut seuraavanlaisen listan mallintamisen hyödyistä:

- Muutostilanteiden hallinta helpottuu, kun tiedetään, mitkä asiat vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi tietojärjestelmien kehittämisessä tämä on olennainen asia.
- Havaitaan mahdolliset puutteet dokumentoinnissa, tietoturvassa yms.
- Organisaatioiden välisten ja organisaation sisäisten rajapintojen selventäminen.
- Tietolähteiden ja tiedon tarvitsijoiden löytäminen.
- Auttaa uuden työntekijän perehdyttämisessä.

- On osana Bolognan prosessin vaatimaa laadunvarmistusjärjestelmää, jonka avulla pyritään yhtenäistämään eri Euroopan maiden korkeakoulujärjestelmää. Välttämättä kaikkia toiminnan kehittämisen kannalta olennaisia prosesseja ei kuitenkaan kannata sisällyttää laadunvarmistusjärjestelmään.
- Pohja henkilöstön osaamiskartoitukselle.
- Auttaa työnohjauksessa.
- Voidaan määrittää oikea henkilöstötarve, jonka kautta henkilöstön jaksaminen helpottuu.

Prosessien mallintamisen hyödyiksi voidaan myös laskea hiljaisen tiedon saattaminen näkyväksi, jolloin kuka tahansa pystyy hyödyntämään olemassa olevaa mallinnusta niin, että saa lopputulokseksi saman ilmiön olematta riippuvainen kenestäkään muusta. (Toivonen & Asikainen 2004, 51.) Yrityksessä minkään prosessin ei tulisi olla pelkästään hiljaisen tiedon varassa vaan toiminnan varmistamiseksi tulisi kaikki keskeiset prosessit olla kuvattu.

4.2 Prosessin mallintamisen välineet

Mallintamisen välineenä voidaan käyttää siihen erityisesti tarkoitettuja IT-sovelluksia. Näiden avulla voidaan piirtää ja visualisoida prosessikaavioita. Mallintamisen kehittämissaiheissa nykytilan ja tavoitetilan kuvaamisessa voi olla helpompaa kuitenkin käyttää käsin piirtämistä, erilaisia kortteja tai post-it -lappuja isolla seinätaululla tai simuloida prosessia tiimin kanssa yhdessä yhteisessä tilassa. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 13.) Prosessin mallintamisen välineen valintaan vaikuttaa keskeisesti se, mitä prosessia ollaan mallintamassa. Erityisesti alku- ja luonnosteluvaiheissa käytetään usein manuaalisia välineitä. (Luukkonen ym. 2012, 11.) Välineiden käyttö voidaan jakaa kahteen osaan. Alkuvaiheessa on kätevää luonnostella piirtämällä paperille, pyyhittävälle tussitaululle tai käyttämällä tarralappuja. Näiden avulla prosessia voi hahmotella isommin verrattuna tietokoneen pieneen näyttöön. Tietokoneohjelman käyttö voi myös viedä huomion pois itse asiasta ja asian sijaan keskittyä käytettävään ohjelmaan. Vasta manuaalisen mallintamisen jälkeen varsinkin työ siirretään digitaaliseen muotoon ja tietokoneelle. Käyttämällä mallintamiseen tarkoitettuja sovelluksia kuvauksen voi tallentaa, kopioida ja muokata tarpeen mukaan. (Andersen 2007, 62.) Prosessin mallintamisessa voidaan käyttää samanaikaisesti joko vain yhtä tai useita välineitä riippuen mallinnettavasta prosessista. Mallintamisen välineitä valittaessa on keskeistä se, että väline vastaa parhaimmalla tavalla tarpeeseen kulloisessakin mallintamisen vaiheessa. Myös

mallintajan henkilökohtaiset ominaisuudet voivat vaikuttaa välineen valintaan: Toiselle voi olla helpompaa valita käsin piirtäminen, kun taas toiselle tietokoneohjelman käyttäminen on sopivampi vaihtoehto.

4.3 Prosessin kuvaaminen

Prosesseja voidaan kuvata ja ymmärtää monella eri tavalla. Prosessikartta kuvaa kokonaisnäköyksen yrityksen prosesseihin. Prosessikartan tarkoitus on toimia viestinnän välineenä, jonka avulla pystytään ymmärtämään kulloinkin kyseessä olevaa toimintaa. Keskeistä prosessikartassa on, että asiakkaan, joko sisäisen tai ulkoisen, toiminta on kuvattuna. Tällä varmistetaan, että asiakkaan on helpompi kiinnittyä yhteistyöhön ja toisaalta organisaatiossa lisääntyy ymmärrys asiakkaan toiminnasta. (Laamanen 2009, 52–62.) Prosessikartta on laajempi kuvaus yrityksen prosesseihin ja niiden keskinäisiin suhteisiin. Lisäksi sen avulla on helpompi ymmärtää, mihin yksittäinen prosessi yrityksessä sijoittuu ja mikä on sen merkitys kokonaisuudessa.

Kaavio on yleinen tapa kuvata yksittäinen prosessi. Kuvatessa prosessia kaaviona, on oleellista, että kuvaus on riittävän tarkka, jotta siitä selviää sen toimintalogiikka. Kaavioon ei kuitenkaan kannata kirjata kovin tarkkoja tehtäviä, koska liian tarkka kuvaus synnyttää suuren määrän aliprosesseja ja näin ollen tekevät kuvauksesta sekavan. On siis tärkeää tunnistaa kriittiset toiminnot. Kaaviossa ei siis saa olla liikaa toimintoja, eikä se saa olla liian monimutkainen. Kaavion sisältämien toimintojen maksimimääränä voidaan pitää 15–20 toimintoa, vaikka tietoa olisikin enemmän käytettävissä. Prosesseja voidaan kuvata myös karkealla tasolla, jolloin toimintojen määrä on vain 4–7. (Laamanen 2009, 79–81.) Prosessikaaviota laadittaessa on tehtävä päätös, minkä tasoinen sen on tarpeen olla täyttääkseen sille asetetut tavoitteet. Onkin siis koko ajan pidettävä mielessä, mitä tarkoitusta varten prosessikaavio on laadittu ja ketkä ovat ns. asiakkaita, jotka kaaviota käyttävät. Esimerkiksi keskitetyn työvuorosunnittelun prosessikaavioksi yritysjohdolle riittää yleistasonen kuvaus toiminnoista, kun taas työvuorosunnittelijalle tarkoitettu prosessikaavio voi sisältää hyvinkin yksityiskohtaista tietoa ja huomattavasti paljon enemmän toimintoja. Yleistasonen kuvaus sisältää kokonaiskuvan kyseessä olevan prosessin toiminnoista (Luukkonen ym. 2012, 57).

