

# MYYNTIHENKILÖSTÖN SUUNNITTELU VÄHITTÄISKAUPASSA

Case Yritys X

Halonen Jenna  
Ohrankämmen Vilma

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Kauppa, hallinto ja kulttuuri  
Tradenomi (AMK)

2018



Business Administration  
School of business and culture  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Halonen Jenna	Year	2018
<b>Supervisor</b>	Ohrankämnen Vilma		
<b>Commissioned by</b>	Kankaanpää Katja		
<b>Subject of thesis</b>	Yritys X		
<b>Number of pages</b>	Planning of sales personnel		
	44+7		

---

The topic of this thesis consists of shortcomings in the commissioner's business activities. The commissioner's biggest shortcomings were in sales personnel planning. We began to do this thesis by finding out how the commissioner has optimized its sales personnel and whether the shifts focus on demand. From our perspective this was the most sensible way to start the process because the most important thing in planning of sales personnel routines is to plan the shifts according to demand. Shortcomings in the commissioner's sales personnel planning could be seen in the accruing queues during rush hours at checkouts. The number of sales personnel is closely related to both sales and costs in the company. The main goals of sales personnel planning are to get the right amount of sales personnel working at the right time, to improve the efficiency of work, and to reduce personnel costs.

The theory of this thesis consists of factors affecting sales personnel planning, shifts' planning in the retail trade, calculation methods of sales personnel, shifts' planning process and its limitations. We collected the material for the thesis' empirical part from theme interviews, time measurements of work, the commissioner's own reports and its old shift rosters. Based on these information we began the development plan. Our aim was to develop a schedule where the shifts are built based on client flows and to clarify job-specific tasks also.

Our development plan materialised as re-optimized shift schedule (appendix 2). We implemented the re-optimized shift schedule in practise for one week. We evaluated the success of the week by interviewing the department heads. The department heads mostly liked the changes that the re-optimized shift schedules brought about. Their own work load became smaller and they did not need to help at the checkout as much as usual. Other employees were able to evaluate the week by answering to our Webropol survey. The employees gave the grade 8 for the week from scale 0 to 10.

**Key words** Sales personnel, sales personnel planning, shift schedule optimizing, shift schedule planning process

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Aihealue, tutkimusongelma ja tavoitteet.....	5
1.2	Opinnäytetyön aineisto ja tutkimusmenetelmät.....	5
2	TYÖVUOROSUUNNITTELU .....	7
2.1	Myyntihenkilöstösuunnittelu eli sales force design.....	7
2.2	Myyntihenkilöstön suunnittelu vähittäiskaupassa.....	7
2.3	Myyntihenkilöstön työvuorojen optimointi.....	9
2.4	Työvuorosuunnitteluprosessi ja sen vaiheet .....	10
3	MYYNTIHENKILÖSTÖN SUUNNITTELUN RAJOITTAVIA TEKIJÖITÄ.....	13
3.1	Työaikalain ydinkohtia.....	13
3.2	Kaupanalalan työehtosopimus.....	13
3.3	Kehittämisen halu ja muutoksen pelko .....	14
4	MYYNTIHENKILÖSTÖN KOON MITOITTAMISEN MALLIT .....	15
4.1	Work Load Approach .....	15
4.2	Breakdown Method.....	17
5	CASE YRITYS X.....	18
5.1	Yritys X .....	18
5.2	Teemahaastattelu .....	19
5.3	Nykyiset työvuorolistat .....	21
5.4	Päivittäiset asiakasvirrat .....	22
5.5	Kehityssuunnitelman suunnitteluprosessi .....	26
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	29
6.1	Webropol-kysely .....	29
6.2	Osastovastaavien haastattelu.....	34
6.3	Kokeiluviikon asiakasmäärät verrattuna myyntihenkilöihin .....	35
7	POHDINTA .....	41
	LÄHTEET .....	43
	LIITTEET .....	45

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Aihealue, tutkimusongelma ja tavoitteet

Olemme molemmat työskennelleet kaupan alalla usean vuoden ajan noin 15 vuotta. Case-yrityksessä työskennellessämme olemme huomanneet, kuinka osa työvuoroista on kohdistettu väärin aikoihin. Toisinaan myyntihenkilöitä on liian vähän ja toisinaan taas liikaa. Samaten työvuorokohtaisten tehtävien täsmentäminen on ollut puutteellista. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on löytää case-yrityksen myyntihenkilöstön suunnittelun ongelmakohdat sekä löytää niihin ratkaisuja.

Kehitämme toiminnallisena tutkimuksena case-yrityksen myyntihenkilöstön suunnittelua. Case-yrityksessä myyntihenkilöstön suunnittelu on jaettu kahden eri henkilön alaisuuteen. Päätimme yhdessä toimeksiantajan kanssa rajata kehityssuunnitelman koskemaan ainoastaan kassaosastoa, teollista, kodintarviketta, käyttötavaraa sekä hedelmä- ja vihannesosastoa. Tutkimuksen lopputulemana teemme kehittämissuunnitelman case-yrityksen työvuoroihin ja työvuorokohtaisiin tehtäviin.

Kehityssuunnitelmaa on tarkoitus kokeilla case-yrityksessä käytännössä tietynjakson ajan. Kokeilujakson jälkeen vertaamme edellisiä työvuorolistoja ja kehityssuunnitelmamme työvuoroja keskenään sekä selvitämme millaista hyötyä kehityssuunnitelmamme kokeilujaksosta oli.

### 1.2 Opinnäytetyön aineisto ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu myyntihenkilöstön suunnitteluun vaikuttavista tekijöistä, erilaisista myyntihenkilöstön suunnittelun laskentamalleista, suunnitteluprosessin teoretiedosta sekä sen rajoittavista tekijöistä. Empiirisessä osassa aineistoa kerätään osastovastaavien ja kauppiaan teemahaastattelulla, työn aikamittauksella ja, case-yrityksen omien raporttien sekä vanhojen työvuorolistojen avulla.

Teemahaastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, eli teemat, joiden pohjalta keskustelu lähtee vapaasti kulkemaan haastateltavan

vastauksien perusteella (Kananen 2014, 70). Kysymme haastateltavilta kysymyksiä myyntihenkilöiden tarpeeseen, työtehtäviin, työvuorojen porrastamiseen sekä parannusehdotuksiin liittyen. Työn aikatutkimuksella pyrimme selvittämään miten kauan mikäkin osaston työvaihe vie aikaa. Työn aikatutkimuksen perusteella pystymme määrittämään tarvittavien työvuorojen pituutta.

Kehityssuunnitelmassa käytämme aineistona huhtikuun 2017 työvuorolistoja sekä kassapainereportteja. Näiden avulla saamme suuntaa antavaa tietoa myyntihenkilöiden suunnitteluun sekä huhtikuun 2018 asiakasmäärän arvioimiseen. Haastattelujen ja aikatutkimuksen pohjalta saamme muodostettua käsityksen nykyisen myyntihenkilöstön suunnittelun tilanteesta ja toimivuudesta. Teoriatiedon ja aikamittauksen avulla pystymme tekemään kehityssuunnitelman.

## 2 TYÖVUOROSUUNNITTELU

### 2.1 Myyntihenkilöstösuunnittelu eli sales force design

Myyntihenkilöstö on Kotlerin (1990, 578) mukaan yrityksen tehokkain ja kallein markkinointiviestinnän osa-alue. Myyntihenkilöstön määrä on sidoksissa oleellisesti sekä myyntiin että kustannuksiin. Myyntihenkilöstön työvuorojen suunnittelu on työvuorojen suunnittelemista kysynnän mukaisesti. Myyntihenkilöstön työvuorojen suunnittelua tekemällä yritys voi tyydyttää tuotteidensa ja palveluidensa kysynnän. (Ernst, Jiang, Krishnamoorthy & Sier, 2004,1.)

Hyvällä myyntihenkilöstösuunnittelulla edistetään työvoiman joustavaa käyttöä, varautumista uusiin tilanteisiin sekä alennetaan henkilöstökustannuksia. Myyntihenkilöstösuunnittelun tavoitteena on myös saada oikea henkilö oikealle paikalle, jolloin työn tekemisestä saadaan mahdollisimman tehokasta. (Virolainen, H. 2012, 22.) Olemme opinnäytetyön case-yrityksessä havainneet suurimmaksi ongelmaksi, että yrityksessä henkilöstö ei ole oikeaan aikaan töissä. Henkilökustannuksia on viime vuosina case-yrityksessä pyritty laskemaan leikkaamalla työtunneista. Opinnäytetyön empiirisessä osassa pyrimmekin asettelemaan minimoitut työtunnit niin, että ne saadaan mahdollisimman tuottavaksi.

Laadukkaasti toteutetulla myyntihenkilöstösuunnittelulla parannetaan myös yrityksen asiakaspalvelua. Tänä päivänä kilpailun tiivistyessä on nimenomaan yrityksen asiakaspalvelusta tullut yksi tärkeimmistä keinoista, joilla päivittäistavara-kaupat säilyttävät kilpailukykyänsä. Myyntihenkilöstön oikean kokoonpanon löytäminen luo korvaamatonta kilpailuetua markkinoilla, kun taas huonosti toteutettu työvuorosuunnittelu voi johtaa myyntihenkilöstön yli- tai alitarjontaan. (Kabak, Ö., Ulengin, F., Aktas, E. & Önsel, S. 2006, 75.) Myyntihenkilöstön ylitarjonta johtaa liiketaloudellisiin tappioihin, ja alitarjonta taas näkyy yrityksen kyvyssä tarjota paras mahdollinen asiakaspalvelu asiakkailleen.

### 2.2 Myyntihenkilöstön suunnittelu vähittäiskaupassa

Vähittäiskaupan työvuorosuunnittelulle omat haasteensa luovat ajanjaksot, kuten tarjouspäivät, tapahtumat, loma-ajat, kuun ensimmäinen päivä ja viikonloput.

Nämä ajanjaksot väistämättä vaikuttavat vähittäiskaupan asiakasvirtoihin, jolloin myyntihenkilöstön suunnittelu on yhä haastavampaa. Vähittäiskaupan myyntihenkilöstön suunnittelussa pätee vanha sanonta ”viikot eivät ole veljeksiä keskenään”. Opinnäytetyömme case-yritys on asiakasmääriltään ja siten myös myyneiltään hyvin sesonkipainotteinen vähittäiskauppa. Case-yrityksessä sesonkeina näkyvät erilaisten juhlapyhien ja lomakausien lisäksi myös kaupungin eri tapahtumien tapahtuma-ajankohdat. Case-yritys sijaitsee myös lähellä raja-asemaa, joten paikkakunnalla näkyy myös venäläisten ostosmatkailubuumi. Venäläisten asiakkaiden saapumista on hankala ennakoida – välillä saattaa olla kausia, jolloin heitä näkyy katukuvassa vain muutama ja välillä heitä saattaa taas yhtenä päivänä tulla busseittain.

Yksinkertaisimmillaan työvuorosuunnittelu tarkoittaa prosessia, jolla varmistetaan, että asiakaspalveluorganisaatiossa on oikea henkilö oikealla paikalla oikeaan aikaan. Työvuorosuunnittelulla pyritään jatkuvasti parantamaan asiakaspalvelua, työntekijätyytyväisyyttä sekä toiminnan laatua. Työvuorosuunnittelu on tasapainoilua asiakkaiden, työntekijöiden, johdon ja muiden sidosryhmien välillä. (Teleopti 2017.)

Watersin (2016) mukaan myyntihenkilöstöä suunniteltaessa tulee huomioida muutama käytännön asia, kuten kassapaineraportit, aiemmat työvuorolistat sekä myyntihenkilöiden vapaapäivätoiveet. Myyntihenkilöstöä suunniteltaessa täytyy myös huomioida työehtosopimuksen asettamat määräykset työvuoroille (Ernst, ym. 2003, 1).

Myyntihenkilöstösuunnittelussa tulee ottaa huomioon työntekijöiden suoritukseen vaikuttavat tekijät. Johnstonin ja Marshallin (2003, 11-13) mukaan nämä tekijät voidaan jakaa viiteen kategoriaan. Ensimmäinen kategoria on yrityksen muuttuva ympäristö. Riippumatta työntekijän motivaatiosta tai pätevyydestä, on mahdollisuudet saavuttaa odotettu taso työtehtävissä aina riippuvainen ympäristön muutoksista. Näitä ympäristön muutoksia voi olla esimerkiksi yrityksen tuotteiden laatu tai markkinointi.

Toiseksi kategoriaksi Johnston ja Marshall (2003, 11-13) määrittivät roolien hahmotuksen. Heidän mukaansa työntekijän täytyy ymmärtää, mitä häneltä työssä odotetaan sekä miten toivottuun lopputulokseen päästään. Kolmanneksi



kategoriaksi he määrittivät työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, esimerkiksi älykkyyden ja analyyttisyyden.

Neljäs kategoria on henkilön osaamisen taso. Myyntihenkilön sopivat ominaisuudet ja työtehtävien ymmärtäminen eivät yksistään riitä tehtävien suorittamiseen odotetulla tavalla, sillä myyntihenkilöllä ei välttämättä ole työtehtävien suorittamiseen riittäviä taitoja. Viimeinen kategoria on motivaation taso. Mikäli myyntihenkilöltä ei löydy riittävää motivaatiota työtehtävien suorittamiseen, ei odotettua tasoa työssä pystytä saavuttamaan. (Johnston & Marshall 2003, 11-13.) Motivaation ylläpitämiseksi tärkeäksi asiaksi nousee yrityksen sisäinen palkitsemisjärjestelmä, kuten palkankorotukset ja mahdollisuudet ylenemiseen.

Opinnäytetyön case-yrityksellä on käytössään Aikajana-ohjelma yrityksen myyntihenkilöstön suunnitteluun. Case-yritys ei kuitenkaan ole syöttänyt ohjelmaa myyntihenkilöstön suunnittelua helpottavia työkaluja, kuten päivämyyntejä tai osastobudjetteja, joten myyntihenkilöstön suunnittelu on case-yrityksessä pitkälti vielä manuaalista. Tällä hetkellä myyntihenkilöstön suunnittelu on työläs viikoittainen prosessi.

