

Resurssitarpeen ennustaminen kausiluontoisella alalla

Yritys X

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2024

Juha Hirvelä

Tiivistelmä

Tekijä(t) Juha Hirvelä	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 38	Valmistumisaika 2024
Työn nimi Resurssitarpeen ennustaminen kausiluontoisella alalla Yritys X		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), liiketalous		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Yritys X		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää Yritys X:n resurssitarpeen ennustamista sekä auttaa yhtiötä ymmärtämään paremmin henkilöstön työkuormaa ja tähän liittyviä asioita. Kausiluontoisessa ympäristössä henkilöstötarve ja resurssisuunnittelu saattaa muodostua haasteeksi vaihtelevien tarpeiden vuoksi. Työn pääpaino on henkilöstön työkuorman ymmärtäminen, jonka kautta yhtiön on mahdollista konkreettisesti miettiä resurssien nykytilaa sekä tulevaisuuden tarvetta. Resurssisuunnittelulla ja tarpeen ennakoinnilla on suora vaikutus sekä yrityksen päivittäistoimintaan ja pitkän aikavälin tulokseen että henkilöstön jaksamiseen ja motivaatioon.</p> <p>Teoreettinen viitekehys käsitteli henkilöstöresursseja ja näiden suunnittelua sekä niiden merkitystä yritystoiminnassa. Henkilöstöresurssien pitkän aikavälin vaikutuksen vuosia työssä käydään läpi myös vaikutuksia henkilöstöön ja päivittäistoimintaan.</p> <p>Työ oli kvalitatiivinen Case-tutkimus. Aiheesta tehtiin kahdeksankenttäinen SWOT-analyysi mahdollisuuksien ja uhkien kartoittamiseksi. Sisällönanalyysillä purettiin aiheetta osiin, joka auttoi kolmen pääteeman muodostamisessa, jotka olivat työkuorman ymmärtäminen, henkilöstösuunnittelu ja liiketoiminnan edellytykset. Nämä kolme pääteemaa ovat kriittisessä roolissa resurssitarpeen ennustamisessa toimeksiantajayrityksen alalla.</p> <p>Kehittämistyön lopputuloksena on dataan pohjautuva parempi ymmärrys henkilöstön työkuorman nykytilasta yhtiössä. Tämä vuorostaan avustaa henkilöstöresurssisuunnittelussa huomioiden alan kausiluontoisuus ja tämän vaikutuksia.</p>		
Asiasanat Henkilöstöhallinto, resurssisuunnittelu, henkilöstöjohtaminen, työkuorman ymmärtäminen		

Abstract

Author(s) Juha Hirvelä	Type of Publication Bachelor's thesis	Published 2024
	Number of Pages 38	
Title of Publication Planning of resource needs in seasonal industry Company X		
Degree, Field of Study Bachelor of Business Administration		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Company X		
Abstract <p>The purpose of the thesis was the further develop planning of resource needs of Company X and help the company better understand the workload of the personnel and related matters. In seasonal environment personnel needs and resource planning may become a challenge due to fluctuating needs. The main focus of the work is understanding the workload of the personnel, through which it is possible for the company to concretely think about the current state of resources as well as future needs. Resource planning and anticipating needs have a direct impact on both the company's day-to-day operations and long-term results, as well as on the coping and motivation of the personnel.</p> <p>The theoretical reference framework dealt with human resources and their planning as well as its importance and impact in doing business. Due to the long-term impact of human resources, the work also reviews the effects on personnel and daily operations of the company.</p> <p>The work was a qualitative case study. An eight-field SWOT analysis was conducted on the topic to map opportunities and threats. Content analysis was used to break down the topics into parts, which helped in the formation of three main themes which were understanding on workload, personnel planning and conditions of conducting business. These three main themes play a critical role in predicting the need for resources in the client company's field.</p> <p>The result of the development work is better understanding of the current workload and status of personnel's workload based on data. this, in turn assists in human resource planning considering the seasonal nature of the industry and its effects.</p>		
Keywords Personnel administration, resource planning, personnel management, workload management		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta	1
1.2	Yritysesittely	3
1.3	Työn tavoite ja rajaukset.....	4
1.4	Tutkimusmenetelmä ja rakenne.....	4
1.5	Tutkimuskysymys	5
1.6	Aineiston hankinta	6
2	Henkilöstöresurssi	7
2.1	Erilaiset resurssit	7
2.2	Merkitys yrityksessä	7
2.3	Henkilöstösuunnittelun tärkeys	8
3	Henkilöstöresurssisuunnittelu	10
3.1	Tärkeys yritystoiminnassa	10
3.2	Lyhyen ja pitkän aikavälin suunnittelu.....	11
3.3	Työkuorman ja sen ymmärtäminen.....	12
3.4	Kausiluonteisuus	13
4	Vuokraustoiminta yritysmaailmassa.....	14
4.1	Konevuokraus ja vuokraamatoiminta.....	14
4.2	Vuokraamon kiireiset kaudet	15
4.3	Resurssien seurannan nykytila.....	16
4.4	Käytävissä olevat resurssit	16
5	Kehittämistyön toteuttaminen.....	18
5.1	Laadullinen tutkimus.....	18
5.2	Aineiston keruumenetelmät ja keruu.....	19
5.3	Työtunnit ja toimenpiteet	19
5.4	Sisällönanalyysi.....	21
5.5	Aineiston käsittely SWOT-analyysillä.....	24
6	Tutkimuksen tulokset	26
6.1	Työkuorman ymmärtäminen	26
6.2	SWOT-analyysit	28
7	Yhteenveto ja pohdinta	33
7.1	Työn tavoitteet ja tulokset.....	33
7.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	35
7.3	Jatkotutkimuskohteet.....	36

7.4	Pohdinta.....	36
	Lähteet	39

1 Johdanto

1.1 Tausta

Opinnäytetyön aiheena on Yritys X:n kanssa henkilöstöresurssitarpeen ennustaminen kausiluontoisella alalla aiempien vuosien dataan pohjautuen. Työ tehdään kvalitatiivisena eli laadullisena case-tutkimuksena. Aihe valikoitui yrityksen halusta ja tarpeesta ymmärtää paremmin kausiluontoisen alan henkilöstötarpeen vaihtelua sekä pystyä paremmin ennustamaan tarvittavaa henkilöstöresurssin määrää tulevilla kausilla. Konkretisoiden samalla aiemmin kerättyä dataa kausivaihteluista sekä henkilöstön määrästä, työkuormasta ja tehdyistä työtunneista.

Henkilöstöresursseista puhuttaessa käytetään yleisesti nykypäivän kieleen jo vakiintunutta HR-etuliitettä, joka on lähtöisin englanninkielisestä sanasta *human resources* (Viitala 2019, 46). Kyky pystyä ennustamaan mahdollisia muutoksia HR-tarpeen saralta esimerkiksi henkilöstön määrässä tai tarvittavassa osaamisessa on asia, joka yrityksen kasvun kautta muodostuu yhä tärkeämmäksi, kun mietitään toiminnan sujuvuutta niin päivittäisessä toiminnassa kuin pitkällä aikavälillä.

Työn tarkoitus on auttaa yritystä HR-suunnittelussa ennen kaikkea ennakoimaan henkilöstöresurssien tarpeita ja muutoksia alan kausivaihteluiden mukaan reagoinnin sijaan. Tarpeen ennakoiminen on erityisen tärkeää, kun huomioidaan prosessiin liittyvät muut toimenpiteet esimerkiksi haastattelut sekä uusien työntekijöiden perehdytys ja koulutus, jotka vievät usein merkittävästi aikaa. Näistä syistä mahdolliset rekrytointiprosessit on syytä pystyä aloittamaan jo ennen varsinaista tarvetta, jolloin yritys voi hoitaa rekrytoinnin rauhassa ja keskittyä löytämään oikean henkilön oikeaan toimeen. Jos prosessi joudutaan hoitamaan hätiköiden pakottavan tarpeen vuoksi ei toimeen tule välttämättä valittua oikeaa henkilöä, joka saattaa johtaa pahimmillaan työnlaadun heikkenemiseen tai ilmapiirin huononemiseen.

Hyvällä henkilöstöresurssisuunnittelulla on myös merkittävä vaikutus yrityksen sisällä esimerkiksi henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen, mikä vaikuttavat suoraan yrityksen päivittäiseen toimintaan, asiakaskokemukseen sekä pitkällä aikavälillä myös tulokseen.

Yrityksen toiminnan ja menestyksen edellytyksenä on, että oikeat henkilöt sijoitetaan oikeisiin paikkoihin sekä pidetään myös huolta että heillä on riittävät edellytykset (Ulrich 2008). Resurssitarpeen suunnittelun tarkoituksena on pitää huoli resurssien määrän kohtaamisesta tarpeen kanssa, jolloin resursseja on riittävästi mutta ei kuitenkaan liikaa. Liiallinen resurssimäärä vähentää yrityksen kustannustehokkuutta paisuttamalla henkilöstökuluja, kun taas liian alhainen resurssimäärä tarkoittaa monesti liiallista työkuomaa yksittäistä

henkilöä kohden. Ylisuuri työkuorma lisää pitkällä aikavälillä sairauspoissaoloja, burnoutin riskiä, heikentää työnlaatua sekä kasvattaa päivittäisen toiminnan hektisyyttä vähentäen samalla mahdollisuuksia suunnitella ja kehittää toimintaa, kun henkilöstön toiminta perustuu pitkälti reagointiin.

Riittämätön henkilöstöresurssi näkyy yleisesti yksittäisten henkilöiden kasvaneena työkuormana sekä päivien hektisyytenä, johon monesti rinnastuu myös päivän aikana palautumisen puute eli taukojen pitäminen. Samalla resurssipuute näkyy yleisesti päivien suunnittelun puutteena tai suoranaishana mahdottomuutena; sen sijaan asioita pyritään hoitamaan lähtökohtaisesti mahdollisimman hyvin kiireellisyysjärjestyksessä. Suuren työkuorman kautta henkilöstölle kasaantuu suhteessa suuria määriä ylitöitä, tauot jäävät lyhyiksi tai kokonaan pitämättä. Tämä vuorostaan heikentää työpäivän aikana tapahtuvaa palautumista sekä näkyy pitkällä aikavälillä työhyvinvoinnin laskemisena, sairaspoissaolojen kasvuna, motivaation laskuna tai pahimmillaan burnouteina.

Riittävät resurssit vuorostaan mahdollistavat henkilöstön ja toimipisteiden osalta päivien paremman suunnittelun lisäksi toiminnan kehittämisen ja ennakoivat toimet esimerkiksi huoltojen osalta. Henkilöstön yleinen jaksaminen on paremmalla tasolla päivien kohtuullisten pituuksien sekä taukojen mahdollistaman työpäivien aikana tapahtuvan palautumisen kautta. Lisäksi vapaapäivät sekä lomat ovat hyvä keino irtautua työympäristöstä taukojen lisäksi. Tämä kuitenkin edellyttää, että näiden toteutuminen mahdollistetaan yhtiössä. (Manka 2015.) Resurssien riittävyys näkyy myös ulospäin toiminnan näyttäessä ammattimaisemmalta henkilöstön jatkuvan kiireen sijaan, laitteet ovat toimivia ja valmiina, eivätkä työt ole jääneet aiemmin puolitehen koska henkilön on ollut pakko irrota toiseen tehtävään.

Kyky ennakoida ja ennustaa henkilöstöresurssien tarvetta on merkittävässä asemassa myös mietittäessä yrityksen kasvua, sillä organisaation koko kasvaa automaattisesti toiminnan mukana eivätkä yhden henkilön työtunnit riitä päivässä kaikkeen. Näin ollen myös henkilöiden vastuualueita on tarpeen tarkastella ja pitää silmällä, jotta yksittäisen henkilön työkuorma tai vastuualue ei kasva kohtuuttoman suureksi vaan tarpeen mukaan joko perustetaan uusia työtehtäviä tai vastavuoroisesti jakaa jotkut toimet useampaan tai useammalle henkilölle. Yrityksen on myös syytä kartoittaa, millaisia erityistaitoja tai piirteitä henkilöiltä löytyy valmiina ja miten näitä olisi mahdollista hyödyntää päivittäistoiminnassa esimerkiksi määrittämällä vastuualueita henkilöille, joilla on eniten edellytyksiä tehtävään. Kun asiaa mietitään näkökulmasta *mitä meillä jo on*, pystytään paremmin tiedostamaan organisaation todelliset tarpeet; oli sitten kyseessä uudet työntekijät tai kokonaan uudet roolit.

Tällainen kartoitus sekä henkilöiden jo olemassa olevien resurssien hyödyntäminen myös usein lisää työntekijöiden motivaatiota, kun he huomaavat kehitymis- ja

etenemismahdollisuudet organisaation sisällä. Henkilöstön arvostuksen tunne lisääntyy myös tilanteissa, joissa organisaatio tunnistaa heidän osaamisensa tai erityistaidot sekä pyrkii myös hyödyntämään niitä yhteistyössä henkilöstön omien halujen ja tavoitteiden kanssa. Tällä on vuorostaan suora yhteys työntekijöiden motivaation lisäksi heidän sitoutuvuuteen ja lojaaliteettiin yritystä kohtaan.

1.2 Yritysesittely

Työ suoritetaan yhteistyössä Yritys X:lle, joka on pääosin maanrakennukseen ja kiinteistöhuoltoon erikoistunut konevuokraamoalan yritys. Yritys X on aloittanut toimintansa vuonna 2012 käytettyjen rakennus- ja maatalouskoneiden osto- ja kunnostusyrityksenä Oulussa; alkuperäinen toiminta-ajatus oli koneiden kunnostus sekä myynti. Toiminta kuitenkin kehittyi vuokrauksen suuntaan, kun asiakaskunta ilmaisi kiinnostuksen vuokrata kyseisiä laitteita ostamisen sijaan. Toiminta laajeni julkiselta sektorilta myös yksityiselle vuonna 2014, jolloin kalustoa alettiin aktiivisesti tarjoamaan niin yksityisyrityksille ja -henkilöille. Vuodesta 2015 lähtien toiminta on keskittynyt täysin konevuokraukseen ja samana vuonna myös Helsinkiin avattiin toimipiste. Vuoden 2021 marraskuussa valmistui yhtiölle uusi päätoimipiste Kempeleeseen ja 2023 huhtikuussa avattiin toimipiste myös Espooseen tavoitteena kehittää palvelua Uudellamaalla sekä vähentää kuljetuksiin kuluva aikaa. Yrityksen henkilöstö on myös kasvanut tasaisesti vuosien varrella, nykyisin yrityksellä on palveluksessaan n. 30 henkilöä kolmessa toimipisteessä. Myös kalustomäärä on kasvanut tasaiseen tahtiin, ajettavia työkoneita eli kaivinkoneita, jyriä sekä kuormaajia löytyy valikoimasta n. 200 kappaletta, joiden lisäksi varastosta löytyy myös erilaisia tukitoimiin tarvittavia tuotteita esimerkiksi maantiivistäjiä, pumppuja sekä auroja ja hiekotuslaitteita yhteensä useampi sata.