Prosessikuvaus on olennainen osa yrityksen johtamisjärjestelmää. Kaavioiden tai muiden kuvallisten esitysten lisäksi prosessista on hyvä laatia myös sanallinen yleiskuvaus, jossa on kerrottu prosessin keskeiset asiat ja mahdollisesti myös avattu prosessin

toimintoja. Prosessikuvaus voi myös olla hyvin laaja, jolloin siihen voidaan sisällyttää Lecklinin (2006) mukaan seuraavia elementtejä:

1. Soveltamisalue
2. Asiakkaat ja suoritteiden (tulosten) hyödyntäminen
3. Tavoite ja mittarit
4. Syötteet ja suoritteet
5. Prosessikaavio
6. Liittymät muihin prosesseihin
7. Vastuut ja tarkennukset

Kuvausta voi edelleen laajentaa tarpeen mukaan prosessisuunnitelmaksi asti, liittämällä kuvaukseen muita tietoja kuten tavoitearvoja tai auditointituloksia. (Lecklin 2006, 137–140.)

Toisena kuvauksen sisällöstä voidaan esittää Laamasen (2009) tiivistetympi näkemys, jonka mukaan hyvän kuvauksen tulee

- sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat
- esittää asioiden välisiä riippuvuuksia
- auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa
- edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä

Edellisten lisäksi hän mainitsee seuraavat tekniset vaatimukset










- lyhyt (noin 4 sivua A4-tekstiä ja vuokaavio)
- sovitun rungon ja prosessikaavion mukainen
- tunnistetiedot (tekijä, päivämäärä, tunniste, hyväksyntä)
- termit ja käsitteet yhtenäisiä ja sovitun mukaisia
- ymmärrettävä, looginen, ei ristiriitoja

(Laamanen 2009, 76–77.)

Hyvä kuvaus vastaa sisällöltään kulloiseenkin tarpeeseen, eikä siihen kannata liittää turhaa tietoa. Etenkin isoissa yrityksissä, joissa prosessien määrä on suuri, on kiinnitettävä huomioita, että kuvaukset sisältävät vain tarvittavat tiedot. Kuvausten ylläpito ja päivittäminen voi muutoin muodostua liian työlääksi jatkossa.

Prosessien kuvaukseen on olemassa monenlaisia kuvaustapoja, eikä ole olemassa yhtä oikeaa tapaa kuvata prosessia tai vakiintunutta käytäntöä. Erilaisista kuvaustavoista voidaan mainita vuokaavio, tehtävämatriisi, ns. uimaratakaavio ja prosessien tekstimuotoinen ohjeistus. Yleinen tapa kuvata prosesseja on vuokaavio. Vuokaavioissa ja uimaratakaavioissa on käytössä vakiintuneet merkintätavat, jotka helpottavat prosessikuvauksen tulkintaa.

Taulukko 1. Prosessikuvausten keskeiset merkintätavat (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11).

Merkintä	Merkitys
	Aloitustai lopetus
	Tehtävä tai prosessi
	Materiaali- tai tietovirta (voidaan merkitä esim. eri värein tai viivatyyein)
	Päätös
	Dokumentti
	Tietojärjestelmä/varasto
	Varasto
	Data
	Viive, odotus

Prosessikuvauksessa merkintöihin kirjataan tekemiset, tuotokset tai järjestelmän nimi niin, että se kuvastaa sisältöä mahdollisimman hyvin. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 11–12.) Kuvausta laadittaessa on pidettävä mielessä, kuka sitä käyttää sekä missä sitä tul- laan esittämään. Kuvauksessa käytettävän sanaston tulee olla loppukäyttäjän ymmärrettävissä. Tarvittaessa käsitteet on hyvä avata erillisessä dokumentissa.

4.4 Prosessin mittaaminen

Mittaaminen on olennainen osa prosessien hallintaa. Lecklin on kiteyttänyt asian seuraavasti: ”Jos et voi mitata prosessia et voi ohjata sitä, ja jos et voi ohjata niin et voi

johtaa ja hallita sitä”. (Lecklin 2006, 151). Mittaamista voidaankin pitää tärkeänä sekä prosessin ohjaamisen että kehittämisen näkökulmasta. Mittaamisella selvitetään prosessin todellista tilaa ja tavoitteena on edistää prosessin ohjausta sekä jatkuvaa parantamista. Mittaamista voidaan kohdentaa esimerkiksi käytettyihin resursseihin tai syötteisiin sekä niiden tasalaatuisuuteen. Tehokas mittausjärjestelmä on vaivaton käyttää, eikä se kuormita käytettävissä olevia resursseja liikaa. Hyvä mittari mittaa prosessin todellista suorituskykyä ja jopa ennakoi sitä antamalla tietoa, miten prosessia voisi kehittää. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 16.) On yleistä, että vaikka prosessit on mallinnettu niiden suorituskykyä ei kuitenkaan mitata säännöllisesti tai kyseenalaisteta niiden suorituskykyä. Näissä tapauksissa olisi syytä aloittaa mittaaminen sekä valita muutama mittari ja kokeilla, mitä tuloksia niillä saadaan. Mittareita voi lisätä kokemuksen karttuessa. Liian monta mittaria voi aiheuttaa epäselvyyttä niin itse mittaamisessa kuin tulosten tulkinnaissa. Suositeltavaa on aloittaa yksinkertaisesta ja kokemuksen myötä monimutkaistaa tarvittaessa käytettäviä mittareita. Prosessimittarin keskeinen tehtävä on antaa tietoa prosessin arvioimiseksi ja kehittämiseksi, ei niinkään taloudellisen tuloksen seuraamiseksi. Näitä mittareita kutsutaan sisäisiksi laatumittareiksi. Tulostittarit puolestaan mittaavat prosessin lopputuotteen laatua, kuten esimerkiksi kestävyyttä, suorituskykyä tai painoa. Arvo asiakkaalle ja asiakastyytyvyisyys voivat myös olla mittareina. (Lecklin 2006, 151.)

Taulukko 2. Esimerkkejä prosessimittareista (Martinsuo & Blomqvist 2010, 16).

Syötteisiin liittyviä mittareita	Prosessiin liittyviä mittareita	Tuotoksiin liittyviä mittareita
<ul style="list-style-type: none"> Resurssit: työvoima, työtunnit, materiaalikustannukset, kapasiteetti Prosessiin tulevien syötteiden (esim. raaka-aineen, materiaalin) tasalaatuisuus 	<ul style="list-style-type: none"> Läpimenoaika, markkinoilletuloaika Aikataulun tai kustannusten osumatarkkuus (suhteessa suunnitelmaan) Saanto Tehokkuus (tuotokset suhteessa syötteisiin) Suunnitelman mukaisuus resurssien käytössä, kustannuksissa Takaisinmaksuaika Poikkeamien määrä, muutosten määrä Uusien tuotteiden osuus koko liikevaihdosta Suunnittelun laatu 	<ul style="list-style-type: none"> Prosessin tuotteiden määrä Prosessin tuotteista saadut tulot Prosessin tuotteiden laatu Tuotteen lanseerausajankohta