### 2.3 Myyntihenkilöstön työvuorojen optimointi

Myyntihenkilöstön työvuorojen optimointi eli workforce optimisation (WFO) on liiketoimintastrategiaa, joka edistää liiketoiminnan tehokkuutta uusien prosessien ja tekniikoiden integroinnin avulla. Työvuorojen optimoinnilla pyritään määrittämään oikea henkilöstön tarve ennakoitun kysynnän tarpeen mukaan. Työvoiman tehokas työllistäminen on lukuisten yritysten huolenaihe, sillä se on tärkein lähestymistapa tuottavuuden parantamisessa. Palvelualojen kysynnän vaihtelu on huomattavasti suurempaa kuin valmistusalalla, sillä kysyntä vaihtelee kuukausittain, päivittäin ja jopa tunneittain. (Call Center Helper 2017; Zolfagari, El-Bouri & Namiranian 2007, 111.)

Perinteinen lähestymistapa myyntihenkilöstön työvuorojen optimoimiseen koostuu neljästä vaiheesta: kysynnän ennakoimisesta, tarpeellisten myyntihenkilöstöresurssien hankkimisesta ennustetun kysynnän perusteella, työvuorojen vastaisesta myyntihenkilöiden vaatimukseen ja toiveisiin sekä reaaliaikaisesta ohjauksesta. Vähittäiskaupassa myyntihenkilöstön suunnittelun optimointi tapahtuu

käytännössä työajanhallintaohjelmistoon integroidun optimointiohjelman avulla. (Castillo, Joro & Li, 2008, 2; Procomp 2013.) Jos esimerkiksi case-yrityksemme olisi integroinut optimointiohjelman Aikajanaan, antaisi ohjelma ehdotettuja versioita työvuorolistoista, joista työvuorosuunnittelija voisi valita sopivimman.

Se, mikä on optimaalinen työvuorolista, riippuu täysin tarkasteltavan yrityksen tarpeista: haluaako yritys pitää henkilöstökustannukset minimissään vai tarjota asiakkaille korkeampaa tasoa palvelussa? Vaikka työvuorosuunnitteluohjelman integroiminen yritykselle sopivaksi on työläs prosessi, helpottaa se pitkällä tähtäimellä kuitenkin työvuorosuunnittelijan tehtäviä huomattavasti.

Myyntihenkilöstön suunnittelun optimoinnin suurimmaksi haasteeksi nousee yleisesti ottaen yrityksen vanhat totut toimintamallit sekä henkilöstöhallinnon perinteet organisaatiossa (Anteroinen 2014, 3). Kun myyntihenkilöstön suunnittelu on optimoitu oikein, pystytään henkilöstökustannuksiin vaikuttamaan monin eri keinoin, kuten tasoittumisjärjestelmällä sekä tarpeettomien ylitöiden välttämällä (CGI 2018). Case-yrityksellämme ei ole tasoittumisjärjestelmää käytössä, joka olisi etenkin sesonkipainotteiselle yritykselle hyvä. Tasoittumisjärjestelmällä pystyttäisiin pidentämään myyntihenkilöstön työpäiviä sesonkiaikana ja vastaavasti lyhentämään sesongin ulkopuolella. Case-yrityksessä työvuorosuunnittelijalle ei ole varattu tarpeeksi konttoritunteja, vaan hän tekee niin sanotusti konttoritöitä kassatöiden lomassa eikä kassatöitä konttoritöiden lomassa.

Selkeänä trendinä vähittäistavarakaupassa on kehitys kohti kustannustehokkaampaa kauppaa (Päivittäistavarakauppa ry 2017). Usein ensimmäinen paikka kustannuksien vähentämiseksi on juurikin henkilöstökulut. Vähennyksiä tehtäessä on kuitenkin syytä muistaa, että tuloksentekevyyden rinnalla yrityksen tärkeimpiä tehtäviä ovat palvelun laadun takaaminen sekä henkilöstön työtyytyväisyyden ylläpitäminen.

## 2.4 Työvuorosuunnitteluprosessi ja sen vaiheet

Teleoptin (2017) mukaan myyntihenkilöstön suunnittelu koostuu monesta eri prosessista, jotka mahdollistavat laadukkaan asiakaspalvelun. Ernstin ynnä muiden (2004, 5) tutkimusartikkelissa esitetään myyntihenkilöstön työvuorojen ajoittamisesta ja työvuorosuunnittelusta yleistetty jako eri prosesseihin. Tutkimuksessa

työvuorosunnitteluprosessin vaiheet koostuvat kuudesta eri vaiheesta, joita voi soveltaa usealla eri alalla. Kuviossa 1 on yksinkertaistettuna myyntihenkilöstön suunnittelun vaiheet.



Kuvio 1. Myyntihenkilöstön suunnittelun vaiheet (Ernst ym. 2004, 5-6)

Myyntihenkilöstön suunnittelun prosessi alkaa myyntihenkilöstötarpeiden ja erityistaitojen määrittämisellä, eli kysynnän mallinnuksella. Kysynnän mallinnuksessa ensimmäisessä vaiheessa määritetään myyntihenkilöstön tarve eri ajan-kohtina. Henkilökuntaa tarvitaan suorittamaan työtehtäviä, joista aiheutuu "tapauksia". "Tapaukset" taas voidaan määritellä asiakaspalvelutehtävillä esimerkiksi puhelinkeskukseen saapuvilla tiedusteluilla. Kysynnän mallintaminen on prosessi, jossa ennustettu määrä "tapauksia" muunnetaan niiden hoitamiseksi tarvittaviin tehtäviin, jonka jälkeen tehtäväkohtaisilla vaatimuksilla varmistetaan henkilökunnan määrä. (Ernst ym. 2004, 5.) Case-yrityksessä "tapaukset" voitaisiin määrittää esimerkiksi ennustamalla ajanjakson asiakasmäärät.

Kysyntää esiintyy kolmea eri tyyppiä. Ensimmäisenä on tehtäväpohjainen kysyntä, jossa kysyntä on muodostettu yksittäisten työtehtävien kautta. Tehtävät määritellään yleensä alkamisajan ja keston mukaan. Tehtävät voidaan määrittää myös sen mukaan, minkä ajanjakson sisällä tehtävät tulee olla suoritettuna. (Ernst ym. 2004, 5.) Case-yrityksessä tehtäväpohjaista kysyntää voitaisiin lähteä määrittämään työn aikatutkimuksen perusteella.

Toinen kysynnän muoto on joustava kysyntä. Joustavan kysynnän muodossa tulevaisuuden tapahtumat ovat vähemmän tiedossa ja niitä pyritäänkin mallintamaan erilaisilla ennustetekniikoilla. Palveluiden tarve ja sen toimittamiseen tarvittava aika saattaa tässä kysynnän muodossa olla sattumanvarainen. Tämän mallinnuksen tuloksena voidaan määrittää myyntihenkilöstön määrä päiväkohtaisesti tyydyttämään kysynnän aiheuttama tarve. (Ernst ym. 2004, 5.) Vähittäiskaupassa joustavan kysynnän mallia voitaisiin hyödyntää esimerkiksi kassapuolen myyntihenkilöstön suunnittelussa ennustamalla tulevan ajanjakson myyntejä edellisen vuoden toteutuneilla myynneillä. Myös Teleopti (2017) mainitsee yhtenä myyntihenkilöstön suunnittelun prosessina ennusteet.

Kolmantena kysynnän mallina on vuoroperusteinen kysyntä. Vuoroperustaisen kysynnän mallissa kysyntä saadaan suoraan sen myyntihenkilöstömäärän määrittämisestä, joita veloitetaan palvelukseen eri työvuorojen aikana. (Ernst ym. 2004, 6.)

Sekä Teleopti (2017) että Ernst ynnä muut (2004, 6) mainitsevat yhdeksi prosessin vaiheeksi vapaapäivien aikataulutuksen, eli kuinka vapaapäivät ajoitetaan työpäivien välille eri työtehtävien kesken. Vapaapäivien aikataulutamisessa ilmenee ongelmia useammin joustavassa ja vuoroperusteisessa mallintamisessa.

Kolmantena vaiheena on työvuorojen aikataulutaminen. Tässä vaiheessa ongelmana on valita sopivat "ehdokkaat" työvuoroihin. Neljännessä ja viidennessä myyntihenkilöstön suunnittelun vaiheessa määritetään tarvittavat työskentelylinjat ja työtehtävät. Tässä vaiheessa otetaan huomioon työtehtäviin kuuluvat säännökset sekä kysynnän rakenne. Työtehtävien rakentamisprosessi riippuu yrityksen peruspilareista, kuten tyypillisistä vuoroista, työtehtävistä sekä työaikajaksoista. Myyntihenkilöstön suunnitteluprosessi päättyy työn määrittelyyn ajanjaksolle, jonka jälkeen työvuorot jaetaan myyntihenkilöstölle. (Ernst ym. 2004, 6; Teleopti 2017.) Edellä mainittujen pelkistettyjen myyntihenkilöstön suunnittelun vaiheiden lisäksi Teleoptin (2017) mukaan tärkeitä prosesseja ovat myös viestintä, päivän sisäinen hallinta, raportointi sekä suorituskyvyn hallinta.

### 3 MYYNTIHENKILÖSTÖN SUUNNITTELUN RAJOITTAVIA TEKIJÖITÄ

#### 3.1 Työaikalain ydinkohtia

Työaikalaisissa säädellään ja määritellään tarkasti keskeisiä työsuhteeseen vaikuttavia seikkoja. Työaikalaki määrittelee mikä luetaan työaikaan kuuluvaksi sekä mikä työpäivän aikana tapahtuva toiminta jää varsinaisen työajan ulkopuolelle. Suomessa noudatettava säännöllinen työaika on 8 tuntia päivässä ja enintään 40 tuntia viikossa 52 viikon ajanjakson aikana. (Minilex 2018.)

Vuorotyössä vuorojen on vaihduttava säännöllisesti ja muututtava ennakolta sovituin ajanjaksoin. Vuorojen katsotaan vaihtuvan säännöllisesti, kun vuoro jatkuu enintään yhden tunnin yhdessä työhön sijalle tulleen vuoron kanssa tai kun vuorojen väliin jää enintään yhden tunnin aika. (Työaikalaki 1518/2009 27 §.)

Jos vuorokautinen työaika on 6 tuntia pidempi eikä työntekijän työpaikallaolo ole työn jatkumisen kannalta välttämätöntä, on hänelle annettava työvuoron aikana säännöllinen vähintään tunnin kestävä lepoaika, jonka aikana työntekijä saa esteettömästi poistua työpaikaltaan. Työnantaja ja työntekijä voivat sopia lyhemmästä, kuitenkin vähintään puolen tunnin pituisesta lepoajasta. (Työaikalaki 1518/2009 28 §.)

Jokaisen työvuoron alkamisesta seuraavan 24 tunnin aikana työntekijälle on annettava vähintään 11 tunnin pituinen keskeytymätön vuorokausilepo. Jakso-työssä vuorokausilepo on vähintään 9 tuntia. Kerran viikossa työntekijälle on annettava vähintään 35 tuntia kestävä keskeytymätön viikoittainen vapaa-aika. Viikoittainen vapaa-aika voidaan järjestää 14 vuorokauden aikana, mutta sen tulee kuitenkin olla vähintään 24 tuntia viikossa. (Työterveyslaitos 2000, 8.)

#### 3.2 Kaupanalan työehtosopimus

Tässä luvussa käsitellään ammattiliitto Pamin kaupan alan työehtosopimuksen työajan keskeisiä sopimuskohtia. Case-yrityksessä työskentelee säännöllistä työaika (07.00-15.00 tai 08.00-16.00) sekä vuorotyötä tekeviä työntekijöitä. Yrityksessä säännöllistä työaika tekevät ovat pääsääntöisesti osastovastaavia.

Työehtosopimuksen mukaan säännöllinen työaika voi olla työpaikkakohtaisesti sopien enintään 9 tuntia ja enintään 37,5 tuntia viikossa. Tämä voidaan järjestää esimerkiksi seuraavasti:

MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU	Yht.
8	7,5	6	7	9	-	-	37,5

Työaika voidaan järjestää myös vastaavasti usean viikon jaksossa, jolloin työnantaja laatii etukäteen työajan tasoittumisjärjestelmän. Tasoittumisjärjestelmän aikana viikkotyöaika tasoittuu enintään 37,5 tuntiin. Säännöllinen työaika ei saa ylittää 9 tuntia vuorokaudessa eikä 48 tuntia viikossa. Käytettäessä tasoittumisjärjestelmää voi 3 viikon jaksossa olla enintään yhdeksän yli 8 tunnin työpäivää. (Pam 2018, 27-28.)

### 3.3 Kehittämisen halu ja muutoksen pelko

Työ on muuttunut ja kehittynyt läpi historian. Työn muutoksen syntyyn on olemassa eri teorioita: osa painottaa ihmisryhmän roolia, osa taas päättäjien roolia. Useimmissa organisaatioissa ja työyhteisöissä halutaan kehitystä, koska asiat voisivat aina olla nykyistä paremmin. Muutoksesta haaveillaan, mutta sen toteuttaminen voi kehkeytyä haastavaksi, sillä työntekijät ovat tottuneet olemassa olevaan toimintatapaan. Mitä kauemmin ja paremmin jokin rutiini on toiminut, sitä vaikeampaa siitä on luopua, vaikka olosuhteet muuttuisivat ja rutiininomainen toiminta olisi tehotonta. (Hiltunen 2012, 43; Murto 1992, 32.)

Jotta organisaatio ja työyhteisö todella ohjautuisivat asiakaskuntansa tarpeista, on perustason henkilöstön kuuleminen ja heidän vaikutusmahdollisuuksiensa takaaminen onnistumisen välttämätön edellytys. Johdon tehtävä on tukea perustason toimintaa sekä luoda optimaaliset toimintaedellytykset. Prosessikeskeisessä kehittämisessä yhteisöä lähdetäänkin kehittämään alhaalta ylöspäin. Organisaation kehittämisessä vuorovaikutus ja avoin puhuminen ovat yhä tärkeämpiä. (Murto 1992, 35.) Case-yrityksen kehityssuunnitelmassa otammekin johdon toiveiden lisäksi ennen kaikkea huomioon työntekijät ja heidän kehitysideansa.

