



# Toimintalähtöisen työvuoro- suunnittelun käyttöönotto ate- riapalveluyksikössä

Mervi Lindgren

OPINNÄYTETYÖ  
Huhtikuu 2024

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelman

LINDGREN, MERVI:

Toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto ateriapalveluyksikössä

Opinnäytetyö 43 sivua, joista liitteitä 2 sivua  
Huhtikuu 2024

---

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona organisaatiolle, jonka ateriapalveluyksikössä työn tekijä toimii esihenkilötehtävässä. Opinnäytetyö on toiminnallinen ja sen tarkoituksena oli kehittää ateriapalveluyksikön työvuorosuunnittelua rakentamalla ja ottamalla käyttöön toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu yksikössä.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään toimintalähtöisessä työvuorosuunnittelussa huomioon otettaviin asioihin kuten työaikalakiin ja työaikajärjestelmään sekä ergonomiaan ja työturvallisuuteen. Lisäksi tuodaan esiin aiempien tutkimusten tuloksia toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun vaikutuksista työhyvinvointiin, työssä viihtymiseen ja työ- ja muun elämän yhteensovittamiseen.

Opinnäytetyössä kuvataan ateriapalveluyksikön toiminta ja eri tehtävissä tarvittava osaaminen tarkasti, sillä toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun rakentaminen edellyttää sitä. Toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun rakentamisella tässä työssä tarkoitetaan määriteltyjen taustatietojen viemistä suunnittelussa käytettävään Titania -suunnittelu- ja laskentaohjelmaan.

Kehittämistyön tuloksena ateriapalveluyksikössä otettiin käyttöön toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu. Osana opinnäytetyötä laadittiin henkilöstölle kiertävä työvuorolista, joka toimii suunnittelun runkona. Toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun ansiosta työvuorosuunnittelu on nyt läpinäkyvämpää ja mahdollistaa työntekijöiden osallistamisen suunnitteluun. Suunnittelu ei enää vaadi yksikön toiminnan syvempää tuntemista eikä näin ollen ole enää niin haavoittuva.

---

Asiasanat: toimintalähtöinen, työvuorosuunnittelu

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hospitality Management

LINDGREN, MERVI:

Introduction of Activity-Based Work Shift Planning in the Unit of Food Service

Bachelor's thesis 43 pages, appendices 2 pages

April 2024

---

The purpose of this thesis was to develop work shift planning in the unit of the food service by creating and introducing an activity-based work shift planning. The thesis was done to define closely the activity on the unit of food service and to find out the workers' professional skills for different duties. This thesis was done commissioned by the organization where the thesis author is working as the superior.

The thesis examined the effects of the shift planning for wellbeing at work by results of the previous studies. In addition, the thesis wanted to find out the issues to be considered, for example safety at work, legislation controlling working hours, ergonomics and working-time system.

As the result of the thesis activity-based work shift planning was introduced at the unit of the food service. With the help of scheduling it was also planned a frame the purpose of which was to make work shift planning easier and clearer at the future. Thanks to the activity-based work time scheduling planning is proper and it doesn't require more precise knowledge of the activity at the unit of food service. It is hoped that in the future activity-based work shift planning will help workers plan their free time and in this way well-being at work can be increased.

---

Key words: activity-based, worktime, shift planning

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TOIMINTALÄHTÖINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU .....	7
	2.1 Mitä on toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu.....	7
	2.2 Toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun vaikutukset työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen .....	8
3	TYÖVUOROSUUNNITTELUSSA HUOMIOON OTETTAVIA ASIOITA 10	
	3.1 Työaikalaki ja työaikajärjestelmä .....	10
	3.2 Työergonomia .....	11
	3.3 Työturvallisuus .....	13
4	SUUNNITTELUN ESITIEDOT ATERIAPALVELUYKSIKÖSSÄ .....	15
	4.1 Toiminnan kuvaus .....	15
	4.2 Tarvittavien työvuorojen tunnistaminen .....	16
	4.3 Tehtävänkuvat ja niihin tarvittavan osaamisen määrittely .....	17
5	TOIMINTALÄHTÖISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN TOTEUTUS	20
	5.1 Käytettävä ohjelma.....	20
	5.2 Pohjatietojen vieminen Titania -ohjelmaan .....	20
	5.3 Kiertävä työvuorolista.....	24
	5.4 Sähköinen asiointi ja HR-Mukana mobiilisovellus.....	26
6	SUUNNITTELUN KÄYTTÖÖNOTTO.....	28
	6.1 Henkilöstön osallistaminen.....	28
	6.2 Suunnitelmaluonnoksen avaaminen henkilöstölle toiveita varten	29
	6.3 Työvuorosuunnitelman hienosäätö.....	30
	6.4 Työvuorosuunnitelman julkaisu .....	32
7	POHDINTA.....	35
	LÄHTEET .....	38
	LIITTEET .....	42
	Liite 1. TEHTÄVÄNKUVAUKSET, KOKIT .....	42
	Liite 2. TEHTÄVÄNKUVAUKSET, RUOKAPALVELUTYÖNTEKIJÄT	43

## 1 JOHDANTO

Työvuorosunnittelu on osa henkilöstöjohtamista, jolla pyritään kohdistamaan käytettävissä olevat resurssit optimaalisesti kustannustehokkaan toiminnan taakamiseksi. Työntekijän kannalta työvuorojen tietoon saanti mahdollisimman ajoissa sekä mahdollisuus ennakoida ja vaikuttaa tuleviin vuoroihin on tärkeää oman elämän hallinnan kannalta. Parhaimmillaan onnistunut työvuorosunnittelu on työntekijän ja työnantajan yhteistyötä, josta kumpikin osapuoli hyötyy. (Mård 2018.)

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen ja se tehdään toimeksiantona organisaatiolle, jonka alaisuudessa toimivassa ateriapalveluyksikössä opinnäytetyön tekijä toimii esihenkilötehtävissä ja vastaa yksikön työvuorosunnittelusta. Organisaation joissain ateriapalveluyksiköissä on jo käytössä toimintalähtöinen työvuorosunnittelu, ja organisaation tavoitteena on saada se käyttöön kaikissa yksiköissä. Työvuorosunnitteluun käytetään CGI Finlandin Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelmistoa.

Titania ohjelmiston listoilla olevien henkilöiden henkilö- ja sopimustiedot nousevat henkilöstöhallinnosta suoraan Titania- ohjelmaan. Opinnäytetyössä ei käsitellä tai esitetä sellaisia tietoja, joista työntekijöiden henkilöllisyys tai sopimustiedot olisivat nähtävissä tai pääteltävissä. Organisaation omia ohjeistuksia Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelmiston käytöstä ei myöskään käsitellä tai julkaista tässä työssä.

Ateriapalveluyksikössä tuotetaan aterioita vuoden jokaisena päivänä, myös viikonloppuisin. Yksikössä työskentelee vakituisesti yhteensä kahdeksan henkilöä ja yksi määräaikainen henkilö. Koska toimintaa on vuoden jokaisena päivänä ja työtä tehdään kahdessa vuorossa, tulee työvuorot suunnitella siten, että jokaisessa vuorossa on tarvittava määrä henkilöstöä, ja että henkilöstön määritelty työaika ja viikkolepoajat toteutuvat. Työvuorosunnittelussa tulee myös ottaa huomioon eri tehtävänkuvat ja osaamistarpeet, sekä valmistettavien aterioiden vaihteleva volyyymi.

Aiemmin ateriapalveluyksikön työvuorosuunnitteluun ei ole ollut olemassa käytökelpoista kiertävää listaa tai muuta runkoa, ja suunnittelu on perustunut suunnittelijan tietämykseen toiminnasta sekä työntekijöiden osaamisen tuntemiseen. Tämän tyyppiseen kokemukseen perustuvaan tietoon liittyy riski, sillä tieto voi olla vaikeasti korvattavissa ja tulisi siksi tehdä näkyväksi (Airaksinen 2016).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä hiljainen tieto ateriapalveluyksikön toiminnasta, osaamistarpeista ja tarvittavista pätevyyksistä näkyväksi määrittelemällä yksikön toiminta ja eri työvuoroille tarvittava osaaminen, sekä kartoittamalla työntekijöiden pätevyys eri tehtävien hoitoon. Määrittelyn jälkeen tavoitteena on kehittää ateriapalveluyksikön työvuorosuunnittelun käytäntöä ja rakentaa sekä ottaa käyttöön toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu ateriapalveluyksikössä. Lisäksi osana opinnäytetyötä ateriapalveluyksikköön laaditaan kiertävä työvuorosuunnitelma toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun pohjaksi.

Työn tueksi on haettu tietoa siitä, mitä työvuorosuunnittelussa tulee ottaa huomioon, ja mitkä lait ja asetukset suunnittelua ohjaavat. Työssä tuodaan esiin myös sitä, minkälainen merkitys työvuorosuunnittelulla on työntekijöiden työssä jaksamiseen, työhyvinvointiin ja työ- ja muun elämän yhteen sovittamiseen. Opinnäytetyössä ei kuitenkaan paneuduta toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun vaikutuksiin ateriapalveluyksikössä sen käyttöönoton jälkeen.

## 2 TOIMINTALÄHTÖINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU

### 2.1 Mitä on toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu

Useissa teksteissä käytetään termejä yhteisöllinen työvuorosuunnittelu ja toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu ja niitä onkin vaikea erottaa toisistaan. Anniina Jurvanen (2023) kiteyttää CGI Suomen asiantuntijat -blogissa, että yksinkertaisimmillaan yhteisöllinen työvuorosuunnittelu tarkoittaa sitä, että työntekijät itse suunnittelevat työvuoronsa tietyin reunaehdoin käyttäen apunaan toimintalähtöistä työvuorosuunnittelua. Toimintalähtöisessä työvuorosuunnittelussa taas työnantaja määrittelee ensin tarvittavan osaamisen ja työntekijöiden määrän, ja sen jälkeen työntekijät suunnittelevat yhdessä vuorot niin että, jokaisessa vuorossa on oikea määrä osaamista. (Jurvanen 2023.)

Henkilöstöjohtaminen on osa työvuorosuunnittelua, sillä henkilöstöjohtamisen yhtenä tärkeimpänä tavoitteena on taata riittävä määrä osaavaa henkilöstöä oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan (KT 2024). Tämä on myös toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun ydinajatus. Toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu mahdollistaa sen, että osa suunnittelutyötä voidaan tarvittaessa keskittää tai hajauttaa, sillä pohjatietojen ollessa kunnossa ei perus työvuorosuunnittelu vaadi yksikön toiminnan syvempää tuntemista. Lisäksi toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu nopeuttaa työvuorosuunnitelmien tekemistä ja näin ollen vapauttaa suunnittelijan resursseja muihin tehtäviin.

Toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun onnistumisen kannalta työntekijöiden osallistaminen työvuorosuunnitteluun on ensiarvoisen tärkeää (Sederholm & Salakari 2020). Jotta toimintalähtöistä työvuorosuunnittelua voidaan lähteä toteuttamaan, on määriteltävä yksikön toiminta huolellisesti ja siinä yksikön työntekijät ovat usein parhaita asiantuntijoita. He tietävät mitä, miten ja milloin tehdään, ja heiltä voi saada ideoita ja ajatuksia siitä, miten toimintaa voisi kehittää. Työntekijöiden kuunteleminen heitä koskevissa päätöksissä edistää työntekijöiden arvostuksen tunnetta, mutta se ei automaattisesti tarkoita sitä, että päätöksiä pitäisi tehdä heidän toiveidensa mukaisesti (Kantola 2022).

Vaikka toimintälähtöinen työvuorosuunnittelu nopeuttaa ja helpottaa työvuorolistojen laadintaa, vaaditaan suunnittelijoilta silti tarkkuutta, päätöksentekokykyä ja luovuuttakin työhön tarvittavien henkilöstöressurssien turvaamiseksi. Resurssit tulee kohdentaa siten, ettei työnantajalle koidu turhia kustannuksia ylityökorvauksista tai vuorolisistä. (Lyytinen 2023.)

## **2.2 Toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun vaikutukset työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen**

Työntekijöiden osallisuudella ja vaikutusmahdollisuuksilla omiin työvuoroihinsa on todettu olevan positiivinen vaikutus työssä jaksamisen näkökulmasta. Tutkimusprofessori LT Mikko Härmä ym. (2019) toteaa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun vähentäneen alkavia lyhyitä sairaspoissaoloja 6–10 % ja parantaneen työn ja muun elämän yhteensovittamista. Työterveyslaitoksen teettämä tutkimus käsittelee työaikojen muutosten ja kehittämisinterventioiden vaikutuksia työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja työhön osallistumiseen. (Härmä ym. 2019, 5.) Lisäksi työaika-autonomian on osoitettu olevan yhteydessä ylitöistä johtuvien psykologisten oireiden kuten stressin ja masennuksen ehkäisyssä (Yu & Leka 2022, 2).

Julia Seitzin ja Thomas Rigottin (2018) kirjoittamassa tieteellisessä artikkelissa tarkastellaan eri asteisten työaika-autonomioiden vaikutusta henkilöiden sekä työ- että vapaa-ajan tyytyväisyyteen. Artikkelin perustuu Saksan tutkimuslaitoksen keräämiin ja toimittamiin tietoihin. Tutkimuksen mukaan työaika-autonomian koettiin vaikuttavan positiivisesti työtyytyväisyyteen, mutta samalla tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat tyytymättömämpiä vapaa-aikaan kuin henkilöt, joilla oli kiinteät työajat. Tyytymättömyyden uskotaan johtuvan osittain siitä, että työaika-autonomiassa työ saattaa helposti pirstaloitua ja työn ja vapaa-ajan raja hämärtyä. (Seitz & Rigotti 2018.)