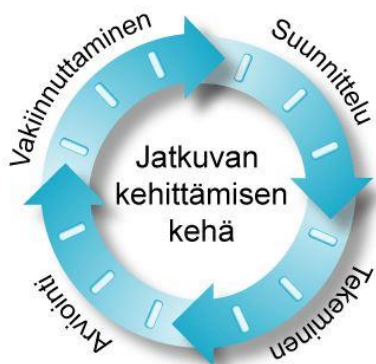
Kehittämisen kannalta on tärkeää löytää oikeat mittarit. Mittarin valintaan vaikuttaa, mitä halutaan mitata. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 15–16). Mittaamisen ei missään tapauksessa pitäisi olla itsetarkoitus vaan sen tulisi vastata objektiivisesti kysymykseen ”Missä ollaan?”. (Savolainen ym. 1997, 20). Kiteytettynä voidaan todeta, että mittaaminen tuo esiin toiminnan todellisen tilanteen ja johto saa todellista tietoa tilanteesta. Tällöin mutu (”musta tuntuu”) -tiedon osuus pienenee tai häviää kokonaan ja päätökset voidaan perustaa faktoihin. Etenkin suuremmissa organisaatioissa mittaaminen on oleellisen tärkeää, koska johto voi olla kauempana arkielämästä kuin pienemmissä organisaatioissa, joissa ei irtauduta arjen realiteeteista niin helposti. Mittaaminen antaa kokonais kuvan organisaation tilanteesta. Mittaaminen mahdollistaa, että prosessille voidaan määritellä tavoitteita ja seurata niiden toteutumista. Keskitetyn työvuorosuunnittelun mittaamiseen sopivia mittareita voi esimerkiksi olla suunnittelun laatuun liittyvät mittarit, suunnittelun läpimenoaika ja tehokkuus sekä esimiehen tekemien muutosten määrä keskitetyn suunnittelun jälkeen ennen työvuoroluettelon julkaisua. Keskitetyn työvuorosuunnittelun asiakastytyväisyyttä on myös syytä mitata säännöllisesti.

4.5 Prosessin jatkuva parantaminen

Organisaation toiminta perustuu tavoitteisiin ja tavoitteellisuuteen. Prosessien jatkuva parantaminen mahdollistaa yrityksen toimintojen kehittymisen. Jatkuva parantaminen perustuu suunnitelmallisuuteen ja tietoiseen kehittämiseen. Parantamisen kohde on siis itse prosessi. Jatkuvassa parantamisessa keskitytään pieniin parannuksiin, jotka kuitenkin mahdollistavat suuren tuloksen ja päinvastoin kuin radikaalissa muutoksessa, riskit jatkuvassa parantamisessa ovat pienet. Jatkuvan parantamisen haasteena on jatkuvan muutoksen ylläpitäminen. Jatkuvan parantamisen tulee olla organisoitua. Prosessin jatkuvaan parantamiseen kuuluu oleellisesti seuranta ja mittarit. (Laamanen 2009, 202–206.) Siinä missä mallinnuksen on oltava suunnitelmallista, myös jatkuvan parantamisen pitää perustua suunnitelmallisuuteen. Jatkuvaa parantamista varten on laadittava prosessin parannussuunnitelma, josta ilmenee tavoitteet, toteutussuunnitelma, vastuut ja aikataulut, mittarit sekä resurssitarpeet. Jatkuvan parantamisen tavoitteena on luoda uusi prosessikuvaus. (Lecklin 2006, 191.) Jatkuva parantaminen on sisällytettävä osaksi liiketoimintaprosesseja, jotta taataan se, että uutta kehitystä tapahtuu jatkuvasti. Jatkuvan parantamisen edellytys on, että kaikilla parantamiseen osallistuvilla on tieto yrityksen nykytilanteesta. Lisäksi on tärkeää, että jokaisella on kokonaiskuva yrityksen tavoitteista.

(Savolainen ym. 1997, 22.) Nykytilan ja tavoitteiden tunteminen vahvistaa sitoutumista yrityksen toimintaan.

Jatkuvaa parantamista voidaan kuvata Edwards Demingin kehittämän PDCA-kehän avulla.



Kuvio 5. PDCA -kehä (Laatuakatemia)

Demingin PDCA (Plan, Do, Check, Act) toimii jatkuvan parantamisen mekanismina. PDCA:n tulisi olla osa yrityksen liiketoimintaprosesseja sekä jatkuvan parantamisen prosessia. Jatkuva kehittyminen kuuluu laatutyöhön, kun prosessia on saatu parannettua, palataan lähtöruutuun. Jatkuvan kehittämisen edellytyksenä on, että prosesseja arvioidaan säännöllisesti ja tarpeen mukaan käynnistetään uudistustöitä. (Lecklin 2006, 134–135.) Parantamistoimien ei välttämättä tarvitse olla suuria. Jo pienillä muutoksilla voidaan saada aikaan parannusta. Muutosten suunnitelmallinen toteuttaminen pienentää riskejä ja antaa mahdollisuuden palata tarvittaessa takaisin aiempaan toimintatapaan. Muutoksia ei myöskään pidä tehdä pelkästään muutoksen takia vaan päätösten pitää perustua tosiasioihin. Tekemällä suunnitelmallisesti muutoksia on helpompi tunnistaa mahdolliset riskit ja ennaltaehkäistä ongelmia. Suuret muutokset prosesseihin kannattaa pyrkiä mallintamaan etukäteen laatimalla skenaariota erilaisista vaihtoehdoista. Riskienhallinta on osa prosessin parantamisen kokonaisuutta. Tärkeää on myös huomioida muutosten vaikutukset muihin prosesseihin. Pieneltä tuntuvalta muutoksella yksittäisessä prosessissa voi olla suuri merkitys koko yrityksen toimintaan. Ajatellaanpa vaikkapa työntekijöiden työajan muutosta. Kun työvuorosunnittelussa muutetaan työntekijöiden työaikoja, muutoksen tekeminen työvuorosunnitteluprosessissa on pieni, mutta sillä voi olla suuri merkitys sekä toimipaikan arjessa, asiakkaan saamassa palvelussa sekä työntekijän henkilökohtaisessa elämässä.

5 TYÖVUOROSUUNNITTELU

Työvuorosuunnittelu on henkilöstöresurssien käytön suunnittelua ja ohjaamista. Työvuorosuunnittelu perustuu yrityksen tavoitteisiin, työehtosopimukseen ja työaikalainsäädäntöön. Työvuorosuunnitteluun vaikuttaa lisäksi oleellisesti henkilöstön työsopimusraakenne, käytettävyys (toiveet ja rajoitteet) sekä osaaminen. Tiivistetysti voidaan todeta, että työvuorosuunnittelun tavoitteena on varmistaa, että oikea henkilö on oikeassa paikassa, oikeaan aikaan, yrityksen toiminnan kannalta. Työvuorosuunnittelun tehtävänä on tunnistaa ja ennakoida yrityksen työvoiman käyttöä niin, että organisaation asettamat tavoitteet ja strategiset päämäärät toteutuvat. Lisäksi työvuorosuunnittelu määrittää kulloinkin käytettävän työvoiman määrän ja laadun, sekä työvoiman käytön ajallisen sijoittamisen niin, että organisaation tavoitteet ovat saavutettavissa. Työvuorosuunnittelun tehtäviin kuuluu myös varmistaa, että työntekijämäärä vastaa organisaation tarvetta (Cillie-Schmidt 2012, 2–3.) Työvuorosuunnittelulla on suora tai epäsuora vaikutus useisiin yrityksen sidosryhmiin kuten työntekijät ja heidän läheisensä, asiakkaat ja tavarantoimittajat sekä useat muut toimijat. Työvuorosuunnitelmaa voidaan pitää merkittävänä resurssien käyttösuunnitelmana. Työvuorosuunnitelma on väline, jolla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet niin, että asiakaspalvelu, kustannukset ja myynnin määrä ovat tasapainossa. (Sartjärvi 2015, 8–9.) Tämän tasapainon löytäminen on tärkeää yrityksen menestyksen kannalta.

