AKU RISSANEN

KESKITETYN HR-TYÖN YHTEYS LAATUUN JA KUSTANNUSTEHOKKUUTEEN TURUN OSUUSKAUPAN MARKET-TOIMIALALLA

Liiketalouden koulutusohjelma

2018

samk
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

KESKITETYN HR-TYÖN YHTEYS LAATUUN JA KUSTANNNUSTEHOKKUUTEEN TURUN OSUUSKAUPAN MARKET-TOIMIALALLA

Rissanen, Aku
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2018
Ohjaaja: Jullenmaa, Marja-Liisa
Sivumäärä: 38
Liitteitä: 1

Asiasanat: keskitetty työvuorosuunnittelu, henkilöstöhallinto, muutoksen johtaminen

---

Tutkimuksen toimeksiantaja on Turun Osuuskauppa. Tutkimuksen toteuttaminen alkoi toimeksiantajan muutoksesta, jossa siirryttiin hajautetusta työvuorosuunnittelusta ja hallinnollisesta työstä keskitettyyn malliin.

Tutkimuksen tavoitteena on antaa lisätietoa toimeksiantajalle, mikä muutoksessa onnistui, missä asioissa oli haasteita ja miten jatkossa toimintaa voidaan entisestään kehittää ja tehostaa.

Teoriapohja rakentuu kahden suuren teeman ympärille, jotka ovat henkilöstöhallinto ja muutoksen johtaminen. Henkilöstöhallintoon liittyvinä asioina käsitellään organisaatiota yleisesti, hajautettua ja keskitettyä organisaatiota sekä kustannustehokkuutta, laatua ja keskitettyä työvuorosuunnittelua, johon siirtyminen on keskeisessä roolissa tutkimuksessa. Muutosjohtamisen ympärille nivoutuu muutoksen johtaminen yleisellä tasolla, miten on teoreettisesti mahdollista onnistua muutoksessa, sekä mitä erilaisia haasteita muutoksen johtamisessa ilmenee.

Menetelmältään tutkimus on tapaustutkimus, jossa määrällinen osuus muodostuu Turun Osuuskaupan tuottamasta ja tutkijan johtamasta data-analyysista ja laadullinen osuus muodostuu teemahaastatteluista, joissa haastateltiin Turun Osuuskaupan S-Market-ketjussa toimivia esimiehiä.

Tutkimuksen tuloksissa on kuvailtu erilaisia haasteita, joita muutoksesta aiheutui, sekä minkälaisissa asioissa eritoten onnistuttiin. Johtopäätöksissä on esitelty, miten toimintaa on mahdollista kehittää ja tehostaa, sekä kerrottiin mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

THE INFLUENCE OF CENTRALIZED WORK IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON QUALITY AND COST-EFFICIENCY IN TURUN OSUUSKAUPPA

Rissanen, Aku
Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Bachelor of Business Administration
November 2018
Supervisor: Jullenmaa, Marja-Liisa
Number of pages: 38
Appendices: 1

Keywords: central shift planning, human resource management, leading change management

---

The research client is Turun Osuuskauppa (regional cooperative of Turku). The implementation of the research began with client's change management process where transition is shifting from decentralized shift planning and administrative work to a centralized model.

The aim of the research is to provide the research client with more information of what was successful and what were the challenges in the change and how to further develop and enhance the activity.

The theoretical foundation is built around two major themes: human resource management and change management. From the point of view of human resource management, the issues that are dealt with are the organization in general, decentralized and centralized organization and cost-efficiency, quality and centralized shift planning into which transition plays a key role in the research. From the point of view of change management, the issues that are dealt with are the change management in general, theoretical succeeding possibilities in change management and different challenges that emerge in change management.

The research methodology is a case study in which the quantitative part consists of data analysis produced by Turun Osuuskauppa and conducted by the researcher and the qualitative part consisting of theme interviews interviewing the storekeepers of the S-Market-chain in retail branch of Turun Osuuskauppa.

