

Työvoiman hallinnan kehittäminen

Laitoshuolto- ja puhdistuspalvelualalle toteutettu yrityscase

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Uudistava johtaminen

2020

Paula Kannisto

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kannisto, Paula	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2020
	Sivumäärä 89 + 7	
Työn nimi Työvoiman hallinnan kehittäminen Laitoshuolto- ja puhdistuspalvelualalle toteutettu yrityscase		
Tutkinto Tradenomi (YAMK), uudistava johtaminen		
Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio Yliopettaja, Liiketoiminta		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Toimitusjohtaja, Kohdeyritys		
Tiivistelmä <p>Työvoiman hallinnan kehittäminen sekä toiminnan tehostaminen ovat työvoimavaltaisille yrityksille tärkein keino menestyä yhä lisääntyvässä kilpailussa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millä tavoin työvoiman hallintaa voidaan kehittää kohdeyrityksessä.</p> <p>Tietoperustassa käsiteltiin työvoiman hallintaan liittyvää työajanhallintaa, muutosta, osaamista, tuottavuutta, tehokkuutta ja työhyvinvointia sekä niiden johtamista. Empiirisessä osuudessa kerrottiin tehdystä esitutkimuksesta ja työryhmätyöskentelystä sekä pohdittiin, millä tavalla työvoiman hallintaa voidaan kehittää ja mitä vaikutuksia kehittämisellä olisi työhyvinvointiin ja tehokkuuteen.</p> <p>Johtopäätöksenä voitiin todeta, että työvoiman hallinnan kehittämisellä oli mahdollista tuoda kohdeyritykselle hyötyjä sekä tuottavuuden, tehokkuuden että henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tehokkuus ja työtyytyväisyys eivät aina kohtaa, joten parhaimmat toimintatavat on löydettävä niiden välimaastosta pitäen kuitenkin mielessä se, että yritystoiminnan pitää olla taloudellisesti kannattavaa, jotta yrityksellä on mahdollisuus tarjota työntekijöilleen vakaat ja turvalliset tulevaisuudennäkymät.</p>		
Asiasanat työvuorosuunnittelu, muutos, tehokkuus, osaaminen, työhyvinvointi		

Abstract

Author(s) Kannisto, Paula	Type of Publication Master's thesis	Published Autumn 2020
	Number of Pages 89 + 7	
Title of Publication Development of workforce management A business case for plant maintenance and cleaning services		
Name of Degree Master of Business Administration, Innovative management		
Name, title and organization of the supervising teacher Principal Teacher, Business Administration		
Name, title and organization of the client Executive Director, The Target Company		
<p>Abstract</p> <p>Developing workforce management and streamlining operations are the most important way for labor-intensive companies to succeed in increasing competition. The purpose of the study was to find out how workforce management can be developed in the target company.</p> <p>The data base focused on working time management, change, skills, productivity, efficiency and well-being at work related to workforce management, as well as their management. The empirical section explained the preliminary research carried out and the group working and considered how labour management can be developed and what impact the development would have on well-being and efficiency at work.</p> <p>In conclusion, it was possible to bring benefits to the target company from the point of view of productivity, efficiency and employee well-being through the development of workforce management. Efficiency and job satisfaction do not always meet, so the best practices must be found between them, bearing in mind, however, that business needs to be economically viable in order for the company to be able to provide its employees with stable and safe prospects.</p>		
<p>Keywords</p> <p>self-scheduling, change, efficiency, competence, well-being at work</p>		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta.....	1
1.2	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	1
1.3	Kehittämishankkeen vaiheet.....	7
1.4	Tutkimuksen tavoitteet.....	8
2	Kehittämishankkeen tietoperusta.....	10
2.1	Työajanhallinta.....	10
2.2	Muutos ja muutosjohtaminen.....	19
2.3	Osaaminen ja osaamisen johtaminen.....	26
2.4	Tuottavuus/tehokkuus ja tuottavuuden/tehokkuuden johtaminen.....	34
2.5	Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen.....	41
3	Kehittämishankkeen esittely.....	51
3.1	Kehittämishankkeen alkutilanne.....	51
3.2	Työvoiman hallinnan nykytila.....	54
3.3	Työvoiman hallinnan tavoitetila.....	57
4	Kehittämishankkeen toteutus ja tulokset.....	60
4.1	Esikysely ja esikyselyn tulokset.....	60
4.2	Työryhmätyöskentely.....	66
4.3	Työryhmätyöskentelyn tulokset.....	72
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	77
5.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	77
5.2	Kehittämishankkeen arviointi.....	78
5.3	Tulosten hyödyntäminen ja kehittämissuhteet.....	82
5.4	Jatkokehittämiskohteet.....	87
	Lähteet.....	90

Liitteet

Liite 1. Työntekijöiden kyselylomake

Liite 2. Palveluohjaajien kyselylomake

Liite 3. Palveluesimien kyselylomake

1 Johdanto

1.1 Kehittämishankkeen tausta

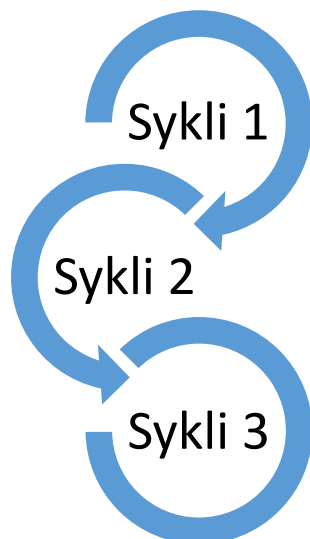
Tässä tutkimuksessa selvitetään, millä tavalla kehittämishankkeen kohdeyritys voi kehittää työvoiman hallintaa ja menestyä alati muuttavassa toimintaympäristössä. Toimintaympäristön jatkuvien muutosten myötä yritysten tulee kehittyä, jotta pysytään kilpailijoiden mukana (Pirinen 2014).

Kohdeyrityksellä oli tarve uudistaa ja kehittää työvoiman hallinnan prosesseja sekä toimintamalleja ja -tapoja. Kohdeyritys teki yhdessä järjestelmätoimittajan kanssa keväällä 2019 esiselvityksen, jossa tunnistettiin uusia toimintatapoja ja ratkaisuja, jotka auttavat henkilökuntaa jaksamaan työssään, vähentävät esimiehen työkuormaa, tuovat henkilöstökustannukset läpinäkyvästi esille sekä parantavat tuottavuutta (Ketola 2019, 1). Kesällä 2019 kohdeyrityksessä havaittiin, että heidän kehittämisprojektinsa sopisi hyvin korkeakouluopiskelijan kehittämishankkeeksi, joten yhteistyö aloitettiin elokuussa 2019.

1.2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Toimintatutkimuksen ydin on tuottaa tietoa ja kehittää toimintoja aidossa toimintaympäristössä käyttäen ongelmanratkaisun keinoja. Toimintatutkimuksessa toimitaan yhteisvastuullisesti ryhmässä, jolloin kehittäminen tapahtuu demokraattisesti, osallistumalla ja vaikuttamalla. Tutkimus- ja kehittämistapa perustuu siihen, että muutoksia saadaan parhaiten aikaan, kun muutokseen liittyvät henkilöt osallistuvat itse toimintansa kehittämiseen ja ongelmien ratkaisuun. Toimintatutkimuksen tarkoitus on vaikuttaa tutkimuskohteeseen, sen toimintaan tai ympäristöön niitä kehittäen. Toimintatutkimus ja toiminnan kehittäminen ovat jatkuvia prosesseja. (Koski & Kelo 2019.)

Kuviossa 1 kuvataan toimintatutkimuksen prosessia. Prosessi etenee monesti sykleissä, minkä takia sitä voidaan kuvata toiminnan ja reflektion sykleinä, joita ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektointi, arviointi ja uudelleen suunnittelu. Toimintatutkimuksen alussa määritellään tutkimusaihe, muodostetaan tutkimuskysymykset ja laaditaan tutkimussuunnitelma. Toiminnan aikana tehdään havainnointia ja reflektointia sekä arvioidaan tuloksia. Arvioinnista syntyy pohja uudelle kehittämissyklille, jonka jälkeen seuraavat syklit jatkuvat spiraalimaisesti. Eri vaihteet nivoutuvat toisiinsa niin, ettei niitä voida erottaa. Prosessi ei välttämättä pääty koskaan, sillä yhden ongelman ratkaiseminen voi tuoda esille uusia, aiemmin tunnistamattomia haasteita. (Wordpress 2020.)



KUVIO 1. Toimintatutkimuksen prosessi (mukaillen Wordpress 2020)

Myös Toikko & Rantanen (2009, 67) kuvaavat kehittämisprosessin syklistä etenemistä spiraalimallina, jossa kehittämistoiminnan tulokset asetetaan useaan kertaan arvioinnin kohteeksi kehittämisprosessin aikana, jolloin myös täsmennetään prosessin etenemistä. Kehittämistoiminnan tuloksellisuus voi olla kiinni siitä, kuinka monta kertaa syklejä ehditään kiertää kehittämisprosessin aikana.

Tutkimusmenetelmä koostuu tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja kerätään. Tarkkailussa aineistoa kerätään havainnoimalla, kyselyssä haastatteluilla tai kyselylomakkeilla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 183.) Tämän tutkimuksen valittu tutkimusstrategia oli laadullinen kehittämistutkimus. Kehittämistutkimuksessa kehitetään organisaation toimintamalleja tavoitteena aikaisempaa parempi, tehokkaampi tai muutoin kehittyneempi toiminta (LAMK, 2019). Laadullista tutkimusta käytetään esimerkiksi silloin, kun tutkittavaa ilmiötä ei tunneta. Laadullisen tutkimuksen tavoite on ilmiöiden kuvaaminen sekä niiden syvällinen ymmärtäminen ja tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä muuttuu tutkimuksen edetessä. (Kananen 2017, 34-36.)

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi kysely, haastattelu, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto. Menetelmiä voidaan käyttää rinnakkaisesti, vaihtoehtoisesti tai eri tavoilla yhdisteltyinä tutkimusongelman ja tutkimusresurssien mukaan. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt tietävät tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on paljon kokemusta asiasta. Laadullinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin, vaan sen tarkoitus

on kuvata jotain tapahtumaa tai ilmiötä, ymmärtää tiettyä toimintaa tai löytää teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin tapahtumalle tai ilmiölle. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä tutkimuksessa muodostettiin aluksi kohdeyrityksen työvoiman hallinnan kehittämistavoitteista kokonaismielikuva, jonka perusteella tehtiin esikyselyt eri henkilöstöryhmille. Esikyselyjen tarkoituksena oli kuulla henkilöstön mielipiteitä työvuorosuunnittelun nykytilasta, kehittämistavoitteista sekä suhtautumisesta tulevaan muutokseen. Kyselyn teko ja vastausten analysointi tukivat aiheen tarkempaa rajausta, sekä antoivat suunnan kirjallisuuden ja artikkelien etsimiseen teoreettisen tietoperustan rakentamiseksi.

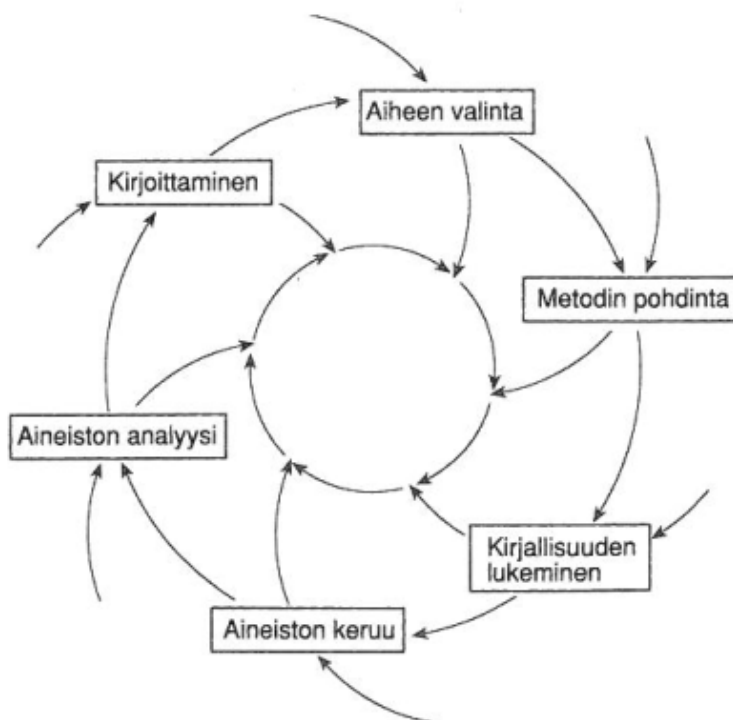
Kysely on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä. Survey-tutkimuksessa aineisto kerätään standardoidusti ja kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Kyselytutkimus säästää aikaa ja vaivannäköä, mutta heikkouksena voi olla pinnallinen aineisto ja teoreettisesti vaatimaton tutkimus. Monivalintakysymysten vastausten vertailu on helpompaa kuin avointen kysymysten, mutta avoimissa kysymyksissä vastaajalla on mahdollisuus kertoa todelliset mielipiteensä. (Hirsjärvi ym. 2008, 188-196.)

Tutkimuksen aloittaneen esikyselyn kysymyslomakkeella oli pakko vastata jokaiseen kysymykseen. Joidenkin kysymysten vastaus ohjasi vastaukseen liittyvään jatkokysymykseen. Muiden kuin esimiehen roolissa oleville työntekijöille kysymykset oli suunniteltu niin, että niihin oli helppo vastata myös matkapuhelimella. Kyselytutkimuksessa noudatettiin Hirsjärven ym. (2008, 197-198) kirjassaan esittämiä periaatteita, joihin kuuluvat esimerkiksi selvien ja tarkkojen kysymysten teko, kysymysten lyhyys, vastausvaihtoehtojen tarjoaminen, kysymysten määrän rajaaminen ja kysymysten looginen järjestys.

Haastattelussa saadaan selventäviä ja syventäviä vastauksia sekä voidaan tarvittaessa esittää lisäkysymyksiä. Haastattelu edellyttää huolellista suunnittelua. Haastattelun luotettavuutta voi heikentää se, että haastattelussa voidaan helposti antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia ja vaieta todellisista mielipiteistä. Haastattelu voidaan järjestää strukturoituna eli lomakehaastatteluna, teemahaastatteluna tai avoimena haastatteluna. Avoimessa haastattelussa haastattelija kyselee haastateltavan mielipiteitä ja käsityksiä sitä mukaa, kun ne tulevat aidosti esille keskustelun kuluessa. (Hirsjärvi ym. 2008, 200-206.) Teemahaastattelu on keskustelunomainen menetelmä, joka mahdollistaa tarkentavien ja syventävien kysymysten esittämisen saatujen vastausten pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastattelutilanne voi olla merkityksellinen myös haastateltavalle, kun tutkija on aidosti kiinnostunut hänestä ja hänen kokemuksistaan (Kananen 2017, 91). Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan haastattelun etuna on tiedon keräämisen lisäksi haastattelijan mahdollisuus toimia myös havainnoitsijana.

Havainnoinnilla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset niin, miten sanovat toimivansa. Kyselyn ja haastattelun avulla selvitetään, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Ne kertovat, miten tutkittavat havaitsevat ympärillä tapahtuvan, mutta ne eivät kerro, mitä todella tapahtuu. Osallistuvassa havainnoinnissa on tyypillistä, että tutkija osallistuu tutkittavien toimintaan heidän ehdoillaan. Tutkimus on yleensä kenttätutkimusta ja tutkija pyrkii pääsemään havainnoitavan ryhmän jäseneksi sekä jakamaan elämäkokemuksiaan ryhmän jäsenten kanssa. Tutkijan on tärkeä muistaa pitää erillään havainnot ja omat tulkinsa havainnoista. (Hirsjärvi ym. 2008, 207-212.) Mielenpitojen muodostamisen lykkäämisen tavoitteena on antaa mahdollisuus uudelle ajattelulle ilman ennalta päätettyjä totuuksia sekä antaa sillä tavalla tilaa uusille ja erilaisille mielenpitoille, kuten Heinonen, Klinberg & Pentti (2011, 42) toteavat. Tässä tutkimuksessa tehtiin työntekijöille sähköinen kysely ja yksi avoin henkilöhaastattelu, osallistuttiin johtoryhmän kokoukseen sekä havainnoitiin työvoiman hallinnan kehittämiseksi perustetun työryhmän toimintaa osallistumalla ryhmään sen jäsenenä.

Tutkimus ei aina etene suoraviivaisesti jonkun kaavion mukaan, vaan tutkija etenee tutkimuksessaan ajallisesti vaihtelevassa järjestyksessä. Tutkimus on vaihteellinen, syklinen, päättymätön prosessi, joka voidaan aloittaa melkein mistä kohdasta tahansa ja joka ohjaa harkitsemaan uudelleen jo tehtyjä valintoja. Tämä näkemys tutkimuksesta on tyypillistä erityisesti laadulliselle tutkimukselle sekä toimintatutkimukselle. Blaxter, Hughes & Tightin 1996 julkaisemassa teoksessa *How to Research* on kuvattu tutkimusprosessia tutkimusspiraalina. (Hirsjärvi ym. 2008, 14.) Kuviossa 2 esitetty tutkimusspiraali kuvaa hyvin nyt tehtyä tutkimusta, jossa jouduttiin vaihtamaan aiemmin tehtyjä valintoja ja joka tuntui päättymättömältä prosessilta, jota olisi voinut jatkaa yhä eteenpäin.



KUVIO 2. Tutkimusspiraali (Blaxter, Hughes & Tight 1996, Hirsjärvi ym. 2008, 14)

Tutkimusaiheen valinta ja tutkimuksen suunnittelu

Tutkimustyö on kiinnostavaa sen liittyessä luontevasti tutkijan jokapäiväiseen ajatteluun ja elämään (Hirsjärvi ym. 2008, 74). Kohdeyrityksen kehittämishankkeen kehittäminen kaipasi uutta näkökulmaa ja tutkimus hyödyttäisi myös tutkimuksen tekijää hänen omassa työssään. Aiheesta oli jo tietoa, jota haluttiin kehittää, joten käsitys tutkittavasta ilmiöstä oli muodostunut kokemuksen ja käytännön työn perusteella (Hirsjärvi ym. 2008, 73).

McNiff (2013, 90-91) ehdottaa, että tutkimusaihetta valitessa kannattaa miettiä, mikä tosielämän tapaus kiinnostaa tutkijaa. Tutkimuskohteen ei tarvitse olla ongelma, vaikkakin se usein on jotain ongelmallista, jonka selvittäminen kiinnostaa tutkijaa. Tutkimus alkaa tutkimuskysymyksillä ja päättyy tutkijan löytäessä vastaukset esittämiinsä kysymyksiinsä sekä ymmärtämällä asiat aiempaa paremmin, vaikkakin yhä jää lisää tutkittavaa.

Aihetta rajattaessa on tarkennettava itselleen, mitä haluaa tietää tai mitä haluaa osoittaa tutkittavalla aineistolla. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus edellyttää joustavuutta ongelmanasettelussa, mutta tutkimusongelman tulee silti olla rajattu ja selkeä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoite on ymmärtää tutkimuskohdetta. (Hirsjärvi ym. 2008, 81 ja 181.) Tämän kehittämishankkeen tutkimusaihe rajattiin koskemaan työvoiman hallintaa keskittyen muutokseen, osaamiseen, tuottavuuteen, tehokkuuteen ja työhyvinvointiin.

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa aihe rajataan erottelemalla tutkittavasta ilmiöstä se alue, josta ollaan varsinaisesti kiinnostuneita ja jota halutaan ymmärtää ja selittää (Hirsjärvi ym. 2008, 86).

Muutos herättää aina pelkoa ja odotuksia uutta kohtaan. Yksi tuleva muutos kohdeyrityksessä tulisi olemaan työntekijöiden osaamisen laajentaminen ja liikkuvuus eri työkohteissa, joten työntekijöiden suhtautuminen liikkuvuuteen oli tärkeää tietää muutosta suunniteltaessa. Kohdeyrityksen yhtenä tavoitteena oli työhyvinvoinnin kasvu, johon pyrittiin uusilla yhteisillä pelisäännöillä ja tasapuolisen kohtelun lisäämisellä. Muutostilanteessa on hyvä olla yhteinen visio, tiedottamisen tulee olla avointa ja henkilökuntaa tulee osallistaa ratkaisuvaihtoehtojen miettimiseen (Rauramo 2013, 13).

Tutkimusaineistoa voidaan analysoida selittämällä, jolloin voidaan käyttää tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa tai ymmärtämällä, jolloin käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Tutkijan tulee valita se analyysitapa, joka tuo parhaiten vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. (Hirsjärvi ym. 2008, 224-225.)

Tutkimuksen eettisyys

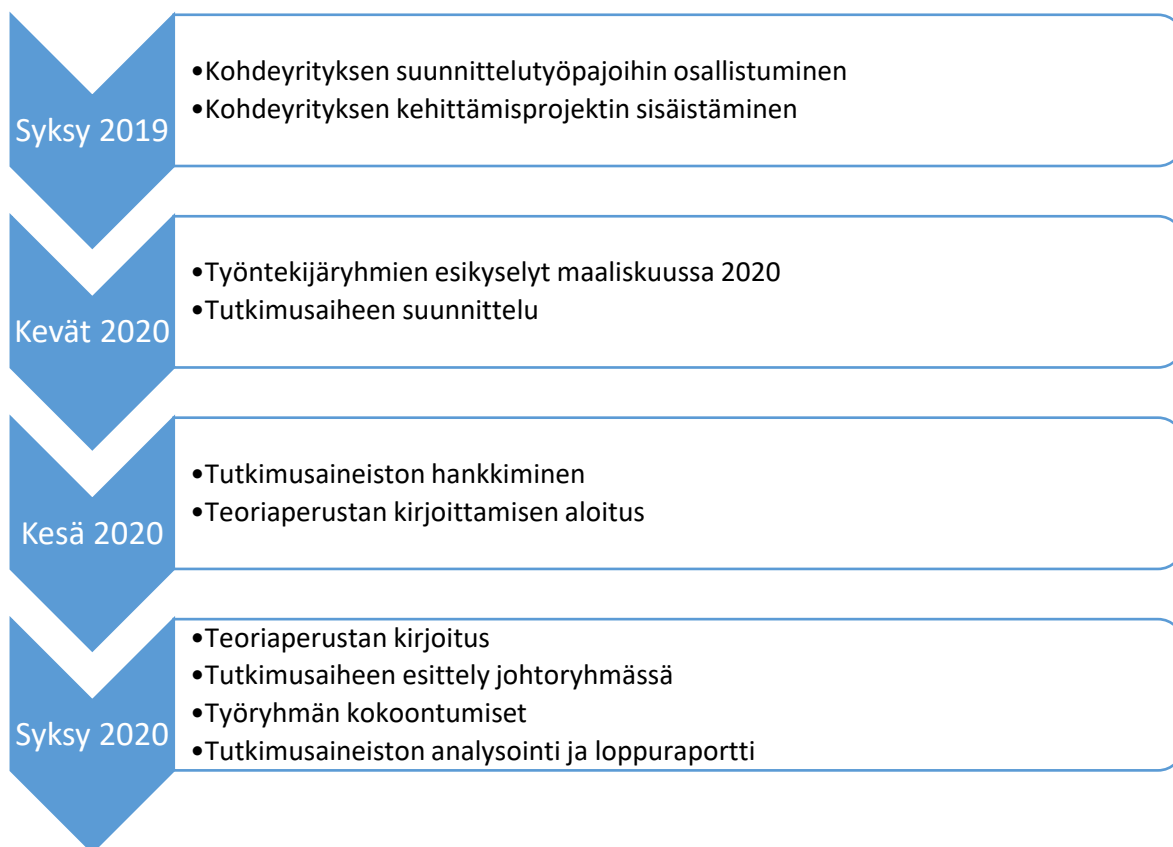
Tutkimuksen teossa tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, jotta tutkimus on eettisesti hyvä. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus, avoimuus tutkimuksen tuloksia julkaistaessa, muiden työn ja saavutusten kunnioitus sekä tieteellisen tiedon vaatimusten täyttäminen. (Hirsjärvi ym. 2008, 23-24.) Eettinen sitoutuneisuus ohjaa hyvää tutkimusta ja eettinen kestävyys tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Tutkijan on huolehdittava tutkimussuunnitelman laadukkuudesta, valitun tutkimusasetelman sopivuudesta ja hyvästä raportoinnista. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2012) ohjeistuksen mukaan tutkimusetiikka tarkoittaa eettisesti oikeiden ja vastuullisten toimintatapojen noudattamista ja edistämistä sekä tieteeseen kohdistuvien loukkausten ja epärehellisyiden tunnistamista sekä torjumista kaikilla tieteenaloilla. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Kohdeyrityksen työntekijät osallistuivat vapaaehtoisesti tutkimusta palvelemaan esikyselyyn, vaikka heillä oli ollut juuri hetkeä aikaisemmin laaja organisaatiosoinen työhyvinvointikysely. Esikysely toteutettiin anonymisti, mikä lisäsi rohkeutta vastata avoimiin kysymyksiin totuuden mukaisesti. Kohdeyrityksen johtoryhmän ja työryhmän jäsenet olivat avoimia käydyissä keskusteluissa.

1.3 Kehittämishankkeen vaiheet

Kehittämishanke alkoi elokuussa 2019 tutkimusta tekevän henkilön osallistuessa järjestelmätoimittajan kohdeyritykselle järjestämiin suunnittelutyöpajoihin, jotka auttoivat ymmärtämään kohdeyrityksen kehittämisprojektin eri vaiheita. Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että mahdollisesti ulkopuolelta oleva tutkija ei pyri jäämään ulkopuolisen tarkkailijan rooliin, vaan osallistuu toimintaan ja pyrkii kehittämään sitä omalla panoksellaan (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 40). Syksyllä 2019 toteutui tutkimuksen näkökulmasta kohdeyrityksen kehittämisprojektin sisäistämisvaihe ja alkuvuodesta 2020 tutkimuksen tekijän oman kehittämishankkeen kehittämisaspekti alkoi hahmottua. Tutkimuksen pohja-aineiston saamiseksi tehtiin maaliskuussa 2020 eri työntekijäryhmille Webropol-esikyselyt, joilla haluttiin kartoittaa työntekijäryhmien mielipiteitä ennen organisaatiossa tapahtuvia työvoiman hallinnan muutoksia. Kyselytutkimuksen etuna on, että sillä voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto saamalla mukaan paljon henkilöitä ja kysymällä monia asioita (Hirsjärvi 2008, 190).

Kohdeyritys siirtyi uuteen työvuorosuunnittelujärjestelmään maaliskuussa 2020. Uudet kyselyt henkilöstölle oli tarkoitus tehdä syyskuussa 2020, jonka jälkeen oli tarkoitus vertailla tuloksia ja työhyvinvoinnin kehitystä eri henkilöstöryhmillä. Kohdeyrityksessä tapahtui kuitenkin organisaatiomuutos syksyllä 2020, mikä vaikutti tutkimuksen tekemiseen. Toista kyselyä ei enää kannattanut tehdä, koska organisaatiossa oli tapahtunut isoja muutoksia, minkä vuoksi kyselyjen tuloksia ei voitu enää vertailla keskenään. Syksyllä 2020 perustettiin työvoiman hallinnan kehittämistä varten työryhmä, jonka kokoontumiset täsmensivät tutkimuksen teoriapohjaa sekä tutkimuskysymyksiä. Tutkimusaineiston analysointi ja loppuraportti tehtiin loppusyksystä 2020. Kuviossa 3 kuvataan kehittämishankkeen vaiheita sekä aikataulua.



KUVIO 3. Tutkimus- ja kehittämishankkeen vaiheet ja aikataulu

1.4 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen **tarkoituksena** on kehittää kohdeyrityksen tuottavuutta ja tehokkuutta parantamalla työvoiman hallintaa ja hallinnan prosesseja. Tutkimuksen **tavoitteena** on löytää keinoja kohdeyrityksen työvoiman hallinnan kehittämiseksi. Tutkimuksen **hyöty** kohdeyritykselle on toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun kehittäminen sekä uusien kehittämisajatuksien esittäminen työvoiman hallinnan parantamiseksi.

Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen tietoperusta

Tutkimuksellinen kehittämishanke vastaa tutkimuskysymyksiin, jotka syntyvät kohdeyrityksen työvoiman hallinnan kehittämisprojektin tavoitteista kuviossa 4 kuvatun tietoperustan pohjalta. Työvoiman hallinnan tietoperustaan kuuluvat työajanhallinta, muutos ja muutostojohtaminen, osaaminen ja osaamisen johtaminen, tuottavuus ja tehokkuus sekä niiden johtaminen sekä työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin sen johtaminen.



KUVIO 4. Tutkimuksen tavoite ja sitä tukeva tietoperusta

Tutkimuskysymykset ohjaavat kehittämishankkeen tekoa sen eri vaiheissa. Kehittämishankkeen päätutkimuskysymys:

- Miten kohdeyrityksen työvoiman hallintaa on mahdollista kehittää?

Päätutkimuskysymystä tukevat apukysymykset:

- Miten muutoshallinta tulee huomioida työvoiman hallinnan kehittämisessä?
- Miten kohdeyrityksessä voidaan parantaa tehokkuutta ja osaamista?
- Miten vaikutuksia kehittämisellä on työhyvinvointiin?

2 Kehittämishankkeen tietoperusta

2.1 Työajanhallinta

Suomen työaikalaki ja alakohtainen työehtosopimus määrittelevät työntekijän työaikaan koskevat säännöt. Työaikalaisissa määritellään säännöllisen työajan päivittäinen ja viikoittainen enimmäistyöaika, ylityö, työvuorojen väliset lepoajat ja työaikakirjanpitovelvoite. Työajan järjestelyssä voidaan sopia liukuvasta työajasta tai työajan tasoittumisesta tietyllä ajanjaksolla työaikalakia ja alalla sovellettavaa työehtosopimusta noudattaen. Säännöllisellä työajalla tarkoitetaan työntekijän vuorokautista ja viikoittaista työaika. (Työsuojelu 2020.)

Työvuoroluettelo on laadittava ja julkaistava ajoissa työehtosopimuksen määräyksiä noudattaen. Työvuoroluettelo on annettava kirjallisesti tiedoksi viimeistään viikkoa ennen työaikajakson alkamista. Erityisesti työpäivien ja työaikojen vaihdellessa työntekijän on tärkeää saada tietää etukäteen työvuoronsa, jotta hän pystyy suunnittelemaan vapaa-aikaansa. (Työsuojelu 2020.) Työntekijän julkaistua työvuoroa saa muuttaa vain painavasta syystä sopimalla asiasta työntekijän kanssa (AVAINTA 2020, 33 § 2 mom.).

Avaintyönantajat (AVAINTA) ry:n työehtosopimuksessa määritellään työaikaan liittyviä säännöksiä, jotka täydentävät työaikalakia. Taulukossa 1 kerrotaan tärkeimmistä työaikaan liittyvistä säännöksistä, jotka on erityisesti otettava huomioon työvuorosuunnittelussa. Yleistyöaika on lyhyissä, enintään 12 päivää kestävässä työsuhteissa 38 tuntia 15 minuuttia viikossa. Mikäli työsuhde kestää yli 12 päivää, yleistyöaika on keskimääräinen, jolloin esimerkiksi neljän viikon työaikajaksoissa työaika on 4 x 38 tuntia 15 minuuttia. Viikoittainen työaika voi vaihdella, mutta työaikajakson kokonaistuntimäärä on yhteensä 153 tuntia. Viikkoa pidemmän työaikajakson käyttö on perustelua käyttäen vain silloin, kun se on toiminnan kannalta tarpeen. Yleensä 2-4 viikon jakso on riittävä. Yleistyöajassa päivittäisen työvuoron pituus voi vaihdella 4-9 tunnin välillä, kun taas jaksotyössä työvuoro voi olla päivävuorossa 4-10 tuntia ja yövuorossa enintään 12 tuntia. Jaksotyön työaika käytetään samalla tavalla kuin keskimääräinen yleistyöaika, eli viikkojen työaika voi vaihdella, mutta työaikajakson työaika tasoittuu. Jaksotyötä käytetään yleensä ympärivuorokautisessa toiminnassa, kuten laitoksissa ja sairaaloissa. (AVAINTA 2020.)

TAULUKKO 1. Työaikaan liittyviä säännöksiä (mukaillen AVAINTA 2020)

Yleistyo- ja jaksotyöaika on 38 h 15 min viikossa tai keskimäärin kyseinen tuntimäärä työaikajaksossa.	46 § 1 mom.	Jaksotyössä työvuoron pituus on päivävuorossa enintään 10 h ja yövuorossa enintään 12 h.	29 § 3 mom.
Alle 4 h työvuoroja ei tule käyttää ilman perusteltua syytä.	29 § 2 mom.	Yleistyoajassa työvuoron pituus on enintään 9 h.	48 § 1 mom.
Työntekijän säännöllinen työaika sijoitetaan 5 työpäivälle viikossa ja työvuorot suunnitellaan niin, että työntekijälle pyritään antamaan 2 peräkkäistä vapaapäivää viikon aikana.	29 § 4 mom.	Työntekijä tulee saada kerran viikossa vähintään 35 h kestävä keskeytymätön lepoaika tai keskimäärin 35 h lepoaika 14 vuorokauden ajanjakson aikana. Lepoajan tulee kuitenkin olla vähintään 24 h viikossa.	30 § 1 mom.
Vuorokausilepo on vähintään 11 h, poikkeustapauksessa jaksotyössä vuorokausilepo voidaan lyhentää 9 tuntiin.	30 § 5 mom. työaikalaki 25 §	Vuorokautisen työajan ollessa yli 6 h, on annettava vähintään puolen tunnin lepoaika (ruokatauko), jota ei lueta työaikaan.	30 § 1 mom.
Työpäivän tai työvuoron yhtäjaksoisuutta pidetään tavoiteltavana käytäntönä.	29 § 2 mom.	Jaksotyössä tulee pyrkiä antamaan samassa työpisteessä työskenteleville työntekijöille sama määrä vapaapäiviä viikonloppuna tietyllä ajanjaksolla.	29 § soveltamisohje
Työvuoroluettelo on laadittava samaksi ajanjaksoksi kuin työajan tasoitumisjärjestelmä ja annettava tiedoksi kirjallisesti viimeistään viikkoa ennen työaikajakson alkamista.	33 § 1 mom., 33 § 2 mom.	Työntekijä on oikeutettu erilaisiin epämukavan työajan korvauksiin, mm. sunnuntai-, lauantai- ja aattokorvaus, ilta- ja yötyökorvaus, mikäli työn yleiset suorittamisedellytykset täyttyvät.	34-35 §
Työntekijä voi olla oikeutettu myös hätätyön, hälytysluontoisen työn ja varallaolon korvauksiin.	37 §	Työaikakorvaukset voidaan maksaa rahana tai antaa vapaana.	42 §

Työaikalain mukainen **työaikapankki** tarkoittaa koko henkilöstöä tai henkilöstöryhmää koskevaa järjestelmää, jolla työaikaa, ansaittuja vapaita tai vapaa-ajaksi muutettuja työaikakorvauksia voidaan säästää ja yhdistellä toisiinsa. Työaikapankki vaatii yhteisen sopimuksen, jossa määritellään työaikapankin säännöt. Työaikapankki auttaa työn ja vapaaajan yhteensovittamista, kun työntekijä pystyy säästämään työaikakorvauksistaan ajaksi muutettavaa vapaa-aikaa ja pitämään sitä vapaana sovitun mukaisesti. Työaikapankkiin liittyminen tulee olla vapaaehtoista ja siitä pitää voida halutessaan erota. Työaikapankista pidettävän vapaan ajankohdasta sovitaan esimiehen kanssa. (Työsuojelu 2020.)

Toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu

Monella alalla työvuorosuunnittelu on edelleen hyvin konservatiivista. Työvuorot alkavat ja päättyvät aina tiettyyn kellonaikaan, eikä oteta huomioon toiminnan todellisia tarpeita. Toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu perustuu siihen, että oikea osaaminen on käytössä oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Tietoa työn tarpeesta on yleensä saatavilla. Työyhteisön kanssa voidaan yhdessä miettiä, milloin työn tarve on suurinta ja milloin on rauhallisempaa. Työntekijöiden kuunteleminen ja osallistaminen ovat avaintekijöitä, jotka mahdollistavat kaikkia palvelevan toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun. (Sederholm & Salakari 2020.) Toimintalähtöisessä työvuorosuunnittelussa työn tarve ja työn osaamisvaatimus ohjaavat suunnittelua, jolloin henkilön osaamisella on merkitystä ja henkilöä voidaan palkita kannustavalla palkkauksella (Ketola 2019, 20).

Työvoiman hallinnan keskiössä tulee olla entistä vahvemmin asiakkaiden palvelujen tarve ja laadukas työ oikea-aikaisesti. Nykypäivänä suunnittelun apuna on paljon tietoa, joka mahdollistaa toiminnan tietoperustaisen johtamisen ja kehittämisen. Työvuorosuunnittelien toimivuuden kehittäminen vaatii jatkuvaa arviointia sekä työn kuormittavuuden ja tasapuolisuuden seuranta. (Siun sote 2019.) Työvuorosuunnittelu on saatava toimintalähtöisemmäksi, jottei osaamisen turvaaminen suhteessa henkilöstön toiveisiin jää toiselle sijalle (Bjerregård Madsen 2020). Toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu ei ole aina työntekijän näkökulmasta työhyvinvointia parantava asia. Johto voi kokea toimintalähtöisyyden parantavan työajan tehokkaampaa käyttöä ja työhyvinvointia, kun taas työntekijät voivat kokea uuden toimintamallin jaksamista vähentävänä ja elämää vaikeuttavana. (Rinta-Jouppi 2019.)

Johanna Bjerregård Madsen kertoi tammikuussa 2020 pidetyillä Tietojohtamisen valtakunnallisilla verkostopäivillä Siun sotessa käytössä olevasta tiedolla johtamisen mallista. Toimintalähtöiseen työvuorosuunnitteluun kuuluvat henkilöstövoimavarojen optimointi, osaamisen varmistaminen ja päivittäisjohtaminen. Päivittäisjohtamiseen kuuluvat henkilöstön liikuteltavuus, lainavuoromahdollisuus ja työvoiman käyttö. Sosiaali- ja terveystoimialalla

työvuorosuunnittelu tehdään usein 100 prosentin tilanteeseen ja henkilöstömäärä ei joustu suunnitteluvaiheessa alaspäin, vaikka käyttöaste olisi matala. Turvallisuuden tunne ja kokemus hallinnasta heikkenee, jos yksikin työntekijä suunnitellusta tai totutusta työvuorovahvuudesta puuttuu. Vuosilomasuunnittelu ajallisesti osaamistaso ja sijaistarve huomioiden on vaativaa. Henkilöstövoimavarojen pitäisi kohdistua optimaalisesti ja yhdenvertaisesti sekä asiakkaan että työntekijän näkökulmasta. Kun työvuorosuunnitteluun käytettävää pohjatietoa on olemassa ja tietoa hyödynnetään, puhutaan tiedolla johtamisesta, jonka välineitä esitetään kuviossa 5. (Bjerregård Madsen 2020.) Suurissa yksiköissä voidaan hyödyntää toisten yksiköiden työvoiman hetkellistä ylimäärää ja varsinkin silloin, kun työntekijöiden keskimääräisestä yllättävien poissaolojen määrästä on tietoa, se voidaan huomioida suunnitteluvaiheessa lisäämällä työvuoroon ylimääräisiä työntekijöitä oletetun poissaolomäärän verran (Kinnunen, Vähä-Pietilä, Martikainen & Klemetilä 2014, 26).