Työvuorosuunnitelmasta julkaistaan työvuoroluettelo. Työvuoroluettelon sisällöstä määrätään työaikalaisa. Työvuoroluettelosta tulee ilmetä työajan alkamis- ja päättymisajat sekä päivittäiset lepoajat. Työnantajan on saatettava työvuoroluettelo työntekijöiden tietoon hyvissä ajoin ja viimeistään viikkoa ennen työvuoroluettelossa suunnitellun ajanjakson alkamista. Kun työvuoroluettelo on julkaistu, sitä saa muuttaa vain työntekijän suostumuksella tai painavasta, töihin liittyvästä syystä. Työnantajan on lisäksi pidettävä kirjaa tehdyistä työtunneista ja niistä suoritetuista korvauksista. (Työaikalaki 605/1996.)

Työvuorosuunnittelu palvelee sekä työnantajaa että työntekijää. Työntekijälle työvuorosuunnittelu on suoraviivaisempaa kuin työntekijälle: Työnantaja määrittelee, milloin hän tarvitsee työntekijät töihin, sekä määrää työajan sijoittelusta että tehtävistä töistä. Työntekijän puolestaan on sovittava oma elämänsä työnantajan määrittämien työaikojen mukaan. Asia korostuu erityisesti osa-aikatyössä sekä vuorotyössä. Viime vuosina työvuoroergonomia-asiat ovat nousseet monissa yrityksissä keskeiseen rooliin osana

työvuorosuunnittelua. Hyvin suunnitellut työvuorot parantavatkin työhyvinvointia ja työssä jaksamista sekä muun elämän sovittamista työhön. Työajat pitäisi suunnitella tarkoituksenmukaisesti osaamiset huomioiden, unohtamatta työntekijöiden toiveita ja tarpeita työajan sijoittelun suhteen. (Työterveyslaitos 2016.) Työvuorosuunnittelu on tasapainoilua työnantajan asettamien tavoitteiden ja työntekijöiden odotusten välillä. Työvuorosuunnittelun tulee lisäksi olla oikeudenmukaista työntekijöiden välillä.

5.1 Työvuorosuunnittelun hyödyt

Työvuorosuunnittelulla saavutetaan hyötyjä, joita ei suunnittelematta saavutettaisi. Suunnitelmallisuus onkin työvuorosuunnittelussa avainasemassa. Työvuorosuunnittelu mahdollistaa vastata nopeasti ja suunnitelmallisemmin tuleviin muutoksiin, jos organisaation tai yrityksen johto havaitsee haasteita esimerkiksi markkinoilla, työvoimassa tai liiketoiminnassa. Työvuorosuunnittelu edistää sekä tehokkuutta että tuottavuutta, kun työntekijät omaavat oikeita taitoja ja heidät on sijoitettu järkevästi yrityksen toiminnan ja tavoitteiden kannalta. Työvuorosuunnittelun eduksi voidaan laskea myös, että se helpottaa yrityksen strategista työvoiman tarpeen suunnittelua. Työvuorosuunnittelun avulla voidaan havaita ja tunnistaa tulevaisuuden tarpeita ajoissa. Tämä mahdollistaa reagoimisen esimerkiksi henkilöstön poistuman aiheuttamiin haasteisiin. Oleellista onkin havaita ajoissa mahdollinen avainhenkilöiden tai erikoisosaamisen puuttuminen. Työvuorosuunnittelu vahvistaa yrityksen kyvykkyyttä saavuttaa tavoitteensa nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi se auttaa yhdistämään johtamisen tehokkaiisiin työskentelytapoihin. Työvuorosuunnittelu on järjestelmä, jonka avulla siis yhdistetään työvoiman käyttö toimintaan ja näin ollen on myös mahdollista seurata henkilöstökuluja suhteessa tuottoon. (Cillie-Schmidt 2012, 9.) Asianmukaisesti hoidettu työvuorosuunnittelu luo positiivista työnantajamielikuvaa sekä yrityksen sisällä että ulkoisesti.

5.2 Työvuorosuunnittelun keskittäminen ja hajauttaminen

Työvuorosuunnitteluprosessi voidaan jakaa kahteen malliin, perinteiseen hajautettuun tai keskitettyyn. Perinteisessä mallissa toimipaikan tai osaston esimies suunnittelee itsenäisesti työvuoroluettelot osana esimiestyötä. Keskitetyssä mallissa puolestaan työvuorosuunnittelu tehdään työvuoro- tai resurssisuunnittelijoiden toimesta. Perinteisessä mallissa työvuorosuunnitelmat tehdään pitkälti manuaalisesti, kun taas keskitetty

työvuorosuunnittelu perustuu usein pidemmälle vietyjen työvuorosuunnittelu- ja tietojärjestelmien käyttöön. Moni yritys onkin keskittänyt työvuorosuunnittelun hankkiessaan käyttöönsä uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän. Hajautetussa mallissa esimies tekee päätökset työvuorojen ja -tuntien määrästä, ajankohdasta ja valitsee työntekijät vuoroihin. (Sartjärvi 2015, 16.) Hajautetun mallin eduksi voidaan mainita, että kun esimies vastaa täysin työvuorosuunnittelusta itse, hän ei voi missään tilanteessa siirtää vastuuta suunnittelusta pois itseltään.