Various challenges caused by the change and accomplishments along the change have been described in the results section of the research. How the activities can later be developed and enhanced as well as possible topics of further research are introduced in the conclusions section of the research.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO ... 5
2 HENKILÖSTÖHALLINTO JA SEN ORGANISOINTI ... 7
2.1 Organisaation rakenne ... 8
2.2 Hajautettu organisaatio ... 9
2.3 Keskitetty organisaatio eli tiimi ... 10
2.4 Keskitetty työvuorosuunnittelu ... 11
2.5 Keskitetty HR-organisaatio Turun Osuuskaupassa ... 12
2.5.1 Laatu HR-toiminnassa ... 13
2.5.2 Kustannustehokkuus HR-toiminnassa ... 15
3 MUUTOKSEN JOHTAMINEN ... 16
3.1 Muutoksen johtaminen yleisesti ... 16
3.2 Miten onnistua muutoksessa? ... 16
3.3 Muutoksen tuomat haasteet ... 19
4 TUTKIMUSMENETELMÄT ... 20
5 DATA-ANALYYSIT ... 22
6 TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET ... 25
6.1 HR-työn toimivuus ja muutoksen onnistuminen ... 25
6.2 Esimiesten näkemys laadusta ... 28
6.3 Kustannustehokkuus esimiehen näkökulmasta ... 29
6.4 Palautetta ja parannusehdotuksia ... 29
7 JOHTOPÄÄTÖKSET ... 32
7.1 Miten onnistuminen tai epäonnistuminen selitetään? ... 32
7.2 Mistä vaihtelut johtuvat? ... 33
7.3 Miksi toimipaikka on noussut uudelle tasolle? ... 34
7.4 Miten havainnot ovat siirrettävissä toisiin ketjuihin? ... 34
7.5 Tutkimuksen reliaabelius ja validius ... 35
7.6 Jatkotutkimuksen mahdollisuuksia ... 36
LÄHTEET ... 38
LIITTEET

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Turun Osuuskauppa, joka työllistää noin 2300 henkilöä vuosittain. Turun Osuuskauppa harjoittaa liiketoimintaa seuraavilla toimialoilla: marketkauppa, tavaratalo - ja erikoisliikekauppa, liikennemyynti- ja polttonestekauppa sekä majoitus – ja ravitsemuskauppa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia keskitetyn henkilöstöhallinnon (myöh. HR-työ) yhteyttä kustannustehokkuuteen sekä laatuun. Kustannustehokkuuden ja laadun ollessa keskiössä opinnäytetyössä on tarkoitus saada vastaus tutkimuskysymyksiin. Miten HR-työn keskittäminen on koettu S-market-ketjun toimipaikoissa? Miten siirtyminen keskitettyyn HR-työhön on ollut yhteydessä esimiestyön muutoksiin? Onko HR-työn keskittäminen parantanut HR-työn laatua ja kustannustehokkuutta?

Opinnäytetyön merkitys toimeksiantajalle on suuri. Opinnäytetyön tarkoituksena on vastata kysymyksiin, kuinka siirtyminen keskitettyyn työvuorosuunnitteluun onnistui ja voidaanko joitain asioita tehdä vielä kustannustehokkaammin ja laadukkaammin kuin tällä hetkellä. Kustannustehokkuudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin on pystytty optimoimaan työvoiman käyttö toimipaikoissa sekä kuinka hyvin HR- organisaatio on onnistunut tehostamaan toimipaikkojen tuntikäyttöä. Pohjana kustannustehokkuuden kehittymiseen käytettiin Turun Osuuskaupan tuottamaa analyysia, josta käy ilmi kustannustehokkuuden vaihtelut toimipaikoissa tehtävän työvuorosuunnittelun ja keskitetysti tehtävän työvuorosuunnittelun välillä. Keskittämisellä aikaansaatua laadun muutosta tutkittiin teemahaastatteluin. Laadulla tarkoitetaan työvuorolistaan liittyviä asioita, esim. kuinka tasapuolisesti vuorot on jaettu työntekijöille. Hallinnollisen työn laaduntarkkailun keskiössä on, miten virheisiin ja vasteaikoihin on onnistuttu vaikuttamaan. Haastatteluiden avulla tutkittiin, millainen käsitys kunkin toimipaikan esimiehellä on oman yksikkönsä kustannustehokkuudesta. Haastattelun aikana esimiehen näkemystä verrattiin aiemmin analysoituun numeeriseen dataan. Lisäksi esimieheltä tiedusteltiin, onko henkilöstöasioiden hoitaminen kehittynyt, kun on siirrytty keskitettyyn HR-organisaatioon.