Tytti-Maria Nisula (2022) on opinnäytetyössään tutkinut työvuorosuunnittelun vaikutuksia hoitohenkilöstön työssäjaksamiseen Seinäjoen keskussairaalan naintautien- ja synnytysosastolla. Tutkimuksessa mukana olleesta henkilöstöstä



enemmistö oli sitä mieltä, että toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto heikensi työssä viihtymistä verrattuna aiemmin käytössä olleeseen käytäntöön, joka oli autonominen työvuorosuunnittelu. Toisaalta sille, että autonomiasta suunnittelusta siirryttiin toimintälähtöiseen suunnitteluun, oli syynsä, sillä autonomia työvuorosuunnittelussa ei enää toteutunut toivotulla tavalla. Usein lopullisessa julkaistussa työvuorolistassa oli jouduttu tekemään paljon muutoksia henkilöstön alun perin itselleen suunnittelemiin vuoroihin. (Nisula 2022.)

Tarja Siivonen (2020) on pro gradu -tutkielmassaan käsitellyt yhteisöllistä ja toimintälähtöistä työvuorosuunnittelua hoitohenkilöstön kokemana. Tutkielmassa nousi esiin esihenkilötyön ja johtamisen merkitys uusien käytänteiden käyttöönotettaessa sekä niitä kehitettäessä. Henkilöstön tiedottaminen ja osallistaminen koettiin tärkeänä osana työvuorosuunnittelua ja sitä toivottiin lisättävän. Työvuorosuunnittelua heikentävänä asiana koettiin yhteisöllisyyden puuttuminen, ja työnantajan toimesta toivottiin keinoja lisätä työntekijöiden välistä keskustelua, sekä lähiesimiehen valmiuksia puuttua haastaviin tilanteisiin vuoroja suunniteltaessa. (Siivonen 2020.)

### 3 TYÖVUOROSUUNNITTELUSSA HUOMIOON OTETTAVIA ASIOITA

#### 3.1 Työaikalaki ja työaikajärjestelmä

”Työaikaa on työhön käytetty aika ja aika, jolloin työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla ja työnantajan käytettävissä” (Työaikalaki 2019/872). Työaikalain 5§:ssä sanotaan, että ”säännöllinen työaika on enintään kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa” (Työaikalaki 2019/872). ”Säännöllinen työaika saadaan 5§:ssä säädetyistä poiketen järjestää niin, että sen on kolmen viikon pituisena ajanjaksona enintään 120 tuntia ja kahden viikon pituisena ajanjaksona enintään 80 tuntia” (Työaikalaki 2019/872). Työaikalakiin on kirjattu ne alat, joilla jaksotyöajan käyttöönotto on mahdollista, kuten sosiaali- ja terveystalvet, sekä niille välttämättömät tukitoiminnot (Työaikalaki 2019/872).

Ateriapalveluyksikössä käytössä oleva työaikajärjestelmä on vuorotyöluonteinen jaksotyö. Kunta-alan yleinen virka- ja työehtosopimus KVTES (2022) ja Hyvinvointialojen yleinen virka- ja työehtosopimus HYVTES (2023) määrittelevät jaksotyön työajan siten, että säännöllinen täysi työaika kolmen viikon pituisessa jaksossa on 114 tuntia 45 minuuttia. Kolme viikkoa on yleisimmin käytössä oleva työaikajakso, ja sitä pidempää jaksoa on perusteltua käyttää vain silloin, kun se on toiminnan kannalta tarpeellista. Tällainen tarve saattaa olla esimerkiksi silloin, jos jaksoon sijoittuu enemmän kuin yksi arkipyhä, joka vähentää tasoittumisjakson työaikaa. Työehtosopimuksessa sanotaan myös, ettei jaksotyössä ole mahdollista erotella vuorokautista tai viikoittaista ylityötä. (KVTES 2022 & HYVTES 2023.) Käytännössä eri viikkojen työajat voivat siis vaihdella, kunhan tasoittumisjakson työaika pysyy ennalta määritellyssä tuntimäärässä.

Työehtosopimus määrittelee työvuorojen pituuden olevan säännönmukaisesti enintään kymmenen tuntia, ja työvuoroja saa työvuoroluettelon mukaan teettää peräkkäin enintään seitsemän. Alle neljän tunnin työvuoroja ei tulisi myöskään teettää, ellei se ole toiminnan tai työntekijän tarpeen kannalta perusteltua. (KVTES 2022 & HYVTES 2023.) Tällainen tarve saattaa tulla esimerkiksi silloin, jos työntekijän työajaksi määritellään 50 % normaalista työtuntimäärästä työntekijän terveydellisten tarpeiden vuoksi.

Työaikalain mukaan työvuoroluettelo tulee julkaista työntekijöille hyvissä ajoin, ja viimeistään viikkoa ennen sen alkamista. Työnantaja ei saa tehdä julkaistuu työvuoroluetteluun enää muutoksia ilman työntekijän suostumusta, tai ilman pakottavia syitä. (Työaikalaki 2019/872.)

### 3.2 Työergonomia

Työtä, työympäristöä ja työjärjestelmiä suunniteltaessa on muistettava, että työntekijä on kaiken keskiössä, ja että työ aiheuttaa tekijälleen kuormitusta. Negatiivisen työn kuormituksen kuten työssä väsymisen välttämiseksi on tärkeää huomioida ergonomia työtä suunniteltaessa. (SFS-EN ISO 6385 2016, 9.) Hyvällä ergonomialla voidaan vaikuttaa myönteisesti työn aiheuttamaan kuormitukseen muokkaamalla työtä ja työympäristöä paremmin työntekijöiden luontaisia ominaisuuksia tukevaksi (Työterveyslaitos n.d.a). Parhaimmillaan voidaan vaikuttaa työntekijän suorituskyvyn pysymiseen ennallaan tai jopa parantumiseen, jolloin työn tehokkuus ja sen seurauksena tuottavuus paranee (SFS-EN ISO 6385 2016, 9).

Ergonomisesti suunnitellut työvuorot edesauttavat työstä palautumisessa, kun suunnittelussa on otettu huomioon säännöllisyys, riittävä vapaa-aika vuorojen välillä, työvuorojen ja -jaksojen pituus ja mahdollisimman yhtenäiset vapaajakso. Työvuorojen säännöllisyydellä voidaan helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista, sillä silloin tulevat työvuorot ovat paremmin ennakoitavissa. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 25.)

Työterveyslaitos on kehittänyt työaikojen kuormittavuuden arvioinnin työkaluksi liikennevalomallin, jossa kiinnitetään huomiota työajan pituuteen, työajan ajoittamiseen, palautumiseen, työn ja muun elämän yhteen sovittamiseen sekä työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin omiin työaikoihin. Liikennevalomallissa kuormittavuustekijöille on määritelty viitteet, joiden perusteella arvioidaan, onko tarkasteltava asia kunnossa tai aiheuttaako se kohonnutta kuormitusta, ylikuormitusta tai voimakasta ylikuormitusta. (Työterveyslaitos n.d.b.)

Koska ateriapalveluyksikössä ei tehdä yötyötä, eikä klo 18.00 jälkeiselle ajalle ajoittuvaa iltatyötä, ei kaikkia liikennevalomallin mukaisia kuormittavuustekijöitä ole tarpeen tarkastella. Seuraavaan taulukkoon on poimittu Työterveyslaitoksen liikennevalomallin mukaiset ateriapalveluyksikön näkökulmasta tarkasteltavat kuormittavuustekijät työvuoroja suunniteltaessa (taulukko 1).

**TAULUKKO 1. Ateriapalveluyksikön työvuorojen kuormittavuudessa arvioitavat tekijät. (Mukaillen Työterveyslaitoksen n.d. liikennevalomallia.)**

		KUNNOSSA	KOHONNUT KUORMITUS	YLI-KUORMITUS	VOIMAKAS YLI-KUORMITUS
TYÖAJAN PITUUS	Työjakson pituus tunteina	alle 40 h	40-80 h	48-55 h	yli 50 h
	Työvuoron pituus tunteina	4 - 9 h	9 - 12 h	12 - 14 h	yli 14 h
	Peräkkäisten työvuorojen määrä kokoaikatyössä	3 - 5	6 tai 2	7	yli 8 tai 1
PALAUTUMINEN	Viikkolevon pituus tunteina	yli 48 h	35 - 48 h	11 - alle 28 h	alle 11 h
TYÖN JA MUUN ELÄMÄN YHTEEN-SOVIITTAMINEN	Vapaiden viikonloppujen määrä kolmessa viikossa	2 - 3	1	0	
	Yksittäisten vapaapäivien määrä kolmessa viikossa	0 - 1	2	3	yli 4
VAIKUTUS-MAHDOLLISUUDET	Työntekijät voivat esittää toiveita ja vaikuttaa työaikoihin	Kunnossa		Ei toteudu	
AJOITTAIN ARVIOITAVA KUORMITUSTEKIJÄ	Työaikojen ennustettavuus	Työvuort suunnitellaan vähintään neljäksi viikoksi kerrallaan ja työvuoroluettelo julkaistaan vähintään viikkoa ennen sen alkamista			Työvuorot suunnitellaan korkeintaan kahdeksi viikoksi kerrallaan ja työvuoroluettelo julkaistaan alle viikko ennen sen alkamista

Yksittäisten työntekijöiden kuormittavuuden arvioinnin lisäksi suunnittelussa on otettava huomioon äkilliset ja suunnitellut poissaolot. Onko sijaisia saatavilla tai onko yksikössä henkilöstöä sen verran että pakolliset tehtävät saadaan hoidettua pienemmälläkin porukalla? Työntekijöiden jaksamisen kannalta on hyvä, jos työvuoroihin pystytään toisinaan suunnittelemaan minimiä enemmän henkilöstöä, jolloin rästiin jääneitä tehtäviä saadaan hoidettua ja samalla pystytään keventämään työntekijöiden taakkaa vastapainona mahdollisille vajaamiehityksellä hoidetuille jaksoille (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 66).

### 3.3 Työturvallisuus

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on ennakoitava ja määriteltävä mahdolliset työhön liittyvät vaaratekijät (Työturvallisuuslaki 738/2002). Ennakoinnilla tarkoitetaan myös mahdollisten työhön liittyvien kuormitustekijöiden havainnointia ja niiden minimointia. Jos vaaratekijää ei pystytä poistamaan kokonaan tulee selvittää ja määritellä toimenpiteet, joilla riski saadaan mahdollisimman pieneksi. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

Työvuorosuunnittelun näkökulmasta kokonaistyöajan ja ylitöiden, työaikojen pituuden ja peräkkäisten vuorojen lisäksi huomioon on otettava työaikojen ennakoitavuus, mahdollisuudet vaikuttaa omiin työvuoroihin, työn tauotus ja palautumisajat (Työterveyslaitos n.d.b). Jos työvuorot on suunniteltu niin, ettei riittävät palautumisajat toteudu, voi se pidempään jatkuessa johtaa työntekijän uupumiseen.

Arvioitaessa työturvallisuutta tulee ottaa huomioon fyysisten kuormitustekijöiden ja vaaraa aiheuttavien ulkoisten tekijöiden lisäksi psykososiaaliset tekijät ja työaikojen ja vuorovaikutustekijöiden vaikutus työturvallisuuteen (Ahola ym. 2015, 3). Psykososiaalista kuormitusta voi aiheuttaa puutteet tai epäkohdat työn sisällössä tai järjestelyssä, kuten muun muassa epäselvät tehtävänkuvat ja vastuut, vuorotyö ja kiire tai liian vähäinen työmäärä (Työsuojelu n.d.).

Martti Launis ja Jouni Lehtelä kuvaavat Työterveyslaitoksen teoksessa *Ergonomia* (2011) psyykkiseksi stressitilaksi sitä, ettei työn vaatimustaso ja ihmisen kokemus omista kyvyistä ja mahdollisuuksista kohtaa. Tilan jatkuessa pidempään saattavat oireet kroonistua ja aiheuttaa työntekijälle fysiologisia oireita kuten ruoansulatuskanavan vaivoja tai kohonnutta verenpainetta. Liian yksitoikkoinen työ voi aiheuttaa työntekijälle stressin oireita ja vaikuttaa negatiivisesti työturvallisuuteen, sillä tarpeellisten ärsykkeiden puuttuessa työtilanteista saattaa tulla monotonisia ja havainnointi heikkenee (Launis & Lehtelä 2011, 103 108, 109.) Keskeistä on tunnistaa työntekijälle vaaraa aiheuttavat tekijät, ja millaisia toimia riskien vähentämiseksi tulisi tehdä (Työsuojelu n.d.).

Työn vaarojen ja kuormittavuuden arvioinnin rinnalla tulee arvioida myös työn mahdollisuuksia ja voimavaratekijöitä. Hanna Sutela (2020) kirjoittaa blogitekstissään työntekijän mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja työaikoihinsa yhdeksi merkittäväksi voimavaratekijäksi. Vaikka työ olisi raskasta ja kuormittavaa voi tällaiset voimavaratekijät tasapainottaa tilannetta ja suojata kuormituksen kielteisiltä seurauksilta. (Sutela 2020.)