Yritys on myös onnistunut saavuttamaan kasvua lähes jokaisena vuonna suhteellisen pienestä koostaan eikä esimerkiksi covid-19-pandemia haitannut toimintaa merkittävästi. Yhtenä merkitsevämpänä asiana on varmasti aito asiakaslähtöisyys sekä pienemmän organisaation tarjoama toiminnan joustavuus, jotka yhdessä mahdollistavat nopean reagoinnin ja personoidun palvelun. Näistä yritys onkin vuosi toisensa perään saanut kiitosta niin asiakailtaan että yhteistyökumppaneiltaan. Asiakaslähtöisyys on myös yksi yrityksen tärkeimmistä arvoista, joka saa asiakkaat palaamaan kerta toisensa jälkeen ollen samalla yksi merkittävimmistä kilpailuvalteista alalla, jossa on varsin suuria kilpailevia toimijoita.

1.3 Työn tavoite ja rajaukset

Työn tavoitteena on auttaa yritystä ennakoimaan tulevien kausien resurssitarpeita riittävän ajoissa sekä kokonaisvaltaisesti. Tavoitteeseen pyritään pääsemään tutkimalla aikaisempien vuosien dataa niin kokonaisvaltaisesti sekä eri kausien välillä, jotta pystytään muodostamaan tarkempi kuva sekä henkilöstö- että osaamistarpeesta ja selvittämään miten, se vaihtelee eri kausien välillä. Näin yritys kykenee paremmin suunnittelemaan ja ennakoimaan tulevien kausien tarpeita, mikä myös mahdollistaa uusien rekrytointien ja koulutuksen aloittamisen hyvissä ajoin. Toimien oikea-aikainen aloittaminen on merkittävässä roolissa, kun pyritään laadullisesti hyviin lopputuloksiin mietittäessä henkilöstön rekrytointia tai koulutusta. Henkilöstöpuolelle kohdistuvissa toimissa usein on usein syytä kiinnittää aikatauluun sillä kyseiset toimet ovat usein aikaa vieviä.

Toimeksiannon taustalla on yrityksen kasvun myötä tullut tarve pystyä jo olemassa olevaan dataan perustuen ennakoimaan ja ennustamaan henkilöstöresurssin tarpeen muutoksia ja vaihtelua kausien mukaan. Tavoitteena on parantaa yrityksen rekrytointin ja koulutustarpeen oikea-aikaisuutta, jolla varmistetaan riittävä ja osaava henkilöstö oikeissa toimissa näin ollen tukien yrityksen positiivista kasvua ja laajenemista. Oikein ajoitetuilla toimilla myös pyritään parantamaan toimien laatua niin yrityksen kuin henkilöiden näkökulmasta.

Tutkimuksen dataan on toimeksiantajan pyynnöstä sisällytetty myös liikevaihto yhtenä mittarina tehtyjen työtuntien ja toimenpiteiden rinnalle. Näin yhtiön johdon on helpompi tiedottaa liiketoiminnan kasvutavoitteiden merkitys henkilöstöresursseihin ja samalla suunnitella tarvittavia henkilöstötoimia.

Työn ja resurssitarpeen ennustamisen ulkopuolelle rajataan kalustoresurssi eli vuokrattavat koneet, laitteet ja lisälaitteet sekä näiden erilaisten tarpeiden vaihtelu esimerkiksi käyttökohteiden, sää tai kausiolojen tarpeiden mukaan. Asiaa käsitellään ainoastaan toimeksiantajan eli Yritys X:n näkökulmasta.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja rakenne

Opinnäytetyö tehdään kehittämistyönä, joka tukeutuu teoriapohjaltaan kirjalliseen aineistoon, työpaikan entuudestaan keräämään dataan aiheesta sekä sen tulkitsemiseen ja omaan pohdintaan. Ongelman luonteen vuoksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus soveltuu nimenomaan yksittäisen ongelman tai tapahtuman tutkimiseen. Laadullinen tutkimus pyrkii kokonaisvaltaisesti jäsentämään tutkimuskohteen laatua, ominaisuuksia sekä merkityksiä. Samalla tutkimus pyrkii

lopputulokseen ilman tilastollisten menetelmien käyttöä, joita käytetään pääosin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullista menetelmää käytettäessä ei pyritä yleistykseen, vaan tarkoituksena on pyrkiä ilmiön syvempään ymmärtämiseen. Usein tutkimuksessa tehty prosessi ei ole lineaarinen, vaan tekijän on mahdollista vuorotella kenttätyön tekemisen ja teorian pariin palaamisen välillä. (Kananen 2017, 29–30.)

Dataan perustavassa pohdinnassa käytetään apuna SWOT – analyysia. SWOT – lyhenne tulee sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats, eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tähän työhön valitaan 8-kenttäinen analyysi siksi, sillä perinteinen nelikenttäinen menetelmä ei anna mahdollisuutta johtopäätöksiin tai mahdollisiin toimenpiteisiin. Kahdeksan kenttää sisältävässä analyysissä pohditaan tarkemmin heikkouksien kehittämistä ja vahvuuksien kehittämistä menestystekijöiksi, sekä havainnoidaan ratkaisuja kriisi- ja uhkatilanteisiin (Ruohonen 2022.)

Tutkimus koostuu rakenteeltaan kahdesta osasta: teoreettisessa osassa käydään läpi henkilöstösuunnittelun ja HR:n yleistä merkitystä ja vaikutteita yrityksen sekä henkilöstön näkökulmasta. Kartoittaen mitä merkitystä riittävällä tai riittämättömällä henkilöstöresurssilla on päivittäisessä toiminnassa sekä pitkällä aikavälillä ja kuinka se heijastuu muuhun henkilöstöön.

Kehittämisosuudella käydään läpi jo olemassa olevaa kerättyä dataa, jonka pohjalta mietitään laskennallisen työresurssin ja toteutuneen käytettävän resurssin eroa, kun huomioidaan henkilöstön erilaiset poissaolot kuten vuosi-, ja sairauslomat sekä muut poissaolot. Samassa osiossa mietitään myös mitä asioita on syytä ottaa huomioon eri roolien resurssisuunnittelussa sekä millainen on sopiva kuormitus yksittäiselle henkilölle.

1.5 Tutkimuskysymys

Tämän opinnäytetyön päätutkimus kysymys on

- Kuinka ennustaa henkilöstöresurssitarvetta kausiluonteisella alalla?

Tutkimuksen kautta yrityksen tavoite on mahdollistaa toiminnan paremman suunnittelun sekä ennakoida resurssien tarvetta että niiden hankkimista. Samalla kehittää ymmärrystä millaisia resursseja tulevalle kaudella tai kausilla tarvitaan niin lyhyellä kuin pidemmälläkin aikavälillä. Yksittäiseen sesonkiin mahdollisesti riittää esimerkiksi kesätyöläinen mutta vastaavasti kokonaan uusi toimenkuva vaatii pitkän tähtäimen rekrytoinnin suunnittelua niin henkilöstön, valmiin osaamisen ja koulutuksenkin osalta.

Työn tavoitteena on kehittää yhtiön ymmärrystä kausiluonteisuuden vaikutuksesta resurssitarpeeseen. Tämä johti alaongelman määrittämiseen seuraavasti:

- Mitkä tekijät vaikuttavat ennustettavuuteen?
- Millainen vaikutus henkilöiden työkuormaan kausivaihteluilla on?

Tutkimuskysymyksen yhteydessä ilmeni mahdollinen jatkotutkimuskysymys eri roolien kuormituksesta sesonkiaikana ja niiden ulkopuolella, mutta tätä ei käsitellä opinnäytetyössä lainkaan. Henkilön roolista riippuen hänellä saattaa jo kuukauden tai viikon alussa olla jo valmiiksi käytetty osa kyseisen aikavälin tunteista esimerkiksi viikkopalaverien, koulutusten tai tekemisen valmistavien toimien kautta. Jotta tarvittavia resursseja pystytään onnistuneesti ennustamaan ja tarvetta ennakoimaan, on pystyttävä jossain määrin tiedostamaan erilaisten roolien sisältämät tehtävät ja näiden osuus henkilön käytettävissä olevasta tuntimäärästä. Tämän kautta pystytään sekä näkemään resurssien riittävyys tai riittämättömyys, sekä vastaavasti uusien resurssien tarve ja määrä perustellusti.

1.6 Aineiston hankinta

Teoreettiseen viitekehukseen kerätään aineistoa henkilöstöhallintoon suuntautuvasta lähdekirjallisuudesta. Aineistoa hankitaan fyysisesti, e-kirjoina sekä luotettavista lähteistä internetissä.

Tutkimuksessa hyödynnetään myös työnantajan keräämää dataa sekä käytetään työpaikalla havainnointia ja käytyjä keskusteluja. Toimeksiantajayritykseltä on saatu opinnäytetyötä varten käyttöön käytettävissä olleiden henkilöstöresurssien määrät tuntitasolla sekä päivittäisen toiminnan sisältämät tehtävät ja näiden käyttämä aika kenttätyössä.

2 Henkilöstöresurssi

2.1 Erilaiset resurssit

Yleisesti resurssit on mahdollista jakaa aineellisiin sekä aineettomiin resursseihin. Aineelliset resurssit on mahdollista lisäksi jakaa fyysisiin, taloudellisiin, teknologisiin ja organisatiollisiin resursseihin. Aineellisiin resursseihin kuuluu käytännössä kaikki omaisuus, jota on mahdollista nähdä sekä ilmaista määrällisesti. (Tall 2014, 41–42.)

Aineettomiin resursseihin lukeutuu erilaiset aineettomat hyödykkeet esimerkiksi työntekijöiden tietämys ja osaaminen, työskentelytavat, maine, sekä suhteita muodostavien ihmisten välinen luottamus (Allee 2017, 5–6). Tässä opinnäytetyössä keskitytään pääasiallisesti henkilöstöresursseihin sekä tarpeen ennakoimiseen ja työkuorman ymmärtämiseen.

2.2 Merkitys yrityksessä

Henkilöstöresurssi tarkoittaa yleisesti henkilöstöä eli yrityksen sisällä joukkoa ihmisiä, jotka muodostavat organisaation työvoiman. Nykypäivänä henkilöstöresurssi eli henkilöstö ja heidän hyvinvointinsa on lähestulkoon yrityksen tärkein voimavara, joka vaikuttaa päivittäisen toiminnan lisäksi merkittävästi myös menestykseen.

Oli sitten kyseessä minkä tahansa toimialan yritys, menestyy tämä vain yhtä hyvin kuin sen työntekijät. Positiivisen työilmapiirin omaavassa yrityksessä työntekijät voivat hyvin, jonka seurauksena positiivinen yrityskuva välittyy asiakkaille; on myös tärkeä huomioida, että henkilöstö on suoraan vastuussa kaikista organisaation osa-alueista samoin kuin arvoista ja missiosta. (Peek 2023.) Yrityksen toiminnan kannalta myös henkilökunnan osaaminen nousee varsin tärkeään rooliin, sillä varsinkin pitkällä aikavälillä asiakastyytyväisyys, maine sekä tulos ovat vaarassa kärsiä. Monesti asiakas ei myöskään käytä toistuvasti palvelua, jos hän kokee tyytymättömyyttä tuotetta tai saamaansa asiakaspalvelua kohtaan.

Lopulta juuri ihmiset ovat menestyksen mahdollistajat yritykselle, sillä vaikka yrityksen lopputuote olisi kuinka loistava vai aikaansa edellä oleva, ilman henkilöstöä muodostuu yrityksen päivittäinen toiminta varsin haastavaksi. Varsinkin organisaatioissa, joiden toiminta on enemmän asiantuntija- tai palvelupainotteista, korostuu henkilöstön rooli entisestään sillä näissä yrityksissä suorituksen saa aikaan ihminen eikä kone (Nurmi 2010, 10). Yhteisön ja henkilöstön jaksamisen kannalta on huomioitavaa että kaikki työ on jossain määrin kuluttavaa. Olisikin ensisijaisen tärkeää ettei työssä synny epäedullista asemaa resurssien ja työn vaatimuksen suhteen. (Manka 2015.)

Henkilöstön hyvinvointi on merkittävää yritykselle myös epäsuorasti sillä hyvinvoivat ihmiset auttavat osaltaan kehittämään positiivista yrityskuvaa sekä auttavat kehittämään ja parantelemaan yrityksen toimintamalleja. Toiminnan kehittämisen kannalta riittävä henkilöstöresurssi on varsin merkittävässä osassa; sillä hyvinvoiva henkilökunta on lähtökohtaisesti halukas kehittämään omaa tekemistään sekä prosesseja. Kuitenkin ilman riittävien resurssien mukanaan tuomaa aikaa muodostuu kehitystyö varsin haastavaksi, sillä henkilöiden kaikki aika kuluu päivittäistoimintaan.

2.3 Henkilöstösuunnittelun tärkeys

HR ja sen suunnittelun tärkeys korostuu kausiluontoisella alalla merkittävästi sillä prosessi itsessään, on usein suhteellisen aikaa vievä. Jos tulevalle kaudelle aloitetaan esimerkiksi rekrytoinnit myöhässä, myös kaikki muut prosessit esimerkiksi perehdytys ja tarvittava koulutus myöhästyvät, jolloin näiden toimenpiteiden laatu on vaarassa kärsiä merkittävästi. Myöhässä aloitettujen prosessien tuoma ongelma saattaa olla myös resurssien riittämättömyys tai kokonaan puuttuminen, joka heijastuu päivittäiseen toimintaan nopeasti tehtävinä reagoineina.

Jos yrityksessä esimerkiksi rekrytoinnit tai koulutus tulevalle kaudelle aloitetaan myöhässä saattaa muidenkin HR-prosessien aikataulutuksen tai laadun kanssa muodostua merkittäviä haasteita. Keskeisimpiä yrityksen menestykseen ja suorituskykyyn positiivisesti vaikuttavia HR-prosesseja ovat nimenomaan riittävä ja oikea-aikainen rekrytointi, riittävä perehdytys, henkilöiden osaamisen kehittäminen, suorituksen johtaminen, palkitseminen sekä hyvinvointi (Viitala 2021, 31). HR-tarpeen ennustamisen ensisijainen tehtävä on varmistaa henkilöstön ja osaamisen riittävyys kussakin tehtävässä; tällä varmistetaan sekä organisaation toimivuus sekä myös henkilöstön hyvinvointi. Myös Kuntatyönantajat (2017) kirjoittavat henkilöstövoimavarojen johtamisesta sekä niiden tavoitteista, jotka muodostuvat pitkälti organisaation riittävistä resursseista jotta toiminnalle asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa.

Henkilöstösuunnittelussa kriittisempiä osa-alueista on organisaation tarpeen tunnistaminen, jotta organisaatioon löydetään oikeanlainen henkilö oikeaan tehtävään. Kuitenkin esimerkiksi eläkkeelle siirtyvän tai lähteneen työntekijän tilalle ei aina ole tarpeen rekrytoida saman kompetenssin omaavaa henkilöä vaan ennemminkin prosessissa tulisi siirtää painopiste ennakointiin ja tulevaisuudenkuvan suunnitteluun, kun mietitään tehtävän vaatimuksia. (Joki 2021, 66.)