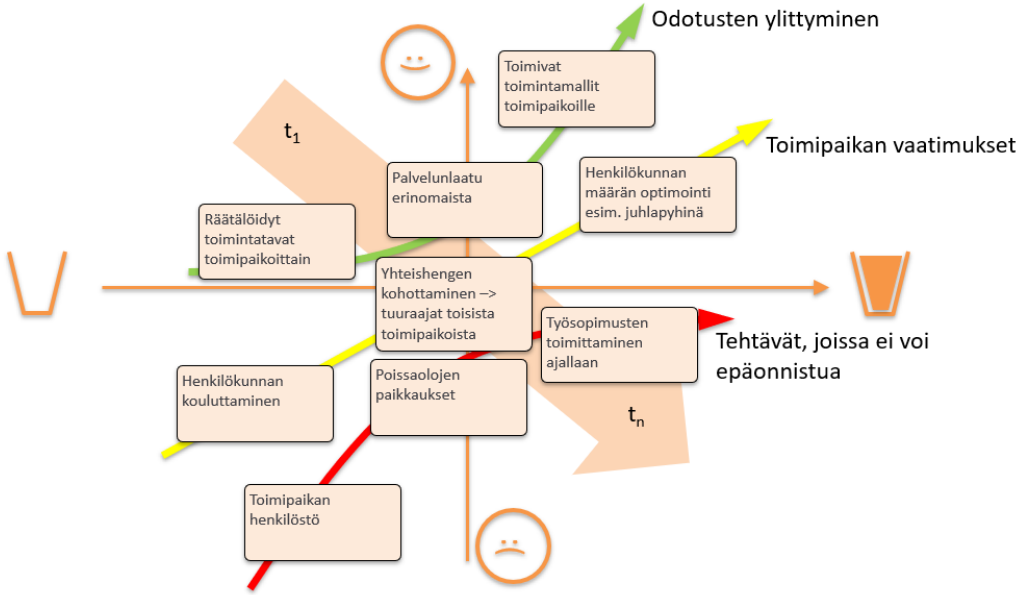
Teoriapohja koostuu kahdesta teemasta; henkilöstöhallinnosta ja muutoksen johtamisesta. Henkilöstöhallinto siksi, että opinnäytetyön keskiössä kulkeva HR-työ liittyy läheisesti henkilöstöhallintoon ja HR-organisaation toimenkuvaan. Muutoksen johtaminen siksi, että työssä tutkitaan, miten muutos onnistui keskitettyyn henkilöstöhallintoon liittyvissä asioissa sekä miten HR-työn keskittäminen otettiin vastaan toimipaikoissa.

Turun Osuuskaupassa ei ole tehty tutkimuksia vastaavasta aiheesta aiemmin, joten opinnäytetyöstä saatavat tulokset sekä muut havainnot ovat tärkeitä Turun Osuuskaupalle ja myös HR-organisaatiolle. Tutkimustulosten pohjalta HR-organisaatio saa tärkeää tietoa siitä, miten toimintatapoja voidaan edelleen kehittää ja mihin asioihin HR-organisaation tulee kiinnittää huomiota, jotta yhteistyö toimipaikkojen kanssa toimii entistä paremmin ja tehokkaammin.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada mahdollisimman laaja ja perusteltu kuva siitä, millä tasolla HR-organisaatio toimii ja kuinka hyvin muutos on otettu vastaan sekä siitä, miten muutos oltaisiin voitu tehdä entistäkin tehokkaammin. Tutkimustulosten pohjalta on tavoitteena saada selkeä jatkotutkimuksen aihe, josta on mahdollista jatkaa tutkimista ja laajentaa tutkimuspohjaa.

2 HENKILÖSTÖHALLINTO JA SEN ORGANISOINTI

Henkilöstöhallinnon tarkoitus on tuottaa palveluja organisaatiolle, joista osa on päivittäisiä ja osa huippuosaamista vaativia asiakokonaisuuksia. Näin ollen henkilöstöhallinnon tehtävät ovat erittäin haastavia. Henkilöstöhallinnon toimiessa organisaation sisällä tapahtuu asioita, joita todellisuudessa ei edes ymmärretä tapahtuvan. Näitä asioita pidetään itsestään selvyytenä, joten käytännössä ne tehdään ”automaattisesti” huippuosaamista vaativien työtehtävien lomassa. Henkilöstöhallinnossa työskentelevällä on oltava selkeä käsitys organisaation työntekijöistä, jotta organisaatio pystyy toimimaan kustannustehokkaasti ja ennakoivasti. Ennakoivasta ajattelusta ja paneutumisesta voidaan käyttää esimerkkinä sitä, että tiedetään milloin avainhenkilöt ovat vuosilomalla tai muulla pitkällä poissaololla. Tällaisen tilanteen osuessa kohdalle henkilöstöhallinnossa on oltava jokin varasuunnitelma avainhenkilön poissaolon varalle, jotta kannattavan liiketoiminnan jatkuminen ei vaarannu. (Kesti 2010, 189.)