## 4 SUUNNITTELUN ESITIEDOT ATERIAPALVELUYKSIKÖSSÄ

### 4.1 Toiminnan kuvaus

Toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun rakentaminen aloitetaan kuvaamalla yksikön toiminta mahdollisimman tarkasti. Mitä tehdään, miten tehdään ja mihin aikaan tehdään? Toiminnan kuvaaminen on tärkeää, jotta pystytään määrittelemään kuinka paljon henkilöstöä tarvitaan, ja minkälaista osaamista henkilöstöltä eri tehtävissä vaaditaan.

Ateriapalveluyksikössä valmistetaan aterioita ikäihmisten tehostettuun palveluasumisyksikköön, arviointi- ja kuntoutusyksikköön, kehitysvammaisten asumisyksikköön, kehitysvammaisten toimintakeskuksen työ- ja päivätoimintayksiköihin ja terveystakeskuksen henkilöstön ruokalaan. Käytössä on hajautettu ruoan jakelu. Valmistettuihin aterioihin lukeutuu aamupala, lounas ja päivällinen. Lisäksi yksiköihin toimitetaan välitystuotteina tarvikkeita iltapalan valmistamiseksi ja päiväkahvilla sekä pääaterioiden lisänä tarjottavaksi.

Arviointi- ja kuntoutusyksikkö sekä ikäihmisten palveluasumisyksikkö sijaitsevat fyysisesti samassa rakennuksessa ateriapalveluyksikön kanssa, ja niihin ateriat lähetetään ateria-aikoina lämpövaunuissa. Kehitysvammaisten toimintakeskuksen ateriat kuljetetaan sen toimintapäivinä lämpimänä. Toimintakeskuksessa työskentelee osa-aikaisesti yksi ruokapalvelutyöntekijä, joka asettaa toimitetun aterian tarjolle ja huolehtii astiahuollosta aterian jälkeen. Kehitysvammaisten asumisyksikköön kuljetukset toteutuvat arkisin kerran päivässä, jolloin lounas toimitetaan lämpimänä ja päivällinen jäähdytettynä. Viikonlopun ja arkipyhien pääateriat toimitetaan kylminä, ja asumisyksikön henkilöstö huolehtii aterioiden lämmityksestä niiden tarjoiluajoina. Valmistuskeittiön yhteydessä sijaitsee henkilöstöruokala, joka on avoinna arkisin.

Koska valmistettavien aterioiden volyymi eri aterioilla ja eri päivinä vaihtelee merkittävästi, on se otettava huomioon työvuorosuunnitelmia tehdessä. Viikonloppui-

sin valmistettavia aterioita on vähemmän arkipäiviin verrattuna, eikä aterioita toimiteta ulkopuolisiin yksiköihin. Alla olevassa taulukossa on kuvattu eri yksiköihin toimitettavien aterioiden toimitusmuodot sekä toimitusmäärät ja -ajat (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Valmistettavien aterioiden volyymi, toimitusmuodot ja -ajat.

YKSIKKÖ	ATERIA	ATERIOITA KPL/PVÄ		TOIMITUSMUOTO	TOIMITUSPÄIVÄT	TOIMITUSAIKA
		MA-PE	LA-SU			
IKÄIHMISTEN PALVELUASUMIS-YKSIKKÖ	Aamupala	28	28	Hajautettu, lämmin	ma - su	8.00
	Lounas	28	28	Hajautettu, lämmin	ma - su	11:30
	Päivällinen	28	28	Hajautettu, lämmin	ma - su	16.45
ARVIOINTI- JA KUNTOUSUSYKSIKKÖ	Aamupala	20	20	Hajautettu, lämmin	ma - su	8.00
	Lounas	20	20	Hajautettu, lämmin	ma - su	11:30
	Päivällinen	20	20	Hajautettu, lämmin	ma - su	16.45
KEHITYSVAMMAISTEN ASUMISYKSIKKÖ	Aamupala	12	12	Välitystuotteina	ma - pe	10:15
	Lounas	5	12	Hajautettu, lämmin	ma - pe	
	Päivällinen	12	12	Hajautettu, kylmä	ma - pe	
KEHITYSVAMMAISTEN TOIMINTAKESKUS, TYÖ- JA PÄIVÄTOIMINTA	Lounas	40		Hajautettu, lämmin	ma - pe	10:15
TERVEYSKESKUKSEN HENKILÖSTÖRUOKALA	Lounas	20		Hajautettu, lämmin	ma - pe	11.00
ATERIOITA YHTEENSÄ/PVÄ		<b>233</b>	<b>180</b>			

## 4.2 Tarvittavien työvuorojen tunnistaminen

Ateriapalveluyksikön toiminta painottuu arkipäiviin klo 7.00–17.15 väliselle ajalle. Sujuvan toiminnan takaamiseksi tulee määritellä tarvittava henkilöstömäärä ja henkilöstön työajat. Määrittelyssä tulee huomioida valmistettavien aterioiden volyymi sekä muu toiminta, kuten omavalvontatehtävät, keittiön puhtaanapito ja varastojen ylläpitoon liittyvät tehtävät.



Arkisin aamuvuoroon tarvitaan yksi kokki ja kolme ruokapalvelutyöntekijää. Päivällisvuorossa työskentelee yksi henkilö, joka jää muiden lähdettyä huolehtimaan päivällisen lähettamisestä yksiköihin sekä astiahuollosta. Viikonloppuisin ja arkipyhinä valmistettavien aterioiden volyymi on selvästi arkipäiviä vähäisempi. Silloin aamuvuorossa työskentelee yksi kokki, ja päivällisvuorossa yksi ruokapalvelutyöntekijä. Kiireen välttämiseksi kummankin vuoron työaika on hieman pidentetty arkipäivien työaikaan verrattuna. Lisäksi ateriapalveluyksikön alaisuudessa toimivassa palvelukeittiössä työskentelee arkisin yksi ruokapalvelutyöntekijä osaisa-aikaisesti. Henkilöstötarpeen havainnollistamisen apuna on käytetty Excel-taulukkoa, josta ilmenee päivittäinen miehitystarve (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Henkilöstötarve ateriapalveluyksikössä.

Tehtävä	Tarve/ vuoro	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
Ruokapalveluesihenkilö	1	07:00- 15:00	07:00- 15:00	07:00- 15:00	07:00- 15:00	07:00- 15:00		
Kokki	1	07:00- 15:00	07:00- 15:00	07:00- 15:00	07:00- 15:00	07:00- 15:00	06:30- 15:00	06:30- 15:00
Astiahuolto	1	07:00- 15:00	07:00- 15:00	07:00- 15:00	07:00- 15:00	07:00- 15:00	-	-
Apulainen	1	07:00- 15:00	07:00- 15:00	07:00- 15:00	07:00- 15:00	07:00- 15:00	-	-
Kylmäkkö	1	07:00- 13:00	07:00- 13:00	07:00- 13:00	07:00- 13:00	07:00- 13:00	-	-
ToKe	1	10:00- 14:15	10:00- 14:15	10:00- 14:15	10:00- 14:15	10:00- 14:15	-	-
Päivällisvuoro	1	09:30- 17:15	09:30- 17:15	09:30- 17:15	09:30- 17:15	09:30- 17:15	08:30- 17:00	08:30- 17:00

### 4.3 Tehtävänkuvat ja niihin tarvittavan osaamisen määrittely

Kun työvuorojen ajankohdat ovat tiedossa, tulee määritellä toiminnan kannalta tarvittava osaaminen eri vuoroihin. Minkälaista tietotaitoa eri tehtävissä tarvitaan? Vaatiiko jokin työtehtävä jotain erikoisosaamista ja onko sellaisia tehtäviä, joissa pärjää vähemmällä työkokemuksella? Työn teettäminen lähtee aina työnantajan tarpeesta, ja selkeillä tehtävänkuvauksilla voidaan osoittaa mitä työntekijältä odotetaan.

Ateriapalveluyksikössä työskentely on tiimityötä, joten hyvät viestintä ja vuorovai-  
kutustaidot ovat tarpeen yhteistyön onnistumisen kannalta. Vaikka jokaisen vuo-  
ron päätehtävät on ennalta määritelty, on tiimillä yhteinen tavoite, jonka saavut-  
tamiseksi joustavuus ja töiden priorisointi tilanteen vaatiessa auttaa. Käytössä  
oleva tuotannonohjausjärjestelmä, sekä alati yleistyvä digitalisaatio edellyttävät  
ICT-taitoja sekä valmiuksia niiden kehittämiseen.

### **Ruokapalveluesihenkilö**

Ruokapalveluesihenkilö vastaa yksikön toiminnan organisoinnista ja kehittämi-  
sestä. Päivittäisiin työtehtäviin kuuluu raaka-aineiden ja muiden käyttötarvikkei-  
den hankinta ja varaston ylläpito sekä tuotannon suunnittelu ja ohjaus. Yksikön  
henkilöstöjohtaminen, työvuorosuunnittelu ja rekrytointi ovat ruokapalveluesmie-  
hen vastuulla. Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa, talouden seuranta ja oman ja  
henkilöstön osaamisen kehittäminen kuuluvat ruokapalveluesihenkilön tehtäviin.

Ruokapalveluesihenkilöltä edellytetään hyviä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja  
sekä organisointi- ja ongelmanratkaisukykyä. Tehtävässä tulee kyetä reagoi-  
maan muuttuviin tilanteisiin ja ennakoimaan toimintaa niin, ettei tuotanto vaa-  
rannu. Ateriapalveluyksikössä työskentelee yksi ruokapalveluesihenkilö, jonka  
työaika sijoittuu arkipäiviin.

### **Kokki**

Ateriapalveluyksikössä työskentelee kaksi kokkia. Vuorot suunnitellaan siten,  
että viikon jokaisena päivänä aamuvuorossa on aina kokki paikalla. Niinä päivinä,  
kun toisella kokilla on arkipäivään sijoittuva vapaapäivä, huolehtii aamukokki  
myös päivällisellä tarjottavan ruoan niin valmiiksi, että päivällisvuoroon jäävän  
ruokapalvelutyöntekijän tehtäväksi jää vain ruoan pakkaaminen ja lähettäminen  
yksiköihin.

Kokkien työtehtäviin kuuluu lämpimien pääaterioiden valmistus, pakkaaminen ja  
lähettäminen yksiköihin. Ateriapalveluyksikössä ei ole erikoisruokavalioista vas-  
taavaa dieettikokkia, joten kokit valmistavat aterioille myös tarvittavat erikoisruo-  
kavaliot. Lisäksi kokit huolehtivat ruokien esivalmistelusta ja mahdollisesta jatko-  
käytöstä elintarvikeleinsäädännön niin salliessa. Tarkempi tehtävänkuvaus kok-  
kien työtehtävistä on esitetty liitteessä 1.

Ateriapalveluyksikössä kokkien tehtäviä hoitavilta työntekijöiltä edellytetään ammattiin soveltuvaa koulutusta. Ruoan valmistuksen osaamisen lisäksi työntekijän tulee hallita yleisimmät erikoisruokavaliot ja olla kykenevä tarvittaessa soveltamaan käytössä olevaa reseptiikkaa ja raaka-aineita. Kokin tehtävissä työntekijältä odotetaan vahvaa itseohjautuvuutta sekä päätöksentekokykyä muuttuvissa tilanteissa. Kokkien tulee huolehtia omavalvonnan toteutumisesta ruoan valmistuksen, varastoinnin ja säilytyksen osalta. Kokit toimivat vuoroissaan yhteistyössä ruokapalvelutyöntekijöiden kanssa ja vastaavat siitä, että ateriat ovat laatuvaatimusten mukaiset ja että suunnitellussa aikataulussa pysytään.

### **Ruokapalvelutyöntekijä**

Ateriapalveluyksikössä on yhteensä kuusi ruokapalvelutyöntekijän vakanssia. Arkisin aamuvuoroon tarvitaan vähintään kolme ruokapalvelutyöntekijää, joiden lisäksi ateriapalveluyksikön alaisuudessa toimivassa palvelukeittiössä työskentelee yksi osa-aikatyötä tekevä ruokapalvelutyöntekijä. Viikonloppuisin, sekä niinä arkipäivinä, joihin sijoittuu kokkien vapaapäiviä, ruokapalvelutyöntekijät työskentelevät myös niin kutsutussa iltavuorossa. Yksi ruokapalvelutyöntekijän vakanssi on määritelty resurssiksi, joka takaa sen, että arki pyörii lomien ja äkillisten poissaolojenkin aikana.

Ruokapalvelutyöntekijöiden tehtäviin kuuluu astiahuolto, kylmien ruokalajien kuten salaatin ja jälkiruoan valmistus ja pakkaaminen, ruoanvalmistuksessa avustavat tehtävät ja esivalmistelut. Lisäksi ruokapalvelutyöntekijät vastaavat elintarvikkeiden jakelusta yksiköihin, kuormien vastaanottamisesta ja purkamisesta, tarjoilutilauksista ja keittiön viikko- ja perussiivouksista. Vastuu tehtävistä on arkisin jaettu kolmelle ruokapalvelutyöntekijälle, jotka työskentelevät vuoroissa samanaikaisesti. Tarkempi ruokapalvelutyöntekijöiden tehtävänkuvauks on esitetty liitteessä 2.

