

Manninen Jonna ja Riihimäki Sari

HENKILÖSTÖRESSIEN VARMISTAMINEN PT-KAUPAN YKSIKÖISSÄ

Toiminnallinen opinnäytetyö

HENKILÖSTÖRESURSSIEN VARMISTAMINEN PT-KAUPAN YKSIKÖISSÄ

Toiminnallinen opinnäytetyö

Manninen Jonna ja Riihimäki Sari
LIK15SME
Kevät 2020
Opinnäytetyö
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
liiketalous, esimiestyö ja henkilöstöosaamisen suuntautumisvaihtoehto

Tekijät: Jonna Manninen ja Sari Riihimäki

Opinnäytetyön nimi: Henkilöstöressurssien varmistaminen PT-kaupan yksiköissä

Työn ohjaaja: Jaana Uusitalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2020

Sivumäärä: 39 + 1 liitesivu

Tämän opinnäytetyön aiheena on henkilöstöressurssien riittävyys marketkaupan päivittäistavarayksiköissä. Työn toimeksiantajana on Osuuskauppa Arina. Opinnäytetyössä tutkitaan, millä keinoin henkilöstöressurssit saadaan riittämään päivittäistavara-kaupan yksiköissä ja millä keinoin niitä voidaan selvittää toimeksiantajan toimipaikoissa.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena tutkimuksena. Tutkimuksen ja kehittämistyön tuloksena syntyi opas esimiehille henkilöstösuunnittelun avuksi omissa yksiköissään. Opinnäytetyön raporttiosuus koostuu tietoperustasta ja toimeksiantajan taustatiedoista. Tutkimuksessa käytettävä tietoperusta koostuu pääosin kirjallisuudesta ja verkkolähteistä. Opinnäytetyötä aloitettiin ideoimalla syksyllä 2019, mutta kirjoittaminen tehtiin kevään 2020 aikana.

Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tuloksena syntyi opas esimiehille toimeksiantaja yrityksessä. Valmiin oppaan sisältö on koottu toimeksiantajalla käytettävistä ohjeista ja tekijöiden useiden vuosien kokemukseen perustuvista tiedoista ja taidoista esimiehenä toimimisesta. Oppaan sisältö on salainen, koska se sisältää yrityssalaisuuksia.

Toiminnallisen opinnäytetyön tulos, opas, on hyödynnettävissä sellaisenaan tai se on helposti muokattavissa tukemaan yrityksen tarpeita. Valmiin oppaan voi jakaa yrityksen intrassa esimiehille avuksi henkilöstöressurssien kartoittamiseen ja arjen työkaluksi. Opas on helppolukuinen, koska tekstin on tuottanut esimiesasemassa olevat tekijät, jotka käyttävät oppaassa olevia ohjeita päivittäin omassa työssään.

Asiasanat: henkilöstösuunnittelu, lähiesimies, perehdyttäminen, valmentava johtaminen, ikäjohtaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration, Managerial work and HR

Authors: Jonna Manninen and Sari Riihimäki

Title of thesis: Ensuring human resources in PT trade

Supervisor(s): Jaana Uusitalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020

Number of pages: 39 + 1

The topic of this thesis is the adequacy of human resources in grocery trade grocery units. The work is commissioned by Osuuskauppa Arina. The thesis examines the means by which human resources are made sufficient in the units of the grocery trade and the means by which they can be ascertained at the principal 's locations.

The thesis was carried out as a functional research. As a result of the research and development work, a guide was created for supervisors to assist in personnel planning in their own units. The report part of the thesis consists of the knowledge base and the client's background information. The data base used in the study consists mainly of literature and online sources. The thesis was started with ideas in autumn 2019, but the writing was done during spring 2020.

As a result of the functional part of the thesis, a guide for supervisors in the client company was created. The content of the completed guide has been compiled from the instructions used by the client and the authors' knowledge and skills of acting as a supervisor based on many years of experience. The content of the guide is secret because it contains trade secrets.

The result of a functional thesis, a guide, can be utilized as such or it can be easily modified to support the needs of the company. The completed guide can be distributed in the company's intranet to supervisors to help with human resource mapping and as a daily tool. The guide is easy to read because the text has been produced by authors in a supervisory position who use the instructions in the guide on a daily basis in their own work.

Keywords: human resources planning, immediate supervisor, initiation, leadership coaching, age coaching

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	MENETELMÄ	8
2.1	Työn tavoitteet	8
2.2	Toiminnallinen opinnäytetyö	9
2.3	Opinnäytetyö prosessina	10
3	HENKILÖSTÖSUUNNITTELU	12
4	PEREHDYTTÄMINEN	16
4.1	Uuden työntekijän perehdytys	16
4.2	Osaamisen varmistaminen	18
4.3	Osaamisen kehittäminen	19
5	LÄHIESIMIEHENÄ TOIMIMINEN	21
5.1	Ikäjohtaminen	22
5.2	Valmentava johtaminen	24
6	TAUSTAA TOIMEKSIANTAJASTA	28
6.1	Osuuskaupan strategia ja arvot	28
6.2	Budjetointi	30
6.3	Kustannustehokas liiketoiminta	31
6.4	Keskitetty työvuorosunnittelu	32
6.5	Tilanhallinta	33
6.6	Rekrytointiprosessi	34
6.7	Yksikkökohtaiset vuorokortit	34
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	36
	LÄHTEET	38
	LIITTEET	37

1 JOHDANTO

Kaupallinen ala kasvaa ja työllistää ihmisiä yhä enenevässä määrin. Toimeksiantaja organisaatiomme työllistää tällä hetkellä noin 3000 henkilöä. Vuosittain tästä organisaatiosta hakee työpaikkaa noin 5000 henkilöä. Työntekijöiden vaihtuvuus organisaation toimipaikoissa on suuri, koska valtaosa vaihtuvasta henkilökunnasta on opiskelijoita. Osa viettää välivuotta, osa odottaa asepalveluksen alkua tai on juuri päässyt pois palveluksesta, osa hakee unelmiensa koulupaikkaa jo koltamatta kertaa ja niin edelleen. Syksyn tullen saadut opiskelupaikat liikuttavat nuorisoa ja sitä kautta koko toimipaikkojen henkilöstörakennetta.

Työntekijöiden jatkuvan vaihtuvuuden lisäksi yksiköiden henkilöstöresursseja kuormittavat alati toistuvat sairauslomien: kausiflunssat/-influenssat, vatsataudit, lapsiperheiden pienten tiheätkin sairastamiset, iän tuomat liikuntaelin- ja elämäntapa sairaudet, psyykinen jaksaminen, yksityiselämän kuormat ja niin edelleen. Lisäksi on tietysti opinto-, vanhempain-, hoito- ja vuorotteluvapaita sekä ennakoimattomia tilanteita esimerkiksi tapaturmia. Näin suureen ihmismäärään, jonka toimeksiantajamme työllistää, mahtuu hyvin monenlaisia resursseja verottavia tekijöitä. Hyvänä työnantajana toimeksiantajamme haluaa tietysti, että jokainen voi hyvällä omalla tunnolla olla pois silloin, kun tilanne sitä vaatii. Haaste tulee siinä hetkessä, kun samasta toimipaikasta useampi henkilö joutuu olemaan poissa samanaikaisesti. Kymmenen hengen työyhteisöstä jo kolmen henkilön poissaolo voi tehdä tilanteen kriittiseksi toimipaikassa. Toimeksiantaja ei kuitenkaan voi palkata loputtomasti uusia työntekijöitä henkilöiden poissaolojen varalle. Vaikka resurssiriittävyys yksikössä olisi hyvällä tasolla, niin yksikössä työskentelevien henkilöstön määrä tulisi olla sellainen, että kaikille työntekijöille pystyttäisiin tarjoamaan riittävää toimeentuloa.

Toimeksiantajana opinnäytetyössämme on Osuuskauppa Arina. Olemme molemmat työskennelleet yrityksessä yli 20 vuotta. Molemmilla on kokemusta lähiesimiehenä toimimisesta yli kymmenen vuotta. Olemme molemmat toimineet sekä pienessä että keskisuuressa marketkaupassa esimiehinä. Olemme esimiesuramme aikana usein olleet sen haasteen edessä, että työntekijät vaihtuvat yksikössä usein, mikä tuo aina haasteen arjen pyörittämiseen. Tästä lähti ajatuksemme tuottaa toimeksiantajan marketkaupan uusille esimiehille opas, mistä löytyy kootusti henkilöstöresurssien hallintaan työkaluja.

Tämän opinnäytetyön aiheena on henkilöstöressurssien varmistaminen pt-kaupan yksiköissä. Työn toimeksiantaja on Osuuskauppa Arina. Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta: tietoperustasta ja valmiista oppaasta, mikä on salainen, koska siinä on toimeksiantajan sisäisiä toimintamalleja ja lukuja, joita ei voida julkistaa. Opinnäytetyömme menetelmänä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajan marketkaupan uusille esimiehille opas avuksi henkilöstöressurssien hallitsemiseen. Oppaaseen on koottu meidän mielestämme tärkeimmät työkalut, millä esimiehet voivat hallita oman yksikkönsä henkilöstöressursseja.

Opinnäytetyön tietoperustaan on koottu lyhyesti meidän mielestämme tärkeimpiä asioita. Meidän mielestämme esimiesten täytyy ymmärtää organisaation henkilöstösuunnittelun taustoja. Perehdyttämisen tärkeys korostuu, kun henkilöstössä on vaihtuvuutta paljon. Uusien työntekijöiden laadukas perehdyttäminen hyvin on tärkeää, jotta työntekijät kokevat olevansa tärkeä osa yritystä. Samalla pitää varmistaa kokeneiden työntekijöiden työmotivaation ylläpitäminen osaamisen varmistamisella ja uusien asioiden oppimismahdollisuuksilla. Lisäksi tärkeä osa on lähiesimiehenä toimimista ovat erilaiset johtamismallit. Johtamistyyliä on paljon, mutta meidän opinnäytetyön tietoperustaan halusimme ottaa valmentavan johtamisen ja ikäjohtamisen, koska näillä tyyleillä on ollut merkittävä rooli omassa työssämme.

2 MENETELMÄ

2.1 Työn tavoitteet

Henkilöstöressurssien suunnittelu ja varmistaminen on osa hyvää esimiestyötä, joka taas liittyy yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. Resurssien suunnittelulla ja osaamisen varmistamisella on suuri merkitys yrityksen pitovoima tekijänä. Pitovoimalla tarkoitetaan asioita, joilla ihmiset saadaan jäämään yritykseen. Pitovoimaan vaikuttavat vahvasti työntekijöiden saama perehdytyksen taso, tyytyväisyys työnantajaan ja työpaikan ilmapiiriin sekä oman työn kokeminen mielekkääksi. Organisaation resurssien täytyy pysyä sillä tasolla, että toimipaikkojen työkuormat pysyvät kohtuullisena, koska liian raskas yksittäisen henkilön kuorma vaikuttaa pitovoimaan laskevasti.

On selvää, että jos resurssivaje samassa toimipaikassa on jatkuvaa ja pitkittynyttä, kuormittaa se koko toimipaikan työryhmää ja erityisesti kyseisen yksikön esimiestä. Vaikka tilanne tasoittuisi pitkänkin henkilöstövajeen jälkeen, niin menee aikaa ennen kuin työssäjaksaminen kyseisen työryhmän jäsenillä on jälleen normaalilla tasolla. Vain harvoin korvaavan työntekijän osaaminen on samalla tasolla kuin yksikön oman tekijän. Tämän opinnäytetyön avulla on tarkoitus löytää näihin tilanteisiin toimivia apukeinoja ja niiden avulla tuoda lisää jaksamista työryhmään ja esimiehille. Erityisesti uusille esimiehille, jotka vasta aloittelevat urapolkuaan lähiesimiehen roolissa, voi olla haastavaa pitää tasapainossa työryhmän ja oma jaksaminen. Uusi esimies on usein intoa täynnä uudessa roolissaan ja haluaa onnistua, jolloin hän helposti tekee itse asioita ennemmin kuin palkkaa uuden työntekijän.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa marketkaupan esimiehille opas, minkä avulla he voivat helpommin kartoittaa yksikkönsä henkilöstöressurit ja tehdä tulevaisuuden suunnitelmia. Tulemme esimiehille suunnatussa oppaassamme pureutumaan tehokkaan myymälätyöskentelyn keinoihin: toimivaan tehtäväkorttiin ja sen laatimiseen, tukitoimintojen hyödyntämiseen, tekemisten suunnitteluun ja aikatauluttamiseen sekä työnjaon organisoimiseen yksiköissä. Tehokas myymälätyöskentely ja kaikki siihen liittyvät elementit ovat avainroolissa silloin, kun resurssiriittävyys on haastavalla tasolla. Lisäksi oppaaseemme on koottu keinoja, miten kartoittaa oman henkilöstön riittävyys eri ajankohtina.