KUVIO 5. Tiedolla johtamisen välineitä (mukaillen Bjerregård Madsen 2020)

Toimintalähtöisyyden lisäksi työvuorosuunnittelussa tulee huomioida työntekijän terveyteen vaikuttavia asioita, joita ovat etenkin peräkkäisten yövuorojen määrä, työvuorojen kiertonopeus- ja suunta, työvuorojen pituus, liian aikaiset aamuvuorot, peräkkäisten työ- ja lepopäivien määrä sekä epäsäännöllinen työkierto. Työvuorosuunnittelussa tulee noudattaa työaikaergonomiaa, jolloin minimoidaan työntekijälle tulevia haittoja, kuten väsymystä ja univajetta. (Costa 2010, 112-123.) Ergonominen työvuorosuunnittelu tukee työstä

palautumista työpäivän ja työjakson jälkeen. Liian lyhyt lepoon ja palautumiseen jäävä aika heikentävät työntekijän terveyttä. Ergonomisen työvuorosuunnittelun tavoitteena on työntekijän toimintakyvyn, terveyden ja hyvinvoinnin tukeminen sekä työn ja levon sopiva vuorottelu. (Superliitto 2020.) Työaikaergonomian toteutuminen heikkenee usein suunnittelutilanteesta yllättävien poissaolojen, puutteellisen poissaoloihin varautumisen, vuorovaihtojen ja ylitöiden takia (Holmevaara 2019, 61).

Keskitetty työvuorosuunnittelu

Työvuorosuunnittelun keskittäminen ja automatisointi ovat tulevaisuutta osana henkilöstön joustavaa ja optimaalista käyttöä. Työvuorosuunnittelun keskittäminen tukee henkilöstön jaksamista ja työhyvinvointia. Keskitettyssä suunnittelussa voidaan huomioida järkevä vuosilomasuunnittelu, jolloin osaamis- ja sijaistarve voidaan suunnitella tasaisesti vuosilomien jakautuessa koko kaudelle. (Bjerregård Madsen 2020.) Keskitetty toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu auttaa tasaamaan työn kuormittavuutta tarkastelemalla henkilösijoituksia ja yksiköiden kuormitusta (Holmevaara 2019, 19). Työvuorosuunnittelun keskittämisellä saadaan selkeämpi kokonaiskuva eri yksiköiden toiminnasta. Keskitetty työvuorosuunnittelu tuottaa tasapuolisia työvuorolistoja ja toimintalähtöisyys huomioi, millaista osaamista ja kuinka paljon resursseja kussakin yksikössä tarvitaan. (Siun sote 2019.)

Usein yksiköiden esimiehet tekevät omien yksiköidensä työvuorosuunnitelmat, jolloin suunnittelijoita on useita ja suunnitteluun menee paljon aikaa. Työvuorosuunnittelussa otetaan paljon huomioon myös työntekijän henkilöperäisiä asioita ja suunnittelussa kohtaavat sekä työn tarve että työntekijöiden tarpeet. Keskitetty työvuorosuunnittelu pyrkii tasapuolisuuteen, luo näkyvyyden suurempaan resurssimäärään ja säästää aikaa. Keskitetyn työvuorosuunnittelun tavoite on henkilöstöressurssien, osaamisen ja oikea-aikaisuuden optimointi koko yrityksessä. (Holmevaara 2019, 19; Ketola 2019, 9-10.) Uudet osaamisenhallintajärjestelmät mahdollistavat esimiehen rutiinien automatisoinnin, jolloin työaika vapautuu muihin tehtäviin (Anteroinen 2014, 41).

Automaattisessa tai keskitettyssä työvuorosuunnittelussa henkilöstön toiveita ei voida huomioida samalla tavalla kuin aiemmin, mikä voi saada henkilöstön tuntemaan aiemmin toimineen työvuorosuunnittelun vaikeutuneen (Sederholm & Salakari 2020). Toimintalähtöiseen työvuorosuunnitteluun siirryttäessä suunnittelu siirtyy esimieheltä keskitettyyn suunnitteluun, jolloin suunnittelu tehdään työn tarve, ei työntekijä, edellä. Toiveiden esittämismäärän mahdollisuudet vähenevät, mutta toisaalta tasapuolisuus kasvaa. Myös liikkuvuus lisääntyy, kun työntekijöiden osaaminen voidaan hyödyntää siellä, missä resurssivajetta esiintyy. Työntekijöiden voi olla vaikea sitoutua harrastuksiin, koska toiveita voi esittää tietyn verran jaksoa kohden ja toiveiden toteutuminen on epävarmaa. (Rinta-Jouppi 2019.)

Yhteiset pelisäännöt, joissa huomioidaan yksilöiden ja yksiköiden erilaisuus sekä aiemmin hyviksi havaitut toimivat käytännöt, auttavat keskitetyn suunnittelun parempaan onnistumiseen (Holmevaara 2019, 56).

Keskitetty työvuorosuunnittelu vähentää työvuorosuunnitteluun käytettävää työaika ja vapauttaa esimiehen työaika päivittäisjohtamiseen sekä yksikkönsä kehittämiseen. Keskitetty työvuorosuunnittelu parantaa tasapuolisuutta, kun jokaisella on samat mahdollisuudet toiveiden toteutumiseen ja yksilölliset tekijät eivät määrää suunnittelua. Keskitetty työvuorosuunnittelu on kustannustehokasta. (Holmevaara 2019, 19; Ketola 2019, 6; Siun sote 2019.)

Optimointi

Optimoinnilla voidaan suunnitella kustannustehokkaat ja työntekijöiden työ- ja vapaapäivät huomioivat työvuorolistat, joissa on mahdollisuus toteuttaa avoimuutta sekä tasapuolisuutta (Ketola 2019, 2). Nurmen ym. (2015) artikkelissa kuvataan, miten työvoiman hallinta on tullut yhä tärkeämmäksi yrityksille. Työntekijöiden suorituskyky tulee optimoida sekä taloudellisen tehokkuuden, työtyytyväisyyden että asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. Hyvä työvuorosuunnittelu ja työvuorojen optimointi nähdään avaimena tehokkuuteen, työntekijä- ja asiakastyytyväisyyteen sekä muuttuvien tilanteiden ja osaamisten hallintaan. Työvuorosuunnittelun perustana ovat työaikalaki ja työehtosopimukset, työn ja työntekijöiden tarve, työntekijöiden perustiedot, kuten työajat, työntekijöiden osaaminen, toiveet ja poissaolot sekä työssä tarvittava osaaminen. Päivittäin tapahtuvat muutokset vaativat töiden uudelleen järjestelyä, johon optimointi tarjoaa mahdollisuuksia perustuen järjestelmän ennalta syötettyjen tietojen käyttöön. Hyvä työvuorosuunnittelu ja optimointi lisäävät työtyytyväisyyttä, tehokkuutta ja osaamisen sekä muuttuvien tilanteiden hallintaa.

CI Computational Intelligencen (2020) verkkosivuilla kerrotaan laskennallisesta älykkyydestä. CI:n teknologian ydin on CI PEAST -algoritmi, joka on kehittynyt kahdesta yrityksen perustajajäsenen väitöskirjasta. Algoritilla on ainutlaatuinen älykkyys tutkia ja löytää parhaita ratkaisuja. Todellinen tekoäly toimii älykkäästi ilman ihmisen hallintaa ja oppii toimimaan paremmin, mitä pidempiä ajoaikoja käytetään. Algoritmi löytää automaattisesti parhaat mahdolliset parametriarvot optimointiprosessin ohjaamiseksi ja parametrien arvot tarkistetaan toteutusvaiheessa. Algoritmi pystyy säätämään ja kalibroimaan itseään oman kokemuksensa perusteella, jolloin se oppii toimimaan entistä paremmin.

PEAST-algoritmi tarjoaa työnantajalle työajan käytön optimoinnin, työntekijälle toiveiden toteuttamisen optimoinnin sekä molemmille osaamisen käytön ja tasapuolisuuden optimoinnin. Optimoinnilla voidaan huomioida monia työvuorosuunnittelun haastavia asioita, joita esiintyy etenkin vuorotyössä. Optimoinnin avulla saadaan tehokkaammin

hyödynnettyjä työntekijöitä, tyytyväisempiä työntekijöitä, vähemmän sairauspoissaoloja ja vähemmän työvuorosuunnitteluun käytettyä aikaa. (CI 2014).

Myös Nurmi, Kyngäs & Kyngäs (2015) käsittelevät artikkelissaan PEAST-algoritmia, jolla on löydetty parhaita optimointiratkaisuja. Algoritmit tuottavat annetuista tiedoista parhaan tuloksen rajoitusten puitteissa. Samasta aineistosta voidaan ajaa eri parametreilla useita erilaisia työvuorosuunnitelmia, joista voidaan valita paras. Mikäli henkilökunnan taustatiedot ovat oikein, voidaan optimoinnin avulla saavuttaa taloudellista tehokkuutta sekä työtyytyväisyyttä. Isoja aineistoja kannattaa optimoida pienempinä yksikköinä, jonka jälkeen kaikki yksiköt yhdistetään yhteen.

Useat työvuorosuunnittelujärjestelmät tarjoavat tekoälyn hyödyntämistä optimoinnin avulla, jolloin käytössä olevat työntekijäresurssit voidaan optimoida työn tarpeen mukaan. Työnsuunnittelija voi määrittellä painotukset, joilla hän tekee optimoinnin. Työnsuunnittelija voi painottaa esimerkiksi kustannustehokkuutta, työntekijöiden toiveiden huomiointia tai peräkkäisten vapaapäivien määrää. Optimointi mahdollistaa helposti erilaisten vaihtoehtojen työvuorolistojen teon, koska optimointiparametreja voi säätää käsin ja valita esimerkiksi estettäviä tai vältettäviä työvuoroja tai painottaa työvuorojen tasapuolisuutta. (Metsälä & Pekkanen 2019.)

Kun yritys haluaa yhtenäistää työvuorosuunnittelua, tehdä työvuorosuunnittelusta läpinäkyvää, rikkoa työvuorosuunnittelun yksikkörajat, uudistaa toiveiden esittämistä ja toteuttamista, hallita osaamisia, luoda varahenkilökäytäntöjä ja muuttaa työvuororakenteita, optimointi tarjoaa siihen mahdollisuuksia. Kun halutaan yhdistää työkiertoon eli tehtävien säännölliseen vaihtumiseen työtehtävästä toiseen pohjautuvan työvuorosuunnittelun ja automaattisen työvuorosuunnittelun parhaat puolet, lisätä reilua, tasa-arvoa ja työhyvinvointia, optimoinnilla se on mahdollista. (CI 2014.) Kuviossa 6 kuvataan optimoinnin huomioimia asioita, kuten työajan ja lepoaikojen noudattamista, oikean osaamisen tärkeyttä, toiveiden huomioimista ja tasapuolisuutta.



KUVIO 6. Työvuorojen optimoinnin kokonaisuus (mukaillen Computational Intelligence 2014)

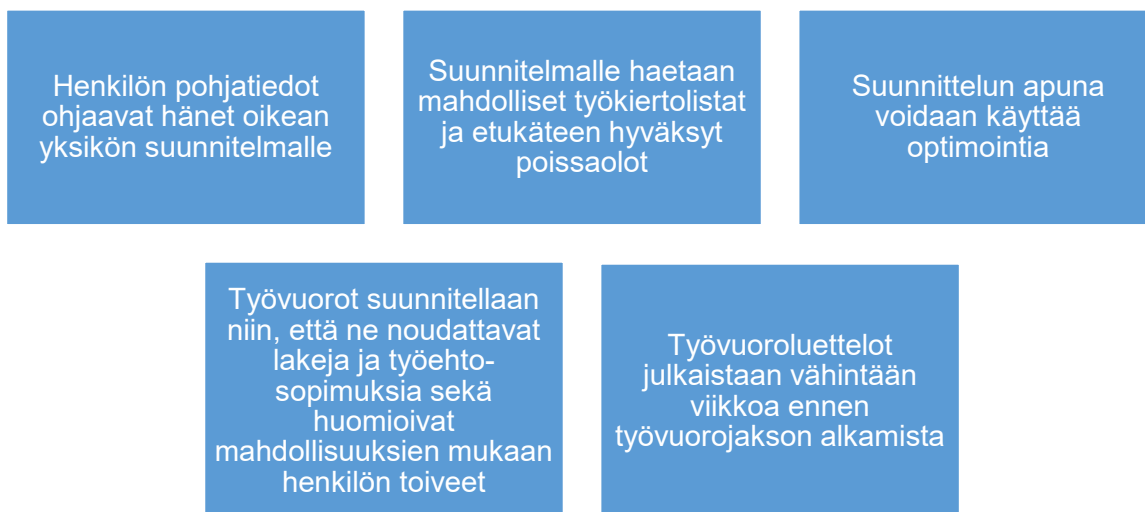
Monien kuntien kotihoidossa on käytössä optimointiohjelmiä, joissa voidaan määritellä työntekijän käyttämä kulkuneuvo. Kulkuneuvomäärittelyn avulla voidaan arvioida, kuinka kauan työntekijällä kestää siirtyä työkohteiden välillä. Mikäli siirtymäajat ovat muutamia minuutteja, niillä ei ole merkitystä, mutta siirtymäaikojen kasvaessa optimoinnilla saavutetaan etua. (Pakarinen 2014, 13-16.) Työvoiman aikataulutusta- ja reititysongelma tarkoittaa tilanteita, jolloin työntekijä liikkuu päivän aikana erilaisilla kulkuvälineillä, kuten kävellen tai autolla, useammassa eri työkohteessa. Työt on suoritettava tietyssä ajassa, mutta myös kulkeminen paikkojen välillä on aikataulutettava. Erityisesti matka-ajan ollessa palkallista, on matka-ajan lyhentäminen arvokasta. (Castillo-Salazar, Landa-Silva & Qu 2016.)

Lampela (2018) kertoo artikkelissaan VR:n veturinkuljettajien tekoälyn avulla suunniteltavista työvuoroluetteloista. Tekoälyn tarpeellisuus voidaan kyseenalaistaa, mikäli toivotunlaisia tuloksia ei heti saavuteta. Joskus järjestelmän kehitys saattaa vaatia uusia määrittelykierroksia asiakkaan kanssa, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. Se on hyväksyttävää, ja kehitystä kannattaa jatkaa havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi. Myös työntekijöiden näkemyksiä kannattaa kuunnella, millä tavalla työvuoroluetteloiden tasapuolisuutta voidaan parantaa. Tekoäly tarjoaa nopeammassa ajassa useita parempia ratkaisuvaihtoehtoja, kuin ihminen pystyy tekemään manuaalisesti suunnittelemalla. Tekoälypohjainen

optimointi tulee yleistymään työvoimaintensiivisillä aloilla vähentäen työvuorosuunnittelun työkuormaa.

Kohdeyrityksen työvuorosuunnittelujärjestelmä

Kohdeyrityksen valitsema työvuorosuunnittelujärjestelmä koostuu työvuorojen suunnittelusta, optimoinnista, työaikatoteumien hallinnasta, henkilöstön itsepalveluportaalista sekä palkkatekijöiden tulkinnasta työehtosopimusten mukaan. Työvuorosuunnittelun pääpiirteitä kuvataan kuviossa 7. Henkilön oikeat pohjatiedot varmistavat suunnittelun perustan ja suunnittelun apuna voidaan käyttää optimointia, joka varmistaa lakien ja työehtosopimusten noudattamisen. Suunnittelu päättyy valmiin työvuoroluettelon julkaisuun. (Ketola 2019, 12.)



KUVIO 7. Työvuorosuunnittelun pääpiirteet (mukaillen Ketola 2019, 12)

Työvuorosuunnittelujärjestelmän toiminnallisiin kuuluvat jaksosuunnittelu ja päivittäiset muutokset, työkiertojen, työntekijöiden ja osaamisten hallinta, poissaolojen ja toiveiden hallinta sekä työvuorolistojen julkaisu. Kehittynyt työvuorosuunnittelujärjestelmä auttaa suunnittelijaa noudattamaan lakeja ja työehtosopimuksia, varmistaa palkanmaksun oikeellisuuden, kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti sekä mahdollistaa optimoinnilla tehokkaat työvuorot. Kun suunnittelu ei perustu suunnittelijan päässä vaan järjestelmässä olevaan tietoon, onnistuu suunnittelijan poissaolon sijaistaminen myös varahenkilöiltä. Päivittäiset muutokset tehdään töiden järjestelyllä, jolloin työvuorajakson näkymä on reaaliaikainen ja työvuorossa olevat työntekijät ovat aina nähtävillä. Visuaalinen suunnittelunäkymä

helpottaa suunnittelua. Mikäli suunnitellaan työvuoroja, jotka eivät täytä annettuja normeja, kuten liian lyhyt lepoaika, työvuorosuunnitteluohjelma huomauttaa asiasta. Kun työvuorosuunnittelija on julkaissut seuraavan jakson työvuoroluettelot, esimies voi tarvittaessa, kuten esimerkiksi äkillisissä poissaolotilanteissa, muuttaa työntekijöiden sijoitusta töiden järjestelyssä. (Ketola 2019, 9-10.)

Työntekijä voi tarkastella itsepalveluportaalissa omia tietojaan, osaamistaan ja työvuorojaan sekä tehdä työvuoro- ja poissaolotoiveita ja seurata niiden tilaa. Työntekijälle itsepalveluportaali tarjoaa ajankohtaista tietoa ja myös päivittäiset muutokset ovat nähtävissä. Työntekijä kirjaa päivittäin toteutuneen työajan järjestelmään ja esimies hyväksyy kirjaukset suunnitellun aikataulun mukaisesti. Itsepalveluportaalia voi käyttää joko tietokoneella tai matkapuhelimella. (Kohdeyritys 2020a.)

2.2 Muutos ja muutosjohtaminen

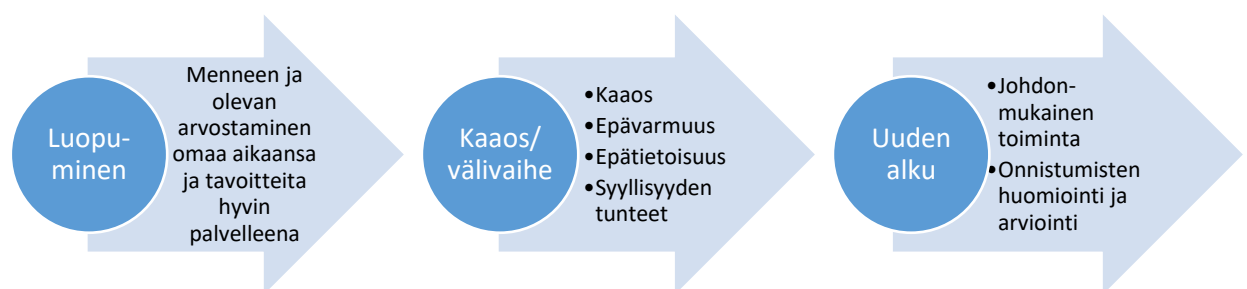
Työelämän muutostrendeihin kuuluvat esimerkiksi teknologian kehitys, kansainvälistyminen, ydinosaamiseen keskittyminen, palveluiden ulkoistaminen, yhteiskuntavastuun lisääntyminen, ympäri vuorokauden toimivaan tieto- ja palveluyhteiskuntaan siirtyminen sekä työsuhteiden monimuotoisuus. Työyhteisön ja yksilön haasteina ovat teknologian hyödyntäminen, monikulttuurisuus, vuorovaikutuskäytäntöjen uudistuminen, tiedolla johtaminen, informaatiotulva, muutos johtajuudessa, sitoutumisen vähentyminen sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen liittyvät haasteet ja mahdollisuudet. Työn fyysinen tai psyykinen kuormitus, ikääntyminen, yhteistoiminta ja turvallisuus asettavat haasteita työhyvinvoinnille. (Rauramo 2013, 6.)

Toimintaympäristön jatkuvat muutokset asettavat yritykselle paineita muuttua ja uudistua, ettei jäädä jälkeen kilpailijoista. Ulkoisesta ympäristöstä voi tulla pakottavia voimia muutokseen. Suunnitellusti toteutettu ja ennakoitu muutos on helpompaa, jos muutoksia osataan ennakoida sekä valmistella ihmisiä jo varhaisessa vaiheessa muutokseen. (Pirinen 2014.) Yrityksiltä vaaditaan jatkuvasti kehittymistä, jotta asiakkaat ovat tyytyväisiä (Manka 2011, 33).

Tulevaisuudessa tarvittavien taitojen ennustaminen on vaikeaa työelämän muuttuessa niin nopealla vauhdilla, että ennustukset voivat olla enintään suuntaa antavia. Ilmarisen teettämän Future Score -testin mukaan teknologian ja digitaalisuuden kehitys ei ole vapauttanut riittävästi aikaa keskittyä henkilöstöön, asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Organisaation toiminnan perustana nähtävä luottamus ei näy käytännön toiminnassa. Valtuuksia ja päätäntävaltaa ei ole siirretty riittävästi organisaatiossa alaspäin ja työn itseohjautuvuuteen ei panosteta riittävästi. Tiimityön tärkeyttä ei vielä ymmärretä, organisaatiokulttuuri ei

mahdollista itseohjautuvien tiimien muodostamista ja uusien työskentelymallien käyttöönotto on heikkoa. Tulevaisuudessa tiimityön tärkeys tulee lisääntymään ja organisaatiokulttuurin pitää oppia mahdollistamaan itseohjautuvien tiimien muodostumista. Yrityksissä on kuitenkin nähtävissä tahtoa tukea itseohjautuvaa työtä, huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista ja pitää luottamusta työskentelyn perustana. Tiimikulttuuri käsittää uskomukset ja ajattelumallit, jotka vaikuttavat siihen, mitä yksittäinen tiimin jäsen tekee tai jättää tekemättä. (Atsar 2017.) Tiimikulttuuri on näkymätön voima, mikä saa ihmiset toimimaan tiettyllä tavalla ja jonka muuttaminen on hankalaa tai jopa mahdotonta (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 31).

Muutoksen hallintaan kuuluvat sujuvat työjärjestelyt ja -prosessit, työn oikea ja tasapuolinen mitoitus, ajankäytön suunnittelu, toisista huolehtiminen, asiakaslähtöisyys, tiedotus ja positiivinen palaute. Työyhteisön erilaisuuden huomioiminen, yhteistä perustehtävää tukeva mutta moninaisuutta rakentava työskentely, yhteisten sääntöjen laatiminen ja noudattaminen tähtäävät yhdenvertaisuuden saavuttamiseen. Muutoksessa tarvitaan luottamusta, jonka rakentamisen peruselementtejä yhdenvertaisuus, hyvät esimies-alaisuhheet, toiminnan kehittäminen ja jatkuvuus, avoin viestintä ja vuorovaikutus, yhteiset toimintatavat ja niiden noudattaminen, ristiriitojen ja ongelmien ratkaisukyky, työn mielekkäisyys sekä vaikutusmahdollisuudet. (Rauramo 2013, 9-13.) Isoa tai merkittävää muutosta suunniteltaessa on tärkeää pohtia muutoksen vaikutusta ihmisten työhyvinvointiin ja huomioida kuviossa 8 kuvatut muutoksen kolme eri vaihetta; luopuminen, välivaihe ja uuden alku (Rauramo 2012, 95).



KUVIO 8. Muutoksen vaiheet (mukaillen Rauramo 2013, 13)

Organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa sekä säilyttää kilpailukykynsä alati muuttuvassa ympäristössä kehittämällä toimintaansa ja osaamistaan. Organisaation perustehtävä selkiytyy, osaaminen kehittyy ja työntekijöiden itseluottamus kasvaa onnistumisen myötä, kun muutos toteutetaan hyvin ja henkilökuntaa osallistetaan. Parhaimmillaan

muutosprosessi tukee työntekijän henkistä kasvua, jos hänellä on mahdollisuus itseilmaisuun, uuden oppimiseen ja omien kykyjen hyödyntämiseen. (Rauramo 2013, 3.) Kun työntekijät pääsevät osallistumaan muutokseen ja heidän mielipiteensä otetaan huomioon, he ovat sitoutuneempia ja yritys on myös saanut tärkeitä näkökulmia muutoksen toteuttamiseen. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja itsemääräämisoikeus ovat työntekijän tärkeimpiä motivaatiotekijöitä. (Pirinen 2014.)

Organisaation kehittäminen onnistuu, mikäli henkilöstö saadaan mahdollisimman laajasti mukaan kehittämiseen. Organisaatiossa tulee olla muutosagentteja, jotka ovat vahvasti sitoutuneet muutokseen sekä pystyvät omalla esimerkillään innostamaan ja rohkaisemaan muita kehittämistyössä. Ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen ovat välttämättömiä kehitysprojekteille, mikäli niiden halutaan onnistuvan ja siirtyvän uusiksi käytännöiksi. (Viitala & Jylhä 2019.)

Muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa se, miten mieluisa muutos on omalta kannalta. Jos oma työtilanne parantuu, myös ulkopuolelta tuleva muutos on helpompi hyväksyä. Myös töitä haittaavien ongelmien poistumisen toteuttava uudistus on tervetullut. Samaan aikaan sama muutos näyttäytyy toisen työntekijän näkökulmasta tervetulleena parannuksena, kun taas toisen työntekijän näkökulmasta uhkana ja huononnuksena omaan työtilanteeseensa. Työntekijöillä voi olla hyvin erilaiset näkökohdat muutokseen suhtautumisessa. (Kupias 2014, 192.)

Muutokseen valmistautuessa tulee pyrkiä ennakoimaan tulevan muutoksen laatu, aikataulu ja vaikutukset sekä suunnitella tukitoimet ja viestintä. Muutos on uhka, mutta yhdessä tehtävä muutos on mahdollisuus. Osallistava suunnittelu on tuloksellinen toimintatapa muutoksen hallinnassa sekä organisaatioiden että työolojen kehittämisessä. Projektiryhmiin on hyvä kuulua osallistujia eri organisaatiotasoilta sekä eri alojen asiantuntijoita ja luottamushenkilöitä. Osapuolten välinen luottamus on tärkeää. Luottamus tai sen poissaolo näkyvät työskentelyssä, toimintatavoissa ja työprosesseissa sekä heijastuvat myös asiakaspalvelun ja työn laatuun. Luottamus rakentuu yrityksen tulevaisuuden näkymien, toiminnan kehittämisen, työyhteisön ilmapiirin, vaikutusmahdollisuuksien ja oman osaamisen perustalle. (Rauramo 2012, 96-97.)

Janhonen & Pahkin (2018) kirjoittavat blogissaan Uudessa Seelannissa tehdystä organisaatioiden uudistumiskykykyydestä tehdystä tutkimuksesta, jossa on löydetty 3+1 tekijää, joiden avulla uudistumiskykyinen organisaatio voi löytää uusia toimintamahdollisuuksia, selvittää odottamattomista kriiseistä sekä menestyä alati muuttuvassa työelämässä. Työntekijöiden arvostaminen ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen, verkostojen

rakentaminen organisaation sisällä ja ulkona, jatkuvan oppimisen kulttuuri ja kaiken yhdistävä uudistumiskykyinen johtaminen mahdollistavat organisaation menestyksen.

Muutosprosessia tulee jälkikäteen tarkastella tutkivalla otteella ja ymmärtää, mistä lähdettiin, mihin päästiin sekä miten ja mitä muutosmatkalla opittiin (Pirinen 2014, Viitala & Jylhä 2019). Muutosprosessia tulee arvioida tekemällä alku- ja loppuanalyysi, vertailla kriittisesti tuloksia asetettuihin tavoitteisiin, tehdä kyselyitä ja haastatteluita omalle henkilöstölle ja sidosryhmille, tehdä itsearviointia esimerkiksi workshopeissa tai käyttää ulkopuolisen suorittamaa auditointia, etenkin, jos on käytetty ulkopuolista rahoitusta (Kauhanen 2018, 59).

Muutosvastarinta tarkoittaa muutoksen tai sen suunnittelun vastustamista ja kritisointia, mikä ilmenee yksilöiden sekä ryhmien käyttäytymisessä. Muutosvastarinnan taustalla on itsesuojeluvaisto, sillä ihminen suhtautuu luonnostaan varauksellisesti muutokseen. (Kauhanen 2018, 56.) Jos muutos ei etene halutulla tavalla tai se epäonnistuu, syyksi todetaan usein muutosvastarinta. Johto kokee usein työntekijätason syyllisenä muutoksen epäonnistumiseen, vaikka muutosvastarintaa esiintyy myös esimies- ja johtotasolla. Johtotaso voi kokea uhkaa saavutettujen etujen menettämisestä ja keskijohto oman asemansa menettämisestä, mikäli organisaatiota madalletaan. Työntekijät pääsevät yleensä vähiten mukaan suunnitteluun, vaikka osallistuminen vähentäisi muutokseen liittyviä pelkoja. Muutosvastarinnasta voi olla myös hyötyä, koska se voi johtaa muutostekijöiden kriittiseen tarkasteluun, jolloin esille voi tulla myös uusia, hyödyllisiä näkemyksiä. (Aarnikoivu 2008, 165-166; Viitala & Jylhä 2019.)

Ihmiset ovat toisaalta muutoksen aikaansaava voima, toisaalta muutoskyvyn pullonkaula. Muutosvastarinta voi ilmetä esimerkiksi välinpitämättömyytenä, voimakkaana kritisoinnina, informaation torjumisena, aggressiiona tai itsesuojeluna. Organisaatiomuutoksissa työntekijöiden työ ja asema muuttuvat, joten työntekijät vastustavat muutoksen vaikutuksia omaan työhönsä, työolosuhteisiin ja työyhteisöön. Muutoksen voidaan kokea olevan järkevä, mutta sen seurauksia ei välttämättä voida pitää toivottavina. (Viitala & Jylhä 2019.)

Muutokseen liittyvät asiat voidaan jakaa niihin, joihin henkilö voi vaikuttaa sekä niihin, mitkä ovat henkilöstä itsestään riippumattomia ja joihin henkilö ei voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Henkilön tulee keskittyä asioihin, joihin hän voi vaikuttaa sekä olla aktiivisesti mukana muutoksessa, osallistua ja kehittää itseään. Johdon tulee huolehtia jatkuvasta tiedottamisesta, perustella muutosta, antaa mahdollisuus kaikille mielipiteiden ilmaisuun, tarjota osallistumismahdollisuuksia, rakentaa luottamusta, uskaltaa tarttua rohkeasti ongelmiin ja sitoutua muutokseen. (Rauramo 2013, 14 ja 19-20.) Viitala & Jylhä (2019) käsittelevät kuviossa 9 muutosvastarinnan takana olevia tekijöitä, jotka tulee huomioida

muutosjohtamisessa. Osallistaminen, tiedottaminen, luottamuksen rakentaminen ja henkilöstön tukeminen auttavat muutosvastarinnan hallinnassa.



KUVIO 9. Muutosvastarinnan takana olevia tekijöitä (mukaillen Viitala & Jylhä 2019)

Kauhanen (2018, 57) nostaa muutosvastarinnassa esille myös vakauden kaipuun, pelon työyhteisön hajoamisesta, pelon työpaikan sijainnin muutoksesta, pelon arvovallan menettämisestä, näkemuserot muutoksen vaikutuksista ja lopputuloksista sekä sen, ettei muutoksen nähdä tuovan mitään etuja yksilölle, organisaatiolle tai asiakkaille. Muutostilanteiden tyypillisimpiä ongelmia ovat ihmisten turvattomuus ja pelkojen saama yliote, organisaation perustehtävän halvaantuminen tai vaikeutuminen, ihmisten luottamuksen järkkymisen aiheuttama pitkäaikainen vaikutus moraalisiin, epävarmuudesta johtuva kyvykkäiden avainhenkilöiden hakeutuminen muihin tehtäviin, organisaation imagon kärsiminen sekä henkilöstön uuteen organisaatiomalliin ja työtehtäviin sitoutumisen vaikeus. Muutosprojektit voivat lisätä työn psyykkistä kuormittavuutta ja työstressiä, vähentää työn tekemisen mielekkyyttä ja heikentää työhyvinvointia. (Kehusmaa 2011, 148-149.)

Tieto muutoksesta voi aiheuttaa ensireaktionakin ja epätoivon, jolloin työntekijän ajatukset pyörivät muutoksen ja oman tulevaisuuden pohdinnassa. Alkureaktion jälkeen työntekijä voi kieltää muutoksen mielessään ja miettiä, miksi muutosta tarvitaan, kun kaikki on hyvin. Työntekijä voi myös paeta muutosta ja eristäytyä organisaatiosta tai ottaa puolustavan tai jopa hyökkäävän roolin. Luottamus esimieheen sekä esimiehen avoin

vuorovaikutus ja viestintä auttavat työntekijää käsittelemään muutosta sekä hyväksymään sen. Katse siirtyy menneisyyden sijasta tulevaisuuteen ja tulevaisuuteen liittyviin positiivisiin asioihin. (Kupias 2014, 188; Pirinen 2014.)

Epävarmuus, keskeneräisyys, hallinnan ja kontrollin puute sekä rajalliset vaikutusmahdollisuudet pelottavat ja aiheuttavat huolta. Negatiiviset tunteet voivat ottaa vallan positiivisten tunteiden jäädessä taka-alalle. Työntekijän työssä suoriutumisen tunteeseen vaikuttaa työn hallinnan menettäminen, kun tulee uusia tavoitteita, vaaditaan uusien työtehtävien tai työskentelytapojen nopeaa oppimista ja yhä parempaa suoritusta. Muutoksen ristiriita syntyy siitä, kun työntekijä vertailee uutta ja vanhaa tapaa sekä arvioi muutoksen hyödyllisyyttä hänelle itselleen. Riittämättömyyden tunteminen tarvitsee esimieheltä tukea, myötäelämisen taitoa ja työntekijän kuulluksi tulemistä. (Pirinen 2014.)

Muutosjohtaminen on systemaattista toimintaa, jolla pyritään toteuttamaan tavoiteltu muutos (Viitala & Jylhä 2019). Esimiehen tulee pystyä arvioimaan työntekijän lähtökohdat ja asettaa heille yksilölliset muutostavoitteet. Esimiehen ja organisaation on saatava työntekijät vakuuttuneeksi siitä, että muutos on tarpeellinen yrityksen tulevaisuuden kannalta ja tuo mukanaan hyviä asioita. Muutosta voidaan tarkastella makronäkökulmasta, joka kertoo muutoksesta organisaatiotasolla tai mikronäkökulmasta, joka kuvaa muutosta yksittäisen henkilön näkökulmasta. Makrotasolla toteutettu muutos voi näyttäytyä eri tavalla mikrotasolla, kun tarkastelukulma on erilainen. (Weick & Quinn 1999, 362.)

Esimiehen tulee huolehtia suunnitelmien ja tavoitteiden realistisuudesta, antaa sanojensa ja tekojensa vastata toisiaan, tutustua työyhteisöön, olla läsnä arjessa, kuunnella ja tiedottaa, huolehtia perehdyttämisestä, olla oikeudenmukainen, antaa palautetta, tarttua ongelmiin ajoissa, tunnistaa rajansa, uskaltaa tehdä päätöksiä, jotka eivät aina miellytä kaikkia sekä olla valmis yhteistyöhön (Rauramo 2013, 11-13). Muutoksessa ei saa olla niin kiire, ettei ehditä kuunnella, miten työyhteisö kokee muutoksen ja näkee työssä onnistumiseen vaikuttavat asiat (Ponteva 2010, 17).

Tuottavuuden kehittämishankkeita käynnistettäessä johdon pitää pystyä vastaamaan henkilöstön kysymyksiin. Ensimmäisenä esiin nousevat kysymykset, miksi tuottavuutta pitää kehittää, mihin muutosta tarvitaan ja kannattaako muutokseen suhtautua positiivisesti vai yrittää torjua muutos. Sen jälkeen nousevat esille kysymykset, mitä muutos edellyttää työntekijältä, pitääkö oppia uutta tai siirtyä toisiin työtehtäviin, miten tulotaso muuttuu, pärjääkö työntekijä muutoksen jälkeen ja mitä sitten, jos ei pärjää. Esimiehen tulee säilyttää työntekijöiden luottamus muutoksen kaikissa vaiheissa ja tukea työntekijöitä muutoksessa. Muutosviestinnän tulee olla avointa ja monikanavaista, sillä hyvän viestinnän avulla henkilöstö motivoituu paremmin ja pystyy hyviin työsuorituksiin. (Kauhanen 2018, 49-55.)

Muutoksen ymmärtämisen tärkein edellytys on muutoksen selittäminen ja oikeuttaminen. On pystyttävä selittämään, miksi vanha toimintatapa tai näkemys ei ollut oikea tai hyvä ja mitä uudella toimintatavalla saavutetaan (Rauramo 2012, 96). Muutoksen välttämättömyys ja sen mukana tulevat hyödyt on voitava perustella henkilökunnalle, jotta voidaan poistaa muutokseen liittyvää epävarmuutta sekä luoda muutosta tukeva ilmapiiri. Tällöin muutoksen omaksuminen on helpompaa, motivaatio uusien toimintamallien käyttöön kasvaa ja muutos saadaan jalkautettua sekä juurrutettua uusiksi toimintatavoiksi. Vanhoihin tapoihin palaamista ei sallita. Muutoshallinnassa tiedottamisen oikea ajankohta on tärkeää, jotta tiedottamista ei koeta jälkikäteen tulevana toteamisena, vaan henkilökunnalla on oikea mahdollisuus vaikuttaa asioihin ennen niiden tapahtumista. (Ketola 2019, 9.) Työntekijät arvostavat reiluuutta ja sitä, että heille kerrotaan myös keskeneräisiä heidän työhönsä vaikuttavia asioita (Ponteva 2010, 93).

John Kotter (1995) kuvaa muutosjohtamisen kahdeksanvaiheisena prosessina, jonka johtaja saa vietyä alaistensa avulla läpi hoitamalla kunkin vaiheen mahdollisimman hyvin. Kuvion 10 mukaan prosessin vaiheet rakentuvat aikajärjestyksessä, mutta niihin liittyviä haasteita ja tehtäviä tehdään rinnakkain ja liikkuen tarpeen mukaan niiden välillä. (Viitala & Jylhä 2019.)



KUVIO 10. Muutosjohtamisen prosessi (mukaillen John Kotter 1995, Viitala & Jylhä 2019)

Muutosprosessiin kuuluvat muutoksen tarpeen havainnoiminen, kyseenalaistaminen, uusien ratkaisujen etsintä, uuden toimintamallin valinta ja käytäntöön vienti sekä uuden toimintamallin vakiintuminen. Tutkimusten mukaan muutoksessa tavoitellut tulokset saavutetaan vain noin joka kolmannessa muutosprosessissa. Usein tavoitteita saavutetaan osittain, mutta toisaalta voidaan saavuttaa myös jotain, mitä ei tavoiteltu. (Viitala & Jylhä 2019.)