Prosessin alussa on syytä myös miettiä, onko kyseinen tehtävä kannattavaa ostaa organisaation ulkopuolelta tai jakaa jo olemassa oleville henkilöille, kuitenkin ilman ettei

yksittäisen henkilön työkuorma kasva liian suureksi (Viitala 2014). Lisäksi organisaation on syytä miettiä jo olemassa olevaa osaamista organisaatiossa, olisiko esimerkiksi joku jo olemassa oleva työyhteisön jäsen sopiva rooliin. Tällöin henkilöllä olisi jo olemassa olevia tietoja organisaatiosta ja sen toiminnasta sekä hänen tiedetään jo sopeutuvan työyhteisöön. Kun henkilöstölle vuorostaan tuodaan ilmi yrityksen sisäiset urakehityksen mahdollisuudet, on tällä usein positiivinen vaikutus henkilön arvostuksen tunteeseen yrityksessä, joka vaikuttaa vuorostaan henkilön sitoutumiseen yrityksessä sekä motivaatioon. Myös uusi työntekijä voi joskus olla varsin merkittävä yrityksen kehityksen kannalta, sillä hän näkee toiminnan ja organisaation uusin silmin. Uuden henkilön mukana tulee yleensä myös uusia ideoita, mahdollisesti ajankohtaista tietoa toimintatavoista sekä työkokemuksen mukana tuomia taitoja; parhaassa tapauksessa arvokasta tietoa kilpailijoista tai asiakasyrityksistä. (Viitala 2014.)

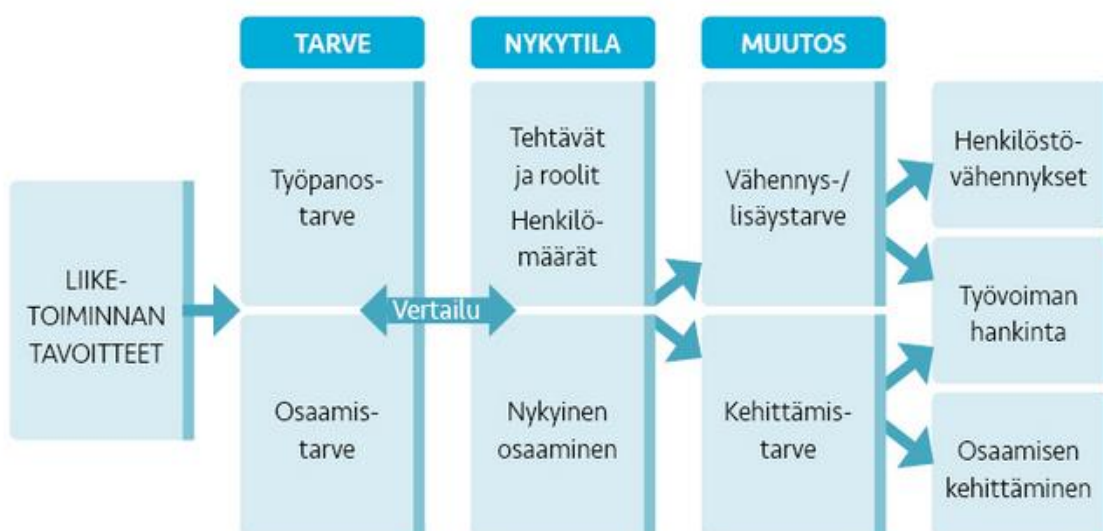
3 Henkilöstöressis suunnittelu

3.1 Tärkeys yritystoiminnassa

Resurssien suunnittelu on yrityksen tulevaisuudensuunnitelmien kannalta yksi tärkeimmistä asioista, jonka tarkoituksena on ymmärtää nykyisten resurssien käyttökohteet ja riittävyys sekä mahdollisten uusien resurssien tarve. Ilman tietoa yrityksen nykyisestä resurssitilanteesta on lähes mahdotonta luotettavasti tiedostaa resurssien riittävyys tai riittämättömyys. HR-suunnittelun ytimessä onkin yhtiön tärkeimmän resurssin eli henkilöstön optimaalinen käyttö. Kyseinen suunnittelu tarkkailee myös jatkuvasti henkilöstöä ja näiden eri toimia, jolla pyritään välttämään sekä henkilöstövajaus että ylityö (Hayes 2023).

Onnistuneen resurssisuunnittelun ytimessä on työvoimatarpeen suunnittelu, jota ilman kokonaisvaltainen yrityksen tarvitsemien resurssien suunnittelu ei ole mahdollista. Jotta yritys pystyy ennakoimaan työvoiman tarpeensa, on heillä oltava riittävän tarkka visio liiketoimintansa tavoitteista sekä tuloksesta, johon pyritään.

Henkilöstösuunnittelun keskeinen tavoite on varmistaa riittävä määrä henkilöstöä oikeissa tehtävissä. Tätä tukemaan organisaation on pystyttävä tuottamaan ennusteita sekä sisäisen että ulkoisen työvoiman tarjonnasta että työvoiman tarpeesta niin yksiköittäin että alueittain (Kauhanen 2009, 64). Kuviossa 1 kuvataan työvoimatarpeiden suunnittelua eli kokonaisvaltaista työvoiman suunnittelua. Työvoimatarpeiden suunnittelussa yritys ennakoii kuinka paljon se aikoo käyttää omaa henkilöstöä sekä miten paljon vuorostaan ulkopuolista työvoimaa, joista jälkimmäinen pitää sisällään myös vuokratyön, ostopalvelut sekä alihankintatöiden käytön suunnittelun. (Viitala 2021.)



Kuvio 1. Työvoimatarpeiden suunnittelu (Viitala 2021.)

Oikean kokoisella henkilöstömäärällä oikeassa paikassa yritys kykenee paremmin varautua muutoksiin sekä suunnitella tulevaa, jota työvoimatarpeiden suunnittelulla pyritään helpottamaan. Yrityksen tekemässä työvoimatarpeen suunnittelussa keskeiseen osaan nousee myös omaa henkilöstöä koskeva ennakointi, josta yleisesti käytetään termiä henkilöstösuunnittelu *eng. personnel planning*. Yleensä nämä suunnitelmat sisältävät yrityksen liiketoimintaa ja organisaatiomuutoksia tukevia toimenpiteitä esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä työhyvinvoinnin edistämisen lisäksi myös henkilötyövuosia ja -työtunteja. Suunnitteluun sisällytetään yleensä myös henkilöstöön liittyvät tulevat kustannukset kuten hankinta-, palkkaus-, hyvinvointi-, ja kehittämiskustannukset sekä muut menoja aiheuttavat käytännön toimenpiteet ja näiden budjetointi (Viitala 2021, 58–61).

Yleisesti yritysmaailmassa harjoitetaan kahdenlaista henkilöstösuunnittelua. Lyhyemmän aikavälin suunnitelmaan sisältyy henkilöstövaihdosten vaatimat järjestelyt, poikkeustilanteet sekä satunnaiset poissaolot. Vastaavasti pidemmän aikavälin suunnitelma käsittää kokonaisvaltaisesti seuraavan vuoden yleistä henkilöstömäärä ja kohdentumista, osaamisen huomioimisen sekä mahdollisten muutosten vaatimat kustannukset ja toimenpiteet. Resurssisuunnittelun kannalta yhtiön on kyettävä arvioimaan nykyiset ja tulevat tarpeensa niin osaamisen kuin taitojen kannalta, sekä varmistettava pätevän henkilöstön riittävä saataavuus oli sitten kyseessä organisaation sisäiset tai ulkopuoliset lähteet. (Lucidchart)

3.2 Lyhyen ja pitkän aikavälin suunnittelu

Yleisesti lyhyen aikavälin suunnittelu käsittää 12 kuukautta tai alle. Tähän sisältyy päivittäiset, viikko-, ja kuukausikohtaiset sekä kvartaali että vuosi kohtaiset tavoitteet. Näiden avulla yhtiö mahdollistaa pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisen. (Jovanovic 2022.)

Jovanovicin (2022) mukaan lyhyen aikavälin suunnittelu sisältää myös nykytilan arvioimista sekä potentiaalisten ongelmien korjaamista mahdollisimman pian. Kuitenkin tiedostaen että mahdollisimman pian saattaa tilanteesta ja ongelman haastavuudesta riippuen kestää päivän tai useamman kuukauden.

Resurssisuunnittelussa pitkän aikavälin ongelmasta on myös mahdollista muuttua lyhyen aikavälin ongelma. Lähtökohtaisesti muutoksen aiheuttaa tapahtuman varmuus tai väistämättömyys, jolloin asia muuttuu teoreettisesta todellisuuteen. Esimerkiksi vaihtuvuuden hallinta voi olla yrityksen pitkän aikavälin ongelma kunnes henkilö lopettaa , jonka seurauksena HR-tiimin on nopeasti löydettävä korvaava tekijä (Randall 2020).

Pitkän aikavälin suunnittelu sisältää tavoitteita, joiden saavuttamiseksi vaaditaan enemmän aikaa sekä toimenpiteitä. Yleisesti tällaiset tavoitteet vievät vähintään vuodesta kahteen ja tavoittelevat pysyvää ratkaisua ongelmaan sekä pitkän aikavälin onnistumista. (Jovanovic 2022.)

Randallin (2020) mukaan suunnitellessa pitkän aikavälin strategiaa pyritään huomioimaan potentiaalisia tilanteita riippumatta niiden todennäköisyydestä. Yhtiöllä tulisi olla valmiiksi mietitty toimintamalli tai strategia, jonka kautta potentiaalisia ongelmia on mahdollista ratkaista. Pitkän aikavälin suunnitelmat keskittyvät toimialan mahdollisten muutosten ja haasteiden lisäksi myös yhtiön kohtaamien haasteiden ja kriisien ratkaisuun sekä muodostamaan näiden varalle valmiita toimintamalleja.

3.3 Työkuorman ja sen ymmärtäminen

Työkuormalla tarkoitetaan yleisesti työn määrää, jonka henkilön tai ryhmän voidaan olettaa tai oletetaan pystyvän suorittamaan. Esihenkilön tehtävä on pitää huoli eri henkilöiden oikean kokoisesta työkuormasta, samalla pitäen mielessä ryhmän toiminnan optimointi sekä työkuormien realistisuus ja reiluus.

Henkilöiden työkuorman määrittäminen on jatkuvaa pohtimista, kenelle kuormaa on mahdollista lisätä, sekä onko henkilöllä aikaa ja tarvittavat taidot sen hoitamiseksi. Töiden epätasainen jako pitää sisällään riskejä laajan kirjan erilaisia riskejä. Esimerkiksi hyvin töistään suoriutuva saa monesti palkkioksi lisää töitä, jolloin riskinä on henkilön loppuun palaminen. Vuorostaan hitaamman työntekijän työkuorman uudelleen sijoittelu muille passivoi tätä henkilöä (Knight 2016.) Liiallinen työkuorma sekä jatkuvasti pitkittyvät työpäivät lisäävät työntekijöiden stressiä, samalla vähentäen sekä työn laatua että sen tuottavuutta. Suurilla ylityömäärillä on lisäksi merkittävä vaikutus palautumiseen tai sen rajallisuuteen, joka vuorostaan lisää tapaturmien määrään, heikentää ajatustyötä sekä pitkittyneenä heikentää fyysistä ja henkistä terveyttä (Mull 2023) Työkuormaa olisi syytä analysoida riittävän usein, jolloin yritys säilyttää ymmärryksen henkilöstön työkuormasta. Tällainen analysointi on ratkaisevan tärkeää terveen, tehokkaan ja tuottavan organisaation ylläpitämiseksi. Se vaikuttaa merkittävästi myös yhtiön ja osastojen eri osa-alueisiin työntekijöiden hyvinvoinnista resurssien hallintaan ja päätöksentekoon, joka viimekädessä edistää yhtiön yleistä menestymistä. (Timeular 2023.)

Työkuorman haastavuus saattaa pohjautua lukuisista eri syistä, toisaalta henkilöt saattavat tuntea työn toisia helpommin haastavaksi, mutta haasteet saattavat olla lähtöisin myös organisaatio-, tai esihenkilötasolta. Ongelmallinen työkuorma saattaa olla lähtöisin esimerkiksi epärealistisista tavoitteista, vaativasta työkuormasta, epätasaisesta kuorman

jakamisesta, alimitoitetuista resursseista tai kysytyn asiantuntijuuden omaamisesta. Työmäärän epätasapaino merkitsee usein henkilöstöiden yli-, ja alikäyttöä, joka vuorostaan vaikuttaa monesti negatiivisesti henkilöstön moraaliiin. Ylikuormitettu osa henkilöstöä on alttiimpi stressille, tuottavuuden ja henkisen tarkkuuden heikentymiselle, sairastumisille ja eroamiselle. Samalla alikäytetty henkilöstö vuorostaan saattaa passivoitua, tai turhautua eikä saavuta yhtiön näkökulmasta sijoitetun pääoman tuotto prosenttia, jolloin myös yhtiön menettää rahaa. (Marks 2022.) Yhtiön kannalta onkin syytä muistaa että työ on aina jossain määrin kuormittavaa, kuitenkin oleellista on pitää huoli että kyseinen kuormitustaso pysyy kohtuullisena.

3.4 Kausiluonteisuus

Työn kausiluonteisuus on merkittävässä roolissa kun suunnitellaan henkilöstöresursseja. Sesonkien aikana ja niiden ulkopuolella työkuorma saattaa vaihdella hyvinkin merkittävästi, jonka vuoksi kiireisten sesonkien aikana tarvitaan lisää henkilökuntaa kun taas näiden piikkien ulkopuolella pärjätään usein vähemmällä.

Puutteellinen henkilöstösuunnittelu varsinkin kausiluonteisella alalla saattaa vaikuttaa merkittävästi henkilöstön työkuormaan. Kiireiseen sesonkiin puutteelliset henkilöstöresurssit näkyvät paisuneina työkuormina henkilöillä, kun taas ylimitoitettut henkilöstöresurssit vaikuttavat paisuneina yritykselle. Onkin ensisijaisen tärkeää ymmärtää kausiluonteisuuden vaikutus työkuormaan jotta resurssisuunnittelua on mahdollista harjoittaa riittävällä tasolla, samalla varmistaen henkilöstön riittävyys. (MindTools.)

Työ on kausiluonteista, jos sitä tehdään ainoastaan tiettyinä aikana vuodesta tai jos työn määrä olennaisesti lisääntyy etukäteen tiedossa olevina ajanjaksoina. Huomioitavaa on myös että kausiluontoinen lisätyö ja sen tarve on oltava lyhytaikaista, esimerkiksi jos työtä teetetään vuosittain 9–10 kuukautta, ei työtä yleensä voi pitää kausiluonteisena (Luttinen 2019). Esimerkiksi tällaisessa tilanteessa yhtiön on mahdollista käyttää määräaikaista työsopimuksia vastaamaan kiirepiikkien kohonneeseen henkilöstötarpeeseen.