Ruokapalvelutyöntekijän tehtävissä toimimiseen ammatillinen ravitsemisalan koulutus antaa hyvät valmiudet. Tehtävissä tulee hallita hygieniasaaminen ja kyetä noudattamaan työturvallisuusohjeita. Ruokapalvelutyöntekijät osallistuvat aterioiden valmistukseen tekemällä kylmiä ruokalajeja, joten reseptiikan lukukyky on oleellinen taito. Pääsääntöisesti kaikilta ruokapalvelutyöntekijöiltä vaaditaan jokaisen eri vuoron hallinta, pois lukien toimintakeskuksen keittiössä työskentely.

## 5 TOIMINTALÄHTÖISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN TOTEUTUS

### 5.1 Käytettävä ohjelma

Ateriapalveluyksikön työvuorosuunnittelussa käytetään CGI Finlandin Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelmaa. CGI on Suomessa ja maailmalla toimiva IT-alan yritys, joka tarjoaa asiakkailleen erilaisia innovatiivisia ja käyttäjäystävällisiä digitaalisia ratkaisuja toiminnan kehittämiseen ja ylläpitämiseen (CGI n.d.a). Titanian eri integraatioilla voidaan tehostaa työvuorosuunnittelua, ja massalaskennan avulla palkkahallinto saa tiedon maksuun menevistä tunneista ja vuorolisistä suoraan ohjelmasta (Titania 2013).

Ohjelmaan on mahdollista määritellä eri vuoroille osaamistarpeet, sekä eri työntekijöiden osaaminen. Aikaisemmin ohjelman kaikkia ominaisuuksia ei ole otettu käyttöön ateriapalveluyksikössä, ja työvuorosuunnittelu on perustunut suunnittelijan tietämykseen eri vuorojen osaamistarpeista ja työntekijöiden osaamisen tuntemisesta.

### 5.2 Pohjatietojen vieminen Titania -ohjelmaan

Ennen kuin varsinaista suunnittelua päästiin toteuttamaan, tuli kaikki tarvittavat pohjatiedot kirjata Titania -ohjelmaan niille erikseen tarkoitettuihin ikkunoihin. Ateriapalveluyksikössä on jo aiemmin ollut käytössä Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelma ilman toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun ominaisuuksia, joten yksikön työntekijöiden henkilö-, työaika- ja sopimustiedot löytyivät ohjelmasta ennestään.

Toimintalähtöistä suunnittelua aloitettaessa yksikön eri vuoroille annettiin yksimerkinen koodi, joka kuvaa työvuoron ajankohtaa ateriapalveluyksikössä (kuva 1). Ateriapalveluyksikössä koodeina käytetään sellaisia kirjaimia, jotka eivät ole Titanian suunnittelun vakiokoodeja, jotka on tarkoitettu esimerkiksi ennalta tiedettyjen poissaolojen merkitsemiseen.



T	t	AKlo	LKlo	Työvuoron laji
A	A	0700	1500	
B	B	0700	1300	
b	b	0700	1315	
C	C	0700	1530	
D	D	0700	1600	
d	d	0700	1230	
F	F	0630	1500	
J	J	0930	1715	
r	r	1000	1415	
R	R	0830	1700	

KUVA 1. Käytettävät työvuorokoodit ateriapalveluyksikön työvuorosuunnittelussa. (Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelma a.)

Seuraavaksi määriteltiin jokaiselle toiminnan kuvauksen yhteydessä määritellylle tehtävälle oma koodi, joka kuvaa sitä, missä tehtävässä työntekijä kyseisessä vuorossaan työskentelee. Ateriapalveluyksikössä tehtävää kuvaavina koodeina käytetään numeroita yhdestä yhdeksään sekä kirjaimia E ja J (kuva 2).



Rivi	K	Väri	Ryhmä	Selite	T/S	Kesto
001	1			Astiahuolto	A1	
002	2			Apulainen	A2	
003	5			Kylmäkkö	A5	
004	6			Resurssi	A6	
005	7			TOKE	A7	
006	8			Kokin sijainen	A8	
007	9			Kokki	A9	
008	E			Ruokapalveluesihlö	AE	
009	J			Päivällisvuoro	J	
010						

KUVA 2. Tehtävä/sijoitus ateriapalveluyksikön työvuorosuunnittelussa. (Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelma b.)

Työvuorokoodi ja tehtävä/sijoitus -koodi muodostavat yhdessä kaksimerkkisen koodin, jolla työvuoro kirjataan suunnitelmaan. Tämä koodi kuvaa sekä työvuoron kestoa että tehtävää, johon työntekijä on sijoitettu vuorossa. Esimerkiksi A5 tarkoittaa kylmäkköä, jonka työaika on klo 7.00–15.00. Nämä koodit kirjataan miehitystietojen ohjaukseen, jossa kullekin vuorolle määritellään tarvittavan osaamisen taso (kuva 3).

Rivi	Tyyppi	Selite	Amm.lk	TL	O/P	Vaadittu osaaminen				Toivottu osaaminen				Taso	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	
						Taso	O/P	Taso	O/P	Taso	O/P	Taso	O/P												
001	Otsikko #1	Aamu																							
002	Miehistytarve	Kokki			Ko	2											A9	B9	b9	C9	D9	d9	F9		
003	Miehistytarve	Astiahuolto			As	1											A1	B1	b1	C1	D1	d1			
004	Miehistytarve	Apulainen			Ap	1											A2	B2	b2	C2	D2	d2			
005	Miehistytarve	Kylmäkkö			Sa	1											A5	B5	b5	C5	D5	d5			
006	Miehistytarve	Resursi			Re	1											A6	B6	b6	C6	D6	d6			
007	Miehistytarve	Ruokapalveluesihlö			Es	1											AE	BE							
008	Otsikko #1	Päivävuoro																							
009	Miehistytarve	Kokki			Ko	1											J9	R1							
010	Otsikko #1	Toimintakeskus																							
011	Miehistytarve	ToKe			To	1											r7								
012																									
013																									
014																									
015																									
016																									
017	Miehistytarve	Yhteensä															A*	B*	b*	C*	D*	d*	F*	J*	R*
018																									
019																									

KUVA 3. Miehistytietojen ohjaus ateriapalveluyksikön työvuorosunnittelussa. (Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelma c.)

Jotta vuoroissa tarvittava osaaminen ja henkilöstön pätevyys saadaan kohtaan, tulee tunnistaa käytettävissä olevan henkilöstön pätevyys eri tehtävien hoitamiseen. Henkilöstön osaamista määriteltäessä olisi mahdollista käyttää useampaa tasoa, jolloin työntekijöiden osaaminen saataisiin tarkemmin määriteltä. Esimerkiksi Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri käyttää henkilöstön osaamisen kehittämisessä AURA-ammattiuramallia, joka pohjautuu Patricia Bennerin 1980 -luvulla kehittämään teoriaan ”Aloittelijasta asiantuntijaksi” (Saastamoinen, Mustonen & Putkuri 2019). AURA-mallissa osaamistasoja on viisi; perehtyvä, suoriutuva, pätevä, taitaja ja asiantuntija (Marjamaa 2019).

Ateriapalveluyksikön henkilöstön osaamisen määrittelemiseksi harkittiin AURA-mallista kevyemmän version käyttöön ottamista, niin että tasoja olisi kolme; perehtyvä, suoriutuva ja osaava. Tällaisen mallin käyttöön ottaminen vaatisi kuitenkin mittarin, jolla henkilöstön osaamista mitattaisiin, ja tasojen ylläpito ohjelmassa vaatisi suunnittelijalta aktiivisuutta.

Toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun perusteella päädyttiin siihen, että ruokapalvelutyöntekijöille käyttöön otetaan vain yksi taso, joka on suoriutuva. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikkien ruokapalvelutyöntekijöiden tulee olla kykeneviä suoriutumaan jokaisesta ruokapalvelutyöntekijän tehtävästä pois lukien toimintakeskuksen keittiö, jossa työskennellään yksin, ja jossa suomen kielen taito on edellytys. Kokeilla sen sijaan osaamisen tasoja otettiin käyttöön kaksi, suoriutuva ja pätevä. Aamuvuorossa kokeilta vaaditaan vankempaa ammattitaitoa, sillä val-

mistettävien aterioiden volyymi on isompi, erikoisruokavalioita enemmän ja aikataulu tiukempi verrattuna päivälliselle valmistettavaan aterioihin. Aamuvuorossa työskentelevä kokki voi myös valmistaa päivällisruoan niin valmiiksi, ettei päivällisvuorossa sen esille laittamiseen tarvita kokin pätevyyttä. Näin ollen aamuvuorossa työskentelyyn kokeilta vaaditaan taso kaksi, ja päivällisvuorossa taso yksi.

Ohjelmassa henkilön perustietoihin merkittiin henkilön kohdalla oleviin eri tehtäviä kuvaaviin sarakkeisiin taso, jolla hän pystyy tehtävästä suoriutumaan (kuva 4). Henkilöstön osaamisen määrittelyssä työntekijöiden osaamista peilattiin työtehtävissä vaadittavaan ammattitaitoon, kykyyn suoriutua tehtävistä itsenäisesti sekä kielitaitoon. Työntekijän osaamisen karttuessa tasoa voidaan nostaa. Onkin toivottavaa, että osaamistasojen määrittelemisen ja työntekijöiden tietoisuus omasta osaamisen tasosta kannustaa työntekijöitä oman osaamisensa kehittämiseen.

Rivi	Ti	Ke	To	Pe	Sa	Su	Ma
001	ES	2	1	1	1	1	1
002	SK	2	1	1	1	1	1
003	SK	2	1	1	1	1	1
004	ES	2	1	1	1	1	1
005	SK	2	1	1	1	1	1
006	SK	2	1	1	1	1	1
007	RT	2	1	1	1	1	1
008	RT	2	1	1	1	1	1
009	RT	1	1	1	1	1	1
010	RT	2	1	1	1	1	1
011	RT	1	1	1	1	1	1
012	RT	1	1	1	1	1	1
013	RT	1	1	1	1	1	1
014							
015							
016							
017	RT	1	1	1	1	1	1
018							
019							

KUVA 4. Henkilöstön osaaminen ateriapalveluyksikössä. (Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelma d.)

Seuraavaksi ohjelmaan määritellään, kuinka monta henkilöä eri vuoroissa tarvitaan eri päivinä (kuva 5). Ateriapalveluyksikössä vuoroissa työskentelee kerrallaan yksi henkilö, mutta tarpeen vaatiessa ohjelmaan voisi määritellä tarpeen suuremmaksi. Esimerkiksi, jos maanantaisin olisi tarve kahdelle kokille tai viikonloppuisin tarve useammalle ruokapalvelutyöntekijälle. Vastaavasti arkipyhien osuessa jaksolle henkilötarvetta voidaan vähentää normaalia miehitystä pienemmäksi.

Rivi	Selite	04 ma	05 ti	06 ke	07 to	08 pe	09 la	10 SU	11 ma	12 ti	13 ke	14 to	15 pe	16 la	17 SU	18 ma	19 ti	20 ke	21 to	22 pe	23 la	24 SU
001	Aamu																					
002	Kokki	1	1	1	1	1	1	1							1	1	1	1	1	1	1	1
003	Astiahuolto	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1		
004	Apulainen	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1		
005	Kylmäkkö	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1		
006	Resurssi	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1		
007	Ruokapalvelus	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1		
008	Päivälisvuoro																					
009	Kokki	1	1	1	1	1	1	1							1	1	1	1	1	1	1	1
010	Toimintakeskus																					
011	ToKe	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1		
012																						
013																						
014																						
015																						

KUVA 5. Henkilötärpeen määrittely ateriapalveluyksikön työvuorosunnittelussa. (Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelma e.)

### 5.3 Kiertävä työvuorolista

Toimintaan pohjautuvan henkilöstötärpeen perusteella osana opinnäytetyötä henkilöstölle laadittiin kiertävä kolmen viikon pituinen työvuorolista, joka toimii toimintalähtöisen työvuorosunnittelun pohjana. Ateriapalveluyksikössä eri vuorojen työtehtävät on ennalta sovittu.

Työvuoroja suunniteltaessa on pohdittava, miten eri työvuorojen työtehtävät raskaita työntekijöitä fyysisesti ja psyykkisesti. Esimerkiksi astiahuollossa tulee paljon samojen liikkeiden toistoja ja raskaita nostoja ja lisäksi melu on kovaa. Kiertävään listaan vuorot pyrittiin suunnittelemaan ergonomisen työvuorosunnittelun periaatteita noudattaen siten, ettei samat vuorot toistu useina peräkkäisinä päivinä. Tällä toivotaan vältettävän työn yksipuolista kuormittavuutta, sekä pyritään tuomaan työviikkoihin vaihtelua, jotta työ olisi mielekkäämpää.

Vapaapäivien välille sijoittuvat työjaksot ovat kiertävässä listassa korkeintaan viiden päivän mittaisia. Tämä tarkoittaa kuitenkin sitä, että yksittäisiä vapaapäiviä joudutaan sijoittamaan työviikonlopun molemmin puolin, jolloin yhtenäiset vapaajaksot rikkoutuvat. Ateriapalveluyksikön työntekijät olivat kuitenkin sitä mieltä, että yksittäiset vapaapäivät ovat parempi vaihtoehto kuin seitsemän päivän mittaiset työjaksot, joilla yhtenäisten vapaajaksojen rikkoutuminen olisi voitu välttää. Listassa samalla rivillä olevat kiertotunnuksilla merkityt vuorot kuvaavat yhden henkilön työvuoroja kolmen viikon pituisessa jaksossa (kuva 6).