Hyödynnämme opinnäytetyössämme toimeksiantajamme marketkaupan raportteja sekä kyseisen kaupparyhmän valtakunnallisia tehokkuuteen ja resursseihin liittyviä laskennallisia taustatietoja ja esimerkkejä. Lisäksi tuomme esille oppaassa sellaisia asioita, joista olisimme itse halunneet tietää jo esimiesuran alkuvaiheilla. Oppaaseemme on koottu lähiesimiehenä toimimiseen meidän mielestämme tärkeitä asioita.

2.2 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö on työelämän kehittämistyö, joka tavoittelee käytännön toiminnan kehittämistä, ohjeistamista, järjestämistä ja tehostamista. Toiminnallisessa opinnäytetyössä opiskelijalla on mahdollisuus keskittyä ja syventyä jonkin käytännön ongelman ratkaisuun. Opinnäytetyö voi olla kohderyhmän mukaan esimerkiksi kirja, opas, sähköinen aineisto, näyttely, tapahtuma, kehittämissuunnitelma tai jokin muu konkreettinen tuote/tuotos tai projektin toteutusprosessi.

Toiminnallinen opinnäytetyö on kaksiosainen sisältäen 1) toiminnallisen osuuden ja 2) dokumentoinnin. Vilkan ja Airaksisen (2004, 9) mukaan toiminnallinen opinnäytetyö ”tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä”. Toiminnallisen opinnäytetyön avulla opiskelija osoittaa, että hän kykenee soveltaamaan teoretietoa käytäntöön.

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään todellisuutta laadullisen aineiston kokoamisen ja analysoinnin avulla. Laadullinen menetelmä viittaa tutkimukseen, jossa käytetään ihmisten omin sanoin kirjallisesti tai suullisesti tuottamaa aineistoa tai sellaista kirjallisessa muodossa olevaa aineistoa, joka perustuu tutkijan ihmisten käyttäytymisestä tekemiin havaintoihin.

Meidän opinnäytetyömme on työelämälähtöinen kehittämistyö: kokoamme toimeksiantajalle oppaan marketkaupan lähiesimiehille henkilöstösuunnittelun avuksi. Oppaaseen on koottuna meidän mielestämme tärkeitä työkaluja esimiesten avuksi henkilöstörakenteen hallitsemiseksi. Oppaassa on kuvioden avulla avattu toimeksiantajan toimintamalleja, minkä toivomme helpottavan esimiehiä onnistumaan omassa yksikössään.

2.3 Opinnäytetyö prosessina

Toimimme molemmat lähiesimiehinä toimeksiantaja organisaatiossa. Esimiesvuosia meille molemmille on kertynyt kymmenen ja työssäolovuosia toimeksiantajalla jo kaksikymmentä vuotta. Ikämme puolestamme edustamme 30 - 50 vuoden ikäluokkaan kuuluvia esimiehiä, joten pystymme antamaan työhömmme eri elämänvaiheessa olevien esimiesten näkökulmia. Kokemuksen syvä rintaääni näyttölee hyvin suurta tietopohjaa opinnäytetyössämme.

Saimme opinnäytetyömme aiheen organisaatiomme toimialajohtajalta. Aihe oli meille jo ennestään tuttu tiedostetun ongelmallisuutensa vuoksi, joten meidän oli helppo lähteä sitä työstämään. Olimme esimiesuramme aikana törmänneet vuosittain samoihin ongelmiin. Aika usein olemme saaneet aloittelevilta kollegoilta soittoja, kun he ovat painineet samojen ongelmien kanssa kuin mitä itse olimme ratkoneet uran alkuvaiheissa. Organisaatiossamme tietoa löytyy paljonkin sisäisissä verkoissa, mutta se on hyvin hajallaan. Varsinkin uusilla esimiehillä menee paljon turhaa aikaa tiedon etsimiseen. Opinnäytetyössämme halusimme koota meidän mielestämme tärkeitä asioita yhteen oppaaseen.

Syksyllä 2019 aloimme kahdestaan miettiä erilaisia vaihtoehtoja, ideoida kaikenlaisia ratkaisuja (jopa vähemmän realistisia), miettiä miltä työmaailma näyttää uuden esimiehen silmin ja muistella, mihin asioihin me itse olisimme kaivanneet enemmän tukea esimiesuramme alkuvuosina. Ajatus-ten ja ideoiden määrä oli loputon ja kaikki opittu asia tuntui tärkeältä ottaa mukaan työhön. Työkii-reet kuitenkin veivät mennessään ja punainen lanka tuntui kadonneen täysin opinnäytetyön keski-östä. Ohjaavien opettajien avustuksella ymmärsimme, että yritimme tarkastella asiaa liian laajoin näkökulmin. Meidän oli pakko rajata työtämme tarkemmin tai emme pääsisi asiassa eteenpäin.

Tammikuussa 2020 ryhdistäydymme jälleen joulukiireiden jälkeen opinnäytetyön pariin. Selkeytimme ajatuksiamme, mitä halusimme opinnäytetyöltämme. Haasteena oli edelleen se, että meillä molemmilla on vahva tietotaito usean vuoden kokemuksella lähiesimiehenä työskentelystä ja olisimme halunneet kirjoittaa oppaaseen kaiken mahdollisen tietomme. Käytännössä tämä ei ollut mahdollista ajan puutteen vuoksi. Jälleen meidän oli aika rajata teoriapohjaa ja oppaan sisältöä tärkeimpiin kokonaisuuksiin. Esimerkiksi työntekijöiden perehdytys on tärkeä osa työtämme ja käsittelemme sitä teoriaosuudessa hieman. Oppaaseemme emme perehdytyksestä juurikaan kirjoittaneet, koska vuoden alussa oli juuri toimeksiantajalla tehty hyvä marketkaupan perehdytysopas uusiksi.

Olimme pääsemässä vauhtiin opinnäytetyön tekemisessä helmi-maaliskuussa 2020, kun maailmalta alkoi tulla uutisia covid-19 -viruksesta. Kyseinen virus levisi nopeasti ympäri maailman. Maaliskuussa 2020 myös Suomessa jouduttiin poikkeustilaan, missä ihmisten liikkumista rajoitettiin, valtiovalta suositteli etätyöskentelyä niille, joille se oli mahdollista, kouluja, kirjastoja suljettiin ja myös rajat suljettiin. Jälleen työmme vei mennessään eikä opinnäytetyölle löytynyt aikaa, koska poikkeava tilanne vei työajan ja välillä myös vapaa-ajan työasioita hoitaessa. Omassa työssämme näimme hyvin läheltä, miten ihmisten käyttäytyminen muuttui asioidessaan kaupassa tässä poikkeavassa tilanteessa. Tilanne toi lähiesimiehenä toimimiseen uudenlaisia haasteita. Haasteina ovat olleet uutisoinnin määrä, viestinnän määrä yleensä, ihmisten pelot virusta kohtaan ja suhtautuminen poikkeavaan tilanteeseen. Covid-19 -viruksen aiheuttamien pelkojen lisäksi useissa yrityksissä on ollut tai alkamassa YT-neuvottelut kevään aikana. YT-neuvottelut ovat tuoneet työntekijöille lisää murheita ja huolia taloudellisesta pärjäämisestä. Yleisesti koko maan taloudellinen tilanne huolettaa. Olemme saaneet todistaa ja toimia osana kriisijohtamista tai muutosjohtamista yrityksessämme maaliskuusta asti.

Koska aikataulu oli tiukka, niin otimme opinnäytetyömme teoriapohjaan huomioon ainoastaan henkilöstösuunnittelun, perehdyttämisen ja lähiesimiehenä toimiminen, missä korostuu erilaisten ihmisten johtaminen. Valmentava johtamistyyli on toimeksiantajalla otettu hyvin voimakkaasti käyttöön viime vuosina. Nämä kolme teemaa olisivat yksistäänkin laajoja asioita käsitellä teoriassa, mutta halusimme niitä käsitellä edes jollain tasolla, koska koimme, että nämä kolme teemaa nousevat erityisen tärkeään rooliin työssämme ja suunnitellessamme henkilöstöresursseja yksiköisämme.

Opinnäytetyömme on toiminnallinen. Tarkoituksenamme on tuottaa opas uudelle esimiehelle avuksi henkilöstöresurssien hallintaan omassa yksikössään. Oppaan tuottamisessa apuna meillä on tarkoitus käyttää organisaation linjauksia ja suosituksia. Oppaan avulla haluamme myös tarjota uudelle esimiehelle tiedon siitä, mitä asioita toimeksiantajalla on mahdollisuus hoitaa keskitetysti tukitoimien avulla ja mihin asioihin esimiehen kannattaa itse pääsääntöisesti keskittyä. Lisäksi opas antaa valmiuksia huomioida kaikki tarvittavat asiat jo heti esimiestyön alkumetreillä. Hyvin hoidettuna, esimiestyö kantaa hedelmää myös poissaolojen vähentymisen muodossa.

3 HENKILÖSTÖSUUNNITTELU

Liiketoimintastrategiaa luodessa on hyvä huomioida yrityksessä valmiiksi olevat voimavarat sekä niiden kasvattamisen mahdollisuudet ja toimintaympäristössä havaittavat mahdollisuudet ja uhkat. Strategisessa johtamisessa tulisi punnita yrityksessä olevat valmiit voimavarat ja näitä ovat työvoima ja ydinosaaminen. Henkilöstöstrategian luominen onkin yksi keskeinen osa-alue yrityksen strategisessa johtamisessa. Henkilöstöstrategia ohjaa tien päivittäiselle henkilöstöpolitiikalle ja sitä luodessa tarkastellaan strategioiden 5 edellyttämää osaamista ja työvoimaa. Tiedostettava toimintastrategia ja lähtökohdat, jotta henkilöstöstrategia voidaan sisällyttää toimintastrategiaan. Toimintaympäristön mahdollinen muutos, arvot, missio ja visio eivät saa olla ristiriidassa jo tehtyjen päätöksien kanssa. Menestystekijät tulee havaita alkuvaiheessa. (Viitala 2005, 20-45.)

“Peter F. Drucker antaa meille muutaman avaimen, joilla tarkistaa, onko meillä kunnon strategiaa. Strategian pitää perustua realistiseen käsitykseen yrityksen ympäristöstä, perustehtävästä ja osaamisesta. Hän painottaa lisäksi, että strategia on olemassa vain, jos koko organisaatio sen ymmärtää ja jos sitä jatkuvasti testataan ja kyseenalaistetaan.” (Valvisto, 2005, 198-199)

Yhteistoimintalain luvussa 4 on jo määritelty, miksi ja kuinka usein yritysten henkilöstösuunnitelma tulee olla tehtynä: ”Yrityksessä on laadittava yhteistoimintaneuvotteluissa vuosittain henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Henkilöstösuunnitelmaa ja koulutustavoitteita laadittaessa on otettava huomioon ennakoitavat, yrityksen toiminnassa tapahtuvat muutokset, joilla ilmeisesti on henkilöstön rakennetta, määrää tai ammatillista osaamista koskevaa merkitystä.” (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 4 luku, 16§.)