Mikäli joku päättää toisille tarpeellisista muutoksesta kuulematta asianosaisia, tapahtuu tyypillinen muutosprosessiin liittyvä virhe. Avoin keskustelu ja kyseenalaistaminen voivat tuoda esille uusia näkökulmia ja ideoita sekä auttaa muutoksen toteuttamisen sitoutumiseen. Muutosprosessien onnistumistekijöitä ovat osaamisen vahvistaminen, läpinäkyvä viestintä sekä henkilöstön osallistaminen. Henkilöstön epävarmuutta muutostilanteissa voidaan vähentää viestintää tehostamalla, viestimällä avoimesti, panostamalla luottamuksen rakentamiseen, kohtelemalla henkilöstöä oikeudenmukaisesti sekä valmentamalla henkilöstöä epävarmuuden kanssa selviämiseen tarjoamalla heille esimiehen tukea. (Viitala & Jylhä 2019.) Henkilöstön mukaan ottaminen muutoksen toteutukseen luo positiivisen kierteen, joka parantaa merkittävästi tuottavuutta ja työssä jaksamista (Kesti 2014, 84).

2.3 Osaaminen ja osaamisen johtaminen

Osaaminen voidaan määritellä erityiseksi tiedoksi tai taidoksi, joka tulee esille ja jota sovelletaan käytäntöön eri tilanteissa tarkoituksenmukaisilla tavoilla. Työssä osaaminen tarkoittaa työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Osaaminen kasvaa hankkimalla työtehtävissä tarvittavia tietoja koulutuksen kautta. Taidot kehittyvät työtä tehdessä, toteuttamalla asioita käytännössä. Kokemus karttuu niin työssä kuin muissakin tilanteissa mukana olemalla. Kontaktit ja erilaiset verkostot lisäävät oman alan ja omien työtehtävien osaamista. (Virtainlahti 2009, 23-25.)

Yksilön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Osaaminen on taitoa viedä tieto käytäntöön ja soveltaa sitä. Osaaminen vaatii oikeaa asennetta ja hyvää motivaatiota. Monesti syvällinen osaaminen vaatii myös pitkää kokemusta. Osaaminen liittyy myös kontaktiverkkoihin, sillä mitä laajempi kontaktiverkko on, sitä laajempaa voi olla myös osaaminen. (Sydänmaanlakka 2009, 64.) Motivaation syntymiseen ja ylläpitoon tarvitaan kokemus siitä, että jokin tavoiteltava ja opittava asia on itselleen mieluinen tai hyödyllinen (Kupias 2014, 112).

Yksittäisen työntekijän näkökulmasta olennaista osaamisessa on kyky yhdistää työhön liittyvät tiedot ja taidot hyödyllisellä tavalla. Hyödyllistä osaamista ovat esimerkiksi

ryhmätyöskentelytaidot, joustavuus ja muutoksiin sopeutuvuus, omien tietojen ja taitojen monipuolinen ja luova käyttö, kyky priorisoida työtehtäviään, oman toiminnan osaamisen arviointi sekä oppimaan oppiminen. Osaamisen soveltaminen käytäntöön on tärkeintä. (Kupias ym. 2014, 50-51.) Osaamisen käytettävyyteen vaikuttavat tekninen ja teoreettinen osaaminen, kokemus, oma persoona ja ammattitaidon hyödyntäminen. Osaaminen siirtyy muiden työyhteisön jäsenten hyödynnettäväksi, kun työyhteisössä kertyy yhteistä kokemusta, kokemusten jakamista sekä keskustelua. (Liimatainen 2018, 28.) Sekä yksilön että organisaation oppimisen ydin on oppia ratkaisemaan esille tulevia ongelmia uusissa tilanteissa (Zuberg-Skerritt 2002, 122). Osaamisen hallinnassa korostuvat sosiaalinen vuorovaikutus, joustavuus, epävarmuuden sietäminen ja muutoshalukkuus (Virtainlahti 2009, 26).

Kaikki työ on asiantuntijatyötä, jonka keskiössä ovat itsetuntemus ja yhteistyökyky, jotka mahdollistavat jatkuvan oppimisen. Asiantuntijuus omassa työssä kehittyy kiinnostuksen, aktiivisuuden ja vuorovaikutuksen avulla. Osaamisen jatkuvasta päivittämisestä sekä halusta ja kyvystä siirtyä uusiin työtehtäviin on tullut merkittävä työllistymisen edellytys. Työpaikka lisää omaa kilpailukykyään tarjoamalla aktiivisesti henkilöstölleen mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen sekä osaamisen kasvattamiseen. (Nikkilä 2016.) Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee tietää, mikä on hänen oma perustehtävänsä ja mitä hänen pitää tehtävässään saavuttaa (Manka 2011, 83). Erilaisten aliarvostettujen ammattiryhmien tulee edustaa ylpeänä omaa osaamistaan ja tietämystään, vaikka yleinen keskustelu voikin leimata ja aliarvostaa tiettyjä ammattialoja (Virtainlahti 2009, 83).

Tiimin osaaminen voi olla parhaimmillaan paljon enemmän kuin henkilöiden yksittäinen osaaminen. Tiimityö voi tuottaa ajatuksia sekä toimintamalleja, joita yksin toimiessa ei kyettäisi tuottamaan. (Tuomi & Sumkin 2012, 51; Kupias 2014, 54.) Tiimin osaaminen voi näkyä tavassa tehdä yhteistyötä eli yhdistää useamman henkilön osaaminen. Tiimin on mahdollista hyötyä useamman henkilön mielipiteestä ja osaamisesta. Hyöty voidaan myös menettää, mikäli monenlaiset mielipiteet ja ajatukset eivät tule kuulluiksi. (Kupias ym. 2014, 54.) Tiimityö lisää vastuullisuutta, itsenäisyyttä, aloitteellisuutta ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin (Manka 2011, 84).

Hiljaisen tiedon hyödyntäminen edellyttää luottamusta ja säännöllistä vuorovaikutusta tiimissä. Hiljaisen tiedon jakamisen edellytyksiä voidaan lisätä kehittämällä työyhteisöä niin, että sekä tiimissä että tiimien välillä on tilaisuuksia yhteiseen vuorovaikutukseen ja työn kehittämiseen. Tiimi- ja työyhteisökulttuuri säätelevät sitä, kuinka paljon muita opetetaan tai muilta opitaan. (Kupias 2014, 97-99.)

Tiimin muodostaminen ja käynnistys ovat tiimin toimivuuden kannalta kriittisiä hetkiä, jolloin toiminta ja vuorovaikutus tiimissä muodostuvat. Tiimillä on mahdollisuus menestyä, mikäli alusta alkaen saadaan aikaan innostavaa yhteistä ajattelua ja tekemistä. Tiimin muotoutuessa jokainen tiimin jäsen yrittää löytää itselleen sopivan paikan tiimissä. Tiimin jäsenet voivat olla varovaisia eivätkä välttämättä koe työyhteisön päämääriä omikseen. He yrittävät saada vihjeitä, millaisen käyttäytymisen avulla tiimissä saa hyväksyntää ja millainen käyttäytyminen puolestaan aiheuttaa paheksuntaa. Tiimin perustamisvaihe vaatii esimieheltä päämäärähakuista toimintaa. (Juuti 2013, 223.) Esimies vaikuttaa toiminnallaan tiimin tavoitteiden saavuttamiseen, tiimin toimivuuteen ja tiimin henkilöstön kykyyn kantaa vastuu yhteisestä toiminnasta (Kapanen 2018, 40).

Tiimin osaamiskartoituksesta on hyötyä koko tiimille, tiimin jäsenille ja esimiehelle. Tiimin osaamiskartoitus tulee tehdä yhdessä tiimin kanssa, jolloin voidaan hyödyntää tiimiläisten osaamista kartoituksen tekemisessä. Yhdessä tekemisessä on tärkeää koko tiimin osallistaminen ja aktivointi. Tiimin jäsenten tulee olla tietoisia oman työnsä tulevaisuuden näkymistä ja haasteista. Tiimin osaamiskartoitus auttaa tiimiä kirkastamaan yhteistä suuntaa, kehittää tiimin sisäistä keskustelu- ja yhdessä tekemisen kulttuuria, auttaa oivaltamaan omia vahvuuksia ja kehittämistarpeita sekä antaa kokonaiskuvan tiimin osaamisen tilanteesta ja kehittämistarpeista. (Kupias 2014, 75-76.)

Osaamisen kehittämislä tulee olla selkeät tavoitteet, jotta osaamisen kehittäminen näkyy toiminnan tehostumisena, laadun kehittymisenä ja yrityksen menestymisen ja kannattavuuden paranemisena (Viitala 2014). Jokaisen organisaation jäsenen tulee tehtävänsään pyrkiä kohti yhteistä päämäärää ja ymmärtää oman tehtävän merkitys kokonaisuudessa. Organisaation toiminta-ajatuksen ymmärtäminen lisää luottamusta organisaatioon, koska organisaation tarkoitus pysyy yleensä muuttumattomana organisaation muutoksesta huolimatta. (Virtainlahti 2009, 62.) Strategiaan perustuva kehittäminen lähtee siitä, että työn tekemisen arjessa tulee kehittyä tulevaisuudessa tarvittava osaaminen (Tuomi & Sumkin 2012, 30).

Uuden oppiminen on ihmisen perustarve. Kaikilla on tarve oppia uusia asioita sekä kasvattaa osaamistaan. Ihmisten erilaisuus luo johtamiselle haasteen. Jokaisen pitää saada kehittyä omaan tahtiinsa parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Organisaation oppiminen on kyky liittää yksilöiden oppiminen yhteiseksi osaamiseksi yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamistarpeet muuttuvat koko ajan, joten ratkaisuna on tarjota työntekijälle perusosaamistaso ja puitteet, joissa hän voi itse oivaltaa uudet osaamistarpeensa ja innostua niiden hankkimisesta. (Martela & Jarenko 2014, 43-44.) Luottamus esimiehen ja

alaisen välillä mahdollistaa syvän, pysyvän ja rohkean oppimisen sekä epämukavuusalueelle menemisen (Kupias ym. 2014, 44).

Organisaatioiden muuttuvassa maailmassa on tärkeää kehittää osaamistaan ja ylläpitää omaa markkina-arvoaan. Esimiehen on osattava ennustaa tulevaa ja ohjata alaistensa osaamisen kehittämistä oikeaan, organisaatiolle tärkeään suuntaan. (Ponteva 2010, 19.) Organisaation osaaminen ei välttämättä kehity yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehittymisen kautta, vaan osaaminen kehittyy vasta, kun osaaminen on jaettu ja muuttunut ryhmän toiminnan kautta yhteiseksi osaamiseksi. Ryhmälle on asetettava tavoitteet, joita kohti pyritään yhteisen osaamisen kehittämisessä osana arjen työtä. (Tuomi & Sumkin, 2012, 31.) Yksittäisen työntekijän kohdalla päätavoitteena pitää olla nykyisessä työssä menestyminen, joka palvelee yksilön urakehitystä parhaiten (Kupias ym. 2014, 58).

Lehtosen (2002) mukaan tiimin osaamisen kehittämiseen tarvitaan yhteistä käsitystä tavoitteista ja päämääristä, yhteisiä toimintamalleja, hyväksytyjä vuorovaikutustapoja ja ryhmätyökäyttäytymistä, yhteisestä tieto-osaamispohjaa, tiimin jäsenten erityistaitoja ja työnjakoa sekä keskinäistä luottamusta. Tiimin pelisääntöjen ja tavoitteiden tulee tukea oppimista ja kehittymistä. Tiimiä kehittäessään esimiehen on nähtävä kokonaisuus ja vahvistettava sitä, mikä on yhteistä eikä yksilöllistä. (Kupias 2014, 153-155 ja 165.) Tiimissä tapahtuu myös mallioppimista ja aloittelija saa tukea osaamiselleen kokeneiden osaajien joukossa (Viitala 2019).

Osaamisen kehittämisen ja osaamisen jakamisen keinoja työssä oppimalla ovat esimerkiksi tiimityö, työkierto, sijaistaminen ja kehitysryhmiin osallistuminen. Osaamisen ylläpitäminen ja lisääminen on mahdollista jo pelkästään työssä olemalla. Kehittämispäivät, tiedotustilaisuudet, kokoukset ja työpajat ovat hyviä oppimistilaisuuksia. Oppimismahdollisuuksia syntyy luonnollisesti myös autettaessa työkaveria hieman erilaisessa työtehtävässä sekä sijaisuuksissa. Esimiehellä on avainasema mahdollistaa työssä oppimista työnjaon, yhteisen kehittämisen ja tiedon jakamisen käytännöissä. (Kaartinen 2011, 24-26.)

Työssä oppimisen keinoja ovat muun muassa tekemällä oppiminen, kokemuksesta oppiminen, käytännön arviointi, avoimuus, ideoiden jakaminen, yhteistyö, synergia ja oppimalla oppiminen (Zuberg-Skerritt 2002, 114 ja 122). Pesosen (2015) artikkelissa todetaan, että työssä oppimisen osuus on noin 80-90 prosenttia henkilöstön kehittämisen keinoista. Johdon pitäisi pystyä mahdollistamaan konkreettista ja kustannustehokasta täsmällistä oppia juuri kunkin henkilön omaan työtehtävään. On tärkeää arvostaa työssä oppimista ja ottaa se osaksi aktiivista osaamisen johtamista. Työkierto, työnvaihto ja parimentorointi lisäävät myös toisen työn arvostusta ja ymmärrystä.

Toimintaoppiminen yhdistää teoriaa käytännön toimintaan, jolloin oppiminen tapahtuu tekemisen kautta. Kyseenalaistaminen, ymmärtäminen ja asioiden vertailu auttavat oivaltaamaan uusia asioita sekä löytämään parhaat toimintamallit. Toimintaoppimisessa yhdistyvät rationaalisuus, intuitio ja toisilta saadut neuvot. Toimintaoppimisen tavoitteena on ratkoa ongelmia kysymyksen kautta ja selventää asiat oppijalle hänen ymmärtämäänsä muotoon. Perinteisessä oppimisessä opetellaan ensin teoria ja viedään se sitten käytäntöön, kun taas toimintaoppimisessä molemmat vaiheet tapahtuvat yhtä aikaa. Toimintaoppiminen lisää työyhteisön vuorovaikutusta. (Virtainlahti 2009, 233-234.) Valtaosa oppimisesta tapahtuu arjessa töitä tehdessä erilaisten työssä saatujen kokemusten kautta. Jotta kokemuksista opittaisiin, tarvitaan kokemusten tarkastelua ja pohdintaa, mitä asiasta opittiin ja miten kannattaa jatkossa toimia. (Kupias ym. 2014, 96.)

Nonakan & Konnon (1998) kehittämän kuviossa 11 esitetyn SECI-mallin lähtökohtana on ajatus, että organisaation oppiminen riippuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja siitä, miten ihmiset antavat omaa osaamistaan muille sekä vastaanottavat sitä toisiltaan. Oppimisen lähtökohtana on hiljainen tieto, jonka varassa on iso osa organisaation osaamisesta. Johtamisen ja järjestelmien tehtävänä on tukea osaamisen hankintaa, kehittämistä, tallentamista, hyödyntämistä, jakamista ja siirtämistä. Kokemusoppiminen ja yhteinen tekeminen siirtävät osaamista vuorovaikutuksen kautta. Tiimeissä luodaan yhteisiä toimintamalleja ja vaihdetaan kokemuksia, jonka jälkeen tieto siirtyy toimintasäännöiksi ja muiksi näkyviksi toimintaohjeiksi. Oppiminen on jatkuva spiraali, jossa uutta tietoa syntyy koko ajan. (Viitala 2014.)



KUVIO 11. Tiedon luomisen prosessin SECI-malli (mukaillen Nonaka & Konno 1998)

Näkyvää tietoa voidaan kuvata eksplisiittisenä tietoisena tai täsmällisenä tietona, artikulointuna tietona tai julkisena tietona. Muodollinen ja systemaattinen näkyvä tieto voidaan ilmaista sanoin, numeroin tai erilaisten kaavioiden avulla. Näkyvää tietoa voidaan helposti välittää eteenpäin joko sähköisessä muodossa tai perinteisesti paperimuodossa. Hiljainen tieto on abstraktimpaa tietoa sisältäen henkilökohtaisia näkemyksiä, käsityksiä, aavistuksia ja intuitiota. Hiljaiseen tietoon sisältyy hiljaisen tiedon omistajan kokemuksia, arvoja, ideoita ja tuntemuksia, jotka ovat syvällä yksilössä. Tiimiin tai ryhmään liittyvä hiljainen sosiaalinen tieto koostuu tiedosta, kuinka ryhmä toimii yhdessä, kuinka päätökset tehdään ja kuinka kommunikointi toimii. (Virtainlahti 2009, 43 ja 149.)

Erityisesti suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle monissa organisaatioissa ollaan huolissaan, miten vuosien ja vuosikymmenten aikana kertynyt osaaminen ja tieto saadaan siirrettyä jäljelle jääville työntekijöille. Organisaatiot ovat oivaltaneet, että uuden tiedon luonti auttaa pärjäämään kilpailussa sekä varmistamaan myös tulevaisuuden toiminnan. Hiljaista tietoa voidaan pyrkiä tuomaan näkyväksi tai jakamaan hiljaisena eteenpäin. Hiljaisen tiedon jakaminen näkyväksi mahdollistaa tiedon jakamisen laajemmalle joukolle, vaikka koko organisaatiolle. Parhaassa tilanteessa hiljaista tietoa voidaan oppia sekä hiljaisesti että näkyvään muotoon muutetun tietämyksen kautta. (Virtainlahti 2009, 15-17.)

Arkityössä työ tehdään usein niin kuin se on ennenkin tehty, eikä pohdita, miten työn voi tehdä paremmin tai tehokkaammin. **Poisoppiminen** on siirtymistä vanhoista tavoista, vanhentuneista käytännöistä tai rutiineista uusiin tapoihin. Poisoppiminen on tietoista toimintaa, jossa entisille toimintamalleille kehitetään paremmat korvaavat toimintatavat. Poisoppimisen avulla saadaan mahdollisuus uuden osaamisen kehittämiseksi ja hyödyntämiselle. (Tuomi & Sumkin 2012, 47-48; Pirinen 2014.)

Työntekijä voi alisuoriutua, mikäli hänellä ei ole mahdollisuutta käyttää taitojaan ja osaamistaan. Alisuoriutuminen voi johtua siitä, että työntekijä ei osaa yhdistää osaamistaan työhönsä, ei luota omaan osaamiseensa, ei ole halukas käyttämään osaamistaan, tehtävässä ei ole mahdollisuuksia käyttää osaamistaan, työyhteisön muut jäsenet eivät tue työntekijää käyttämään osaamistaan tai työyhteisön työvälineet tai muut resurssit ovat puutteelliset. Alisuoriutuminen voi liittyä väärinkäsityksiin, toiminnan esteisiin sekä osaamisen tai motivaation puuttumiseen. Esimiehen tulee puuttua alisuoriutumisen syihin ja tukea työntekijää kehityksessä. (Kupias ym. 2014, 51-52 ja 208.)

Kehittämätön yritys taantuu, koska ympärillä oleva toimintaympäristö kehittyy ja ympäristön muut organisaatiot kehittävät toimintaansa. Vakaassa tilanteessa oleva yritys voi pärjätä tällä hetkellä osaamis pääomallaan, mutta jo vuoden kuluttua yrityksen työntekijöiden

osaaminen voi olla vajaata. Organisaation ja esimiehen on tärkeää havaita ympäristön heikkoja signaaleja tai kyetä ennakoimaan muutoksia. (Kupias ym. 2014, 16.)

Osaamisen johtaminen perustuu Peter Sengen (1990) organisaation oppimisen teoriaan, jonka perusajatuksen mukaan yhden henkilön oppiminen ei takaa koko organisaation oppimista, mutta vain oppivien henkilöiden avulla koko organisaatio voi oppia. Sengen mukaan oppiva organisaatio rakentuu viidestä peruselementistä, joita ovat yhteisen vision luominen ja tiimioppiminen, henkilökohtainen kasvu, mielen mallit sekä systeemiajattelu. Menestyvän organisaation ydin on strategiaan perustuva osaamisen johtaminen. (Tuomi & Sumkin 2012, 13-14.) Sengen mukaan kokonaisvaltainen systeeminen ajattelu tarkoittaa sitä, että kaikki tapahtumat liittyvät toisiinsa. Jokainen tapahtuma vaikuttaa myös kokonaisuuteen ja kokonaisuus on vuorovaikutteisesti suhteessa yksityiskohtiin. Johdon tulee huomioida organisaation onnistuneen kehittymisen vaatimat pitkäaikaiset oppimisprosessit ja keskittyä niihin. (Juuti 2013, 166.)

Osaamisen johtaminen tarkoittaa organisaation ydinosaamisen ja muun tarvittavan osaamisen määrittelyä organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista lähtien. Osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaation on mahdollista suoriutua tehtävistään sekä jatkuvasti kehittää suoritustaan. (Sydänmaanlakka 2009, 62.) Osaamista johtamalla esimies kartoittaa tarvittavat osaamistarpeet ja johtaa työntekijöiden oppimista, jotta organisaation yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa (Martela & Jarenko 2014, 43-44). Esimiestyö on parhaimmillaan arkista osaamisen johtamista, ja osaamisen ja työn johtaminen yhteisen osaamisen yhdistämistä ja vahvistamista (Tuomi & Sumkin 2012, 33). Myös esimies tarvitsee tukea esimiestyön ja oman osaamisen vahvistamiseen, jotta hän voi osaltaan tukeaan alaisiaan. Esimiehen oma osaaminen rakentuu oman osaamiseen, kokemukseen, kouluttautumiseen ja oppimiseen kokeneemman esimiehen tuella. (Kapanen 2018, 38-39.)

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on määritellä osaaminen, jonka avulla yrityksen menestys on saavutettu ja voidaan saavuttaa tulevaisuudessa. Siihen osaamisen panostetaan ja siitä ei tingitä missään olosuhteissa. Asiakkaan kokema arvo sekä yrityksen arvo ovat tietyn ydinosaamisen varassa. Ydinosaaminen antaa asiakkaalle kokemuksen lisäarvosta, joka erottuu kilpailijoilta saatavasta lisäarvosta. (Viitala 2014.) Osaamisen johtaminen kartoittaa yhteisen tavoitteen edellyttämät osaamistarpeet ja johtaa työntekijöiden oppimista parhaalla tavalla (Martela & Jarenko 2014, 43-44).

Juuti (2013, 169) toteaa, että osaamisen johtamisen keskeinen ongelma on löytää ydinosaamisalueita ja keskittyä niiden kehittämiseen. Organisaation on löydettävä menestyksensä kannalta tärkeimmät alueet, joissa henkilöstön osaaminen, organisaation käyttämä

tekniikka ja järjestelmät sekä prosessit liittyvät toisiinsa. Ydinosaamisalueiden tunnistamisen jälkeen tulee tunnistaa kaikki äänellinen ja äänetön tieto, joka organisaation jäsenillä on kyseisillä alueilla. Parhaita käytäntöjä tulee etsiä ja jakaa ne kaikille. Ydinosaamisalueilla tulee jatkuvasti kehittää uudenlaista toimintaa, tuotteita ja palveluita.

Englanninkielinen termi **knowledge management** voidaan kääntää osaamisen tai tiedon johtamiseksi. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan käytännössä laajempaa lähestymistapaa, kun taas tiedon johtaminen keskittyy enemmän tiedon luomiseen, varastointiin ja käyttämiseen. Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus, johtamisen järjestelmä, jonka varassa sekä ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. Osaamisen johtaminen vahvistaa yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä. Käytännössä osaamisen johtamisella käsitetään usein osaamiskartoitusten tekeminen, osaamisten arviointi ja koulutustoiminta, vaikka ne ovat vain osa osaamisen johtamisen sisällöstä. (Virtainlahti 2009, 67-68.)

Osaamisen johtamiseen kuuluvat tietyin väliajoin tehdyt **osaamiskartoitukset**, jossa tunnistetaan ja arvioidaan osaamisia, verrataan niitä tulevaisuuden tarpeisiin ja sovitaan osaamisen kehittämisestä. Osaamiskartoitus auttaa yritystä selvittämään, millaista osaamista työntekijöillä ja kuinka se on hyödynnettävissä yrityksen strategian tavoitteiden mukaisesti. (Virtainlahti 2009, 91; Pirinen 2014; Liimatainen 2018, 28.) Osaamiskartoituksessa selvitetään ensin nykyinen sekä tulevaisuudessa tarvittava osaaminen, jonka jälkeen voidaan laatia osaamiskartta, jossa kuvataan tarvittava osaaminen eri osaamisaloilla. Osaamiskartan avulla voidaan luoda jokaiselle työntekijälle oman osaamisen tavoiteprofiili sekä arvioida nykyosaamista. (Kupias ym. 2014, 70.) Osaamisvajeella tarkoitetaan nykyisen osaamisen ja tulevaisuuden osaamisen välistä eroa. Kun osaamisvaje tunnistetaan, voidaan suunnitella työntekijöiden osaamisen kehittämistä. (Pirinen 2014.) Osaamiskartoituksessa voidaan sortua myös kartoittamaan henkilöstön osaamista liian yksityiskohtaisella tavalla, jolloin organisaatio voi hukkua syntyvän tiedon tulvaan (Juuti 2013, 169).

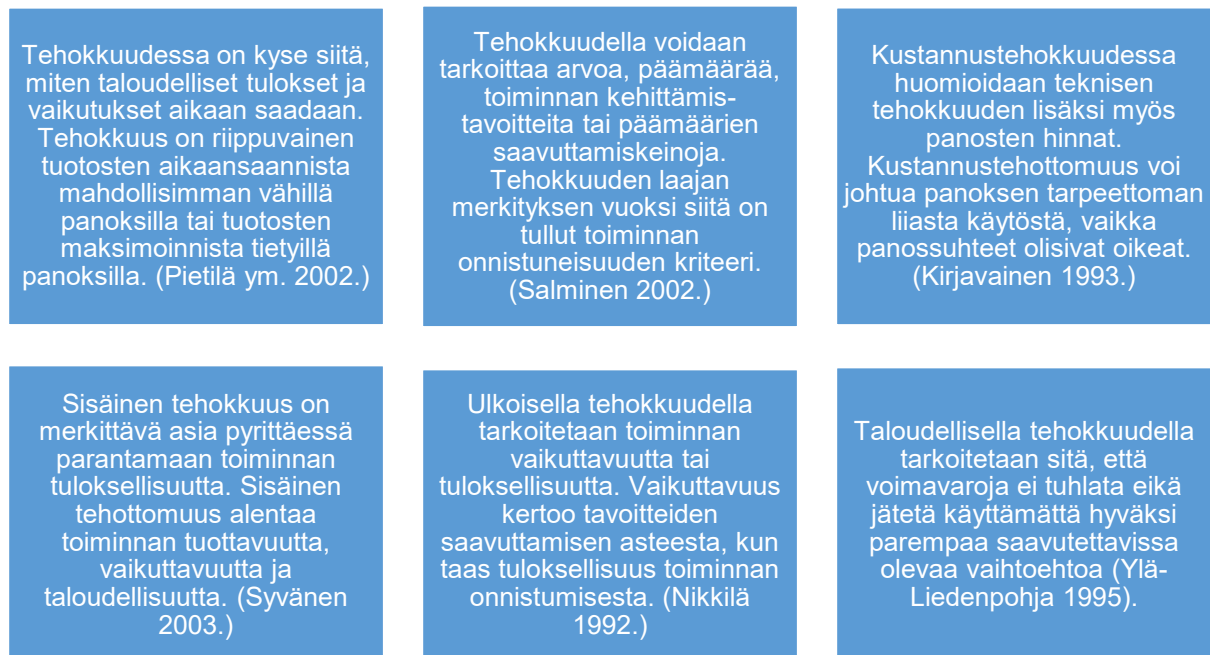
Osaamisen johtamisen täytyy linkittyä suorituksen johtamiseen. Suorituksen johtamisessa on kyse siitä, miten ylimmän johdon asettamat tavoitteet kerrotaan esimiehille ja miten esimiehet osaavat kommunikoida ne eteenpäin. (Anteroinen 2014, 41.) Mitä enemmän työntekijät tarvitsevat ohjausta, sitä vähemmän esimiehellä tulee olla alaisia. Sopivaan alaismäärään vaikuttavat myös esimiehen osaaminen, kokemus sekä esimiestehtäviin varattu aika. (Viitala & Jylhä 2019.)

2.4 Tuottavuus/tehokkuus ja tuottavuuden/tehokkuuden johtaminen

Tuottavuus tarkoittaa osin samaa kuin tehokkuus. Tuottavuus mittaa sitä, kuinka paljon saadaan aikaan tietyllä panosmäärällä, kun taas tehokkuus mittaa sitä, kuinka paljon enemmän voitaisiin saada aikaan tietyllä panosmäärällä. Tehokkuutta verrattaessa on aina oltava joku vertailukohde. (Mehtonen 2018.)

Henkilöstötuottavuus koostuu työkyvystä, osaamisesta ja motivaatiosta, joihin vaikuttavat johtajuus, työpaikan ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri. Hyvän henkilöstötuottavuuden omaavassa yrityksessä asiakkaat ovat tyytyväisiä, työn laatu on hyvä, yritys on kannattava sekä sen kasvu on terveellä pohjalla. Hyvä johtaminen ja esimiestyö lisäävät yrityksen kannattavuutta sekä vaikuttavat myönteisesti työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2019.)

Tehokkuudelle on esitetty erilaisia määrittämiä Taru Seppälän (2006, 12-18) kirjallisuustutkimuksen luonteisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen mukaan tehokkuuskäsitettä käytetään kirjallisuudessa hyvin laajasti, mutta sen käyttö on epäselvää ja jäsentymätöntä. Tehokkuus saa myös uudenlaisia merkityksiä ihmisten omien kokemusten sekä muilta kuulujen kokemusten kautta. Kuviossa 12 käsitellään yleisiä tehokkuuden määrittämiä kirjallisuudessa esitettyjen väitteiden mukaan.



KUVIO 12. Tehokkuuden määrittämiä (mukaillen Seppälä 2006, 12-18)

SixSigma (2020) **Lean-menetelmässä** tunnistetaan ja eliminoidaan hukka, pienennetään kustannuksia sekä parannetaan laatua. Viat ja virheet aiheuttavat hukkaa, jotka aiheutuvat vaihtelusta. Vaihtelun minimointi vähentää hukan syntymistä. Lean-menetelmän keskeinen tavoite on toiminnan tehostaminen ja toiminnan muuttaminen sopeutuvaksi ja ketteräksi. Tehokkaan työskentelytavan varmistus ja häiriötekijöiden poistaminen lisäävät sekä työhyvinvointia että tehokkuutta (Pietilä, Lahdensaari-Nätt & Tuure 2011).

Työvoima on yksi yrityksen keskeisimpiä voimavaroja. Yritys voi parantaa tuottavuuttaan lisäämällä henkilöstön hyvinvointia. Elinkeinoelämän keskusliiton (2009) mukaan sairastaminen ja tapaturmat lyhentävät säännöllistä työaikaa keskimäärin 4,5 prosenttia ja yhden päivän poissaolo maksaa yritykselle noin 350 euroa. Kalleimpia yritykselle ovat lyhyet, alle 10 päivän poissaolot. Jotta tuottavuutta ja hyvinvointia voidaan edistää yhtä aikaa, tulee hyvinvointi huomioida strategioissa, prosesseissa ja päivittäisessä toiminnassa. (Pietilä ym. 2011.) Työntekijä on Suomessa sairauden takia pois töistä keskimäärin 5-7 päivää vuodessa. Organisaatioissa voidaan vaikuttaa sairauspoissaoloihin kiinnittämällä huomiota hoitoprosessien tehostamiseen, työskentelyolosuhteisiin ja työhyvinvoinnin parantamiseen. Sairauspoissaolojen kustannuksia ovat kiinteiden yritystoimintaan liittyvien kustannusten lisäksi myös vaikeammin näkyvät laadun heikkeneminen, reklamaatiot ja yhteistyön heikkeneminen. Esimiehen keinoja sairauspoissaolojen vähentämiseen ovat kiittäminen, palautteen antaminen, kannustaminen ja välittäminen. (Afrman & Juuti 2020.)

Organisaation aineeton pääoma koostuu työntekijöihin ja rakenteisiin, kuten toimintatapoihin, sisältyvästä osaamis pääomasta. Aineettoman pääoman osuus on suuri etenkin työvoimavaltaisilla aloilla. Aineeton pääoma voi olla sosiaalista, kuten keskinäisiä suhteita ja vuorovaikutuksia, henkistä, kuten asenteita ja osaamista tai rakenteita, kuten toimintatapoja ja menetelmiä. Sosiaalinen pääoma sisältää yhteisöllisiä piirteitä, jotka vahvistavat toimintaa edistävää luottamusta, verkostoitumista ja vastavuoroisuutta. Sosiaalinen pääoma on koko työyhteisön ja yksikön voimavara, tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja kasvaa käytettäessä. Sosiaalista pääomaa lisäävät yhteiset arvot, luottamus, vastavuoroisuus ja aktiivinen toiminta kaikkien hyväksi. Työpaikoilla tulee kannustaa suvaitsevaisuutta, luottamusta ja vastavuoroisuutta lisäävään toimintaan työntekijöiden kesken sekä työntekijöiden ja esimiesten välillä. (Manka 2011, 34 ja 116-118.)

Organisaatioiden pääasialliset voimavarat ovat nykyään aineetonta pääomaa. Aineeton pääoma on näkymätöntä, abstraktia ja vaikeasti määriteltävää. Aineeton pääoma voidaan jakaa inhimilliseen pääomaan, organisatoriseen pääomaan ja suhdepääomaan. Inhimillinen pääoma koostuu ihmisten osaamisesta, tiedoista ja taidoista, kun taas suhdepääoma koostuu suhteista asiakkaisiin sekä muihin sidosryhmiin. Organisatoriseen pääomaan

kuuluvat arvot, kulttuuri, järjestelmät ja näkyvä tieto. Oppiva organisaatio ja organisaation oppiminen ovat lisänneet aineettoman pääoman merkitystä. (Juuti 2013, 165.)

Organisaation aineeton pääoma kytkeytyy monella tavalla työhyvinvointiin esimerkiksi enen aikaisen eläkkeelle lähdön aiheuttamana osaamisvajeen syntymisenä, uupuneiden työntekijöiden osaamisen vajaasuorituksena tai innostumisen, sitoutumisen ja aloitekyvyn puutteena. Työhyvinvoinnin kokonaisuuteen kuuluvat muun muassa oikeuden- ja johdonmukainen johtaminen, osaamisen kehittäminen, työssä onnistumista edistävä organisatorakenne, vuorovaikutteinen toimintatapa ja työntekijän fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen terveys. (Manka 2011, 35.)

Organisaation tietopääoma, joka koostuu aineettomasta pääomasta ja tallennetusta informaatiosta, on valtava. Jokaisella työntekijällä on ajatuksia ja näkemyksiä siitä, miten omaa työtä sekä työyhteisöä voidaan parantaa. Keski johdolla on kertynyt paljon tietotaitoa, omakohtaista kokemusta ongelmista sekä markkinatuntemusta, mitkä auttavat kohdentamaan henkilöstön kehittämistä ja strategisten valintojen tekemistä. Vuorovaikutteinen ja kannustava esimiestyö sekä rakentava ryhmätyöskentely auttavat työn sujuvuuden parantamisessa ja hyvän me-hengen luomisessa. (Kesti 2014, 62.)

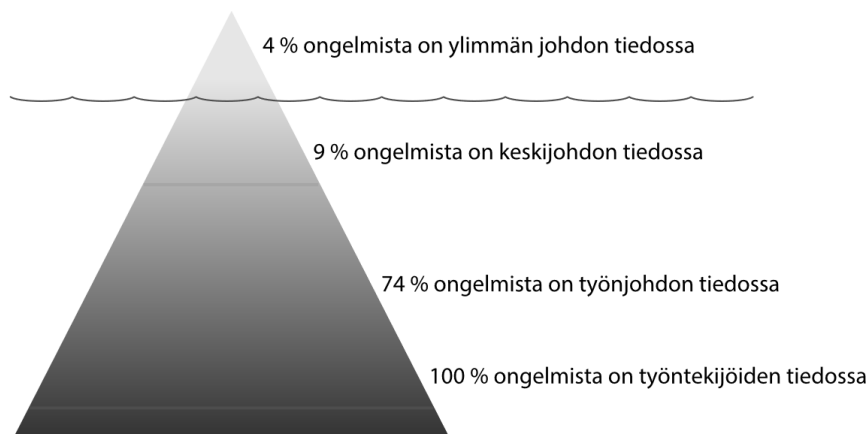
Monesti henkilöstön ehdottamat tuottavuutta parantavat kehittämistoimenpiteet ovat paljon yksinkertaisempia ja halvempia toteuttaa kuin johdon päättämät toimenpiteet. Menestyvä organisaatio toteuttaa tärkeysjärjestyksen mukaisesti kehittämistoimenpiteitä henkilöstön avulla ja sijoittaa jatkuvaan kehittämiseen aikaa ja rahaa pitkällä tähtäimellä. Henkilöstön kokema yhteenkuuluvuus, arvostus ja yhteiset tavoitteet synnyttävät ryhmässä enemmän tuottavuutta ja kilpailukykyä parantavia innovaatioita. Henkilöstön hyvän toimintakyvyn positiivisia vaikutuksia ovat työn hyvä laatu, innovatiivisuus, muutosten hallintakyky, vähäisemmät sairauspoissaolot, pienempi vaihtuvuus ja reklamaatioiden pienempi määrä. (Kesti 2014, 65-73.)

Työhyvinvointi on yksi tuottavuuteen vaikuttava osatekijä. Kaikkia tuottavuuden osatekijöitä, kuten työhyvinvointiin liittyviä asioita, ei voida mitata yksiselitteisesti perinteisillä tuottavuuden mittareilla. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet lisäävät toiminnan kannattavuutta välillisillä ja välittömällä vaikutuksilla. Välillisiä vaikutuksia ovat sairaus- ja tapaturmakulujen pienentyminen, tehokkaan työajan lisääntyminen sekä yksilön tuottavuuden kasvu. Välittömiä vaikutuksia ovat työn tuottavuuden ja laadun parantuminen sekä innovaatioiden lisääntyminen. Ihmisiin investointi tuottaa samalla tavalla kuin muutkin investoinnit. Puolet hyödyistä tulee parantuneesta tuottavuudesta ja puolet sairauspoissaolo-, ammattitauti-, työtapaturma- ja työkyvyttömyyseläkekustannusten laskemisesta. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan yritykset voivat saada 10-20 -kertaisena takaisin

sijoituksen, jonka ne ovat tehneet työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on kilpailukeino, jolla luodaan kestävää tuloskehitystä. Työhyvinvointi edistää organisaation jaksamista, tuloksentekokykyä ja uudistumista pitkällä aikavälillä. (Kehusmaa 2011, 81-82.)

Osallistaminen vaikuttaa organisaation tuottavuuteen, kun henkilöstö saadaan mukaan ongelmien ja uusien mahdollisuuksien havainnointiin sekä ratkaisujen ideointiin ja toteuttamiseen. Yksilön kokemus siitä, että hän voi aidosti vaikuttaa työhönsä ja organisaation asioihin, vahvistaa hänen sisäistä motivaatiotaan. Osallistaminen vaatii johdolta sekä työntekijöiltä keskinäistä luottamusta. Osallistamiseen tulee liittyä avoin tiedottaminen ja päätöksenteon läpinäkyvyys. (Viitala & Jylhä 2019.)