Rivi	Kiertotunnus	04 ma	05 ti	06 ke	07 to	08 pe	09 la	10 SU	11 ma	12 ti	13 ke	14 to	15 pe	16 la	17 SU	18 ma	19 ti	20 ke	21 to	22 pe	23 la	24 SU
001	E	AE	AE	AE	AE	bE	V	V	AE	AE	AE	AE	bE	V	V	AE	AE	AE	AE	bE	V	V
002	K1	A9	J9	A9	V	J9	F9	F9	A9	V	J9	A9	A9	V	V	A9	A9	V	V	J9	F9	F9
003	K2	V	A9	J9	A9	A9	V	V	J9	A9	A9	V	J9	F9	F9	V	J9	A9	A9	A9	V	V
004	R1	A5	A2	A1	A5	V	R1	R1	A5	A2	V	A5	A1	V	V	JJ	A5	A1	A5	A2	V	V
005	R2	A1	A5	A2	JJ	A1	V	V	A2	A1	A5	A2	V	R1	R1	A2	V	JJ	A2	A1	V	V
006	R3	JJ	A1	A6	A2	A5	V	V	V	JJ	A2	A1	A5	V	V	A5	A1	A2	A1	V	R1	R1
007	R4	A2	V	A5	A1	A2	V	V	A1	A5	A1	JJ	A2	V	V	A1	A2	A5	JJ	A5	V	V
008	R5	A6	A6	A6	A6	A6	V	V	A6	A6	A6	A6	A6	V	V	A6	A6	A5	A6	A6	V	V
009	R6	r7	r7	r7	r7	r7	V	V	r7	r7	r7	r7	r7	V	V	r7	r7	r7	r7	r7	V	V
010	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G
011	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
012	...																					

KUVA 6. Ateriapalveluyksikön kiertävän työvuoroluettelon työvuoroja kuvaavat kiertotunnukset. (Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelma f.)

Kiertotunnusten avulla vuorot kiertävät eri työntekijöillä jaksosten vaihtuessa. Esimerkiksi ruokapalvelutyöntekijälle suunnitellaan ensimmäiseen jaksoon rivin neljä R1 tunnuksella merkityt vuorot, seuraavaan jaksoon rivin viisi R2 tunnuksella merkityt vuorot ja niin edelleen. Käytännössä ateriapalveluyksikössä työskenteleville ruokapalvelutyöntekijöille on siis kiertävään listaan alustavat vuorot suunniteltu neljälle kolmen viikon pituiselle jaksolle ja kokeille kahdelle.

Resurssityöntekijän kiertävässä listassa vuorot ovat päivittäin samat, eikä resurssityöntekijän vuorot kierrä eri työntekijöillä. Todellisuudessa jaksoja, jolloin resurssityöntekijä olisi koko kolmen viikon jakson ”ylimääräinen” ei juurikaan tule, sillä kaikilla ateriapalveluyksikössä työskentelevillä henkilöillä on täydet vuosilomat. Tämä tarkoittaa yhteensä 54 viikkoa vuosilomaa, jotka järkevästi suunnitteleamalla voidaan sijoittaa siten, ettei päällekkäisyyksiä tule muutoin kuin kesälomakaudella.

Käytännössä resurssityöntekijä tekee aina poissa olevien työntekijöiden vuorot. Tämä toisaalta aiheuttaa ristiriidan työvuorojen ennakkoinnissa, sillä työntekijän saattaa olla vaikea ennakoida ja hahmottaa kenen lomiam ja muita poissaoloja milloinkin sijaistaa. Tämä asia vaatii vielä kehittämistä, jotta myös resurssityöntekijän työstä aiheutuvaa kuormitusta voitaisiin välttää. Siihen asti, kunnes parempi ratkaisu asiaan löytyy, pyritään lomat suunnittelemaan hyvissä ajoin, jolloin resurssityöntekijän työvuorojen ennakkointi helpottuu.

## 5.4 Sähköinen asiointi ja HR-Mukana mobiilisovellus

Titania -suunnittelun rinnalla toimii Titania -sähköinen asiointi. Sähköisen asiointin selainsovelluksessa henkilöstö pääsee tarkastelemaan omia työvuorolistoja ja merkitsemään toiveita, sekä tarkastamaan toteutuneet työvuorot ennen kuin ne menevät palkanlaskentaan. (CGI n.d.b) Tämä helpottaa sekä tulevien työvuorojen tarkastelua että toteutumien tarkastusta. Ateriapalveluyksikössä henkilöstölle luotiin tunnukset sähköiseen asiointiin.

Käytännössä Titania suunnittelija, eli henkilö, joka suunnittelee yksikön listat hallinnoin myös sähköistä asiointia. Suunnittelija luo henkilöstölle tunnukset sähköiseen asiointiin ja pystyy määrittelemään kuinka monta ja minkälaisia toiveita henkilöstö voi listaan merkitä. Suunnittelijan toimesta alustavat työvuorosuunnitelmat eli suunnitelmaluonnokset avataan henkilöstön nähtäväksi selainsovelluksessa. Listoja voi avata sovelluksessa pitkälle tulevaisuuteen, jolloin henkilöstö pystyy paremmin ennakoimaan työvuorojaan ja suunnittelemaan henkilökohtaisia menojaan. Suunnitelmaehdotuksesta henkilöstö näkee sekä itselle että muille suunnitellut työvuorot sekä miehitystilanteen (kuva 7).

The screenshot displays the 'Suunnitelmaehdotus' (Schedule Proposal) interface. At the top, it shows the current date (2024) and a navigation bar with '04 / T31' and '4.3.2024 - 24.3.2024'. Below this is a filter bar with options like 'Kaikki vuorot', 'Vapaapäivät', 'Yövuorot', etc. The main area is a grid showing the schedule for a unit, with columns for days of the week (Ma to Su) and rows for different shift types (ST, Aamu, Kokki, Astiahuolto, Apulainen, Kylmäkko, Resurssi, Ruokapalveluesihlö, Päivävuoro). The grid cells are color-coded: green for 'OK', yellow for 'Yli tarpeen' (over capacity), red for 'Alle tarpeen' (under capacity), and blue for 'Hienosäädetty' (adjusted). A sidebar on the right provides a 'Yhteenveto' (Summary) section with a search bar, a table of shifts (Oma, Tarve, Selite), and a legend for shift statuses (OK, Yli tarpeen, Alle tarpeen, Hienosäädetty, Huomautus, Varoitus).

KUVA 7. Suunnitelmaehdotus. (Titania -sähköinen asiointi selainsovellus.)

Ateriapalveluyksikössä työvuoroluettelo on pääsääntöisesti julkaistu jo kymmenen päivää ennen sen alkamista. Toimintalähtöisessä työvuorosuunnittelussa huomioon on otettava se, että suunnitelmaluonnos tulee avata henkilöstölle sähköisessä muodossa vähintään kolme viikkoa ennen sen alkamista, jotta työntekijät ehtivät merkitä siihen toiveensa. Jotta toiveita voidaan toteuttaa, tulee suunnittelijalla olla riittävästi aikaa tarkistaa lista ja tehdä siihen tarvittavat muutokset. Ateriapalveluyksikössä Titania -sähköiseen asiointiin määriteltiin, että toiveiden merkitsemisen mahdollisuus sulkeutuu 14 vuorokautta ennen listan alkamisajankohtaa.

Suunnittelija voi lisätä sähköiseen asiointiin listakohtaisia tai yleisiä ohjeita, jolloin viestintä yksikön ajankohtaisista asioista saavuttaa henkilöstön tasapuolisesti ja tieto on helposti saatavilla. Ateriapalveluyksikössä sähköiseen asiointiin kirjattiin yhteisesti sovitut toimintalähtöistä suunnittelua koskevat pelisäännöt ja jaksokohtaisiin ohjeisiin muistutus toiveiden sulkeutumisaikasta.

Titania -sähköisen asiointin lisäksi organisaatiolla on käytössä HR-Mukana-mobiilisovellus, jonka henkilöstö voi halutessaan ottaa käyttöön. Mobiilisovelluksessa työntekijät pystyvät tarkastelemaan suunniteltuja työvuorojaan, sekä merkitsemään toiveita. Näin työvuorot kulkevat kätevästi aina mukana ja toiveen voi merkitä muistiin heti, kun sellaiselle tarve ilmenee. Mobiilisovelluksen lataamista omiin matkapuhelimiin ei kuitenkaan edellytetä työntekijöiltä ja sen käyttöönotto on jokaisen oman harkinnan varassa.

## 6 SUUNNITTELUN KÄYTTÖÖNOTTO

### 6.1 Henkilöstön osallistaminen

Jotta työvuorojen suunnittelu ja henkilöstön toiveiden toteuttaminen olisi mahdollisimman oikeudenmukaista pidettiin henkilöstön kanssa palaveri helmikuussa 2024 ennen ensimmäisen suunnitelmaluonnoksen julkaisua. Palaverissa käytiin läpi Titania -sähköisen asiointin toimintoja, HR Mukana -sovelluksen käyttöä, sekä keskusteltiin toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton käytännön asioista ja sovittiin yhteiset pelisäännöt työvuorotoiveita koskien.

Aluksi henkilöstölle tähdennettiin väärinkäsitysten välttämiseksi, ettei Titania -sähköiseen asiointiin julkaistut suunnitelmaluonnokset ole valmiita työvuorolistoja, ja että työnantajalla on oikeus tehdä niihin tarvittaessa muutoksia. Vasta valmiin työvuorolistan julkaisun jälkeen työnantajan direktio-oikeus poistuu ja muutoksia voi tehdä vain työntekijän suostumuksella ja perustellusta syystä.

Henkilöstön kanssa sovittiin, että jokaiselle kolmen viikon jaksolle jokainen työntekijä pystyy Titania -sähköiseen asiointiin merkitsemään yhteensä kuusi toivetta, joista kolme voi olla priorisoituja. Priorisoinnilla tässä tarkoitetaan sitä, että työntekijä asettaa toiveensa tärkeysjärjestykseen, ja työnantaja pyrkii toiveet toteuttamaan priorisointijärjestyksessä.

Palaverissa keskustelua syntyi muun muassa siitä, kuinka hyvin kiertävään työvuorolistaan tai suunnitelmaluonnokseen voi luottaa omia menoja suunniteltaessa. Sovittiin, että menoja suunniteltaessa on tärkeää merkitä toive listaan, sillä on väistämätöntä, että työntekijöiden toiveiden toteuttaminen vaikuttaa muidenkin työntekijöiden vuoroihin. Yhteinen näkemys oli kuitenkin se, että ensisijaisesti kiertävää listaa pyritään noudattamaan.

Esiin nousi kysymys siitä, millä perusteella vapaapäivä myönnetään, jos useampi henkilö on toivonut vapaata samalle päivälle. Keskustelun tuloksena päädyttiin siihen, että tällaisen arviolta harvinaisen tilanteen sattuessa kohdalle työntekijöi-

den kanssa tarkastellaan yhdessä tilannetta ja pyritään löytämään kaikkia tyydyttävä ratkaisu. Lisäksi sovittiin, että mikäli työntekijä tarvitsee viikonloppuvapaan, joka kiertävän listan mukaan olisi hänen työviikonloppunsa, tulee hänen olla tarvittaessa valmis tekemään joku muu samaan jaksoon sijoittuva viikonloppu.

Yksimielisesti oltiin myös sitä mieltä, että koska työyhteisö on pieni ja työvuorot on aina saatu sovittua keskustelemalla, tulee tällaista keskustelukulttuuria ylläpitää vastaisuudessakin. Henkilöstöllä on myös edelleen mahdollisuus vaihtaa vuoroja keskenään. Vuoroja vaihdettaessa tulee kuitenkin huolehtia siitä, että tarvittavaa osaamista on aina tarpeeksi paikalla ja että jakson määritelty työaika toteutuu. Lopuksi todettiin, että nyt sovittuja sääntöjä voidaan tarvittaessa hioa, tarkentaa ja muuttaa, kun ensin nähdään, miten toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu alkaa käytännössä toimia.

## **6.2 Suunnitelmaluonnoksen avaaminen henkilöstölle toiveita varten**

Toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton ajankohdaksi ateriapalveluyksikössä asetettiin 4.3.2024 alkava jakso. Listan rakentaminen aloitettiin kuitenkin jo hyvissä ajoin, joulukuussa 2023. Rakentamisella tässä työssä tarkoitetaan taustatietojen viemistä Titania -ohjelmaan sekä kiertävän työvuorolistan laadintaa.

Kiertävää listaa mukaileva suunnitelmaluonnos avattiin henkilöstölle nähtäväksi Titania sähköiseen asiointiin 12.2.2024. Ilman hienoisia ongelmia julkaisu ei sujunut. Osalla työntekijöistä oli aluksi kirjautumisongelmia ja salasanoja jouduttiin jonkin verran vaihtamaan ennen kuin kaikki työntekijät pääsivät tarkastelemaan suunnitelmaluonnostaan.