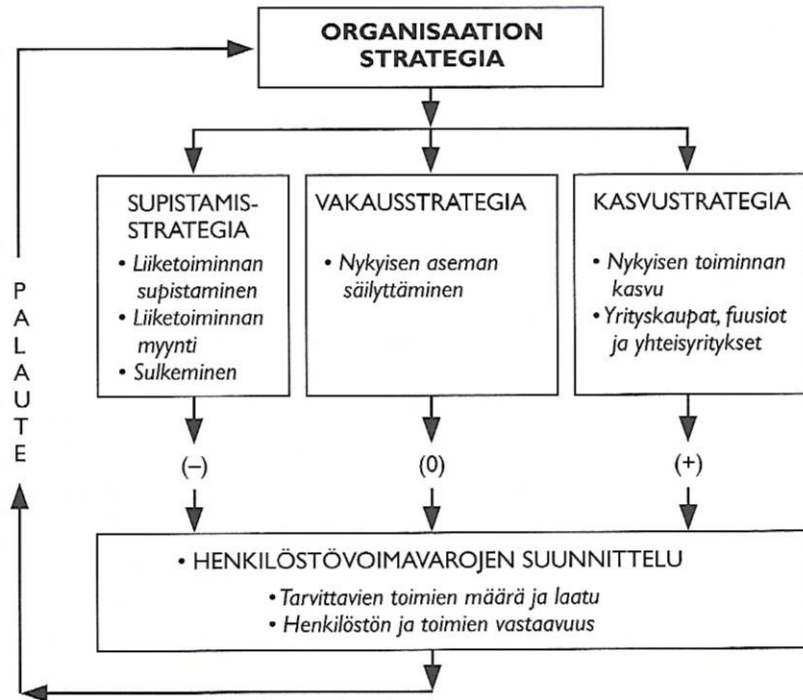
“Ei ole realistista tavoitella sitä, että kukaan ei koskaan lähde talosta. Avainhenkilöt on toki syytä tunnustaa, ja heidän talossa pitämiseensä voidaan liittää erityistoimenpiteitä. Näköalaohjelman on kuitenkin luotava sellaiset käytännöt ja vahvistettava sellaista johtamiskulttuuria, että kaikki työntekijät ovat yritykselle arvokkaista. Ydinkysymyksiä on siis, mitkä olisivat ne syyt, jotka saisivat työntekijän jäämään vielä vuodeksi. Toisin päin kysyen – miksi henkilö päättää lähteä juuri nyt – löydetään lähdölle kriittiset hetket.” (Valvisto, 2005, 98.)

Omaakohtaisesti voimme sanoa, että useita vuosia samassa tehtävässä tehneenä, on hyväksi, että työtehtäviään pääsee vaihtamaan 3 - 5 vuoden välein. Näin saa usein lisää motivaatiota tehdä samaakin työtä. Ylivoimainen työkuorma on puhuttanut viime vuosina, kun työuupumukset työpaikoilla ovat lisääntyneet. Työuupumusten taustojen syinä on usein se, että työkuorma on kohtuuton, huono johtamine, ajanhallinta, huonosti organisoidut työjärjestelyt. Meidän oman kokemuksemme mukaan, erilaiset psyykkiset sairauspoissaolot ovat lisääntyneet merkittävästi viime vuosina.

Nykypäivänä kaikessa johtamisessa olennaisinta on tehokkuus. Tehokkuutta painotetaan organisaatioiden kaikissa toiminnoissa. Tehokkuudella tarkoitetaan kaikkea käytössä olevien resurssien maksimaalista hyödyntämistä. (Viitala 2013, 8.) Tehokkuus henkilöstöjohtamisen kohdalla tarkoittaa, että henkilöstö on oikein mitoitettu sekä sijoitettu työtehtäviin ja sillä on tarvittava osaaminen laadukkaan työn tekemiseksi. Henkilöstö on usein organisaation suurin kuluerä, joten myös työn teon kustannustehokkuus tulee huomioida. (Viitala 2013. 8.) Mielestämme ajattelu henkilöstö suurena kulueränä johtaa väärille urille, koska tällöin ajaudutaan usein tuijottamaan vain lukuja ja unohdetaan ihmiset lukujen takana. Kulujen hallinta on tärkeää, mutta sen täytyy kulkea rinta rinnan ihmisten johtamisen kanssa.

Johtamisen tehokkuutta voidaan arvioida monesta erilaisesta näkökulmasta. Näitä näkökulmia ovat esimerkiksi tavoitteiden saavuttamisen, johdettavien asenteiden ja ryhmäprosessien laadun mittaaminen. (Lämsä & Hautala 2005, 208.) Tavoitteiden asettaminen on tärkeää, jotta tiedämme mihin suuntaan meidän pitää mennä ja millä keinoilla. Arviointikeinoina usein käytetään työtyytyväisyystutkimuksia, asiakastyytyväisyystutkimuksia ja erilaisia seurantaraportteja kuten tuloslaskelmat.

Valvisto toteaa kirjassaan "Oikeat ihmiset oikeille paikoille", että samalla tavalla kuin kaikilla ihmisillä myös yrityksillä on omat arvot, joiden mukaan pyritään toimimaan. Näiden arvojen avulla voidaan kuvaannollisesti liimata yrityksen ihmiset yhteen. Arvot ikään kuin luovat kivijalan yrityksen alati muuttuvassa toimintaympäristössä ja auttavat työntekijöitä ihan joka päivä päätösten tekemisessä. Ne ikään kuin linjaavat suunnan, miten päätetään toimia (Valvisto, 2005, 196.)



Kuvio 1 Organisaation strategia ja henkilöstösuunnittelu (Kauhanen, 2012, 63)

Henkilöstösuunnittelussa on lyhykäisyydessään kyse siitä, että osataan tarkastella kriittisesti, miten organisaation henkilöstön tämän hetkinen osaaminen kohtaa tulevaisuuden tarpeeseen. Kuvio 1 kaavio kuvaa organisaation strategia ja henkilöstösuunnittelun yhteyttä. Kaikki suunnittelu organisaatiossa tulisi lähteä yrityksen strategiasta. Kuvion 1 kaavion mukaisesti organisaation strategia voi olla supistamisstrategia, vakauttamisstrategia tai kasvustrategia. Supistamisstrategian tarkoituksena voi olla esimerkiksi liiketoiminnan kokonaan lopettaminen. Vakauttamisstrategiassa pyritään pitämään nykyinen asema liiketoiminnassa. Kasvustrategiassa suunnitteilla voi olla yrityskauppojen kautta liiketoiminnan kasvattaminen ja nykyisen aseman kasvattaminen kilpailutilanteissa. (Kauhanen, 2012, 63.)

Organisaation sisäinen ja ulkoinen ympäristö ovat keskeisiä lähtökohtia asetettaessa. Organisaatioiden on pystyttävä tuottamaan ennusteita ulkoisesta työvoiman tarjonnasta, työvoiman tarpeesta yksiköittäin, alueittain ja sisäisen työvoiman tarjonnasta. Ennuste ulkoisesta työvoiman tarjonnasta perustuu ulkoisista työvoimamarkkinoista saataviin ennusteisiin ja omakohtaisiin kokemuksiin. Työvoiman tarpeesta ennuste perustuu organisaation strategiseen suunnitteluun. Sisäisen työvoiman tarve-ennuste perustuu nykyisen henkilöstön toiveisiin ja tarpeisiin kasvupoluista, osaamisprofiileista ja seuraajasuunnitelmiin. Organisaation sisäisen työvoiman tarvetta tarkastellessa on oleell-

lista tietää, miten tyytyväinen nykyinen henkilöstö on organisaation tarjoamiin kasvupolkuihin. Kasvupolulla tarkoitetaan sitä, miten henkilö voi siirtyä organisaation sisällä ylöspäin, sivusuunnassa tai jopa alaspäin. Yleensä organisaatioissa on henkilöitä, jotka ovat halukkaita siirtymään eri tehtäviin. (Kauhanen 2012, 63.)

4 PEREHDYTTÄMINEN

Työnantajalla on velvollisuuksia. Suomen työsopimuslaissa luvussa 2 työnantajan yleisvelvoitteessa sanotaan seuraavaa: ”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan tyourallaan etenemiseksi.” Laki jo velvoittaa työnantajaa huolehtimaan siitä, että työntekijä saa tarvittavan tietoperustan eli perehdytyksen suoritettavaan työhön. (Laki työsopimuksista, 2 luku, 1 §.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä ja oppimaan omat työtehtävänsä. Perehdyttämistä tarvitaan, oli henkilö tullut uutena yritykseen tai oli hän työtehtäviään yrityksen sisällä vaihtava. Hyvällä perehdytyksellä luodaan positiivista yrityskuvaa, kun jokaiselle uudelle ja vanhalle työntekijälle annetaan tasalaatuinen perehdytys. Positiivisella yrityskuvalla on tärkeä merkitys tulevaisuudessa, kun osaavista ihmisistä on pulaa. Hyvin hoidettu perehdyttäminen tarkoittaa aina kiinnostusta uutta henkilöä ja hänen osaamistansa kohtaan. Työyhteisön toimivuuden ja tuloksen kannalta on oleellista, että perehdyttäminen hoidetaan suunnittelun ohjelman mukaisesti tai tapauskohtaisesti räätälöidyn suunnitelman mukaan. (Österberg, 2015, 115-125.)

4.1 Uuden työntekijän perehdytys

Perehdytyksen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin kuin ilman perusteellista perehdyttämistä. Virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen käytetty aika säästetään. Perehdytyksestä hyötyy myös koko työyhteisö siten, ettei uusiin tehtäviin tullut henkilö keskeytä moneen kertaan toisten työtä.

Perehdyttävän näkökulmasta perehdytys luo turvallisuuden tunnetta uusia tehtäviä opetellessaan. Turvallisuusriski pienenee, kun perehdyttävälle on käyty turvallisuusasiat läpi huolella. Usein uudelta työntekijältä puuttuu turvallisen työskentelyn perustiedot ja -taidot. Hän ei välttämättä osaa tunnistaa työtehtävissä piileviä työturvallisuusasioita.

Laadukkaan perehdytyksen varmistaminen on yksi organisaatiomme kulmakivistä. Perehdyttäminen tulee aina aloittaa henkilön vastaanottamisella ja keskustelulla, jossa tavoitteena on keskinäinen tutustuminen ja perehdyttämishjelman esittely. Perehdytykselle on hyvä asettaa aikaraamit ja vaiheet, jossa tulokkaalta odotetaan itsenäisiä tuloksia. Perehdytettävälle esitellään hänen toimenkuvansa ja rooli yrityksen tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa.

On olemassa sanonta, että paras tapa oppia on opettamalla itse muita. Perehdyttämisestä hyötyis perehdytettävän lisäksi myös perehdyttäjä itse. Perehdyttäjänä voi toimia esimiehen nimeämä perehdyttäjä. Hän on tällöin esimiehelle tärkeä toimintakumppani osaamisen kehittämisen alueella. Jokaiselle uudelle työntekijälle tulisi nimetä vastuuperehdyttäjä tai tukihenkilö, jonka puoleen hän voi kääntyä. Perehdytykselle tulee varata tarpeeksi aikaa, vaikka sitä ei olisikaan budjetoitu juuri siihen ajankohtaan. Jotkut työntekijät ovat luontaisia perehdyttäjiä ja hakeutuvat niihin tehtäviin. Esimiehen kannattaa jakaa perehdyttämisvastuuta muille, koska se taas näitä työntekijöitä sitoutumaan yritykseen entistä enemmän. Tällä tavoin he voivat kokea olevansa tärkeä osa työyhteisöä ja samalla huomaamatta lisätään työmotivaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 57.)