Toiminnan jatkuva kehittäminen on yksi keskeisempiä menestystekijöitä. Jatkuvan kehittämisen ehdoissa henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua omaa työtänsä koskevaan päätöksentekoon, riittävät taidot ja tiedot, kuten ryhmätyötaidot ja ongelmanratkaisukyky, sekä oikea asenne, vastuunotto- ja kannustimet osallistumiseen. Henkilöstö pitää saada mukaan kehittämiseen, sillä heillä on monissa tapauksissa enemmän tietämystä toimintaprosesseista ja asiakkaiden tarpeista kuin johdolla. Kuviossa 13 käy ilmi, kuinka henkilöstö tietää kaiken ongelmista, mutta ylin johto tietää niistä vain heille näkyviin tulevan osan eli jäävuoren huipun. (Kauhanen 2018, 27-28.)



KUVIO 13. Tietämättömyyden jäävuori (Kauhanen 2018, 28)

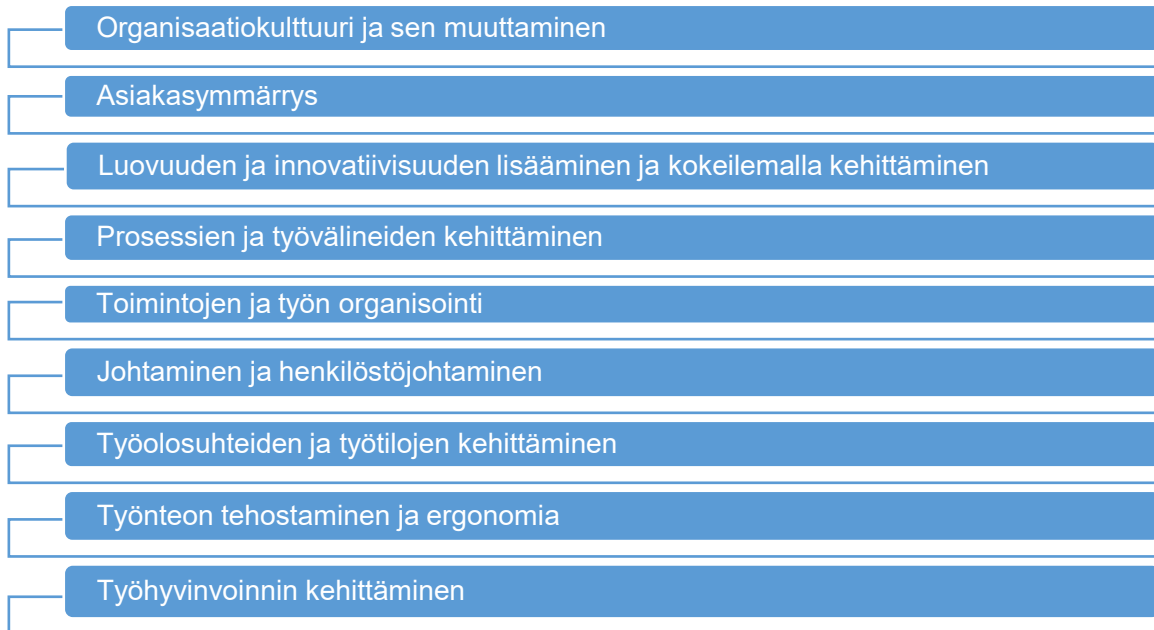
Organisaation toimintojen nykytila tulee kyseenalaistaa positiivisella tavalla ja miettiä, ovatko toimintatavat, prosessit ja periaatteet parhaat mahdolliset, vai voidaanko asiat tehdä jollakin toisella tavalla, kuten halvemmin, nopeammin, helpommin tai asiakaslähtöisemmin, nykytilannetta ja tulevaisuutta ajatellen. Tuottavuuden kehittämistä rajoittavia tekijöitä ovat muun muassa johdon ja henkilöstön tiedot ja asenteet, organisaation

taloudelliset voimavarat, lainsäädäntö ja työ- ja virkaehtosopimukset. Tuottavuuden kehittäminen voidaan henkilöstön keskuudessa mieltää niin, että samoilla henkilöstöresursseilla pitää tehdä enemmän, nopeammin ja samalla palkalla. (Kauhanen 2018, 18 ja 34-35.)

Toimintaympäristön nopea muuttuminen avaa yrityksille uusia menestymisen mahdollisuuksia ja vaatii entisten toimintatapojen muuttamista. Yrityksiltä vaaditaan jatkuvaa kehittymisen ja uusien mahdollisuuksien löytämisen taitoa, jotta ne erottautuisivat kilpailijoista ja pystyisivät tarjoamaan asiakkailleen ainutlaatuisia tuotteita tai palveluita. Työtä on tehtävä uudella tavalla. Uudistumiskyky sekä innovatiivisuus ratkaisevat yrityksen menestyksen tulevaisuudessa. (Manka 2011, 33.)

Kaikki kehittää -ideologiaan kuuluu, että myös henkilöstö on mukana kehityksessä ja kaikkien pitää ymmärtää, mistä organisaation kannattavuus sekä menestys syntyvät. Oppiva organisaatio -käsite syntyi lähinnä 1980-luvulla useiden enimmäkseen amerikkalaisten kasvatustieteiden ja käyttäytymistieteilijöiden kuten Argyris, Senge, Schön ym. mukaan. Oppivan organisaation keskeisiin kohtiin kuuluvat vapaa tiedonkulku, yhdessä tekeminen ja tiedon jakaminen, osallistava ja valmentava johtaminen, virheistä oppiminen sekä kehitystä tukeva kulttuuri ja kehittymisen palkitseminen. Osallistava tai valmentava johtaminen tarkoittaa sitä, että esimies kannustaa työntekijöitä miettimään vaihtoehtoisia ratkaisuja sekä niiden kustannuksia ja vaikutuksia asiakkaisiin sekä organisaation toimintaan. Virheiden tekeminen on sallittua, koska muutoin luovat ratkaisut ja kokeilut voivat jäädä tekemättä. (Kauhanen 2018, 17-18.) Sengen ajatuksena on oppimista edistävän ilmapiirin ja mahdollisuuksien luominen, jotta oppimista ylipäänsä voi tapahtua yhteistyössä, kun taas Argyrisen mukaan oppiva organisaatio rakentuu virheiden korjaamisen ja jatkuvan kyseenalaistamisen pohjalta (Virtainlahti 2009, 229).

Tuottavuuden kehittämisen keinot on jaoteltu Kauhasen (2018, 64-65) mukaan yhdeksään eri osakokonaisuuteen, jotka esitetään kuviossa 14 loogisessa järjestyksessä. Keinot tarkennetaan kuvion jälkeen. Tuottavuutta kannattaa kehittää asiakaslähtöisesti niin, että koko henkilöstö on työssä mukana ja että organisaatiokulttuuri tukee asiakasymmärryksen merkityksen tiedostamista.



KUVIO 14. Tuottavuuden kehittämisen keinot (mukaillen Kauhanen 2018, 65)

Organisaatiokulttuuri koostuu arvoista, normeista, rooleista ja tavoista, joita organisaation jäsenet jakavat sekä siirtävät käytänteinä uusille työntekijöille. Organisaatiokulttuurin perusteellisen analysoinnin jälkeen voidaan asettaa tavoite ja keinot, joilla tarvittavat muutokset voidaan toteuttaa ja päästä päämäärään. Mikäli organisaatiokulttuuria pystytään muuttamaan joustavammaksi, halutut muutokset saadaan vietyä nopeammin ja joustavammin koko organisaation läpi. Asiakasymmärrystä voidaan syventää keskittymällä selvittämään erilaisin keinoin asiakkaiden nykyisiä ja tulevia tarpeita sekä toiveita. Luovuutta tukevalla johtamisotteella voidaan kannustaa henkilöstöä uteliaisuuteen, aloitteellisuuteen ja itsenäisyyteen. Rakentava kyseenalaistaminen noudattelee oppivan organisaation ideologiaa, jossa hyväksytään myös erilaisuus ja erehdyksistä oppiminen. Yhteiskehittäminen henkilöstön, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa sekä kokeilemalla kehittäminen ovat tärkeitä organisaation kehittämistapoja. (Kauhanen 2018, 65-71.)

Organisaation toimintaprosesseja tulee kehittää asiakaslähtöisesti ja nostaa asiakas etusijalle. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat ymmärtämään kokonaisuutta sekä mahdollistavat työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. Toimintojen organisointiin kuuluvat muun muassa prosessien kehittäminen ja työnjako, työnmuotoilu, organisaatorakenne ja työaikajoustot. Työnmuotoilun keinoja ovat esimerkiksi työkierto, työnkuvan laajentaminen ja rikastaminen, töiden organisointi ja työajan joustavuus hyödyntäen esimerkiksi etätöitä tai työaikapankkia. Yksi tuottavuuden parantamisen edellytyksistä on moniosaaminen,

josta hyötyvät sekä organisaatio että työntekijät. Tuottavuuden kehittämisen yksi keskeisin kohta on työaika, johon liittyvät kokonaistyöaika, työjaksojen pituus, työaikojen porrastus, työskentelyajankohta- ja paikka sekä työaikapankki. (Kauhanen 2018, 75-90.)

Valmentava johtamisote ja toimiva henkilöstöjohtaminen rakentuvat oikeanlaisen henkilöstöpolitiikan, henkilöstön osaamisen kehittämisen, hyvin toimivan viestinnän ja palkitsemisen pohjalta. Hyvät työolosuhteet ja toimivat työtilat ovat tärkeitä sekä työturvallisuuden että mukavuuden näkökulmasta, mutta myös tuottavuuden kannalta. On tärkeä miettiä, minkälaiset tilat sopiva millekin työlle ja miten tiloilla voidaan vaikuttaa työssä viihtyvyyteen, innovatiivisuuteen sekä tuottavuuteen. Työnteon tehostamiskeinoja ovat esimerkiksi etätöiden tekeminen, kokouskäytäntöjen kehittäminen, henkilöstön sopiva vaihtuvuus, sairauspoissaolojen vähentäminen, työaikapankin hyödyntäminen sekä työvälineet. Hyvinvoiva henkilö kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, jaksaa työssä ja kotona, on aktiivinen sekä sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. Panostamalla työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa organisaation menestykseen ja kannattavuuden lisääntymiseen. (Kauhanen 2018, 95-115.)

Henkilöstötuottavuuden johtamisella on suuri merkitys yrityksen kannattavuuteen. Johdon strategiatyöhön sisällytetty työhyvinvointi, esimiesten ja henkilöstön koulutus, kehityskeskustelut, työaikajärjestelyt, sopiva työkuormitus ja ikäjohtaminen kuuluvat johdon tärkeisiin prosesseihin. (Aura ym. 2018.) Henkilöstötuottavuuden parantamisen palkitsemisessa tulee huomioida ryhmän innovointikyky sekä ottaa käyttöön lisäarvoa tuovia käytäntöjä tuottavuuden parantamiseksi. Strateginen henkilöstötuottavuuden parantaminen esiintyy erimuotoisena organisaatiohierarkian eri tasoilla. Ylemmällä yksikkötasolla keskitytään johtamiseen ja organisaation kyvykkyyksien sekä hyvien käytäntöjen jakamisen panostamiseen. Osastotasolla nähdään ryhmän erilaisuus voimavarana sekä omataan kykyä ratkaista ongelmia ja energisoida toimintaa. Yksikkötasolla toteutuu työelämän laatu ja innovatiivisuus hyvän itsearvostuksen myötä. (Kesti 2014, 78-80.)

Esimiehen tehtäviin kuuluvat suunnittelu, organisointi, koordinointi, henkilöstön hankinta ja kehittäminen, toiminnan ohjaus ja johtaminen, raportointi sekä budjetointi. Suunnittelussa huomioidaan organisaation strategia ja tavoitteet, joita esimies toteuttaa yhdessä osallistamalla henkilökuntaa johtamalla sitä valmentavalla ja keskustelevalle johtamisotteella. Esimiehen vastuuseen kuuluvat organisaation ja oman yksikön toiminnan jatkuva seuranta ja valvonta, nopea reagointi tilanteisiin, varhainen puuttuminen havaittuihin epäkohtiin, henkilöstön tasapuolinen kohtelu, palautteen antaminen sekä avoin viestintä. (Kauhanen 2018, 41-46.) Kustannustehokkuus kasvaa tuottavuuden ja kannattavuuden lisääntymisen myötä (Manka 2011, 38).

Mikäli uusia ideoita kehitetään osallistamalla henkilöstä laajasti sekä korostamalla yhteisöllisen luovuuden merkitystä, on organisaatiolla mahdollisuus onnistua. Pelkkä taloudellinen palkitseminen ei lisää ihmisten luovuutta ja aloitteellisuutta, vaan on kehitettävä myös aineettomia, sosiaaliseen ja kulttuuriseen arvostukseen perustuvia tapoja motivoida ja palkita hyvistä suorituksista. Työntekijän työyhteisötaidot, kuten valmius tukea ja auttaa toisia, tehdä yhteistyötä työkavereiden ja esimiehen kanssa sekä antaa aktiivinen panos organisaation tai yhteisön toiminnan kehittämiseen, voivat johtaa luonteeltaan jaetun johtajuuden syntymiseen. Työyhteisötaidot eivät monesti vaadi kykyä toimia uudella tavalla, vaan halua ja valmiuksia tehdä niin. (Alasoini 2012, 111.)

2.5 Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointi tarkoittaa työkykyä, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkunnosta. Hyvän työkyvyn tunnusmerkkejä ovat positiivinen vire, hyvä suoriutuminen, oppiminen ja kehittyminen, sujuva yhteistyö muiden kanssa, innovatiivisuus, työhön ja organisaatioon sitoutuminen eli hyvinvoiva, tuottava työntekijä. (Viitala & Jylhä 2019.) Työtyytyväisyys, hyvä työilmapiiri ja motivaatio parantavat tuloksellisuutta ja lisäävät osaamista sekä innovatiivisuutta. Työn mielekkyyttä parantaa, mikäli työntekijällä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon joko suoraan tai oman tiiminsä kautta. (Manka 2011, 38 ja 84.) Mielekäs ja palkitseva työ lisäävät työhyvinvointia (Kehusmaa 2011, 13).

Manka & Manka (2016, 8-28) esittävät, että inhimillisestä pääomasta eli ihmisestä tulee organisaation tärkein voimavara, koska luovuus, innostus ja sitoutuminen mahdollistavat menestyksen tulevaisuudessa. Kiire, aikapaineet ja työn määrä vaikuttavat työhyvinvointiin ja työ voi rasittaa henkisesti. Mikäli työntekijä voi vaikuttaa työtehtäviinsä ja työtahhtiinsa, hän kokee hallitsevansa työnsä, jolloin työhyvinvointi kasvaa. Hyvinvoivan organisaation piirteisiin kuuluva tavoitteellisuus tarkoittaa sitä, että organisaatiolla on selkeä visio tulevaisuudesta sekä strateginen toimintasuunnitelma vision toteuttamiseksi (Manka 2011, 79).

Kehusmaa (2011, 13) mainitsee useita määrittäjiä työhyvinvoinnille. Työhyvinvointi koostuu turvallisesta, terveellisestä ja tuottavasta työstä, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Kun työyhteisö ja työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, niin työn koetaan tukevan elämänhallintaa. Laaja-alaiseen työhyvinvoinnin käsitteeseen sisältyvät myös työmotivaatio, työn ilo, toiminnan teoria ja transformatiivinen eli uudistava oppiminen. Organisaatiossa ja toiminnassa ilmenevät kehittämistarpeet pyrkivät työhyvinvointiin sekä mahdollistavat oppimisen.

Työkulttuuri muuttuu ja työntekijöiltä odotetaan uudenlaisia työyhteisötaitoja, kuten aktiivisuutta, kriittisyyttä ja itseohjautuvuutta. Työntekijältä vaaditaan valmiutta jatkuvaan oppimiseen ja myös työntekijän elämönhallintataidot korostuvat jatkuvassa muutoksessa.

1980-1990 -luvuilla syntynyt Y-sukupolvi sekä 2000-luvulla syntynyt X-sukupolvi vaativat erilaisia joustoja työelämässä, mikä voi tarkoittaa työn suunnittelua uudella tavalla sekä työntekijän että työnantajan tarpeiden mukaan. (Manka & Manka 2016, 17-18.)

Työsuhteiden määräaikaisuus ja osa-aikaisuus lisääntyvät, työpaikan pysyvyys on epävarmaa, samaan työnantajaan ei kiinnittäydytä enää vuosikymmeniksi tai vuosiksi, työn henkinen kuormittavuus ja kiire on lisääntynyt. Työelämän muutosteemoja ovat suoritus- ja kiirekulttuuri, yksilöllisyyden ihannoiti, loputon työkuorma ilman tuloksia, sähköpostisidonnaisuus ja vaadittu jousto. (Kehusmaa 2011, 56.) Työn imu eli tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen vaikuttavat työpaikan taloudelliseen menestykseen ja työhön sitoutumiseen. Työhyvinvoinnin ohella pitää keskittyä luomaan mahdollisuuksia työntekijöille aidon innostamisen synnyttämiseen, jolloin työntekijä on sekä tyytyväinen, energinen että tehokas. (Manka & Manka 2016, 41.)

Mobiili työntekijä liikkuu ja työskentelee päätyöpaikkansa ulkopuolella erilaisissa kohteissa ja tarvitsee yhteydenpitovälineekseen jonkun sähköisen viestintävälineen, kuten puhelimen tai kannettavan tietokoneen. Vaihtuva toimintaympäristö vaatii työntekijältä kykyä hallita erilaiset tilanteet, jotka syntyvät erilaisten toimintaympäristöjen asettamista vaatimuksista. Matkustaminen ja siirtyminen kohteesta toiseen kuormittavat työntekijää. Paikasta toiseen siirtyminen ja eri paikoissa työskentely vaativat työn ja työpäivän rakenteen suunnittelua sekä varautumista yllättäviin tilanteisiin. Esimiehen tulee huolehtia työntekijän mahdollisuuksista pitää yhteyttä työyhteisönsä ja tuntee kuuluvansa osana yhteisöön. Erilaisissa kulttuureissa toimiminen ja mahdollisesti vieraalla kielellä kommunikointi ovat mobiiliin työn kuormitustekijöitä. Jos työntekijän kielitaito on heikko, yhteistyössä voi syntyä helposti väärinkäsityksiä, jolloin hankalien tilanteiden selvittäminen voi vaatia aikaa ja ponnistelua. (Koroma ym. 2011, 5-12 ja 17-20.)

Työelämän laatu koostuu tasapuolisesta kohtelusta, työpaikan varmuudesta, kannustavuudesta, innostavuudesta, keskinäisestä luottamuksesta ja siitä, että työntekijän voimavarat ovat oikeassa suhteessa työn vaatimustasoon (Kehusmaa 2011, 15). Työtehtäviin, työyhteisöön ja organisaatioon liittyviä voimavariatekijöitä ovat työn palkitsevuus ja kehittävyys, selkeät johtamiskäytännöt, esimiehen tuki, hyvät asiakassuhteet, palaute, arvostus, luottamus, hyvä tiedonkulku, työn varmuus, työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat asenteet ja käytännöt sekä innovatiivinen ja kannustava työyhteisö (Kehusmaa 2011, 22-23; TTK 2020). Optimismi, sinnikkyys, joustavuus ja hyvä itsetunto ovat yksilön

ominaisuuksiin liittyviä työn voimavaroja. Työjärjestelyihin liittyviä voimavaratekijöitä ovat työaikojen joustavuus, vaikutusmahdollisuudet ja roolien sekä tavoitteiden selkeys. (TTK 2020.)

Työhyvinvoinnin portaita kuvioista 15 katsottaessa huomataan, kuinka monia ja erilaisia työhyvinvoinnin menetelmiä ja malleja voidaan käyttää jokaisella tarveportaalla. Maslow'n 1940-luvulla julkaistun tarvehierarkiateorian mukaan ihmisen pitää tyydyttää ensin alempien portaiden perustarpeet siirtyäkseen tyydyttämään seuraavien portaiden tarpeita. Hierarkisuus ei välttämättä aina toteudu, vaan yksittäisten portaiden tarpeet voivat korostua eri tilanteissa muiden portaiden kustannuksella. Työn imussa eli **flow**-ilmiössä työhön upoutuminen voi aiheuttaa alempien portaiden tarpeiden tyydyttämisen unohtamisen. Jotkut kuvaavat työn imua Maslow'n tarvehierarkian kuudentena portaana. Rauramon (2009) porrasmalli toimii hyvin työhyvinvoinnin kokonaiskuvana huomioitaessa, ettei tarvehierarkian ylemmän portaan korostuminen edellytä aina alempien portaiden täyttymistä. (Kehusmaa 2011, 16-17.)



KUVIO 15. Rauramon työhyvinvoinnin portaat (2009) (Kehusmaa 2011, 18)

Rauramo (2012, 16) kuvaa työhyvinvoinnin mahdollisia haasteita portaittain. Työhyvinvoinnin alimmalta portaalta lähtevien psykologisten perustarpeiden haasteita ovat muun muassa haitallinen työnkuormitus, univaje, liiallinen alkoholin käyttö, tupakointi, epäterveellinen ravinto ja liian vähäinen liikunta. Turvallisuuden tarpeiden haasteisiin kuuluvat työsuhteeseen ja toimeentuloon liittyvä turvattomuus, muutokset, epäasiallinen kohtelu, hankalat tilanteet, häirintä ja syrjintä. Liittymisen tarpeiden haasteina näyttäytyvät työyhteisön ilmapiiri- ja johtamisongelmat, huono tiedonkulku ja vähäiset mahdollisuudet kasvokkain tapaamisiin. Arvostuksen tarpeiden haasteita ovat esimerkiksi puutteet palautekäytännöissä, palkkauksen ja palkitsemisen haasteet ja huono erilaisuuden sietokyky. Työhyvinvoinnin portaiden ylimmän askelman eli itsensä toteuttamisen tarpeiden haasteiksi voivat osoittautua organisaation ja yksilön osaamisen kehittämiseen, työn tuloksellisuuteen ja kilpailukykyyn liittyvät haasteet.

Työkyvyn perusta muodostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä sekä terveydestä. Viime vuosina ammatillisen osaamisen merkitys on korostunut, koska uusia työkyky- ja osaamisvaatimuksia syntyy jatkuvasti useimmilla toimialoilla. Mielekäs ja sopivan haasteellinen työ vahvistaa työkykyä. Mikäli työ ei vastaa omia odotuksia ja on vain pakollinen osa elämää, se heikentää työkykyä. (Ponteva 2010, 83.) Työergonomiaan kuuluvat sekä fyysinen työympäristö että psykososiaalinen työympäristö, joka näyttäytyy miellyttävänä, oikeudenmukaisena ja avoimena työpaikkana (Viitala & Jylhä 2019).

Työelämä edistää terveyttä, mikäli työ on sisällöllisesti mielekästä ja haastavaa, työvälineet ja työympäristö ovat kunnossa, johtaminen on oikeudenmukaista, työssä on mahdollisuus uuden oppimiseen, työyhteisö tukee toisiaan ja työilmapiiri on myönteinen. **Great Place to Work** määrittelee hyvän työpaikan sellaiseksi, jossa työntekijät luottavat johtoon, ovat ylpeitä tekemisistään sekä nauttivat työkavereidensa kanssa työskentelystä. Hyvinvoiva, tuottava ja voimaantuva työyhteisö koostuu kunnan olosuhteista, reilusta johtamisesta, mielekkästä ja sujuvasta työstä sekä tukea antavasta työyhteisöstä. Työn mielekkyyden kokeminen on henkilökohtaista ja oman roolin sekä oman työn näkeminen osana isompaa kokemusta luo merkitystä omalle työlle. Yhteiset kokemukset, sekä onnistumiset että epäonnistumiset, vahvistavat yhteisöllisyyden tunnetta ja auttavat oppimaan yhdessä. (Kehusmaa 2011, 111-117.)

Työaikojen kuormitustekijöitä ovat muun muassa työpäivien pituus, työvuorojen kierto-suunta, peräkkäisten työvuorojen toistuvuus, ylityö, vuorotyö, työn suorittamisajankohta, työaikojen ennakoitavuus, työhön sidonnaisuus ja palautumisaika työpäivän aikana sekä työpäivien välillä. Vuorotyö lisää riskiä sairastua erilaisiin perussairauksiin. Ennakoinnin ja vaikutusmahdollisuuksien puute vaikeuttavat työn ja muun elämän yhteensovittamista,

kun taas hyvät vaikutusmahdollisuudet lisäävät työhyvinvointia ja pidentävät työuria. (TTL 2020.) Organisaatio pystyy vähentämään työaikojen kuormitustekijöitä työaikajoustoilla, toimivilla työprosesseilla, oikeudenmukaisella ja tasapuolisella kohtelulla sekä hyvällä esimiestyöllä (TTK 2020).

Liisa Paloheimo-Koskipää (2015) toteaa, että asiantuntijatyössä joustojen toteutus on helppoa etäpäivien, liukuvan työajan ja saldovapaiden ansiosta. Vuorotyössä joustoja saadaan työntekijän vaikutusmahdollisuuksilla työvuorosuunnitteluun ja työvuoroihin. Ajoissa tiedossa olevat työvuorot auttavat työntekijää suunnittelemaan omaan elämäänsä, yhteiset käytännöt ja tasapuolisuus parantavat työviihtyvyyttä sekä nopea reagoinnin ja joustamisen mahdollistaminen äkillisissä poissaolotilanteissa toimivalla sijaisjärjestelyllä parantavat työhyvinvointia.

Työn psykososiaalisiin kuormitustekijöihin luetaan organisaation, työn johtamisen ja suunnittelun, työjärjestelyn, työympäristön, työtehtävien, työyhteisön ja vuorovaikutuksen ominaisuudet ja piirteet, jotka vaikuttavat työntekijään. Psykkiset kuormitustekijät aiheuttavat ristiriitaa työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen välillä. Psykkisiin kuormitustekijöihin kuuluvat jatkuvat muutokset, epäselvät tavoitteet, liiallinen tai liian vähäinen työn määrä, jatkuva kiire, haasteiden ja kehittymismahdollisuuksien puute sekä palautteen ja arvostuksen puute. Sosiaaliset kuormitustekijät liittyvät työyhteisön vuorovaikutukseen, kuten työyhteisöongelmiin, eristyneisyyteen, haasteellisiin asiakastilanteisiin, epätasa-arvoon, epäasialliseen kohteluun ja tyytymättömyyteen esimiestyötä kohtaan. Hyvä esimies vähentää työntekijöiden psykososiaalisia kuormitustekijöitä kuuntelemalla, kannustamalla ja tukemalla työntekijöitä, huolehtimalla työntekijöiden osaamisen kehittämisestä ja hyvästä työyhteisön työkäyttäytymisestä, arvostamalla työntekijöitä ja pitämällä yllä myönteistä mielialaa. Työyhteisön jäsenet voivat omalta osaltaan vaikuttaa työyhteisöönsä luomalla hyvää henkeä, auttamalla ja tukemalla työkavereita sekä käyttäytymällä ystävällisesti. (TTK 2020.)

Työn fyysinen kuormitus on liikunta- sekä verenkiertoelimistöön kohdistuvaa kuormitusta, joihin kuuluvat työasennot, työliikkeet, liikkuminen ja fyysisen voiman käyttö. Haitallinen kuormitus voi ilmetä työntekijän kielteisinä tunteina, oireina, sairauksina sekä jopa ammattitautena ja työkyvyttömyytenä. Työn fyysistä kuormittavuutta voidaan helpottaa hyvällä organisoinnilla, tilojen ja tavaravirtojen oikealla suunnittelulla sekä tarpeellisten apuvälineiden hankinnalla ja käytön opastamisella. Työtehtävän fyysisen kuormittavuuden arvioinnissa käydään läpi muun muassa työvaiheita, työnasentoja ja liikkeitä, työvälineitä, työpaikan fyysisiä olosuhteita, työn organisointia, tehtäväkokonaisuuksia, työn jaksotusta ja tauotusta sekä työntekijän toimintakykyä ja yksilöllisiä ominaisuuksia. (Rauramo 2012,

47-49.) Fyysisen työympäristön toimivuuteen liittyvät epäkohdat kannattaa ensin korjata, jonka jälkeen on helpompi kehittää muita työhyvinvoinnin alueita kuten vuorovaikutuksen toimivuutta (Manka 2011, 85).

Hyvän työilmapiirin piirteisiin kuuluvat muun muassa hyvät esimies-alaisuhteet, hyvä tiedonkulku, sopiva työnkuormitus, oikeudenmukaisuus, työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen liittyvät joustot, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, yhteiset arvot ja päämäärät, hyvä yhteishenki ja oman työn merkityksen ymmärtäminen. Hyvän työilmapiirin kehittämistavoitteisiin kuuluvat esimerkiksi sujuvat työjärjestelyt, toimivat työprosessit, oikeudenmukainen työnjako, toisten arvostaminen ja toisista huolehtiminen sekä palautteen antaminen ja saaminen. Hyvää työilmapiiriä voidaan kehittää oikeudenmukaisuudella, toisten arvostamisella ja toisista huolehtimisella. (Rauramo 2012, 108-110.)

Hyvän työyhteisön piirteitä ovat turvallisuus, sopiva työnkuormitus, työn mielekkyys, ammattitaidon ylläpito, sujuva yhteistoiminta ja yhteenkuuluvuutta lisäävät sosiaaliset suhteet. Hyvässä työyhteisössä ihmiset ovat sitoutuneita, erilaisuus sallitaan, poissaoloja on vähän, vaihtuvuus on pieni, esimiehiin on hyvät suhteet, työnjako on selkeä ja oikeudenmukainen, työstä saa palautetta, työmäärä on kohtuullinen, on mahdollisuus ammattitaidon kehittämiseen, yhteistoiminta ja sosiaalinen kanssakäyminen on luontevaa ja työpaikkakiusaamista ei esiinny. (Kehusmaa 2011, 23 ja 110.)

Työyhteisötaidot kuten tervehtiminen, kuunteleminen, lupauten pitäminen, auttaminen ja normaalit käytöstavat edistävät yhteisöllisyyttä ja ovat jokaisen vastuulla. Hyvät työyhteisötaidot omaava työntekijä on aktiivinen, luo yhteishenkeä, ottaa vastuun omasta työstään sekä kehittämisestä ja työympäristöstään. Työyhteisötaitoja voi harjoitella kehumalla ja kiittämällä työkaveria tai esimiestä, jolloin molemmille syntyy hyvä mieli. Vuorovaikutuksen sävyn myönteisyyttä voi edistää puhumalla työn tähtihetkistä ja onnistumisista työkavereiden ja asiakkaiden kanssa. Ongelmista puhuminen ja rakentavan palautteen antaminen kuuluvat myös hyvään vuorovaikutukseen, sillä ongelmien käsittely ja asioiden korjaaminen on tarpeen ristiriitojen ratkaisemiseksi. (Manka 2011, 122-129.) **Työelämän perustaitoihin** kuuluvat sosiaaliset taidot, oppimaan oppimisen taidot, ryhmätyötaidot, systemaattinen ajattelu, tiedonkäsittely- ja tiedonhallintataidot, taloudellisten näkökohtien ymmärtäminen sekä innovatiivisuus (Rauramo 2012, 157).

Työmotivaatio syntyy työntekijän persoonallisuuden, elämäntilanteen, työtehtävien ja työympäristön yhteisvaikutuksesta. Esimiehen asenteet ja luottamus työntekijöitä kohtaan motivoivat työntekijöitä kantamaan vastuuta ja olemaan halukkaita sekä kykeneviä kehittymään. Esimies voi edistää motivaation syntymiselle ja vahvistumiselle sopivia olosuhteita kertomalla selkeästi tavoitteista, antamalla arviointeja ja palautetta, tarjoamalla ohjausta ja

tukea, palkitsemalla sekä tarjoamalla itsenäistä, vaihtelevaa, sopivasti vaativaa ja sopivan määrän työtä aikaan ja tavoitteisiin nähden. (Viitala & Jylhä 2019.)

Ulkoisen motivaatio rakentuu saatavien palkintojen ja vältettävien rangaistuksien varaan, kun taas sisäisessä motivaatiossa tekeminen itsessään innostaa henkilöä ja hän haluaa tehdä häntä itseään innostavia asioita. Innostuneet työntekijät voivat paremmin, ovat terveempiä ja tehokkaampia työssään ja innostuneisuus näkyy myös yrityksen tuloksessa. (Martela & Jarenko 2014, 6.) Yksi työelämän tärkeimpiä motivaatiotekijöitä on tunne ryhmään kuulumisesta (Heinonen ym. 2011, 84).

Työntekijä on yleensä tyytyväinen, jos hänellä on realistiset toiveet, jotka toteutuvat. Jos työntekijä on epärealistinen haaveilija, täyttymättömät toiveet muodostuvat tunnekuormaksi. Tällöin työntekijä saattaa vähitellen katkeroitua, vaikka hänen työolonsa näyttäisivätkin normaaleilta. Kyyninen työntekijä on joutunut hautaamaan unelmansa syvälle, jottei kukaan näkisi niitä. Hän kokee tulleen epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi, vaikka kyseessä ovatkin olleet epärealistiset toiveet. (Juuti 2013, 217-218.)

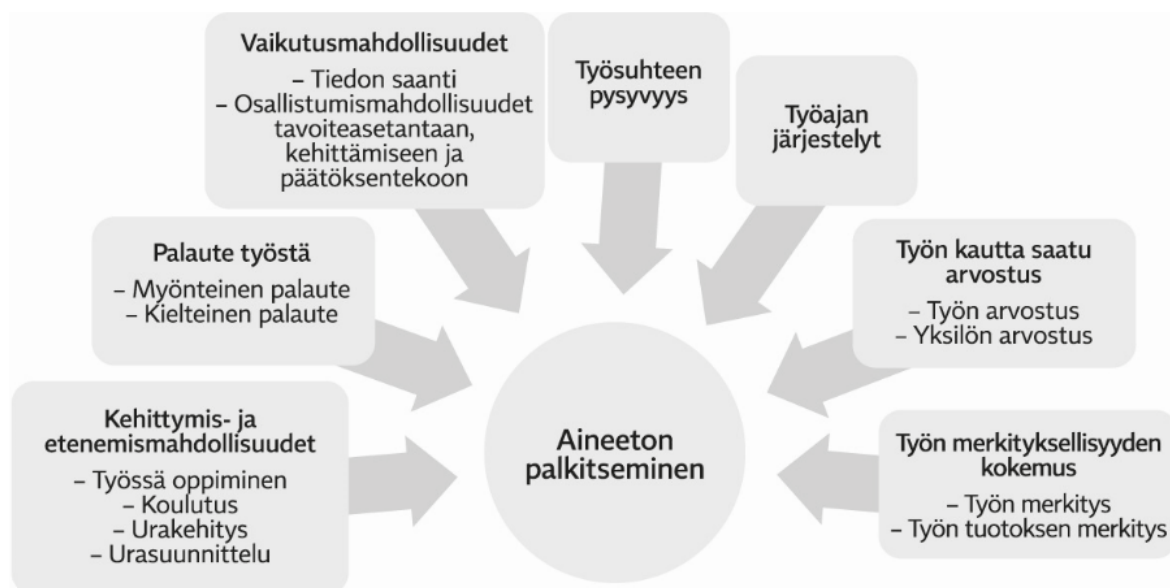
Palautemyönteisessä ilmapiirissä palautteita annetaan esimiehen ja alaisen välillä molempiin suuntiin sekä myös työntekijöiden välillä. Esimiehen ja työntekijän tulee saada rakentavaa palautetta sekä onnistumisistaan että epäonnistumisistaan. Perussääntönä palautetta tulee saada enemmän onnistumisista kuin epäonnistumisista. Palautteen antajan tulee kiinnittää huomiota palautteen antamisen tapaan ja omaan asennoitumiseensa palautteeseen. Esimies koetaan poissaolevana ja välinpitämättömänä, mikäli hän ei anna ollenkaan palautetta. Palautekulttuuri ja palautteen antaminen tulee olla luonteva osa toimintaa organisaation arjessa. (Aarnikoivu 2008, 141-145.)

Työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden kannalta rakentavan palautteen antaminen ja saaminen on tärkeää. Palaute mahdollistaa työn kehittämisen, oman työn arvioinnin, työn mielekkyyden, virheiden korjaamisen sekä onnistumisen kokemisen. Paras tunnustus on välitön, oikeudenmukainen, tilannekohtainen sekä saajan arvostama. Yhteisissä kokouksissa sekä kahdenkeskisissä kohtaamisissa on hyvä saada palautekeskustelu osaksi luontevaa kanssakäymistä, jotta voidaan jakaa kiitosta, rakentavaa kritiikkiä, ehdotuksia, ideoita sekä niiden puntarointia. (Rauramo 2012, 134-136.) Kehittävä palaute vaikuttaa sekä omaan että toisen kehittymiseen. Hyvä palautekulttuuri vahvistaa työntekijän itsetuntemusta, parantaa työilmapiiriä ja kehittää työsuorituksia. (Kupias 2014, 149-151.)

Myönteinen palaute saa aikaan positiivisen kierteen, jolloin työntekijä saa uskoa omiin kykyihinsä ja hänen työhön sitoutumisensa lisääntyy. Negatiivinen palaute voi nostattaa pyrkimystä parempaan työsuoritukseen, mutta se voi myös lamaannuttaa, heikentää itsetuntoa, lisätä arkuutta sekä vähentää sitoutumista. Mikäli palautetta ei saa ollenkaan,

työntekijä voi tuntea, ettei hänen työsuorituksellaan ole mitään merkitystä tai arvoa. (Viitala & Jylhä 2019.)

Palkitseminen on tärkeää, mutta monessa organisaatiossa korostetaan liikaa rahallisen palkitsemisen merkitystä. Yksilöllisyyden kasvavat vaatimukset ja työelämän monimuotoistuminen edellyttävät uudenlaista joustoa myös palkitsemistapoihin. Aineellisen palkitsemiseen kuuluvat peruspalkka, tulospalkkaus, erilaiset työsuhte-edut sekä palkkiot. Aineeton palkitseminen voi jäädä vähemmälle huomiolle, mutta sen merkitys on yllättävän suuri ja tapoja on monia, kuten kuviossa 16 tulee esille. Esimies voi vaikuttaa omalla käytöksellään moneen aineettoman palkitsemisen tekijään, vaikkakin organisaation johtamismalli vaikuttaa paljon lähiesimiesten mahdollisuuksiin vaikuttaa esimerkiksi tavoitteiden asettamiseen. Johtamismallista riippumattomia aineettomia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi palautteen antaminen, arvostuksen ja työn merkityksen osoittaminen ja osallistumismahdollisuuksien luominen. (Kehusmaa 2011, 199-203.)