Toinen ongelma ilmeni, kun kaikkien työntekijöiden suunnitellut vuorot ei aluksi näkyneet sähköisessä asiointissa. Tähän syyksi osoittautui kyseessä olevalle jaksolle suunnitellut rinnakkaiset palvelussuhteet, joita toisinaan joudutaan tekemään, jos kokki sijaistaa ruokapalveluesihenkilöä tai ruokapalvelutyöntekijä kokkia. Ongelma olisi voitu välttää sillä, että työ sopimukset näistä sijaisuuksista olisi

tehty aiemmin, sillä sopimustietojen nouseminen Titaniaan vaatii sopimuksen käsitteilyn palkkahallinnossa, jossa saattaa toisinaan olla viivettä.

Työntekijöiden, joiden suunnitelmaluonnosten julkaisussa oli viivettä, saivat ne näkyviin lopulta vasta 22.2.2024, eli päivää ennen kuin valmis suunnitelma oli jo julkaistava. Tämä ei ole toivottava tilanne, sillä työntekijöillä tulisi olla tarpeeksi aikaa suunnitelmaluonnoksen tarkasteluun. Työntekijät eivät kuitenkaan pitäneet tätä kovin merkityksellisenä asiana ja ymmärsivät tekniikan tuomat haasteet. Lisäksi myös ne henkilöt, joiden suunnitelmaluonnosten julkaisussa oli ongelmia, pystyivät kuitenkin sähköisen asioinnin kautta merkitsemään jaksolle toiveita.

### **6.3 Työvuorosuunnitelman hienosäätö**

Ennen lopullisen suunnitelman julkaisua Titania -suunnittelija avaa listan uudelleen suunnittelutilaan, jolloin henkilöstö ei pysty enää merkitsemään toiveita. Suunnittelutilassa listaan voidaan tehdä vielä muutoksia esimerkiksi esitettyjen toiveiden mukaisesti ja tarkistetaan, että jaksolle määritellyt työtunnit toteutuvat minuutilleen.

Suunnittelun jaksonäkymässä suunnittelija näkee henkilöstön merkitsemät toiveet ja etukäteen suunnitellut poissaolot, kuten koodilla H merkityt vuosilomat. Ensimmäiseen toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun mukaisesti tehtyyn työvuorolistaan ateriapalveluyksikössä oli merkitty toiveita varsin maltillisesti. Sen sijaan lomina ja muuta poissaoloja jaksoon osui useampia, joka tekikin suunnittelusta hieman haastavampaa (kuva 8).

B3 - Suunnitelman jaksonäkymä

Toiveet väreillä

Ts Tv Tk Vm AIY

Vihjeet

Rivi	Ti	04 ma	05 ti	06 ke	07 to	08 pe	09 la	10 su	11 ma	12 ti	13 ke	14 to	15 pe	16 la	17 su	18 ma	19 ti	20 ke	21 to	22 pe	23 la	24 su	K	+/-		
001	ES	AE	AE	AE	AE	bE	V	V	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	*		
002	SK	M	M	Toive: Aamu					M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	*	
003	SK	H	H	Prioriteetti: 1					M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M		
004	ES								AE	AE	AE	AE	bE	V	V	AE	AE	AE	AE	bE	V	V				
005	SK	A9	J9	A9	V	J9	F9	F9	A9	V	J9	A9	A9	V	V	M	M	M	M	M	M	M	M			
006	SK	V	A9	J9	A9	A9	V	V	J9	A9	A9	V	J9	F9	F9	V	J9	A9	A9	A9	A9	V	V	-0.45		
007	RT	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M			
008	RT	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	J9	A6	H	H	H	H	H	H			
009	RT	A1	A5	A2	J9	A1	V	V	A2	A1	A5	A2	V	R1	R1	A2	V	J9	A2	A1	V	V				
010	RT	J9	A1	A6	A2	A5	V	V	H	H	H	H	H	H	H	A9	A9	V	V	J9	F9	F9				
011	RT	A2	V	A5	A1	A2	V	V	A1	A5	A1	J9	A2	V	V	A5	A2	A5	J9	A5	V	V				
012	RT	A5	A2	A1	A5	V	R1	R1	V	A2	A5	A1	V	V	A6	A1	A2	A1	A2	V	V					
013	RT								A5	J9	V	A1	A5	V	V	A1	A5	A1	A5	V	R1	R1				
014																										
015																										
016																										
017	RT	r7	r7	r7	r7	r7	V	V	r7	r7	r7	r7	r7	V	V	r7	r7	r7	r7	r7	V	V				
018																										
019																										
020																										
021																										

KUVA 8. Suunnittelun jaksonäkymä ateriapalveluyksikön työvuorosuunnittelussa. (Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelma g.)

Listan hienosäätövaiheessa summarivimiehitys auttaa suunnittelijaa tarkistamaan, että jokaisessa etukäteen määritellyssä vuorossa on tarvittava määrä henkilöstöä. Henkilötarvepoikkeamat näkyvät summarivimiehityksessä eri väreillä. Vihreä väri osoittaa, että vuorossa on oikea määrä työntekijöitä, keltainen kertoo siitä, että työntekijöitä on vuorossa liikaa ja punaisella merkityistä vuoroista puuttuu työntekijä. Aloitusjaksoon sijoittuvien lomien vuoksi resurssityöntekijän vuorot näkyvät punaisella, sillä suunnitelman mukaisesti resurssityöntekijä tekee pois-saolevien työntekijöiden vuorot (kuva 9).

E3 - Summarivimiehitys

Suunnitelma - Näkymä A

Ei rajausta

Henkilötarve poikkeamat

E1 F5

Rivi	Selite	04 ma	05 ti	06 ke	07 to	08 pe	09 la	10 su	11 ma	12 ti	13 ke	14 to	15 pe	16 la	17 su	18 ma	19 ti	20 ke	21 to	22 pe	23 la	24 su	E1	ST 01	ST 02	ST 03	ST 04	ST 05	ST 06			
001	Aamu																															
002	Kokki	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		A9	B9	b9	C9	D9	d9			
003	Astiahuolto	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1				A1	B1	b1	C1	D1	d1			
004	Apulainen	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	2	1	1	1				A2	B2	b2	C2	D2	d2			
005	Kylmäkkö	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1				A5	B5	b5	C5	D5	d5			
006	Resurssi			1												1								A6	B6	b6	C6	D6	d6			
007	Ruokapalvelus	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1				AE	bE							
008	Päivällisvuoro																															
009	Kokki	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		J9	R1							
010	Toimintakeskus																															
011	ToKe	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1				r7								
012																																
013																																
014																																
015																																
016																																

KUVA 9. Summarivimiehitys ateriapalveluyksikön työvuorosuunnittelussa. (Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelma h.)



## 6.4 Työvuorosuunnitelman julkaisu

Ensimmäinen toteutunut työvuorosuunnitelma julkaistiin henkilöstölle 23.2.2024. Suunnitelman julkaisun jälkeen työntekijät näkevät omat työvuoronsa sekä Titania -sähköisessä asiointissa että HR Mukana -mobiilisovelluksessa. Työntekijöiden toiveesta vanhaa ja uutta käytäntöä toteutetaan rinnakkain ja jokaiselle työntekijälle tulostetaan edelleen paperisena henkilökohtaiset työvuorosuunnitelmat, vaikka ne sähköisessä asiointissa ja mobiilisovelluksessa näkyvätkin.

Lisäksi ateriapalveluyksikköön tulostettiin henkilökunnan nähtäville työvuorosuunnitelma, josta ilmenee henkilöstön työvuorot, tehtävä/sijointus työvuorossa, jakson yhteenlasketut työtunnit sekä vapaapäivät ja muut poissaolot (kuva 10). Tulostetussa työvuorolistassa etukäteen suunnitellut poissaolot näkyvät risuaita -merkillä riippumatta siitä onko kyseessä loma, palkaton virkavapaa, sairaspöissaolo tai muu poissaolo. Jos työntekijällä ei ole voimassa olevaa työsopimusta koko jakson ajalle merkitään sopimuksen ulkopuolelle jäävät päivät pisteellä.

		TYÖVUOROTAULUKKO														02.03.2024 18:38:18															
		04/24																													
		04.03.24-24.03.24																													
		ma	ti	ke	to	pe	la	SU		ma	ti	ke	to	pe	la	SU		ma	ti	ke	to	pe	la	SU	Laskenta	Tehtyjä					
		4	5	6	7	8	9	10		11	12	13	14	15	16	17		18	19	20	21	22	23	24	päiviä	tunteja					
Sukunimi Etunimi		A 7:00-15:00 Es	A 7:00-15:00 Es	A 7:00-15:00 Es	A 7:00-15:00 Es	b 7:00-13:15 Es	V	V	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	7	38:15					
Sukunimi Etunimi		.	.	.	.	.	.	.	A 7:00-15:00 Es	A 7:00-15:00 Es	A 7:00-15:00 Es	A 7:00-15:00 Es	b 7:00-13:15 Es	V	V	V	A 7:00-15:00 Es	A 7:00-15:00 Es	A 7:00-15:00 Es	A 7:00-15:00 Es	b 7:00-13:15 Es	V	V	14	76:30						
Sukunimi Etunimi		A 7:00-15:00 Ko	J 9:30-17:15 Ko	A 7:00-13:15 Ko	V	J 9:30-17:15 Ko	F 6:30-15:00 Ko	F 6:30-15:00 Ko	A 7:00-13:00 Ko	V	A 7:00-15:00 Ko	J 9:30-17:15 Ko	A 7:00-15:00 Ko	V	V	V	A 7:00-15:00 Ko	J 9:30-17:15 Ko	A 7:00-15:00 Ko	A 7:00-15:00 Ko	A 7:00-15:00 Ko	V	V	14	76:30						
Sukunimi Etunimi		V	A 7:00-15:00 Ko	J 9:00-17:15 Ko	A 7:00-15:15 Ko	A 7:00-15:00 Ko	V	V	J 9:00-17:15 Ko	A 7:00-15:30 Ko	J 9:30-17:15 Ko	A 7:00-15:00 Ko	V	V	F 6:30-15:00 Ko	F 6:30-15:00 Ko	V	J 9:00-17:15 Ko	A 7:00-15:30 Ko	A 7:00-15:00 Ko	A 7:00-15:00 Ko	V	V	21	114:45						
Sukunimi Etunimi		#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	J 9:30-17:15 Pv	A 7:00-14:33 Re	#	#	#	#	#	2	15:18					
Sukunimi Etunimi		A 7:00-15:00 As	A 7:00-15:00 SJ	A 7:00-15:00 Ap	A 7:00-15:00 As	A 7:00-14:45 Ap	V	V	A 7:00-15:00 Ap	A 7:00-15:00 As	A 7:00-12:30 SJ	V	A 7:00-15:00 SJ	R 8:30-17:00 As	R 8:30-17:00 As	R 8:30-17:00 As	A 7:00-12:30 Ap	V	J 9:30-17:15 Pv	A 7:00-15:00 Ap	A 7:00-14:15 As	A 7:00-15:00 Ko	V	V	21	114:45					
Sukunimi Etunimi		J 9:30-17:15 Pv	A 7:00-15:00 As	A 7:00-15:00 Re	A 7:00-15:00 Ap	A 7:00-12:00 SJ	V	V	#	#	#	#	#	#	#	#	A 7:00-15:00 Ko	A 7:00-14:00 Ko	V	V	J 9:30-17:15 Ko	A 7:00-15:00 Ko	F 6:30-15:00 Ko	F 6:30-15:00 Ko	14	76:30					
Sukunimi Etunimi		A 7:00-15:00 Ap	V	A 7:00-16:00 SJ	J 9:00-17:15 Pv	A 7:00-15:00 As	V	V	A 7:00-15:00 As	A 7:00-15:00 SJ	A 7:00-15:00 As	A 7:00-15:15 Ap	A 7:00-15:00 Ap	V	V	V	A 7:00-15:00 SJ	A 7:00-15:00 Ap	A 7:00-16:00 SJ	J 9:00-17:15 Pv	A 7:00-15:00 SJ	A 7:00-15:00 Pv	V	V	21	114:45					
Sukunimi Etunimi		A 7:00-15:00 SJ	A 7:00-15:00 Ap	A 7:00-15:00 As	A 7:00-12:45 SJ	V	R 8:30-17:00 As	R 8:30-17:00 As	V	J 9:30-17:15 Pv	A 7:00-15:00 Ap	A 7:00-15:00 SJ	A 7:00-12:30 As	V	V	V	A 7:00-15:00 Re	A 7:00-15:00 As	A 7:00-15:00 Ap	A 7:00-15:00 As	A 7:00-13:45 Ap	V	V	21	114:45						
Sukunimi Etunimi		.	.	.	.	.	.	.	A 7:00-15:00 SJ	A 7:00-13:45 Ap	V	A 7:00-15:00 As	J 9:30-17:15 Pv	V	V	V	A 7:00-15:00 As	A 7:00-15:00 SJ	A 7:00-15:00 As	A 7:00-12:00 SJ	V	R 8:30-17:00 As	R 8:30-17:00 As	14	76:30						
Sukunimi Etunimi		r 10:00-14:15 TK	r 10:00-14:15 TK	r 10:00-14:15 TK	r 10:00-14:15 TK	r 10:00-14:07 TK	V	V	r 10:00-14:15 TK	r 10:00-14:15 TK	r 10:00-14:15 TK	r 10:00-14:15 TK	r 10:00-14:00 TK	V	V	V	r 10:00-14:15 TK	r 10:00-14:15 TK	r 10:00-14:15 TK	r 10:00-14:15 TK	r 10:00-14:00 TK	V	V	21	63:07						

KUVA 10. Ateriapalveluyksikön työvuorolista. (Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelma i.)

Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelman työn ergonomisuus -ominaisuus auttaa seuraamaan ja ehkäisemään työntekijöiden työstä aiheutuvaa kuormitusta hyödyntämällä Työterveyslaitoksen liikennevalomallia (CGI n.d. c). Ateriapalveluyksikön



sikön ensimmäisessä toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun mukaisesti tehdyssä työvuorolistassa keltaisella merkittyä kohonnutta kuormitusta aiheutti yksittäiset vapaapäivät sekä kahden työpäivän mittaiset työjaksot.

Yksittäisien vapaapäiväin takia työntekijöiden palautuminen ei kaikilta osin ole paras mahdollinen viikkolevon pituuden jäädessä alle 48 tuntiin. Listassa yhdellä työntekijällä ohjelma ilmoitti olevan oranssilla merkittyä ylikuormitusta. Liikennevalomallin mukainen ylikuormitus tässä tapauksessa johtuu siitä, että kolmen viikon jaksoon osuu kolme yksittäistä vapaapäivää sekä yksi kahden päivän pituinen työjakso. Toisaalta tällä yksittäisten vapaapäivien ja kahden päivän mittaisen työjakson avulla työntekijän toiveet on saatu toteutettua. Kuvassa 11. on kuvattu ateriapalveluyksikön ensimmäisen toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun mukaisesti tehdyn työvuorolistan vaikutuksia työaikojen kuormittavuuteen (kuva 11.).

B3 - Suunnitelman jaksonäkymä

Työaikojen kuormittavuus väre

Ts Tv Tk Vm AIY

Rivi	Ti	04 ma	05 ti	06 ke	07 to	08 pe	09 la	10 SU	11 ma	12 ti	13 ke	14 to	15 pe	16 la	17 SU	18 ma	19 ti	20 ke	21 to	22 pe	23 la	24 SU	K
001	ES	AE	AE	AE	AE	bE	VV	VV	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
002	SK	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
003	SK	H	H	H	H	H	H	H	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
004	ES	.	.	.	.	.	.	.	AE	AE	AE	AE	bE	V	V	AE	AE	AE	AE	bE	V	V	.
005	SK	A9	J9	A9	VV	J9	F9	F9	A9	VV	A9	J9	A9	VV	VV	.	.	.	.	.	.	.	.
006	SK	VV	A9	J9	A9	A9	VV	VV	J9	A9	J9	A9	VV	F9	F9	VV	J9	A9	A9	A9	VV	VV	.
007	RT	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
008	RT	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	JJ	A6	H	H	H	H	H	H
009	RT	A1	A5	A2	A1	A2	VV	VV	A2	A1	A5	VV	A5	R1	R1	A2	VV	JJ	A2	A1	VV	VV	.
010	RT	JJ	A1	A6	A2	A5	VV	VV	H	H	H	H	H	H	H	A9	A9	VV	VV	J9	F9	F9	.
011	RT	A2	VV	A5	JJ	A1	VV	VV	A1	A5	A1	A2	A2	VV	VV	A5	A2	A5	JJ	A5	VV	VV	.
012	RT	A5	A2	A1	A5	VV	R1	R1	VV	JJ	A2	A5	A1	VV	VV	A6	A1	A2	A1	A2	VV	VV	.
013	RT	.	.	.	.	.	.	.	A5	A2	VV	A1	JJ	VV	VV	A1	A5	A1	A5	V	R1	R1	.
014																							
015																							
016																							
017	RT	r7	r7	r7	r7	r7	VV	VV	r7	r7	r7	r7	r7	VV	VV	r7	r7	r7	r7	r7	VV	VV	.
018																							

KUVA 11. Työaikojen kuormittavuus ateriapalveluyksikössä. (Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelma j.)

Titania suunnittelu- ja laskentaohjelmaan kirjataan suunnitelman lisäksi toteutuneet työvuorot, eli toteumat. Ohjelma tekee toteuman automaattisesti suunnitelman perusteella. Suunnittelijan tehtävä on merkitä ohjelmaan suunnitelmasta poikkeavasti toteutuneet työvuorot kuten sairaspoissaolot sekä vuoron vaihdoista

tai ylitöistä johtuvat muuttuneen työajat. Tämä on tärkeää, sillä mahdolliset vuorolisät siirtyvät maksuun toteutuneiden työvuorojen perusteella.

Toteumaa suositellaan ylläpidettäväksi päivittäin, ja viimeistään listan päätyttyä tulee tarkistaa, että kaikki suunnitelmasta poikkeavat vuorot on kirjattu toteumaan. Toteuman kirjaamisen jälkeen työntekijät tarkastavat itse omat suunnittelijan laatimat toteumat. Sähköinen asiointi mahdollistaa sen, ettei toteumia tarvitse välttämättä enää tulostaa työntekijöiden tarkistettaviksi, eikä näin ollen arkistoida. Ateriapalveluyksikössä työntekijöiden vielä opetellessa sähköisen asioinnin käyttöä uutta ja vanhaa käytäntöä käytetään rinnakkain ja toteumat tulostetaan työntekijöiden nähtäville. Vasta kun sähköisen asioinnin käyttö on sujuvaa, voidaan paperisista tulosteista luopua.

## 7 POHDINTA

Työpaikalla ja -ajalla on valtava merkitys ihmisen arjessa. Vuorotyössä työaikojen merkitys korostuu entisestään, kun oman elämän suunnittelu vaihtelevien työaikojen vuoksi saattaa olla haastavaa. Siksi onkin tärkeää, että työntekijät saisivat tietää vuoronsa mahdollisimman aikaisin ja pystyisivät mahdollisuuksien mukaan vaikuttamaan niihin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa ja ottaa käyttöön toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu ateriapalveluyksikössä sekä laatia kiertävä työvuorolista suunnittelun tueksi. Työ aloitettiin tutustumalla työvuorosuunnittelussa huomioon otettaviin asioihin kuten työaikalakiin ja -järjestelmään, ergonomiaan ja työhyvinvointiin. Teoriaviitekehukseen tutustuminen vahvisti opinnäytetyön tekijän omaa työvuorosuunnittelun osaamista sekä opetti ajattelemaan laajemmin työvuorosuunnittelun merkitystä henkilöstön näkökulmasta. Opinnäytetyössä on noudatettu hyviä tieteellisiä käytäntöjä, kuten yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta ja sovellettu eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja arviointimenetelmiä.

Toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun rakentaminen aloitettiin toiminnan kuvaamisella sekä työntekijöiden osaamisen määrittelyllä. Haastavaa oli sanoittaa yksikön toiminta selkeästi ja tarkkaan, ja pohtia minkälaista tietoa yksikön toiminnasta on työvuorosuunnittelun näkökulmasta tarpeen saattaa kirjalliseen muotoon. Henkilöstön osaamisen määrittely herätti pohdintaa siitä, löytyisikö jokin keino, jolla henkilöstön osaamista voisi tulevaisuudessa mitata. Tällaisten asioiden saattaminen kirjalliseen muotoon vähentää työvuorosuunnittelun haavoittuvuutta, sillä hiljaiseen tietoon liittyy aina riski tiedon katoamisesta sekä vääristymisestä.

Toiminnan ja osaamisen määrittelyn jälkeen kaikki tarvittavat pohjatiedot vietiin Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelmaan. Pohjatietojen kirjaaminen ohjelmaan oli lopulta varsin sujuvaa, ja työ eteni vaiheittain. Lisähaastetta rakentamiseen toi suunniteltuun aloitusjaksoon ajoittuneet työntekijöiden lomat ja muut poissaolot, sekä osalle työntekijöistä laaditut rinnakkaiset palvelussuhteet, joiden vuoksi työvuorojen näkyemisessä Titania -sähköisessä asiointissa esiintyi viivettä.

Osana opinnäytetyötä ateriapalveluyksikköön laadittiin kiertävä työvuorolista, joka toimii tuleville työvuorosuunnitelmille hyvänä pohjana. Suunnitelman laatimisessa auttoi toiminnan tunteminen ja henkilöstöltä saatu palaute muun muassa arkipäiviin sijoittuvien vapaapäivien sijoittelussa. Henkilöstö koki yksittäiset vapaapäivät työviikonloppujen molemmin puolin parempana vaihtoehtona kuin yhtenäisten vapaajaksojen järjestämiseksi tehtävät pidemmät, yli viiden päivän mittaiset työjaksot.

Opinnäytetyön tuloksena ateriapalveluyksikössä otettiin käyttöön toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu. Jo lyhyen käyttökokemuksen perusteella voidaan todeta, että toimintalähtöinen suunnittelu helpottaa ja nopeuttaa suunnittelijan työtä ja vähentää suunnitteluvirheiden mahdollisuutta. Lisäksi ateriapalveluyksikön ulkopuolinenkin henkilö pystyy nyt tarvittaessa suunnittelemaan yksikön työvuorolistat.

Prosessina toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun rakentaminen oli mielenkiintoinen. Työn tekemistä helpotti se, että käytettävä ohjelma oli opinnäytetyön tekijälle perusominaisuuksiltaan ennestään tuttu, ja näin ollen rakentamistyö eteni melko nopeasti. Alla olevassa kuviossa on kuvattu toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun rakentamisen ja käyttöönoton vaiheet kuukausittain (kuvio 1).



KUVIO 1. Toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun rakentamisen ja käyttöönoton vaiheet kuukausittain.

Toimintalähtöisellä työvuorosuunnittelulla voidaan vähentää työstä aiheutuvia psykososiaalisia kuormitustekijöitä ateriapalveluyksikössä, sillä sen avulla työntekijän taidot ja työn vaativuus saadaan paremmin kohtaamaan. Lisäksi on huomioitava, että työntekijät voivat kokea eri työtehtävät eri tavalla. Sellaiset tehtävät

jotka toinen työntekijä kokee epämiellyttäväksi tai kuormittavaksi saattaa toiselle olla hyvinkin mielekäästä. Toimintalähtöisessä suunnittelussa työntekijät pääsevät tietyin reunaehdoin itse vaikuttamaan omiin tehtäviinsä. Vaikuttamismahdollisuus omiin työvuoroihin on myös työhyvinvoinnin kannalta voimavaratekijä, ja toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun ansiosta voidaan työaikojen kuormittavuuteen ateriapalveluyksikössä vaikuttaa positiivisesti.

Lisäksi työvuorosuunnittelulla voidaan ateriapalveluyksikössä tukea työergonomian toteutumista huolehtimalla vaihtelevista työtehtävistä ja työn kierrosta, ja kiertävässä listassa tämä on huomioitu niin, ettei samat vuorot toistu useina peräkkäisinä päivinä. Toisinaan voi myös olla tarpeen ottaa huomioon työntekijän hetkellisesti tai pidempiaikaisesti alentunut työkyky, jolloin työntekijä pyritään mahdollisuuksien mukaan sijoittamaan sellaiseen tehtävään, josta hän sen hetkisen työkykynsä mukaan suoriutuu.

Vielä on kuitenkin liian aikaista sanoa, miten suunnittelun käyttöönotto tulee pidemmällä aikavälillä vaikuttamaan henkilöstön työhyvinvointiin, -ergonomiaan ja -tyytyväisyyteen tai oman- ja työelämän yhteen sovittamiseen. Tässä voisikin olla aihe mahdolliselle jatkotutkimukselle. Jos toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu toimii hyvän alun jälkeen moitteettomasti ja henkilökunta kokee sen työtyytyväisyyttä lisäävänä asiana, voisi seuraava askel ateriapalveluyksikön työvuorosuunnittelun kehittämisessä olla autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto, jolloin työntekijät suunnittelisivat omat työvuoronsa kokonaan.

## LÄHTEET

Airaksinen, V. 2016. Asiantuntijaosaamisen säilyttämisen edellytykset: olennaisen tiedon ja osaamisen tunnistaminen eläköitymisen yhteydessä. Informaatioverkostojen koulutusohjelma. Aalto-yliopisto. Diplomityö. Viitattu 29.2.2024.

<https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/1f831e59-6328-484f-a472-80ef55bc3ba6/content>

CGI. n.d.a. CGI yrityksenä. Kansainvälisesti suomalainen digitalisaatiokumppani. Verkkosivu. Viitattu 25.1.2024. <https://www.cgi.com/fi/fi/cgi-yrityksena>

CGI. n.d.b. Titania -Sähköinen asiointi digitalisoi työvuorosuunnittelun. Sähköinen asiointi tukee ergonomista ja yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Verkkosivu. Viitattu 3.3.2024. <https://www.cgi.com/fi/fi/tuoteratkaisut/titania/sahkoinen-asiointi>

CGI. n.d.c. Titania työn ergonomia. Verkkosivu. Viitattu 3.3.2024). <https://www.cgi.com/fi/fi/esite/titania/titania-tyoergonomia>

Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Ergonomiaa, autonomiaa ja hyvinvointia. Vammalan kirjapaino Oy. Sastamala.

HYVTES. 2023. Hyvinvointialojen yleinen virka- ja työehtosopimus. 9§. Jaksotyö. Verkkosivu. Viitattu 10.12.2023. <https://www.kt.fi/sopimukset/hyvtes/2023-2025/luku-III-tyoaika/saannolliset-tyoajat>

Härmä, M., Karhula, K., Ropponen, A., Koskinen, A., Turunen, J., Ojajärvi, A., Vanttola, P., Puttonen, S., Hakola, T., Oksanen, T. & Kivimäki, M. 2019. Työaikojen muutosten ja kehittämiskäytäntöjen vaikutukset työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja työhön osallistumiseen. Juventes Print Oy. Tampere.