Tänä päivänä työvuorosuunnittelun keskittäminen on ajankohtaista monessa yrityksessä ja vasta nyt työvuorosuunnittelujärjestelmät ovat alkaneet tukemaan keskitetyn työvuorosuunnittelun malleja paremmin. Keskittämällä työvuorosuunnittelun yritys voi säästää sekä aikaa että rahaa. Työvuorosuunnitteluprosessi voidaan hoitaa suuressakin yrityksessä muutaman hengen toimesta, mikä mahdollistaa sen, että esimiehet voivat käyttää työaikaansa muihin tehtäviin, kuten toimipaikan johtamiseen ja asiakaspalveluun. (Laine 2018.) Ei ole kuitenkaan olemassa yksiselitteistä vastausta siihen, kumpi on parempi ratkaisu, keskittäminen vai hajauttaminen. Yrityksen työvuorosuunnittelu voi olla tehokasta molemmilla malleilla toteutettuna. Pienemmässä organisaatiossa voi olla tehokkaampaa, että työvuorosuunnittelua tehdään paikallisella tasolla. Mitä isommaksi mittakaava kasvaa, sitä suuremmat hyödyt voidaan työvuorosuunnittelun keskittämällä saavuttaa. Yleisesti voidaan todeta, että erilaisia toimintoja keskittämällä yritys voi hyödyntää erikoistumista, jossa kaikkien ei ole tarpeen tehdä eikä osata samoja asioita. Toimintojen keskittäminen voi parantaa sekä laatua että tehokkuutta. Toimintojen keskittämisessä tai hajauttamisessa on kyse myös organisaation vallanjaosta. Keskittämällä toimintoja organisaatio siirtää päätösvaltaa alemmilla tasoilla ylemmille. (Lämsä & Hautala 2004, 156–159.) Toisaalta sillä, että toimintaanko keskitetyssä vai hajautetussa mallissa voi olla, merkittäviä vaikutuksia yrityksen toimintaan ja tuloksellisuuteen. On kuitenkin mahdollista, että harkittaessa toimintojen keskittämisen ja hajauttamisen välillä, analysointiin ei välttämättä ole olemassa analyttistä kehikkoa. Siksi onkin tärkeää punnita eri vaihtoehtoja eri näkökulmista ennen päätöksen tekoa. (Karlöf ym. 2006, 89–91.) Päätöksentekoon on syytä ottaa mukaan toimijoita, joita asia koskee sekä hyödyntää muiden organisaatioiden kokemuksia vastaavassa tilanteessa.

Siirryttäessä hajautetusta työvuorosuunnittelumallista keskitettyyn voidaan todeta sen olevan suuri muutos työntekijöille ja esimiehille. Muutoksessa vakiintuneet käytännöt muuttuvat ja samalla myös vuorojen jakamisen periaatteet muuttuvat. Keskitetyssä mallissa työvuorojen jakaminen perustuu työntekijöiden osaamisiin ja käytettävyyteen, kun

taas hajautetussa mallissa esimiehen oma osaaminen ja henkilökohtaiset päätökset ohjaavat pitkälti suunnittelua. Keskittäminen tuo yritykselle paremman näkymän koko yrityksen henkilöstötilanteeseen ja työntekijöitä voidaan helpommin sijoittaa sinne, missä heitä tarvitaan. Hajautetussa mallissa kokonaisnäkemys voi jäädä suppeaksi, koska näkyvyys rajoittuu vain yhteen tai mahdollisesti muutamaan toimipaikkaan ja on yksittäisen esimiehen vastuulla. Keskittäminen antaa mahdollisuuksia tehdä laajemmin pidemmän ajan resurssisuunnittelua ja suunnitella esimerkiksi rekrytointitarpeita pidemmälle ajalle. Keskitetyn työvuorosuunnittelun eduksi voidaan laskea myös keskitetty lomasuunnittelu ja joustava mahdollisuus käyttää työntekijöitä ristiin eri toimipaikkojen välillä tarpeen mukaan.

6 TYÖN TOTEUTUS

Työn toteutuksen lähtökohtana toimi opinnäytetyön tekijän vahva henkilökohtainen tietämys keskitetyn työvuorosuunnittelun prosessista. Opinnäytetyö toteutettiin projektityyppisesti muiden töiden ohessa. Yleisesti projekti voidaan määritellä eräänlaisena ongelmana, jolle on suunniteltu ratkaisu, joka toteutetaan. Projektille on tyypillistä, että sen toteutus etenee systemaattisesti kohti lopputulosta. (Helsingin yliopisto 2016.) Projektille on lisäksi tavallista, että se kestää vain tietyn ajan ja tavoitteena voi olla rajattu kertaluonteinen tulos (Vilkkä & Airaksinen 2003, 48). Tämän projektin lähtökohtana oli todellisen elämän, nykyisen työvuorosuunnitteluprosessin, mallintaminen. Tässä työssä voidaan havaita myös kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä. Työn pyrkimyksenä oli esittää tosiasioita nykytilasta prosessikuvauksen muodossa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedon hankinta on kokonaisvaltaista ja se kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Aineiston hankinnassa voidaan käyttää useita menetelmiä, kuten haastatteluja tai havainnoiteja sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien johdonmukaisesti eteneviä analyysejä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelman toteuttaminen on joustavaa ja suunnitelmia voidaan muuttaa olosuhteiden mukaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen tapaukset ovat ainutlaatuisia ja aineistoa tutkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 1997, 160–165.) Tässä työssä aineistoa ei ole analysoitu niin tarkasti kuin mitä olisi tehty, jos työ olisi edustanut pääasiallisesti laadullista tutkimusta. On kuitenkin huomattava, että vaikka tämä opinnäytetyö on toiminnallinen, sen toteutus nojaa vahvasti teoriapohjaan.

Tutkimukselliselta tyypiltään tämä työ voidaan nähdä tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen perustehtävä on tehdä tapauksesta ymmärrettävä. Tapaustutkimuksessa tiettyjä tapauksia tutkitaan vain niiden itsensä takia. Tavoitteena voi olla myös kuvata vain tiettyä ilmiötä ja sen yleistämistä suhteessa muihin samantyyppisiin tapauksiin. (Laine ym. 2008, 31.) Tämä työ keskittyi ainoastaan toimeksiannon mukaisesti kuvaamaan SSO:n nykyistä keskitetyn työvuorosuunnittelun prosessia. Työ sisältää tapaustutkimukselle tyypillistä yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta. Yleensä tapaustutkimuksessa valitaan tutkittavaksi yksittäinen tapaus tai tilanne. Prosessit ovat usein tapaustutkimuksen kohteina ja tavallisesti tapaustutkimuksen tavoitteena on kuvata ilmiötä. (Hirsjärvi ym. 1997, 130.) Prosessia tutkittaessa tutkijan vastuulle jää määrittellä, mitä kuuluu prosessiin ja mitä jää ulkopuolelle. Rajauksen välineenä voidaan käyttää aineiston valintaa ja keräämistä. Tutkimuksessa voikin haasteeksi muodostua, miten

rajata aineistoa riittävästi, mutta ei kuitenkaan liikaa. (Laine ym. 2008, 49.) Tässä työssä keskityttiin kuvaamaan työvuorosuunnittelun nykytilaa, joten käytetty aineisto voitiin rajata koskemaan ainoastaan siihen liittyviä dokumentteja.

6.1 Keskitetyn työvuorosuunnittelun mallintaminen

SSO:n keskitetyn työvuorosuunnittelun mallintamisesta sovittiin toimeksiantajan kanssa toukokuussa 2019. Toimeksiantaja määritteli, että kuvauksen tulee olla valmis vuoden 2019 loppuun mennessä. SSO:n keskitetyn työvuorosuunnittelutiimin jäsenet osallistui-
vat mallintamisprosessiin opinnäytetyön tekijän johdolla. Opinnäytetyön tekijä työskentelee päätoimisesti SSO:ssa työvuorosuunnittelutiimin vetäjänä. Tiimi käsitteli suunnitteluprosessia yhteensä viidessä tapaamisessa. Aikaa asian käsittelyyn varattiin etukäteen runsaasti. Syksyksi 2019 kalenteroitiin useita palaveriaikoja, mutta pian huomattiin, että aikaa ei tarvittu niin paljoa vaan prosessikuvauksen läpikäyminen sujui varsin nopeasti mallintamisen eri vaiheissa.