Toimeksiantajaorganisaatiolla on valmis perehdytyksen toimintamalli apulomakkeineen, jota jokaisen perehdyttäjän tulisi käyttää perehdytyksen tukena. Valmiin mallin avulla kaikki oleellinen tulee käydä läpi eikä mitään pääse unohtumaan. Toimeksiantajan perehdytysmallissa on eritelty asiat, jotka esimiehen tulee perehdyttää ja asiat, jotka vastuuperehdyttäjä voi perehdyttää, mikäli tämä on muu kuin esimies. Perehdytyksen onnistuminen ja riittävä tietotaso varmistetaan keskustelemalla aktiivisesti uuden työntekijän kanssa sekä arvioimalla tilannetta jonkin ajan päästä yhdessä. Uuden henkilön perehdytyksen etenemisestä tulee myös keskustella vastuuperehdyttäjän kanssa ja pyytää häntä jatkuvasti arvioimaan sitä, miten perehdytys on edennyt. Perehtyminen ja uuden oppiminen on hyvin yksilöllistä. Toiset tarvitsevat uusien asioiden omaksumiseen enemmän aikaa kuin toiset. Tämä seikka täytyy myös osata huomioida. Perehdytykseen tulee käyttää vähintään sen verran aikaa, mitä toimeksiantajan perehdytysohjeessa linjataan. Tärkeää kuitenkin muistaa, että perehdyttäminen vie aina aikaa.

Kuvio 2 Perehdyttämisen ohje Marketkauppa 2020 / Osuuskauppa Arina on perehdytyksen etenemisen linjauksesta. Kuviossa 2 näkee, että perehdyttämiselle on hyvä varata aikaa useita kuukausia. Oppiminen jatkuu myös tulevaisuudessa. Tummansinisessä osassa on kerrottu, millaisella perehdytysotteella perehdytys otteella perehdytettävää tulisi ohjata. Seuraavassa osassa löytyy ne

asiat, mitä asioita käydään läpi eri perehdytysvaiheessa. Alimmaisessa osiossa on määritelty keskusteltavat asiat perehdyttävän kanssa. Kuvan mukaisesti keskusteluja tulisi olla vähintään neljä kertaa. Sen lisäksi keskustelua tulee olla normaalin arjen yhteydessä.

Ennen työsuhdetta	1 viikko	1kk	2-4kk	12kk
PEREHDYTYSOTE	neuvo, ole lähellä	ohjaa	sparraa	valtuuta itsenäiseen työhön
TERVETULOA ARINALAISEKSI	ALKUPEREHDYTYS, ENSIMMÄISEN VIIKON AIKANA	ENSIMMÄISEN KUUKAUDEEN AIKANA	ENSIMMÄISESTÄ KUUKAUDESTA VUOTEEN	
<ul style="list-style-type: none"> • Työsopimus • #arinalainen -opas • Mobiiliyövälineet tutuksi • eJollaksen passit ja koulutukset • Osuukaupan omistajaksi • Tieto työryhmälle workplaceen • Ensimmäisessä työpaikassa oleville eJollas duunipassi 	<ul style="list-style-type: none"> • Oman myymälän ihmisten ja tilojen esittely • #arinalainen opas yhdessä • Arinan arvojen mukainen työskentely • Asiakaspalvelutaidot • Kuormanpurku • Saatavuusmittaus, saldonhallinta, hävikin merkitseminen • Turvallisuus • Kaupan avaus ja sulkua 	<ul style="list-style-type: none"> • Arinalaisuus • Vuorokortin osaamisen hallitseminen • Tärkeimmät järjestelmät ja toimintatavat • Asiakaspalvelutaitojen kertaus 	<ul style="list-style-type: none"> • Market-kaupan perehdyttämislaitoksen sisällön systemaattinen läpikäynti • Aikataulutetaan ja jaetaan perehdyttämisvastuuta toimipaikan perehdyttäjille • eJollas, Myyjän ajokortti 	
PEREHDYTTÄMISEN ONNISTUMINEN	KESKUSTELU 1, ensimmäisen viikon aikana	KESKUSTELU 2, ensimmäisen kuukauden aikana	KESKUSTELU 3, ennen koeajan loppua ja viimeistään 4kk kohdalla	
<p>Esimies tapaa uuden arinalaisen ennen työsuhteen alkua, jakaa perehdytysmateriaalit, varmistaa mm. pecu-osaamisen ja ohjeistaa tervetuloa-osion suorittamisen</p> <p>Säännöllisten perehdyttämisen seuranta- keskusteluiden aikataulutus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Millaiseksi työntekijä kokenut ensimmäisen työviikon • Mitä ensimmäisen viikon aikana perehdytyslistalla olevista asioista työntekijä hallitsee jo hyvin • Missä työntekijä onnistunut • Missä tarvitaan vielä lisää opastusta • Mitä seuraavaksi opetellaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Myyjän tehtäväkuva • Millainen motivaatio tehdä työtä • Omistajan hyödyt ja Arinan yritysmuoto • Arinalaisen hyveet • Missä työntekijä onnistunut • Missä tarvitaan vielä lisää opastusta • Mitä seuraavaksi opetellaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Missä työntekijä onnistunut • Missä tarvitaan vielä lisää opastusta • Toimipaikan arinapuu ja tärkeimmät tavoitteet mm. myynnin varmistaminen ja hävikin hallinta myyjän työssä • Perehdytyslistauksen mukaisen osaamisen varmistaminen ja loppujen opettavien asioiden aikatauluttaminen • Mitä seuraavaksi opetellaan 	

Kuvio 2 Perehdyttämisen ohje Marketkauppa 2020 / Osuuskauppa Arina

Koska työsuhteet voivat olla erimittaisia, niin on hyvä, että työsuhteen pituuden mukaisesti on suunniteltu perehdytysmalli. Lyhyessä työsuhteessa ei ole järkevää käyttää aikaa sellaisten asioiden perehdyttämiseen, mitä perehdyttävä ei tule tarvitsemaan tulevassa työssään. Jos uuden arinalaisen työsuhte kestää alle 4 kuukautta, perehdytetään hänet perehdytysmallin mukaisesti 1. kuukauteen saakka (sis. ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttävät asiat sekä keskustelu 2). (Perehdyttämisen ohje Marketkauppa 2020/Osuuskauppa Arina)

4.2 Osaamisen varmistaminen

Koska hyvässä työpaikassa halutaan pitää kiinni osaajista, niin on hyvä varmistaa koko työryhmä osaaminen säännöllisesti. Muuttuvassa maailmassa tulee koko ajan uusia järjestelmiä ja toimintamalleja, joita työntekijöiden pitää opetella hallitsemaan. Miten voimme varmistaa sen, että jokainen työryhmän jäsen on oppinut ja ottanut käyttöön esimerkiksi uuden järjestelmän? Yksi keino on, että

toimipaikassa säännöllisesti kartoitetaan, löytyykö työryhmästä riittävästi osaamista tarvittavien työtehtävien tekemiseen. Vuosittain järjestettävä työryhmän yhteinen ryhmäkehityskeskustelu on tähän oiva tilaisuus. Koska työntekijöiden vaihtuvuus on niin suurta pienmyymälöissä, voi meiltä huomaamatta poistua suurikin määrä osaamista lyhyessä ajassa. Työryhmän kesken on hyvä juttella siitä, että oman osaamisen ylläpitäminen on myös omalla vastuulla. Kerran perehdytyksessä opitut asiat eivät pysy muistissa, mikäli niitä ei työssään toteuta tarpeeksi tiheään. On hyvä myös aktiivisesti kysellä työtovereilta, onko päivän tekemisistä joku työ sellainen mihin työkaveri kaipaisi osaamisen varmistusta. Näin annetaan vähemmän osaavalle mahdollisuus vahvistaa omaa osaamistaan.

Esimiehen kannattaa myös huolehtia yhdessä keskitetyn työvuorosuunnittelun kanssa siitä, että vakiovuoropohjassa kierrätetään työntekijöitä myös eri vuoroissa. Näin työntekijät oppivat mahdollisimman laajasti tekemään erilaisia työtehtäviä: aamuvuoro, välivuoro ja iltavuoro.

4.3 Osaamisen kehittäminen

Organisaation tarvitsema osaaminen hankitaan rekrytoimalla tai kehittämällä palveluksessa olevien henkilöiden osaamista. Itsensä kehittäminen ja oppiminen ovat ensisijaisesti jokaisen omalla vastuulla. Organisaatio voi vain luoda oppimisedellytyksiä, tukea oppimista ja tarjota mahdollisuuksia. Henkilöstön kehittämisen ja osaamisen varmistamiseen on useita keinoja, eivätkä ne useimmiten riipu henkilön peruskoulutustasosta tai työkokemuksesta. (Kauhanen, 2012,152.)

Alkuperehdytyksen ja osaamisen varmistamisen lisäksi meidän täytyy myös pyrkiä kehittämään työryhmän osaamista. Kehittäminen tapahtuu yleensä niin, että työntekijälle, jonka osaaminen on jo vahvaa myymälän perustyössä, annetaan jokin uusi asia opittavaksi. Tällaisia asioita voivat esimerkiksi olla hyllykarttojen toteutus, yksittäisen tuoteryhmän profilointimuutoksen tekeminen, työvuorolistojen päivittäminen ja tulostus, raportointien hyödyntäminen myymälätööhön jne. Tehokasta syväperehdytystä voidaan harjoittaa myös niin, että nimetään lisäperehdytystä tarvitsevalle oma perehdytystukihenkilö, jonka vastuulla syväperehdytyksen toteutuminen on.

Oman kokemuksemme mukaan jatkuva osaamisen kehittäminen on erittäin tärkeää erityisesti pitkään samassa yksikössä työskennelleen työntekijän kanssa. Uuden oppiminen innostaa ja motivoi aina uudelleen. Se saa oman työn tuntumaan merkitykselliseltä ja oman roolin tarpeelliselta. Nämä

tuntemukset puolestaan sitouttavat työntekijän juuri kyseiseen työnantajaan. Työskentelystä tulee ikään kuin vastavuoroista. Henkilöstön sitouttaminen organisaatioon on esimiesten arkipäivän aktiivista tekemistä. Jokaisen lähiesimiesroolissa työskentelevän henkilön on hyvä tiedostaa, mitkä ovat sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.

5 LÄHIESIMIEHENÄ TOIMIMINEN

Esimiehillä on useita rooleja organisaatiossa. Esimies on työnantajan edustaja, jonka ensisijaisena tehtävänä on johtaa työyhteisöä asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Esimiehen itsensä kannalta on tärkeää muistaa, että työpaikka on työn tekemistä varten ja työpaikan ihmissuhteet rakentuvat ensisijaisesti työn ympärille. Ne eivät ole työn näkökulmasta ystävyyssuhteita. Kun tilanne edellyttää esimiehen asiaan puuttumista, se on esimiehen tehtävä. ”Kiva kaveri” ei ole ongelmallisissa tilanteissa synonyymi hyvälle esimiestyölle.

Olemme oppineet työssämme, että esimiehellä on virallinen rooli. Esimies on juridisessa mielessä työnantajan edustaja, joka on vastuussa siitä, että työntekijöiden oikeudet toteutuvat ja että hän toisaalta noudattaa velvollisuuksiaan ja käyttää työnjohto-oikeutta työnantajan edustajana. Koska työnantaja on vastuussa siitä, että lakeja ja työehtosopimuksia noudatetaan, esimiehen tulisi tunnistaa ne tilanteet, joissa hänen toimintansa (tai toimimattomuutensa) saattaa vaarantaa työsuhteissa sovittujen asioiden toteutumisen. Organisaatioissa esimies on lisäksi vastuussa työntekijöitä koskevien perusprosessien läpiviennistä alaisilleen (mm. tavoitteiden asettelu, suorituksen arviointi, palkitseminen, resurssointi yms).

Oman tiimin ja sille osoitettujen tehtävien organisointi ja suunnittelu ovat esimiehen keskeisiä tehtäviä. On kyse sitten oman työn delegoinnista alaisille, tiimin pelisäännöistä, perustehtävän selkeyttämisestä, tehtävien uudelleenjärjestelystä, tai kokonaan uusista tiimille osoitetuista tehtävistä, on esimiehen tehtävänä saada työt järjestettyä niin, että ne tulevat tehdyksi. Kannattaa myös huolehtia siitä, että alaiset voivat käyttää ja kehittää tehtävissä omaa osaamistaan mahdollisimman hyvin.