## 4 MYYNTIHENKILÖSTÖN KOON MITOITTAMISEN MALLIT

### 4.1 Work Load Approach

Work Load Approachin eli työmäärän mukaisen lähestymistavan perusajatuksena on, että kaikilla myyntihenkilöillä olisi sama määrä työtehtäviä. Yrityksen johto arvioi tarvittavan työmäärän, millä koko asiakaskunta pystyttäisiin palvelemaan. Johdon arvioima työmäärä nähdään funktiona, jossa lasketaan kuinka usein ja pitkään työntekijän tarvitsee työtä tehdä. (Johnston & Marshall 2003, 143-146.)

Kotlerin (1990, 578) mukaan monet yritykset käyttävät tätä menetelmää määrittäessään henkilöstön ideaalisen suuruuden. Menetelmä on helppo ymmärtää, mutta sen suurimpana heikkoutena on se, että siinä ei huomioida saman ryhmän asiakkaiden myynnin eroavaisuuksia. Kotlerin mukaan tämä menetelmä koostuu viidestä eri vaiheesta, kun taas Johnstonin ja Marshallin (2003, 143-146) mukaan menetelmässä on kuusi eri vaihetta.

1. Kaikki yrityksen asiakkaat segmentoidaan. Yleisin jakotapa on jakaa asiakkaat ryhmiin ostomäärään perustuen, mutta jakotapana voi myös olla esimerkiksi asiakkaan luottoluokitus. (Johnston & Marshall 2003, 143-146.) Kotlerin (1990, 578) mukaan asiakkaat jaotellaan joko tuottavuutensa tai käyntikertojensa perusteella.
2. Johnstonin ja Marshallin (2003, 143-146) mukaan seuraavaksi määritetään, kuinka useasti mitäkin ryhmää palvellaan sekä kuinka kauan yksi palvelukerta kestää. Tämä jaetaan esimerkiksi johdon arviointeihin perustuen. Myös Kotlerin (1990, 578) viiden portaan mallissa asiakasluokille asetetaan ohjeellinen myyntikertojen määrä
3. Seuraavaksi lasketaan jokaisen asiakasryhmän palveluun tarvittava työmäärä. Määrä saadaan kertomalla kunkin ryhmän asiakasmäärä palvelukertojen määrällä vuodessa. (Johnston & Marshall 2003, 143-146.) Kotlerin (1990, 578) mukaan kolmannessa portaassa kunkin asiakasluokan ohjeellinen määrä jaetaan asiakasluokassa olevien yritysten kesken.

4. Johnstonin ja Marshallin (2003, 143-146) mukaan seuraavaksi arvioidaan, kuinka paljon tyypillinen myyntihenkilö tekee työtunteja viikossa sekä lasketaan kuinka monta viikkoa työntekijä tekee töitä vuodessa. Myös Kotlerilla (1990, 578) on hyvin samankaltainen määritelmä menetelmän neljännestä portaasta, mutta hänen mallissaan arvioidaan myyntihenkilön myyntikertojen määrä vuodessa.
5. Sekä Kotlerin (1990, 578) että Johnstonin ja Marshallin (2003, 143-146) mukaan viidennessä portaassa myyntihenkilön aika jaetaan työtehtävien mukaan. Tässä portaassa tulee ottaa huomioon, että myyntihenkilön työhön kuuluu muutakin kuin asiakaspalvelua.
6. Johnstonin ja Marshallin (2003, 143-146) menetelmän kuudennessa portaassa lasketaan arvioihin perustuva tarvittavien myyntihenkilöiden määrä.

Work Load Approachissa asiakkaat jaetaan esimerkiksi A-, B-, ja C-segmentteihin: A isot tai hyvin houkuttelevat asiakkaat 200 kappaletta, B keskikokoiset tai kohtalaisen houkuttelevat asiakkaat 350 kappaletta ja C pienet, mutta silti houkuttelevat asiakkaat 480 kappaletta. Ajatellaan, että segmentti A tarvitsee palvelua joka toinen viikko ja palvelun kesto on 60 minuuttia, segmentti B tarvitsee palvelua kerran kuukaudessa ja palvelun kesto on 30 minuuttia, kun taas segmentti C tarvitsee palvelua joka toinen kuukausi ja palvelun kesto on 20 minuuttia. Tämän segmenttijaon perusteella pystytään arvioimaan palvelun kestot vuodessa jokaiselle asiakasryhmälle seuraavasti:

Segmentti A: 26 kertaa vuodessa x 60 minuuttia / kerta = 26 tuntia

Segmentti B: 12 kertaa vuodessa x 30 minuuttia / kerta = 6 tuntia

Segmentti C: 6 kertaa vuodessa x 20 minuuttia / kerta = 2 tuntia

Segmenttiryhmässä A on 200 asiakasta ja laskelmien mukaan palvelua tarvitaan vuodessa 26 tuntia asiakasta kohden, jolloin palveluun tarvitaan vuodessa 5 200 tuntia. Ryhmässä B on 350 asiakasta ja palvelua tarvitaan vuodessa asiakasta kohden 6 tuntia, jolloin asiakasryhmän palveluun tarvitaan vuodessa 2 100 tuntia. Viimeisessä ryhmässä asiakkaita on 480 ja asiakasta kohden tarvitaan palvelua 2 tuntia, jolloin palveluun tarvitaan vuodessa 960 tuntia. Näin ollen kaikkien ryhmien asiakaspalvelu vie yhteensä 8 260 tuntia per vuosi.



Tyypillinen työntekijä tekee 40 viikkotuntia, ja hänen odotetaan työskentelevän 48 viikkoa vuodessa. Tällöin yhden myyntihenkilön arvioidut työtunnit per vuosi ovat 1 920 tuntia. Ajatellaan, että myyntihenkilön työtunnit jakautuvat seuraavasti: myynti 40 % (768 tuntia per vuosi), ei-myynti 30 % (576 tuntia per vuosi) ja työmatkat 30 % (576 tuntia per vuosi). Tässä esimerkissä Work Load Approachia käyttämällä myyntihenkilöstön määräksi saadaan 11 myyntihenkilöä (8 260 tuntia / 768 tuntia per myyntihenkilö).

#### 4.2 Breakdown Method

Breakdown Method on yksinkertainen menettely myyntihenkilöstön koon selvittämiseksi. Menetelmän hankaluutena on kuitenkin myyntihenkilöstön tehokkuuden arvioiminen. Menetelmässä keskiverto myyntihenkilö katsotaan yhdeksi myyntiyksiköksi. Kaikkien näiden myyntiyksiköiden ajatellaan olevan yhtä tehokkaita. Tarvittava myyntihenkilöstön määrä saadaan jakamalla ajanjakson ennustettu myynti myyntiyksiköiden arvioidulla tehokkuudella. (Johnston & Marshall 2003, 143.)

Breakdown Methodin yhtälö on  $N = S / P$ , jossa N on tarvittavien myyntihenkilöiden määrä, S ennustettu myynti ja P yhden myyntiyksikön arvioitu tehokkuus. Jos esimerkiksi yrityksen budjetoitu myynti on viisi miljoonaa ja yhden myyntiyksikön arvioidaan myyvän 250 000 euron edestä, tarvitsisi yritys 20 myyntihenkilöä. (Johnston & Marshall 2003, 143.)

## 5 CASE YRITYS X

### 5.1 Yritys X

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Yritys X. Yhtiön toimintaan kuuluu vähittäiskauppa. Yritys työllistää noin viisikymmentä henkilöä, joista täysituntilaisia on noin kaksikymmentä. Muut työntekijät tekevät tunteja joko tarjonnan mukaan tai kausittain.

Vuoden 2008 talouskriisin sekä hard discounter -myymälöiden Suomeen tulon jälkeen sekä K-Ryhmä että S-Ryhmä ovat joutuneet laskevien myyntien kierteeseen. Vuoden 2016 jälkeen vähittäiskaupassa on valtakunnallisesti nähty varovaisia elpymisen merkkejä johtuen esimerkiksi kuluttajien vahvistuneesta uskosta talouden kehitykseen sekä aukioloaikojen vapautumisesta. (Koistinen, Lammi & Raijas 2009, 21; Päivittäistavarakauppa ry 2017.) Toimeksiantaja Yritys X:ssä kokeekin työvuorojen suureksi ongelmaksi sen, että vaikka myynnit ovat olleet jo pitkään edellisiin vuosiin verrattuna miinuksella, ovat henkilöstökustannukset pysyneet lähes samoina.

Monen liikkeen kilpailuetuna on ehdottomasti se, että liikepaikat pystytään segmentoimaan paikallisille asiakkaille sopivaksi. Yritys X on segmentoitunut laajalla ja edullisella valikoimallaan lapsiperheiden ja eläkeläisten suosioon sekä keskeisellä sijainnillaan myös lounastaukolaisten kauppapaikaksi.

Yrityksen myyntihenkilöstön suunnittelu on jaettu kahdelle henkilölle. Tämä aiheuttaa esimerkiksi sen, että työnkierto on minimaalista sekä osa työntekijöistä ei ole kassataitoisia. Päätimme yhdessä toimeksiantajan kanssa rajata kehityssuunnitelman ainoastaan keskilattian työvuorosuunnittelijan alaisuuteen. Näin ollen kehityssuunnitelmaan kuuluu teollinen, kodintarvike, kassa sekä hedelmä- ja vihannesosasto. Kassaosaston yhteydessä toimii myös Veikkaus, Ray ja Posti, jotka osaltaan luovat haasteita myyntihenkilöstön suunnitteluun.

Yrityksen ongelmana on, että työtunteja on riittävästi, mutta silti myyntihenkilöt ovat väärään aikaan töissä väärässä paikassa. Esimerkiksi lounasaikaan ja ilta-päivällä osastojen myyntihenkilöiden lähtiessä töistä kassajonot ruuhkautuvat. Työn aikamittausta ei ole yrityksessä suoritettu, joten työtuntien jakaminen oikein

on haastavaa ilman kunnollista jakoperustetta. Kehityssuunnitelmaan kuuluvilla osastoilla työskentelee noin kymmenen täysituntilaista sekä kaksitoista osa-aikaista tai nollatuntilaista.

## 5.2 Teemahaastattelu

Haastattelimme opinnäytetyömme empiiristä osaa varten Yritys X:n toimeksiantajaa, osastovastaavia sekä heidän sijaisiaan. Teemahaastattelussa kysymykset ovat puolistrukturoituja. Haastateltaville annetaan aihe ja haastattelu etenee haastateltavien vastauksien mukaan. Teemahaastattelussa kysymysten teemat saadaan tutkittavan ilmiön ennakkonäkemyksistä. (Kananen 2015, 80, 87.) Empiirisen osan haastattelussa annoimme seuraavat kysymykset haastateltaville:

1. Pitäisikö mielestäsi työvuoroja ja työvuorokohtaisia tehtäviä kehittää?
  - a. Jos kyllä, onko sinulla kehitysideoita?
  - b. Missä vuoroissa työaikoja voisi mielestäsi lyhentää tai pidentää?
  - c. Minä päivinä lisätyöntekijä osastollasi on välttämätön?
2. Mitä mieltä olet työnkierrosta ja miten lähtisit sitä työvuoroihin rakentamaan?
3. Mitä mieltä olet työvuorojen porrastamisesta ja miten lähtisit sitä työvuoroihin rakentamaan?

Teemahaastattelut onnistuivat hyvin, ja saimme vapaata keskustelua aikaan lähes kaikkien haastateltavien kanssa. Haastateltavien vastaukset olivat pääpiirteittäin samankaltaisia ja he kokivat samoja asioita myyntihenkilöstön suunnittelun ongelmakohdiksi.

Haastateltavien mielestä arkipäivisin ruuhkapiikki on kello 11-14 sekä 15-17 välisinä aikoina. Kaikilta osastoilta myyntihenkilöt lähtevät kello 15, jonka jälkeen jonojen purkamiseen kassalla saadaan apua ainoastaan yhdeltä työntekijältä, joka työskentelee teollisella osastolla kello 16 asti. Tämä teollisen vuoro koetaan kuitenkin liian kassa-avusteiseksi, sillä työajan viimeinen tunti kuluu pääsääntöisesti kassalla lähtevää postia laittaessa. Kauppa on päivittäin auki kello 21 asti, joten

viimeisen myyntihenkilön lähdettyä osastoilta osastot niin sanotusti seisovat viidestä kuuteen tuntiin.

Vuorojen porrastaminen koettiin positiiviseksi. Ainoastaan hedelmä- ja vihannesosastolla porrastaminen koettiin hankalaksi, sillä tuoretavarat on saatava hyllyyn nopeasti. Kaupan aukaisu- sekä sulkuvuorot koettiin hyväksi, mutta niin sanotut välivuorot ovat yleisesti ottaen hiljaisempia. Haastateltavien mielestä välivuorolaiset voisivat tehdä paljon enemmän osastoilla töitä, kuten hyllyjen siistimistä ja tavaroiden hyllyttämistä.

Haastatteluissa ehdotettiin työvuoroihin lisättäväksi iltavastaavaa, joka toimisi joko toisena iltavuorolaisena tai kokonaan irrallisena vuorona. Iltavastaava varmistaisi, että päivittäin ennen kaupan sulkemista osastot on siistitty, täytetty sekä mahdollisesti myös päiväykset katsottu ja hävikkikirjaukset tehty. Ylipäättänsä työtehtävät tulisi jakaa työvuoroihin selkeämmin esimerkiksi Postin, Rayn ja Veikkauksen osalta.