KUVIO 16. Aineeton palkitseminen (Kehusmaa 2011, 203)

Oikeudenmukaisuus on tärkeää palkitsemisessa. Organisaation palkitseminen pitää olla samassa linjassa sen toiminnan ja ajatusten kanssa. (Ponteva 2010, 75.) Joillekin riittää palkitsemiseksi osallisuuden kokeminen, mutta osallistumisen ja sitoutumisen vastikkeeksi halutaan myös joustavuutta työajoissa ja työjärjestelyissä sekä työn sisällöllisten tekijöiden, erityisesti oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoamista (Alasoini 2012, 114-115). Palkitsemisen kehittämisen tavoitteita ovat suorituskykyyn vaikuttaminen,

osaamisen kehittyminen, osaajien työsuhteiden pysyvyys, henkilöstön hyvinvointi ja tavoitteiden viestintä (Rauramo 2012, 139). Henkilöstöetuja ei välttämättä osata arvostaa ja niitä voidaan pitää itsestään selvyyksinä. Henkilöstöetujen avulla voidaan kuitenkin vaikuttaa työssä viihtymiseen, helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista sekä edistää työhyvinvointia. Henkilöstöetuja ovat esimerkiksi työpaikkaruokailu, puhelin- tai autoetu, liukuva työaika, laaja työterveyshuolto, kulttuuri-, liikunta- ja lounassetelit, etätömahdollisuus, henkilökunta-alennukset ja erilaiset vakuutukset. (Kehusmaa 2011, 204- 205.)

Organisaatio voi osoittaa arvostustaan laadukkaalla perehdyttämisellä, oikeudenmukaisella palaute- ja palkitsemisjärjestelmällä, merkkipäivien ja ansioituneisuuden huomioinnilla, erilaisilla palkinnoilla sekä työssä jaksamista tukevilla toimenpiteillä. Työntekijä voi osoittaa arvostustaan hyvillä käytöstavoilla, työpaikan arvoihin sitoutumisella, työkavereiden huomioimisella, rehellisyydellä sekä tarjoamalla apuaan ja tukeaan muille. (Rauramo 2012, 142-143.) Kauhasen (2018, 102) mukaan yksi henkilöstöjohtamisen vahvimista työvälineistä on palkitseminen oikein käytettynä. Taloudellisen palkitsemisen lisäksi toinen keskeinen elementti on aineeton palkitseminen, joka oikein käytettynä nostaa tuottavuutta. Hyvin suunnitellun palkitsemisjärjestelmän tulee olla oikeudenmukainen, läpinäkyvä sekä tukea työntekijöiden omaehtoisuutta, jotta työntekijät eivät koe sen vähentävän epäoikeudenmukaisena motivaatiota (Martela & Jarenko 2014, 6).

Työhyvinvoinnin kehittäminen on prosessinomaista ja siihen tulee osallistaa koko henkilökunta, koska useimmat toimenpiteet koskevat juuri heitä. Työhyvinvoinnin edistäminen nähdään merkittäväksi tekijäksi hyvinvointivaltion ylläpitämisessä. Työhyvinvointia voidaan edistää lisäämällä työn voimavaroja kehittäviä toimenpiteitä. Työpahoinvointia voidaan ehkäistä pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. (Manka & Manka 2016, 10, 52 ja 69.)

Työpaikoilla voidaan helpottaa työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Erilaiset joustot työajoissa ja työjärjestelyissä vähentävät stressiä, tukevat työntekijän hyvinvointia sekä auttavat tasapainossa työn ja muun elämän välillä. 1.1.2020 voimaan tullut työaikalaki lisää työelämän joustoa, joista esimerkkeinä ovat liukuva työaika, joustotyö, työaikapankki ja etätö. (Rauramo 2020.)

Työhyvinvoinnin johtaminen voi olla joillekin vaikeaa, vaikka esimiesten valintaan ja esimiestehtävissä toimivien taitojen kehittämiseen panostetaan. Esimiehenä pitää osata ratkoa työyhteisön ongelmia, joihin vaikuttavat myös työntekijän oma elämäntilanne, sekä pystyä neuvomaan ja toteuttamaan parantavia toimenpiteitä niin, että työyhteisö pystyy luottamaan esimiehen tasapuoliseen toimintaan. Esimieheltä erityistä taitoa vaativat esimerkiksi heikkoon työsuoritukseen, virheisiin tai väärinkäytöksiin puuttuminen, isot

muutostilanteet, irtisanomiset, ristiriitojen selvittelyt, sairastumiset sekä alkoholi- tai muut työhön vaikuttavat henkilökohtaiset ongelmat. (Kehusmaa 2011, 49-51.)

Työhyvinvoinnin johtamisen vastuulle kuuluvat organisaation prosessien, rakenteiden, johtamisen ja toimintakulttuurin muodostamat hyvät puitteet työn tekemiselle sekä yhteistyön sujumiselle. Työhyvinvoinnissa korostuu nykyään ennalta ehkäisevä toiminta aiemmin vallinneen esiin nousevien ongelmien selvittelyn sijaan. Työhyvinvoinnin päävastuun kantavat yrityksen johto, henkilöstöammattilaiset, esimiehet, työterveyshuolto ja työsuojeluvallat tai työsuojeluorganisaatio. (Viitala & Jylhä 2019.)

Hyvä johtajuus koostuu molemminpuolisesta luottamuksesta ja luottamuksen rakentamisesta, itsetuntemuksesta, kyvystä kehittää hyvää organisaatiokulttuuria, ihmisten arvostamisesta sekä kyvystä nähdä kokonaisuuksia. Hyvä johtaja pyrkii toimimaan esimerkillisesti, osaa antaa vastuuta ja valtaa organisaatiolle, pitää lupauksensa sekä toimii oikeudenmukaisesti ja linjakkaasti päätöksissään ja toiminnassaan. (Kehusmaa 2011, 118-119.) Johtaminen on sekä asioiden, prosessien johtamista että ihmisten johtamista. Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa johtamisen kokonaisuutta ja päivittäistä toimintaa työyhteisössä. (Rauramo 2012, 19.) Johtamisen tulee olla läpinäkyvää ja käytäntöjen tasapuolisia sekä oikeudenmukaisia (Rauramo 2020).

Työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluvat ohjaus- ja palauteviestintä, vuorovaikutteinen kohtaaminen, innostaminen, suunnittelu, analysointi, päätöksenteko, kehittäminen, delegointi ja valvonta. Hyvä työyhteisö auttaa myös esimiestä kehittymään. Alaisten lisäksi ylemmän johdon tuki sekä kollegoiden vertaistuki ovat merkittäviä asioita esimiehen tukemisessa työyksikön työhyvinvoinnin luomiseksi. Kun työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan, mitkä ovat organisaation tavoitteet ja miten hän pääsee osallistumaan, hän kokee arvostusta ja sitoutuu työyhteisöönsä. (Rauramo 2012, 130-132.) Esimiehen pitää osata tunnistaa yksilötason tarpeet ja motivaatiot, erilaiset tilanteet ja muutokset toimintaympäristössä sekä pystyä ihmistuntemuksen ja tilanneherkkyyden avulla muokkaamaan omaa johtamistaan (Kehusmaa 2011,18).

Moderni esimies organisoii työt reilusti ja oikeudenmukaisesti, toimii luotettavana esimerkkinä, antaa psykologista ja emotionaalista tukea tunneälyä omaamalla, huolehtii työntekijöistään, innostaa tavoitteiden saavuttamisessa sekä huolehtii työpaikkansa myönteisestä ilmapiiristä (Manka & Manka 2016, 141). Osallistamisessa henkilöstö otetaan mukaan päättämään asioista ja valtaa siirretään johdolta työntekijöille. Osallistaminen lisää työhön ja organisaatioon sitoutumista, vahvistaa työn mielekkyyttä ja kehittää osaamista. (Viitala & Jylhä 2019.)

3 Kehittämishankkeen esittely

3.1 Kehittämishankkeen alkutilanne

Kehittämishankkeen kohdeyrityksenä on laitoshuolto- ja puhdistuspalveluja tuottava yritys, jossa työskentelee noin 500 henkilöä. Heistä hallintoon kuuluu noin 30 henkilöä ja loput henkilöstöstä ovat laitoshuoltajia sekä muissa laitostehtävissä toimivia henkilöitä. Kohdeyrityksen laitoshuolto- ja puhdistuspalveluissa oleva henkilöstö työskentelee päivä-, kaksivuoro- sekä kolmivuorotyössä. Työtä tehdään sekä koko- että osa-aikaisesti ja myös keikkatyönä. Puhdistus- ja laitoshuoltopalveluiden työntekijöiden työtehtävät käsittävät siivouksen lisäksi myös ateria- ja muita lisäpalveluita.

Kohdeyrityksellä on yli 300 asiakaskohdetta eri puolilla maakuntaa 12 kunnan alueella, joten tehokkuus sekä henkilöstön liikkuvuuden hallinta asettavat haasteita johtamiselle. Tehokkuuden johtamisessa täytyy huomioida myös asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden toivoma pysyvien työntekijöiden tärkeys erilaisissa kohteissa. Työvuorosunnittelua kehittämällä haluttiin hyödyntää optimointia sekä myöhemmin tekoälyä, jotta työvuorosunnitteluun saadaan joustavuutta ja esimiehen työaikaa vapautetaan henkilöstön parissa tehtävälle työlle.

Kohdeyrityksen strategiatyössä (Kohdeyritys 2020c) tehdään analyysejä yhteiskunnasta ja toimintaympäristöstä, tunnistetaan uhkia ja mahdollisuuksia sekä ennakoidaan tulevaa ja megatrendejä. Kohdeyrityksen strategiaan kirjattu toiminta-ajatus toimi pohjana kohdeyrityksen kehittämishankkeen suunnittelussa.

Tuotamme laadukkaita ja kilpailukykyisiä puhdistus-, laitoshuolto-, erikoisammattimies sekä vahtimestaripalveluja tarjoamalla asiakkaan toimintaa tukevia ratkaisuja tehokkaasti ja kannattavasti. Uudistamalla rohkeasti sekä vahvalla ammattitaidolla varmistamme asiakkaillemme parhaat, nopeat ja joustavat palvelut.

Työ laitoshuolto- ja puhtaanapitopalveluissa ei houkuttele työntekijöitä. Kaikilla alan toimijoilla on pulaa työntekijöistä. Kohdeyrityksellä on etunaan työehtosopimuksen mukaiset pitkät lomat, mutta silti työntekijöiden rekrytointi on haastavaa. Etelä-Suomessa siivousala on vapautettu työvoiman saatavuusharkinnasta, mikä merkitsee sitä, että EU:n ulkopuolelta tullut työntekijä pystyy saamaan oleskeluluvan työllistyessään siivousalalle. Alalle pääsee myös ilman alan koulutusta tai aiempaa työkokemusta. Maahanmuuttajien työskentely alalla on lisääntynyt, mutta laitoshuoltopalveluiden monissa kohteissa on vaikea menestyä ilman kielitaitoa, koska niissä ollaan vuorovaikutuksessa muiden kohteessa työskentelevien tai asioivien henkilöiden kanssa. (Säynjärvi 2020.)

Kohdeyrityksen esimiehet osallistuivat puolitoista vuotta kestäneeseen, vuoden 2019 lopussa päättyneeseen **Esimiehen valmentava ote** -hankkeeseen, jonka aikana huomattiin tarve organisaation uudistamiselle ja digitalisten palvelujen paremmalle hyödyntämiselle. Kohdeyrityksen työvuorosuunnittelun kehittämisen todettiin lisäävän työmotivaatiota työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien parantuessa ja osaamisen palkitsemisena. Uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän tarjoamien etujen, kuten keskitetyn suunnittelun ja tekoälyn hyödyntämisen, odotettiin vapauttavan esimiehen aikaa ihmisten johtamiseen. Tulevaisuuden osaajien löytämisen odotettiin helpottuvan viestinnän uudistamisella, positiivisen maineen kasvattamisella ja rekrytoinnin uudistamisella. Kuviossa 17 kuvataan hankkeen keskeisiä kohtia. (Kohdeyritys 2020d.)



KUVIO 17. Esimiehen valmentava ote -hanke (Kohdeyritys 2020d)

Kohdeyrityksessä selvitettiin markkinoilla saatavissa olevien työvuorosuunnittelujärjestelmien ominaisuuksia ja mahdollisuuksia keväällä 2019. Valitun järjestelmätoimittajan kanssa pidettiin keväällä 2019 työpajoja, joissa tunnistettiin sekä tarkennettiin työvoiman hallinnan kehittämisen tavoitteita. Tunnistetut tehokkuuden, toimintatapojen ja työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteet ohjasivat kokonaisratkaisun suunnittelua.

Kohdeyrityksen yhtenä tavoitteena oli resurssien suuntaaminen tuottavaan työhön ja hukan poisto (Kohdeyritys 2020c). Taulukossa 2 kerrotaan tarkemmin, kuinka tehokkuuteen voitaisiin vaikuttaa käyttämällä työn tarvetta suunnittelun pohjana, osaamisen kehittämisestä sekä keskitetyn suunnittelun eduista, kuten työvuorosuunnitteluun käytetyn ajan vähentämisestä. Yhden työvuorosuunnittelujärjestelmän etuna olisi näkyvyys kaikkiin resursseihin, jolloin sijaishallintaprosessi helpottuisi. Työhyvinvointi kasvaisi yhteisten pelisääntöjen, tasapuolisuuden ja kannustavan palkkauksen myötä.

TAULUKKO 2. Kehittämistyön tunnistetut tavoitteet

TEHOKKUUS	TOIMINTATAPA- MUUTOS	TYÖHYVINVOINTI
Työvuorosunnitteluun käytettävän ajan vähentäminen	Läpinäkyvyys kaikkiin käytettävissä oleviin resursseihin	Toimintamallien yhtenäistäminen ja yhteiset pelisäännöt
Työn tarve pitää saada ohjaamaan suunnittelua	Sijaishallintaprosessin selkiyttäminen	Avoimuuden ja työtyytyväisyyden lisääntyminen
Henkilöiden liikkuvuuden lisääminen työn tarpeen mukaan	Vain yksi järjestelmä hoitamaan kokonaisuutta	Mobiilit ratkaisut henkilöstölle
Henkilöiden osaamisen ja tehtävien vaatimusten parempi linkittäminen	Henkilöresurssin tehokkaampi käyttö	Tasapuolisuus paremmin näkyviin
Henkilöstökustannusten parempi kohdentaminen		Kannustava palkkaus osaamisesta

Samoissa työpajoissa tunnistettiin erilaisia luisto- ja kitkatekijöitä (taulukko 3). Luistotekijöitä todettiin olevan paljon, kuten esimiehiltä työntekijöiden johtamiseen vapautuva aika ja henkilöstön kokema toiveiden toteutumisen tunne. Kitkatekijöihin, kuten muutosvastarintaan, olisi mahdollista vaikuttaa jo ennakoivasti. (Ketola 2019, 7.)

TAULUKKO 3. Muutoksen luisto- ja kitkatekijät (Ketola 2019)

LUISTOTEKIJÖITÄ	KITKATEKIJÖITÄ
Työvuorosunnitteluun käytettävän ajan väheneminen, jolloin päivittäisiin "pullonkaulojen" hoitoon on enemmän aikaa	Muutosvastarintaa odotettavissa jokaisesta roolista, koska muutos koskee kaikkia
Saadaan eteenpäin uusia hankkeita, kun esimieheltä vapautuu aikaa suunnittelusta	Henkilöiden liikkuminen yli yksikkörajojen
Silloin kun suunnittelu on keskitetty ja työn tarve voidaan kertoa etukäteen esim. kesän ajalta, niin esimiesten ei tarvitse tehdä kesälomalistoja etukäteen ennen lomia	Jatkuva henkilöiden muuttuminen asiakkaiden näkökulmasta
Työntekijöille kuulluksi tuleminen kokemus	

Kohdeyrityksessä käytössä olleiden kahden erilaisen työvuorosunnittelujärjestelmän vuoksi lähtökohdat uuteen työvuorosunnittelujärjestelmään vaihtelivat työntekijöiden kesken. Liukuvassa työajassa olevat hallinnon työntekijät sekä puhdistuspalveluiden

työntekijät olivat tottuneet mobiilissa tapahtuvaan työajanseurantaan, kun taas laitoshuoltopalveluiden työntekijöille työajanseurannan mobiilikäyttö ja omien toteutumien kirjaaminen oli täysin uutta. Henkilökunnalle tiedotettiin kehittämisprojektin vaiheista intrassa sekä henkilöstöpalavereissa. Ennen uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän käyttöönottoa kaikille työntekijöille pidettiin koulutustilaisuuksia, joissa kerrottiin tulevasta muutoksesta, opeteltiin työajanseurannan mobiilikäyttöä sekä jaettiin kirjallisia ohjeita. Muutosviestinnän tuli jatkua koko muutoksen ajan ja esimiehen tehtävänä oli käydä läpi muutoksen tavoitteet, tulkita ne työntekijän näkökulmasta sekä soveltaa muutokset käytännön tasolle yhdessä työntekijän kanssa (Pirinen 2014).

Yhden järjestelmän mallin piti osoittaa tehokkuutensa suunnittelussa sekä auttaa toimintamallien yhtenäistämässä ja yhteisten pelisääntöjen noudattamisessa. Kohdeyrityksessä todettiin, että työntekijöiden oli tärkeää tietää, mitä uutta oli tulossa, mitä hyväksi havaittuja vanhoja toimintatapoja käytettiin edelleen ja mistä vanhoista toimintatavoista jouduttiin luopumaan ja miksi. Uusi toimintamalli tuli saada jalkautettua koko organisaatioon ja sijaisten hallinnointi siirrettyä osaksi keskitettyä suunnittelua, jolloin esimiesten työaikaa vapautui valmentavan esimiehen rooliin. (Ketola 2019, 6-9, 20.)

Prosessin laatu paranee, kun työntekijöille suunnitellaan vain oman osaamisalueen töitä ja ulkopuolisten sijaisten tarve vähenee. Tällöin myös virheiden määrä pienenee ja asiakastyytyväisyys kasvaa. Työntekijän uusi rooli toteutuneen työajan kirjauksessa vapauttaa esimiehen aikaa, mistä syntyy säästöä tulkinnan ja hyväksynnän prosessien helpottuessa ja säästäessä työaikaa. Sijaisten hakuprosessissa säästyy työaikaa ja rahaa, koska sijaisen käyttö on kalliimpaa kuin poissaolojen paikkaus omalla henkilökunnalla. Sähköinen poissaoloprosessi tuo huomattavan säästön esimiehen työaikaan, joka vapautuu tuottavampaan työhön. (Ketola 2019, 15 ja 27-29.)

3.2 Työvoiman hallinnan nykytila

Työkohteen mitoitus määrittelee työvuorosuunnittelussa työn tarpeen. Kun kohdeyritykselle tulee tarjouspyyntökysely tai kohdeyritys ottaa osaa kilpailutukseen, sovitaan työkohteessa toteutettava kierto, jolloin työkohteeseen tutustutaan tarkemmin. Palvelusuunnittelija käy tarjoustalasta laskettaessa läpi työkohteen pohjakuvat sekä mitä palveluita halutaan, kuinka usein ja mihin aikaan päivästä. Kohdeyrityksen käytössä oleva suunnittelujärjestelmä laskee siihen syötettyjen tietojen perusteella työkohteen vaatiman työmäärän ja antaa työkohteen vaatimat työtunnit. Palvelusuunnittelija antaa tiedot aluepäällikölle, joka käy työkohteen läpi kyseisen alueen esimiehen kanssa. Keskustelun perusteella laaditaan työkohteen vaatimat työvuorot työvuorosuunnittelujärjestelmään.

Henkilön osaaminen merkitään osaamisvalmiuksilla. Osaamisvalmius 2 tarkoittaa, että henkilö on kyseisen työkohteen ensisijainen osaaja ja vakituinen työntekijä. Osaamisvalmius 1 tarkoittaa, että henkilö osaa tehdä tietyn työkohteen, vaikka hänen pääpaikkansa on toisessa työkohteessa tai hän on sijainen. Jokaiselle henkilölle on merkitty pääasiallinen työkohde, johon työvuorot pyritään sijoittamaan. Perustason osaaja hallitsee 1-4 työkohdetta, yhden työkohteen ollessa esimerkiksi tietty koulu ja yksi osaamisvalmius. Mikäli työntekijä hallitsee perustason eli 1-4 työkohteen lisäksi myös muita työkohteita, hänet palkitaan osaamisesta rahallisesti. Moniosaaja pystyy itse vaikuttamaan kokonaispalkkansa suuruuteen opettelemalla uusia työkohteita. Osaaminen lisätään työvuorosuunnittelujärjestelmään henkilön tietoihin, jolloin henkilö on työvuorosuunnittelussa käytettävissä niissä työkohteissa, joihin henkilöllä on tarvittava osaaminen.

Työkohteen vaatimat osaamiset eli osaamisvaatimukset määritellään järjestelmässä niin, että työkohde vaatii työntekijältä osaamisvalmiuden 2 eli ensisijaisen osaamisen tai työkohteessa riittää osaamisvalmius 1, jolla työkohteen pystyy hoitamaan myös kohteen toissijainen osaaja. Työvuorosuunnittelujärjestelmässä määritellään tietyssä kohteessa tarvittavat työvuorot, niiden osaamisvaatimukset sekä määrä, esimerkiksi aamuvuorossa klo 7-15 on tarve kahdelle osaamisvalmiuden 2 omaavalle työntekijälle maanantaista perjantaihin. Työkohteen vaatimien osaamisvalmiuksien perusteella järjestelmä muodostaa työvuorosuunnitelman, jossa näkyy halutun palvelualueen tai työkohteen tarvitsemat työvuorot tietoineen.

Työvuorotoiveet esitetään työvuorosuunnittelujärjestelmän kautta, yleensä mobiilisti. Aiemmin toiveita pystyi esittämään suullisesti tai sähköpostilla esimiehelle, mutta uusien toimintatapojen tullessa käyttöön toiveita pystyy esittämään vain työvuorosuunnittelujärjestelmän kautta. Tämä mahdollisti työntekijöiden tasapuolisen kohtelun, kun toiveiden määrä oli rajoitettu ja toiveiden esittämisajataulu oli kaikilla tiedossa. Toiveiden esittäminen on pääsääntöisesti tarkoitettu seitsemänä päivänä viikossa töitä tekeville, vaikka toiveita voikin esittää jokainen. Yhteen neljän viikon työvuorojaksoon pystyy esittämään kolme toivetta. Toivetyyppejä ovat lomat ja muut poissaolot, työvuoron tiettyyn vuorokauden aikaan sijoittuminen, vapaapäivätoive, viikonloppuvapaa ja vuoronvaihto. Vuoronvaihdossa ei saa aiheutua yli- tai alitunteja kummallekaan työvuoroa vaihtavista työntekijöistä. Esimiehellä on mahdollisuus hyväksyä työntekijöiden työvuorotoiveita ennen jakson suunnittelun alkamista. Kohdeyrytyksessä selvitetään säännöllisesti henkilöstötyytyväisyyttä ja reagoidaan työtyytyväisyyskyselyjen tuloksiin (Kohdeyrytyks 2020c).

Työn laatu pysyy hyvänä, kun työkohteessa on hyvin työkohteen tunteva, osaava työntekijä. Kun laatu on hyvää ja asiakas on tyytyväinen, on yrityksellä edellytykset

kannattavaan toimintaan (Aura ym. 2018). Kun työkohdetta hoitaa vakituinen työntekijä, hän oppii tuntemaan työkohteen hyvin ja pystyy suunnittelemaan omaa työtänsä. Työkohteessa oleva sijainen ei välttämättä tee työtä samalla tavalla, koska hänellä ei ole ensisijaista osaamista juuri kyseiseen työkohteeseen. Joissakin työkohteissa asiakas haluaa pitää vakituisen työntekijän. Vaihtuvat sijaiset eivät välttämättä miellytä asiakasta, koska hyvästä vakituisesta työntekijästä halutaan pitää kiinni. Yritykselle tulee joskus reklamaatioita ja työ joudutaan tekemään uudelleen, mikä tulee kalliiksi. Kohdeyrityksellä on palautteenhallintaprosessi, jonka mukaan palautteet vastaanotetaan, kirjataan palautejärjestelmään, vastataan palautteeseen, tehdään tarvittavat toimenpiteet sekä seurataan palautteita ja otetaan opiksi, mitä voidaan tehdä jatkossa paremmin (Kohdeyritys 2020b).

Liikkumista työkohteiden välillä on jonkun verran varsinkin puhdistuspalvelujen puolella. Siirtyminen työkohteesta toiseen ja eri paikoissa työskentely vaativat työpäivän rakenteen hyvää suunnittelua (Koroma 2011, 5-12). Kun henkilöt liikkuvat työkohteesta toiseen, osan työajasta vievät siirtymiset, jotka toteutetaan suurilta osin kävellen. Siirtymiset täytyy huomioida työvuorosuunnitelmassa jo työvuoroja suunnitellessa, jolloin siirtymisaika lisätään työkohteelle. Siirtymisaikaa ei ole mahdollista suunnitella erikseen työvuorosuunnittelujärjestelmään, koska työvuorosuunnittelujärjestelmä ei tunnista, milloin siirtymisaikaa tulee käyttää.

Uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä ja uudet toimintatavat olivat olleet syyskuussa 2020 käytössä puoli vuotta. Työvuorosuunnittelu oli tehty samalla tavalla kuin aiemmin, vaikka Rauramon (2013, 3) mukaan tavoitteiden saavuttaminen ja kilpailukyvyyn säilyttäminen edellyttävät toiminnan kehittämistä. Kaikkien kokoaikaisten työntekijöiden päivittäisen työajan ollessa 7 tuntia 39 minuuttia, jokainen työpäivä suunniteltiin saman pituiseksi lukuun ottamatta osa-aikaisia työntekijöitä. Tämä aiheutti sen, että kohteeseen suunniteltu työ oli mahdollisesti suurempi kuin työn tarve. Esimerkiksi jos kohteen mitoitus oli 38 tuntia viikossa ja siellä työskenteli kokopäiväinen henkilö, jonka työaika oli 38 tuntia 15 minuuttia viikossa, syntyi joka viikko 15 minuuttia hukkatyötä. Kolme vuotta voimassa olleen kilpailukyky sopimuksen aikana työntekijän työpäivä oli 7 tuntia 45 minuuttia ja työviikko 38 tuntia 15 minuuttia. Kun kilpailukyky sopimus tuli voimaan kolme vuotta sitten ja neljän viikon työvuorojakson työaika piteni kaksi tuntia eli puoli tuntia viikossa, sillä ei ollut vaikutusta työvuoroihin, jotka toteutettiin edelleen vanhalla tavalla. Yrityksen tulisi jatkossa tarkastella toimintojaan ja miettiä, voitaisiinko asioita tehdä toisella tapaa, jolloin kustannuksissa voitaisiin säästää (Kauhanen 2018, 18).

Alla olevassa esimerkissä kuvataan esimerkinomaisesti jäykkää suunnittelua, jossa syntyy hukkatyötä. Yhden henkilön työn tarve palvelualueella X taulukon 4 laskelmassa on 36

tuntia 15 minuuttia viikossa, 7 tuntia 15 minuuttia päivässä. Kokoaikaisille työntekijöille suunnitellaan joka päivälle saman pituinen työpäivä, 7 tuntia 39 minuuttia. Jos 7 tunnin 15 minuutin ylittävän loppupäivän 24 minuutin osuudelle ei ole tarjolla mitään muuta työkohdetta, tekee työntekijä työkohteessa töitä 7 tuntia 39 minuuttia päivässä, jolloin yrityksen näkökulmasta syntyi joka päivä 24 minuuttia hukkatyötä. 10 työntekijää käsittävällä palvelualueella syntyy joka viikko 20 tuntia hukkatyötä. Päivittäisen työajan pituuden joustavuuden hyödyntämisellä voitaisiin vähentää tai jopa poistaa hukka.

TAULUKKO 4. Laskelma jäykästä suunnittelusta syntyvästä hukkatyöstä

Palvelualue X	Työpäivä	Työviikko
Henkilömäärä	10	10
Suunniteltu työaika/tuntia	7:39	38:15
Mitoitettu työaika/tuntia (työn tarve)	7:15	36:15
Erotus tuntia/henkilö	0:24 liikaa suunniteltu	2:00 liikaa suunniteltu
Erotus tuntia/palvelualue x	4:00 liikaa suunniteltu	20:00 liikaa suunniteltu

Joustamattoman päivittäisen työajan takia vuorotyössä oleville työntekijöille tuli neljän viikon jaksolle työpäiviä, jolloin työntekijällä ei ollut varsinaista työkohdetta, vaan hän paikaksi mahdollisesti ilmaantuvia yllättäviä poissaoloja. Mikäli poissaoloja ei tullut, niin hän oli ylimääräinen työntekijä. Uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä tarjosi laajemman näkökentän useamman yksikön työntekijöihin, jolloin ylimääräisten työpäivien määrä oli pienempi kuin aiemmin, koska työntekijöitä voitiin jo suunnittelussa käyttää osaamisen mukaan muissa saman palvelualueen yksiköissä. Työn tarve, asiakkaiden palvelujen tarve ja palvelujen oikea-aikaisuus tulee olla työvuorosuunnittelun keskiössä (Siun sote 2019).

3.3 Työvoiman hallinnan tavoitetila

Kuvion 18 kuvaamassa kohdeyrityksen työvoiman hallinnan tavoitetilassa huomataan jatkumo toimintalähtöisestä työvuorosuunnittelusta keskitettyyn työvuorosuunnitteluun ja optimointiin. Työntekijöiden osaaminen laajenee moniosaamiseksi. Avoimuus ja

tasapuolisuus lisäävät työhyvinvointia. Kustannustietouden lisääntyminen mahdollistaa toiminnan kannattavuuden lisääntymisen.

Toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu	•Työn tarve, resurssit ja osaaminen kohtaavat
Keskitetty työvuorosuunnittelu	•Esimiehen työaika vapautuu päivittäisjohtamiseen
Optimointi	•Työvuorosuunnittelu nopeutuu ja helpottuu •Työaikaergonomia toteutuu
Osaaminen	•Osaaminen laajenee moniosaamiseen
Työhyvinvointi	•Avoimuus ja tasapuolisuus lisääntyvät
Kustannusten kohdistus	•Tiedon avulla voidaan parantaa kustannustehokkuutta

KUVIO 18. Kohdeyrityksen työvoiman hallinnan tavoitetilä

Toimintalähtöisessä työvuorosuunnittelussa työn tarve, työn vaatimat valmiudet ja henkilöresurssit sekä työntekijöiden osaaminen kohtaavat optimaalisesti. Työn tarve on oikein suunniteltu eikä päiviä suunnitella kokoaikaisen työntekijän päivittäisen laskennallisen työajan 7 h 39 min mukaan, ellei se vastaa työn tarvetta. Henkilöstön edustajilta on tullut viestiä, että myös henkilökunta toivoo välillä lyhyempiä työpäiviä, eli he ovat myös valmiita tekemään eri pituisia työpäiviä.

Keskitetty työvuorosuunnittelu vapauttaa esimiesten työaika päivittäisjohtamiseen sekä toiminnan kehittämiseen. Työn kuormittavuus yksiköittäin tasaantuu ja sijaisten hankinta helpottuu, kun käytettävissä olevat henkilöstöresurssit ovat nähtävissä yhdellä kertaa. Henkilöstön lupia ja osaamisia voidaan hyödyntää paremmin läpinäkyvyyden ansiosta.

Optimointi nopeuttaa ja helpottaa työvuorosuunnittelua, jolloin työaika vapautuu muihin tehtäviin. Optimoinnin avulla useiden yksiköiden yhtäaikainen suunnittelu on helpompaa ja tasapuolisuus toteutuu paremmin. Suunnittelijoiden vaihtuvuus ei vaikuta merkittävästi

työvuorolistojen laatuun ja optimointi huolehtii työaikaergonomian toteutumisesta. Optimoinnin ansiosta tasapuolisuus, läpinäkyvyys ja työtyytyväisyys paranevat.

Henkilön osaamista ei jatkossa sidota yhteen työkohteeseen, kuten tiettyyn kouluun, vaan perusosaamiseen kuuluu laajempi kokonaisuus. Näin perusosaaminen tulee kattamaan monipuolisesti tietyn palvelualueen fyysisesti toisiaan lähellä sijaitsevat erilaiset työkohteet, kuten koulut, päiväkodit ja palvelutalot. Tällä hetkellä perusosaamiseen kuuluu 1-4 työkohdetta, mutta jatkossa perusosaaminen tulee määritellä uudelleen, koska perusosaamiseen kuuluvat kaikki tietyn palvelualueen työkohteet tai palvelualueen sisällä muodostettu pienempi kokonaisuus. Mikäli henkilöllä on määritellyn perusosaamisen lisäksi osaamista myös oman palvelualueen muista työkohteista tai peräti toisen palvelualueen kohteista, osaaminen palkitaan osaamismäärittelyjen mukaisesti. Kannustava palkkaus motivoi moniosaamiseen sekä auttaa työvoiman hallinnassa, kun osaava sijainen on helpommin löydettävissä.

Työhyvinvointi paranee, kun toiminta on avointa ja tasapuolista. Tasapuolisuutta voidaan seurata toiveiden toteutumisilla sekä tasapuolisen että ergonomisen työvuorosuunnittelun toteutumisella. Toimintamallit ovat yhtenäiset, avoimuus lisääntyy ja henkilöstö saa hyötyjä mobiiliratkaisusta, joka on kaikkien käytettävissä. Mahdollisesti käyttöönotettava tiimityön malli luo yhteisöllisyyden tunnetta, kun tiimi alkaa ottaa vastuuta omasta alueestaan. Jokainen työntekijä on tärkeä oman tiiminsä jäsenenä ja moniosaaminen vahvistaa työntekijän itsetuntoa. Viikonlopputyötä tekevät työntekijät toivovat sekä kokonaisia, vapaita viikonloppuja että yhden vapaapäivän välttämistä. Molemmat toiveet eivät voi kohdata kolmivuorotyössä, mutta tavoitteena on välttää useita yhden päivän vapaita mahdollisuuksien mukaan.

Kustannusten kohdistaminen sille työkohteelle, jossa työ on tehty, on tulevaisuuden tavoite. Jotta saataisiin todellista tietoa työkohteelle kohdistuvista kustannuksista, on oltava mahdollisuus kohdistaa tehty työ tietylle työkohteelle. Kohdistamisen pitää siirtyä palkanlaskennan kautta kohdeyrityksen kustannuslaskentaan. Toteutuneen työajan kirjaus edellyttää työntekijältä useampia kirjauksia, mikäli hän on liikkunut päivän aikana useammassa työkohteessa. Mitä tarkemmin kirjaukset tehdään, sitä tarkemmin voidaan seurata työkohteiden kannattavuutta ja työn tarpeen määrittelyksen onnistumista. Esimerkiksi ylitöiden seuranta työkohteittain antaa tietoa siitä, että työn mitoitus voi olla syytä tarkastaa.

4 Kehittämishankkeen toteutus ja tulokset

4.1 Esikysely ja esikyselyn tulokset

Tutkimus aloitettiin tekemällä työntekijöille maaliskuussa 2020 esikysely, jossa pyrittiin selvittämään työntekijöiden mielipiteitä jo ennen uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Kysely oli tarkoitus toteuttaa helmikuun 2020 alussa, mutta samaan aikaan kohdeyrityksessä järjestettiin konserniyhtiöiden yhteinen työhyvinvointikysely. Tämän vuoksi sähköpostikyselyt laitettiin työntekijöille vasta maaliskuun alussa, jolloin uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä oli jo ehditty ottaa käyttöön. Työntekijöitä pyydettiin kuitenkin vastauksissaan ajattelemaan aikaa, jolloin käytössä oli vielä vanhat työvuorosuunnittelujärjestelmät, toimintatavat ja prosessit.

Koska vastauksia tuli niukasti, lähetettiin kaikille vielä muistutusviesti sähköpostilla 11.3., kaksi päivää ennen vastausajan päättymistä. Tutkija joutuu usein muistuttamaan kyselyyn vastaamatta jättäneitä, jotta vastausprosentti saadaan nousemaan (Hirsjärvi 2008, 191). Hieman aiemmin ollut työhyvinvointikysely vaikutti tutkimuksen vastaajamääriin niitä vähentävästi.

Kyselyn vastaamisaikaa oli reilu viikko. Jokaiselle työntekijäryhmälle oli suunniteltu erilainen kyselylomake. Kyselyyn tuli vastauksia eri työntekijäryhmiltä seuraavasti:

- laitoshuolto- ja puhdistuspalvelujen työntekijät 450 henkilöä, 86 vastausta (vastaus-% 19,1)
- palveluohjaajat 9 henkilöä, 4 vastausta (vastaus-% 44,4)
- palveluesimiehet 9 henkilöä, 2 vastausta (vastaus-% 22,2)

Esikyselyaineiston käsittely ja analysointi

Jokaiselle työntekijäryhmälle oli kyseiseen työntekijäryhmään painottuva kyselylomake. Kyselylomakkeet ovat tutkimuksen liitteinä 1-3. Kaikissa kyselylomakkeissa yhteistä oli taustakysymys, kuuluuko työntekijä laitoshuolto- vai puhdistuspalveluihin. Laitoshuoltopalveluihin kuuluville henkilöille muutos olisi suurempi, koska heillä ei ollut aiempaa kokemusta mobiilista työajanseurannasta.

Toinen yhteinen kysymys kaikille työntekijäryhmille oli kysymys muutokseen liittyvästä etukäteistiedotuksesta ja koulutuksen riittävydestä. Tiedotukseen ja koulutukseen ennen uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän käyttöönottoa oltiin keskiverroin tyytyväisiä, joten kuvioita ei pidetty tarpeellisena esittää tutkimuksessa. Kyselyt pyrittiin pitämään riittävän lyhyinä, jotta vastaushalukkuus olisi suurempi. Kyselyissä käytettiin asteikkoa 1-5, jossa 1 merkitsi pitää erittäin huonosti paikkansa ja 5 pitää erittäin hyvin paikkansa.

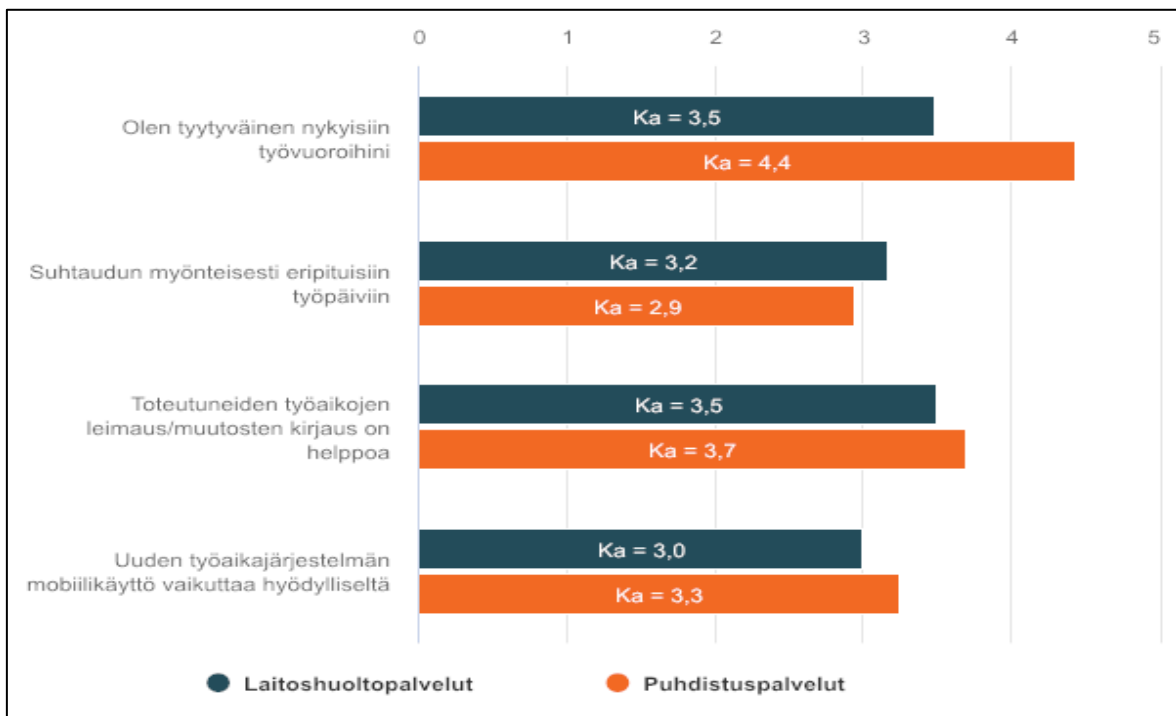
Työntekijät

Työntekijäryhmä koostuu enimmäkseen laitoshuolto- ja puhdistuspalveluita tekevästä henkilöstä eli laitoshuoltajista. Laitoshuoltaja vastaa siivous- ja puhtaanapitotehtävistä kokonaisuudessaan sekä oheispalveluista osoitetussa työpisteessä. Siivoustyö perustuu asiakkaan tilaukseen ja työkohteesta tehtyyn työn mitoittamiseen. Työtehtävät pitävät sisällään siivoustyön kokonaisuuden hallintaa, uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdytystä, asiakastyötä sekä omien työtehtävien suunnittelua ja järjestelyä.