Esimiesten työ on johtamista. Johtamisesta on tullut monenlaista ja lähiesimiesten tulisi hallita erilaisia johtamistilanteita: osaamisen johtaminen, ikäjohtaminen, muutosjohtaminen, terveyden johtaminen. Listaa voisi jatkaa loputtomiin. Tämän työn kannalta merkitykselliseksi johtamismallit ovat osaamisen johtaminen, ikäjohtaminen, muutosjohtaminen ja terveyden johtaminen. Näillä on suuri merkitys omassa työssämme.

5.1 Ikäjohtaminen

Ihminen alkaa jo murrosiässä kysymään, mikä on oma paikkani tässä elämässä. Tätä kysymystä pyöritetään mielessä läpi elämän eri tavalla ja painotuksin eri elämänvaiheissa. Kaksikymmentä vuotiaat ja sitä vanhemmat ihmiset tekevät valintoja ammatin, rakkauselämän, tovereiden ja elämäntapansa suhteen. Nuoret miettivät tulevaa roolia yhteiskunnassa. Ristiriitaisia tunteita voi syntyä, kun henkilö haluaa toisaalta tuntea olevansa jotain, toisaalta hänen saattaa olla vaikeata sitoutua yhteen asiaan täysipainoisesti. Nuoret ovat innokkaita ja rohkeita kokeilemaan ja tekemään uusia asioita. Heillä on kova halu kehittyä. Usein nuoret ovat malttamattomia odottamaan niin sanotusti vuoroaan urakehityksessä. Heille pitäisi antaa kaikki minulle nyt ja heti -tyylillä. Esimiehen kannattaa kuitenkin hyödyntää nuorten aikuisten halua oppia uutta sekä muutosavoimuutta. (Jabe, 2017, 35-57.)

Kolmenkymmenen vuoden molemmin puolin elämä alkaa pikkuhiljaa vakiintua: on hankittu perhettä, valmistuttu koulusta, saatu vakityöpaikka. Tässä vaiheessa elämää on tärkeää tehdä valintoja, jos joku asia elämässä ei tyydytä tai haluaa tehdä jotain muuta. Tässä iässä usein mietitään, onko tämä juuri sitä, mitä haluan tehdä loppu elämäni. Tämä vaihe elämästä on useille uran luomisen aikaa. (Jabe, 2017, 35-57.)

Neljänkymmenen ikävuoden tienoilla ihmiselle on usein tärkeää, että tuntee olevansa itselle omisessa työssä. Muuten tulee kriisi. Tässä iässä usein miettii, mitä on saanut elämässään jo aikaiseksi ja mitä ehkä vielä haluaisi saada aikaiseksi. Toisaalta saattaa miettiä, että ei sittenkään ole saavuttanut sitä, mitä odotti. Tämä vaihe on useimmille toinen suuri kriisivaihe elämässä murrosiän jälkeen. Raskaaksi tämän vaiheen tekee, kun kamppailee omien odotusten, ehkä omien murrosikäisten lasten kanssa, usein myös työyhteisön jäsenten kanssa. Tässä vaiheessa tehdään muutoksia, mutta samalla koetaan luopumisen tuskaa. Neljäkymmenen iän rajapyykin ylittäneet ovat jo kartuttaneet hyvän työkokemuksen, ja usein on vielä halua kehittyä. (Jabe, 2017, 35-57.)

Viidenkymmenen ikävuoden jälkeen tapahtuu suuria muutoksia: saatetaan vaihtaa työtä, monet kokevat avioeron, vaihtavat asuntoa, lapset saattavat lähteä kotoa, tulee fyysisiä haasteita kroppaan, vanhemmat sairastuvat ja kuolevat. Ei ihme, että puhutaan ”viidenkymppin villityksestä ja kriisistä”. Tässä iässä ollaan usein uran huipulla niin sanotusti. Monelle työ on elämän pääsisältö, mutta osa on siihen jo leipiintynyt. Silloin esimiehen kuuntelu- ja motivaatiotaidot ovat tarpeen. 'on

hyvä pitää huolta keski-ikäisten alaistensa jatkuvasta kehittämisestä koulutuksen, työnohjauksen, mentoroinnin ja kehityskeskustelujen avulla. (Jabe, 2017, 35-57.)

Kuudenkymmenen ikävuoden jälkeen ihminen voi elää useiden vuosien ajan huomattavaa kehityksen ja kasvun kautta. Seniorivaihe on käännekohta, jossa opetellaan suhtautumaan elämän kielteisiin ilmiöihin ymmärryksellä. Työelämässä jätetään käyttämättä ikääntyvien osaamista ja vahvuuksia. Erityistä syytä on kiinnittää huomiota koulutuksen ohella johtamistapoihin, työn organisointiin ja henkilöstön osallistumismahdollisuuksiin. Tutkimusten mukaan vanhemmat kokevat, että nuoria suositaan työpaikoilla. Nuorten mielestä taas monet keski-ikäiset ovat esteenä heidän omalle uralleen. Tämä on mielenkiintoinen vastakkainasettelu, mistä pitäisi päästä eroon työpaikoilla. Voidaankin puhua ikärasismista. (Jabe, 2017, 35-57.)

Kuvio 3 taulukko osoittaa hyvin sen, mikä eri ikäryhmissä olevista työntekijöistä on missäkin ikävaiheessa on tärkeää. Taulukossa on kuvattu urakäyttäytymisen muutosta ja eroja eri ikävaiheissa. Eri-ikäisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen tuottaa hyvinvointia työntekijöille ja parantaa työyhteisön toimivuutta. Iäkkäämmät työntekijät ovat hyvin sitoutuneita työhönsä ja uskollisia työnantajaansa kohtaan. Heidän vahvuuksiinsa kuuluu kyky yhdistellä eri tietoja ja kyky sekä toimia yllättävissä tilanteissa että hahmottaa ongelmia kokonaisvaltaisesti. Nuorien työntekijöiden vahvuuksia ovat puolestaan innostus, hyvät teknologiataidot, kiinnostus kansainvälisyyteen ja fyysinen suoriutumiskyky raskaistakin töistä. Jos työyhteisössä osataan yhdistää nuorempien rohkeuden ja ennakkoluulottomuus ikääntyneiden viisauteen ja kokemukseen, niin voidaan saada aikaiseksi työyhteisö, joka pystyy vastaamaan tämän päivän haasteisiin kilpailukykyisesti. (Österberg, 2015, 186-188.)

Ikäryhmä						
24-29	30	31	32-36	37-40	41-54	55-65
Oman paikan etsintä 57,4 %	Uran edistäminen ja/tai uramuutos- halu 57,8 %	Uran edistäminen ja/tai uramu- toshalu 52 %	Uran edistäminen 63,9 % - (uratyty- väisyys 25,6 %) - (uratytyvät- tömyys 38,3 %)	Uran edistäminen ja identiteetin uudelleen- suuntaaminen 31,5 %	Uran edistäminen (urastressi) 23,7 %	Uramuutoshalu ja itsensä toteuttaminen 36,0 %
Ammatillisen identiteetin etsintä 11,7 %			Uramuutoshalu ja urastressi 5,0 %	Urastressi 2,4 %	Identiteetin uudelleen- suuntaaminen ja urasitoutuminen 7,6 %	Urasta kiinnittäminen 15,0 %
Ammattikuvan vahvistaminen 30,9 %	Aseman vakiinnuttaminen 15,8 %	Aseman vakiinnuttaminen 11,0 %	Aseman vakiinnuttaminen 31,1 %	Aseman säilyttäminen 34,1 %	Aseman säilyttäminen 55,5 %	Aseman säilyttäminen 44,0 %
	Uraväsytys 26,4 %	Uraväsytys 37,0 %		Uraväsytys 12,0 %	Uraväsytys 13,2 %	Uraväsytys 5,0 %
				Sitoutuminen perheeseen ja kasvuhakuinen muutoshalu 20,0 %		

Kuvio 3 Suomalaisten yritysten avainhenkilöiden urakäyttäytyminen eri ikävaiheissa. (Ilmarinen, Lähteenmäki, HUUHTANEN 2003).

Marjatta Jaben mukaan: johtaja on parhaimmillaan kokenut, kypsä ihminen. Johtamisessa tarvitaan tiedon taidoksi muuttamista. Se tapahtuu vain elämänkokemusta hankkimalla. Tähän ajatukseen voimme yhtyä. Omilla esimiesurillamme olemme törmänneet haasteisiin hyvin laaja-alaisesti. Kaikki nämä haasteet ovat kehittäneet meitä esimiehinä.

5.2 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on johtamisen tyyli ja tapa johtaa ihmisiä. Tyyli eroaa huomattavasti vanhasta ja perinteisestä määräyksiin ja käskemiseen perustuvasta johtamisen tyylistä. Käskemisessä ja määräämisessä on aivan olennaista, että käskyn saaja toimii saamansa käskyn mukaisesti ja hänen tekemistään voi seurata, koska tekeminen on fyysistä. Valmentavassa johtamisessa toiminnan ytimessä on johdettava henkilö itse. Hän löytää itse sen, mitä hänen on tehtävä, miten hänen on toimittava. Hän johtaa itseään ja koska tekeminen tapahtuu pääasiassa pään sisäisesti, sitä ei voi seurata. (Viitala 2005, 21.)

Yhä useampi työ on sellainen, joka perustuu työntekijän omaan ajatteluun. Heidän kaltaisiaan kutsutaan usein asiantuntijoiksi, henkisen työn tekijöiksi ja tietotyön tekijöiksi. Heille on tyypillistä tehdä

työtä tietokoneella. He tekevät raportteja, suunnitelmia, markkinointiviestejä, tarjouksia, sähköposteja ja syöttävät tietoja järjestelmiin ja käyttävät järjestelmissä olevia tietoja. He laittavat tehtäviään tärkeysjärjestykseen ja hallitsevat omaa työaikaansa. (Viitala 2005, 21.) Olemme saaneet todistaa vuosikymmenen aikana, miten johtamisen muutokseen vaikuttavat myös nuorten odotuksiin johtamiselta. Nuorten odotukset ja vaatimukset työelämästä ovat muokkautuneet jo koulussa, joka on muuttunut tiedon pönttäämisestä tiedon hakemisen ja käsittelyn suuntaan.

Työelämän muutoksen vastakohta – vapaa aika – kuvaa myös tapahtuvaa muutosta. Kun ennen raskaasta ruumiillisesta työstä vapautui vapaalle, oli työntekijä selvästi vapautunut työstään, mutta tietotyöläiset eivät vapaudu, vaikka työaika päättyisi. Monet tietotyöntekijät miettivät työasioita työajan ulkopuolellakin. Toisaalta suorittavaa työtä tekevät, kuten myyjät, voivat jättää työnsä, kun he sulkevat työpaikan oven työpäivän jälkeen. Työn luonteen muutos ja ihmisten odotusten muutokset lisäävät tarvetta muuttaa johtamisen tapaa ja tyyliä valmentavaan johtamiseen. (Ristikangas ja Ristikangas 2011, 18.)

Valmentavan johtamisen keskiössä on ihmisten kehittäminen, kasvattaminen ja potentiaalinsa saavuttaminen. Tällöin esimiehen roolina ei ole vain johtaa asioita ja ihmisiä, vaan rohkaista työntekijöitä ottamaan vastuuta, tukea ratkaisujen löytämisessä ja tarjota erilaisia näkökulmia työntekijän hyödynnettäväksi. Valmentava johtaminen perustuu johtajan kyvyille ymmärtää ja hyödyntää työyhteisön erilaisuutta, minkä avulla työyhteisöstä saadaan paras esiin. (Ristikangas ja Ristikangas 2011, 18.)