Työsuhteen ja -sopimuksen määräaikaaisuudelle on erikseen myös määritelty työlaissa lukuisia eri pykäliä, joiden käyttö vaihtelee hieman soveltamiskohteen mukaan. Työsopimuslain toisen luvun 4 § kuitenkin määrittää työnantajan velvollisuuden antaa työntekijälle selvitys työntöön keskeisistä ehdoista jos nämä eivät käy ilmi työsopimuksesta. (Työsopimuslaki 744/2022)

4 Vuokraustoiminta yritysmaailmassa

4.1 Konevuokraus ja vuokraamotoiminta

Syitä yrityksille hyödyntää sekä ajoittain myös suosia laitevuokrausta nykypäivänä päivittäisessä toiminnassa on monia. Esimerkiksi asiakkaan oman laitteen hajoaminen on tilanne missä vastaavan korvaavan laitteen saaminen mahdollisimman nopeasti on työn jatkuvuuden kannalta kriittistä. Työn nopea jatkuvuus vuorostaan on usein merkittävässä roolissa, kun yritys miettii omaa aikatauluaan tai mahdollisia myöhästymissakkoja työmaan viivästyksen vuoksi. Kaikilla yrityksillä ei välttämättä ole mahdollista siirtää toista konettaan korvaamaan hajonnutta tai yksinkertaisesti ei ole korvaavaa laitetta, joten konevuokraus on helppo ja nopea tapa saada korvattua kyseinen kone jossain tapauksissa jopa muutamassa tunnissa. Toisaalta omien laitteiden hankinta yrityksille on usein kallista, ja varsinkin lyhyissä tarvejaksoissa kannattamatonta. Eikä ostettuja laitteita voi vain palauttaa, jos tarve päättyy suunniteltua aiemmin.

Koneita, kuten muutakin yrityksen omaisuutta on tarpeen myös ylläpitää ja huoltaa, joka saattaa muodostua omistajalle merkittäväksi kulueräksi. Parhaassa tapauksessa hankintakulujen lisäksi ainoaksi kulueräksi muodostuvat vain koneiden käyttöaineet kuten polttoaine, sekä mahdolliset vakuutukset. Kuitenkin yrityksen on syytä tiedostaa laitekohtaiset määräaikaishuollot, korjaukset, varaosat sekä näistä aiheutuvat kulut, jotka tapauksen mukaan vaihtelevat kymmenistä euroista useisiin tuhansiin.

Näihin kun yhdistää vielä nykypäivänä kohonneet materiaalihinnat ja ajoittaiset saatavuusongelmat, jotka ovat suoraan vaikuttaneet laitteiden hankintahintoihin ei vuokrauksen suosio nykypäivän toiminnassa ole yllättävää. Samalla laitehankintojen kohonneet kulut tekevät laitevuokrauksesta varsin varteenotettavan ja houkuttelevan vaihtoehdon yritysten itse tekemille hankinnoille. Tällöin vuokraaja itsessään maksaa vain laitevuokraa ja usein käyttämänsä laitteiden käyttöaineet. Määräaikaishuollot ja korjaukset hoitaa laitteen omistaja eli vuokraamo. Mainitsemisen arvoista huomioitavaa on, että monesti laitteen väärästä käytöstä aiheutuneista vahingoista on vastuussa käyttäjä. Tämän vuoksi yleinen käytäntö on perehdyttää vuokraaja kyseiseen laitteeseen vuokrauksen alussa, jotta turvallinen ja molemminpuolisesti reilu toiminta on mahdollista.

Lopulta vuokraustoiminnan suosio kiteytyy monesti tarpeiden vaihteluun, helppouteen ja kustannustehokkuuteen. Nykypäivänä saatavilla on asiakkaan tarpeitten mukaan lähestulkoon mitä tahansa, ja samalla tavalla kuin leasing ajoneuvot – myös vuokrakalusto on tarpeen päättyessä tai vaihtuessa joko palauttaa tai vaihtaa, toki mahdollisten sopimusten puitteissa.

4.2 Vuokraamon kiireiset kaudet

Vuokraamoiden kiireiset kaudet riippuvat pitkälti heidän kohdeasiakkaidensa mahdollisista sesonkikausista. Yritys X on pääosin kohdistanut oman kalustonsa maanrakennukseen sekä kiinteistöhuoltoon, jolloin sesonkikaudet vaihtelevat vuodenaikojen mukaan. Maanrakennuksen sesonki vaihtelee maantieteellisen sijainnin mukaan jonkin verran, mitä pohjoisemmaksi mennään, sitä aiemmin talvi yleensä saapuu. Tämä vuorostaan näkyy maanrakennuskaluston tarpeen päättymisenä, kun maa routii eli jäätyy. Etelä suomessa niin sanottu kesäkausi, eli kun maa ei vielä ole roudassa kestää huomattavasti pidempään. Kesäkauden päättyminen merkitsee yleisesti maanrakennuskaluston palautumista, joka näkyy kasvuna henkilökunnan työtaakassa palautustarkistusten ja korjausten osalta.

Talvikausi vuorostaan ajoitetaan nimellisesti alkavaksi lokakuun ja marraskuun vaihteessa, jolloin iso osa kiinteistöhuollolle lähtevästä kalustosta lähtee talveksi lumitöihin eri puolille Suomea. Tämä merkitsee hetkellistä piikkiä henkilökunnan työjonoissa, kun aurauksen- ja hiekkotuskaluston tarkastukset sekä mahdolliset korjaukset on tarpeen hoitaa ennen kauden alkua. Kyseinen työ ja siihen valmistautuminen pyritään kuitenkin aloittamaan parhaassa tapauksessa alkusyksyllä, jolloin kartoitetaan vielä viimeisiä huoltotarpeita. Näin tarvittavat osat voidaan tilata riittävän aikaisin, jolla varmistellaan aikataulussa pysymistä. Tämä vuorostaan mahdollistaa huoltotoimien tekemisen ennakkoon, joka vähentää lisätyön kasautumista esimerkiksi kahdelle viimeiselle viikolle ennen sesongin alkua. Kyseisiä toimia pyritään ennakoimaan mahdollisimman paljon niihin liittyvien vaihteluiden vuoksi. Osien toimitusajat, mahdolliset muutos- ja korjaustyöt, laiteparien ja kokonaisuuksien muodostaminen ja toimivuuden tarkistaminen sekä näiden vaatima aika on hankala tietää ennalta, joten prosessien aloittaminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa on hyvä tapa lisätä käytettävissä olevaa aikaa.

Talvikauden todellinen alkamisajankohta määräytyy kuitenkin hyvin vuosi-, ja sijaintikohtaisesti. Lapissa saattaa olla kaksikymmentä senttimetriä lunta ja puolimetriä routaa, kun Helsingissä kesäkausi on vielä käynnissä lokakuun loppupuoliskolla. Tämä vuorostaan lisää HR-suunnittelun haastavuutta sillä hetkellinen työkuorma muodostuu monesti kausien vaihtuessa merkittävän suureksi, varsinkin jos nämä osuvat todella lähelle toisiaan tai jopa päällekkäin. Hetkellisesti korkeaa työkuomaa ei toisaalta ole yrityksen kannalta järkevää kompensoida huomattavilla rekrytoinneilla, jos kyseisille resursseille ei ole käyttöä kiirepiikkien ulkopuolella. Varsinaisten kiirepiikkien ulkopuolella työ koostuu pitkälti ennakoivasta toiminnasta kuten menneen kauden laitteiden korjausten suorittamisesta, määräaikaishuolloista, mahdollisista viankorjauskeikoista sekä kysyntäkauppaan vastaamisesta ja asiakaspalvelusta.

Kiirepiikkien hetkellisesti kohonnutta työkuormaa on mahdollista myös kompensoida kiireapulaisilla ja sesonkityöntekijöillä ja kesälle osuvalla sesonkikaudella määräaikaikaisilla työntekijöillä sekä kesätyöntekijöillä. Kausityöntekijöillä on kuitenkin huomioitava riittävät edellytykset työn tekemiseksi, näin sekä yritys että palkattu henkilö saa ajanjaksosta enemmän irti ja hyvin työnsä hoitava henkilö on mahdollista palkata sovitun ajanjakson jälkeen yrityksen palvelukseen. Henkilöstöresursseja suunniteltaessa on syytä huomioida myös henkilöstön vuosilomat sekä muut satunnaiset poissaolot, jotka voivat ajallisesti kohdistua päällekkäin sesonkien kanssa. Näiden huomioimisella on merkittävä vaikutus henkilöstön jaksamiseen ja hyvinvointiin sekä päivittäisen toiminnan sujuvuuteen, kun resurssien riittävydestä pidetään huolta eri ajanjaksoina.

4.3 Resurssien seurannan nykytila

Nykyisellään yrityksessä on sesonkeja mietittäessä kiinnitetty enemmän huomiota kalustoresurssiin sekä tämän riittävyteen, joka on pitkälti pohjattu aikaisempien vuosien dataan sekä kasvutavoitteisiin. Henkilöstöresurssin kannalta asiassa on vielä toistaiseksi edetty enemmänkin tuntemuksiin ja viimevuoden vastaaviin ajankohtiin verraten, eikä mietintää ole pohjattu dataan käytettävissä olleista resursseista tai tapahtumien määristä. Tapahtumien määrät tässä tapauksessa tarkoittaa lähtö- ja paluutarkastusten määrää eri ajankohdina, jotka muodostavat suurimman osan vuokraamoiden arjesta.

Työssä rinnastetaan eri ajankohtina käytettävissä olleita henkilöstöresursseja tapahtumien määriin, joiden kautta nähdään dataan pohjautuvasti kiirepiikit ja pystytään miettimään resurssien riittävyttä tai vastaavasti uusien rekrytointien tarpeellisuutta sekä mahdollista aikataulua. Henkilöstöresurssia kuvaamaan sovittiin toimeksiantajan kanssa 15 henkilöä, jolla pyrittiin yhtenäisempään sekä keskenään vertailukelpoisempaan tulokseen.

4.4 Käytettävissä olevat resurssit

Yhtiön milloinkin käytettävissä olevien resurssien suunnittelu ja seuranta on merkittävässä roolissa, kun mietitään päivittäisen toiminnan sujuvuutta. Esimerkiksi liian vähäiset resurssit johtavat helposti prosessien osa-alueiden oikomiseen tai toimesta toiseen hyppimiseen joka vuorostaan heikentää toiminnan laatua. Toisaalta ylimitoitettu HR vuorostaan paisuttaa yhtiön henkilöstökuluja, joka vaikuttaa pitkällä aikavälillä negatiivisesti tulokseen.

Jo käytettävissä olevien resurssien kartoitus on kriittinen askel HR-suunnittelussa, jonka tulisi sisältää henkilölukumäärän lisäksi riittävä selvitys ja ymmärrys jo olemassa olevista kyvyistä ja taidoista (Lucidchart). Käytettävissä olevien resurssien riittävä ymmärtäminen

mahdollistaa paremman tulevaisuuden suunnittelun sekä toiminnan kehittämisen organisaatiossa, kun toimia on mahdollista ohjata oikeille osa-alueille.

Toisaalta käytettävissä olevat resurssit saattavat sisältää myös organisaation ulkopuolisia henkilöitä esimerkiksi ostopalveluiden muodossa, jotka mahdollistavat toiminnan alueilla johon yhtiöllä itsellä ei välittämättä riitä resursseja, oli sitten kyseessä erikoisosaaminen tai henkilöstömäärä. Kuitenkin pitkällä aikavälillä on syytä vähintään huomioida ostopalveluiden kustannustehokkuus; ovatko nämä asioita, joista yhtiön on kannattava maksaa vai tulisiko kyseistä osaamista hankkia itselle? Joitakin taitoja toki tarvitaan päivittäistoiminnassa hyvin satunnaisesti, jonka vuoksi suuria investointeja ei varmasti ole kannattavaa tehdä, mutta jos tarve on päivittäistä ja ostopalveluna kallista on asiaa syytä miettiä.

5 Kehittämistyön toteuttaminen

5.1 Laadullinen tutkimus

Työn toteutuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta sen tapaustutkimukseen eli case-tutkimukseen soveltuvuuden vuoksi. Kanasen (2017, 29–30) mukaan laadulliselle työlle ominaista on pyrkiä lopputulokseen ilman erilaisia tilastollisia menetelmiä, toisin kuin kvantitatiivinen eli määrällisessä tutkimuksessa. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus soveltuu käytettäväksi erityisesti silloin kun halutaan yleistysten sijaan pyrkiä ongelman syvempään ymmärrykseen.

Monesti laadullisessa tutkimuksessa keskitytään erilaisiin prosesseihin sekä yksittäisiin tapauksiin. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus yleensä valikoituu käytettäväksi ongelman moniulotteisuuden vuoksi, johon kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ei vuorostaan sovellu. Kvantitatiivinen myöskään ei sovellu yksittäiseen tapaustutkimukseen eli case-tutkimukseen, sillä määrällinen tutkimustyö pyrkii tutkimaan tapausten joukkoa (Kananen 2014).

Lähtökohtaisesti case-tutkimusta käytetään, kun halutaan tutkia yhtä tai useampaa yhteisöä, yksilöä tai yritystä näiden omissa ympäristöissään. Case-tutkimuksen voi mieltää myös lähestymistapana, joka sisältää eri piirteitä sekä laadullisesta kuin määrällisestäkin tutkimuksesta. Tapaustutkimuksessa on usein nähtävissä myös triangulaation piirteitä, joka tarkoittaa, ettei tutkimusta ole tehty pohjautuen vain yksittäiseen tietolähteeseen, vaan ja tietoa etsitään monipuolisesti. Monenlaiset lähteet kuten haastattelut, dokumentit sekä muut havainnot soveltuvat käytettäväksi tutkimusaineistona. Lähteiden monipuolinen käyttö onkin usein edellytys, jolla parannetaan sekä validiteettia ja reliabiliteettia. Case-tutkimuksissa usein perehdytään yhteen ilmiöön ja tavoitteena on ymmärtää kyseistä ilmiötä syventyen sen toimintalogiikkaan sekä prosesseihin. (Kananen 2017, 29–30.)

Tulkinnan case-tutkimuksessa voi tehdä aineisto-, tai teorialähtöisesti. Teorialähtöisessä eli deduktiivisessa asettelussa aloitetaan ammattialan teoriasta, sekä tehdään erilaisia hypoteeseja, joita case-tutkimuksessa kokeillaan. Aineistolähtöisessä eli induktiivisessa asettelussa pohditaan millaisia aineistoja ja teorioita on mahdollista kehittää annetun aineiston pohjalta. Aineistolähtöisessä asettelussa ennakkoon ei luoda hypoteeseja, joita pyritään todistamaan. (Kananen 2017, 35.) Opinnäytetyö on rakennettu aineistolähtöisesti.

Tutkimuksesta saatu tulos ei yleisesti anna vain yhtä objektiivista tulkintaa, sillä nämä riippuvat tekijästä. Kuitenkaan tämä ei tarkoita, että tutkimuksessa voitaisiin esittää valheellisia tai vääriä väittämiä. (Kananen 2017, 29–30.)

Lähtökohtaisesti kehittämistutkimuksessa pyritään muutokseen. kuitenkin itse tutkijalle muutoksen aikaansaaminen on usein haastavaa sillä tämä edellyttäisi sekä ymmärrystä että vaikutusta syy-seuraussuhteeseen. Varsinaiseen kehittämisprosessiin kehittämistutkimuksen suorittanut tutkija ei välttämättä itse osallistu, hän ennemminkin pyrkii lisäämään tietoisuutta organisaatiossa. (Kananen 2017, 38–39.)