Haastateltavien mielestä kuormat ovat välillä niin suuret, että kuormanpurku on fyysisesti raskasta ja toisinaan kuormaa ei saada kokonaan hyllytettyä. Ratkaisuna tähän voisi olla aiemmin ehdotettu iltavastaava tai pätkäpäiväläinen aamuksi. Postin ja Veikkauksen palvelupisteet ovat yhden ruokakassan yhteydessä, joten jonot pääsevät toisinaan kertymään pitkiksi. Toimivaa ratkaisua tähän ei ole vielä löydetty, sillä ruuhkapiikit Postin ja Veikkauksen palvelupisteissä ovat satunnaisia. Haastateltavat kokivat hyväksi ratkaisuksi myyntihenkilön, joka käy aamulla hyllyttämässä saapuvan postin, jonka jälkeen hän on apuna keskilattialla sekä käy ruuhkapiikkeinä purkamassa jonoja kassapuolella.

Myös työnkierto koettiin positiiviseksi ideaksi. Työnkierrolla myyntihenkilö saisi työtehtävistä kokonaisvaltaisemman kuvan, jolloin osaavaa työvoimaa olisi enemmän ja näin ollen työvuorolistoissa olisi enemmän särkymävaraa. Työnkierrolla ja sen tuomalla ammattitaidon lisääntymisellä myös viikonloppuna vuoroissa olevat myyntihenkilöt tietäisivät paremmin mitä keskilattian osastoilla voi tehdä. Tällä hetkellä lauantaisin hedelmä- ja vihannesosastolla on ainoastaan työntekijä, joten parhaimmillaan käyttötavara, kodintarvike ja teollinen osasto pysyvät koskemattomina perjantaista maanantaiaamuun. Varsinkin sunnuntaipäivät ovat

usein kuitenkin hiljaisia, joten töitä olisi mahdollista saada paljon enemmän tehdyksi viikonlopun aikana.

### 5.3 Nykyiset työvuorolistat

Opinnäytetyön liitteenä 3 on case-yrityksen nykyiset työvuorolistat. Kodintarvike- ja käyttötavaraosastoilla työskentelee yksi henkilö 37,5 tuntia viikossa. Työaika on jaoteltu maanantaista perjantaihin niin, että päivittäinen työaika on 7,5 tuntia.

Teollisella osastolla viikoittaisia työtunteja kertyy kuusikymmentä. Osastovastaaavan 37,5 viikkotuntia on jaoteltu 7,5 tunnin päivittäiseksi työajaksi maanantaista perjantaihin. Osaston kuormapäivinä (maanantaina, keskiviikkona ja torstaina) osastolla on myös toinen myyntihenkilö 7,5 tuntia.

Hedelmä- ja vihannesosastolla viikoittaiset työtunnit ovat 67,5 tuntia. Osastovastava työskentelee viikoittain 37,5 tuntia, joka on jaoteltu maanantaista perjantaihin päivittäiseen 7,5 tunnin työaikaan. Osaston kuormapäivinä (maanantaina, keskiviikkona ja perjantaina) osastolla työskentelee myös toinen myyntihenkilö 7,5 tuntia. Myös lauantaina osastolla on myyntihenkilö kello 7-15. Kaikkien osastojen myyntihenkilöiden päivittäisiin työtehtäviin kuuluu muun muassa kuormanpurku, osaston yleinen siisteys, tilaukset, osaston muut juoksevat asiat sekä kassa-apu.

Kassaosaston viikoittaiset työtunnit olivat huhtikuussa 2017 melko vaihtelevia, mutta keskimääräisesti työtunteja kertyi viikossa noin 313. Kauppa on arkipäivisin ja lauantaisin auki kello 7-21, jolloin kaupan aukaisuvuoro alkaa kello 6. Sunnuntaisin kauppa on auki kello 10-21, jolloin aukaisuvuoro alkaa kello 7. Aukaisuvuoron tehtäviin kuuluu pohjien laskeminen, tupakkikoneiden täyttäminen sekä muut kaupan avaamista edeltävät työt. Sunnuntaisin aukaisuvuoron tehtäviin kuuluu lisäksi täyttää hedelmä- ja vihannesosasto ja tarkistaa tuotteiden laatu sekä huolehtia kaupan yleisestä siisteydestä.

Kassavuoro 11-19.30 (sunnuntaisin 10-19.30) tarkistaa illalla hedelmä- ja vihannesosaston siisteyden, tauottaa kaupan sulkuvuorossa olevat, siivoaa kassat sekä tekee päiväkaissan välitilityksen. Kaupan sulkuvuorot alkavat kello 13 (sun-

nuntaisin kello 12) sekä kello 15. Sulkuvuoron tehtäviin kuuluu päiväkassan, Postin ja Veikkauksen päivätilitys sekä muut sulkutehtävät, kuten valojen ja pelikoneiden sulkeminen. Muut vuorot ovat niin sanottuja välivuoroja, joilla ei ole varsinaisia vuorosidonnaisia tehtäviä. Yhteensä kaikille osastoille kertyi viikoittaisia työtunteja keskimäärin 515,5.

#### 5.4 Päivittäiset asiakasvirrat

Tulostimme vuoden 2017 huhtikuun kassakuormitusraportit, joista näkyy tunti-kohtaiset asiakasmäärät. Jätimme huomiotta pääsiäisen (14-17.4) sekä sitä edeltävät päivät, joista näkyi selkeät asiakaspiikit raporteissa. Laskimme esimerkiksi maanantain iltapäiväviiden asiakaskeskiarvot siten, että laskimme yhteen kuun jokaisen maanantain kello viiden asiakasmäärät, jonka jälkeen jaoimme summan joko kolmella tai neljällä riippuen siitä, vaikuttiko pääsiäinen johonkin kuukauden maanantaihin. Seuraavissa kuvissa on verrattuna keskivertaista asiakasmäärää myyntihenkilöiden määrään kassalla päiväkohtaisesti.

Kuvioiden keskiarvot on laskettu ainoastaan ruokakassoilta, eikä niissä ole huomioitu Postin eikä Veikkauksen asiakasmääriä. Oman kokemuksemme sekä haastattelujen perusteella voimme todeta, että Postin ensimmäinen asiakaspiikki tulee, kun asiakkaat saavat saapumisilmoituksen paketista puhelimeensa, eli noin kello 9. Toinen asiakaspiikki on iltapäivisin kello 15-16, jolloin töistä pääsevät asiakkaat tulevat noutamaan pakettejansa sekä lähettämään viimeiset paketit lähtevään posttiin.

Veikkauksen pisteellä asiakasmäärät ovat melko tasaisia, sillä pelattavia pelejä on päivittäin. Asiakaspiikkejä on huomattavissa silloin, kun peleissä on tavallista suuremmat päävoitot. Myös torstait ja perjantait ovat pääsääntöisesti Veikkauksessa aina kiireisiä Eurojackpotin takia.



Kuvio 2. Maanantain viikoittainen asiakasmäärä verrattuna myyntihenkilöiden määrään kassalla

Kuvion 2 perusteella maanantaisin kello 9–13 myyntihenkilöitä on liian vähän verrattuna asiakkaiden määrään. Kaupan ensimmäisinä ja viimeisinä aukiolotunteina myyntihenkilöitä on liikaa.



Kuvio 3. Tiistain viikoittainen asiakasmäärä verrattuna myyntihenkilöiden määrään kassalla

Maanantaihin verrattuna kello 9-13 asiakspiikki on huomattavasti isompi, kuten kuviosta 3 huomataan. Myös tiistaina on kuvion 3 mukaan liikaa myyntihenkilöitä kaupan ensimmäisinä aukiolotunteina. Muuten tiistaisin keskimääräiset asiakasmäärät sekä myyntihenkilöiden määrät ovat sopusuhtaiset.



Kuvio 4. Keskiviikon viikoittainen asiakasmäärä verrattuna myyntihenkilöiden määrään kassalla

Kuten kuviosta 4 havaitaan, ovat myyntihenkilöiden määrä sekä asiakasmäärien keskiarvot lähes koko päivän hyvässä suhteessa toisiinsa. Kuten maanantaina ja tiistaina, myös keskiviikkona kello 9-13 on ongelmainen aika.



Kuvio 5. Torstain viikoittainen asiakasmäärä verrattuna myyntihenkilöiden määrään kassalla

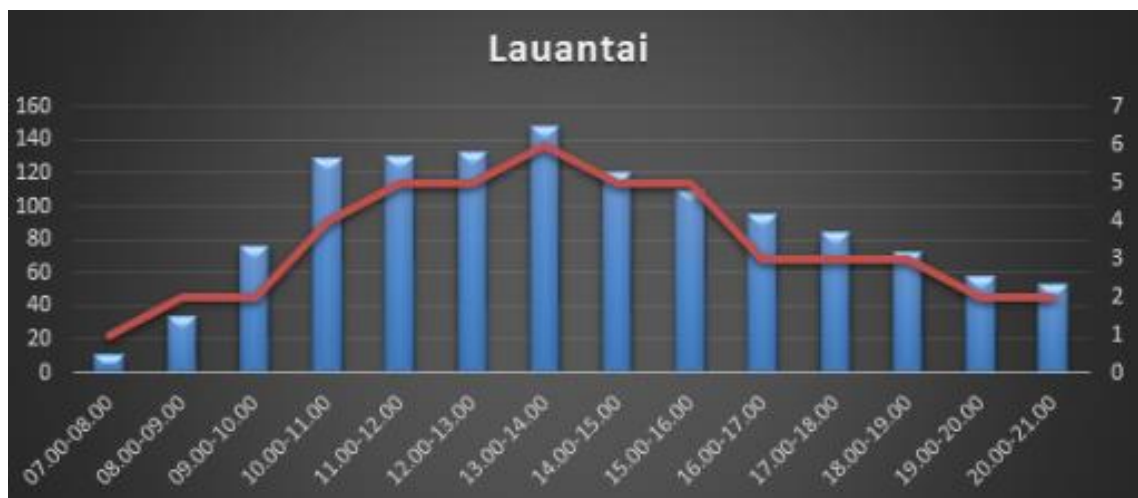
Kuten kuviosta 5 huomataan, on torstaina kaupan ensimmäisinä aukiolotunteina sekä kello 13-17 myyntihenkilöitä liikaa asiakasmäärään verrattuna. Ruuhkapiikki on torstaisin kello 9-12. Kello 17-21 myyntihenkilöiden määrän mitoittaminen asiakasmäärään verrattuna on onnistunut.





Kuvio 6. Perjantain viikoittainen asiakasmäärä verrattuna myyntihenkilöiden määrään kassalla

Kuten kuviosta 6 huomataan, on perjantaisin myyntihenkilöistä vajetta lähes koko päivän, lukuun ottamatta kaupan ensimmäisiä ja viimeisiä aukiolotunteja.



Kuvio 7. Lauantain viikoittainen asiakasmäärä verrattuna myyntihenkilöiden määrään kassalla

Lauantain asiakaspiikki on kello 9-14, kuten kuviosta 7 huomataan. Myös ilta-aikaan (kello 19) voisi myyntihenkilöitä olla enemmän. Muuten lauantaisin myyntihenkilöiden määrä on lähes oikeassa suhteessa asiakasmäärään.



Kuvio 8. Sunnuntain viikoittainen asiakasmäärä verrattuna myyntihenkilöiden määrään kassalla

Sunnuntaisin asiakasmäärät ja myyntihenkilöiden määrä ovat hyvässä suhteessa, kuten kuvioista 8 huomataan. Ainoastaan kello 18-20 myyntihenkilöitä voisi olla enemmän.

Kuviossa 2-8 täytyy kuitenkin huomioida, että työpäivän pituudesta riippuen on myyntihenkilöillä myös kahvi- ja ruokataukoja. Tällä hetkellä työvuorot ovat suunniteltu taukoperusteisesti, eli suunnitellut työvuorot tukevat taukojen kulkemista. Näin ollen kassojen myyntihenkilöistä voisi laskea koko ajan puuttuvaksi yhden henkilön.

Kuvioissa ei ole huomioitu ollenkaan euromääräisiä myyntejä. Myyjän työteho riippuu siitä, kuinka paljon kukin asiakas ostaa. Esimerkiksi jos yhdessä kassajonossa kaikki asiakkaat ostavat kymmenellä eurolla ja toisessa sadalla, voisi karkeasti sanoa, että toinen myyntihenkilö on kerennyt rahastaa noin kahdeksan kymmenellä eurolla ostavaa asiakasta, kun toinen rahastaa vasta ensimmäistä.

### 5.5 Kehityssuunnitelman suunnitteluprosessi

Opinnäytetyön empiirisen osan tarkoituksena on tuottaa uudet työvuorot ja työvuorokohtaiset tehtävät case-yritykselle. Lähdimme prosessissa liikkeelle toimeksiantajan ja osastovastaavien haastattelujen tuloksista, aikaisemmista työvuorolistoista, työtehtävien aikamittauksesta, viime vuoden keskimääräisistä asiakasmäärästä sekä omista kokemuksistamme case-yrityksessä.

Aloitimme kehityssuunnitelman tekemisen analysoimalla luvun 5.4 kuvioita sekä vertaamalla niitä liitteen 3 työvuoroihin. Luvun 5.4 kuvioista huomataan, että hyvin usein myyntihenkilöitä oli joko liikaa tai liian vähän töissä. Liitteestä 3 taas huomataan, että keskilattian osastojen myyntihenkilöt aloittavat ja lopettavat työt samaan aikaan. Tämä aiheuttaa sen, että iltapäivisin kassoilla ei ole myyntihenkilöitä sekä tauot ja ruokatauot sattuvat osastoilla samaan aikaan.

Aikamittauksen (liite 1) ja teemahaastattelujen perusteella huomattiin, että keskilattian osastoilla ei aina riitä työtunnit työvuorokohtaisiin tehtäviin. Lisäksi haastateltavat kommentoivat, että heidän työpäivästään menee paljon aikaa kassatyöskentelyyn ja myymälän siistimiseen. Lisäksi ei ole aina selvää kuka käy avustamassa kassalla.