Käytännössä valmentava johtaminen näkyy jatkuvana ja systemaattisena läsnäolona ihmisten arjessa. Lähtötilanteessa esimiehen tulee tunnistaa suunta ja ne asiat, missä haluaa ihmisten kasvavan. Innostavien, yksilöllisten ja ymmärrettävien tavoitteiden asettamisen jälkeen yksilön toimintaa voidaan ohjata muun muassa esittämällä yksilön kehittämisen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta oikeita kysymyksiä sekä säännöllisten palaute- ja ohjauskeskustelujen kautta. Tällöin tavoite on saada yksilö oivaltamaan oman toimintansa vaikutukset suhteessa tavoitteisiin. Päämääränä on kasvattaa, luoda omistautumista ja saavuttaa halutut tavoitteet. (Ristikangas ja Ristikangas 2011, 18.)

Nykymaailmassa muutos on nopeaa ja yrityksiä tulee pystyä uudistumaan ja reagoimaan ympäristön muutoksiin ripeästi. Valmentavan johtamisen ydin on vapauttaa energiaa yrityksen uudistumiskykyyn kasvattamiseen: kun ihmisille annetaan tilaa kehittyä ja ottaa vastuuta toiminnastaan,

saadaan aikaan innovaatioita, nähdään paremmin toiminnan pullonkaulat ja kehitetään liiketoimintaa laaja-alaisesti, mikä parantaa organisaation mahdollisuuksia menestyä. Samalla ihmisten sisäisen motivaation tunnistaminen lisää henkilöstön sitoutumista ja tuottavuutta. (Viitala 2005, 21.)

Valmentavalla johtamisella ihmiset saadaan tuottamaan oivalluksia ja toimimaan strategisesti omaaloitteisemmin. Kun annetaan päätösvaltaa etenkin siinä, miten työtä tehdään – ja hyväksytään se, että hyviin suorituksiin voidaan päätyä monella tapaa – sekä samanaikaisesti ohjataan toimintaa strategian mukaiseen suuntaan, alkavat ihmiset nähdä ongelmien sijaan mahdollisia ratkaisuja. (Viitala 2005, 21.) Esimiehelle valmentava johtaminen on oleellinen väline asioiden johtamisen sijaan keskittyä ihmisiin. Luottamus sekä selkeät, ymmärrettävät ja yksilölliset tavoitteet mahdollistavat tehtävien delegoinnin, ja kun esimiehen aika ei mene vain ongelmanratkaisuun, on helpompi keskittyä tulevaisuuteen. Kyky valmentavaan johtamiseen on eduksi myös muutosjohtamista vaativissa tilanteissa: kun ihmisten ymmärrys päätöksenteosta ja sen merkityksestä omalle toiminnalleen kasvaa, on muutoksen läpivienti helpompaa.

Valmentava johtaminen tarkoittaa vaikuttamista ensin ajatusmaailmaan, minkä seurauksena vaikutus näkyy käyttäytymisessä. Esimerkiksi myyjän on ensin ajateltava, miten hän haluaa toimia ja toimii vasta sitten. Teko seuraa ajatusta. Valmentavassa johtamisessa vaikuttaminen tapahtuu kysymällä valmennettavan ajatuksia, aikomuksia, pyrkimyksiä ja haluja. Valmentavat kysymykset suuntautuvat usein tulevaisuuteen. Kysymyksillä etsitään ratkaisua pikemminkin kuin syytä tapahtuneeseen.

Palaute on yksi keskeisempiä asioita valmentavassa johtamisessa osaamisen kehittämisen kannalta. Palaute on vahva esine esimiestyössä, jonka avulla voidaan arvioida ja kehittää alaisen osaamista. Esimiehellä on yleensä vain rajalliset resurssit eikä hän aina näe työntekijän suoritusta. Silloin asiakkaiden palautteet ja tarpeet nousevat tärkeäksi asiaksi osaamisen ja toiminnan kehittämisen kannalta. Myös tiimin muilta jäseniltä kuultu palaute on yleensä tärkeää. (Jalava 2001, 101.) Negatiivisen palautteen antaminen alaisille ei ole helppoa esimiehelle. Alaisten kuuluu tuoda yritykseen lisäarvoa omalla työpanoksellaan, ja jos näin ei tapahdu, on esimiehen puututtava asiaan. Ennen palautteen antamista on selvítettävä, johtuuko virhe työmenetelmästä tai esimerkiksi työtehtävän väärästä asettamisesta, onko työtehtävä perehdytetty kunnolla. (Viitala 2005, 346.) Esimiehen antaman palautteen on oltava hyvin harkittua. Palautteessa täytyy keskittyä ohjaukseen ja käsitellä virheitä oppimisen näkökulmasta. Nöyryyttäminen ja syyllistäminen harvoin johtaa hyvään lopputulokseen. Esimiehen on annettava rakentava ja alaistaan kunnioitettava palaute.

Positiivinen palaute ja esimerkiksi oikeaan aikaan annettu tunnustus on valmentavan esimiehen paras motivointikeino. Positiivisella palautteella voidaan vaikuttaa työsuoritukseen ja motivaatioon. Työntekijään kehittymiseen voi myös vaikuttaa antamalla hänelle tunnustuksen myös pelkästään oivalluksistaan ja esimerkiksi yrittämisestä suorittaa jonkun tehtävän. Paras tapa antaa tunnustuksen on liittää sen työntekijän arvoihin ja asenteisiin. Jotta tunnustusta voi antaa työntekijän arvoihin perustuen, niin esimiehen tulee tuntea työntekijänsä. Tunnustuksen on oltava rehellinen, sillä alaiset aistivat ja huomaavat epärehellisen tunnustuksen helposti. (Carlsson & Forssell 2008, 151–154.) Tämä vaikuttaa negatiivisella tavalla esimiehen ja alaisen luottamukseen.

Valmentavassa johtamisessa positiivinen ilmapiiri on tärkeä, koska sen avulla saavutetaan sitoutumista ja motivaatiota onnistumisiin. Esimiehen läsnäolo on tärkeää hyvälle työilmapiirille. Oppimiseen vaikuttaa suuresti työyhteisön ilmapiiri. Esimies voi vaikuttaa omalla toiminnallaan ilmapiiriin ja sen kehitykseen. Vuorovaikutuksen tulee olla avointa keskustelua tiimin kanssa. Tietoa täytyy jakaa aktiivisesti käyttäen erilaisia tiedonjakokanavia. Johtamisessa aina tulee muistaa tasapuolisuus. Esimiehenä näyttää omilla tekemisillään ja sanomisillaan, että kohtelee kaikkia tasapuolisesti eikä salli tiimin jäsentenkään toimia vastoin tasavertaisuus periaatteiden. (Silvennoinen 2004, 30–35.)

6 TAUSTAA TOIMEKSIANTAJASTA

6.1 Osuuskaupan strategia ja arvot

Oulun ja Oulujoen alueelle päätettiin perustaa oma osuuskauppa 25.2.1917 pidetyssä kokouksessa. Jäsenmaksuksi säädettiin 10 markkaa, ja uuden osuuskunnan nimeksi valittiin Osuusliike Arina r.l. Osuuskauppa Arina perustettiin tuottamaan kohtuuhintaisia ja laadukkaita tuotteita ja palveluja jäsenilleen, tavallisille suomalaisille kuluttajille.

Osuuskauppa Arina on pohjoissuomalainen kuluttajaosuuskunta, jonka omistavat tasavertaisesti paikalliset yli 170 000 kotitaloutta. Omistajat ovat virallisesti osuuskaupan jäseniä ja heitä kutsutaan myös asiakasomistajiksi. Osuuskaupan tarkoitus ja samalla toiminta-ajatus on tuottaa kilpailukykyisiä palveluja ja etuja kannattavasti asiakasomistajillemme.

Osuuskaupassa omistetaan ja jaetaan hyödyt yhdessä. Käyttämällä palveluja saa hyötyjä: edullisemman ruokakorin, tuote- ja palveluetuja, Bonusta ja maksutapaetua, edullisempia pankkipalveluja ja muita hyötyjä keskimäärin lähes 600 eurolla taloutta kohden vuodessa.

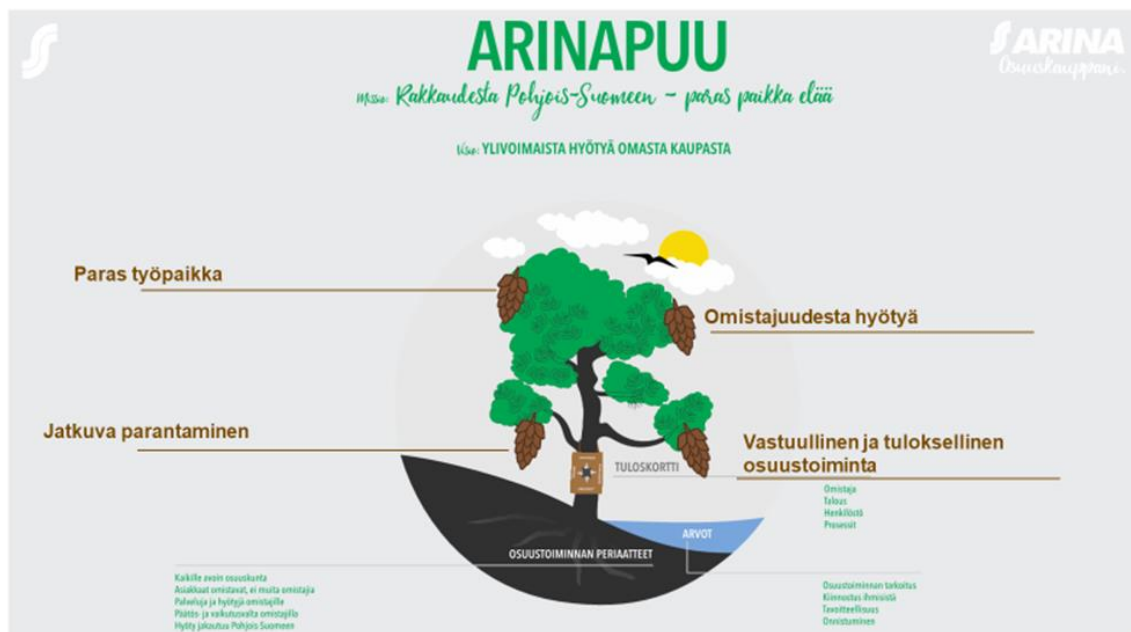
Arinan tehtävänä on huolehtia myös Pohjois-Suomen ja pohjoissuomalaisten hyvinvoinnin kehittämisestä. Kasvusta ja menestymisestä syntyvät hyödyt kohdistetaan aina suoraan tai välillisesti pohjoissuomalaisten omistajien hyväksi.



Kuvio 4 S-ryhmän strategia 2020

Osuuskauppa Arinassa strategian ydin pohjautuu S-ryhmän yleiseen strategiaan, mutta siihen on huomioitu pohjoissuomalaisuus mukaan. Kuvio 4 on S-ryhmän strategia. Pohjois-Suomen suurin yksityinen työnantaja Osuuskauppa Arina on tehnyt pitkäjänteistä strategiatyötä itse kehittämänsä Arinapuu –menetelmän avulla, jota käytetään koko yrityksen laajuisesti strategian jalkauttamiseen ja yrityskulttuurin levittämiseen. Arinapuu on palkittu mm. 925 Festivalissa syksyllä 2013. Osuuskauppa Arinassa on strategia ja tavoitteet ovat konkretisoitu käytännön tekemiseksi jokaiselle yksikölle, esimiehelle, johtoportaalle ja työntekijälle. Konkreettiset tekemiset on kirjattu arinapuuun. Kyseessä on palkintojakin kahminut Arinan itse kehittämä työkalu Arinapuu. Se on konkreettinen väline, jolla yrityksen strategiaa jalkautetaan ja yrityskulttuuria kehitetään. Sillä luodaan yhteistä näkemystä jokaiseen toimipaikkaan ja jokaiselle työntekijälle siitä, miten arjessa toimitaan asiakasomistajien hyödyksi. (Corporate Spirit 2016, viitattu 12.4.2020.)