5.2 Aineiston keruumenetelmät ja keruu

Aineiston tiedonkeruu työtä varten suoritettiin kokoamalla yhtiön käytössä olevasta työajanseurannasta tiedot tehdyistä työtunneista. Työtuntien kautta on mahdollista laskea yksittäisen henkilön keskiarvolliset työtunnit kuukaudessa. Seurantajakson aikana töissä oli 25–30 henkilöä, joista hallinnossa sekä myynnissä toimi kahdeksan, näiden henkilöiden tunteja ei huomioida.

Työtuntien rinnalle kerättiin dataa tehdyistä palautus-, ja lähtötarkastusten määristä, jotka muodostavat pääasiallisen työkuorman vuokraamohenkilöstölle. Pelkät tehdyt työtunnit tai tarkastusten lukumäärät eivät yksinään kuitenkaan kerro kaikkea mitä yksittäinen päivä saattaa pitää sisällään. Päivittäiseen toimintaan kuuluu myös erilaisia pieniä korjaustoimenpiteitä, toimituksia ja muita toimia, jotka vievät aikaa mutta joiden tilastoiminen olisi kohtuuttoman aikaa vievää sekä toisaalta myös pirstaloisi datan.

Kolmantena mittarina taulukkoihin lisättiin yhtiön liikevaihto kuukausitasolla, jonka kautta yhtiön johdon on helpompi suunnitella tulevaa. Esimerkiksi toiminnan laajentamisen kannalta liikevaihto sarake tuo konkreettisuutta sekä selkeyttä, kun mietitään tarvittavia toimia suhteessa liiketoiminnan kasvutavoitteisiin.

Työtä varten tehtiin sisällönanalyysi, jonka pohjalta yhdessä muun materiaalin kanssa toteutettiin kahdeksankenttäinen SWOT-analyysi. Näiden pohjalta pyrittiin tunnistamaan hyviä käytäntöjä sekä erilaisia ongelmakohtia ja ennakoivasti niiden ratkaisuja.

Kolme tärkeintä keruumenetelmää laadullisen tutkimuksen näkökulmasta ovat dokumentit, havainnointi ja haastattelut. Viimekädessä käytössä oleva keruumenetelmä riippuu ilmiöstä, jota tutkitaan sekä tiedon tarkkuudesta; havainnointi on todella tehokas esimerkiksi tutkittaessa prosessia tai muutosta ilmiönä (Kananen 2017, 93).

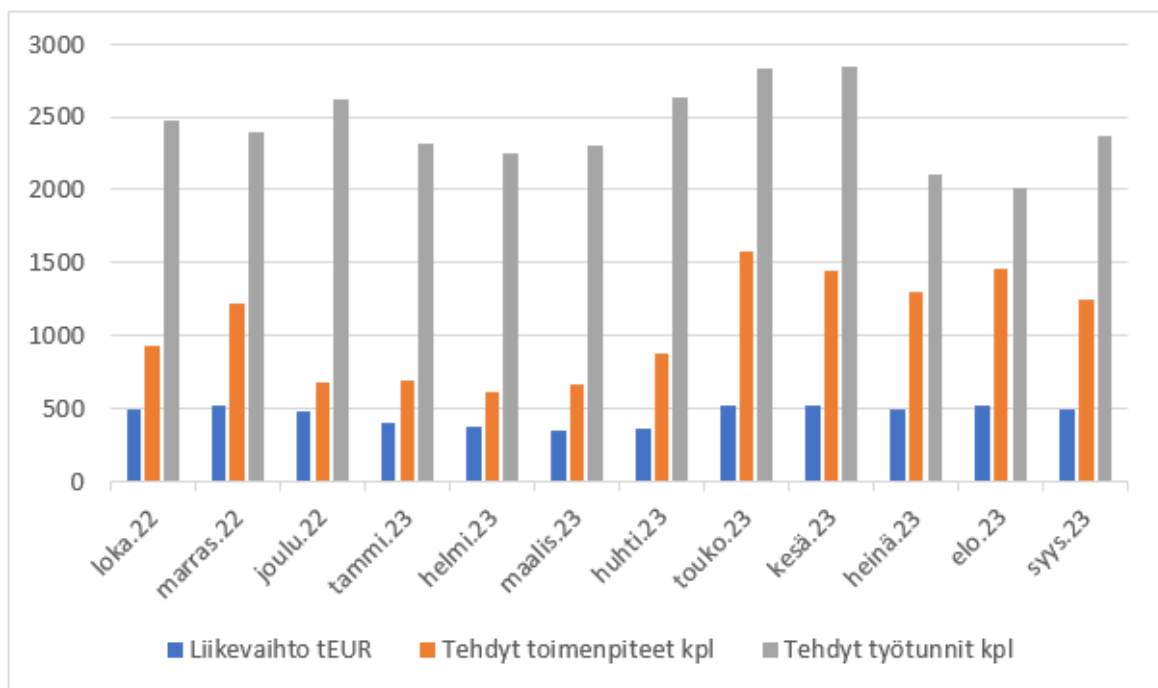
5.3 Työtunnit ja toimenpiteet

Opinnäytetyössä käytössä oli yhtiön kahdentoista kuukauden aikana kerätty data henkilöstön työtunneista sekä järjestelmän läpi kulkeneista palautus- ja lähtötarkastuksista.

Mittausajanjaksona vuokraamoissa sekä huollossa työskenteli keskiarvolta yhdeksäntoista henkilöä, kun koko henkilöstöstä vähennetään hallinto sekä myyntitiimi.

Päivittäistoiminta vuokraamohenkilökunnalla koostuu pitkälti erilaisten laitteiden palautus-, ja lähtötarkastuksista, joihin kuuluu yleinen kuntotarkastus, pienimuotoiset korjaustoimenpiteet, kohteen valokuvaus ja tarvittaessa pesu.

Alla olevassa kuviossa 2 kuvataan seurantajakson lokakuusta 2022, syyskuuhun 2023 aikana tehdyt toimenpiteet ja työtunnit, jotka löytyvät seurantajakson taulukosta 1. Sekä kuviossa että taulukossa on nähtävissä myös kyseisen aikavälin liikevaihto, jonka kautta yhtiön on mahdollista hyödyntää saatua dataa tulevaisuuden suunnitteluun ja kasvutavoitteisiin.



Kuvio 2. Seurantajakson luvut pylväsdiagrammissa

	loka.22	marras.22	joulu.22	tamm.23	helmi.23	maal.23	huhti.23	touko.23	kesä.23	heinä.23	elo.23	syys.23
Liikevaihto tEUR	502	529	479	405	379	352	369	528	518	497	519	493
Tehdyt toimenpiteet kpl	935	1225	679	694	619	671	883	1584	1441	1303	1463	1253
Tehdyt työtunnit kpl	2468	2393	2620	2317	2249	2306	2636	2828	2838	2106	2015	2373

Taulukko 1. Seurantajakson avainluvut

Sekä tehtyjen työtuntien että toimenpiteiden vaihteluiden määrästä on nähtävissä sesonkikaudet sekä vuokraamoiden kiireisemmät kaudet. Loka-, marraskuu on yleisesti talvisesonkin alkamisaika sekä vastavuoroisesti elo-, syys-, ja lokakuu kesäkauden päätyminen. Syys-, ja lokakuu tunnit sisältävät myös talvikautteen valmistautumisen kaluston huollon ja tarkistusten muodossa, joka kasvattaa tuntien kertymää.

Tehtyjen työtuntien lukumäärät pitävät myös sisällään vuokraamoiden vetäjät eli vuokraamomestarit ja apumestarit sekä huollossa toimivat henkilöt. Näiden henkilöiden päivät eivät kuitenkaan pääasiallisesti koostu paluu-, tai lähtötarkastusten suorittamisesta vaan esimerkiksi vuokraamomestareilla päivittäisen toiminnan pyörittämisestä sekä huollon henkilöstöllä laitteiden korjauksista sekä huolloista, sekä kentällä että toimipisteillä. Nämä toimet sisältävät osaltaan liiallisen määrän muuttujia, jotta niiden seuranta olisi tehokasta.

Paluu-, ja lähtötarkastuksessa on tarpeen huomioida, ettei kyseiseen toimeen tarvittava aika välttämättä ole yleispätevä tai verrannollinen, vaan näiden välillä saattaa esiintyä suuriakin vaihteluita koneesta tai asiakkaan käyttötarkoituksesta riippuen. Esimerkiksi paluutarkastus pienemmässä laitteessa saattaa kestää muutaman minuutin, verrattaessa isoon maanrakennuskoneeseen, jossa pelkästään puhdistaminen saattaa viedä yli tunnin. Kuitenkin laskennallisista syistä opinnäytetyössä data kerättiin pelkästään muodossa toteutuneet paluu-, ja lähtötarkastukset, jotta vältettiin kohtuuton hajonta.

Henkilöiden työkuormassa käytettiin työn toimeksiantajan kanssa yhteisellä päätöksellä sovittua 15 henkilön keskiarvoa työkuormaa mietittäessä. Tällä huomioitiin henkilöt, joiden päivittäinen työkuorma koostuu muista, kun lähtö-, ja paluutarkastuksista. Työkuormaa käydään läpi luvussa 5.1.

5.4 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysin tarkoitus on auttaa aineiston systemaattisessa ja objektiivisessa analysoinnissa. Analyysimenetelmän kautta saadaan muodostettua tiiviimpi kuvaus ilmiöstä yleiseen ja tiiviimpään muotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.)

Sisällönanalyysin tarkoitus kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkiä järjestämään aineisto mahdollisimman selkeään muotoon ilman aiemman tutkimuksen sisältämän tiedon kadottamista. Tällaisella selkeällä muodolla kasvatetaan hajanaisen aineiston informaatioarvoa sekä muodostetaan selkeä ja yhdenmukainen kokonaisuus. Laadullisen aineiston käsittely alkaa aineiston pilkkomisella, tulosten käsitteellistämällä, joista viimeisenä muodostetaan looginen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108.)

Ensimmäisenä aineisto pelkistettiin, eli redusointiin, joka tarkoittaa kehitystyön teemoihin liittyvien usein esiintyvien asioiden poimimista aineistosta. Poimitut asiat ryhmiteltiin alaluokkiin samankaltaisuuksien perusteella, ja 25 muodostunutta alaluokkaa kirjattiin Word-taulukkoon (Taulukko 2).

1 Huollot
2 Hankinnat
3 Vuokraustoiminta
4 Resurssitarve
5 Tarpeen ennakointi
6 Suunnitelmallisuus
7 Osaamisen tarve
8 Erityisosaaminen
9 Osaamisen kehittäminen
10 Henkilöstön merkitys
11 HR:n riittävyys
12 Jaksaminen
13 Hyvinvointi
14 Aikataulutus
15 Päivien vaihtelevuus
16 Työkuorma
17 Toiminnan kehittäminen
18 Toimien priorisointi
19 Ostopalvelut
20 Työhyvinvointi
21 HR tarpeen vaihtelut
22 Toiminnan hektisyys
23 Laadukas toiminta
24 Henkilöstökulut
25 Työn imu

Taulukko 2. Alaluokat

Aineisto ryhmiteltiin eli klusteroinnin jälkeen seurasi aineiston käsitteellistäminen. Työn kannalta tärkeä tieto eroteltiin aiemmista alaluokista, joiden perusteella muodostettiin teoreettisia käsitteitä. Kaksikymmentäviisi alaluokkaa muodosti viisi yläluokkaa taulukkoon (Taulukko 3).

Alaluokka	Yläluokka
Resurssien riittävyys Tarpeen ennakointi Hankinnat Toiminnan suunnitelmallisuus Kaluston ylläpito	Toiminnan edellytykset
Henkilön työkuorma Riittävä henkilöstö Työhyvinvointi Työssä jaksaminen Työn imu	Henkilöstöresurssien riittävyys
Aikataulutus Toimien priorisointi Toiminnan hektisyys Laadukas toiminta Päivien vaihtelevuus Vuokraamon toimet	Päivittäistoiminta
Ostopalvelut Erityisosaaminen Sesongit HR tarpeen vaihtelut	Lyhyen aikavälin suunnittelu
Osaamisen tarve Osaamisen kehittäminen Toiminnan kehittäminen Henkilöstökulut Henkilöstön merkitys	Pitkän aikavälin suunnittelu

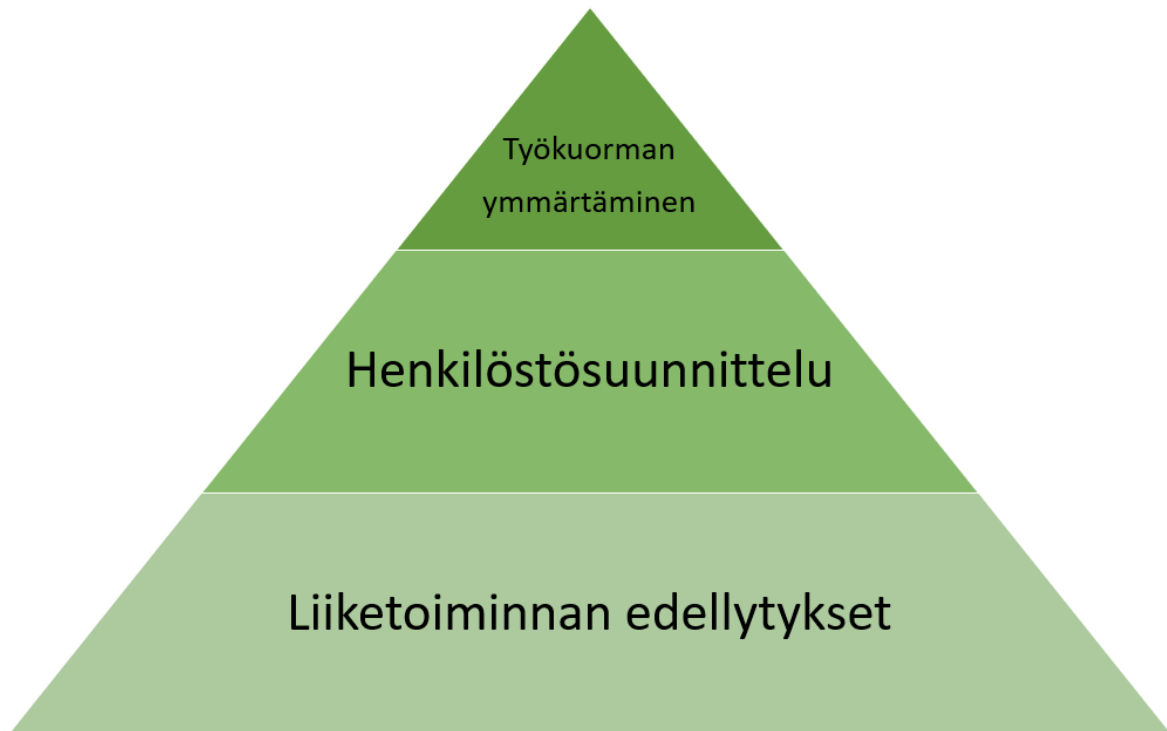
Taulukko 2. Yläluokkien muodostaminen

Viidestä yläluokasta muodostui vielä kolme suurempaa kokonaisuutta sisällään pitävää yhdistävää luokkaa (Taulukko 3). Näiden yhdistävien luokkien teemoiksi nousivat liiketoiminnan edellytykset, henkilöstösuunnittelu sekä työkuorman ymmärtäminen.