Varsinainen mallintamisprosessi aloitettiin elokuussa 2019 tutustumalla olemassa oleviin dokumentteihin. Näistä dokumenteista voidaan mainita tiiminvetäjän omat dokumentit vuosien varrelta sekä muut S-ryhmän aiheeseen liittyvät dokumentit. Nopeasti kuitenkin todettiin, että olemassa olevat dokumentit eivät vastaa SSO:n keskitetyn työvuorosuunnittelun prosessia, joten näiden aineistojen hyödyntäminen jäi vähäiseksi. Toisessa vaiheessa kirjattiin paperille työvuorosuunnitteluprosessi samanaikaisesti, kun suunnittelutyötä tehtiin. Paperilta vaiheet siirrettiin tietokoneelle. Tämän jälkeen prosessikaavio laadittiin käyttämällä PowerPoint -esitysgrafiikkaohjelmaa. Mallintamisessa käytettiin hyväksi menetelmää matalan tason prototyypistä, joka perustuu yksinkertaisen mallin esittelyyn tuotteesta. (Handlaamo 2020). Tässä tapauksessa tuote oli prosessikaavio, jota käytiin läpi työvuorosuunnittelutiimin kesken mallinnuksen eri vaiheissa. Lyhyissä keskusteluissa käsiteltiin työvuorosuunnitteluprosessin vaiheet ja vaihdettiin näkemyksiä prosessin kulusta. Muutokset prosessikuvaukseen tehtiin keskustelujen pohjalta heti. Mallintamisprosessin loppuvaiheessa konsultoitiin lisäksi yhden toimipaikan työvuorosuunnittelusta vastaavaa esimiestä. Konsultoinnin tarkoituksena oli tarkistaa tietojen paikkansa pitävyys esimiehen osalta prosessikuvauksessa.

Työ eteni vaiheittain kohti päämäärää, kuitenkin niin, että mallintamisprosessi sujui joustamalla tilanteen ja tarpeen mukaan. Toimeksiantajan määrittelemä aikataulu oli riittävä, mikä oli tärkeää, koska työ toteutettiin muiden töiden ohessa. On kuitenkin huomioitava,

että kyseessä oli nykyisen työvuorosuunnitteluprosessin mallintaminen, joten lähtökohta loi työlle selkeän alustan. Kokonaan uuden prosessin luominen olisi vaatinut huomattavasti enemmän pohjatyötä, keskusteluja, testausta sekä muutoksia mallinnuksen eri vaiheissa. Työn vaiheiden eteneminen on kuvattu alla olevassa taulukossa.

Taulukko 3. Työn vaiheet ja aikataulu.

AJANKOHTA	OSALLISET	TIEDONKERUUMENTELMÄ	DOKUMENTOINTITAPA	TOIMINTO
7.5.2019	prosessinomistaja + tiiminvetäjä	palaveri	muistio	toimeksianto, tavoitteet
8/2019	tiiminvetäjä	olemassa olevien dokumenttien läpikäynti		omat dokumentit
8-9/2019	työvuorosuunnittelutiimi	nykytilan kirjaaminen	piirtäminen paperille	prosessin vaiheiden kirjaaminen
29.9.2019	työvuorosuunnittelutiimi	palaveri	muistio	prosessin läpikäynti / 1. versio
10/2019	työvuorosuunnittelutiimi	2 x keskustelut	ei dokumentoitu	korjattu prosessikuvausta heti
29.10.2019	työvuorosuunnittelutiimi + prosessinomistaja	palaveri	muistio	prosessikuvauksen esittely omistajalle / toimeksiantajalle
5.11.2019	tiiminvetäjä+prosessinomistaja	"työtunti" -keskustelu ns. esimiesalais -keskustelu	muistiinpanot	palautte prosessikuvauksesta
5.11.2019	työvuorosuunnittelutiimi	keskustelu	ei dokumentoitu	saadun palautteen läpikäyminen / benchmarking rekrytointiprosessikuvakseen
11/2019	työvuorosuunnittelutiimi	keskustelu		prosessikuvauksen korjaaminen
4.12.2019	työvuorosuunnittelutiimi	keskustelu		prosessikuvauksen viimeistely
9.12.2019	tiiminvetäjä+Prisma Nummela johtaja	Teams-palaveri	muistiinpanot	prosessin esimiesnäkökulma
11.12.2019	tiiminvetäjä + prosessinomistaja	puhelinkeskustelu		valmiin prosessikuvauksen hyväksyminen
12.12.2019	työvuorosuunnittelu- ja HR-tiimi	palaveri	muistio	prosessikuvauksen esittely

Prosessikaavio esiteltiin prosessinomistajalle, joka toimi myös opinnäytetyön toimeksiantajana, lokakuussa 2019. Marraskuussa häneltä saadun palautteen perusteella prosessikuvaukseen tehtiin hänen esittämänsä muutokset. Muutospyyntö koskivat prosessikaavion ulkoasua. Palautteen perusteella prosessikaavio sai nykyisen muotonsa. Prosessinomistaja hyväksyi prosessikuvauksen joulukuussa 2019, jonka jälkeen se esiteltiin SSO:n henkilöstöpalveluiden kuukausipalaverissa. Prosessikuvaus liitettiin osaksi SSO:n esimiesten perehdytysmateriaalia.

6.2 Keskitetyn työvuorosuunnittelun prosessikuvaus

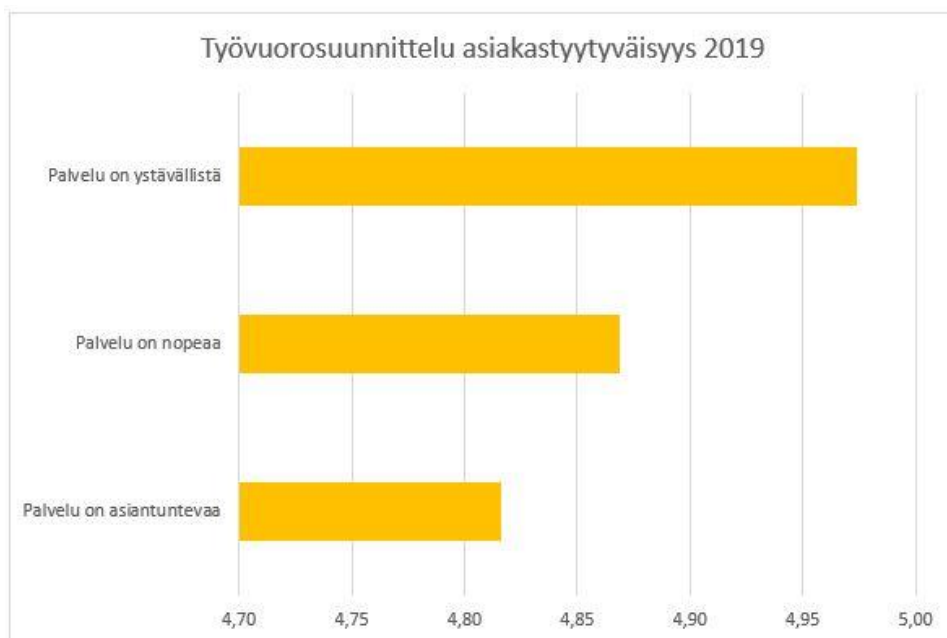
Mallintamisen tuotoksena syntyi SSO:n nykyisen keskitetyn työvuorosuunnittelun prosessikuvaus. Työvuorosuunnitteluprosessi kuvattiin vuokaaviona. Prosessikuvaus on yleistasonen kuvaus nykyisestä keskitetyn työvuorosuunnittelun prosessista. Kuvaus sisältää keskeiset tekemiset jokaisen prosessiin osallistuvan toimijan osalta. Prosessikaavio toimitettiin toimeksiantajalle sähköisesti PDF-muodossa. Kaavion lisäksi laadittiin sanallinen kuvaus, joka on liitteenä 1. Sanallinen kuvaus sisältää kaavion käsitteiden avauksen.