Tämän jälkeen katsoimme osastovastaavien haastattelujen tuloksia. Mietimme myös itse, miten esiin nousseita ongelmakohtia saataisiin ratkaistua. Kun mieles-tämme sopivat ratkaisut olivat löytyneet, mietimme niiden toimivuutta työn aika-mittauksen perusteella. Tämän jälkeen teimme vielä laskelmat, miten suunnitel-mamme toimisi suhteessa huhtikuun 2017 keskivertaisiin asiakasmääriin. Pi-dimme suunnittelupalaverin työvuorosuunnittelijan kanssa ja mietimme yhdessä, ovatko suunnittelemamme työvuorot toimivia. Kehityssuunnitelmaamme kokeil-tiin käytännössä 21-27.5.2018.

Keskilattian osastojen työvuorot suunnittelimme niin, että myyntihenkilöt aloitta-vat vuoronsa porrastetusti. Kehityssuunnitelmaan sidottiin myös ajat, jolloin ku-kanenkin keskilattian myyntihenkilö käy tarvittaessa avustamassa kassalla. Li-säsimme osastoille myös aamu- ja iltaekstraajat, jotka ovat pääasiassa avusta-massa osastoilla, mutta käyvät ensisijaisesti tarvittaessa kassalla.

Myös kaupan aukaisuvuoro alkaa kehityssuunnitelmassamme puolta tuntia taval-lista myöhemmin, eli kello 6.30. Työtehtävien aikamittauksen (liite 1) perusteella aukaisuvuoron tehtäviin kuluu keskimääräisesti aikaa 30-40 minuuttia. Esimer-kiksi tupakkikoneiden täytön voi kuitenkin tehdä myös kaupan aukeamisen jäl-keen. Kaupan sulkuvuoron loppumista aikaistettiin työn aikamittauksen perus-teella 15 minuuttia. Vuoroa lyhentämällä vapautui viikoittain käytettäväksi lähes 2 tuntia. Muut arkipäivien työvuorot suunnittelimme vastaamaan arvioituja asia-

kasmääriä sekä työvuoroille asetettuja tehtäviä. Pyrimme kehityssuunnitelmasamme välttämään myös kassaosaston myyntihenkilöiden päällekkäisiä kahvi- ja ruokataukoja.

Sunnuntain työtehtävien aikamittauksessa ilmeni, että aukaisuvuoron työpäivästä suurin osa kuluu hedelmä- ja vihannesosastolla. Sunnuntain vuoroja muutettiin siten, että kello 6.30 töihin tulee ensimmäinen työntekijä, jonka pääsääntöisenä tehtävänä on olla hedelmä- ja vihannesosastolla. Lisäksi myyntihenkilö kiertää kaupan ennen aukeamista. Kello 9.15 saapuu seuraava myyntihenkilö, jonka tehtävänä on laskea pohjat, täyttää tupakkakoneet sekä aukaista kauppa. Muuten sunnuntain työvuorot suunniteltiin vastaamaan arvioitua asiakasmäärää sekä työvuorokohtaisia tehtäviä.

Ongelmakohdiksi myyntihenkilöstön suunnittelussa nousivat budjetoidut työtunnit; työntekijöitä tarvittiin paikoittain enemmän, mutta työtuntimäärän tuli pysyä viikoittain aiemmalla tasolla. Aiemmissa listoissa 7,5 tunnin työpäiviä oli paljon, joten työtunnit saatiin pidettyä aiemmalla tasolla lisäämällä pätkäpäiviä, eli alle 7,5 tunnin työvuoroja. 7,5 tunnin työvuoroja tehtiin päiväkohtaisesti ainoastaan sen verran, että kokoaikaiset työntekijät saivat luvatut viikkotunnit täyteen.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Webropol-kysely

Kehityssuunnitelmaa kokeiltiin käytännössä 21-27.5.2018. Toteutimme myyntihenkilöille kokeiluviikon jälkeen Webropol-kyselyn kehityssuunnitelman toimivuuden arvioimiseksi. Kyselyssä kysyimme vastaajien mielipiteitä päiväkohtaisesti viikon jokaisesta päivästä monivalintakysymyksin. Monivalintakysymyksien väittämiin piti vastata asteikolla 0-5, 0 = en osaa sanoa, 1 = ei ollenkaan, 2 = huonosti, 3 = kohtalaisesti, 4 = melko hyvin ja 5 = erittäin hyvin.

Kyselyssä vastaajat saivat vapaasti kertoa kokeilun hyvät ja huonot puolet sekä yleisluontoisesti koko kehityssuunnitelman toimivuudesta. Lopuksi pyysimme vastaajia antamaan kokonaisarvosanan kokeiluviikolle sekä arvosanan perustellut. Saimme kyselyyn kuusi vastausta. Alla olevien kuvioiden keskiarvosta on poistettu nollavastaukset.



Kuvio 9. Maanantain vastauksien keskiarvot

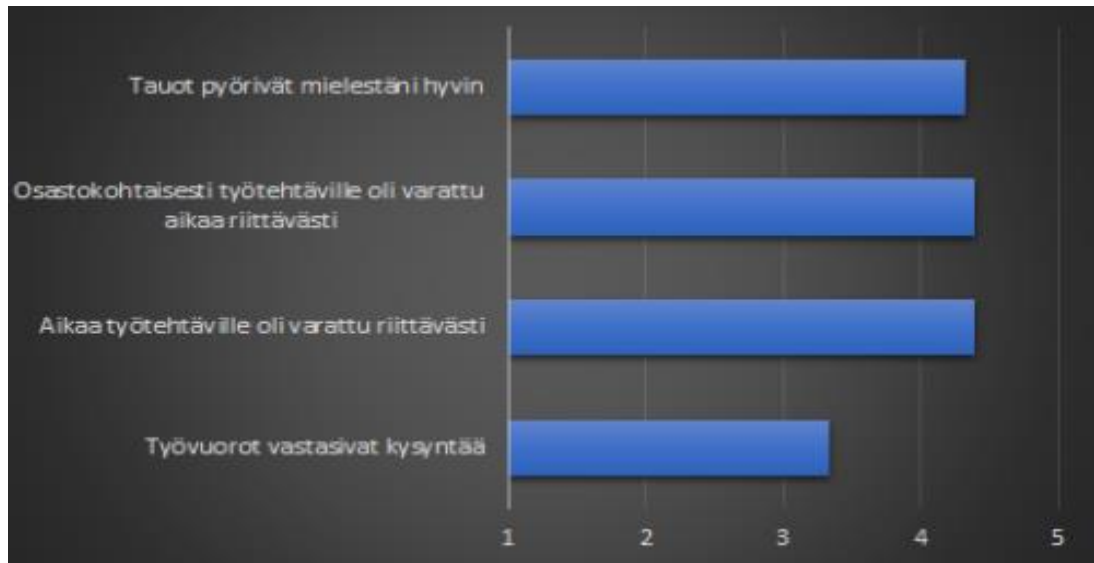
Maanantain osalta vastaajilta kysyttiin, ”miten seuraavat väittämät kuvaavat mielestäsi työvuorokokeilun maanantain työvuoroja”. Kuviosta 9 näkyy vastaajille annetut väittämät. Maanantain kaikkien väittämien keskiarvoksi tuli 4,0. Seuraavaksi vastaajat saivat vapaasti kertoa mielipiteensä kehityssuunnitelmasta maanantain osalta. Lähes kaikki avoimet vastaukset olivat positiivisia. Kassakellotusvuorot onnistuivat hyvin sekä työvuorokohtaiset tehtävät selkeyttivät tekemisiä päivän aikana. Työvuorojen porrastukset saivat paljon kehuja. Porrastuksen

myötä tauot pyörivät hyvin sekä kassajonot pysyivät kohtalaisina. Myös kuormanpurussa asiat sai tehdä rauhassa eikä tarvinnut huolehtia työajan riittävyydestä. Ainoana miinuksena oli, että 15 minuuttia lyhennyksessä sulkuvuorossa oli ongelmia keretä tehdä kaikki vaaditut tehtävät, sillä asiakkaita tuli kauppaan vielä sulkemisajan jälkeen.



Kuvio 10. Tiistain vastauksien keskiarvot

Vastaajien tuli arvioida kuviossa 10 nähtävät väittämät asteikolla 0-5. Tiistain kaikkien väittämien keskiarvoksi tuli 3,7. Avoimet vastaukset olivat melko samantapaisia kuin maanantain kohdalla. Myöhemmin alkavaa aukaisuvuoroa pidettiin onnistuneena hiljaisena aikana, mutta sesonkiaikana voi tulla kiire kaikkien työtehtävien suorittamisessa.



Kuvio 11. Keskiviikon vastauksien keskiarvot

Vastaajilta kysyttiin keskiviikon osalta, ”miten seuraavat väittämät kuvaavat mielestäsi työvuorokokeilun keskiviikon vuoroja”. Kuvassa 11 nähtävät väittämät tuli arvioida asteikolla 0-5. Keskiviikon kaikkien väittämien keskiarvoksi saatiin 4,1. Myös keskiviikkona avoimet vastaukset olivat pääosin positiivisia. Työvuorokohteisille tehtäville oli varattu riittävästi aikaa, eikä Veikkaukseen tai Postiin päässyt kertymään ruuhkia. Ainoastaan iltaekstraajan vuoroa pidettiin keskiviikkona liian pitkänä.



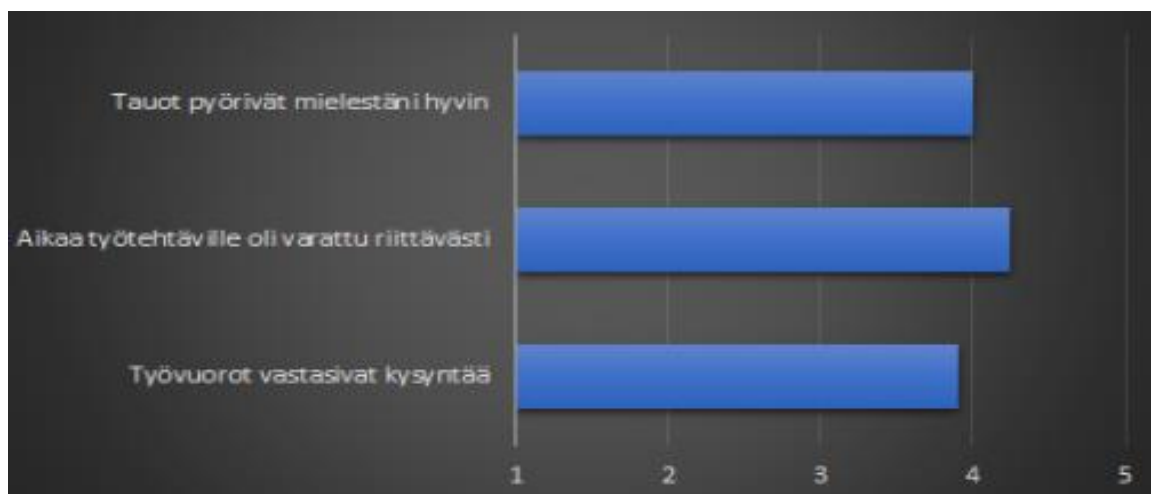
Kuvio 12. Torstain vastauksien keskiarvot

Vastaajien tuli arvioida kuviossa 12 näkymät väittämät asteikolla 0-5. Kaikkien väittämien keskiarvoksi tuli torstaina 4,1. Avoimissa vastauksissa torstain työvuoroista oli pidetty sekä aamuekstraajasta oli ollut päivän aikana suuri apu Veikkauksen ja Postin toimissa.



Kuvio 13. Perjantain vastauksien keskiarvot

Vastaajilta kysyttiin perjantain osalta, ”miten seuraavat väittämät kuvaavat mielestäsi työvuorokokeilun perjantain työvuoroja”. Kuviossa 13 näkymät väittämät tuli arvioida asteikolla 0-5. Kaikkien väittämien keskiarvoksi tuli 3,8. Avoimissa vastauksissa perjantain aamun patkävuo-roja keuhuttiin, sillä niillä saatiin hyvin työvoimaa purkamaan aamupäivän kassajonoja. Hyvän työntekijämäärän ansiosta myös Postin ja Veikkauksen aamutoimiin sai keskittyä rauhassa.



Kuvio 14. Lauantain vastauksien keskiarvot



Vastaajat vastasivat kuvassa 14 näkyviin väittämiin asteikolla 0-5. Lauantain kaikkien väittämien keskiarvoksi tuli 4,1. Vastaajien mukaan kokeiluviikon lauantai oli hiljainen päivä ja siten yhden vuoron olisi voinut jättää pois. Lauantaina tauot pyörivät jouhevasti ja myyntihenkilöt pystyivät keskittymään päivän aikana myös keskilattian osastojen siivoamiseen sekä täyttämiseen.



Kuvio 15. Sunnuntain vastauksien keskiarvot

Sunnuntain osalta vastaajilta kysyttiin, ”miten seuraavat väittämät kuvaavat mielestäsi työvuorokokeilun sunnuntain työvuoroja”. Kuviossa 15 näkymät väittämät tuli arvioida asteikolla 0-5. Kaikkien väittämien keskiarvoksi tuli 4,5. Sunnuntai sai avoimissa vastauksissa paljon positiivista palautetta; sunnuntain työvuoroja pidettiin oikein onnistuneina sekä hedelmä- ja vihannesosaston vuoroa ja kaupan aukaisuvuoroa pidettiin loistavana ratkaisuna. Päivän aikana kaikki kaupan osastot saatiin laitettua myyvään kuntoon sekä hedelmä- ja vihannesosastolla työaikaa oli varattu riittävästi.

Seuraavaksi kysyimme vastaajilta, että ”mikäli teit aamu- tai iltaextraajan työvuoroja kokeiluviikon aikana, mitä mieltä olit vuoroista”. Työvuoroa tehneet vastaajat pitivät vuoroja tarpeellisina, mutta osa vuoroista olisi voinut olla lyhempiä. Vastaajien mielestä vuorot toivat työvuoroihin mukavaa vaihtelua.