Kuvio 1. Kano-malli (Lehtonen 2017.)

Henkilöstöhallinnon tehtäviä pystytään havainnoimaan hyväksi käyttäen japanilaista Kano-asiakastyytyväisyysmallia. Mallissa on kolme erilaista kuvaajaa, jotka kuvaavat eri asioita. Kuvassa 1 punainen kuvaaja mittaa tehtäviä, joissa ei voi epäonnistua, mutta niiden täyttyessä niihin ei kiinnitetä huomiota. Keltainen kuvaaja kertoo, että

asiakkaat (toimipaikat) tahtovat ja vaativat erilaisia asioita, joita pitää pystyä toimittamaan ja toteuttamaan asiakkaille. Vihreä kuvaaja kuvaa sitä, kuinka edellä mainitut asiat saanut asiakas (toimipaikka), on saanut kaikkia vaatimuksiaan parempaa palvelua ja on vielä positiivisesti yllättynyt palvelun laadusta. Ajateltaessa asiakasta samalla tapaa kuin organisaatiota. Henkilöstöhallinnossa pystytään tunnistamaan asiakastyytyväisyyden vastaavan organisaation kustannustehokkuutta ja menestystä tukevia yksityiskohtia. (Kesti 2010, 190.)

2.1 Organisaation rakenne

Tavoitteet kertovat, miksi organisaatio on olemassa. Organisaation tavoitteet voivat olla yksinkertaisia tai vaihtoehtoisesti moninaisia. Yksinkertaiset päämäärät muodostavat oivan pohjan kehittää organisaatiota, kohdentaa resursseja erilaisin tavoitteisiin, päättää mihin investoidaan sekä tarkastella työvoiman menestystä. Kun taas tavoitteiden ollessa moninaisempia organisaation on vaikeampi päättää rationaalisesti, mitä on järkevintä tehdä ja kuinka sitä pystytään mittaamaan parhaiten. Tavoitteiden avulla organisaatio pystyy ohjaamaan toimintaa sekä arvioimaan, kuinka hyvin tavoitteet osuvat organisaation kehittämiseen. Mikäli tavoitteita ei ole määritelty, jokainen prosessi tai kehityskohde on lähtökohtaisesti samanarvoinen organisaatiolle. (Harisalo 2008, 19-20.)

Organisaatioiden on mahdotonta päästä täysin hajautettuun tai keskitettyyn päätöksentekoon. Joten organisaation on itse päätettävä, mitkä asiat ovat kannattavinta sekä järkevintä hoitaa keskitetysti ja, mitkä asiat on hoidettava hajautetusti. Organisaation sisällä tehtävän päätöksenteon määrittäminen johtuu olosuhteiden tuomista ongelmista, haasteista sekä mahdollisuuksista. (Harisalo 2008, 23.)

Monet eri asiat määrittävät organisaation tarpeen asioiden keskittämisen ja hajauttamisen osalta. Tämän takia organisaation on koko ajan seurattava vaatimusten suhteita ulkoisiin ja sisäisiin haasteisiin. Esimerkiksi muutos ja epävarmuus voivat aiheuttaa

päätöksenteon hajauttamisen. Toisaalta taas keskitetyllä päätöksenteolla on mahdollista selviytyä uhkakuvista, kriiseistä ja ongelmista. Päätöksenteon keskittämiseen voivat vaikuttaa organisaation sisällä teknologiset ratkaisut. (Harisalo 2008, 23.)

Päätöksenteon keskittämisellä ja hajauttamisella on omat vaikutuksensa organisaatiossa. Keskittäminen nopeuttaa päätöksiä tietyissä olosuhteissa. Keksitetysti tehdyt päätökset antavat työntekijöille impulssin, että heidän on noudatettava päätöksiä ja seistävä yhdessä rintamassa niiden takana. Joissakin tilanteissa keskitetty päätöksenteko voi tehdä työntekijöistä haavoittuvaisia ja saada aikaan tunteen, että heidän arvojaan tai mielipiteitään ei kuunnella tarpeeksi. Edellä mainittu asia on koettu uhkana etenkin suurissa organisaatioissa. (Harisalo 2008, 23-24.)