Yläluokka	Yhdistävä luokka
Toiminnan edellytykset Päivittäistoiminta	Liiketoiminnan edellytykset
Lyhyen aikavälin suunnittelu Pitkän aikavälin suunnittelu	Henkilöstösuunnittelu
Henkilöstöresurssien riittävyys	Työkuorman ymmärtäminen

Taulukko 3. Yhdistävien luokkien muodostaminen

Aineiston ryhmittelyn jälkeen edettiin teoreettisiin käsitteisiin sekä johtopäätöksiin. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että HR-tarpeen ennustaminen rakentuu tiukasti näiden yhdistävien luokkien ympärille (Kuvio 3). Kehittämistyön onnistumisen ja käyttöönoton kannalta kaikkien yhdistävien luokkien pitäisi tulla huomioiduksi.



Kuvio 3. Yhdistävät luokat

5.5 Aineiston käsittely SWOT-analyysillä

Keskusteluista sekä työpaikalla tehdyistä havainnoista saatua aineistoa käsiteltiin kahdeksankenttäisen SWOT-analyysin kautta, koska tavanomainen nelikenttäinen taulukko rajoittaa ilmenneiden vahvuuksien ja heikkouksien jatkojalostamista. Etuna käytettäessä kahdeksankenttäistä analyysiä ovat syventävät kysymykset, joiden kautta saadaan lisäsisältöä ilman varsinaista jatkotutkimusta.

Yrityksen tai yhtiön kannalta SWOT on mahdollisesti yksi tärkeimmistä strategisista työkaluista, jonka avulla voidaan tarkastella nykytilaa eri kriteerien osalta. Analyysissä tarkastellaan sisäisiä vahvuuksia, sisäisiä heikkouksia, sekä ulkoisia vahvuuksia ja ulkoisia mahdollisuuksia. Sisäinen näkökulma kattaa yrityksessä tapahtuneita ilmiöitä, joihin voidaan vastata kysymyksillä ”missä asioissa yhtiön on onnistunut?”, tai ”mitä tulevaisuudessa tulisi välttää?”. Ulkoisissa näkökulmissa vuorostaan mietitään esimerkiksi yrityksen mahdollisuuksia laajenemiseen tai kilpailijoiden muodostamia uhkia markkinoilla. (MCS 2020.)

Kahdeksankenttäinen SWOT-analyysi pitää sisällään saman nelikentän kuin perinteinen analyysi. Lisäksi se sisältää neljä muuta kenttää, jotka yhdistelevät muita kenttiä sekä vastaavat erilaisiin kysymyksiin. Vahvuuksien ja mahdollisuuksien yhteiskenttä sisältää pohdintaa, kuinka vahvuuksista muodostetaan menestystekijöitä. Vahvuuksien ja uhkien yhteiskenttä vuorostaan pyrkii muuntamaan uhat vahvuuksiksi. Heikkouksien ja mahdollisuuksien kenttä pitää sisällään perinteisen, kuinka heikkouksista saadaan vahvuus kysymyksen. Uhkien ja heikkouksien yhteiskenttä vuorostaan miettii tulevaisuuden uhkien ja kriisien mahdollisia ratkaisuja.

6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Työkuorman ymmärtäminen

Resurssitarpeen ennustamiskyvyn kannalta olennaista on ymmärtää riittävällä tasolla henkilöstön työkuorma, yhtiön nykytila sekä huomioida tulevaisuuden kasvusuunnitelmat ja tavoitteet. Työkuorman ymmärtämiseksi on hyödynnetty lokakuun 2022 ja syyskuun 2023 välistä dataa (Kuvio 2; Taulukko 1) joiden avulla on laskettu kuukausille viitteelliset työtunnit käyttämällä viidentoista henkilön kuukausittaista keskiarvoa.

Laskelmaa varten huomioitiin sekä vuokraamoiden esihenkilöiden että huollossa toimivien henkilöiden määrä. Näiden henkilöiden päivät eivät sellaisenaan koostu palautus-, ja lähtötarkastuksista mutta saattaa ajoittain sisältää niitä. Laskelmissa esiintyvät luvut henkilöä kohden ovat todellisuudessa hieman eri. Kuitenkin niin että toimenpidettä henkilöä kohden luku, on todellisuudessa lähtökohtaisesti suurempi kuin taulukossa 4. Myöskään henkilöiden vuosilomien tai muiden vapaiden sekä näiden vaikutusta tehtyihin työtunteihin ei erikseen huomioitu laskelmissa käytettäessä viitteellistä henkilöiden lukumäärää, toisin kuin varsinaisessa resurssisuunnittelussa, jossa lomat tulee ottaa huomioon.

	loka.22	marras.22	joulu.22	tammi.23	helmi.23	maalis.23	huhti.23	touko.23	kesä.23	heinä.23	elo.23	syys.23
Tehdyt työtunnit/ hlö	165	160	175	154	150	154	176	189	189	140	134	158
Tehdyt toimenpiteet/hlö	62	82	45	46	41	45	59	106	96	87	98	84

Taulukko 4. Kuukausikohtaiset avainluvut per henkilö

Työkuormaa ja resurssitarvetta mietittäessä selvät sesonkikuukaudet ovat varsin selvästi huomattavissa. Touko-, ja kesäkuu ovat selkeästi korkeammat sekä toimenpiteiden että tehtyjen työtuntien saralla sekä myös marraskuu, jolloin talvisesongin koneita kulkee järjestelmän läpi merkittävä määrä. Kesäsesongin aikaan kollektiivisesti järjestelmän läpi kulkee merkittävästi enemmän toimenpiteitä verrattaessa talvikauteen. Merkittävä syy kesäsesongin kiireellisyyteen on koko kaluston käyttö, kun talvella monet maanrakennuskoneet eivät liiku. Talvikaudella koneet, jotka sopivat auraukseen lähtevät alkutalvesta ja palaavat vasta talven loputtua, kun lunta ei ole enää odotettavissa, joka näkyy piikkinä marraskuussa. Maanrakennukseen sopivat laitteet vuorostaan eivät aina ole pitkillä sopimuksilla, vaan näiden tarve vaihtelee päivistä viikkoihin, jolloin myös järjestelmän läpi kulkee enemmän toimintoja. Talvikaudella pyritäänkin ennen kaikkea huoltamaan ja korjaamaan kesäkauden laitteita suhteessa hiljaisempien kuukausien aikana, jotta kyseiset koneet ovat huippusesongin aikana valmiina työmaille.

Työkuormaa mietittäessä laskennallisesti tehtyjä toimenpiteitä kuukaudessa viidelletoista henkilölle kertyi kuukauden aikana koko vuoden keskiarvolla 70,83, ja kesäsesongin aikana 94 kappaletta. Työtunteja kuukaudessa henkilöä kohden kertyy yleisesti 161,94 tuntia, ja sesongin aikana 162,13 tuntia. Taulukossa 5, käy ilmi sekä kuukausi-, että päiväkohtaiset keskiarvot henkilöiden työtunneista sekä toimenpiteistä.

Toimenpiteet/kk		Työtunnit/kk	
Sesonki KA	Yleinen KA	Sesonki KA	Yleinen KA
94	70,83	162,13	161,94
Toimenpiteet/pvä		Työtunnit/pvä	
Sesonki KA	Yleinen KA	Sesonki KA	Yleinen KA
4,7	3,5	8,1	8,1

Taulukko 5. Tehtyjen työtuntien ja toimenpiteiden keskiarvot (KA) kuukausi-, ja päivätasolla per henkilö

Henkilöiden työkuorma vuokraamoissa kasvoi sesonkikaudelle siirryttäessä 34 %, huomioiden muita päivittäistoimintaan liittyviä tehtäviä kuten kuljetukset. Tehtyjen työtuntien luku huomioi laskelmissa myös vuokraamoiden esihenkilöiden sekä huollon työntekijöiden tunnit, jotka pääasiallisesti eivät osallistu lähtö-, ja paluutarkastuksiin. Tämän vuoksi on sekä sesongin että yleisen keskiarvon toimenpiteet laskettava joko korkeammalla toimenpitemäärällä tai vastaavasti pienemmällä henkilöstömäärällä jotta luvut saadaan paremmin vastaamaan todellisuutta.

Toinen huomionarvoinen asia on tehtyjen työtuntien sarakkeessa ilmi käyvä 8,1 tunnin päivittäinen työmäärä joka käytännössä tarkoittaa päivittäistä ylityötä. Vaikka kyseinen luku ajallisesti ei ole merkittävä, kun huomioidaan vuosilomat sekä viidentoista henkilön oletusarvo tarkoittaa tämä jatkuvasti hieman venyviä päiviä henkilöstöllä. Jos täydestä henkilöstöstä puuttuu yksi henkilö vaikkapa sairastumisen vuoksi, näkyy tämä välittömästi muun henkilöstön tuntimäärän sekä työkuorman kasvuna. Esimerkiksi kesäkuu 2023 työtunnit per henkilö kasvaa 189 tunnista 203 tuntiin ja työkuorma 96 toimenpiteestä 103 toimenpiteeseen, joka tarkoittaa noin 7 %: a kasvua jokaisella henkilöllä molemmissa osa-alueissa yhden henkilön puuttuessa. Poissaololla on myös vaikutus muiden henkilöiden tekemiin päivittäisiin tunteihin, jotka kasvavat 9,5 tunnista 10,1 tuntiin.

6.2 SWOT-analyysit

Aluksi aineisto käytiin läpi perinteisellä nelikenttäisellä SWOT-analyysillä, joka muodostaa kahdeksankenttäiseen analyysiin tukevan ja luotettavan pohjan. Nelikenttäisessä analyysissä (Taulukko 6), pohditaan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

Vahvuudet	Heikkoudet
Riittävät resurssit Tarpeen ennakoiminen Tarve piikkeihin vastaaminen Työkuorman kohtuullisuus Laadukas toiminta	Ennustamisen haastavuus Laadukkaan prosessin hitaus
Mahdollisuudet	Uhat
Ennakoimisen kehittyminen Laadun kehittyminen Resurssitarpeen seuranta Työkuorman kohtuullistaminen	Suuri vaihtuvuus Resurssien hukkaaminen

Taulukko 6. SWOT-analyysi

Selviä vahvuuksia henkilöstötarpeen ennustamisessa ja suunnittelussa ovat tarpeen ennakoiminen, joka varmistaa osaltaan sujuvan päivittäistoiminnan vaatimat riittävät resurssit. Ennakkoon suunnittelu mahdollistaa myös tuleviin resurssitarpeen piikkeihin varautumisen ja reagoimisen hyvissä ajoin, jolloin tarvittavat prosessit kuten rekrytointi ja perehdytys on mahdollista aloittaa riittävän aikaisessa vaiheessa. Tarpeen ennakoimisen kautta syntyneet riittävät resurssit vuorostaan vapauttavat resursseja muulta henkilökunnalta. Tällöin yhtiön on mahdollista varmistaa sekä työkuorman kohtuullisuus henkilöä kohden sekä yleisemmällä tasolla laadukas toiminta, jota ylisuuri työkuorma ja alimitoitettut resurssit haittaavat merkittävästi.

Mainittavia heikkouksia henkilöstötarpeen ennakoimiseen ja ennustamiseen liittyen olivat ennustamisen haastavuus, sillä lopulta henkilöstötarve pohjautuu yrityksen yleistilanteeseen johon vuorostaan vaikuttaa merkittävästi myös ulkoiset muuttujat kuten markkinatilanne. Toisena uhkana löytyi laadukkaan prosessin hitaus, jolla tarkoitetaan oikean

henkilön löytämistä oikeaan toimeen sekä toisaalta myös tarvittavan perehdytyksen ja opetuksen aikataulutusta. Yhtiön että työntekijän kannalta on ensisijaisen tärkeää, että valitulle työntekijälle järjestetään ennen kaikkea laadukas ja riittävä opetus sekä perehdytys toimeen. Prosesseina niin rekrytointi kuin perehdytyskin ovat varsin aikaa vieviä, varsinkin kiinnitettäessä huomiota riittävään laatuun sekä oikean henkilön löytämiseen. Toisaalta oikean henkilön löytäminen toimeen on avainasemassa mietittäessä pitkän aikavälin tavoitteita sekä viihtyvyyttä.

Mahdollisuuksiksi aineiston ja pohdinnan perusteella HR-tarpeen ennustamisessa voitiin todeta ennakkoinnin ja laadun kehittyminen. Ennakoinnin kehittyessä yhtiö pystyy paremmin ennustamaan tulevien sesonkien resurssitarvetta pohjautuen aiempien kausien dataan sekä tarkemmin arvioimaan tarvittavat resurssit. Kun aiempien kausien dataa resursseista ja työkuormasta verrataan arvioon tulevasta, saadaan kokonaiskuva, jonka pohjalta toimia, samalla myös reagoinnin tarve ja toimien yleinen laatu kehittyi. Resurssitarpeen seuranta ja henkilökohtaisen työkuorman kohtuullistaminen ovat merkittäviä mahdollisuuksia, jotka auttavat yhtiön toimintaa sekä yleistä hyvinvointia pitkällä tähtäimellä. Yksittäisen henkilön henkilökohtainen työkuorma ja sen kohtuullinen mitoittaminen on merkittävässä roolissa, kun mietitään työssä jaksamista ja hyvinvointia, jotka taas vastaavasti vaikuttavat myös toiminnan laatuun.

Todetut uhat ovat varsin tilannekohtaisia, jotka aiheutuvat pitkälti työn kausiluonteisuudesta. Jos esimerkiksi tarvepiikkeihin vastataan kesätyöntekijöillä tai kausityöntekijöillä, joiden tarve on lyhytaikainen sitovat näiden henkilöiden perehdytys sekä opetus suhteessa enemmän resursseja verrattaessa vakituisen henkilön palkkaamiseen. Tällöin onkin mietittävä, kuinka laaja ja ennen kaikkea millainen perehdytys tarpeen esimerkiksi kolmen kuukauden kausityöntekijälle. Henkilöstön vaihtuvuus nousi esille mietittäessä sesonkipiikkeihin vastaamista kausityöntekijöillä, jolloin tarve saattaa jatkua mutta syystä tai toisesta työntekijän ei olekaan mahdollista jatkaa esimerkiksi opiskelun jatkumisen vuoksi. Henkilöstön vaihtuvuus työllistää pääasiallisesti sekä perehdytyksen ja koulutuksen kautta, koska aina uuden henkilön aloittaessa on prosessit aloitettava uudestaan, joka pitkällä aikavälillä vie runsaasti työtunteja. Huomioitavaa henkilöstön vaihtuvuuden kannalta on myös, että uuden henkilön laskennallinen työteho ei ole sama kuin jo pidempiaikaisella henkilöllä, vaan uudella työntekijällä prosessit ja toimet ovat usein enemmän aikaa vieviä. Joten vaikka henkilömäärä saattaa olla sama esimerkiksi toimipisteiden välillä, ei ole realistista olettaa, että uudemmat työntekijät pystyvät samaan prosessin läpivientiin kuin kokeneemmat työntekijät.