Jurvanen, A. 2023. Osallistava työvuorosuunnittelu vie yhteisöllisen työvuorosuunnittelun uudelle tasolle. Blogi. CGI Suomen asiantuntijat. Verkkosivu. Viitattu 11.12.2023. <https://www.cgi.com/fi/fi/blogi/titania/osallistava-tyovuorosuunnittelu>

Kantola, M. 2022. Työntekijöiden vastuullinen kohtelu yrityksissä. Hybridi. Verkkosivu. Viitattu 10.1.2024. <https://sites.utu.fi/hybridi/tyontekijoiden-vastuullinen-kohtelu-yrityksissa/>

KT. 2024. Henkilöstöjohtamisella turvataan organisaation menestystä. Verkkosivu. Viitattu. 1.2.2024. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/henkilostovoimavarojen-johtaminen>

KVTES. 2022. Kunta-alan yleinen virka- ja työehtosopimus. Työaika. Säännölliset työntekijät. Jaksotyö. Verkkosivu. Viitattu 10.12.2023. <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2022/luku-3-tyoaika/saannolliset-tyoajat>

Launis, M. & Lehtelä, J. 2011. Ergonomia. Tammerprint Oy. Tampere.

Lyytinen, J. 2023. Työvuorosunnittelun trendit heijastavat digitalisaation tarvetta. CGI. Verkkosivu. Viitattu 2.1.2024. <https://www.cgi.com/fi/fi/blogi/cgi-hr/tyovuorosunnittelun-trendit-heijastavat-digitalisaation-tarvetta>

Marjamaa, P. 2019. Ammatillisen kehittymisen varmistaminen -ammattiuramalli. Verkkosivu. Viitattu 17.2.2024. [https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/luento-materiaali/2019/ammattillisen\\_kehittymisen\\_varmistaminen\\_-\\_ammattiuramalli\\_marjamaa\\_petra\\_hus\\_id\\_14438.pdf](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/luento-materiaali/2019/ammattillisen_kehittymisen_varmistaminen_-_ammattiuramalli_marjamaa_petra_hus_id_14438.pdf)

Mård, M. 2018. Työvuorosunnittelu on osa henkilöstöressurssien johtamista. Verkkosivu. Viitattu 25.2.2024. <https://www.priimalaskenta.fi/laskenta-blog/tyovuorosunnittelu-on-henkilostoresurssien-johtamista>

Nisula, T-M. 2022. Toimintalähtöinen työvuorosunnittelu. Vaikutukset henkilöstön työssäjaksamiseen. Sosiaali- ja terveysala. Verkostojohtaminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 30.12.2023. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/750270/Opinnaytetyo\\_Nisula\\_Tytti-Maria.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/750270/Opinnaytetyo_Nisula_Tytti-Maria.pdf?sequence=2)

Saastamoinen, T., Mustonen, M. & Putkuri, T. 2019. Teorian ja käytännön yhdistyminen, -aloittelijasta kohti asiantuntijuutta. Verkkosivu. Viitattu 17.2.2024. <https://blogit.metropolia.fi/hiihta-ja-timanttia/2019/04/29/teorian-ja-kaytannon-yhdistyminen-aloittelijasta-kohti-asiantuntijuutta/>

SFS - EN ISO 6385. 2016. Työjärjestelmien ergonomiset suunnitteluperiaatteet. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS. Viitattu 12.12.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://online.sfs.fi/fi/index/tuotteet/SFS/CENISO/ID2/6/961860.html.stx#>

Sederholm, S. & Salakari, M. 2020. Toimintalähtöinen työvuorosunnittelu - uhka vai mahdollisuus? Verkkosivu. Viitattu 10.1.2024. <https://talk.turkuamk.fi/hyve/toimintalähtöinen-tyovuorosunnittelu-%E2%88%92-uhka-vai-mahdollisuus/>

Seitz, J. & Rigotti, T. 2018. How do differing degrees of working-time autonomy and overtime affect worker well-being? A multilevel approach using data from the German Socio-Economic Panel (SOEP). German Journal of Human Resource Management. 32, 177-194. Viitattu 13.12.2023. <https://journals-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/doi/full/10.1177/2397002218780630>

Siivonen, T. 2020. Yhteisöllinen ja toimintalähtöinen työvuorosunnittelu hoitohenkilöstön kokemana. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Itä-Suomen yliopisto. Pro Gradu tutkielma. Viitattu 11.12.2023. <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/24056/16087079411599435924.pdf>

Sutela, H. 2020. Työaikajoustot ovat suomalaisen työelämän voimavara, mutta onko niistä haastajaa kiireen kuormittavuudelle? Tilastokeskus. Verkkosivu. Viitattu 29.12.2023. <https://www2.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/tyoajajoustot-ovat-suomalaisen-tyoelaman-voimavara-mutta-onko-niista-haastajaa-kiireen-kuormittavuudelle/>

Titania. 2013. Työvuorosuunnittelu. PDF. Viitattu 25.1.2024.

[https://www.cgi.com/sites/default/files/files\\_fi/Brochures\\_publications/titania-tyovuorosuunnittelu.pdf](https://www.cgi.com/sites/default/files/files_fi/Brochures_publications/titania-tyovuorosuunnittelu.pdf)

Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelma a. 28.1.2024. Käytettävät työvuorokoodit ateriapalveluyksikön työvuorosuunnittelussa. Julkaisematon. Opinnäytetyön toimeksiantajan hallussa.

Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelma b. 28.1.2024. Tehtävä/sijoitus ateriapalveluyksikön työvuorosuunnittelussa. Julkaisematon. Opinnäytetyön toimeksiantajan hallussa.

Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelma c. 28.1.2024. Miehitystietojen ohjaus ateriapalveluyksikön työvuorosuunnittelussa. Julkaisematon. Opinnäytetyön toimeksiantajan hallussa.

Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelma d. 28.1.2024. Henkilöstön osaaminen ateriapalveluyksikössä. Julkaisematon. Opinnäytetyön toimeksiantajan hallussa.

Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelma e. 26.1.2024. Henkilötarpeen määrittely ateriapalveluyksikön työvuorosuunnittelussa. Julkaisematon. Opinnäytetyön toimeksiantajan hallussa.

Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelma f. 27.2.2024. Ateriapalveluyksikön kiertävän työvuoroluettelon työvuoroja kuvaavat kiertotunnukset. Julkaisematon. Opinnäytetyön toimeksiantajan hallussa.

Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelma g. 7.2.2024. Suunnittelun jaksonäkymä ateriapalveluyksikön työvuorosuunnittelussa. Julkaisematon. Opinnäytetyön toimeksiantajan hallussa.

Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelma h. 7.2.2024. Summarivimiehitys ateriapalveluyksikön työvuorosuunnittelussa. Julkaisematon. Opinnäytetyön toimeksiantajan hallussa.

Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelma i. 7.3.2024. Ateriapalveluyksikön työvuorolista. Julkaisematon. Opinnäytetyön toimeksiantajan hallussa.

Titania suunnittelu ja laskenta -ohjelma j. 7.2.2024. Työaikojen kuormittavuus ateriapalveluyksikössä. Julkaisematon. Opinnäytetyön toimeksiantajan hallussa.

Titania -sähköinen asiointi selainsovellus. 4.3.2024. Suunnitelmaehdotus. Julkaisematon. Opinnäytetyön toimeksiantajan hallussa.

Työaikalaki. 5.7.2019/872. Viitattu 10.12.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872#Lidm46651396614848>

Työsuojelu. n.d. Työsuojelu työpaikalla. Vaarojen arviointi. Verkkosivu. Viitattu 29.12.2023. <https://tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/vaarojen-arviointi>



Työterveyslaitos. n.d.a. Kokonaisvaltainen ergonomia. Verkkosivu. Viitattu 12.12.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/kokonaisvaltaisen-ergonomia>

Työterveyslaitos. n.d.b. Työaikojen arvioinnin liikennevalomalli. Verkkosivu. Viitattu 3.3.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/vuorotyö/tyoaikojen-arvioinnin-liikennevalomalli>

Työturvallisuuskeskus. n.d. Vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi. Verkkosivu. Viitattu 2.3.2024. <https://ttk.fi/tyoturvaluisuus/vastuut-ja-veloitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/vaarojen-tunnistaminen-ja-riskien-arviointi/>

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. Viitattu 12.12.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Yu, J. & Leka, S. 2022. The Effect of Worktime Control on Overtime Employees' Mental Health and Work-Family Conflict: The Mediating Role of Voluntary Overtime. International journal of environmental research and public health. 19 (7). Viitattu 28.1.2024. [https://mdpi-res.com/ijerph/ijerph-19-03767/article\\_deploy/ijerph-19-03767-v2.pdf?version=1648004024](https://mdpi-res.com/ijerph/ijerph-19-03767/article_deploy/ijerph-19-03767-v2.pdf?version=1648004024)

## LIITTEET

### Liite 1. TEHTÄVÄNKUVAUKSET, KOKIT

#### Aamukokki (7.00–15.00)

- Valmistaa aamupalalle puuron ja lounaan lämpimän aterian, myös dieetit
- Huolehtii valmistamiensa aterioiden pakkaamisesta ja lähettamisestä yksiköihin
- Esivalmistelee päivällistä ja seuraavan päivän lounasta
- Tyhjentää lounaan jälkeen yksiköistä palaavat lämpökärryt
- Huolehtii aterioiden jälkeen ruokien jatkokäytöstä, mikäli se on elintarvikehygieniä huomioon ottaen mahdollista

#### Päivälliskokki (9.30–17.15)

- Tekee yksiköihin valmistettavat voileivät ja jakaa päiväkahvilleivät
- Auttaa tarvittaessa aamukokkia lounasruokien pakkaamisessa ja lähettamisessä.
- Purkaa ulkopuolisista yksiköistä palautuneet astiat pois laatikoista ja pesee lounaan patatiskin
- Valmistaa päivällisruoan dieetteineen ja tarvittaessa esivalmistelee seuraavan päivän aterioita
- Huolehtii päivällisruoan ja yksiköiden tilaamien välitystuotteiden pakkaamisesta ja lähettamisestä osastoille lisukkeineen

#### Viikonloppukokki 6.30–15.00

- Tiskaa edellisen päivän päivälliseltä ja iltapalalta palautuneet astiat
- Valmistaa aamupalalle puuron ja keittää kahvin
- Jakaa yksiköiden tilaamat välitystuotteet yksiköihin lähteviin kärryihin
- Valmistaa ja/tai jakaa lounaalla tarjottavan salaatin
- Valmistaa lounaan lämpimän aterian
- Valmistelee tarvittaessa seuraavan päivän aterioita
- Auttaa ruokapalvelutyöntekijää aamupala- ja lounastiskin puhtaassa päässä ja palauttaa puhtaat astiat paikoilleen
- Keittää päiväkahvin ja huolehtii päiväkahvikärryt astioineen lähtövalmiiksi
- Valmistaa päivällisruoan

## Liite 2. TEHTÄVÄNKUVAUKSET, RUOKAPALVELUTYÖNTEKIJÄT

### Astiahuolto (A1)

- Pesee edellisen päivän päivälliseltä ja iltapalalta palautuneet astiat
- Purkaa kuormat yhdessä kylmäkön kanssa
- Huolehtii viikkosiivoukset erillisen listan mukaisesti
- Pesee lounastiskin
- Päivän päätteeksi pesee astianpesukoneet ja astianpesuosaston.
- Tekee omavalvontasuunnitelman mukaiset lämpötila- ja viikkosiivouskirjaukset

### Sali (A2)

- Keittää arviointiyksikön aamukahvin
- Auttaa astiahuollossa päivällis- ja iltapalastiskin sekä aamupalastiskin aikana palauttamalla puhtaat astiat paikoilleen.
- Jakaa yksiköiden tilaamat välitystuotteet yksiköihin lähteviin kärryihin
- Huolehtii kaikki kahvitilaukset alusta loppuun
- Vie ruoat henkilökunnan ruokasaliin ja huolehtii ruokailun ajan ruoan riittävydestä ja salin siisteydestä. Ruokailun jälkeen tyhjentää salin ja pyyhkii linjastot ja pöydät.

### Kylmäkkö (A5)

- Valmistaa salaatin ja jakaa sen lähtövalmiiksi
- Valmistaa ja jakaa seuraavan päivän jälkiruoan
- Esivalmistelelee seuraavan päivän aterioita
- Purkaa kuormat yhdessä As-vuoron kanssa

### Toimintakeskus (r7)

- Valmistelelee linjaston ja salin valmiiksi lounasruokailua varten
- Ottaa vastaan valmistuskeittiöstä toimitettavat ruoat ja elintarvikkeet
- Laittaa lounaan esille ja auttaa asiakkaita tarvittaessa ruoan annostelussa
- Huolehtii linjaston siisteydestä ja ruoan riittävydestä ruokailun aikana
- Ruokailun jälkeen korjaa ruoat pois ja siivoaa linjaston ja ruokasalin
- Tiskaa lounastiskin ja patatiskin
- Pakkaa valmistuskeittiöön lähtevät astiat valmiiksi kuljetusta varten
- Laittaa päiväkahvin/välipalan esille
- Tekee palvelukeittiön viikko- ja perussiivoukset
- Tekee omavalvontasuunnitelman mukaiset lämpötila- ja siivouskirjaukset