2.2 Hajautettu organisaatio

Hajautetussa organisaatiossa ihmiset toimivat fyysisesti eri toimipaikoissa saavuttaakseen yhteisen päämäärän, jotta yhteinen tehtävä on mahdollista suorittaa, työntekijöiden välinen yhteydenpito sekä keskinäiset vuorovaikutustaidot korostuvat. Puhuttaessa hajautetusta organisaatiosta nousee ajoittain esille myös käsite virtuaalinen organisaatio. Tämä johtuu siitä, että hajautetussa organisaatiossa toimivat henkilöt kommunikoivat pääosin tai pelkästään esimerkiksi puhelimen tai sähköpostin välityksellä. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 14,19.)

Hajautetussa organisaatiossa eduksi luetaan tiivis yhteistyö asiakkaan kanssa. Tiivis yhteistyö on mahdollista laajan toimintasäteen omaavilla työntekijöillä. Tämän avulla työntekijöiden on mahdollista hahmottaa kokonaiskuva paremmin kuin stabiilissa työympäristössä. Osan työntekijöiden työpisteiden sijaitessa ulkomailla työskentelyaika on käytännössä 24 tuntia vuorokaudessa. Lisäksi hajautuneisuuden etuna voidaan pitää informaation ja tietotaidon laajaa levitystä työyhteisön sisällä yrityksen eri osastoille. (Vartiainen ym. 2004, 38-41.)

Päätöksenteon hajauttamista suositaan muutoksen, ennakoimattomuuden, tietämättömyyden ja epävarmuuden aikana. Edellä mainituissa tilanteissa muu organisaatio ei luota, että yrityksen ylin johto on selvillä kaikista mahdollisuuksista tai vaihtoehdoista,

joita päätöksenteon kannalta on olemassa. Tämä johtaa siihen, että organisaatio ei usko eikä luota siihen, että ylin johto tekee pääsääntöisesti oikeita ratkaisuja. Hajautetun päätöksenteon vahvuus on siinä, että jokaisen työntekijän on mahdollista ottaa henkilökohtaisesti vastuuta päätöksistä ja näin tuntea asemansa tärkeäksi sekä kuuluvansa ryhmään. Negatiivisena puolena hajauttamisessa voidaan pitää sitä, että se lisää byrokratiaa ja siten hidastaa päätösprosessin etenemistä. Erityisen hankalaksi hajautettu päätöksenteko osoittautuu siinä tilanteessa, kun päätös tai ratkaisu pitäisi saada nopeasti aikaan. (Kilpimaa 2013, 139-140.)

2.3 Keskitetty organisaatio eli tiimi

Tiimi on vakiintunut jokapäiväisessä puheessa osastoksi, joka hoitaa tiettyä osa-aluetta yrityksessä. Tiimin määritelmänä voidaan pitää seuraavaa; jokainen tiiminjäsen vetää yhtä köyttä saavuttaakseen tiimin johtajan tai yhteisesti määritellyn tavoitteen. Päästäkseen yhteiseen tavoitteeseen, tiimin jäsenten on kyettävä saumattomaan yhteistyöhön. Toimivien henkilökemioiden avulla pyritään jakamaan jokaisen henkilökohtaisesti ammennettu hiljainen tieto ja taito vahvistamaan tiimin synergiaa ja ammattitaitoa. (Viitala 2003, 118.)

Vuonna 1992 Edward Lawler on määrittänyt seitsemän piirrettä, joilla tiimi erottautuu muista työryhmistä.

1. *Vastuu*: Pääsääntöisesti tiimi on vastuussa työn aikatauluttamisesta sekä tavoitteeseen pääsemisestä.
2. *Kokoonpano*: Tiimin jäsenet suorittavat useimmiten samaa työtehtävää tai prosessinosaa. Kuuluminen tiimin ei ole jäsenen päätettävissä, vaan se on pakollista.
3. *Päätösvalta*: Tiimeillä on melko suuri mahdollisuus päättää asioista. Mitä suurempi yritys, sitä pienemmäksi tiimin päätösvalta kutistuu.
4. *Koulutus*: Tiimiin kuuluville jäsenille annetaan koulutusta sekä työtehtäviin liittyen, että ryhmädynamiikkaa kehittävin tavoin.
5. *Kokoukset*: Tiimit kokoustavat säännöllisesti siitä, miten suunnitelmissa on pysytty sekä pyrkivät kehittämään työn laatua ja sujuvuutta.