Kahdeksankenttäinen SWOT-analyysi

Kahdeksankenttäinen analyysi mahdollistaa nelikentän esille nostamien piirteiden tarkemman tutkimisen muodostamalla aiemmista neljästä kentästä yhdistelmätaulukon (Taulukko 7). Nämä yhdistelmäkentät keskittyvät pääasiassa yhtiön mahdollisiin tulevaisuuden toimiin sekä pitkän aikavälin hyötyihin.

Vahvuudet ja mahdollisuudet	Oikea-aikaiset resurssit Reagointitarpeen väheneminen Rekrytointi liittyvien prosessien laadukkuus
Vahvuudet ja uhat	Prosessien mallintaminen Kausityöntekijät
Heikkoudet ja mahdollisuudet	Yllättävä henkilöstötarve Alimitoitettut resurssit Prosessien oikea-aikaisuus
Uhat ja heikkoudet	Laadun vaihtelu Resurssipula Liian tiukat aikataulut

Taulukko 7. Yhdistelmätaulukko

Ensimmäisessä yhdistetyssä kentässä vahvuudet ja mahdollisuudet pyrittiin muodostamaan tulevaisuuden menestystekijöitä. Tähän kenttään vastauksiksi löytyi oikea-aikaiset resurssit, reagointi tarpeen väheneminen sekä rekrytointiin liittyvien prosessien laadukkuus. Ennakoinnin kehityksellä saavutettu resurssien oikea-aikaisuus edesauttaa sesonkien vaatimaa lisäresurssien saatavuutta ja valmiutta. Tämän ansiosta tarvittavat resurssit ovat käytettävissä jo sesongin alussa, jolloin myös työjonot pysyvät kohtuullisina. Ennakointi vaikuttaa myös rekrytointiin liittyvien prosesseihin, kuten opetus ja perehdytys. Prosessien laatu on mahdollista pitää yhtiössä korkeana, kun näihin pystytään sitouttamaan osaava henkilökunta ja riittävästi aikaa. Vähentynyt reagoinnin tarve vaikuttaa suoraan toiminnan laatuun sekä yleiseen hektisyyteen.

Vahvuuksien ja uhkien yhdistelmäkenttä pyrkii hallitsemaan uhkia vahvuuksien avulla tai vastaavasti kehittää mahdollisista uhista vahvuuksia. Perehdytysprosessien mallintamisella

tavoitellaan uuden henkilön parempaa sekä nopeampaa oppimista, jolla on mahdollista helpommin saavuttaa työn tasalaatuisuus. Tällöin avainasemassa on kartoittaa olennaiset avainprosessit, eli prosessit, jotka ovat työn teon ja onnistumisen kannalta tärkeimmät opia. Yhtiön kannalta avainprosessien tunnistaminen vaatii ymmärryksen työtehtävän sekä position vaatimuksista sekä perehdytystoimien riittävän tason, jotta oikeiden osa-alueiden priorisointi on mahdollista. Suuri vaihtuvuus nähdään työpaikoissa usein uhkana sekä varsin negatiivisena ilmiönä, kuitenkin työn sesonkiluonteisuus usein vaikuttaa asiaan, etenkin jos tähän vastataan kausityöntekijöillä. Kuitenkin kausityöntekijöistä on mahdollista kehittää itselleen vahvuus palkkaamalla näitä henkilöitä sesongin jälkeen työsuhteeseen. Samalla heihin panostettu koulutus sekä perehdytys ei mene hukkaan; parhaassa tapauksessa näistä työntekijöistä on mahdollista löytää tulevaisuuden avainhenkilöitä.

Kolmannessa yhdistelmäkentässä kartoitettiin mahdollisuuksia muuttaa heikkouksista vahvuuksia. Esille nousi yllättävä henkilöstötarve, alimitoitettut resurssit ja prosessien oikea-aikaisuus. Yllättävään henkilöstötarpeeseen vaikuttaminen on käytännössä haastavaa sillä tämä voi johtua esimerkiksi sairastapauksista tai usean laitteen palautumisesta nopealla aikataululla, jotka ovat tarpeen saada mahdollisimman nopeasti seuraavalle asiakkaalle. Nopea ratkaisu voisi olla vuokratyövoiman käyttö tai henkilöiden siirtäminen toiselta toimipisteeltä; vuokratyövoimassa ongelma muodostuu koulutustarpeesta, joten tämä ratkaisu ei ole kannattava todella lyhyeen tarpeeseen. Alimitoitettujen resurssien ratkaiseminen pohjautuu pitkälti riittävään tarpeen ennakkointiin, sillä liiallinen henkilöstöresurssi ei ole yhtiölle kannattavaa mutta pitkittynyt vajaus hankaloittaa toimintaa merkittävästi. Ennakoinnin avuksi on tarpeen miettiä teoreettinen henkilökohtainen työkuorma ja suhteuttaa tämä tavoitteisiin, jonka perusteella on mahdollista varmistaa riittävä henkilöstö. Esimerkiksi sesonkityöntekijät, jotka tarpeen jatkuessa ovat mahdollista vakinaistaa on toimiva ratkaisu lyhyen ja pitkän aikavälin kohonneeseen tarpeeseen. Prosessien oikea-aikaisuuden kehitys vahvuudeksi pohjautuu pitkälti työkuorman ja tavoitteiden ymmärtämiseen. Uusien henkilöiden löytäminen, haastattelu sekä perehdytys ovat aikaa vieviä toimenpiteitä, joten yhtiön kannalta oikein ajoitetut prosessit ovat kriittisiä, siksi resurssitarvetta on seurattava sekä jatkuvasti että ennakoivasti.

Neljäs yhdistelmäkenttä pyrkii näköpiirissä olevien kriisien ja uhkatilanteiden ratkaisuun. Suoranaisia kriisejä ei ilmennyt, mutta uhaksi nousi liian tiukat aikataulut, resurssipula ja laadun vaihtelut. Erilaisten HR-toimien liian tiukka aikataulu vaikuttaa toiminnan ja suunnittelun haastavuuden lisäksi negatiivisesti myös työyhteisön mielialaan sekä motivaatioon. Prosessien aikataulutusta mietittäessä aikataulutusta tulisi muodostaa mahdollisimman joustavaksi, jolla ennakoidaan mahdollisia vastoinkäymisiä aikataulun ollessa kuitenkin realistinen muun toiminnan rinnalle. Resurssipulan vaikutus näkyy yleisenä kiireenä, suunnittelun

puutteellisuutena, jatkuvana reagoitina sekä pitkällä aikavälillä toiminnan kehittymättömyytenä sekä kohonneena burnoutin ja uupumuksen riskinä. Resurssisuunnittelussa on tärkeää huomioida realistisen työkuorman lisäksi myös toiminnan kehittämisen, taukojen ja lomien sekä erilaisten ongelmatilanteiden vaatima aika. Jos päivittäistoiminta vie henkilökunnan ajasta 100 %:a ei tilanne ole pitkällä aikavälillä kestävä; käytettävissä olevista resursseista olisikin kannattavaa käyttää 70 %:a, jolloin tarpeen vaatiessa resursseja on vielä varastossa. Ongelmana laadunvaihtelu on varsin monisyinen, se voi johtua resurssien tai osaamisen puutteellisuudesta, kiireestä tai ulkopuolisista tekijöistä. Käytännön yhtä toimivaa ratkaisua asiaan ei ole, eikä tätä varmasti ole mahdollista täysin korjata; kuitenkin sen vaikutusta on mahdollista minimoida riittävällä koulutuksella ja perehdytyksellä, sekä riittäväillä resursseilla.

7 Yhteenveto ja pohdinta

7.1 Työn tavoitteet ja tulokset

Opinnäytetyön tavoitteena oli ymmärtää paremmin HR-tarpeen ennustamista kausiluontoisella alalla. Tarpeen ennustamisessa ja resurssisuunnittelussa kehittyminen parantaa yhtiön reagointikykyä sekä varmistaa rekrytointi sekä perehdytysprosessien riittävän aikataulun, joka näkyy toimien laadun kohoamisena (Gupta 2023). Havainnoilla, keskustelulla ja pohdinnalla muodostettu aineisto käytiin läpi kahdeksankenttäisellä SWOT-analyysillä. Näin muodostuneen tukevan pohjan lisäksi saatiin muodostettua mahdollisuuksia yhtiön uhkien sekä mahdollisuuksien jatkojalostamiseen. Työstä tehtiin sisällönanalyysi, jonka avulla eri lähteistä saatu teoria pilkottiin osiin, jotka muodostivat näistä kolme yhdistävää tekijää, liiketoiminnan edellytykset, henkilöstösuunnittelu ja työkuorman ymmärtäminen. Työssä selvitettiin myös henkilöstön työkuormaa, joka perustui kerättyyn dataan järjestelmän läpi kulkeneista toimista sekä työtunneista lokakuun 2022 ja syyskuun 2023 välillä. Työkuormaa laskettaessa käytettiin yhdessä sovittua viitteellistä henkilöstölukua, jolla välitettiin kuukausien välinen datan hajonta ja saatiin keskenään vertailukelpoisia lukuja.

Työssä suoritettujen työkuormalaskelmat antavat yhden mahdollisen tavan yhtiölle ennustaa tulevaa resurssitarvetta ja samalla vastata päätutkimuskysymykseen. Esimerkiksi nykytilaa mietittäessä nykyisten resurssien, työkuorman ja tavoitteiden kannalta voidaan laskelmien avulla selvittää resurssien riittävyys tai lisäämistarve. Kyseisiä laskelmia voidaan soveltaa myös yleisemmällä tasolla esimerkiksi vertaamaan kaikkien toimipisteiden keskiarvoa yksittäiseen toimipisteeseen ja sen henkilöiden työkuormaan.

Hayesin (2023) mukaan resurssisuunnittelu on yksi tärkeimpiä nykypäivän yrityksen toimia, jolla varmistetaan henkilöstön riittävyys samalla kuitenkin välttämällä ylimitoitettua resurssia. Myös työvoimatarpeiden suunnittelu linkittyy tiukasti resurssisuunnittelun kokonaisuuteen sisäisen ja ulkopuolisen työvoiman käyttösuhdanteilla, joilla pyritään varmistamaan resurssien riittävyys (Viitala 2021).

Työkuormalaskelmien avulla kartoitettiin nykyisen henkilöstön työkuorman ja tehtyjen tunteiden yhteys, jonka avulla yhtiön on tulevaisuudessa mahdollista tarkemmin miettiä resurssitarvetta tuleville sesongeille. Laskelmat tuovat myös lisäarvoa mietittäessä päivittäisen toiminnan edellytyksiä nykytilassa kuin tulevaisuudessa, kun ne rinnastetaan liikevaihtoon ja tulevaisuuden kasvutavoitteisiin. Resurssitarpeen ja työkuorman ymmärtäminen on ensisijaisen tärkeää mietittäessä yhtiön päivittäistoimintaa, kasvusuunnitelmia sekä henkilöstön hyvinvointia. Myös mahdollisten poissaolojen vaikutus käytiin laskelmissa läpi, joka on syytä huomioida resurssisuunnittelussa. Esimerkiksi yhden henkilön sairastuminen tai

henkilöstön lomien ei ole suotavaa aiheuttaa kohtuutonta työkuormaa tai tuntikertymää muulle henkilöstölle. Tämän välttämiseksi resurssisuunnitelmat tulisi muodostaa niin että henkilön puuttuminen ei merkittävästi hankaloita päivittäistoimintaa vaan käytettävissä olisi riittävästi resursseja.

Nykyisellään yhden henkilön päivittäinen työmäärä on keskiarvolta 8,1 tuntia joka käytännössä tarkoittaa jokaisen henkilön kohdalla päivittäistä ylityötä normaalin työpäivän pituuden ollessa 8 tuntia. Laskelmissa ei huomioida mahdollisten taukojen tai ruokatunnin pitämistä tai pitämättömyyttä. Oletus laskelmissa on että henkilöstö pitää päivässä kaksi 15 minuutin kahvitaukoa ja yhden puolentunnin palkattoman ruokatunnin. Jos näistä kuitenkin jää jokin pitämättä tai lyhyemmäksi, kasvattaa tämä entisestään tehtyä työajan määrää 8,1 tunnista.

Sairauspoissaoloja tai vuosilomia ei ole laskelmissa huomioitu käytettäessä 15 henkilön määritettyä työntekijämäärää. Kuitenkin yhden henkilön puuttuminen vaikuttaa suoraan muun henkilöstön työkuormaan ja tuntimääriin noin 7 %:n kasvuna. Esimerkiksi kesäkuussa 2023 tuntilukema kasvaisi 9,5 päivittäisestä työtunnista 10,1 tuntiin yhden henkilön vajauksella kuukautena, jolloin tehtyjen tuntien määrä on jo huomattavasti normaalia korkeampi. Käytännössä nykytilassa resursseilla ei ole reserviä vaan tilanne on päinvastainen. Nykyisellään työkuorman ja henkilöstön määrän pysyminen staattisena tarkoittaa jatkuvaa päivittäisen ylityön määrää työkuorman kasvaessa kiireisimpinä sesonkikuukausina 34 %.

SWOT-analyysin avulla pyrittiin paremmin ymmärtämään henkilöstösuunnittelun merkitystä kasvavassa ja hyvinvoivassa yrityksessä. Pyrkien samalla syvemmin ymmärtämään nykytilaa sekä kasvua tavoitellessa huomioon otettavia asioita. Varsinkin sesonkien resurssitarpeen piikkeihin ratkaisua mietittäessä prosessien ja resurssien oikea-aikaisuus sekä prosessien mallintaminen ovat avainasemassa, josta on hyötyä myös pitkällä aikavälillä. Toisaalta analyysi toi ilmi mahdollisia uhkia esimerkiksi resurssien alimitoituksen tai aikataulun liiallisen tiukkuuden, joiden tiedostaminen auttaa niiden välttämässä.

Tutkimuksen avulla saatiin parempi ymmärrys vuokraamohenkilöiden työkuormasta sekä tämän vaihtelusta sesonkien ja hiljaisempien kausien välillä. Opinnäytetyö antaa konkreettista tietoa, jonka pohjalta HR-suunnittelua on mahdollista kehittää sesonkien kasvavat resurssitarpeet huomioiden. Sesongille siirryttäessä työmäärän kasvusta saatiin tutkimuksen avulla lukuja, jolloin tarvittavia henkilöstötoimia on mahdollista pohjata konkreettiseen dataan tuntemusten sijaan. Päivittäistoimintaa sivutaan myös siihen epäsuorasti vaikuttavien toimien kuten kuljetusten ja korjausten osalta. Näiden ajallinen vaikutus työpäivään on hankala seurata tai määrittää ajallisesti mutta nämä on syytä ottaa huomioon resurssisuunnittelussa.