Viimeisenä pyysimme vastaajia arvioimaan koko kokeiluviikon asteikolla 1-10. Lisäksi vastaajia pyydettiin perustelemaan annettu arvosana. Kaikkien vastauksien keskiarvoksi tuli 8. Kokeiluviikko oli asiakasmäärältään hiljainen ja osaa vuoroista pidettiin liian pitkinä. Sunnuntain työvuoroja kehuttiin ja niitä toivottiin otettavaksi

käyttöön myös jatkossa. Vastaajien mukaan viikko sujui kokonaisuudessaan hyvin, eivätkä kassajonot päässeet viikon aikana kertymään pitkiksi. Kokeiluviikko oli myyntihenkilöiden mielestä erittäin antoisa, sekä keskilattian osastot olivat koko viikon erinomaisessa kunnossa. Tauot pyörivät koko viikon jouhevasti, eikä tauolle pääsyä tarvinnut odottaa. Kassahälytysvuorot toivat selkeyttä kassalla käymiseen, sekä pitkällä tähtäimellä vastaajien mielestä ekstraajavuorot helpottaisivat osastovastaavien työtä.

## 6.2 Osastovastaavien haastattelu

Haastattelimme kassaosaston, teollisen, kodintarvikkeen sekä hedelmä- ja vihannesosaston osastovastaavat kehityssuunnitelmamme kokeiluviikon onnistumisesta. Haastattelussa kysyimme yleisluontoisesti mielipidettä suunnitelmaan, kuten sujumista omalla osastolla, aamu- ja iltaekstraajan toimivuutta, kassavuoroja, työaikojen porrastusta, työvuorokohtaisten tehtävien selkeytmistä sekä ennen kaikkea kokiko osastovastaava hyötyneensä kokeilusta.

Hedelmä- ja vihannesosaston osastovastaava kertoi pitäneensä aamuekstraajasta, joka kävi maanantaina ja perjantaina auttamassa kuorman purkamisessa. Iltaekstraajan tehtävänä oli täyttää ja siivota osastoa, mutta osastovastaavan mukaan näin ei ollut käynyt hedelmä- ja vihannesosastolla kokeiluviikon aikana. Osastovastaavan mielestä osaston työvuorojen porrastus toimii hiljaisena aikana, mutta sesonkina isot kuormat täytyy saada nopeasti hyllyyn. Kassakellotusvuorot selkeyttivät kassalle menemistä, joten kuorman purku ja työnteko eivät häiriintyneet, kun tiesi milloin kassalle täytyy mennä.

Teollisen osastovastaavan mielestä kokeiluviikko onnistui hyvin. Osastovastaava joutui käymään kassalla apuna normaalia vähemmän ja tästä johtuen kerkesi tehdä osastolla tarvittavat työtehtävät työajan puitteissa. Ekstraajavurojen ansiosta osasto oli koko viikon siistissä kunnossa. Hänen mielestään tiistaina ekstraajavuoro ei ole välttämätön, sillä silloin ei tule uutta tavaraa.

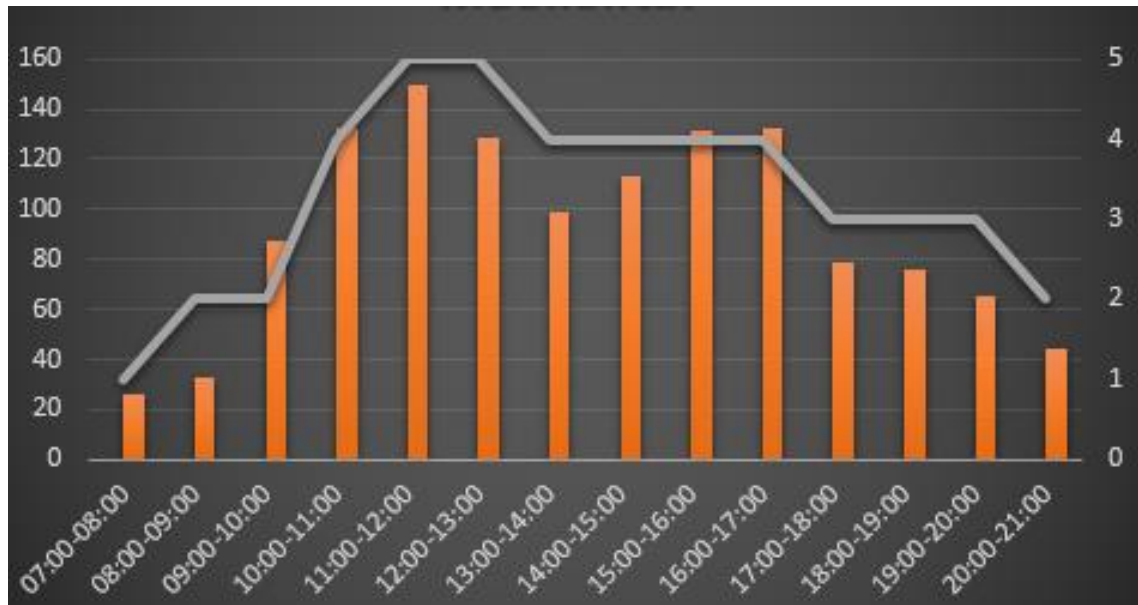
Kodintarvikkeen osastovastaavalla oli kokeiluviikon ajan työharjoittelija, joten aamuekstraajalle ei ollut hänen osastollaan tarvetta. Osastolla oli kokeiluviikolla menossa myös inventaario, joten osastovastaava ei pystynyt tulemaan töihin porrastettujen työvuorojen mukaisesti. Osastovastaaja kuitenkin kerkesi tehdä viikon

aikana työtehtäviä, mitä ei normaalisti kerkeäisi tehdä. Hänen mielestään kokeiluviikon työvuorot olisivat voineet olla vähän tiukempia.

Myös kassavastaavan mielestä aamu- ja iltaekstraajat olivat hyvät, sillä niiden myötä työvuoroihin saatiin kaivattua työnkiertoa. Työvuorokokeilun myötä työvuorolistoihin on otettu käyttöön työtehtävien merkitseminen. Hänen mielestään aamuekstraajan vuoro olisi voinut alkaa jo kello 7.30, jolloin Postin työtehtäviin olisi saatu enemmän särkymävaraa. Myös hänen mielestään työvuorot olisivat toisinaan saaneet olla tiukempia, mutta iltapäivälle olisi vastaavasti tarvittu enemmän työntekijöitä.

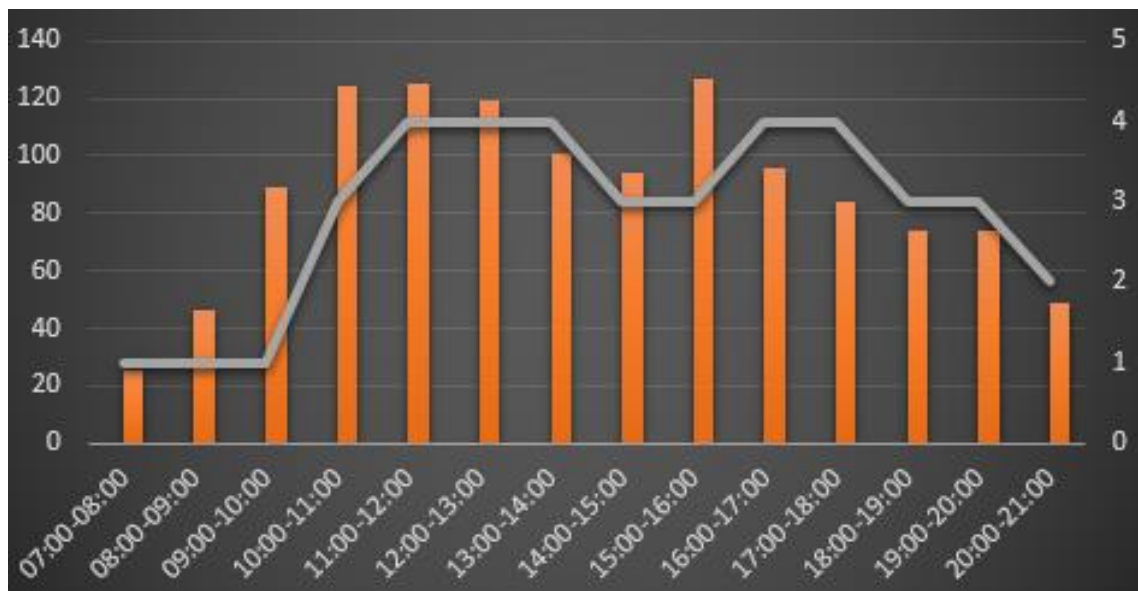
### 6.3 Kokeiluviikon asiakasmäärät verrattuna myyntihenkilöihin

Lopuksi teimme kassapaineraporttien sekä kehityssuunnitelman työvuorojen pohjalta kuviot, jotka havainnollistavat, miten myyntihenkilöiden määrä kohtasi kokeiluviikolla päivittäiset asiakasmäärät. Myyntihenkilöstön suunnittelu on aina haastavaa, mutta etenkin vähittäiskaupan alalla haasteet korostuvat entisestään. Kehityssuunnitelmamme työvuorot olivat optimoituja vuoden 2017 huhtikuun keskimääräiseen asiakasmäärään, mutta kuten seuraavista kuviosta 16 huomataan, oli henkilöstöä silti kokeiluviikon aikana liian vähän. Kuvioissa myyntihenkilöiden määrään on ainoastaan laskettu kassatyöntekijät, joten esimerkiksi aamu- ja iltaekstraajia, jotka työskentelevät muillakin osastoilla, ei niissä ole huomioitu ollenkaan.



Kuvio 16. Maanantain asiakasmäärät verrattuna myyntihenkilöiden määrään

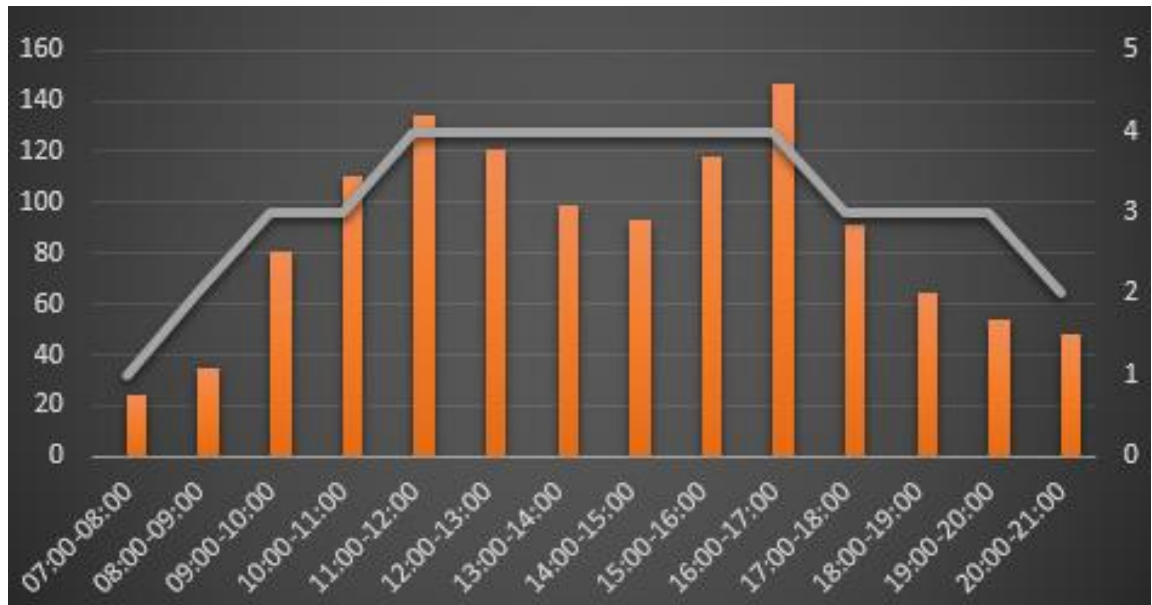
Kuten kuviosta 16 huomataan, eivät asiakasmäärät ohita myyntihenkilöiden määrää päivän aikana lähes ollenkaan. Vaikka halusimmekin vuoroihin väljyyttä, että kassatyöskentelyn lisäksi myös muille työtehtäville jäisi aikaa, olisi maanantain työvuorot kuitenkin voineet olla hieman vielä tiukempia.



Kuvio 17. Tiistain asiakasmäärät verrattuna myyntihenkilöiden määrään

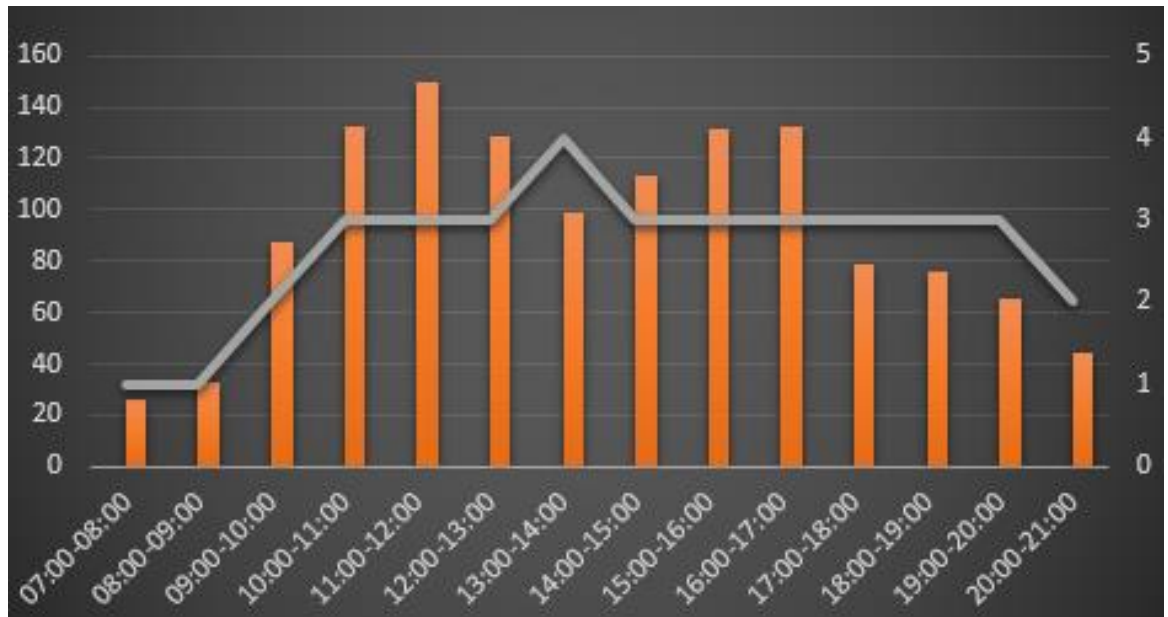
Kuten kuviosta 17 huomataan, eivät asiakasmäärien palkit kohtaa myyntihenkilöiden määrää. Aamulla kuitenkin kassalla on käytettävissä jonojen purkuun osastojen myyntihenkilöitä sekä aamuekstraaja. Kello 15-16 ruuhkapiikin aikaan

kassalla oli myös käytettävissä iltaekstraaja sekä osaston työntekijä. Työntekijöitä ei myöskään haastattelujen perusteella ollut liian vähän, sillä osastojen työntekijät kommentoivat, ettei heidän tarvinnut käydä kassalla kertaakaan tiistaina.