Kuvio 5 ylipänä Arinapuussa on Arinan missio: Rakkaudesta Pohjois-Suomeen – paras paikka elää. Sen alta löytyy yrityksen visio eli tuottaa ylivoimaista hyötyä omasta kaupasta. Puun kävyillä ovat strategiset tekemiset yleisellä tasolla: paras työpaikka, omistajuudesta hyötyä, vastuullinen ja tuloksellinen osuustoiminta ja jatkuva parantaminen. Puun juuresta löytyvät arinalaisten arvot: kaikille avoin osuuskunta, asiakkaat omistavat, ei muita omistajia, tuottaa palveluja ja hyötyjä omistajille, päätös- ja vaikutusvalta on omistajilla, hyödyt jakautuvat Pohjois-Suomeen, kiinnostus ihmisistä, tavoitteellisuus ja onnistuminen. Ensi vuonna strategisissa tekemisissä voi olla pieniä muutoksia, mutta kaikki puun oksat pohjautuvat kuitenkin puun juuressa oleviin arvoihin, mitkä ovat aina samat. Juureen on kiteytetty se, mitä varten osuuskauppa on perustettu. Jokaisella tulosityksiköllä on samankaltainen arinapuu, mutta kävyt voivat olla hieman eri tavalla nimetty.



Kuvio 5 Osuuskauppa Arinan Arinapuu

Henkilöstö osallistuu strategiatyöhön ensin määrittelemällä oman toimipaikkansa konkreettiset strategiset tekemiset arinapuuhan. Jokainen työntekijä itse miettii esimerkiksi palaverissa, mitkä hänen tekemisensä päivittäisessä työssä auttavat viemään strategiaa eteenpäin. Esimerkiksi kustannustehokkuus voi kuulostaa epämääräiseltä työntekijän korvaan. Kun hänelle kerrotaan, että huolehtimalla osuvista määrästä ostettavia tuotteita myymälässä minimoidaan hävikkiä. Näin pystytään vaikuttamaan kustannuksiin. Työntekijällä on tällöin vaikutuskeinot asiaan. Arinapuuta hyödynnetään henkilöstön kanssa palavereissa ja kehityskeskusteluissa. Sitä päivitetään pitkin vuotta ja asetetaan uusia tavoitteita ja mietitään keinot, miten niihin olisi mahdollista päästä. (Corporate Spirit 2016, viitattu 12.4.2020.)

6.2 Budjetointi

Budjetointi on yrityksen sisäinen prosessi, jonka yritys laatii liiketoimintansa ehdoilla, eikä siihen liity lakisääteisiä velvoitteita kuten ulkoiseen laskentaan. Siksi budjetointiprosessi tulee alusta asti suunnitella siten, että se tukee yrityksen päätöksentekoa. Budjetointi ja ennen kaikkea jatkuva ennustaminen on tärkeämpää kuin koskaan. Budjetointi ja ennustaminen ovat termejä, jotka sekoittuvat puhekielessä helposti keskenään. Yleisesti budjetointi-termillä tarkoitetaan vuosibudjettia. Ennusteilla puolestaan useimmiten viitataan budjettikauden sisällä laadittuihin päivitettyihin ennusteversoihin.

Sen sijaan budjetointiprosessi on toteutettava entistä ketterämmin ja tehokkaammin. On hyvin tavallista, että joulun alla laadittu vuosibudjetti on vanha jo tammikuussa ja siksi ennustamisen on oltava jatkuvasti käynnissä oleva prosessi. Vuosibudjetin tarkoituksena on määrittää suuntaviivoja tulevalle vuodelle. Vaikka tulevaisuuden näkymät muuttuvat nopeasti, yritys tarvitsee myös pitkän aikavälin suunnitelman säilyttääkseen kykynsä tehdä johdonmukaisia päätöksiä.

Vuosibudjetoinnilla on edelleen tärkeä rooli organisaatioiden talousjohtamisessa ja siitä ei kannatta luopua noin vain. Monissa yrityksissä vuosibudjetti toimii organisaation virallisena toimintasuunnitelmana, jota täydennetään budjettikauden aikana epävirallisemmilla ennusteilla. Useimmiten tämä onkin varsin toimiva toimintamalli. Oli yrityksen budjetoinnin ja ennustamisen vuosikello mikä tahansa, on budjettien ja ennusteiden seurannan tehokkuus äärimmäisen tärkeää. Ilman jatkuvaa seuranta budjetoinnista saatavat hyödyt jäävät usein laihoiksi.

Toimeksiantajalla on käytössä budjettipohja, mitä kutsutaan Ernestiksi. Ernestissä huomioidaan kaikki mahdollinen tekeminen yksikössä vuoden aikana: myynnin kausivaihtelut, myymälän perustoiminnasta poikkeavat tekemiset esim. hyllykartat, miehitystarpeet eri vuoden aikoina jne.

6.3 Kustannustehokas liiketoiminta

Budjetointivaiheessa jokaiselle yksikölle määritetään oma laskennallinen työtuntitarve. Tästä ketjun laskennallisesta yksikkökohtaisesta työtuntimäärästä pyritään laskemaan yksikön kustannustehokkuus: Mikä saa olla kustannus euroissa per tehty työtunti kussakin yksikössä.

Myymälän laskennallinen työtuntitarve on laskettu saatavilla olevista myymäläkohtaisista luvuista. Myymälä, joilta ei ole ollut saatavilla kaikkia tarvittavia tunnuslukuja, voivat olla tiedoiltaan puutteellisia esimerkiksi uusperustantamyymälät. Laskennallinen tuntitarve on suuntaa antava ja tietoa voi näin ollen hyödyntää apuna myymäläkohtaista nykytilaa arvioitaessa. Luvut eivät sellaisenaan ole tavoitelukuja, vaan edellyttävät laskennassa käytettyjen yksittäisten tietojen/kääntöarvojen varmistamista sekä myymäläkohtaisten muuttujien huomiointia. Myymälät ovat erilaisia niin fyysisestikin kuin asiakaskunniltaan. Myymälän fyysisyydellä tarkoitetaan sitä esimerkiksi, että myymälä voi olla kahdessa kerroksessa, jolloin liikkumiseen eri tilojen välillä menee aikaa enemmän kuin yhdessä tasossa olevassa myymälässä.

Yksiköt saavat ketjulta viikkokohtaiset työmääräennusteet S-ryhmän oman raportointijärjestelmän kautta. Yksikkökohtaisia työmääräennusteita voi nähdä jo useita viikkoja eteenpäin. Ennusteet ovat sitä tarkempia, mitä lähempänä tarkasteltava viikko on. Ennusteet päivittyvät joka seitsemäs päivä. Työmääräennusteissa näkyvät kassapaineet ja kuormamäärät. Kassapaineraportissa on päivän kelloajoittain tarvittava kassojen määrä eli asiakaspaineiden mukaan tarvittava kassojen määrä. Kassapaine-ennuste on erityisen tärkeä suurissa yksiköissä kuten Prismoissa ja S-marketissa, joissa asiakasmäärät ovat isompia kuin pienemmissä yksiköissä kuten Salet. Kuormaennusteista voidaan nähdä eri tuoteryhmistä, miten paljon kuormaa on tulossa ja miten paljon aikaa kuormanpurkuun on arvioitu tarvittavan aikaa.

6.4 Keskitetty työvuorosuunnittelu

Toimeksiantaja yrityksessä on käytössä keskitetty työvuorosuunnittelu. HR:ssä on resurssitiimi, missä on useita työvuorojen suunnittelijoita. Suunnittelijoille on jaettu erikokoisia yksiköitä, joiden työvuoroja he suunnittelevat. Yksi työvuorosuunnittelija suunnittelee noin 300 arinalaisen työvuorot yksikköjen esimieheltä tulleiden vakiovuoropohjien ja ohjeistusten avulla. Keskitetyn työvuorosuunnittelun kautta henkilökunnalla on entistä helpompi saada lisätunteja myös naapuriyksiköistä ja samalla kasvattaa omaa osaamista jo työvuorojen suunnitteluvaiheessa. Keskitetty työvuorosuunnittelun avulla mahdollistetaan tasapuoliset ja oikeudenmukaiset työvuorot yhteiskäyttöä hyödyntäen.

Työvuorosuunnittelun pohjana toimii aina budjetointi ja budjetointivaiheessa tehty vakiovuoropohja, joka perustuu myymälän tarpeeseen. Vuoropohja-malli perustuu budjettiin, oman kaupan asiakasvirtoihin, kuormamääriin ja tehokkaaseen kokonaistyöajan hallintaan. Kunkin yksikön esimies on suunnitellut oman yksikkönsä vakiovuoropohjan, jonka ympärille työvuorot suunnitellaan. Jos suunniteltavilla viikoilla ei ole mitään poikkeavaa, niin suunnittelija täyttää annetut vuorot niin kuin ne ovat vakiovuoropohjassa. Myymälän esimies ilmoittaa mahdollisista työvuorojen suunnittelun poikkeamista Ernestin viikkopoikkeamat-välilehdellä.

Työntekijöillä on lupa esittää toiveita työvuorosuunnittelijalle. Toiveiden määrää on rajoitettu tasoitumisjakson mukaisesti. Toiveet tulee esittää ”Mobiili elli” -sovelluksen, mistä työntekijä näkee tulevat ja menneet työvuoronsa, kautta vähintään kahdeksaa viikkoa ennen, kuin kyseisen ajanjak-

son työvuoroja aletaan suunnitella. Toiveilla ja rajoitteilla tähdätään siihen, että työhyvinvointi toteutuu tasapuolisesti toimipaikassa. Usein on niin, että joillain työntekijöillä on paljon toiveita ja toisilla ei ole yhtään toiveita. Jos toiveita annettaisiin tehdä rajattomasti, niin työvuorosuunnittelusta tulisi suuri palapeli, mitä ei saa ikinä koottua.

Yksikön esimies on aina vastuussa lopullisista julkaistavista työvuorolistoista. Esimies määrittelee Ernestiin koko budjetoitavan vuoden viikkokohtaiset tekemiset jo budjetointivaiheessa. Budjetoinnin jälkeen hänen pitää arjessaan huolehtia säännöllisesti, että viikkopoikkeamat on päivitetty hyvissä ajoin Ernestiin. Näin suunnittelija ei joudu tekemään samaa työtä kahteen kertaan.

Toimipaikan työvuorojen vaihdot jo julkaistuilta työvuorolistoilta tehdään aina esimiehen hyväksymisen kautta. Koska työvuorosuunnittelua säätelevät tarkasti työlait ja TES, vaihtotilanteissa esimiehen tulee aina varmistaa, toteutuuko muun muassa määritetyt vapaapäivät, sovitut tasapuoliset ja oikeudenmukaiset työvuorot ja kierrot sekä onko toimipaikassa aina paikan päällä riittävä osaaminen ja ohjaaminen.

6.5 Tilanhallinta

Oikeaoppiset tilanhallinnalliset ratkaisut auttavat henkilöstöressurssien riittävyyden varmistamisessa. Myymälän profiloinnin tulisi mahdollisimman hyvin vastata asiakaskunnan tarpeita, jotta tarvakierto pysyisi mahdollisimman virkeänä. Profiloinnin tulisi myös olla tilaan sopiva eli ei isompi eikä pienempi. Tämä tehostaa hyllytystyötä ja antaa visuaalisesti runsaan vaikutelman. Jos profiointi on tilaan sopiva, mutta hyllyt käyvät visuaalisesta näkökulmasta liian tyhjinä tai tavara ei vastaa mahdu kerralla hyllyyn, on tarpeen tarkastella myös myymälän päätoimituspäiviä. Päätoimituspäiviä lisäämällä voidaan saada kuormamäärät jakaantumaan tasaisemmin eri viikonpäiville.