Työssä käydään läpi myös resurssisuunnittelun tärkeys ja vaikutukset yrityksen toimintaan lyhyellä sekä pitkällä aikavälillä, joiden kautta henkilöstötoimia voidaan perustella. Oikea-aikaisilla ja kokoisilla toimilla on suora vaikutus työhyvinvointiin, joka vaikuttaa sekä yrityksen päivittäistoimintaan että pitkän aikavälin tulokseen.

Opinnäytetyö vastasi toimeksiantaja yhtiön tarpeisiin antaen heille konkreettista tietoa vuokraamoiden resurssien nykytilasta, työkuormasta sekä kausivaihteluista. Sesongin määrällisen eron hiljaisempiin kuukausiin tiedostaminen mahdollistaa paremman resurssisuunnittelun ja tarpeen ennustamisen sekä oikea-aikaiset rekrytointi-, ja perehdytystoimet tarpeen kohtaamiseksi.

7.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on käytössä luotettavuustarkasteluun kuuluvat reliabiliteetti ja validiteetti. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa, etteivät saadut tulokset ole sattumanvaraisia vaan ne ovat pysyviä. Erilaiset tutkimusotteet voivat asettaa tutkimukselle haasteita, tämän vuoksi kvalitatiiviselle tutkimukselle on olemassa omanlainen luotettavuustarkastelu. Luotettavuustarkasteluun kuuluu tulosten sekä johtopäätösten oikeellisuuden lisäksi onko tutkimusongelmaan esimerkiksi valittu siihen soveltuva tutkimusmenetelmä, analyysien oikeellisuus ja aineistojen riittävyys. (Kananen 2017, 70.)

Työn reliabiliteetti on varsin vakaalla pohjalla, sillä saadut tulokset heijastavat yrityksen nykytilaa työkuorman sekä tehtyjen tuntien perusteella. Prosessien ja toimipisteiden kehityksessä toimenpiteiden läpivienti voi kuitenkin muuttua jonkin verran. Toisaalta myös uusien toimipisteiden perustaminen tai vastaavasti huoltopuolen eriyttäminen tehdyistä työtunneista tarkoittaa laskelmia entisestään. Nykyisessä mittakaavassa huoltohenkilökunnan tehty tuntimäärä ei merkittävästi muuta tehtyjen tuntien kokonaisuutta, joten myöskään laskelmissa tai niiden tuloksissa ei tapahdu merkittäviä muutoksia. Uutta tutkimusta tehtäessä tietojen ajantasaisuus tehdyistä tunneista sekä toimenpiteistä on kriittisessä roolissa mahdollisimman tarkan henkilöstöluvun kanssa sillä muuttuneiden arvojen vuoksi työn luvut eivät välttämättä ole täsmällisiä.

Työn luotettavuutta eli validiteettia lisäsi keskusteluihin osallistuneiden henkilöiden ymmärrys vuokraamoiden päivittäistoiminnasta, ja huomioitavista asioista, jotka toivat lisää näkökulmia erityisesti kahdeksankenttäiseen SWOT-analyysiin. SWOT-analyysiksi valittiin kahdeksankenttäinen analyysi, joka mahdollisti eri tekijöiden yhdistämisen ja syvemmän analyysin. Toinen valittu analyysi työhön oli sisällönanalyysi, joka auttoi selkeyttämään laajaa ja moniosaista aihetta. Sisällönanalyysiä käytettäessä aihe on mahdollista jakaa useampiin pienempiin osiin, jotka lopulta kasattiin kolmeksi pääteemaksi. Nämä teemat olivat kriittisiä

mietittäessä resurssitarpeen ennustamista kausiluontoisella alalla nykyisellään sekä tulevaisuudessa. Tulevaisuuden ennakkoinnissa ja toiminnan kehittämisen kannalta yhtiön on ajoittain syytä pysähtyä miettimään prosessejaan nykyisellään.

7.3 Jatkotutkimuskohteet

Työssä nousi esille yksi yhtiön kannalta varsin merkittävä jatkotutkimuskohde, jota on mahdollista soveltaa useammassa osa-alueessa. Pääosin mahdollinen jatkotutkimus liittyy muiden kuin vuokraamotyöntekijöiden resurssitarpeeseen sekä työkuormaan.

Mainittavin jatkotutkimuskysymys on muiden työtehtävien resurssitarpeen ennustaminen ja ymmärrys, joka vaatii näiden tehtävien työkuormien riittävää ymmärrystä dataan pohjautuen. Tämä osaltaan auttaa koko yhtiön HR-tarpeen ymmärtämisessä kun eri työtehtävien työkuormasta on saatavilla dataa, jonka perusteella voidaan suhteuttaa kasvutavoitteet käytännön toimintojen määrään yhtiön eri osa-alueilla. Näin muodostuu ymmärrys muiden tehtävien tarvitsemasta sekä riittävästä henkilöstömäärästä. Esimerkiksi vuokraamoiden esihenkilöiden työkuorman on mahdollista laskea puheluiden määrästä ja järjestelmän läpikulkeneiden toimintojen perusteella, jotka ovat kyseisessä roolissa eri kuin vuokraamotyöntekijöillä.

7.4 Pohdinta

Työ sai alkunsa Yritys X:n tarpeesta ymmärtää kausiluonteisen työn henkilöstöresurssitarvetta, kausivaihteluita sekä myös sen mukanaan tuomia haasteita resurssisuunnittelussa. Toimeksiantajayhtiöllä vuoteen sisältyy kaksi kiireisempää sesonkikautta kesällä sekä talvella, joiden aikana työkuorman myötä henkilöstön tarpeen määrä kasvaa. Ennen kaikkea työn tavoite oli sekä kerätä että muodostaa konkreettista tietoa kausien välisen työkuorman vaihtelusta, jolla mahdollistetaan tulevaisuudessa parempi henkilöstötoimien ennakoiminen, oikea-aikaisuus sekä riittävyys.

Teorian lisäksi työ pohjautuu vahvasti yhtiön vuosina 2022 ja 2023 keräämään dataan henkilöstön tekemistä työtunneista sekä järjestelmän läpi kulkeneista suoritettujen paluu-, ja lähtötarkastusten määrästä. Käytännössä tämä muodosti rungon vuokraamohenkilökunnan arjen työmäärästä samalla konkretisoiden työmäärän kasvun sesongille siirryttäessä. Huomioitavaa toimenpiteiden määriä ja tehtyjä työtunteja tutkittaessa ovat näiden sisältämät huollon henkilöiden ja esihenkilöiden tunnit. Kyseisten henkilöiden päivät muodostuvat pääosin muista kuin paluu-, ja lähtötarkastuksista, joten tämä on syytä ottaa huomioon mietittäessä todellista vuokraamohenkilökunnan työmäärää. Tästä syystä työssä käytettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa sovittua 15 henkilön näennäisarvoa, joka vähensi

työkuormalaskelmien hajontaa. Laskelmien selkeyden vuoksi sovittiin myös käytettävän kuukausikohtaista tarkastelua työkuormista ja tunneista, jolla vähennettiin liiallista hajontaa verrattaen esimerkiksi päivä- tai viikkokohtaiseen tarkasteluun. Kuukausikohtaisista laskelmista nähtiin huomattava 34 % työkuorman kasvu siirryttäessä kesäsesongille, sekä talvisesonkiin liitettävissä olevan aurasikaluston toimenpiteiden muodostama kasvu toimenpiteissä.

Työkuormaa että yleistä resurssien riittävyttä mietittäessä on syytä pitää mielessä myös vuosilomien sekä satunnaisten sairaspöissaolojen vaikutus työkuorman kasvuun. Käytettäessä kiinteää 15 henkilön arvoa laskelmissa henkilöstön vuosilomien vaikutus jää kuitenkin vähemmälle. Todellisuudessa erityisesti pidempiaikainen henkilökunta on vuosilomilla yhden kokonaisen kuukauden vuodesta. Jos yhtiössä halutaan huomioida vuosilomien vaikutus sekä tehtyihin toimenpiteisiin että työtunteihin, tulisi koko vuoden aikana kertyneet luvut jakaa 12 kuukauden sijaan 11 kuukaudella, jolloin laskelmat huomioivat henkilöstön vuosilomat. Resursseja suunniteltaessa on jossain määrin syytä huomioida myös mahdolliset sairaspöissaolat tai henkilöstöä muulla tapaa kiinnittävät projektit.

Käytännössä kyseinen varautuminen merkitsee resurssien reserviä, eli ettei henkilöstön resurssit ole jatkuvasti täysimittaisesti käytössä. Hiljaisempina aikoina nämä reservit mahdollistavat toiminnan kehittämisen, ylläpidon ja ennakoivat toimet kuten esimerkiksi kaluston vuosihuollot. Kiireisempinä päivinä tai sairastumisen aikana samat reservit voidaan vapauttaa normaalin päivittäistoiminnan käyttöön, jolloin työt eivät pääse kasaantumaan eikä henkilökunta joudu pitkittyneesti toimimaan ylikapasiteetilla.

Toisaalta jos henkilökunnan resurssit ovat jatkuvasti täysimittaisesti käytössä, vuosilomat tai sairastumiset johtavat pakolla joko ylikapasiteetilla toimimiseen tai vähemmän kriittisten toimien karsimiseksi ajansäästön nimissä. Käytännössä järjestelmä ei tällaisessa tilanteessa kestä yhtään ulkopuolista tai ylimääräistä lisäkuormitusta ollen samalla pitkällä tähtäimellä todella kuormittava. Usein tämä johtaa myös lomien siirtämiseen tai taukojen pitämättä jättämiseen, koska työyhteisön muille jäsenille ei haluta aiheuttaa lisää kuormitusta. Samalla tämä vaikuttaa negatiivisesti ihmisten palautumiseen joka vuorostaan heijastuu työhyvinvointiin ja pitkällä aikavälillä lisää esimerkiksi sairaspöissaolojen ja burnoutin riskiä.

Työssä käytettiin laskennallista 15 henkilön arvoa kuvastamaan vuokraamoiden henkilökuntaa, jonka kautta saatiin päivittäisten työtuntien keskiarvoiseksi määräksi 8,1 eli päivittäin jokainen henkilö tekee kuusi minuuttia ylitöitä. Jos arvo olisikin 16 henkilöä muodostuisi päivittäisiksi tunneiksi 7,59 eli 7 tuntia 35 minuuttia. Mielestäni henkilöstön määrässä olisi suotavaa olla reserviä, jota tarvittaessa voidaan ottaa käyttöön. Näin yhtiö pitää parempaa huolta sekä henkilöstön jaksamisesta että työmotivaatiosta.

Kokonaisuudessaan työ muodostui rajauksista huolimatta varsin laajaksi jo pelkästään aihepiirin ja ongelman luonteen vuoksi. Henkilöstöpuolella yleistettävyys on tietyllä tavalla hankalaa koska asiaan vaikuttaa lukematon määrä erilaisia muuttujia, ominaisuuksia ja piirteitä. Näiden vuoksi varsinaista yhtä jokaisessa tilanteessa toimivaa kaavaan lähestulkoon mahdoton muodostaa. Lopulta tutkimus kuitenkin luo pohjaa, lisää tietoisuutta ja muodosti konkreettisia tuloksia työkuormasta ja resurssisuunnittelussa huomioitavista asioista.

Lähteet

Allee, V. 2017 Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets. Viitattu 23.2.2024. Saatavissa https://ocw.tudelft.nl/wp-content/uploads/Value_network_analysis_and_value.pdf

Gupta, O. 2023. What is Resource Planning, and Why is it Important in Project Management? Viitattu 3.3.2024. Saatavissa: <https://www.saviom.com/blog/what-is-resource-planning-and-why-is-it-important/>

Hayes, A. 2023. Human Resource Planning (HRP) Meaning, Process, and Examples Viitattu 17.2.2024. Saatavissa: <https://www.investopedia.com/terms/h/human-resource-planning.asp>

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä : miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. (11 painos.) Helsinki : Sanoma Pro

Knight, R. 2016. Make Sure Your Team's Workload Is Divided Fairly. Viitattu 18.2.2024 Saatavissa <https://hbr.org/2016/11/make-sure-your-teams-workload-is-divided-fairly>

Kuntatyönantajat, 2017. Henkilöstöjohtamisella turvataan organisaation menestystä. Viitattu 23.2.2024. Saatavissa <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/henkilostovoimavarojen-johtaminen>

Luttinen, S. 2019. Perusteltu syy on välttämätön edellytys työsopimuksen määräaikaaisuudelle. Viitattu 18.2.2024. Saatavissa <https://www.winlaw.fi/2019/07/16/perusteltu-syy-on-valttamaton-edellytys-tyosopimuksen-maaraaikaisuudelle/>

Jovanovic, D. 2022. The differences between long-term and short-term planning. Viitattu 17.2.2024 Saatavissa <https://clockify.me/blog/managing-tasks/short-term-planning-and-long-term-planning/>

Lucidchart. 4 steps to strategic human resource planning. Viitattu 13.1.2024. Saatavissa <https://www.lucidchart.com/blog/what-is-the-human-resources-planning-process>

Manka, M-L. 2015. Stressikirja, mistä virtaa?, Helsinki : Talentum

- Marks, L. 2022. Everything You Need to Know About Workload Management. Viitattu 18.2.2024. Saatavissa: <https://www.runn.io/blog/workload-management>
- MCS. 2020. SWOT-analyysi tukee strategiaa. Viitattu 23.1.2024. Saatavissa: <https://mcs.fi/swot-analyysi-tukee-strategiaa/>
- MindTools. Dealing With Seasonal Changes in Workload. Viitattu 23.2.2024. Saatavissa: <https://www.mindtools.com/ad136j5/dealing-with-seasonal-changes-in-workload>
- Mull, J. 2023. How to manage workload effectively Viitattu 18.2.2024. Saatavissa: <https://www.thehrdirector.com/manage-workload-effectively/>
- Peak, S. 2023. How Employees Make or Break Business Success (And How You Can Lead the Way) Business.com. Viitattu 8.9.2023. Saatavissa <https://www.business.com/articles/how-employees-make-or-break-business-success-and-how-you-can-lead-the-way>
- Ruohonen, S. SWOT-analyysi. Viitattu 10.12.2023. Saatavissa <https://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/menetelmat/swot-analyysi/>
- Randall, J. 2020. Short Term vs Long Term HR Strategy: The Most Important Difference Viitattu 17.2.2024 Saatavissa <https://blog.questco.net/short-term-vs-long-term-hr-strategy>
- Tall, J. 2014 Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen. Viitattu 23.2.2024. Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8044/isbn_978-952-476-548-0.pdf?sequence=1
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu painos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Timeular. 2023. Workload Analysis Step by Step. Viitattu 23.2.2024. Saatavissa: <https://timeular.com/blog/workload-analysis/>
- Työsopimuslaki 744/2022
- Ulrich, D, Smallwood, W. N., & Sweetman, K. (2008). The leadership code: five rules to lead by. Harvard Business Press.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen : strateginen kilpailutekijä (4 painos.). Edita.
- Viitala, R. 2020. Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen. Vaasan yliopiston raportteja 15. Viitattu 14.9.2023. Saatavissa <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10431/978-952-476-902-%202.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen : keskeiset käsitteet, teorit ja trendit.

Joki, Maritta. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (7., uudistettu painos.).

Kauppakamari. LUT-Primo