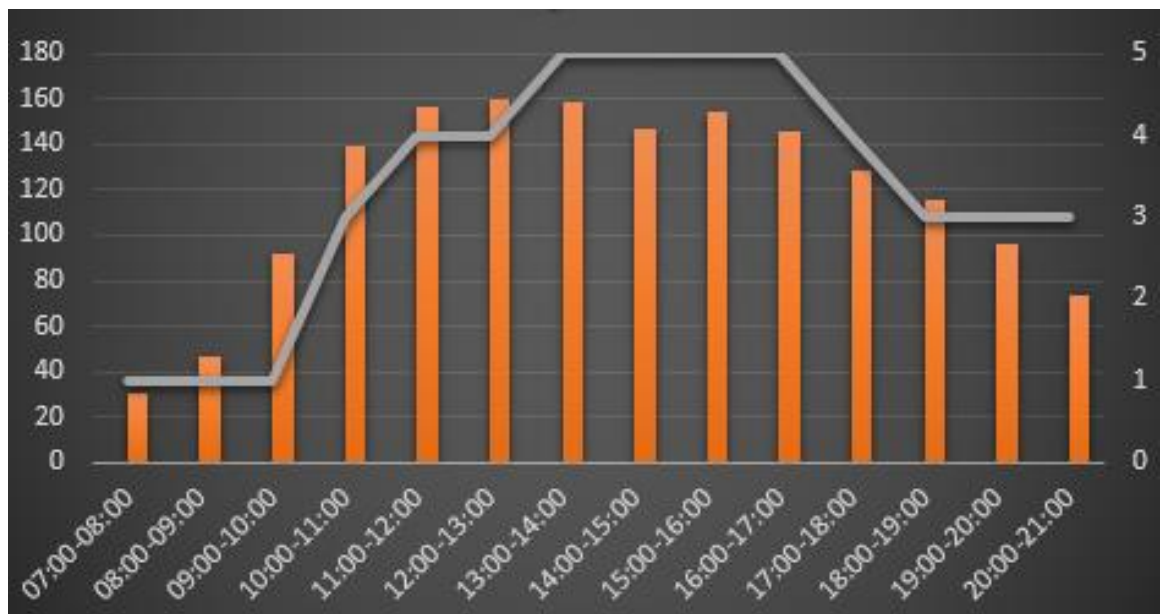
Kuvio 18. Keskiviikon asiakasmäärät verrattuna myyntihenkilöiden määrään

Mielestämme keskiviikon vuorot onnistuivat hyvin, sillä halusimme aamuun ja iltaan hieman väljyyttä, että aamu- ja iltaekstraajat kerkeävät työskennellä osastoilla. Myös kello 15-16 aikana myyntihenkilöitä oli sopivasti, jotta lähtevä posti kerettiin laittaa kuten kuvasta 18 huomataan. Ainoastaan kello 13-15 myyntihenkilöitä olisi saanut olla vähemmän, taas kello 16-17 olisi tarvittu yksi myyntihenkilö lisää, sillä kassalle ei ollut apua enää siihen aikaan saatavissa osastoilta.



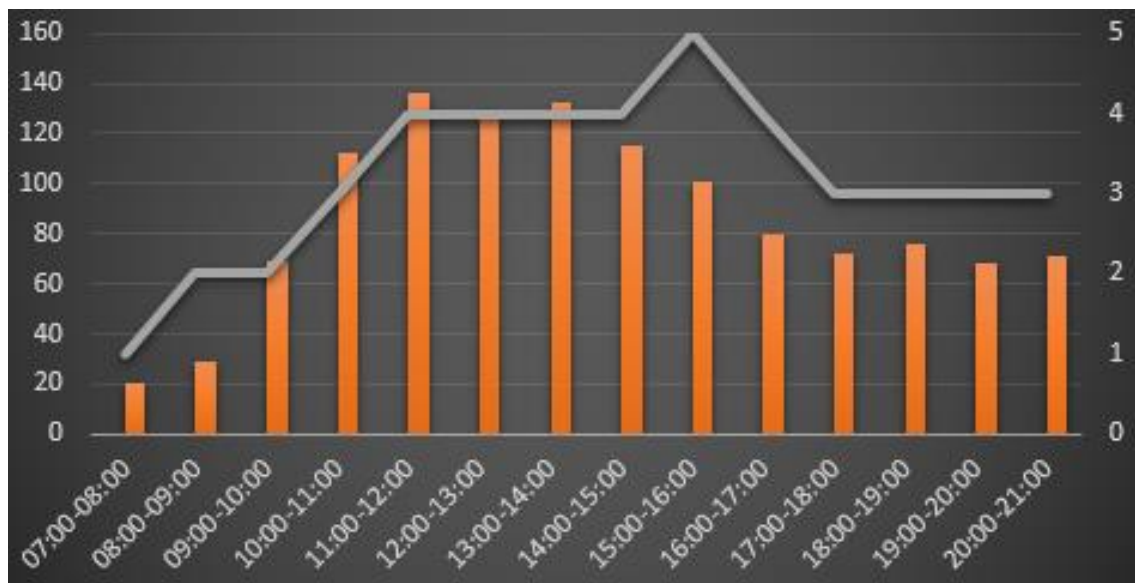
Kuvio 19. Torstain asiakasmäärät verrattuna myyntihenkilöiden määrään

Mielestämme myös torstain myyntihenkilöiden määrä verrattuna asiakasmäärään on hyvässä suhteessa. Vaikka kuviossa 19 asiakasmäärät ovatkin verrattain suuria, täytyy kuitenkin huomioida, että ruuhkapiikkeinä kello 10-13 sekä 14-16 on kassalle saatavissa apua aamu- tai iltaekstraajasta sekä osastojen myyntihenkilöistä. Kuten keskiviikkona, myös torstaina olisi kuitenkin saanut olla vielä yksi myyntihenkilö lisää kello 16-17.



Kuvio 20. Perjantain asiakasmäärät verrattuna myyntihenkilöiden määrään

Kuten kuviosta 20 huomataan, on uudistetuilla työvuoroilla pystytty vastaamaan paremmin perjantain keskipäivän kassapaineeseen. Kuvion 20 perusteella kokeiluviikon perjantaina ruuhkaisin aika on ollut kello 9-13, kuitenkin tuona aikana vältyttiin myös suuremmilta ruuhkilta, sillä aamuekstraaja kävi kassalla apuna. Myyntihenkilöitä on painotettu iltapäivään, jotta myös muita juoksevia asioita, kuten lähtevää postia, kerettäisiin hoitamaan. Kuitenkin kello 15-16 olisi voinut vähentää yhden työntekijän.



Kuvio 21. Lauantain asiakasmäärät verrattuna myyntihenkilöiden määrään

Edellisissä työvuorolistoissa ruuhka-aika oli lauantaisin kello 9-14, kuten kuviossa 7 huomataan. Pyrimme parantamaan lauantain työvuorolistoja siten, että kassapaineeseen pystyttäisiin tuona aikana vastaamaan paremmin. Kuten kuviossa 21 huomataan, on nykyisissä työvuoroissa tuona aikana riittävästi myyntihenkilöitä asiakasmäärään verrattuna. Lisäksi myös lauantaina on iltaekstraaja, joka siivoaa osastoja, tekee lehtipalautuksen sekä käy tarvittaessa kassalla apuna. Myös lauantaina kello 15-16 olisi voinut olla yksi työntekijä vähemmän.



Kuvio 22. Sunnuntain asiakasmäärät verrattuna myyntihenkilöiden määrään

Kuviosta 22 huomataan, että sunnuntain myyntihenkilöstön määrän mitoitus suhteessa asiakasmääriin on onnistunut hyvin. Kuvion 22 mukaan kello 10 on tullut ruuhkapiikki, mutta myyntihenkilöstön haastattelun perusteella myyntihenkilöstön nykyisellä määrällä pystyttiin ruuhkaan vastaamaan.



## 7 POHDINTA

Myyntihenkilöstön suunnittelu on yhä ajankohtaisempi aihe tänä päivänä, kun vähittäiskaupoissa pyritään löytämään yhä kustannustehokkaampia malleja toimia. Hintakilpailun kiristyessä yhä useammin yrityksen valitiksi nousee laadukas asiakaspalvelu. Kustannuksia vähentäessä usein ensimmäisenä vähennyksen kohteena ovat melkein jokaisen yrityksen suurin kuluerä – henkilöstökulut. Kuitenkin henkilöstökuluista karsiessa on hankala löytää toimiva malli, jossa asiakaspalvelun laatu ei kärsi.

Myyntihenkilöstön suunnittelun malleja on monia ja niiden variaatioita on lähes yhtä useita, kuin on myyntihenkilöstön suunnittelijoitakin. Opinnäytetyössämme esiteltyt mallit Work Load Approach sekä Breakdown Method ovat molemmat yksinkertaisia ja toimivia myyntihenkilöstön suunnittelun malleja. Kehityssuunnitelmaa tehtäessä huomasimme kuitenkin näiden mallien hyödyntämisen hankaluuden vähittäiskaupan alalla. Näitä malleja käyttäessä tulisi ennalta osata arvioida esimerkiksi asiakkaiden myyntikäyntien määrä sekä myyntihenkilöstön tehokkuus. Opinnäytetyössä esitellyistä myyntihenkilöstön suunnittelun malleista vähittäiskaupan alalle sopisi Breakdown Method. Tämä metodi on kuitenkin hyvin hankala hyödyntää kassaosaston myyntihenkilöstö suunniteltaessa, mutta se on kuitenkin soveltuva esimerkiksi osastojen myyntihenkilöstön suunnitteluun.

Olemme molemmat työskennelleet case-yrityksessä lähes kymmenen vuotta. Olemme työntekijöinä aina pohtineet yrityksen ongelmakohtia sekä miettineet niihin ratkaisuja. Punnitsimme pitkään eri vaihtoehtoja opinnäytetyölle, sillä case-yrityksestä löytyi monia mielenkiintoisia kohtia, mihin tarttua. Koimme kuitenkin työvuorosuunnittelun meille mielekkäimmäksi sekä yritykselle hyödylliseksi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää nykyisten työvuorolistojen ongelmakohdat sekä pyrkiä löytämään niille potentiaalisia ratkaisuja. Tutkimuksen lopputuloksena oli tarkoituksena tehdä kehityssuunnitelma työvuorosuunnitteluun sekä työvuorokohtaisiin tehtäviin.

Päätimme tehdä kehityssuunnitelmamme laskennallisten opinnäytetyössä esitettyjen laskennallisten mallien sijasta perustuen omiin kokemuksiimme, työntekijöiden mielipiteisiin, omiin laskelmiimme sekä työn aikamittaukseen. Mielestämme

ratkaisu oli hyvä, sillä pystyimme varmistamaan budjetoiduissa henkilöstökustannuksissa pysymisen. Mielestämme löysimme osaan ongelmista toimivia ratkaisuja ja toisiin taas kehityskelpoisia ideoita. Opinnäytetyömme voi olla hyödynnettävissä pienempiin yrityksiin, joilla ei ole käytössään optimoituja työvuorosuunnittelun ohjelmia.

Tarkoituksenamme oli myös tehdä kokeiluviikon jälkeen taloudellisia laskelmia siitä, millaisia hyötyjä kokeilulla oli. Juteltuamme listanpiirtäjän kanssa tulimme kuitenkin siihen lopputulokseen, että laskelmat eivät olisi luotettavia, sillä näin lyhyen kokeilujakson aikana muutoksia ei vielä huomaisi raporteista.

Suunnittelimme kokeilujakson pituudeksi vähintään kahta viikkoa. Tätä emme käytännössä kuitenkaan pystyneet järjestämään, sillä sesongit lähestyivät liian nopeasti. Viikon mittainen kokeilu ei välttämättä anna kehityssuunnitelmastamme luotettavia tuloksia, sillä viikko on lyhyt aika sisäistää suuria muutoksia. Tämän takia kokeiluviikko ei välttämättä toiminut, niin kuin odotimme sen toimivan sekä nopean aikataulun toteutuksen myötä myös väärinymmärryksiä työtehtävistä tapahtui. Opinnäytetyömme jatkotutkimuksena voitaisiin kokeilla kehityssuunnitelmaa pidemmän kokeilujakson ajan käytännössä, jonka jälkeen voisi luotettavammin tutkia yrityksen taloudellisten tunnuslukujen paranemista.