6. *Valvonta*: Valvonta tiimin sisällä on useimmiten melko löyhää eikä niin tarkkaa ja kontrolloivaa kuin normaalissa työympäristössä.
7. *Palkkaus*: Korvaus työstä maksetaan useimmiten taitojen perusteella eikä varsinaista taulukkopalkkausta ole käytössä.

(Viitala 2003, 118-119.)

2.4 Keskitetty työvuorosuunnittelu

Keskitetyllä työvuorosuunnittelulla tarkoitetaan sitä, että vastuu suunnittelusta on annettu jollekin osastolle tai tiimille. Tässä tapauksessa kyseessä oleva tiimi tai osasto suunnittelee ja hallitsee työvuorolistoja myös muiden toimipaikkojen osalta. Kokonaisvaltaisesti tarkasteltuna parhaimpaan lopputulokseen päästään useimmiten, silloin kun keskitetyssä työvuorosuunnittelussa on kaikki toimipaikat tai suurin osa toimipaikoista tai niihin rinnastettavista yksiköistä. (Työvoimanhallinta, 2013.)

Kun suunnitellaan toimipaikkojen työvuoroja keskitetysti, pystytään lähestymään työvuorojen suunnittelua useista erilaisista tulokulmista sekä hyödyntämään jo olemassa olevaa dataa esimerkiksi erilaisista budjeteista, asiakasmääristä tai ennakoiduista sesongeista. Näiden edellä mainittujen tietojen perusteella työvoiman optimoiminen kysyntää vastaavaksi on laadukkaampaa sekä kustannustehokkaampaa. (Työvoimanhallinta 2013.)

Keskitetyssä työvuorosuunnittelussa on muitakin hyviä puolia. Sen ollessa käytössä prosessista tulee selkeä, jossa jokaisella prosessiin osallistuvalla on selväpiirteinen käsitys siitä, miten ja milloin asioita tehdään. Organisaation strategia sekä tavoitteet saadaan entistä paremmin hahmotettua jokaiselle työntekijälle. Lisäksi organisaation toimintatavat on mahdollista yhdenmukaistaa. Tällöin esimerkiksi työntekijöiden paikkaaminen toisella työntekijällä eri toimipaikasta on helpompaa, sillä jokainen organisaatiossa mukana oleva tuntee jo toimintatavat. (Työvoimanhallinta, 2013.) Toki on muistettava, että huonojakin puolia keskitetyssä työvuorosuunnittelussa on. Ainakin alkuvaiheessa työntekijöille voi syntyä helposti mielikuva, että jonkun on mahdotonta suunnitella työvuorot olematta läsnä jokapäiväisessä arjessa toimipaikan sisällä

Yrityksissä on henkilöstösuunnitteluun erikoistuneita työntekijöitä, joiden tehtävänä on pitkän ja lyhyen aikavälin henkilöstömäärän- ja rakenteen optimoiminen, reagoiminen työvoiman vaihtuvuuteen sekä yhteistyöntekeminen rekrytoinnista vastaavan henkilön kanssa. Parhaassa tilanteessa henkilöstösuunnittelu nivoutuu yhteen yrityksen strategiaan. Henkilöstösuunnittelussa varmistetaan työvoiman laatu ja määrä, ennakoidaan työvoimankuluja sekä varmistetaan työntekijöiden riittävä osaaminen esimerkiksi suunnittelemalla koulutuksia työntekijöille, jotta heidän ammattitaitonsa vastaa yrityksen vaatimustasoa. (Viitala 2003, 139-140.)