Kuvio 19 kysymyksillä haluttiin tietoa työntekijöiden mielipiteistä erilaisiin työvuoroihin liittyviin asioihin. Työntekijät olivat keskimäärin tyytyväisiä työvuoroihinsa, keskiarvon vaihdellen 2,9 – 4,4 välillä eri kysymyksissä. Työntekijöillä on yleensä aina 7 tunnin 39 minuutin pituiset työpäivät, minkä vuoksi haluttiin selvittää, miten he suhtautuvat eri pituisiin työpäiviin. AVAINTEES määrittelee työpäivän pituudeksi vähintään 4 tuntia, mutta enintään 9 tuntia yleistyöajassa ja 10 tuntia jaksotyössä (AVAINTEES 2020).

Toivoisin työtäni helpottavia ratkaisuja osastolleni. Pidän työskentelemisestä nykyisellä osastolla, mutta työ on nykyisellä työskentely välineillä ja toimintatavoilla kuormittavaa.

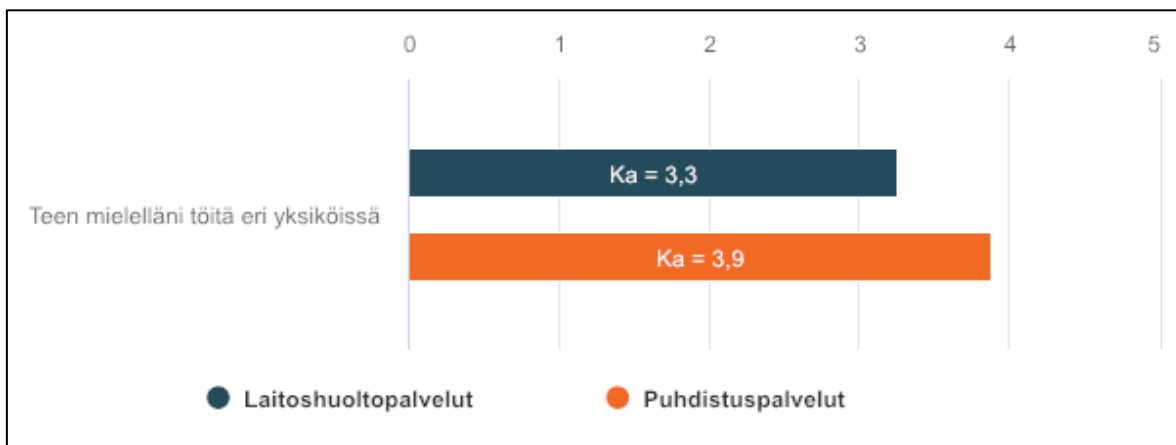
Minusta on hieno juttu, kun saadaan työvuorolistat kännykkään.



KUVIO 19. Työntekijäkysely 03/2020, Mielipiteesi työvuoroista

Noin puolet sekä laitoshuollon- että puhdistuspalvelujen työntekijöistä työskentelee useammassa kuin yhdessä yksikössä tai työkohteessa. Kyselyssä haluttiin selvittää mielipiteitä sekä halukkuutta liikkuvuuteen eli työskentelyyn useammassa työkohteessa (kuviot 20 ja 21). Kyselyn hetkellä useammassa kuin yhdessä yksikössä työskentelevät suhtautuivat myönteisesti tilanteeseen, keskiarvon vaihdellessa 3,3 – 3,9 välillä.

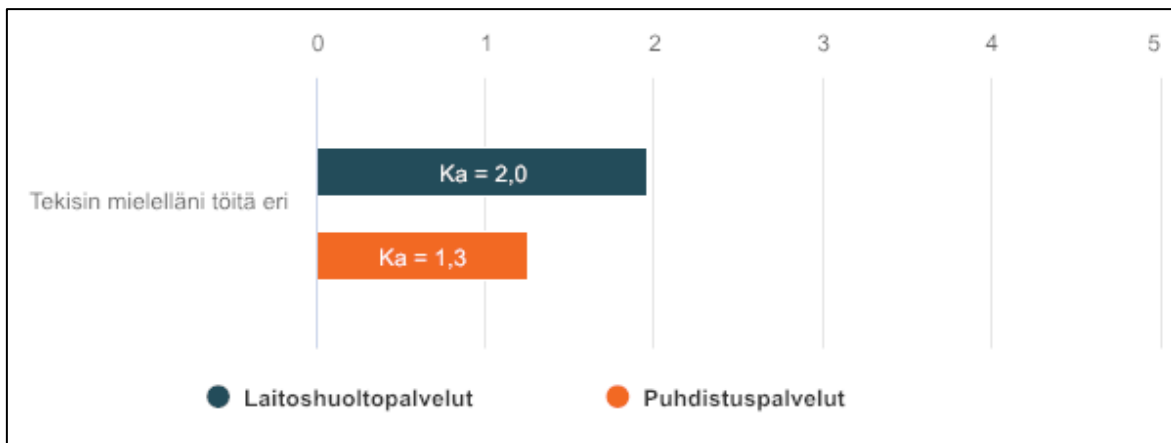
Paljon enemmän voitaisi kuunnella niitä, jotka sitä työtä kentällä tekee, mikä oikeasti heitä auttaisi työvuoro asioissa.



KUVIO 20. Työntekijäkysely 03/2020, Työskenteletkö mielelläsi eri yksiköissä

Kun niiltä työntekijöiltä, jotka työskentelevät tällä hetkellä vain yhdessä yksikössä tai työkohteessa, kysyttiin mielipidettä useammassa yksikössä työskentelyssä, vastaukset saivat verrattain alhaisen arvosanan, 1,3 - 2,0 (kuvio 21). Puhdistuspalvelujen työntekijöiden halukkuus liikkuvuuteen työkohteesta toiseen oli huomattavasti laitoshuollon työntekijöitä pienempi, vaikka kummassakaan ryhmässä ei oltu innostuneita liikkuvuudesta. Puhdistuspalvelujen pienemmän liikkuvuushalukkuuden selittää työkohteiden sijainti eri osoitteissa, jolloin liikkuminen merkitsee fyysistä liikkumista ulkona työkohdetta vaihdettaessa. Laitoshuoltopalveluissa liikkuvuus käsittää saman rakennuksen sisällä eli eri osastoilla työskentelyä. Kysymys oli tärkeä tulevaisuuden kannalta, jolloin henkilökunnan liikkuvuutta työkohteiden välillä oli tarkoitus lisätä. Liikkuvuushaluttomuus tulee ilmi myös päivittäisessä toiminnassa, kun osaamista ei välttämättä haluta lisätä työvuorosuunnittelujärjestelmään, koska silloin työkohde vaihtuisi helpommin.

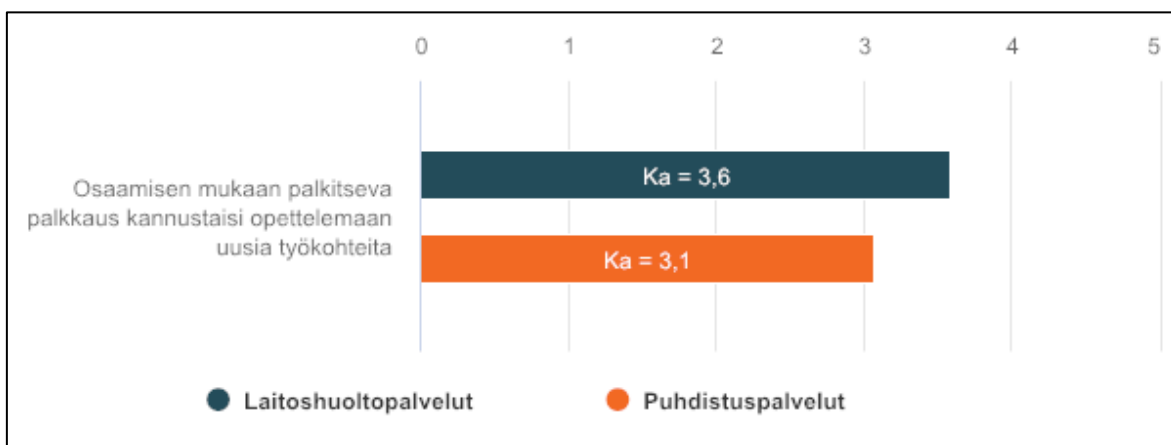
Esimiehien työalueita voisi myös kierrättää, pääsisivät myös he pois mukavuus alueiltaan.



KUVIO 21. Työntekijäkysely 03/2020, Haluaisitko työskennellä eri yksiköissä, mikäli nyt työskentelet vain yhdessä yksikössä

Kohdeyritys oli suunnitellut henkilökunnan liikkuvuuteen kannustavaa palkkausta, joka palkitsisi useammassa työkohteessa työskentelevät, koska useamman työkohteen osaamisesta haluttiin palkita rahallisesti. Henkilöstön moniosaaminen ja valmius liikkuvuuteen hyödyttäisivät keskitettyä suunnittelua myös sijaistarpeissa. Osaamisen mukaan palkitsevan palkkauksen koettiin lisäävän kiinnostusta opettelemaan uusia työkohteita (kuvio 22), tosin yhdessä kommentissa korvauksen koettiin myös olevan liian pieni.

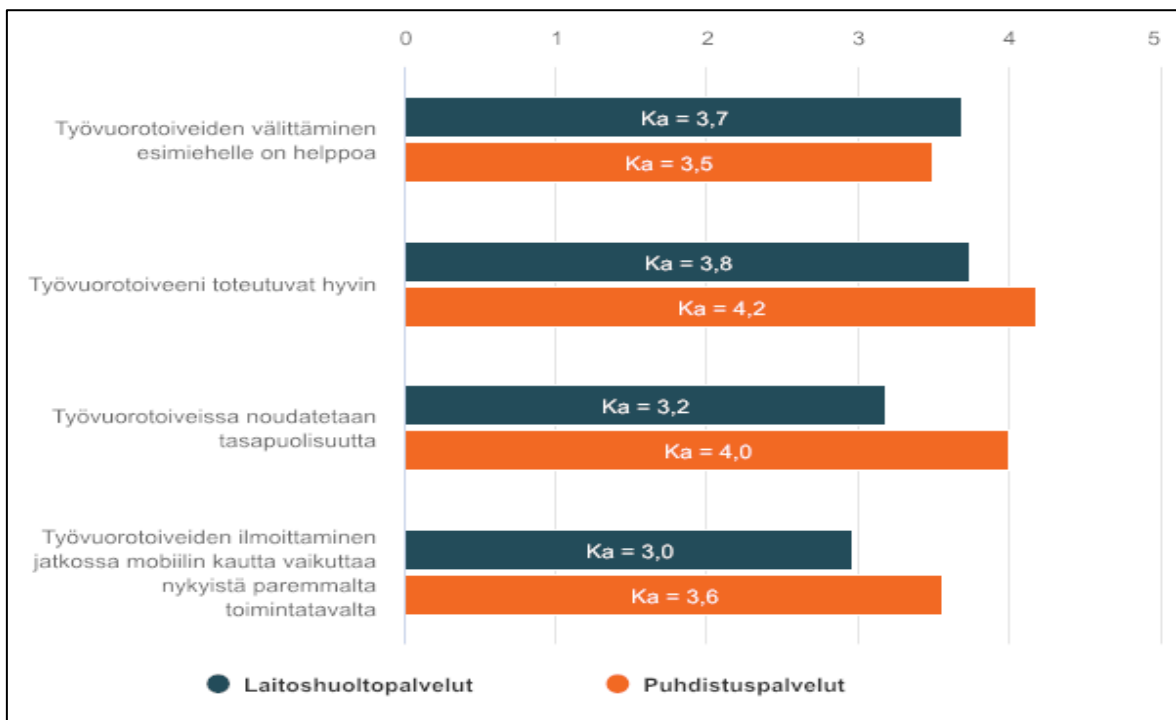
Itse työskentelen 2 eri yksikössä. pidän siitä. Korvaus pitäisi olla isompi kuin muutama kymppi Itse en halua niin pienen summan takia pitämään yllä niin laajaa aluetta. Meillä on x € korvaus, sillä summalla alueita 5-10. En kykenisi siihen ilman stressiä.



KUVIO 22. Työntekijäkysely 03/2020, Mielipiteesi kannustavasta palkkauksesta

Työntekijät kokevat epätasa-arvoisuutta eri yksiköiden kesken siitä, miten työvuorotoiveet huomioidaan. Muutoksen tarkoitus oli lisätä tasa-arvoisuutta sekä helpottaa työvuorotoiveiden esittämistä mobiilisti. Työvuorotoiveisiin liittyvät asiat olivat keskimääräisellä tasolla (kuvio 23) ennen muutosta, jonka jälkeen työtyytyväisyyden odotettiin nousevan.

Todella paljon huonompi toimintamalli kuin edellinen. Vaikea hahmottaa pienestä kännykästä ja toiveet esitettävä jo kuukautta ennen. Olisi kiva, kun työntekijöitäkin olisi kuunneltu kyseisestä uudesta mallista. Ei kyllä lisää työhyvinvointia mitenkään.



KUVIO 23. Työntekijäkysely 03/2020, Mielenpääteesi työvuorotoiveisiin liittyen

Palveluohjaajat

Työntekijät jakaantuvat yhdeksään eri palvelualueeseen, joista jokaisessa on palveluohjaaja sekä yksikön palveluesimies. Palveluohjaaja toimii työntekijöiden lähiesimiehenä ja vastaa päivittäisestä toiminnasta liikkuen alueensa eri yksiköissä.

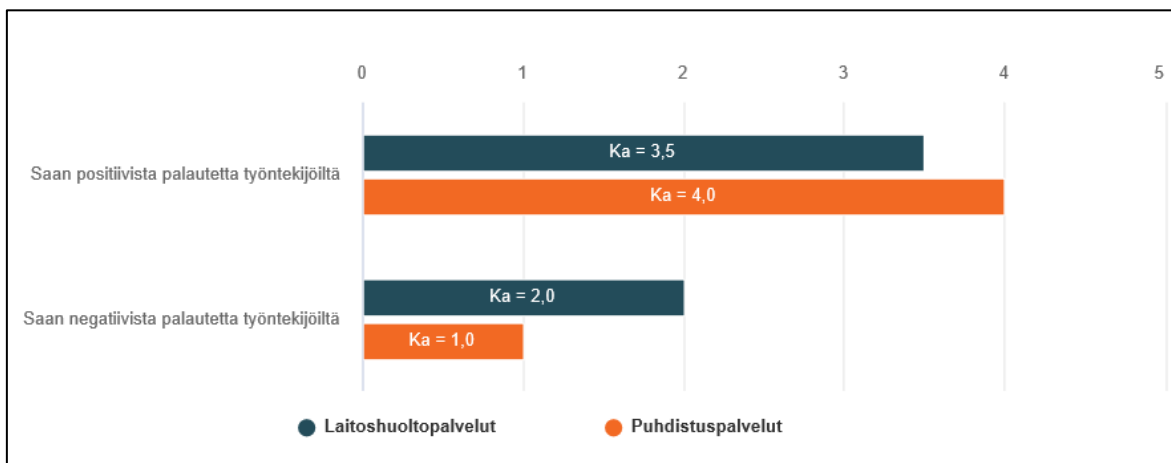
Palveluohjaajilta kysyttiin, minkä verran he saavat erilaista palautetta sekä mistä asioista palautetta tulee. Saadun palautteen määrää kuvataan kuviossa 24. Positiivista palautetta tulee huomattavasti enemmän kuin negatiivista palautetta, mikä on myönteinen asia.

Joskus työvuorot eivät ole tasapuolisia ja on vain yhden päivän vapaita jopa kuuden päivän putken jälkeen.

Joskus negatiivista, kun toiveet ei toteudu, tai nopealla aikataululla tapahtuva toive ei ole mahdollista toteuttaa.

Työvuoro toiveet pyritään toteuttamaan mahdollisuuksien mukaan, palaute on pelkästään hyvää. Mikäli toivetta ei ole mahdollista toteuttaa, se perustellaan, työntekijät ovat ymmärtäväisiä.

Kiitosta läsnäolosta ja asioiden hoitamisesta paikan päällä eikä puhelimen päästä. Mukavasta suhtautumisesta työntekijöihin.



KUVIO 24. Palveluohjaajakysely 03/2020, Miten arvioisit saamaasi työntekijäpalautetta

Palveluohjaajat suhtautuivat positiivisesti tulevaan toimintatapojen muutoksen (keskiarvo 4,75, asteikolla 1-5). He kokivat uuden työajanseurannan mobiilikäytön hyödylliseksi (keskiarvo 3,75). He suhtautuivat myös keskitettyyn suunnitteluun positiivisesti (keskiarvo 4,5) ja uskoivat keskitetyn suunnittelun parantavan työhyvinvointia. Näiden kysymysten tuloksia ei ole tarpeen näyttää kuviona, tässä muutama kommentti:

Työvuoroja katsotaan laajemmalla ajanjaksolta, jolloin tasapuolisuus paranuu. Esimiesten aikaa vapautuu paljon "Läsnäoloon" kentällä.

Alku tulee olemaan hankala, niin kuin usein uusien asioiden omaksumisessa

Ainakin tasapuolisuus tulee esille ja ehkä ymmärtävät, että kaikki ei aina ole mahdollista.

Palveluesimiehet

Palveluesimiesten kyselyyn tuli vain kaksi vastausta yhdeksältä palveluesimieheltä. Koska vastausten pieni määrä ei anna luotettavaa kuvaa kyselystä, niin heidän vastauksiaan käsitellään tässä lyhyesti. Toinen vastaus tuli laitoshuollon ja toinen puhdistuspalvelujen esimieheltä. Esimiesten työnkuva tulee muuttumaan, joten kyselyssä selvitettiin työnkuvan sen hetkistä jakautumista eri tehtävien kesken (taulukko 5). Muutoksen tarkoituksena oli

vapauttaa esimiehen työaikaa erilaisiin kehittämistehtäviin sekä henkilökunnan työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Esimiesten työkuva muuttui työvoiman hallinnan kehittämisen myötä ja myöhemmin toteutettavaksi suunnitellussa toisessa kyselyssä tulisi näkyä muutos varsinkin työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisen prosenteissa.

TAULUKKO 5. Palveluesimieskysely 03/2020, Arvioi prosentteina, miten työaikasi jakautuu eri tehtävien kesken

Työnkuvaan kuuluvat tehtävät	Laitoshuoltopalvelut	Puhdistuspalvelut
Esimiestyö	40%	40%
Työkyvyn/työhyvinvoinnin johtaminen	10%	10%
Toiminnan johtaminen	10%	10%
Talouden johtaminen	10%	0%
Muut esimiehen määräämät tehtävät	0%	25%
Erillistehtävät	30%	15%
Yhteensä	100%	100%

Palveluesimiehet saivat verrattain vähän palautetta työntekijöiltä, positiivisen palautteen määrän keskiarvon ollessa 2,0 ja negatiivisen määrän 2,5 asteikolla 1-5. Palveluesimiesten suhtautuminen työnkuvaan muutoksen oli positiivinen, keskiarvon ollessa 4,0. Palveluesimiehet odottivat vapautuvan työajan mahdollistavan suunnittelun ja kehittämisen lisääntymisen sekä työnkuvaan monipuolistuvan. Työajan toteutumien kirjausten helppouden (keskiarvo 3,5) ja raporttien hyödyntämisen (keskiarvo 2,5) odottaisi kasvavan uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän käytön myötä. Uusi työajansuunnittelujärjestelmä siirtäisi toteuman kirjausten tekemisen työntekijöille, jolloin esimiehelle jäisi tarkastajan ja hyväksyjän rooli. Varsinkin toisessa sen hetkisessä työvuorosuunnittelujärjestelmässä oli suppea raportointimahdollisuus, joten uuden järjestelmän raportoinnin avulla olisi mahdollista myös saada tietoa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, kuten toiveiden toteutumisista.

4.2 Työryhmätyöskentely

Syksyllä 2020 kehittämishankkeessa haastateltiin kohdeyrityksen henkilöstösuunnittelijaa työvoiman hallinnan ja työvuorosuunnittelun nykytilasta, kun muutoksesta oli kulunut puoli vuotta. Tapaamisen jälkeen johtoryhmälle esiteltiin havaintoja ja ehdotuksia kehittämishankkeen etenemisestä. Työvoiman hallinnan kehittämistä varten perustettiin työryhmä,

joka kokoontui kolme kerran syksyn aikana. Työryhmä teki erilaisia toimintalähtöiseen työvuorosuunnitteluun liittyviä testauksia. Lopuksi testauksista tehtiin kehittämishankkeen puitteissa yhteenveto, joka esiteltiin työryhmän viimeisessä kokoontumisessa.

Henkilöstösuunnittelijan avoin haastattelu

Henkilöstösuunnittelijan kanssa keskusteltiin työvuorosuunnittelun haasteista sekä tutustuttiin työvuorosuunnittelujärjestämään tarkemmin. Esimiesten mielestä heidän työaikansa kului yhä paljon suunnitteluun, vaikka keskitetyn suunnittelun piti vähentää esimiesten työtä. Kun tieto esimerkiksi henkilöiden siirroista työkohteiden tai palvelualueiden välillä ei ollut työvuorosuunnittelijalla tiedossa oikeaan aikaan, se aiheutti haasteita työvuorosuunnittelussa. Tällöin voitiin tehdä turhaa työtä, jos työvuoroja oli ehditty jo suunnitella ja jälkikäteen tuli tieto, että henkilöitä siirtyi pois tai uusia henkilöitä tuli työkohteeseen. Jos työntekijä ei ollut halukas liikkumaan useassa työkohteessa, hän ei myöskään halunnut osaamistaan näkyviin työvuorosuunnittelujärjestelmään.

Työn tarpeen piti määrätä suunnittelua, mutta suunnittelu oli jatkunut lähes entiseen tapaan sekä työntekijä- että esimiesnäkökulmasta. Myös esimiesten yhteiset pelisäännöt, kuten toiveiden hyväksyntä, vaativat vielä hiomista ja yhteistä sitoutumista. Viikonlopputoiveiden hyväksynnässä täytyi huomioida, että viikonloppuun riittäisi työntekijöitä. Sijaishallinta- ja hankinta eivät olleet helpottuneet odotetulla tavalla. Esimiesten tehtävänä oli hoitaa työntekijät avoimeksi jääneisiin työvuoroihin tai työvuorot jäivät täyttämättä.

Optimoinnin mahdollisuuksista huolimatta työvuorosuunnittelussa joutui edelleen tekemään paljon käsityötä. Käsityötä aiheuttivat varsinkin liian pitkien työputkien estäminen jakson vaihtuessa ja viikonlopputöiden tasapuolinen jakaminen. Optimoinnin jälkeen joutui tekemään myös käsityötä, kun optimointi ei jakanut kaikki työvuoroja.

Johtoryhmän kokous

Johtoryhmälle esiteltiin kehittämishankkeen sen hetkiset tulokset, huomiot ja kehittämiss havainnot. Esittelyn jälkeen johtoryhmässä nousi esille ajatus, että jos palkattaisiin ylimääräinen henkilö määräajaksi käymään läpi kaikki työkohteet. Henkilö tutustuisi työkohteisiin sekä haastattelisi työntekijöitä ja asiakkaita, jolloin saataisiin työvuorosuunnittelu toimintalähtöisemmäksi ja tehokkuus kasvaisi. Työkulttuuri muuttuisi oleellisesti, mikäli päädyttäisiin erilaisiin työvuoro- ja työkohdejärjestelyihin kuin aiemmin.

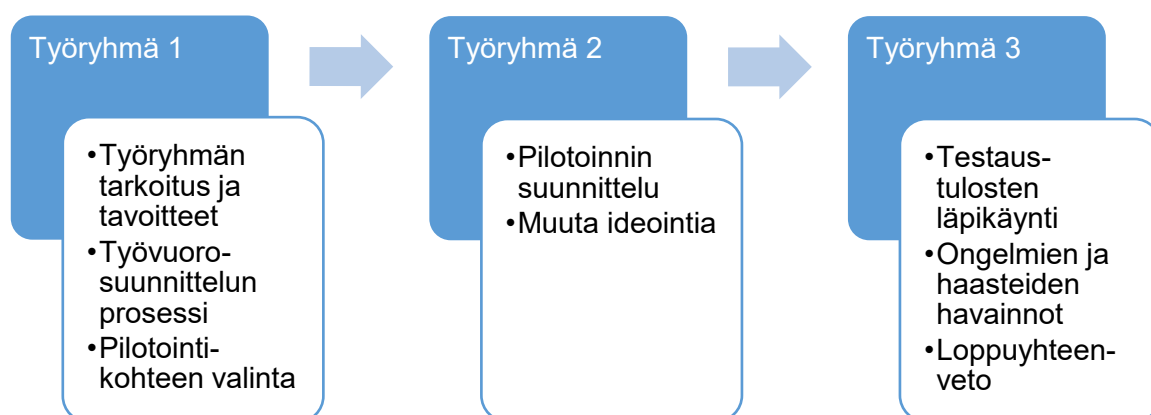
Uutta näkökulmaa työvuorosuunnitteluun toisi työvuorosuunnittelu työn tarvetta vastaavaksi eikä työntekijöiden työtunteihin perustuen. Samalla hyödynnettäisiin myös työpäivän pituuden sallittua joustoa sekä työntekijöiden käyttöä useammassa eri työkohteessa. Viikonloppuvapaiden rytmittymistä tasaisesti voisi auttaa kahdelle jaksolle tehtävät

työkiertopohjat, jolloin vapaat viikonloput saataisiin järjestettyä tasaisemmin. Kolmannen osaamistason lisääminen nykyisen kahden osaamistason rinnalle auttaisi sijaisten löytämisessä, kun useampi työntekijä olisi käytettävissä. Jaksotyön ergonomiseen suunnitteluun tulisi kiinnittää huomiota tutustumalla ergonomiseen työvuorosuunnitteluun.

Johtoryhmä oli tutustunut keväällä 2020 työntekijöille tehtyjen esikyselyiden tuloksiin ja löytänyt sieltä hyviä, henkilökunnalta tulleita kehittämideoita. Kohdeyritys oli päättänyt perustaa henkilöstöpäällikön vetämän, säännöllisesti kokoontuvan työryhmän, joka käsittelee työntekijöiltä tulevia ideoita, kuten työvuoroihin ja työjärjestelyihin liittyviä ehdotuksia. Tarkoitus oli saada työntekijöiden ääni kuuluviin ja kuulla työntekijöiden näkemyksiä omaa työtänsä koskevista asioista. Kohdeyrityksessä oli päätetty perustaa myös työvuorosuunnittelun seurantaryhmä, jossa olisivat mukana myös luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutettu. Johtoryhmässä päätettiin kehittämishankkeen esittelyn jälkeen perustaa lisäksi työvuorosuunnittelujärjestelmän kehittämisen työryhmä, jossa työvoiman hallinnan kehittämistä alettaisiin tutkia jo tehtyjen havaintojen pohjalta. Työryhmään valittiin opinnäytetyön tekijän lisäksi opinnäytetyötä ohjaava henkilöstöpäällikkö, liiketoimintapäällikkö, kaksi uutta aluepäällikköä ja henkilöstösuunnittelija.

Työryhmän kokoontumiset

Työryhmä kokoontui kolme kertaa. Kuviossa 25 esitetään kokoontumisten ydinasiat. Keskustelu työryhmässä eteni joustavasti asiasta toiseen ja esille nousi monia mielenkiintoisia näkemyksiä. Aluksi päätettiin työryhmän tarkoituksesta ja tavoitteista, käytiin läpi lähtötilanne sekä valittiin testauskohde pilotointia varten. Toisessa tapaamisessa suunniteltiin tarkemmin pilotointia sekä esille nousi myös muita, pilotoinnin ulkopuolisia kehittämissuunnitelmia. Viimeisessä tapaamisessa käytiin läpi pilotoinnin tulokset, pilotoinnissa esille tulleet haasteet sekä loppuyhteenveto.



KUVIO 25. Työryhmän kokoontumiset

Työryhmä 1

Ensimmäisessä työryhmän kokoontumisessa kartoitettiin työryhmän tarkoitus ja tavoitteet. Tarkoituksena oli hyödyntää enemmän uutta työvuorosuunnittelujärjestelmää. Kun irtautetaan totutuista kaavoista tai käännetään asiat ylösalaisin, syntyy uutta ajattelua (Heinonen ym. 2011, 37). Tavoitteena oli työn tarvetta vastaavan työvuorosuunnittelun toteutuminen nykyistä paremmin. Työryhmässä päätettiin kirjata ylös työvuorosuunnittelujärjestelmässä ilmenneitä haasteita sekä kehittämistoiveita, joita kohdeyritys käsittelee yhdessä järjestelmätoimittajan kanssa. Kohdeyrittäjän näkemyksen mukaan järjestelmätoimittaja tiesi kohdeyrittäjän tavoitteet, mutta toteutus ei vastannut luvattua.

Työryhmässä päätettiin testata uusia työvuorosuunnittelusta syntyneitä ajatuksia pilotoimalla niitä muutamassa kohteessa. Ensimmäiseksi pilointikohteeksi valittiin palvelualue, jossa oli suuret fyysiset etäisyydet työkohteiden välillä. Toiseksi pilottikohteeksi sopisi palvelualue, jossa työkohteet olisivat lähellä toisiaan, kuten iso kolmivuorotyössä oleva laitos. Suunnitteluun olisi hyvä saada mukaan sekä asiakas että työntekijät. Tässä vaiheessa kuitenkin päätettiin, ettei tutkimuksen tiukan aikataulun takia työntekijöitä eikä asiakkaita ei oteta mukaan suunnitteluun, vaan katsotaan ensin optimoinnin tarjoamat mahdollisuudet. Palvelusuunnittelijan ja asiakkaiden kanssa tulisi tulevaisuudessa kuitenkin käydä läpi nykyinen toimintatapa sekä miettiä, miten työn tarve voitaisiin paremmin toteuttaa. Asiakkaan mielipide työntekijöiden vaihtuvuudesta kohteessa tulisi myös selvittää, ettei vaihtuvuus yllättäisi, mikäli työkohteessa kiertäisi useampi eri työntekijä. Työvuorosuunnittelun kehittämisessä oli huomioitava työn tarve, työn ajoitus ja työntekijöiden vaihtuvuus myös asiakkaan näkökulmasta.

Vaikka työntekijän työhyvinvointia lisää työn ennakoitavuus (TTL 2020), joka toimii työntekijän kannalta työkiertopohjien muodossa, pilottikohteissa päätettiin poistaa työkiertopohjat kokonaan ja antaa optimoinnin hoitaa koko suunnittelu, jolloin optimointi etsisi parhaan mahdollisen ratkaisun. Lisäksi päätettiin poistaa työntekijöiltä lukitus omaan työkohteeseensa, koska sekä lukitus tiettyyn työkohteeseen että työkiertopohjat estivät optimoinnin tehokasta käyttöä. Optimoinnin tarjoamilla parametrivalinnoilla voitiin tehdä erilaisia suunnitelmia ja tutkia niiden vaikutusta työntekijöiden työvuoroihin.

Työvuorosuunnitteluprosessi olisi käytävä läpi ja selvitettävä, miten kauan suunnitteluun meni nyt aikaa, mitä esteitä ja ongelmia suunnittelussa oli, miten suunnittelua tulisi kehittää ja miten päästäisiin tavoitetilään. Ihannetilanteessa keskitettyyn suunnitteluun riittäisi yhden henkilön puolipäiväinen työpanos. Päätöksentekoa tulisi jämäköittää ja päättää, mistä päivästä lähtien kaikki dokumentaatiot ja toimintaprosessit olisivat kunnossa.

Työvuorosuunnittelujärjestelmän yksi hankintaperuste oli ollut optimointi ja sen tarjoamat hyödyt. Optimointi sisältää parametrintia, johon suunnittelija voi vaikuttaa tekemillään valinnoillaan. Pilottikohteen mitoitukset ja työvuorot käytäisiin läpi, jotta löydettäisiin mahdolliset ylimääräiset voimavaroitukset, voitaisiin kokeilla työpäivien pituuden joustavuutta sekä työntekijöiden parempaa hyödyntämistä liikkuvuuden näkökulmasta. Tavoitteena oli turhien päällekkäisyyksien poistaminen työvuoroissa.

Työryhmä 2

Toisessa kokoontumisessa pilottikohteeksi valitun palvelualueen esimies liittyi työryhmään hänen omatessaan parhaan näkemyksen omasta palvelualueestaan. Pilottikohteeksi valittu palvelualue oli monipuolinen alue, joka sisälsi kouluja, päiväkoteja sekä palvelutaloja. Työryhmässä pohdittiin, miksi uuteen järjestelmään siirryttäessä oli päätetty tehdä valinta, että jokaiselle työntekijälle lukittiin oma työkohte, johon oli olemassa joko työkiertopohja tai optimointi keskittäisi työntekijän työvuorot kyseiseen työkohteeseen. Kustannusten jakaminen oikealle kohteelle oli ehkä alkuperäinen syy, mutta koska kustannus seuranta ei ollut vielä järjestelmässä käytössä ja kustannus seuranta voitaisiin hoitaa myös toteutuneen työajan kirjauksilla, voitaisiin lukituksesta luopua.

Työvuorosuunnittelujärjestelmän testikantaan päätettiin tehdä optimoinnin testausta varten uusi testiorganisaatio. Ensimmäisenä päätettiin testata, mitä tapahtuu, kun henkilöiltä otetaan pois työkiertopohjat, jotta optimointia pystyttäisiin hyödyntämään ilman rajoitteita. Testauksen jälkeen palvelualueen esimies tulkitseisi tuloksia työntekijöiden näkökulmasta. Henkilöstösuunnittelija tulkitseisi etuja ja haittoja esimerkiksi työaikaergonomian toteutumisessa.

Palvelualueen ison koon takia palvelualueen sisälle päätettiin perustaa pienempi alue, kupla, joihin kuuluisi monipuolisesti kouluja, päiväkoteja että palvelutaloja. Monipuolisessa kuplassa työntekijöiden lomat olisi helpompi sijoittaa kesäaikaan, kun koulujen tai päiväkotien ollessa kiinni kuplan työntekijöitä sijoitettaisiin palvelutaloihin ja lomat suunniteltaisiin tiimeittäin. Työntekijöille lukittaisiin kupla, johon kuuluisi 1-4 isoa työkohteita. Optimointi sijoittaisi työntekijöiden työvuorot johonkin kuplan työkohteeseen parhaaksi katsomallaan tavalla.

Jotkut asiakkaat olivat tarkkoja, että heillä työskenteli aina sama työntekijä. Mikäli päädyttäisiin tiimityömallin, pidettiin tärkeänä kertoa asiakkaalle, mikä tiimi heidän työkohteitaan hoitaisi ja ketä tiimiin kuuluisi. Asiakkaalle korostettaisiin tiimin etuja, kun useampi henkilö osaisi hoitaa työkohteen ja työssä säilyisi tasalaatuisuus, vaikka työntekijä vaihtuisi.

Sovittiin, että liiketoiminnan päällikkö ja palvelualueen palvelupäällikkö tarkistavat pilottiin valitun palvelualueen työn mitoituksen ja laskevat työn todellisen tarpeen. Sen jälkeen työvuorosunnittelujärjestelmään tehdään uudet, työn tarpeen mukaan mitoitettut työvuorot. Tällöin voitaisiin tutkia optimoinnin jälkeen, oliko palvelualueella liikaa vai liian vähän resursseja. Työn tarpeen määrittelyyn pitäisi saada mukaan myös asiakas sekä kohteen työntekijät, jotta voitaisiin saada selville, mihin aikaa päivästä kohdetta olisi tehokkainta hoitaa. Jossain kohteissa tuli joutoaikaa, kun kohdetta ei päässyt siivoamaan päivällä, vaan joutui odottamaan luokkatilojen tai muiden työskentelytilojen vapautumista. Työn siirtäminen iltapäiväiseksi olisi tuottavampaa, kun työ päästäisiin tekemään keskeytyksettä ja tarvittava työaika olisi lyhyempi. Työryhmässä ideoitiin, että asiakkaalle voitaisiin tarjota erihintaisia paketteja, jotka perustuisivat siihen, minä kellonaikana asiakas haluaisi työntekijän olevan saatavilla. Jos työ voitaisiin tehdä silloin, kun se päästään tekemään tehokkaasti ilman hukka-aikaa, hinnoittelu olisi asiakkaalle edullisempaa. Jos asiakas haluaisi, että työntekijä olisi koko päivän kohteessa tavoitettavissa, hinnoittelu olisi vastaavasti kalliimpaa.

Työryhmässä nousi esille ajatus, että pitäisikö säännöllisesti toistuva ylläpitosiivous, satunnaisesti tulevat lisätilaukset sekä harvoin tapahtuva perussiivous, kuten koulujen kesäsiivoukset, erotella toisistaan. Vakituiset työntekijät hoitaisivat ylläpitosiivousta ja perussiivousta, kun taas lisätilauksia tekisi joku toinen ryhmä urakkatyypillisesti tai ulkoistettuna palveluna ostettuna. Tehokas perussiivousryhmä voisi olla kannattavampi ja tehokkaampi vaihtoehto kuin nykymalli, jossa perussiivousta tekivät työkohteen omat työntekijät. Perussiivouksen mahdollisuus ympäri vuoden kannattaisi myös selvittää, varsinkin, jos se pidettäisiin omana toimintana ja siihen valittaisiin oma kiertävä perussiivoustiimi.

Toinen vaihtoehto olisi perussiivouksen hoitaminen ylläpitosiivouksen ohella ympäri vuoden. Toimintatapa oli käytössä monissa kohteissa, mutta esimerkiksi kouluissa se oli vaikeampaa. Eläköityminen ja uusien työntekijöiden rekrytoinnin haasteellisuus voisivat johdattaa tulevaisuudessa siihen, että töitä voitaisiin joutua ostamaan myös alihankkijoilta. Jotkut pienet kohteet aiheuttivat enemmän kuluja kuin tuottoja, joten niiden tekemistä omana työnä kannattaisi pohtia. Myös pienissä kohteissa kiertävä keikkatyöntekijä tai keikka-ryhmä koettiin selvittämisen arvoiseksi asiaksi.