Kuvio 6. SSO keskitetty työvuorosuunnittelu prosessikaavio.

Kaaviossa toimijat jaettiin kolmeen ryhmään. Keskitetty työvuorosuunnittelu edustaa työvuorosuunnittelutiimiä, esimies toimipaikan tulosvastuullista esimiestä ja kolmantena toimijana on työvuorosuunnittelun kohde eli työntekijä. SSO:n keskitetyssä työvuorosuunnittelussa resurssisuunnittelija laatii työvuoroluettelon esimiehen antamien tietojen, kuten vakiovuorot, työntekijöiden osaamis- ja käytettävyyssiedot sekä muut suunnittelujaksolla huomioitavat asiat, perusteella. Työvuorosuunnittelu tehdään ELLI-järjestelmässä osin manuaalisesti ja osin järjestelmän automaattisuunnitteluominaisuuksia hyödyntämällä. Suunnittelun jälkeen toimipaikan esimies tarkistaa työvuoroluettelon ja tekee tarvittaessa muutokset sekä julkaisee työvuoroluettelon. Toimipaikan esimiehen tehtäviin kuuluu myös hoitaa äkillisten poissaolojen aiheuttamat järjestelyt sekä kirjata toteumat ELLI-järjestelmään. Vastuu työvuoroluettelosta on viime kädessä aina toimipaikan esimiehellä. SSO:ssa keskitetty työvuorosuunnittelu perustuu vahvasti työvuorosuunnittelutiimin ja toimipaikan esimiehen yhteistyöhön. Työvuorosuunnittelutiimillä on merkittävä rooli tukea esimiestä työvuorosuunnitteluun sekä henkilöstöresursointiin liittyvissä asioissa.

6.3 Keskitetyn työvuorosuunnittelumallin testaus

SSO:ssa nykyinen keskitetty työvuorosuunnittelumalli on otettu suoraan käyttöön ilman testausta. Keskitetyn työvuorosuunnittelumallin testaaminen on mahdotonta pienellä otannalla. Toisaalta voidaan todeta, että työvuorosuunnitteluprosessin testaus on jatkuvaa. Tässä opinnäytetyössä kuvatulla työvuorosuunnittelumallilla laaditaan työvuorosuunnitelmat kymmeneen toimipaikkoihin ja työvuoroluettelot noin tuhannelle työntekijälle jatkuvasti. Mikäli prosessi ei toimi, tulee siitä palaute välittömästi sekä työntekijöiltä että esimiehiltä. SSO:ssa tehdään lisäksi vuosittain sisäinen palvelunlaatumittaus esimiehille. Vuoden 2019 tutkimuksessa työvuorosuunnittelutiimi sai arvosanaksi 4,87 viiden ollessa maksimi.



Kuvio 7. Työvuorosuunnittelu asiakastytyväisyys (SSO).

Palvelun laatumittauksessa mitataan palvelun asiantuntevuutta, palvelun nopeutta/sovittujen aikataulujen noudattamista sekä palvelun ystävällisyyttä. Kyselyn perusteella voidaan todeta keskitetyn työvuorosuunnittelun asiakkaiden eli toimipaikkojen esimiesten olleen tyytyväisiä saamaansa palveluun.

6.4 Työn luotettavuuden arviointi

Työn luotettavuuden arviointi perustuu keskitetyn työvuorosuunnitteluprosessin käytettävyyteen. Tuotoksena syntynyt keskitetyn työvuorosuunnittelun prosessikuvaus kuvaa nykytilaa. Mikäli työvuorosuunnitteluprosessi ei olisi toimiva, sillä olisi suuri merkitys yrityksen päivittäisessä toiminnassa, johtamisessa sekä henkilöstön työtyytyväisyydessä. Nykytilan mallintamiseen osallistui kaikki SSO:n työvuorosuunnittelutiimin asiantuntijat, joten kuvaus sisältää kaikkien suunnittelua tekevien henkilöiden näkemykset keskitetyn työvuorosuunnittelun prosessista. Luotettavuuden arvioinnissa on kuitenkin huomioitava, että tällä hetkellä SSO:ssa ei ole käytössä mittareita, joiden perusteella työvuorosuunnitteluprosessia voitaisiin objektiivisesti mitata. Tuotoksena syntynyt prosessikuvaus ei myöskään sellaisenaan ole yleistettävissä vaan se kuvaa ainoastaan SSO:n keskitettyä työvuorosuunnitteluprosessia.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli mallintaa SSO:n nykyinen keskitetty työvuoro-suunnitteluprosessi. Yritykselle oli tärkeää, että työvuoro-suunnitteluun liittyvä ns. hiljainen tieto dokumentoitiin kirjalliseen muotoon. Tuotokseksi syntyi keskitetyn työvuoro-suunnittelun prosessikaavio, jota täydentää sanallinen kuvaus. Prosessikuvausta voidaan jatkossa hyödyntää suunniteltaessa kehittämistoimenpiteitä keskitetyn työvuoro-suunnittelun prosessiin. Lisäksi kuvaus toimii välineenä esimiesten perehdyttämisessä keskitettyyn työvuoro-suunnitteluun SSO:ssa. Mallinnuksen tuotoksena syntynyt prosessikuvaus kuvaa SSO:n keskitetyn työvuoro-suunnittelun nykytilaa, eikä se ole sellaisenaan sopiva käytettäväksi muissa organisaatioissa.