2.5 Keskitetty HR-organisaatio Turun Osuuskaupassa

Tässä luvussa kuvataan Turun Osuuskaupan keskitettyä HR-organisaatiota. Tiedot perustuvat Turun Osuuskaupan henkilöstöjohtajan Marja Kyllösen haastatteluun. Kuten Turun Osuuskaupassa myös muissa alueosuuskaupoissa on omat HR-organisaationsa. Turun Osuuskauppa tekee yhteistyötä niiden kanssa saaden tukea ja apua erilaisiin ongelmatilanteisiin. Turun Osuuskaupassa henkilöstöjohtajana toimii Marja Kyllönen ja hänellä on suorina alaisina kolme henkilöä. Henkilöstöresurssipäällikkö johtaa henkilöstöresurssitiimin toimintaa. Kaksi HR-asiantuntijaa työskentelee erilaisten työsuhdeasioiden parissa muun muassa yhteistoimintaneuvotteluissa ja luottamusmiesyhteistyössä sekä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa.

Keskitetyn HR-työn tavoitteena on tuottaa mahdollisimman hyvät ja toimivat mallit henkilöstötyöhön, vastata toimintamallien ja prosessien toiminnasta, tehokkuudesta sekä ohjauksesta. HR-työ pitää sisällään koko työsuhteen elinkaaren, mukaan lukien rekrytoinnin, henkilöstöresurssipoolit, työnantajakuvaan liittyvät asiat, perehdytyksen, osaamisen kehittämisen, työsuhdeasioiden hoidon, työvuorosuunnittelun, lyhyen ja pitkän tähtäyksen henkilöstöresurssisuunnittelun, työhyvinvoinnin sekä HR-järjestelmien pääkäyttäjätehtävät.

Henkilöstöpoolit muodostuvat tietyllä toimipaikka-alueella työskentelevistä, Turun Osuuskaupan kanssa työsuhteessa olevista henkilöistä. Henkilöstöpooliin kuuluville henkilöille tarjotaan työtä määritellyn kantaman sisäpuolelta ja työntekijät ovat vel-

voitettu ottamaan vastaan lisätyötä kantaman sisältä määritetyiltä toimipaikoilta esimerkiksi sairaustapauksissa. Henkilöstöpoolien merkitys Turun Osuuskaupalle on se, että poolien avulla turvataan osaavan henkilökunnan saatavuus etenkin Turun alueen ulkopuolelta silloin, kun on äkillinen työvoiman tarve.

Kaikilla Turun Osuuskaupan harjoittamilla toimialoilla hallinnollinen työ on keskitetty henkilöstöresurssitiimille. Turun Osuuskaupan tavoitteena on saada kaikkien toimialojen toimipaikat keskitettyyn työvuorosuunnitteluun henkilöstöresurssitiimille vuoden 2019 aikana. Toimintojen keskittäminen henkilöstöresurssitiimille johtuu siitä, että henkilöstöjohtajan mukaan keskittäminen on havaittu hyväksi ja tehokkaaksi tavaksi saada hallinnolliset asiat hoidettua. Toimipaikkojen esimiehillä on näin enemmän aikaa paneutua omaan henkilökuntaansa ja toimia heidän johtajanaan. Tavoitteena on, että asiakkaan kokemus toimipaikasta olisi mahdollisimman positiivinen. Kyllösen mielestä HR-työ on tällä hetkellä laadukkaampaa kuin ei keskitetyssä- mallissa. Keskitetyllä HR-työllä pyritään myös tasalaatuiseen prosessiin, jossa jokainen henkilöstöresurssitiimin jäsen pyrkii tekemään HR-työhön liittyvän asian samalla tavalla kuin prosessissa on kuvattu. Henkilöstöresurssitiimin vastuulla olevia prosesseja pyritään kehittämään kaiken aikaa, jotta ne olisivat entistäkin kustannustehokkaampia ja nopeammin valmiina toimitettavaksi toimipaikan esimiehelle esimerkiksi palkkaustilanteessa.

2.5.1 Laatu HR-toiminnassa

Laatu tarkoittaa hallinnollisessa tehtävissä keskitettyjen HR-tehtävien mahdollisimman nopeaa ja tehokasta sekä oikeellista tekemistä. Turun Osuuskaupassa hallinnollisista tekemisistä vastaa henkilöstöresurssitiimi. Laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat hallinnollisissa tehtävissä muun muassa virheiden määrän vähentyminen, palkkaluokan määrittäminen, ulkoistettuun palkkahallintoon yhteydenpito ja mahdollisten ongelmien ratkaisu. Työvuorolistojen suunnittelussa laatuun vaikuttavia asioita ovat muun muassa tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus sekä työehtosopimusten, lakien, asetusten ja yrityksen linjausten noudattaminen. Tasapuolisuuteen vaikuttavat aamu-, ilta- ja viikonlopputyövuorojen tasapuolinen jakautuminen henkilöstölle sekä työvuorolistan ergonomisuus, jolla tarkoitetaan esimerkiksi yksittäisten vapaapäivien sijaan kahta tai

useampaa vapaapäivää peräkkäin. Laatuun sidoksissa on myös se, että pysytään annetussa tuntibudjetissa ja tarpeen tullen karsitaan vuoroja ja pyritään kirimään kiinni mahdollista tuntibudjetin ylittymistä.