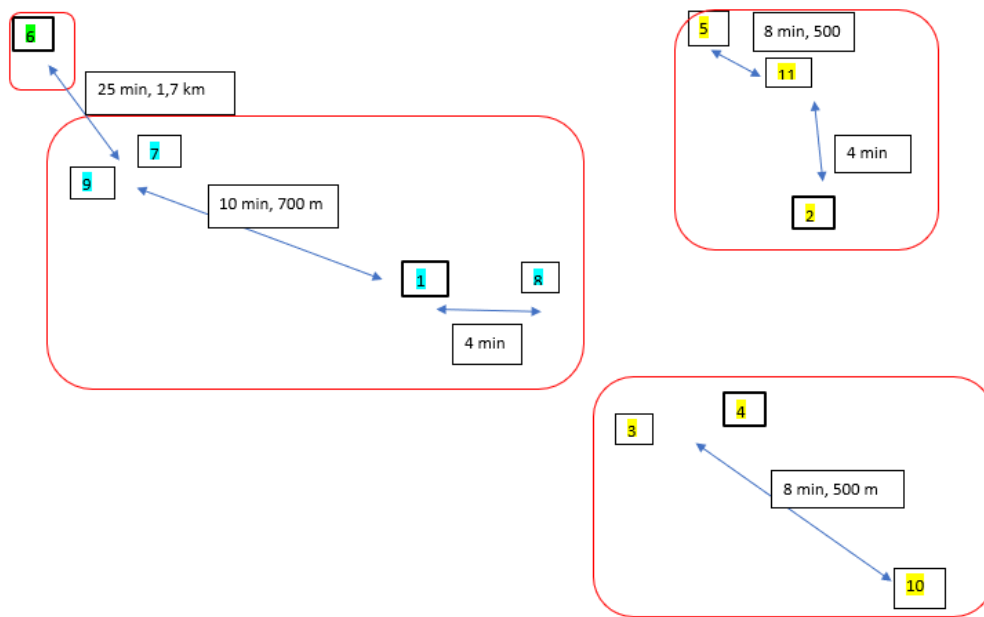
Aloittaminen ja aikaresurssit koettiin suurimmaksi ongelmaksi projekteissa, kuten tässäkin pilotoinnissa. Tietoa jouduttiin etsimään monesta eri paikasta sekä selvittämään asioita eri henkilöiden kanssa, jotta pilotointiin pystyttiin tekemään työvuorot työn tarpeen mukaisesti. Samalla todettiin, että kun pilotointikohteen pohjatyö saataisiin hyvin tehtyä, selvitystyö olisi jatkossa helpompaa.

Työryhmä 3

Kolmannessa työryhmässä tutkittiin, mitä testauksessa oli saatu aikaiseksi. Työryhmässä käytiin läpi tuloksia, joita käytiin tarkemmin läpi työryhmätyöskentelyn tulosten kohdalla. Pilotissa olleen palvelualueen esimies ei päässyt mukaan kolmanteen työryhmään, joten tulkinta työntekijöiden näkökulmasta jäi tekemättä. Samalla keskusteltiin ongelmista, joita testauksissa oli tullut optimoinnin suhteen. Kohdeyrityksen henkilöstösuunnittelija oli testannut isoa kolmivuorotyössä olevaa yksikköä ja havainnut uusia haasteita optimoinnissa. Järjestelmätoimittaja oli ehdottanut yhteisiä optimointityöpajoja haasteiden ratkaisemiseksi. Työpajoissa käytäisiin yhdessä läpi optimoinnin haasteita sekä tehtäisiin tietyille palvelualueille joulun yli ajoittuvalle jaksolle työvuorosuunnittelu. Optimoinnin piti helpottaa ja nopeuttaa työvuorosuunnittelua, mutta optimoinnin jälkeen oli tarvittu vielä paljon käsitöinä tehtyjä korjauksia, jotta suunnitelma oli julkaisukelpoinen. Toimintamuutoksesta ja järjestelmän hankinnasta todettiin tulleen paljon hyötyä, mutta ei niin paljon, mitä oli odotettu. Optimoinnin kehittäminen jatkuisi sovituisissa optimointityöpajoissa järjestelmätoimittajan kanssa.

4.3 Työryhmätyöskentelyn tulokset

Työvuorosuunnittelun testausta varten järjestelmän testiympäristöön rakennettiin kaksi testausorganisaatiota. Testaukseen oli valittu pilottikohteeksi sovitusta palvelualueesta pienempi fyysisesti rajattu alue, kupla, joka käsitti kouluja, päiväkoteja, palvelutalon sekä pienkohteita. Rajattu alue eli kupla jaettiin edelleen pienemmiksi alueiksi, joihin kuului fyysisesti toisiaan lähellä oleva isompi työkohte sekä pienempiä työkohteita, joissa käytiin päivän aikana isommasta työkohteesta käsin muutama kerta viikossa. Lähtötilanteessa pikkukohteessa voitiin käydä kauempaa ja eri viikonpäivinä, joten testauksessa oli tarkoitus minimoida päivän aikana kävellen tehdyt siirtymät ja yhdistää pikkukohteissa käyntejä samoille käyntikerroille, mikäli se oli mahdollista. Kuviossa 26 on nähtävillä työkohteiden fyysiset etäisyydet sekä suunnitellut pienemmät alueet, joilla työntekijä liikkuisi päivän aikana.

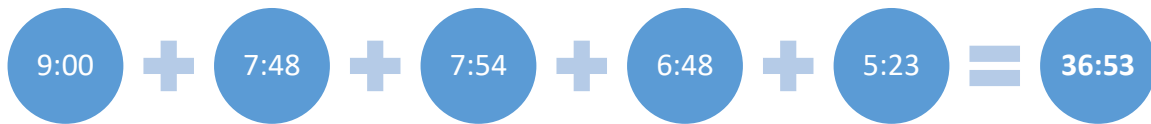


KUVIO 26. Pilottikupla jaettuna pienempiin osiin

Ennen testausta työkohteiden työn mitoitukset tarkastettiin. Sen jälkeen suunniteltiin mitoituksen perusteella tarkoituksenmukaisia työvuoroja, joiden pituus vaihteli viidestä yhdeksään tuntiin. Lähtötilanteessa työntekijöiden kaikkien työpäivien pituus oli 7 tuntia 39 minuuttia, jolloin joissain työkohteessa tehtiin enemmän tai vähemmän työtunteja, kuin työkohteeseen oli mitoitettu. Testauksessa oli minimoitu siirtymiin käytetty aika ja sijoitettu pikkukohteissa käynti työpäivän alkuun tai loppuun. Testauksessa ei puututtu siihen, mihin aikaan päivästä työ olisi paras suorittaa. Myöskään päällekkäisiin työvuoroihin ei puututtu. Pilottialueella ei ollut ylimääräisiä resursseja. Testauksissa poistettiin työntekijöiltä työkohtekohtaiset osaamiset, joten optimointi jakoi työvuoroja eri työkohteisiin satunnaisesti, jolloin työntekijän työkohte vaihtui joka päivä. Testauksissa poistettiin myös kaikilta työntekijöiltä työkiertopohjat, jolloin optimoinnilla ei ollut mitään rajoituksia.

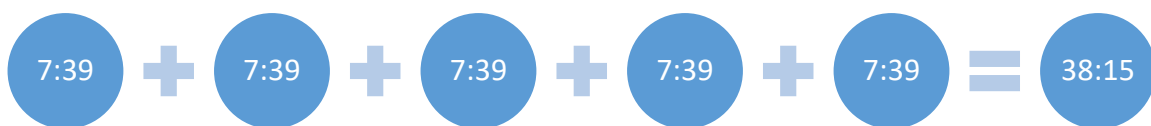
Ensimmäisessä testauksessa suunniteltiin työpäivien pituudet työn tarpeen mukaan käyttäen toimintalähtöistä työvuorosuunnittelua. Aluksi optimoinnille tuotti ongelmia osa-aikainen työntekijä, jolle optimoinnilla ei saatu siirrettyä oikean pituisia työvuoroja. Uudelleen testauksessa osa-aikaisen työntekijän työvuorot siirrettiin ensin käsin osa-aikaiselle työntekijälle, jonka jälkeen tehtiin optimointi. Jakson työtunnit jäivät kaikilla työntekijöillä vajaiksi ja optimointi jätti jakamatta osan työvuoroista. Optimoinnin jälkeen jäi paljon käsin tehtävää työtä. Työvuorojen pituuksista ei saatu koostettua oikeaa jakson työaikaa, vaan

työpäivien pituuksia joutui säätämään käsin. Tällöin työvuorosuunnitelman tunnit eivät vastanneet enää työn tarvetta. Kuviossa 27 näytetään esimerkinomaisesti, miten optimoinnin ei ollut mahdollista saada viikkotyöaika täsmäämään 38 tuntiin 15 minuuttiin.



KUVIO 27 Ensimmäinen testaus, eri pituiset työpäivät 1

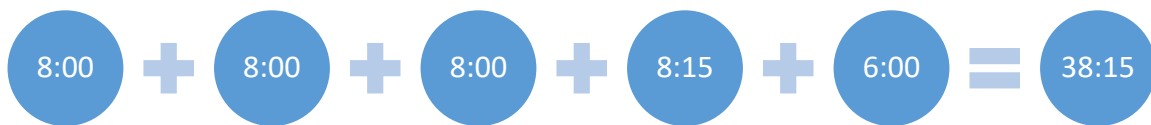
Toisessa testauksessa palattiin lähtötilanteeseen ja palautettiin kaikkien työvuorojen pituudeksi 7 tuntia 39 minuuttia osa-aikaisen työntekijän työvuoroja lukuun ottamatta. Työntekijöiden työkohteikohtaiset osaamiset oli edelleen poistettu. Toisessa testauksessa haluttiin katsoa, millä tavalla optimointi jakaisi työvuorot työntekijöille ja miten vaihtelevia työviikkoja työkohteiden suhteen optimointi tuottaisi. Osa-aikaisen työntekijän työvuoroille ei aluksi tehty mitään, joten optimointi jakoi osa-aikaisen työntekijän työvuoroja kaikille, jolloin jakson tavoitetyöaika ei täytynyt kenelläkään ja osa vuoroista jäi jakamatta. Uudelleen testauksessa osa-aikaiselle työntekijälle siirrettiin ensin käsin työvuorot, jonka jälkeen optimointi jakoi loput työvuorot. Kaikkien työntekijöiden jakson tavoitetyöaika täyttyi, koska jokainen työvuoro oli saman pituinen, 7 tuntia 39 minuuttia. Työntekijöiden työkohteet ja niiden fyysinen sijainti vaihtelivat joka päivä. Kuviossa 28 on nähtävissä, miten samanpituisista työpäivistä muodostui juuri oikea viikkotyöaika 38 tuntia 15 minuuttia.



KUVIO 28. Toinen testaus, saman pituiset työpäivät

Kolmannessa testauksessa kokeiltiin eri pituisia työpäiviä, mutta työpäivien pituudet suunniteltiin niin, että järjestelmän olisi ollut mahdollista toteuttaa jokaiselle työntekijälle oikea tavoitetyöaika valitsemalla jaksolle sopivat työpäivät. Työntekijöiltä oli tullut toiveita silloin tällöin olevista lyhyemmistä työpäivistä, joten kolmannessa testauksessa yksi viikon

työpäivistä oli muita lyhyempi. Aluksi osa-aikaisen työntekijän työpäiville ei tehty mitään, joten optimointi jakoi eri pituisia kaikille työntekijöille sekaisin ja osa työvuoroista jäi jakamatta. Jakson työaika ei täyttnyt kenelläkään, vaikka se olisi ollut teknisesti mahdollista. Sen jälkeen osa-aikaiselle työntekijälle siirrettiin omat työvuorot, mutta tulos ei parantunut. Osa työvuoroista jäi jakamatta eikä kenenkään jakson tavoitetyöaika täyttnyt. Kuviossa 29 on nähtävissä, että optimoinnin olisi ollut mahdollista päästä kaikkien työntekijöiden kohdalla jakson tavoitetyöaikaan. Jaksolle oli suunniteltu oikeat määrät oikean pituisia työvuoroja, jotta mahdollisuus täydelliseen optimointiin olisi ollut. Kolmannessa testauksessa ei täyttnyt enää toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun periaatteet, mutta siinä haluttiin testata optimointia.



KUVIO 29. Kolmas testaus, eri pituiset työpäivät 2

Kaikissa testauksissa huomattiin, että osa-aikaiset työntekijät aiheuttivat haasteita optimoinnille tai heidän työvuorojaan oli ensin siirrettävä käsin, jos tilannetta haluttiin parantaa. Eri pituisten työvuorojen jakaminen työntekijöille oli haasteellista, joten toimintälähtöinen työvuorosuunnittelu ei onnistunut testauksessa. Jos eri pituisista työvuoroista ei saatu koostettua jakson tavoitetyöaika, työvuorojen pituuksia jouduttiin säätämään käsin, jolloin työvuorot eivät vastanneet enää työn mitoitusta ja käsin tekemiseen kului paljon aikaa. Mikäli työntekijöiltä poistettaisiin kokonaan työkierrot, optimointi sijoittaisi heidät joka päivä eri työkohteeseen. Testauksessa kokeiltiin myös kolmannen osaamisvalmiuden lisäämistä yhdelle työntekijälle sekä saman osaamisvalmiuden vaatimista yhdessä työkohteessa, mutta optimointi ei silti jakanut kyseiselle työntekijälle kyseisen työkohteen vuoroja.

Työryhmän lopuksi käytiin läpi testauksen tulokset ja johtopäätökset, joista syntyi kehittämissuhteita organisaatiolle. Testauksen tarkoituksena oli selvittää, voitaisiinko työvuoroja suunnitella eri tavalla kuin aiemmin, millä tavalla tietyn alueen työt olisivat jaettavissa ja kierrätettävissä työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi ja toiminnan varmentamiseksi sekä suunnitella työ työn tarvetta vastaavaksi. Testauksessa haluttiin tehdä jotain erilaista kuin ennen sekä irrottautua entisistä rajoituksista ja toimintatavoista. Testausta tehtiin erilaisista näkökulmista ja tavoitteena oli varsinkin testata optimoinnin toimintaa. Optimointia ei saatu toimimaan toivotulla tavalla. Optimoinnin kehittäminen todettiin

välttämättömäksi, jotta uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän hankinta toteuttaisi sille asetetut tavoitteet. Kuten Lampela (2018) on todennut, joskus joudutaan tekemään useita määrittelykierroksia järjestelmätoimittajan kanssa, jotta saavutetaan haluttu lopputulos.

Työryhmäkokouksissa syntyi kehittävästä keskustelusta, kun vanhan toimintamallin ei annettu rajata mitään. Ajatus tiimityöstä alkoi muodostua keskustelujen pohjalta ja ajatus jatkoi kehittymistään testauksen aikana. Kehittämishankkeen tekijällä oli omakohtaista kokemusta kaupan alan toimintalähtöisestä työvuorosuunnittelusta, joten loppuyhteenvetossa hän esitti vertailun pikkumarketin ja ison myymälän välillä. Pikkumarketissa kaikkien pitää osata kaikkea ja työtehtävät vaihtuvat päivittäin. Isossa marketissa kaikki eivät voi enää osata kaikkia, mutta hädän tullen voidaan siirtyä auttamaan toiseen kohteeseen jopa puutteellisella osaamisella. Testauksessa pilottialue vastasi pikkumarkettia, kun taas isompaa markettia vastaisi sairaala, jonka joissain työkohteissa vaaditaan erikoisosaamista. Joissain työkohteissa voi olla pieni rajattu työntekijäjoukko, jolta löytyy vaadittu osaaminen juuri siihen työkohteeseen. Tämän vuoksi tietyn erikoisosaamisen laajentaminen useammalle olisi tärkeää, jotta sijaisen löytäminen helpottuisi.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tulee totuuskysymyksen lisäksi erottaa toisistaan havaintojen luotettavuus sekä niiden puolueettomuus. Tutkijan tulee ymmärtää ja kuulla tiedonantajia itsenään eikä suodattaa tiedonantajien kertomuksia oma kehyksen läpi, eli antaa omien ennakkokäsityksiensä vaikuttaa tutkimukseen. Tutkija on kuitenkin tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija, joten puolueettomuus ei välttämättä täysin toteudu. Tutkimuksen luotettavuuspohdinnassa tulee huomioida myös tutkijan puolueettomuusnäkökulma. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin lomakekyselyä, yksittäisiä haastatteluja, keskusteluja ja työryhmätyöskentelyä. Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät kuvattiin tutkimusprosessissa. Tutkimus suoritettiin hyvän tutkimustavan mukaisesti ja tutkimuksessa huomioitiin tutkimuseettiset näkökohdat. Tutkimuksen tietoperusta koottiin monipuolisesti eri lähteistä huomioiden myös ajankohtaisuus. Tutkimuksessa esille tulleita asioita tarkasteltiin teoreettiseen tietoperustaan peilaten. Tutkimuksessa syntyi myös aineistoa, joka ei ollut tutkijan oman näkökulman mukaista, mutta tutkija ei pyrkinyt vaikuttamaan tutkimuksen aineistoon. Tutkija ei antanut aiemmin työelämätaustansa kokemuksen vaikuttaa tutkimukseen, vaan tutkija pyrki säilyttämään objektiivisen tutkimusotteen, jotta työryhmässä käyty keskustelu ja testaustulokset tulisivat oikealla tavalla esille (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160).

Tutkimuksen alussa tehdyllä **lomakekyselyllä** kartoitettiin työntekijöiden näkemyksiä ennen muutosta. Kyselyiden tulokset sekä avoimet vastaukset antoivat sekä johdolle että tutkimukseen tietoa, jota voidaan hyödyntää työvoiman hallinnan kehittämisessä.

Työryhmätyöskentelyssä kaikilla osallistujilla oli mahdollisuus osallistua keskusteluun ja tuoda esille oma näkökantansa. Keskustelu oli avointa ja myös vaikeiden asioiden esille tuomista ei epäröity. Kehittämishankkeen tueksi kirjattiin ylös keskusteluissa esille tulleita asioita sekä esitettiin tarkentavia kysymyksiä ja kommentteja. Työryhmän kokoontumisista kirjoitettiin yhteenvedot, jotka auttoivat jäsentämään keskustelun tärkeimmät kohdat kehittämishankkeen raportointia varten. Työryhmätyöskentelyn lopuksi kehittämishankkeessa tehtiin yhteenveto pilotoinnista sekä esiteltiin pilotoinnista syntyneet johtopäätökset ja kehittämisehdotukset työryhmän jäsenille.

5.2 Kehittämishankkeen arviointi

Tutkimuksen **tarkoituksena** oli kehittää kohdeyrityksen tuottavuutta ja tehokkuutta parantamalla työvoiman hallintaa ja hallinnan prosesseja. Tutkimuksen **tavoitteena** oli löytää keinoja kohdeyrityksen työvoiman hallinnan kehittämiseksi. Tutkimuksen **hyötynä oli** toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun sekä uusien kehittämisajatuksien esittäminen kohdeyritykselle työvoiman hallinnan parantamiseksi.

Kohdeyritys oli havainnut tarpeen työvuorosuunnittelun ja toimintatapojen kehittämiseksi jo keväällä 2019, jolloin kohdeyritys teetti esiselvityksen työvoiman hallinnan nykytilasta, sen haasteista sekä kehittämistoiveista. Esiselvitys konkretisoitui syksyllä 2019, jolloin kohdeyritys aloitti valitsemansa järjestelmätoimittajan kanssa työpajat kehittääkseen tulevaa työvuorosuunnittelujärjestelmää sekä työvoiman hallinnan prosesseja. Uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä otettiin käyttöön keväällä 2020. Syksyllä 2020 oli aika tarkastella muutoksen onnistumista sekä miettiä kehittämisen jatkamista.

Taulukossa 2 esitetyt kohdeyrityksen kehittämistyön tunnistetut tavoitteet tulivat läpikäytyä tämän tutkimuksen aikana. Tutkimuksen alussa tehty esikysely toimi hyvin tutkimuksen pohjana, koska sieltä nousi esille asioita, joista myös kohdeyrityksen johto oli kiinnostunut. Työryhmätyöskentely oli sopiva menetelmä uusien ajatusten luomiseksi ja irtautumiseksi vanhoista ajattelumalleista. Työryhmätyöskentelyssä saatiin yhteisesti näkyväksi optimoinnin ongelmia. Kohdeyrityksessä päätettiin jatkaa optimoinnin kehittämistä yhdessä järjestelmätoimittajan kanssa, jotta optimoinnin hyödyt saataisiin käyttöön.

Tutkimukseen valittu tietoperusta tuki tutkimuksen tavoitteita, koska työvoiman hallinnan kehittämiseen liittyi monia osatekijöitä. Vain yhden osatekijän tutkiminen ei olisi antanut kokonaiskuvaa kohdeyrityksen kehittämisen tavoitteista. **Tutkimuksen tarkoitus** kehittää kohdeyrityksen tuottavuutta ja tehokkuutta parantamalla työvoiman hallintaa ja hallinnan prosesseja toimi punaisena lankana läpi tutkimuksen. Tutkimuksessa saavutettiin **tutkimuksen tavoite**, joka oli keinojen löytäminen työvoiman hallinnan kehittämiseksi. Kehittämisehdotuksia löytyi sekä työjärjestelyihin, työvuorosuunnitteluohjelmaan että tiimityöhön liittyen. **Tutkimuksen hyötynä** kohdeyritykselle olivat työryhmässä syntyneet kehittämisajatuksien sekä toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun testaus, jossa nousi esille monia yrityksen toimintaa tehostavia näkökohtia. Tutkimuksen aikana tunnistettiin useita erilaisia kehittämisen keinoja, joista kohdeyritys voi jatkaa omaa kehittämistään parhaaksi katsomallaan tavalla.

Päätutkimuskysymyksenä esitettiin, **miten kohdeyrityksen työvoiman hallintaa on mahdollista kehittää**. Päätutkimuskysymyksen tueksi esitettiin apukysymyksiä

muutoshallinnan huomioimisesta työvoiman hallinnan kehittämisessä, tuottavuuden, tehokkuuden ja osaamisen parantamisesta sekä kaiken kehittämisen vaikutuksista työhyvinvointiin. Vastauksena ensimmäiseen apukysymykseen, **miten muutoshallinta tulee huomioida työvoiman hallinnan kehittämisessä**, on ensisijaista oman esimerkin näyttäminen. Esimiehen tulee valaa luottamusta tulevaan avoimella viestinnällä ja sitoutumalla myös itse muutokseen. Mikäli työntekijät aistivat, että esimies ei ole täysin muutoksen takana, se vaikuttaa myös heidän suhtautumiseensa muutokseen. Lähiesimiestyö, työntekijöiden tukeminen muutoksessa ja vastausten löytäminen työntekijöiden kysymyksiin oli koettu kohdeyrityksessä tärkeäksi. Esimiehen avulla onnistunut muutos saadaan vakiinnutettua ja juurrutettua osaksi uutta organisaatiokulttuuria (Viitala & Jylhä 2019). Johdon sitoutuminen muutokseen on ensisijaista, koska johto näyttää työntekijöille esimerkkiä sitoutumisellaan tavoitteenaan turvata työpaikat ja parantaa yrityksen menestystä kovassa kilpailussa.

Työelämässä tarvitaan rohkeutta heittäytyä mahdollisuuteen sekä uskallusta ottaa riskejä. Pitää pystyä ajattelemaan tarpeeksi isosti eri tavalla. Joskus joudutaan myös tarttumaan haasteeseen, joka houkuttelee, mutta josta ei voi olla ihan varma, riittävätkö rahkeet haasteen toteuttamiseen. (Heinonen ym. 2011, 62.)

Kohdeyrityksessä oli tapahtunut iso muutos keväällä 2020, jolloin kahdesta työvuorosuunnittelujärjestelmästä oli siirrytty yhteen työvuorosuunnittelujärjestelmään ja samalla yhtenäistetty kaikkien yksiköiden toimintatapoja yhteisillä pelisäännöillä. Syksyllä 2020 oli tapahtunut toinenkin iso muutos, kun kohdeyrityksen koko organisaatorakenne oli muuttunut. Mikäli kehittämishankkeessa esitettyjä kehitysehdotuksia aletaan toteuttamaan, muutostavastarinta voi olla suurta, koska aiemmistakaan muutoksista ei ole välttämättä vielä toivuttu sekä juurrutettu uusia toimintatapoja osaksi kohdeyrityksen arkea. Yrityksen makronäkökannasta muutos voi olla onnistunut, mutta yksittäisen työntekijän mikronäkökannasta muutos voi olla jotain ihan muuta (Weick & Quinn 1999, 362).

Mikäli tehdään muutoksia, joilla tulee olemaan isoja vaikutuksen työntekijän tämän hetken tilanteeseen niin työvuorojen, työkohteiden kuin toimintatapojen osalta, tärkeintä on osallistaa työntekijöitä jo muutosvaiheessa. Tällöin työntekijöillä on aidosti mahdollisuus olla mukana muutokseen vaikuttamisessa. Varsinkin tiimityömalleihin siirtyminen olisi todella iso muutos, jota tulisi valmistella huolella sekä pilotoida ensin muutamassa kohteessa. Tiimityö on kuitenkin tulevaisuutta, joten asiaa kannattaa ainakin pohtia. Mahdollistamalla kaikkien osallistamisen muutoksessa yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa muutostavastarinnan määrään ja laatuun (Rauramo 2013, 11-14).

Toiseen apukysymykseen, **miten kohdeyrityksessä voidaan parantaa tehokkuutta ja osaamista**, syntyi kehittämishankkeessa useita kehittämissuunnitelmia. Työkohteiden työn mitoituksen läpikäynti, työvuorosuunnittelujärjestelmän ja optimoinnin kehittäminen, henkilöstön moniosaamisen lisääminen ja tiimityö ovat keinoja parantaa kohdeyrityksen tuottavuutta ja tehokkuutta. Keskitetty työvuorosuunnittelu parantaa tehokkuutta kohdeyrityksen näkökulmasta sekä lisää henkilökunnan tasapuolista kohtelua. Osaamista voidaan parantaa mahdollistamalla työntekijöiden osaamisen kehittyminen sekä kannustamalla moniosaamisen lisäämiseen. Yksi kannustinkeino on oikeudenmukainen (Ponteva 2010, 75) osaamisen palkitsemisjärjestelmä.

Viimeisenä apukysymyksenä pohdittiin, **mitä vaikutuksia kehittämisellä on työhyvinvointiin**. Siirryttäessä enemmän toimintalaajentamiseen työvuorosuunnitteluun työvuorojen sijoittuminen työpäivän eri kellonaikoihin voi muuttua joissakin työkohteissa, mikä ei lisää niiden työntekijöiden työhyvinvointia, joilla päivätyö muuttuu iltapäivätyöksi. Tosin mahdollinen tiimityö ja työkohteiden vaihtuminen keventäisi työn ajallisen sijoittumisen muutosta, kun vain osa työvuoroista muuttuisi. Mikäli henkilö on totunut ja halukas tekemään töitä yleensä samassa työkohteessa, mahdollinen uusi tiimityömalli vaikuttaisi heikentävästi työhyvinvointiin. Toisesta näkökulmasta tiimityö taas lisäisi osalla työntekijöistä työhyvinvointia, koska työt ja työkohteiden raskaus jakautuisivat tasaisemmin tiimin hoitaessa tiettyä aluetta yhdessä. Mikäli luovuttaisiin kankeista saman pituisista työpäivistä, työntekijät saisivat välillä myös toivomiaan lyhyempiä työvuoroja.

Keskitetty suunnittelu lisää tasapuolisuutta työvuoroissa ja toiveiden toteutumisissa (Holmevaara 2019). Keskitetyssä työvuorosuunnittelussa on myös haittapuolia, kun suunnittelu ei huomioi työntekijän henkilökohtaisia tarpeita tai rajoitteita, kuten esimerkiksi mahdollisuutta kulkea julkisella kulkuvälineellä niiden aikataulujen puitteissa töihin vaadittuina aikoina. Yksikkönsä työntekijät tuntevat esimies tuntee työntekijänsä rajoitteet, mutta keskitetty suunnittelu ja optimointi eivät. Toisaalta voidaan kysyä, onko työntekijä töissä oikeassa paikassa, jos hänellä on rajoitteita työjärjestelyjen suhteen. Työntekijälle voi sopia paremmin työskentely jossain toisessa työkohteessa, jossa henkilökohtaiset rajoitteet eivät haittaa. Esimerkiksi jos työntekijälle ei sovi kolmivuorotyö, voi päivätyö maanantaista perjantaihin olla sopivampi vaihtoehto. Isossa organisaatiossa palvelualueen tai työkohteen vaihto ja sitä kautta työaikoihin sekä myös työmatkoihin vaikuttaminen onnistuvat helpommin, kun työtä tehdään koko maakunnan alueella, erilaisissa työvuoroissa sekä erilaisissa työkohteissa.

Keskitetyn suunnittelun ansiosta esimieheltä jää jatkossa enemmän aikaa työntekijöille, jolloin voidaan paremmin tukea työntekijöitä lähiesimiestyössä (Siun sote 2019).

Keskitetyn työvuorosuunnittelun myötä työntekijän pienemmät vaikutusmahdollisuudet työvuoroihinsa sekä työn ennakoitavuuden väheneminen voivat olla työntekijälle uhka-kuva, jossa esimiestyön rooli punnitaan. Esimies voi toiminnallaan auttaa työntekijää etenemään työhyvinvoinnin portaita (Rauramo 2012, 16) huolehtimalla työyhteisön hyvästä ilmapiiristä, tiedottamalla avoimesti asioista, antamalla palautetta ja tarjoamalla työntekijälle mahdollisuutta kehittää osaamistaan. Palkitsevan moniosaamisen lisääminen toimii kannustimena joillekin työntekijöille, mutta ei kaikille. Jokaisen tulee kuitenkin ymmärtää, että moniosaaminen takaa työtä myös tulevaisuudessa ja tekee työstä mielekkäämpää.

Uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä tarjoaa laajemmat raportointimahdollisuudet kuin vanhat työvuorosuunnittelujärjestelmät. Esimiesten tulee hyödyntää raporttien avulla ergonomisen työajan sekä toiveiden tasapuolisuuden seuranta, joilla on vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin. Optimointi toteuttaa niitä työaikaergonomisia vaihtoehtoja, joita sen valitaan suoritettavaksi. Työhyvinvointi lisääntyy, kun toiveiden tasapuolisuus ja läpinäkyvyys toteutuvat ja työaikaergonomia on kunnossa (Manka 2011, 85).

Oman tutkimustyön arviointi

Tutkimustuloksia sekä tutkimuksessa syntyneitä ajatuksia voidaan hyödyntää myös muissa yrityksissä, joissa pyritään löytämään uusia toimintatapoja ja näkökantoja työvoiman hallinnan kehittämiseen. Tutkimus ei tuottanut uutta tietoa, mutta se synnytti uudenlaista ajattelua.

Kriittisesti tarkasteltuna tutkimuksen tarkka raja-alue tiettyyn asiaan ei toiminut, koska tutkimusaihe, työvoiman hallinnan kehittäminen, oli kokonaisuudessaan laaja. Hirsjärven ym. (2008, 81) mukaan tutkijan on pystyttävä rajaamaan, mitä haluaa tietää. Valittu teoriaperusta tuki hyvin kehittämishanketta ja auttoi tuomaan esille erilaisia näkökulmia. Organisaation ulkopuolelta katsottaessa oli helppo löytää kehittämiskohteita, mutta organisaation käytännön arjessa tiedetään paremmin, mikä asia heillä voi toimia ja mikä ei. Organisaatio on todella suuri, joten kehittäminen vie aikaa ja ei tapahdu niin ketterästi kuin pienissä organisaatioissa.

Kehittämishanketta tehdessä oma osaaminen ja ymmärrys työvoiman hallinnan haasteita ja kehittämistä kohtaan kasvoivat. Kehittämishankkeen teko toiselle organisaatiolle vaati enemmän aikaa, koska organisaation toimintatavat eivät olleet ennestään tuttuja. Mikäli kehittämishankkeen tekoon olisi ollut pari kuukautta enemmän aikaa, järjestelmätoimittajan kanssa pidettävien työpajojen anti olisi ehtinyt mukaan kehittämishankkeeseen. Kehittämishankkeessa saatiin kuitenkin hyvin tuotua esille työvoiman hallinnan kehittämiseen liittyviä asioita jaoteltuina eri otsikoiden alle.

5.3 Tulosten hyödyntäminen ja kehittämisehdotukset

Kehittämishankkeessa oli tarkoitus joko parantaa kohdeyrityksen nykyisiä toimintatapoja tai kehittää uusia toimintatapoja, joilla kohdeyrityksen toimintaa voidaan kehittää. Kehittämishankkeen alussa työntekijöille tehdystä esikyselystä sekä loppuvaiheen työryhmätyöskentelystä syntyi monia kehittämisehdotuksia organisaatiolle. Osa syntyneistä kehittämissuunnitelmista, kuten työvuorosuunnittelujärjestelmän kehittäminen, oli jo kohdeyrityksen suunnitelmissa, mutta esimerkiksi tiimityö oli työryhmässä esille noussut täysin uusi ajatus. Kuvioon 30 koottiin kehittämisehdotukset, joista kerrotaan tarkemmin kuvion jälkeen.

Työn mitoitus	<ul style="list-style-type: none"> •Työn tarve ja työn tekemisen ajankohta •Työjärjestelyt
Työvuorosuunnittelujärjestelmä	<ul style="list-style-type: none"> •Optimoinnin kehittäminen •Työaikaergonomia
Osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> •Moniosaamisen lisääminen •Kolmas osaamisvalmius
Liikkuvuus	<ul style="list-style-type: none"> •Sijaistaminen näkyväksi •Siirtymisaika näkyväksi
Tiimityö	<ul style="list-style-type: none"> •Yhteisöllinen toimintamalli •Tiiminä toimiminen
Työhyvinvointi	<ul style="list-style-type: none"> •Työhyvinvoinnin seuraaminen •Työntekijän tukeminen

KUVIO 30. Kehittämisehdotukset organisaatiolle

Työn mitoitus

Siirryttäessä toimintalähtöiseen työvuorosuunnitteluun, tulee ensin käydä läpi alue kerrallaan työn mitoitus eli työkohteen vaatima työaika sekä myös tehtävän työn ajankohta, jotta suunnittelun taustalla oleva pohjatieto vastaa nykypäivää. Läpikäynnissä tulee kuulla sekä asiakasta että kohteen työntekijöitä, joilta saadaan näkemyksiä esimerkiksi siihen, milloin on paras aika tehdä työtä. Kouluilla työntekijän tehdessä töitä aamu- tai välivuorossa syntyy päivän keskelle hukka-aikaa, jolloin työtä ei pääse suorittamaan. Tällaisissa kohteissa on hyvä käydä keskustelu, voiko työn suorittamisen ajankohtaa muuttaa siirtämällä sitä enemmän iltapäiväiseksi, jolloin työ päästään tekemään ilman keskeytystä. Tällöin työn

suorittamiseen voi riittää lyhyempi työaika. Vaikka maksettavaksi voi tulla epämukavan työajan työaikakorvauksia, niiden kuluvaikutus on kuitenkin pienempi kuin keskellä päivää turhaan maksettavien tuntien, kun työtä ei päästä tekemään.

Kokoaikaisella työntekijällä on teetetty aina saman pituisia työpäiviä, 7 tuntia 39 minuuttia. Tutkimuksissa osoitettiin, kuinka työaika voi suunnitella joustavasti työn tarpeen mukaan. Henkilökunnalta tulleiden viestien mukaan henkilökunta oli valmis eri pituisiin työpäiviin. Välillä kohdalle osuva lyhyempi työpäivä voisi keventää työviikkoa.

Kohdeyrityksen tulee ottaa kriittiseen tarkasteluun myös pikkukohteet, jotka voivat fyysisen sijainnin vuoksi aiheuttaa enemmän kuluja kuin tuottoja. Pikkukohteiden käyntiaikoja ja -päiviä on hyvä tarkastella sekä miettiä aiemmin esille tulleita ajatuksia siitä, kannattaako kaikkia pieniä kohteita tehdä itse tai toimiiko pienissä kohteissa kiertävä keikkatyöntekijä tehokkaammin. Työryhmässä esille noussut ajatus satunnaisten lisätilausten sekä perussiivouksen siirtämisestä urakka- tai keikkatyypiksi tai ulkoistaminen on myös organisaatiossa pohdittava asia.

Työvuorosuunnittelujärjestelmä

Ohjelmassa olisi hyvä olla ominaisuus, joka ilmoittaa, jos työntekijälle ollaan suunnittelemassa liian montaa perättäistä työpäivää. Tällöin työvuorosuunnittelija pystyisi korjaamaan asian työpäivien sijoittelua vaihtamalla. Ongelma tuli lähinnä esiin jakson vaihtuessa, kun optimoinnin jälkeen vaihdeltiin käsin työvuoroja. Työviikonloput voivat olla myös peräkkäisiä, mutta vapaiden viikonloppujen ja työviikonloppujen sopiva vaihtelu tukee työhyvinvointia. Mikäli viikonloppuja tekevillä työntekijöillä säilytetään työkiertopohjat, kahden jakson työkiertopohjilla voidaan paremmin välttää liian monet peräkkäiset työpäivät ja työviikonloput. Toinen vaihtoehto on työkiertopohjien tekeminen vain viikonlopuille, jolloin optimointi voi jakaa muut työvuorot. Työkiertopohjat eivät aina toimi toivotunlaisesti eivätkä ole tasapuolisia, mikäli niitä räätälöidään yksittäisiä työntekijöitä varten ottamalla huomioon työntekijän henkilökohtaisia tarpeita. Osa-aikaisen työntekijän kohdalla valmis työkierto voi kuitenkin helpottaa yksiköiden muiden työntekijöiden töiden optimointia.

Optimointi tekee tasavertaisen suunnittelun, jossa jokaisen tasapuolinen kohtelu toteutuu. Jos työntekijällä on henkilökohtaisten rajoitteidensa takia ongelmia tehdä vuorotyötä, tulee miettiä hänen mahdollisuuksiaan siirtyä päivätyöhön. Muutoin toisilta työntekijöiltä voi tulla kritiikkiä eriarvoisesta kohtelusta, jos jollekin työntekijälle räätälöidään työvuoroja. Keskitetty työvuorosuunnittelu ja optimointi eivät katso työntekijöitä yksilöinä, vaan toteuttavat parasta suunnittelua työn tarpeen mukaisesti. Suunnittelua ei pysty tekemään niin, että kaikki ovat tyytyväisiä. Työhyvinvointi kärsii joidenkin työntekijöiden kohdalla, kun taas osa työntekijöistä on tyytyväisiä tasapuolisuuden toteutumiseen.