Opinnäytetyön perustana oli oma, yli 20-vuotinen, kokemukseni työvuoro-suunnittelun tekemisestä. Olen työskennellyt työvuoro-suunnittelun parissa sekä esimiestehtävissä että nykyisessä työssäni resurssisuunnittelijana ja työvuoro-suunnittelutiimin vetäjänä. Lisäksi vastuulleni on kuulunut uuden työvuoro-suunnittelujärjestelmän käyttöönotto ja työvuoro-suunnittelun keskittäminen SSO:ssa. Vahva kokemus työvuoro-suunnittelusta on käytännön työn kautta hankittua, samalla olemassa olevan tiedon dokumentointi on jäänyt kuitenkin tekemättä. Keskitetty työvuoro-suunnittelu sujuu käytännössä SSO:ssa hyvin, mutta minkään prosessin ei tulisi olla pelkästään hiljaisen tiedon varassa. Nykyisen työvuoro-suunnitteluprosessin kuvaaminen oli ollut mielessä jo pitkään, mutta vasta nyt opinnäytetyön myötä se vihdoinkin tuli tehdyksi.

Opinnäyteprosessi kokonaisuudessaan kesti lähemmäs 10 kuukautta aiheen valinnasta tuotoksen valmistumiseen. Aiheen määrittely vastamaan opinnäytetyölle asetettuja vaatimuksia vei paljon aikaa. Opinnäytetyö tehtiin omien töiden ohessa, mikä ajoittain viivästytti työn etenemistä. Käytännön yhdistäminen teoriaan vei lisäksi enemmän aikaa kuin olin alun perin ajatellut. Alkuvaiheessa valittu organisaatioteoreettinen viitekehys osoittautui lisäksi virheelliseksi valinnaksi. Toisaalta tämän polun tutkiminen kirkasti omia ajatuksia ja sitä kautta löytyi tämä nyt opinnäytetyössä valittu suunta ja teoreettinen viitekehys, joka käsittelee prosesseja ja niiden mallintamista. Toimeksiantajan määrittämä aikataulu salli, että asiaa oli mahdollisuus tutkia eri näkökulmista.

Mallintaminen prosessina yhdessä muun tiimin kanssa oli hyödyllinen kokemus. Mallintamisprosessi voitiin toteuttaa ketterästi ja tarvittavat muutokset tehdä kuvaukseen

välittömästi yhteisten keskustelujen perusteella. Tämä teki työskentelystä joustavaa ja nopeutti mallintamisen etenemistä.

Kaiken kaikkiaan mallintamisprosessi herätti ajatuksia sekä prosessien kuvaamisen tärkeydestä että jatkuvan parantamisen merkityksestä yrityksen toiminnassa. Voidaankin todeta myös keskitetyn työvuorosuunnittelun osalta, että sen tulisi olla jatkuvan kehittämisen kohteena. Työvuorosuunnitteluprosessin kehittämisehdotuksina voidaan mainita mittareiden luominen sekä prosessin parannussuunnitelman laatiminen.

Lopuksi voidaan todeta, että prosesseista löytyy aina kehitettävää ja opittavaa. Tämä myös tekee niistä mielenkiintoisia tutkittavia. Henkilökohtaiset tavoitteet opinnäytetyön suhteen täyttyivät ja jopa ylittyivät, sillä perehtyminen prosessien mallintamiseen oli alun hankaluuksien jälkeen todella antoisaa.

LÄHTEET

- Andersen, B. 2007. Business Process Improvement Toolbox. Second Edition. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Cillie-Schmidt, L. 2012. Workforce Planning Toolkit. Randburg, Republic of South Africa: Knowres Publishing 2012.
- Handlaamo. Viitattu 4.2.2020. <https://handlaamo.fi/top-5-kayttajakeskeisen-suunnittelun-menetelmat/>.
- Helsingin yliopisto. 2003-2005. Projektinhallinta – kevät 2006. Viitattu 5.2.2020. <http://www.ling.helsinki.fi/kit/2006k/clt310pro/yleista/maaritelma.shtml>.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Jyväskylän yliopisto. 2020. Mitä prosessit ovat? Viitattu 13.1.2020 <https://www.jyu.fi/laatus/ohjaus/prosessien-mallintaminen/mitaprosessitovat>.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laamanen, K. 2009. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 8., painos. Espoo: Redfina.
- Laine, M.; Bamberg, J. & Jokinen, P. & Laine, M. 2008. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino.
- Laine, P. 2018. Keskitetty työvuorosuunnittelu vapauttaa aikaa tuottavaan työhön. Visma. Viitattu 1.2.2019. <https://www.visma.fi/blog/keskitetty-tyovuorosuunnittelu-vapauttaa-aikaa-tuottavaan-tyohon/>.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Leppänen, A. 2000. Työprosessin mallintaminen tukemaan työn ja osaamisen kehittymistä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Luukkonen, I.; Mykkänen, J.; Itälä, T.; Savolainen, S. & Tamminen, M. 2012. Toiminnan ja prosessien mallintaminen – Tasot, näkökulmat ja esimerkit. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto ja Aalto-yliopisto. Viitattu 13.1.2020 <https://www.uef.fi/documents/677096/736588/SOLEA-Luukkonen-ym-Prosessien-ja-toiminnan-kuvaaminen.pdf/b8e58ae0-2e53-48d0-97ef-512ee74b526e>
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Martinsuo, M.; Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste 2. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 12.1.2020 [https://tutcris.tut.fi/portal/en/publications/prosessien-mallintaminen-osana-toiminnan-kehittamista\(0fcee334-b120-4b28-9433-c996a0d24657\).html](https://tutcris.tut.fi/portal/en/publications/prosessien-mallintaminen-osana-toiminnan-kehittamista(0fcee334-b120-4b28-9433-c996a0d24657).html).
- Saastamoinen, I. Prosessien mallintaminen. 2020. Joensuun yliopisto. Viitattu 7.3.2020 http://cs.joensuu.fi/tSoft/dokumentit/tSoft20021113_Prosessien_mallintaminen.pps.
- Savolainen, T.; Saaren-Seppälä, K. & Savolainen, S. 1997. Liiketoimintaprosessien luova virtaviivaistaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Sartjärvi, T. 2015. Työvuorosuunnittelun ohjauksen kehittäminen vähittäiskauppaketjussa – Työvuorosuunnitelman mittarit ja mittaaminen ohjauksen välineinä. Julkaisu 1324. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere: Juvenes Print TTY.

S-kanava 2019a. SSO:n tarina. Viitattu 25.2.2019. <https://www.s-kanava.fi/web/ssso/sson-tarina>.

S-kanava 2019b. SSO:n hallinto ja johto. Viitattu 25.1.2019. <https://www.s-kanava.fi/web/ssso/hallinto-ja-johto>.

SSO. Sisäisen palvelun laadun tutkimus 2019. Suur-Seudun Osuuskauppa SSO.

Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Helsinki: Hakapaino.

Tuurala, T. 2010. Laatuakatemia. Viitattu 18.2.2020 <http://www.kotiposti.net/tuurala/proses-sit.htm>.

Työaikalaki 605/1996. Annettu Helsingissä 9.8.1996. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605#L7P35>.

Työterveyslaitos. Työpiste-verkkolehti. 2.3.2016. Viitattu 20.1.2020 <https://www.ttl.fi/tyopiste/15-kysymysta-tyoaikojen-suunnittelusta/>.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.