## LÄHTEET

- Anteroinen, S. 2014. Vedetäänkö työvuorot teillä hatusta? HR viesti 3/2014,22-26. Viitattu 14.3.2018. [http://www.bomentis.fi/wp-content/uploads/2014/06/Vedet%C3%A4nk%C3%A4nk%C3%B6-ty%C3%B6vuorot-teill%C3%A4-hatusta\\_HR-viesti\\_3-2014\\_BoMentisOy.pdf](http://www.bomentis.fi/wp-content/uploads/2014/06/Vedet%C3%A4nk%C3%A4nk%C3%B6-ty%C3%B6vuorot-teill%C3%A4-hatusta_HR-viesti_3-2014_BoMentisOy.pdf).
- Call Center Helper 2017. What is workforce optimization. Viitattu 19.1.2018 <https://www.callcentrehelper.com/what-is-workforce-management-57249.htm>.
- Castillo, I. Joro, T. & Li, Y. 2009. European Journal of Operational Research. Workforce scheduling with multiple objectives. Helsinki: Talentum Media Oy. E-artikkeli. Viitattu: 9.2.2018 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.
- CGI 2018. Optimoitua työvuorosuunnittelua ja inhimillistä työajanhallintaa. Viitattu 14.3.2018 <https://www.cgi.fi/henkilostoratkaisut/tyoajanhallinta>.
- Ernst, A-T., Jiang, H., Krishnamoorthy, M., Sier, D. 2004. Staff scheduling and rostering: A review of applications, methods and models. European Journal of Operational Research. E-artikkeli. Viitattu 21.1.2018 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.
- Johnston, M. & Marshall, G. Sales Force Management. 2003. 7. painos.
- Kabak, Ö., Uengin, F., Aktas, E. & Önsel, S. 2006. Efficient shift scheduling in the retail sector through two-stage optimization. European Journal of Operational Research. E-artikkeli. Viitattu 21.1.2018 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy.
- Koistinen, K., Lammi, M. & Raijas, A. 2009. Kaupasta kaikille. Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 29.1.2018 [https://www.opetin.fi/wp-content/uploads/2013/11/kaupasta\\_kaikille\\_-kirja.pdf](https://www.opetin.fi/wp-content/uploads/2013/11/kaupasta_kaikille_-kirja.pdf).
- Kotler, P. 1990. Markkinoinnin käsikirja. 6. täysin uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.
- Minilex 2018. Työaikalaki. Viitattu 19.2.2018 <https://www.minilex.fi/a/ty%C3%B6aikalaki>.
- Murto, K. 1992. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylän koulutuskeskus.

Pam 2018. Työehtosopimus. Viitattu 19.2.2018 <http://netpaper.lonnberg.fi/pam/tes-fi/kaupan/mobile/index.html#p=194>.

Procomp 2013. Kuinka työvuorojen optimointi tehdään käytännössä? Viitattu 14.3.2018 <https://procomp.fi/kuinka-tyovuorojen-optimointi-tehdaan-kaytanossa/>.

Päivittäistavarakauppa ry 2017. Vuosijulkaisu. Viitattu 24.1.2018. [https://www.pty.fi/fileadmin/user\\_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI\\_2017\\_vuosijulkaisu.pdf](https://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2017_vuosijulkaisu.pdf).

Päivittäistavarakauppa ry 2018. Kaupan aukioloajat. Viitattu: 19.2.2018 <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/aukioloajat/>.

Teleopti 2017. Työvuorosuunnittelun hyödyt liiketoiminnalle. Viitattu 21.11.2017 <https://www.teleopti.com/wfm/fi/tyovuorosuunnitteluratkaisun-liiketoimintahyoty.aspx>.

Työaikalaki 22.12.2009/1518.

Työterveyslaitos 2000. Toimivat ja terveet työajat. Työterveyslaitos. Helsinki: MIKTOR.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on demand.

Waters, S. 2016. Scheduling employees. The Balance. Viitattu 13.1.2018 <https://www.thebalance.com/scheduling-employees-2890449>.

Zolfagari, S., El-Bouri, A. & Namiranian, B. 2007. Heuristics for large scale labour scheduling problems in retail sector. European Journal of Operational Research. E-artikkeli. Viitattu 21.1.2018 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.

## LIITTEET

- Liite 1. Työnaikamittaustulokset
- Liite 2. Uudet työvuorolistat
- Liite 3. Nykyiset työvuorolistat

## Liite 1. Työnaikamittaustulokset 1(2)

Seuraavissa taulukoissa työn aikamittauksen tulokset ovat aikamittausviikon keskiarvoja.

Arkipäivisin ennen kaupan aukaisua tehtävät toimet

Kaupan kierto	3 min
Kassapohjien lasku	13 min
Tupakkakoneiden täyttö	38 min
Muut tehtävät	7 min

Arkipäivisin kaupan aukaisemisen jälkeen tehtävät toimet

Tulevan postin purku	32 min
Veikkauspiste	5 min

Sunnuntain kaupan aukaisuvuoron tehtävät

Kaupan kierto	5 min
Kassapohjien lasku	17 min
Tupakkakoneiden täyttö	25 min
HeVi	175 min
Veikkauspiste	10 min
Veikkauksmyynti	10 min
Kassamyynti	15 min
Pullohuone	11 min
Osastojen siivous	60 min
Tilitys	17 min
Kahvitauot	60 min

Kaupan sulkutehtävät

Veikkauksen lasku ja tilitys	11 min
Postin lasku ja tilitys	11 min
Oman pohjan tilitys	7 min
Päiväkassan tilitys	3 min
Kaupan kierto	7 min

Hedelmä- ja vihannesosaston tehtävät kuormapäivinä, 2 työntekijää

Kuormanpurku	150 min
Osaston siivous	95 min
Osaston täyttö	30 min
Tietokonetehävät	60 min
Tuotteiden pakkaus	50 min
Kahvitauot	120 min

## Liite 1. Työnaikamittaustulokset 2(2)

Hedelmä- ja vihannesosaston tehtävät tiistaisin ja torstaisin, 1 työntekijä

Hintojen vaihto	30 min
Kuormanpurku	190 min
Tilauksien tekeminen	10 min
Kaupan kunnostus	120 min
Hävikkien laittaminen	15 min
Tietokonetehävät	30 min
Tuotteiden pakkaus	
Kahvitauot	60 min

Hedelmä- ja vihannesosaston tehtävät lauantaisin, 1 työntekijä

Kukkien laitto	30 min
Tuoreuden tarkastus	113 min
Kaupan täyttö	130 min
Kassatyöskentely	21 min
Hävikkien laittaminen	10 min
Tuotteiden pakkaus	15 min
Kahvitauot	60 min

Hedelmä- ja vihannesosaston tehtävät iltaisin, 1 työntekijä

Siivous	25 min
Täyttö	19 min

RAY-pelikoneiden tyhjennys

Pelikoneiden tyhjennys	12 min
Rahojen tilitys	18 min

**Maanantai**

Kassa			
Vuoro	Ruokatauko	Työtunnit	Työtehtävät
06.30 - 14.30	10.15 - 10.45	7,5	Kauppan aukaisutehtävät
08.00 - 13.00		5	Aamupostin hyllyköinti, kassa-apu, keskilattian avustaminen
08.00 - 16.00	11.30 - 12.00	7,5	Kassavastaavan konttoritehtävät kello 08.00 - 10.00
10.00 - 15.00		5	Kassatyöskentely
11.00 - 17.00		6	Lähtevän postin laittaminen
14.30 - 21.15		6,45	Kauppan sulkutehtävät
15.00 - 20.00		5	Iltavuorolaisten tauottaminen, osastojen siistiminen
16.00 - 21.15		5,15	Kauppan sulkutehtävät, kahvikoneen putsaus

HeVi			
Vuoro	Ruokatauko	Työtunnit	Työtehtävät
06.30 - 14.30	10.15 - 10.45	7,5	
07.15 - 15.15	11.15 - 11.45	7,5	Kassa-apu 10.00 - 11.00, 14.00 - 14.30

Teollinen			
Vuoro	Ruokatauko	Työtunnit	Työtehtävät
07.00 - 15.00	10.45 - 11.15	7,5	Kassa-apu 13.00 - 14.00
08.00 - 16.00	12.00 - 12.30	7,5	Kassa-apu 11.00 - 12.00, 15.30 - 16.00

Kodintarvike			
Vuoro	Ruokatauko	Työtunnit	Työtehtävät
07.30 - 15.30	11.30 - 12.00	7,5	Kassa-apu 12.00 - 13.00, 14.30 - 15.30

**Tiistai**

Kassa			
Vuoro	Ruokatauko	Työtunnit	Työtehtävät
06.30 - 14.30	10.00 - 10.30	7,5	Kauppan aukaisutehtävät
08.30 - 13.30		5	Aamupostin hyllyköinti, kassa-apu, keskilattian avustaminen
10.00 - 18.00	13.45 - 14.15	7,5	Kassatyöskentely
10.15 - 16.00		5,45	Lähtevän postin laittaminen
10.45 - 15.45		5	Kassatyöskentely
15.00 - 20.00		5	Iltavuorolaisten tauottaminen, osastojen siistiminen
15.45 - 21.15		5,3	Kauppan sulkutehtävät
16.00 - 21.15		5,15	Kauppan sulkutehtävät



Liite 2. Uudet työvuorolistat 2(4)

HeVi			
06.30 - 14.30	10.30 - 11.00	7,5	

Teollinen			
07.00 - 15.00	11.00 - 11.30	7,5	Kassa-apu 10.00 - 11.00, 11.30 - 12.00, 13.30 - 14.30

Kodintarvike			
07.30 - 15.30	11.30 - 12.00	7,5	Kassa-apu 11.00 - 11.30, 12.00 - 12.30, 14.30 - 15.30

**Keskiviikko**

Kassa			
Vuoro	Ruokatauko	Työtunnit	Työtehtävät
06.30 - 14.30	10.15 - 10.45	7,5	Kaupan aukaisutehtävät
08.00 - 13.00		5	Aamupostin hyllyköinti, kassa-apu, keskilattian avustaminen
08.15 - 16.15	11.45 - 12.15	7,5	Kassatyöskentely
09.15 - 15.00		5,45	Kassatyöskentely
11.00 - 17.00		6	Lähtevän postin laittaminen
14.30 - 21.15		6,45	Kaupan sulkutehtävät
15.00 - 20.30		5,5	Iltavuorolaisten tauottaminen, osastojen siistiminen
16.00 - 21.15		5,15	Kaupan sulkutehtävät, lehtipalautuksen tekeminen

HeVi			
06.30 - 14.30	10.30 - 11.00	7,5	
07.15 - 15.15	11.15 - 11.45	7,5	Kassa-apu 10.00 - 11.00, 14.00 - 15.00

Teollinen			
07.00 - 15.00	10.45 - 11.15	7,5	Kassa-apu 13.00 - 14.00
08.00 - 16.00	12.00 - 12.30	7,5	Kassa-apu 11.00 - 12.00, 15.30 - 16.00

Kodintarvike			
07.30 - 15.30	11.30 - 12.00	7,5	Kassa-apu 12.00 - 13.00, 15.00 - 15.30

**Torstai**

Kassa			
Vuoro	Ruokatauko	Työtunnit	Työtehtävät
06.30 - 14.30	10.15 - 10.45	7,5	Kaupan aukaisutehtävät
08.00 - 13.00		5	Aamupostin hyllyköinti, kassa-apu, keskilattian avustaminen
09.00 - 14.00		5	Kassatyöskentely
10.00 - 15.30		5,5	Kassatyöskentely, lähtevän postin laitto
13.15 - 21.15	17.00 - 17.30	7,5	Kaupan sulkutehtävät
14.15 - 20.00		5,45	Iltavuorolaisten tauottaminen, osastojen siistiminen
15.30 - 21.15		5,45	Kaupan sulkutehtävät

HeVi			
Vuoro	Ruokatauko	Työtunnit	Työtehtävät
06.30 - 14.30	10.30 - 11.00	7,5	

Teollinen			
Vuoro	Ruokatauko	Työtunnit	Työtehtävät
07.00 - 15.00	11.00 - 11.30	7,5	Kassa-apu 10.00 - 11.00, 13.30 - 14.30
08.00 - 16.00	12.00 - 12.30	7,5	Kassa-apu 11.00 - 12.00, 15.30 - 16.00

**Perjantai**

Kassa			
Vuoro	Ruokatauko	Työtunnit	Työtehtävät
06.30 - 14.30	10.15 - 10.45	7,5	Kaupan aukaisutehtävät
09.45 - 15.30		5,45	Kassatyöskentely, lähtevän postin laittaminen
10.00 - 18.00	13.30 - 14.00	7,5	Kassatyöskentely
11.00 - 17.00		6	Kassatyöskentely
13.15 - 21.15	17.00 - 17.30	7,5	Kaupan sulkutehtävät
15.00 - 20.30		5,5	Iltavuorolaisten tauottaminen, osastojen siistiminen
15.30 - 21.15		5,45	Kaupan sulkutehtävät

HeVi			
06.30 - 14.30	10.15 - 10.45	7,5	
07.15 - 15.15	11.15 - 11.45	7,5	Kassa-apu 10.00 - 11.15, 13.30 - 14.30

Teollinen			
07.00 - 15.00	10.45 - 11.15	7,5	Kassa-apu 11.15 - 12.30
Kodintarvike			
07.30 - 15.30	11.45 - 12.15	7,5	Kassa-apu 12.30 - 13.30, 14.30 - 15.30

## Lauantai

Kassa			
Vuoro	Ruokatauko	Työtunnit	Työtehtävät
06.30 - 14.30	10.15 - 10.45	7,5	Kaupan aukaisutehtävät
08.15 - 16.15	11.45 - 12.15	7,5	Kassatyöskentely
10.00 - 15.45		5,45	Kassatyöskentely
11.00 - 16.45		5,45	Kassatyöskentely
14.30 - 21.15		6,45	Kaupan sulkutehtävät
15.15 - 20.30		5,15	Iltavuorolaisten tauottaminen, osastojen siistiminen
16.00 - 21.15		5,15	Kaupan sulkutehtävät

HeVi			
07.30 - 15.30	11.15 - 11.45	7,5	Kassa-apu

## Sunnuntai

Kassa			
Vuoro	Ruokatauko	Työtunnit	Työtehtävät
06.30 - 15.00	10.45 - 11.15	8	HeVi, kaupan kierto, kassa-apu
09.15 - 16.15		7	Kaupan aukaisutehtävät, kassatyöskentely
10.00 - 16.00		6	Kassatyöskentely
12.00 - 20.00	16.00 - 16.30	7,5	Iltavuorolaisten tauottaminen, osastojen siistiminen
13.15 - 21.15	17.00 - 17.30	7,5	Kaupan sulkutehtävät
16.15 - 21.15		5	Kaupan sulkutehtävät