Yleensä toiveiden esittämismäärä jaksoa kohti on rajattu ((Rinta-Jouppi 2019). Tällä hetkellä työntekijä pystyy esittämään kolme toivetta neljän viikon jaksolle. Vuorovaihtotoiveet voivat olla ongelma vuorotyössä, koska tällöin työaikaergonomia ei välttämättä toteudu. Vastuu työaikaergonomian seurannasta kuuluu esimiehelle, mutta myös työntekijälle. Esimiehen tulee huomioida toiveiden hyväksymisessä työaikaergonomian toteutuminen sekä koko yksikön työvuorosuunnitelma. Varsinkin jaksotyössä, jossa tehdään myös ilt-, yö- ja viikonloppuvuoroja, esimiehen ymmärrys työaikaergonomiasta on tarpeen. Jatkossa tulee miettiä, käytetäänkö työkiertopohjia, jos esimerkiksi joku työntekijä haluaisi tehdä aina iltavuoroa oman elämäntilanteensa takia. Tällöin tullaan uudelleen tasapuolisuuden näkökulmaan, tuleeko toisten toiveita toteuttaa heille rakennetuilla työkiertoilla vai jakaa erilaiset työvuorot tasaisesti kaikille.

Osaaminen

Työntekijöille on mahdollista laittaa kaksi osaamisvalmiutta. Osaamisvalmiuksiin on hyvä lisätä myös kolmas osaamisvalmius, jolloin työntekijä voi työskennellä hätätapauksessa tietyssä kohteessa. Kolmannen osaamisvalmiuden omaavalla työntekijällä olisi kohteesta jotain tietoa, kuten mistä työkohteeseen saa avaimet ja mistä työvälineet löytyvät. Jokaisesta kohteesta tulee olla tarkka työohje, joka on helposti löydettävissä työpisteestä. Kolmannella osaamisvalmiudella työntekijä suoriutuu kohteesta, vaikka työ sujuukin hitaammin kuin varsinaiselta osajalta, mutta riittävä perustyö tulee kuitenkin tehtyä. Kun työntekijälle on merkitty kolmas osaamisvalmius, häneltä ei tarvitse pyytää erillistä suostumusta kyseisessä työkohteessa sijaistukseen.

Kaikki työntekijät eivät kokeneet moniosaamisen palkitsemista riittäväksi, minkä vuoksi osaamista ei haluttu kirjata järjestelmään, jotta ei jouduttaisi liikkumaan useissa työkohteissa. Kohdeyrityksessä oli käytössä arviointiasteikkoon perustuva osaamisen palkitsemisjärjestelmä, joka oli kohdeyrityksen omasta mielestä parempi kuin muissa tiedossa olevissa, saman alan yrityksissä. Mikäli työntekijät eivät koe palkitsemista motivoivaksi, he voisivat itse esittää ehdotuksia motivoivammasta palkitsemismallista. Myös aineettoman palkitsemisen muotoja (Kehusmaa 2011, 203) tulee tuoda esiin henkilökunnalle.

Työntekijöille tulee tuoda paremmin esille liikkuvuuden ja laajemman työskentelyalueen tuomia etuja. Kun samalla alueella on useita alueen osaavia työntekijöitä, on yksittäisen työntekijän helpompi saada työvuoro-toiveitaan toteutetuksi, kun useampi henkilö on käytettävissä samoihin työkohteisiin. Osaamiset tulee pitää aina ajan tasalla (Pirinen 2014; Liimatainen 2018, 28; Virtainlahti 2009, 91) sekä kannustaa työntekijöitä opettelemaan uusia työkohteita. Mikäli työvuorosuunnittelussa havaitaan yliesursseja, yliesurssit voidaan hyödyntää uusien työkohteiden opettelussa. Työntekijöiden osaamiset on päivitetty

syyskuun lopussa, mutta osaamisten ylläpito tulee olla jatkuvaa työtä ja ottaa mukaan työvoiman hallinnan vuosikelloon.

Liikkuvuus

Liikkuvuus ja toisessa työkohteessa sijaistaminen tulee saada näkyväksi. Mikäli työntekijä teki sijaisuuden toisella palvelualueella, hän ei pystynyt merkitsemään toisen palvelualueen kustannuspaikkaa työaikaa kirjatessaan, jolloin sijaisuus ei kohdistunut oikeaan työkohteeseen. Sijaistamisessa tulee huomioida myös laadun näkökulma, jotta palvelu pysyy tasalaatuisena. Osaaja on hyvä kierrättää kaikissa osaamiskohteissa säännöllisesti, jotta päästään hyvään työn laatuun. Myös toissijaisiin osaamiskohteisiin on hyvä välillä laittaa työvuoroja. Jatkossa palkattavat työntekijät tulee opettaa heti useampiin työkohteisiin sekä kierrättää heitä useissa työkohteissa, jotta liikkuvuus on normaali työtapana. Kun työntekijä käy säännöllisesti eri työkohteissa, hän oppii tuntemaan kyseisten työkohteiden henkilökuntaa. Tällöin työssä viihtyminen kasvaa, kun työkohde ei tunne vieraalta, vaan sinne on helppo mennä. Esikyselyssä ilmeni, että tällä hetkellä eri työkohteissa työskentelevät työntekijät olivat keskimäärin tyytyväisiä liikkuvuuteen, mutta vain yhdessä työkohteessa työskentelevät työntekijät suhtautuivat negatiivisemmin asiaan (kuviot 20 ja 21).

Työkohteesta toiseen liikkuminen vie osan työajasta ja se täytyy huomioida työvuorosuunnittelussa. Koska työvuorosuunnittelujärjestelmä ei pystynyt tunnistamaan, milloin tarvitaan aikaa siirtymiseen, täytyi siirtymisaika lisätä suoraan työvuoroon. Jos tulevaisuudessa otetaan käyttöön kustannuslaskenta, siirtymisaika on hyvä saada kirjattua työkohteen toteutuneeseen työaikaan, jotta työkohteille pystytään laskemaan todelliset kustannukset. Myös siirtymisajat olisi hyvä saada omalla koodillaan erikseen raportoitua, jotta pystytään näkemään, kuinka paljon siirtymisiin menee aikaa.

Tiimityö

Pilottikohteessa muodostettu rajattu alue eli kupla osoitti palvelualueen tiimeihin jakamisen hyödyt. Palvelualueille voidaan muodostaa tiimejä, joiden jäsenillä on osaaminen kaikkiin määrätyn palvelualueen tai sen sisällä olevan pienemmän rajatun alueen työkohteisiin. Tiimin jäsenet vastaavat työkohteiden hoidosta jopa osittain itsenäisesti tiimin sisällä, mikä Atsarin (2017) mukaan on tulevaisuudessa lisääntyvää itseohjautuvuutta tiimissä. Joidenkin tiimien työkohteissa, kuten testauksessa olleessa pilottialueessa, valmiit työkiertopohjat toimivat optimointia paremmin. Työkierroilla voidaan varmistaa yhteinen osaaminen, kun jokainen työntekijä kiertää jakson aikana kaikissa tiimin työkohteissa. Työkierro suunnitellaan niin, että työntekijä on useamman päivän peräkkäin samassa työkohteessa, jolloin työkohde ei vaihdu päivittäin. Joissain kohteissa, joissa fyysinen sijainti on samassa rakennuksessa vain työkohteen, kuten osaston vaihtuessa, optimointi toimi

paremmin. Vaikka työntekijän työkohde vaihtui joka päivä, työ suoritettiin kuitenkin fyysisesti samassa rakennuksessa. Tällöin työn fyysinen liikkuvuus ei ollut niin suurta, eikä työntekijän tarvinnut kuljettaa työvaatteitaan joka päivä mukanaan.

Tiimivastaavan rooli tuli esille työryhmässä. Tiimissä voi olla tiimivastaava, joka ei toimi esimiesasemassa, mutta vastaa tiimin toiminnasta esimerkiksi äkillisissä poissaolotilanteissa. Tiimi sopii keskenään, miten työtehtävät tiimin työkohteissa hoidetaan lyhyissä poissaolotapauksissa, jolloin sijaisten hankinta ei ole välttämätöntä. Tiimityömalli on käytössä muun muassa monien kuntien kotihoidossa. Työryhmässä tuli esille, että myös jollain samalla alalla toimivalla kohdeyrityksellä oli käytössään toimiva tiimityömalli. Kohdeyritys voisi yrittää benchmarkkausta toiseen saman alan yritykseen, jossa tiimityömalli on käytössä. Benchmarkkauksessa havainnoidaan ja otetaan oppia toisen hyvistä ideoista, jolloin voidaan parantaa omaa toimintaa.

Tiimityö ja työkierto tarjoavat sekä etuja että haittoja riippuen siitä, katsotaanko asiaa työnantajan vai työntekijän näkökulmasta. Myös työntekijät ovat keskenään erilaisia. Joillekin sopii paremmin tiimityö ja työkierto kuin toisille. Moniosaaminen ja varmuus lisääntyvät, jolloin osaava sijainen löytyy omasta tiimistä ja äkilliset poissaolot on helpompi paikata laadun kärsimättä.

Kun työkohde vaihtuu säännöllisesti, myös kevyempien ja raskaampien työkohteiden tasapuolisuus lisääntyy. Työntekijät pystyvät vaihtamaan ideoitaan keskenään sekä hyödyntämään niitä. Toimintatavat yhtenäistyvät ja toisilta oppiminen lisääntyy. Kaikkien pitää sitoutua tiimiin ja tiimityöhön, jotta uudesta toimintamallista saadaan etua. Tiimissä toimimisen miinuspuolina ovat jatkuva liikkuminen ja työkohteiden vaihtuminen, varsinkin, jos työkohteet sijaitsevat fyysisesti kaukana toisistaan. Tiimityömalliin siirtyminen tarkoittaisi kokonaan uutta toimintakulttuuria ja omasta vakituisesta työkohteesta luopumista. Mikäli työkiertopohjia ei käytettäisi, työkohde voisi vaihtua joka päivä.

Tiimityömallissa kannattaa ottaa käyttöön jokin sähköinen viestintäväline (Koroma ym. 2011, 5-12), jolla tiimin sisäinen keskustelu ja viestintä on helppo hoitaa. Tällaisia sovelluksia ovat esimerkiksi Workplace ja Workplace Chat. Ensimmäisessä sovelluksessa voidaan tiedottaa koko organisaatiota sekä tiettyä tiimiä koskevista asioista ja jälkimmäisessä tiimi voi käydä sisäistä keskustelua. Kohdeyrityksellä on käytössään intra, mutta nopeat, lyhyet ja varsinkin akuutit asiat on helpompi hoitaa sähköisellä viestintävälineellä eli käytännössä matkapuhelimella. Uudet tiedotteet saadaan helpommin kaikille tietoon mobiilisti työntekijän saadessa viesteistä herätteen. Yhteinen mobiilitiedotuskanava parantaa työhyvinvointia, kun asioista voidaan nopeasti viestiä kaikille ja tiedon saaminen ei jää kiinni siitä, ettei joku ole ollut fyysisesti läsnä keskustelussa. Suoraan kohteessa sovittu

asia voidaan helposti viestiä koko tiimille ja työn tasalaatuisuus paranee. Sähköinen viestintä toimii silloin, kun kaikki ovat motivoituneita mobiilissa viestimiseen sekä viestien seurantaan.

Työhyvinvointi

Tutkimuksen aikana tuli ilmi monia asioita, joilla voitiin vaikuttaa työhyvinvoinnin lisäämiseen sekä myös toiseen suuntaan. Ihmiset kokevat työhyvinvointiin vaikuttavat asiat niin eri tavoilla, että on vaikea saavuttaa tilanne, jossa kaikkien työtyytyväisyys on hyvä tai erittäin hyvä. Mikäli mitoitukset käydään läpi ja työn suorittamisaikaan tulee muutoksia sen siirtyessä esimerkiksi iltapainotteiseksi tietyissä kohteissa, se tulee heikentämään työhyvinvointia joidenkin työntekijöiden osalta. Toisaalta tiimityömalli voi toimia niissä tilanteissa tasoittavasti, kun työ ei ole pelkkää iltavuoroa tiimin hoitaessa yhdessä erilaisia työkohteita. Mikäli tiimityömalli otetaan käyttöön, sillä on vaikutuksia sekä työhyvinvointia heikentävästi että parantavasti, työntekijän henkilökohtaisten tekijöiden mukaan. Myös työkohteesta toiseen liikkuvuus ja työkohteiden vaihtuvuus ovat suuria muutoksia työntekijöille, jotka työskentelevät normaalisti yhdessä työkohteessa.

Esimiehen tulee seurata työhyvinvointia sekä olla läsnä ja tukea työntekijää. Panostaminen työntekijöiden osallistumismahdollisuuksiin omaan työtänsä koskevissa asioissa parantaa työhyvinvointia. Työntekijöiden pitää kokea tulevan kuulluksi. Pelkkä kuuntelu ei kuitenkaan riitä, vaan työntekijöiden pitää kokea, että heidän mielipiteillään on merkitystä. Palautteenanto päivittäisessä työssä sekä tunne ryhmään kuulumisesta saavat työntekijän tuntemaan itsensä merkitykselliseksi.

5.4 Jatkokehittämiskohteet

Kehittämishankkeessa nousi esille monta tutkimus- ja kehittämiskohdetta, joilla kohdeyritys voi jatkaa työvoiman hallinnan kehittämisen toteutusta. Osa kehittämiskohteista, kuten kustannuspaikkojen käyttöönotto, oli jo kohdeyrityksessä suunnittelun alla. Koska toinen syksy 2020 suunniteltu kysely jäi organisaatiomuutoksen vuoksi tekemättä, palveluesimiesten työkuva muuttuminen ja sen vaikutukset jäivät selvittämättä. Työaika-autonomia nousi tutkimuksessa esille vain teoriaperustassa, mutta sen liittyessä työhyvinvointiin ja tiimityömalliin, sitä voitaisiin tutkia. Työaikapankki tuli esille keskusteluissa ja työaikapankin käyttöönotto tukisi työhyvinvointia sekä hyödyttäisi kohdeyritystä työaikakorvauksista syntyneiden kustannusten vähenemisenä. Esiin nousut toiminnan tehostamisen kehittäminen työkohteissa olisi laaja kehittämisprojekti, josta saataisiin rahallista hyötyä, vaikka siihen otettaisiin avuksi ulkopuolinen henkilö.

Kustannuspaikkojen käyttöönnotto antaisi kohdeyritykselle enemmän tietoa siitä, miten kannattavia työkohteet todellisuudessa ovat. Työvuorosuunnittelujärjestelmä mahdollisti kustannuspaikkojen käyttöönottamisen, mikä olikin kohdeyrityksen yksi tulevaisuuden tavoite. Tällä hetkellä ei saatu tarkkaa tietoa työkohteiden kannattavuudesta, koska toteutunut työ työaikakorvauksineen ei kohdistunut tietylle työkohteelle, vaan palkanlaskennan kustannuskohdistus määritteli, mille kustannuspaikalle työntekijän palkkakulut kohdistuivat. Mikäli jokaiselle työkohteelle perustetaan oma kustannuspaikka, voidaan tarkasti raportoida jokaisen työkohteen tehty työ työaikakorvauksineen, sairauspoissaolot ja työhön kuluva aika. Työkohteesta toiseen siirtymiselle tulisi tehdä oma koodi, jotta siirtymisajat saadaan näkyviksi. Siirtymisaika pieneen kohteeseen on hyvä liittää kyseiseen työkohteeseen, koska silloin nähdään todellinen aika ja kulu, mitä pienen työkohteen hoitaminen aiheuttaa ja voidaan pohtia pienten työkohteiden kannattavuutta. Paljon eri työkohteissa päivän aikana liikkuvalla työntekijällä useamman työkohteen kirjaaminen päivittäin teettää hieman lisätyötä, mutta yleensä päivän aikana ei kuitenkaan liikuta monessa työkohteessa.

Palveluesimiesten työnkuva muuttui oleellisesti kohdeyrityksen muutosprosessin aikana. Palveluesimiehiltä saatiin vähän vastauksia keväällä 2020 tehtyyn esikyselyyn. Heidän työnkuvansa ennakoitiin muuttuvan oleellisesti, joten voitaisiin tutkia, vapautuiko heidän työaikaansa suunnitteluun, kehittämiseen ja lähiesimiestyöhön. Mielenkiintoista olisi myös tietää, mitä uudistuksia tai työhyvinvointiin liittyviä parannuksia oli saatu aikaan tai suunnitteilla. Uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän piti myös tarjota paremmat raportointimahdollisuudet, joita voitiin hyödyntää esimerkiksi työaikaergonomian ja henkilöstön tasapuolisen kohtelun seuraamisessa.

Työaika-autonomian kokeilu auttaisi näkemään, millä tavalla työntekijöiden mielestä työvuorosuunnittelu pitäisi toteuttaa, vaikka kohdeyritys olikin päätyynyt keskitettyyn suunnitteluun sen tarjoamien tehostamisetujen vuoksi. Työaika-autonomian on todettu parantavan työhyvinvointia, kun työntekijät pystyvät vaikuttamaan omaan työ- ja vapaa-aikaansa. Työaika-autonomia liittyy myös tiimityöskentelyyn, jossa tiimille annettaisiin enemmän vapautta suunnitella omaan toimintaansa. Mikäli työntekijät pääsisivät itse suunnittelemaan työvuorojaan, se veisi heiltä työaikaa, mikä olisi tehokkuuden tavoittelun vastaista.

Työaikapankin käyttöönnotto oli tiedossa kohdeyrityksessä tulevaisuudessa ja mahdollista työvuorosuunnittelujärjestelmässä. Työaikapankin käyttöönnotto ja työaikapankin sääntöjen määrittely vaativat aikaa ja paneutumista. Parhaimmillaan työaikapankki hyödyttää sekä työntekijää että kohdeyritystä. Työntekijä saa haluamaansa vapaa-aikaa työaikakorvausten maksamisen sijaan. Vapaa-ajan lisääntyminen tukee työssä jaksamista.

Kohdeyritys voi hyötyä, mikäli työntekijät ovat halukkaita pitämään työaikakorvauksista ja ylitöistä syntynyttä työaikapankkivapaata hiljaisina hetkinä, kuten hyödyntämällä vapaata lähtemällä aiemmin kotiin. Työntekijöille tehdyssä esikyselyssä ehdotettiin, että töistä voisi lähteä esimerkiksi sunnuntaisin aiemmin kotiin, mikäli työt olisivat jo tehty, jolloin yritys säästäisi palkkakuluissa. Myös johtoryhmä oli huomionnut työntekijältä tulleen kommentin. Kaikissa työkohteissa vapaan hyödyntäminen ei välttämättä onnistu. Iltaisin ja viikonloppuisin työaikapankkivapaan käyttö työvuoron lopusta vähentää myös maksettavia työaikakorvauksia. Jatkokehittämishankkeessa voidaan tutkia sitä, miten paljon työaikapankkia hyödynnetään ja millä tavalla se vaikuttaa palkkakuluihin ja epämukavalta työajalta maksettaviin työaikakorvauksiin.

Lean-menetelmä toiminnan tehostamisessa nousi esille työryhmässä pohdittaessa, tehdäänkö työkohteissa työtä, joka voitaisiin tehdä järkevämmiin esimerkiksi keskittämällä jotain asioita tai helpottamalla työkohteissa työskentelyä. Läpikäymällä työkohteet voitaisiin tutkia, onko työntekijän käytössä kaikki tarvittava välineistö oikeaan aikaan, oikeassa paikassa ja oikeanlaisena. Työvälineiden tulisi olla aina kunnossa ja auttavan työntekijää suoriutumaan työstään parhaalla mahdollisella tavalla sekä motivoivan työntekijää työhön. Joskus vaikka huonosti toimiva imuri voi harmittaa työntekijää joka päivä, jolloin uuden imurin hankinta nostaisi työtehoa ja parantaisi työntekijän työhyvinvointia. Yhtenäiset toimintamallit ja turhiin asioihin kuluvan työajan eli hukun poisto tehostaisivat toimintaa.

Lähteet

Painetut lähteet

Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija, missä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena kustannus, 11-24.

Alasoini, T. 2012. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino, 99-118.

Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija, missä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena kustannus, 25-62.

Heinonen, S., Klinberg, R. & Pentti, P. 2011. Kaikkien aivot käyttöön. Helsinki: WSOYpro Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus – Pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Viro: Printon.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.

Ketola, P. 2019. Esiselvityksen loppuraportti: Kohdeyritys, Työvoiman hallinnan kehittämisprojekti. Visma Enterprise Oy.

Kohdeyritys. 2020a. OmaNumeron-ohjeet. Ohje.

Kohdeyritys. 2020b. Palautehallinta. Ohje.

Kohdeyritys. 2020c. Toimintajärjestelmä. Ohje.

Koroma, J., Hyrkkänen, U. & Rauramo, P. 2011. Mobiili työ: Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Työturvallisuuskeskus TTK, Palveluryhmä & Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Manka, M-L. 2011. Työnilo. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Metsälä, M. & Pekkanen, S. 2019. Optimoinnin työpaja. Visma Oy.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Säynäjärvi, T. 2020. Työvoimapula: Monet luulevat, että palkka on huono. Etelä-Suomen Sanomat 6.9.2020.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, L. ja Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Sähköiset lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro. Saatavissa: <https://verkko-kirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/JAJBBXXTBFACG#kohta:1>
- Anteroinen, S. 2014. Talentit tiedossa, kompetenssit kansioissa? Sähköiset tietojärjestelmät auttavat yrityksiä tekemään järjestystä kaaoksessa. HR viesti 2/2014 (41). Henkilöstöosaamisen ammattilehti. [viitattu 26.9.2020] Saatavissa: <https://view.joomag.com/hr-viesti-2-2014/0824664001399371650/p38?short>
- Arffman, S. & Juuti, U. 2020. Tiedätkö mitä työntekijän sairastuminen maksaa? Sairauslomista ja sairauspoissaoloista vallitsee väärinkäsityksiä. OP. [viitattu 28.9.2020] Saatavissa: <https://www.op.fi/yritykset/vakuutukset/henkilovakuutukset/sairauspoissaolojen-kustannukset>
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2018. Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018: Tutkimuksen päätulokset. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302539/117331-loppuraportti-HTJ2018%20raportti_painoaineisto.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Aura, O. 2019. Henkilöstötuottavuutta kannattaa johtaa. [viitattu 7.10.2020] Saatavissa: <https://www.turkuamk.fi/fi/ajankohtaista/2269/henkilostotuottavuutta-kannattaa-johtaa/www.ossiaura.com/julkaisut>
- Atsar, K. 2017. Työpaikat ja työntekijät haluavat uudistua – teot kuitenkin puuttuvat! Sitra. [viitattu 26.9.2020] Saatavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/tyopaikat-ja-tyontekijat-haluavat-uudistuvat-teot-kuitenkin-puuttuvat/>
- AVAINTA. 2020. Avaintyönantajat AVAINTA ry:n työehtosopimus 2020-2022. [viitattu 11.8.2020] Saatavissa: <https://www.avainta.fi/sites/default/files/2020-06/AVAINTES-2020-2022-verkkojulkaisu.pdf>
- Bjerregård Madsen, J. 2020. Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen. Siunsote. [viitattu 13.8.2020] Saatavissa: https://sote-tietojohdaminen.fi/files/200000281-0ba650ba68/3_Bjerreg%C3%A5rd%20Madsen%20Johanna_Henkil%C3%B6st%C3%B6voimavarojen%20johtaminen_17.1.2020.pdf
- Castillo-Salazar J.A., Landa-Silva D., Qu R. 2016. Workforce scheduling and routing problems: literature survey and computational study. Annals of Operations Research. Vol. 239, Iss. 1: 39-67. [viitattu 28.9.2020] Saatavissa: <https://www-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/docview/1776597740?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=202350>
- CI Computational Intelligence. 2014. Workforce Scheduling and Optimization (white paper). [viitattu 10.8.2020] Saatavissa: <http://www.computationalintelligence.fi/Tyovoiman-HallinnanOptimointi.pdf>
- CI Computational Intelligence. 2020. <http://www.computationalintelligence.fi/>
- Costa, G. 2010. Shift Work and Health: Current Problems and Preventive Actions. Saf Health Work 2010; 1(2): 112-123. [viitattu 26.9.2020] Saatavissa: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3430894/>
- Holmevaara, S. 2019. Esimiesten kokemuksia ergonomisesta työvuorosuunnittelusta terveydenhuoltoalalla. Pro gradu tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, lääketieteen laitos.
- Janhonen, M. & Pahkin, K. 2018. 3+1 askelta uudistumiskykyiseen organisaatioon. Työterveyslaitos. [viitattu 26.9.2020] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/blogi/31-askelta-uudistumiskykyiseen-organisaatioon/>
- Kaartinen, L. 2011. Osaamista kehittämään! – periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavissa: <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2011/osaamista-kehittamaan>

- Kapanen, V. 2018. Esimiehenä itseohjautuvassa tiimissä: Systemoitu kirjallisuuskatsaus. YAMK opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysalan johtaminen.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Ty\(\(f6\)hyvinvointi\(\(20\)kilpailuetuna](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Ty((f6)hyvinvointi((20)kilpailuetuna)
- Kinnunen, T., Vähä-Pietilä, I., Martikainen, L. & Klemettilä, S. 2014. Vapaapäivien optimointi. Loppuraportti, 14.5.2014. [viitattu 26.9.2020] Saatavissa: <http://salserver.org.aalto.fi/opinnot/mat-2.4177/2014/CIfinal.pdf>
- Kohdeyritys. 2020d. Saatavissa: <http://www.kohdeyritys.fi/>
- Koski, P. & Kelo, M. 2019. Masterminds – Maisteriainesta. Toimintatutkimus menetelmänä. Metropolia. [viitattu 11.11.2020] Saatavissa: <https://blogit.metropolia.fi/masterminds/2019/09/30/toimintatutkimus-menetelmana/>
- LAMK, 2019. Opinnäytetyöohje, ylempi AMK-tutkinto. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: https://lut.sharepoint.com/sites/lamk/intranet/Dokumentit%20%20Ohje/yamk_opinnaytetyo_ohje.pdf
- Lampela, R. 2018. Tekoäly optimoi työvuorot. Tekniikka & Talous. [viitattu 26.9.2020] Saatavissa: <https://www.tekniikkatalous-fi.ezproxy.saimia.fi/uutiset/tekoaly-optimoi-tyovuorot/48c69e35-8d65-3cfe-ac0b-b984a2128ebe>
- Liimatainen, I. 2018. Henkilöstön osaamiskartoitus ja tiedon hyödyntäminen HR-järjestelmässä. YAMK opinnäytetyö. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, tietojohtaminen.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20)/piste:b4)
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki: Eduskunta. [viitattu 26.9.2020] Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf
- McNiff, J. 2013. Action Research: Principles and Practice. 3rd edition. London: Taylor Francis Group. [viitattu 30.9.2020] Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/detail.action?docID=1143676>

Mehtonen, M. 2018. Tehokkuus. [viitattu 14.10.2020] Saatavissa:

<https://www.kuntaliitto.fi/talous/tuloksellisuus/tehokkuus>

Nikkilä, P. 2016. Työntekijän vai työnantajan työmarkkina-arvo? Sitra. [viitattu 26.9.2020]

Saatavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/tyontekijan-vai-tyonantajan-tyomarkkina-arvo/>

Nurmi, K., Kyngäs, J. & Kyngäs, N. 2015. New Benchmark Instances for the Staff Rostering Problem. London: WCE. [viitattu 13.8.2020] Saatavissa:

<https://pdfs.semanticscholar.org/1116/69300f259ca314ae1befe9f45adf2aee29d8.pdf>

Pakarinen, J. 2014. Kotihoidon optimointi. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, tietojenkäsittelytiede.

Paloheimo-Koskipää, L. 2015. Vuorotyöntekijä viihtyy työssään, kun saa vaikuttaa työaikoihinsa. Työterveyslaitos. [viitattu 24.9.2020] Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/tyopiste/vuorotyontekija-viihtyy-tyossaan-kun-saa-vaikuttaa-tyoaikoihinsa/>

Pesonen, E.-S. 2015. Henkilöstön osaamisen kehittäminen tärkeää – Lue

johtamispsykologin vinkit. Kauppalehti. [viitattu 26.9.2020] Saatavissa: [https://www-](https://www-kauppalehti-fi.aineistot.lamk.fi/uutiset/henkiloston-osaamisen-kehittaminen-tarkeaa-lue-johtamispsykologin-vinkit/1f0f1161-b88c-3f9b-8492-dcc920321b1f)

[kauppalehti-fi.aineistot.lamk.fi/uutiset/henkiloston-osaamisen-kehittaminen-tarkeaa-lue-johtamispsykologin-vinkit/1f0f1161-b88c-3f9b-8492-dcc920321b1f](https://www-kauppalehti-fi.aineistot.lamk.fi/uutiset/henkiloston-osaamisen-kehittaminen-tarkeaa-lue-johtamispsykologin-vinkit/1f0f1161-b88c-3f9b-8492-dcc920321b1f)

Pietilä, T., Lahdensaari-Nätt, L. & Tuure, V.M. 2011. Productivity and Financial Benefit of well-being at work. Management Services; Enfield Vol. 55 (3): 12-13. [viitattu 26.9.2020]

Saatavissa: [https://search-proquest-](https://search-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/docview/900727697?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo)

[com.ezproxy.saimia.fi/docview/900727697?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo](https://search-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/docview/900727697?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo)

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent Oy. Saatavissa:

<https://verkkokirjahylly-almatalent->

[fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBBAUCGBJXAB#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBBAUCGBJXAB#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20)

Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus. [viitattu

6.9.2020] Saatavissa: https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf

Rauramo, P. 2020. Aika näyttää. Työturvallisuuskeskus. [viitattu 28.9.2020] Saatavissa:

https://ttk.fi/ajankohtaista/blogi/aika_nayttaa.9102.blog

Rinta-Jouppi, A. 2019. Yhä useampi hoitaja on vihainen ja väsynyt, kun kolmivuorotyö nielee koko elämän – kiista hoitajien työvuoroista roihahti Joensuussa. Yle.fi. [viitattu

13.8.2020] Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10657146>

- Sederholm, S. & Salakari, M. 2020. Toimintalähtöinen työvuorosunnittelu – uhka vai mahdollisuus? Talk: Turku AMK. [viitattu 13.8.2020] Saatavissa: <https://talk.turkuamk.fi/hyve/toimintalahtoinen-tyovuorosunnittelu-%E2%88%92-uhka-vai-mahdollisuus/>
- Seppälä, T. 2006. Tehokkuus julkisen ja yksityisen organisaation toiminnan arvioinnissa. Esimerkkinä julkiset ja yksityiset terveystalvet. Pro gradu -tutkielma. Kuopion yliopisto, terveystalvinnon- ja talouden laitos.
- Siun sote. 2019. Siun sotessa käyttöön otettu toimintalähtöinen työvuorosunnittelu pyrkii tasaamaan työtaakkaa ja takaamaan asiakkaille laadukkaan hoidon. [viitattu 13.8.2020] Saatavissa: <https://www.siunsote.fi/-/siun-sotessa-kayttoon-otettu-toimintalahtoinen-tyovuorosunnittelu-pyrkii-tasaamaan-tyotaakkaa-ja-takaamaan-asiakkaille-laadukkaan-hoidon>
- SixSigma. 2020. Lean ja johtaminen. [viitattu 6.10.2020] Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/yleinen/lean-ja-johtaminen/>
- Superliitto. 2020. Ergonominen työaikajärjestelmä. [viitattu 7.10.2020] Saatavissa: <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/tyosuhde/tyoajat/ergonominen-tyoaikajarjestelma/>
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764111>
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>
- Työsuojelu.fi. 2020. Työaika. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. [viitattu 12.8.2020] Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyo aika>
- Työterveyslaitos TTL. 2020. Työaikojen kuormittavuuden arviointi. [viitattu 6.10.2020] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyo aika/tyo aikojen-kuormittavuuden-arviointi/>
- Työturvallisuuskeskus TTK. 2020. Psykososiaalinen kuormitus. [viitattu 11.10.2020] Saatavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus ja tyosuojelu/tyoturvallisuuden perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen kuormitus>
- Weick, K. & Quinn, R. 1999. Organizational Change and Development. Annual Reviews Psychology 50:362. [viitattu 26.9.2020] Saatavissa:

<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=0943719c-2e7a-4af0-a8d6-a20d74d67687%40sessionmgr4006>

Wordpress. 2020. Toimintatutkimuksen menetelmäopas – Tutkimusprosessi. [viitattu 11.11.2020] Saatavissa: <https://toimintatutkimus.wordpress.com/tutkimusprosessi/>

Zuberg-Skerritt, O. 2002. The concept of action learning. The Learning Organization 9 (3): 114, 122 [viitattu 30.9.2020] Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=232194&ppg=35&query=action+research>

Liite 1. Työntekijöiden kyselylomake

1. Valitse palvelualueesi *

- Laitoshuoltopalvelut
 Puhdistuspalvelut

2. Mieltäsi työvuoroista

(5 = Pitää erittäin hyvin paikkansa / 1 = pitää erittäin huonosti paikkansa) *

	5	4	3	2	1
Olen tyytyväinen nykyisiin työvuoroihini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhtaudun myönteisesti eripituisiin työpäiviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toteutuneiden työaikojen leimaus/muutosten kirjaus on helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden työaikajärjestelmän mobiilikäyttö vaikuttaa hyödylliseltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Teen töitä eri yksiköissä/työkohteissa *

- Kyllä
 Ei

4. Työskenteletkö mielelläsi eri yksiköissä

(5 = Pitää erittäin hyvin paikkansa / 1 = Pitää erittäin huonosti paikkansa) *

	5	4	3	2	1
Teen mielelläni töitä eri yksiköissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Haluaisitko työskennellä eri yksiköissä

(5 = Pitää erittäin hyvin paikkansa / 1 = Pitää erittäin huonosti paikkansa) *

	5	4	3	2	1
Tekisin mielelläni töitä eri yksiköissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Mieltäsi kannustavasta palkkauksesta

(5 = Pitää erittäin hyvin paikkansa / 1 = Pitää erittäin huonosti paikkansa) *

	5	4	3	2	1
Osaamisen mukaan palkitseva palkkaus kannustaisi opettelemaan uusia työkohteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Mielenpiteesi työvuorotoiveisiin liittyen**(5 = Pitää erittäin hyvin paikkansa / 1 Pitää erittäin huonosti paikkansa) ***

	5	4	3	2	1
Työvuorotoiveiden välittäminen esimiehelle on helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvuorotoiveeni toteutuvat hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvuorotoiveissa noudatetaan tasapuolisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvuorotoiveiden ilmoittaminen jatkossa mobiilin kautta vaikuttaa nykyistä paremmalta toimintatavalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Mielenpiteesi tiedotuksesta ennen uuden työajanhallintajärjestelmän käyttöönottoa**(5 = Pitää erittäin hyvin paikkansa / 1 Pitää erittäin huonosti paikkansa) ***

	5	4	3	2	1
Olen saanut riittävästi tietoa uuden järjestelmän aiheuttamista toimintatapojen muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut riittävästi koulutusta uuden järjestelmän käyttöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kehittämisehdotuksia

10. Vapaa palaute

Liite 2. Palveluohjaajien kyselylomake

1. Valitse palvelualueesi *

- Laitoshuoltopalvelut
 Puhdistuspalvelut

2. Miten arvioisit saamaasi työntekijäpalautetta *

	Erittäin paljon	Paljon	Keskiverroin	Vähän	Erittäin vähän
Saan positiivista palautetta työntekijöiltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan negatiivista palautetta työntekijöiltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Millaista palautetta saat työvuoroista?

4. Millaista palautetta saat työvuorotoiveiden toteutumisista?

5. Millaista palautetta saat tasapuolisuudesta?

6. Mitä muuta palautetta saat?






7. Suhtaudun positiivisesti tulevaan toimintatapojen muutokseen *

8. Uuden työaikajärjestelmän mobiilikäyttö vaikuttaa hyödylliseltä *

9. Keskitetty suunnittelu vaikuttaa positiiviselta asialta *

10. Uskotko keskitetyn suunnittelun parantavan työntekijöiden työhyvinvointia ja millä tavalla?

11. Mielipiteesi työajan riittävydestä työtehtävien hoitoon *

	Erittäin hyvin	Hyvin	Keskiverroin	Huonosti	Erittäin huonosti
Koen työaikani riittävän hyvin työtehtävistäni suoriutumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Vapaa kommentti

13. Onko tiedottaminen ja koulutus ollut riittävä? *

	Erittäin hyvin	Hyvin	Keskiverroin	Vähän	Erittäin vähän
Olen saanut riittävästi tietoa uuden järjestelmän aiheuttamista toimintatapojen muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut riittävästi koulutusta uuden järjestelmän käyttöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Kehittämisehdotuksia

15. Vapaa palaute

Liite 2:n kolmas sivu

Jos tämän jälkeen tulee kolmas liite, niin tänne tulee tehdä osan vaihto. Asettelu/Vaihdot/Seuraava sivu.

Liite 3. Palveluesimiesten kyselylomake

1. Valitse palvelualueesi *

- Laitoshuoltopalvelut
- Puhdistuspalvelut

2. Esimiehen työnkuvaan kuuluvat alla luettelut tehtävät. Arvioi prosentteina, miten työaikasi jakautuu eri tehtävien kesken (yhteensä 100 %) *

Esimiestyö	<input type="text"/>
Työkyvyn/työhyvinvoinnin johtaminen	<input type="text"/>
Toiminnan johtaminen	<input type="text"/>
Talouden johtaminen	<input type="text"/>
Muut esimiehen määräämät tehtävät	<input type="text"/>
Erillistehtävät	<input type="text"/>

Kenttien yhteenlaskettu summa: 0

3. Miten arvioisit saamaasi työntekijäpalautetta *

	Erittäin paljon	Paljon	Keskiverroin	Vähän	Erittäin vähän
Saan positiivista palautetta työntekijöiltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan negatiivista palautetta työntekijöiltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Millaista palautetta saat työvuoroista?

5. Millaista palautetta saat työvuorotoiveiden toteutumisista?

6. Millaista palautetta saat tasapuolisuudesta?

7. Mitä muuta palautetta saat?

8. Suhtaudun positiivisesti työkuvani muutokseen *



9. Tiedätkö, mihin tulet käyttämään työvuorosuunnittelulta vapautuvaa työaika?

10. Mikä uudessa työnkuvassa kiinnostaa sinua erityisesti?

11. Uskotko keskitetyn suunnittelun parantavan työntekijöiden työhyvinvointia ja millä tavalla?

12. Mielipiteesi työajan riittävydestä työtehtävien hoitoon *

	Erittäin hyvin	Hyvin	Keskiverroin	Huonosti	Erittäin huonosti
Koen työaikani riittävän hyvin työtehtävistäni suoriutumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Vapaa kommentti

14. Työajanseuranta ja raporttien hyödyntäminen *

	Erittäin hyvin	Hyvin	Keskiverroin	Huonosti	Erittäin huonosti
Tiiman/Titanian toteutumien kirjaus ja hyväksyntä sujuu hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyödynnän Tiimasta/Titaniasta saatavia raportteja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Mitkä raportit ovat mielestäsi hyödyllisimpiä?

16. Mistä asioista haluaisit saada raportteja uudesta järjestelmästä?

17. Onko tiedottaminen ja koulutus ollut riittävä?

	Erittäin hyvin	Hyvin	Keskiverroin	Vähän	Erittäin vähän
Olen saanut riittävästi tietoa uuden järjestelmän aiheuttamista toimintatapojen muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut riittävästi koulutusta uuden järjestelmän käyttöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Kehittämisehdotuksia

19. Vapaa palaute