Massa-alueiden ja hyllynpääty -esillepanojen kanssa kannattaa hyödyntää ketjun valmiita malleja. Näin aikaa ei tarvitse käyttää esillepanojen miettimiseen. Ketjun valmiiden mallien tuotteet on mietitty asiakkaiden ostoskäyttäytymisen, ajankohtaisuuden ja katetuoton näkökulmasta parhaiksi vaihtoehdoiksi. Näiden valmiiden esillepanojen tuotteisiin ei myöskään tarvitse tehdä vaihtuvien esillepanojen merkkauksia. Kokonaisuudessaan niistä on huomattavasti vähemmän huolta kuin yksikön itse räätälöimistä päädyistä. Lisäksi valmiiden mallien tuotteistukset vaihtuvat, kun ajankohtaisuus niin vaatii eli muutaman kerran vuodessa.

Yksikkökohtaisessa tilanhallinnassa auttaa myös olemassa olevien järjestelmien aktiivinen hyödyntäminen. Erityisesti automaattista tilausjärjestelmää kannattaa hyödyntää nopeasti kiertävien tuotteiden kohdalla. Näin erillisten tilausten tekemiseen ei tarvitse käyttää aikaa. Järjestelmä tekee sen puolestasi. Automaattisessa tilausjärjestelmässä on myös erilaisia ominaisuuksia, joiden avulla voidaan joko lisätä tai jarruttaa tietyn tuotteen tai tuotteiden myymälään saapumisen volyyymia. Myös ajantasaiset vakiotilauks-rungot nopeuttavat työskentelyä myymälässä. Rungot kannattaa päivittää vähintään kerran kuukaudessa.

6.6 Rekrytointiprosessi

Osuuskauppa Arinassa toimii keskitetty rekrytointi. Avoimet työpaikkailmoitukset julkaistaan aina keskitetysti hr:n toimesta. Haku voi olla pelkästään osuuskaupan sisäinen tai sitten laajempi eli julkinen. Hr vastaa hakuprosessin ensimmäisestä vaiheesta eli hakijoiden ryhmähaastatteluiden järjestämisestä ja sinne kutumisesta. Ryhmähaastattelulla hr pyrkii helpottamaan yksiköiden esimiehiä rekrytointiprosessin läpikäymisessä. Hr erottelee hakijoista potentiaaliset tekijät ryhmähaastatteluihin. Ryhmähaastattelutilanteessa hr tarkkailee yksilöiden toimintaa ryhmässä ja haastattelee heidät myös nopeasti yksin. Halutessaan esimies voi olla ryhmähaastattelutilanteessa tarkkailijan roolissa.

Ryhmähaastatteluiden jälkeen esimiehelle tarjotaan potentiaalisia tekijöitä yksilöhaastatteluihin suoraan yksikköön. Esimies haastattelee haluamansa verran hakijoita ja antaa haastatteluista palautetta hr:ään. Kun esimies on löytänyt tarvettaan vastaavan miehityksen tarjolla olevasta potentiaalista, hänen tulee ilmoittaa siitä hr:ään. Hr päättää hakuprosessin ilmoittamalla jäljelle jääneille hakijoille, että heitä ei ole valittu kyseiseen tehtävään.

6.7 Yksikkökohtaiset vuorokortit

Jokaisessa toimipaikassa tulisi olla omat yksikkökohtaiset vuorokortit. Vakiovuoropohja on jaettu eri vuoroihin ja jokaiselle vuorolle on tehty oma vuorokortti. Vuorokortit ohjaavat työvuorossa olevia

työntekijöitä suoriutumaan juuri hänen vuoroonsa sidotuista tekemisistä. Suunniteltu työ on tehokkainta ja siksi vuorokortit ovat tärkeimpiä myymälän arkea ohjaavia tekijöitä. Vuorokorteissa tehtävät ovat priorisoitu oikeaan järjestykseen myymälän toiminnan näkökulmasta. Vuorokortteihin on myös merkattu, kuinka paljon aikaa kunkin tehtävän suorittamiseen saa aikaa mennä. Näiden tavoiteaikojen avulla, jokainen vuorossa oleva tietää mitä häneltä odotetaan.

Poissaolon sattuessa on kenen tahansa helppo tulla paikkaamaan vuoroa, koska vuorokortit ohjaavat tekemistä ja toimivat samanaikaisesti perehdyttämisen apuna myymälän töihin. Vuorokortteihin on hyvä myös merkitä selkeästi tehtävät, jotka ovat ehdottoman tärkeitä ja mitkä tulee hoitaa ensimmäisten joukossa päivän aikana. Tällä tavoin varmistetaan se, että myymälöissä tulee tehtyä ainakin perustehtävät ja liiketoiminnan sujuvuus poikkeavissa tilanteissa.

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Toiminnallisen opinnäytetyömme tarkoituksena oli tuottaa opas esimiehille avuksi henkilöstöressurssien varmistamisen hallintaan omassa yksikössä. Opas on työssämme liitteenä, mutta liikesalaisuuksien turvaamiseksi se pysyy salaisena. Liitteellä 1 on oppaan sisällysluettelo.

Jo hyvin aikaisessa vaiheessa jaoin työn kahteen osaan: Viralliseen opinnäytetyö -osioon ja salaiseen opasosioon. Vuorottelimme osioiden työstämistä päivittäin ja tämä auttoi pitämään yllä hyvin tiivistä tekemisen aikataulua. Haastavinta oli huolehtia siitä, että opinnäytetyö osioon ei kirjoiteta mitään salassapidon alle kuuluvaa asiaa. Myös teoriaa työn tueksi oli hieman vaikeaa löytää. Tämä koronakevät aiheutti omat haasteensa kirjaston kirjojen lainaamisen suhteen. Myös meillä marketkaupan työelämässä koronaan liittyvät järjestelyt, ja niihin liittyvä lisääntyneen työn määrä, ovat aiheuttaneet oman lisähaasteen työn ulkopuoliselle ajankäytölle ja sitä kautta opinnäytetyön tekemiselle. Onneksi aihe oli työn kautta kuitenkin niin tuttu, että työstäminen onnistui helpommin kuin täysin uuden aiheen työstäminen olisi onnistunut.

Opinnäytetyön teoria osuutta rajattiin useaan otteeseen erilaisin teemoin, ennen kuin pääotsikot hahmottuivat pysyviksi. Henkilöstösuunnittelu ja perehdyttäminen olivat alaotsikoinen helppoja valintoja, mutta lähiesimiehenä toimiminen oli otsikkona hieman haastavampi. Mietimme pitkään mitä sen alle laitamme, jotta työ ei lähde liikaa rönsyilemään. Ikäjohtaminen valikoitui siitä syystä, että teorian tiedossa käydään läpi hyvin kattavasti ihmisen työelinkaaren vaiheet ja niihin liittyvät asiat. Mielestämme ikäjohtamisen teemat auttavat laajentamaan esimiehen näkökulmaa erilaisissa elämänvaiheissa olevien ihmisten työelämän ja johtamisen odotuksista. Valmentava johtaminen puolestaan on ottanut isoa roolia edellisen vuoden aikana toimeksiantaja organisaation esimiesten koulutuspäivien teemana. Korona tilanteen takia tämän kevään valmentavan johtamisen koulutukset ovat siirtyneet ensi syksyyn, ja aihe tulee siis olemaan hyvin vahvasti läsnä myös tulevana vuotena organisaatiomme esimiestyössä.

Olemme tyytyväisiä valmiiseen oppaaseen, jonka tuotimme toimeksiantaja organisaation esimiesten tarpeisiin. Vaikka organisaatiollamme on hyvin kattavasti ohjeita ja manuaaleja kaikkeen tekemiseen, koimme että tällainen tiivistetty ohjekirja esimiehelle vielä uupuu. Halusimme tehdä oppaasta tarpeeksi yksinkertaisen. Liitimme oppaaseen paljon kuvia hahmottamaan kirjoitettua tietoa. Mielestämme oppaasta on eniten hyötyä uudelle esimiehelle, mutta myös niille esimiehille, jotka

joutuvat äkillisiin haasteisiin henkilöstön riittävyyden kanssa omassa yksikössään. Voihan olla niinkin, että joillekin esimiehelle on vain sattunut siunaantumaan niin sanottuja helppoja yksiköitä resurssiriittävyyden näkökulmasta ja vasta vuosien esimiehenä olon jälkeen hän joutuu hankalaan tilanteeseen ensimmäistä kertaa. Silloin oppaan neuvoista on apua myös kokeneemmalle esimiehelle. Meidän oli helppo peilata oppaan rakennetta omiin kokemuksiimme oppaassa olevien asioiden oppimisesta esimiesurallamme ja sitä kautta saada aikaiseksi valmis tuotos.

Oppaamme käy pääkohdittain läpi ne asiat, jotka ovat suurimmassa roolissa resurssiriittävyyden näkökulmasta. Opinnäytetyön taustateoria osiossa on pintaraapaistu näitä näkökulmia organisaatiotasolla. Pyrimme pitämään suuret linjat, jotta oppaan selkeys säilyisi. Mielestämme opas voidaan ottaa käyttöön heti. Opasta voisi hiljalleen kehittää myös paljon tarkemmaksi. Osa oppaasta voisi olla myös digiversiona. Digiversioon olisi helpompi päivittää tietoja, kun ohjeet muuttuvat ja siihen voisi sijoittaa digitaaliset oikopolut, joita pitkin pääsee polusta toiseen.

Toimeksiantajamme oli tyytyväinen opinnäytetyön tuotoksena syntyneeseen oppaaseen. Heidän mukaansa opas esimiehille henkilöstösuunnitteluun kuvasi selkeästi Arinan marketkaupan esimiehen henkilöstösuunnittelun työkalupakin ja sen eri työvälineiden hyödyntämisen mallit. Työn tarkoitus ja tavoitteet toteutuvat toimeksiantajan mielestä hyvin tässä opinnäytetyössä. Toimeksiantajan mukaan opasta voidaan hyödyntää Arinassa uusien esimiesten perehdyttämisessä henkilöstösuunnittelun kokonaiskuvan luomiseksi. Toimeksiantajan mukaan yhteistyö tämän opinnäytetyön osalta sujui hyvin. Toimeksiantajan näkökulmasta yhteistyö oppilaitosten kanssa on arvokasta ja organisaatio haluaa jatkossakin tarjota mahdollisuuksia työstää vastaavanlaisia opinnäytetöitä sopivista aiheista esimerkiksi esimiehille, jotka haluavat kehittää itseään opintojen parissa.

LÄHTEET

Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2008. Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Corporate Spirit 2016. Viitattu 12.4.2020, <http://www.corporatespirit.fi/Arina/>

Oulun ammattikorkeakoulu 2014. Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön ohje. Viitattu 2.6.2014, <https://oiva.oamk.fi/utills/opendoc.php?aWRfZG9rdW1lbnR0aT0xNDMwNzY0Njky>.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum

Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari Oy

Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tammi, Helsinki.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari Oy

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10-11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press / Palmenia.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.

Laki työsopimuksista 51/2001.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Edita, Helsinki.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro, Helsinki.

Silvennoinen, Markku 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Talentum oyj, Helsinki.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Tampere: Painettu EU:ssa

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

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. Otava, Keuruu.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5.painos. Viro: Helsingin Seudun Kauppakamari

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	3
2	OSUUSKAUPPA ARINAN STRATEGIA JA ARVOT: ARINAPUU.....	4
3	HENKILÖSTÖN TILANNEKARTOITUS	7
4	TYÖVUOROSUUNNITTELU	8
4.1	Budjetointi	8
4.2	Ernesti.....	9
4.3	Työmääräennuste	14
4.4	Keskitetty työvuorosuunnittelu.....	15
5	PEREHDYTTÄMINEN.....	18
5.1	Osaamisen varmistaminen.....	19
5.2	Vuorokortti.....	19
6	VIESTINTÄ.....	22
6.1	Avoin vuorovaikutus	22
6.2	Palaverit.....	22
6.3	Kehityskeskustelut	24
6.4	Digiaika	25
7	POISSAOLOT	27
7.1	Erilaiset syyt poissaolojen takana	27
7.2	Tukitoimintojen hyödyntäminen sairauspoissaolojen seuraamisessa.....	28
7.3	Omasta jaksamisesta huolehtiminen.....	29
7.4	Poissaolojen paikkaaminen.....	30
	LIITTEET	32