Keskittämällä hallinnolliset tehtävät henkilöstöresurssitiimille Turun Osuuskauppa pyrkii panostamaan ennen kaikkea laatuun ja kustannustehokkuuteen. Keskittämisen ansiosta pyritään kehittämään ja ylläpitämään ammattitaitoa, siten että jokaisen kentällä toimivan esimiehen ei tarvitse itse osata tehdä hallinnollisia asioita eikä heitä tarvitse kouluttaa käyttämään erilaisia järjestelmiä. He voivat keskittyä johtamaan alaisiaan kokopäiväisesti ja pyörittämään toimipaikkojen arkea.

Hallinnollisella työllä tarkoitetaan koko työsuhteen elinkaarta aina alusta loppuun asti. Työhön kuuluu muun muassa työsopimusten tekeminen ja niiden toimittaminen toimipaikkojen esimiehille, jotta työntekijät voivat allekirjoittaa työsopimukset toimipaikoissa. Lisäksi työhön kuuluu työsuhteiden päättämistoimenpiteet esimerkiksi määräaikaisen työsuhteen päättyessä tai vakituisen työntekijän irtisanoutuessa sekä ilmoittaminen työsuhteiden päättymisestä ulkoistettuun palkkahallintoon, jotta työntekijälle saadaan maksettua loppupalkka ja kirjoitettua työtodistus. Henkilöstöresurssitiimin tehtäviin kuuluu myös henkilötietojen ylläpitäminen järjestelmissä esimerkiksi osoitteen tai pankkitilin muutokset.

Laadun mittaamiseen on haasteellista löytää mittaria, jolla pystyttäisiin absoluuttisesti mittaamaan, millä tasolla laadukkuus on tällä hetkellä verrattuna esimerkiksi viime vuoden vastaavaan aikaan. Tästä syystä opinnäytetyön laatuosio perustuu suurimmalta osin teemahaastatteluihin, joihin haastattelin kolmea S-marketissa toimivaa marketpäällikköä.

Teemahaastatteluissa ilmeni, että HR-tiimin tekemät toimenpiteet ovat laadukkaita ja paremmalla tasolla kuin aikaisemmin. Haastateltavat pitivät myös hyvänä muutoksena hallinnollisen työn vähentymistä. Tällä hetkellä aikaa jää enemmän alaisten johtamiseen kentällä eikä tarvitse käyttää työaikaa hallinnolliseen työhön. Silti haastatteluissa tuli esille, että hallinnollisesta työstä säästetty aika ei siirry suoraan alaisten johtamiseen. Osa siirtyy suorittavaan työhön kuten tavaroiden hyllyttämiseen, jotta kauppa

näyttäisi asiakkaiden silmissä paremmalta. Hallinnollisen työn poistumisen tarkoituksena on antaa marketesimiehille enemmän aikaa johtaa työntekijöitään ja ohjeistaa heitä siitä, mitä heidän milloinkin tulisi tehdä. Joten hyvästä ja laadukkaasta hallinnollisen työn hoitamisesta huolimatta prosessia pitää edelleen kehittää ja miettiä, miten yhteistyö olisi vieläkin tehokkaampaa ja toimivampaa.

2.5.2 Kustannustehokkuus HR-toiminnassa

Kustannustehokkuutta mitataan kaupanalalla yleisesti mittarilla toteutunut myynti tehtyä työtuntia kohden (myöhemmin TEHO). Tässä opinnäytetyössä käytettään netto-TEHO:a eli lukemassa on huomioitu työtuntien osalta ainoastaan toimipaikan seinien sisällä tehdyt työtunnit. TEHO-lukema on yleisesti käytössä vähittäiskaupanalalla ja sitä pidetään parhaana kustannustehokkuuden mittarina. Vähittäiskaupassa tarkastellaan myös brutto-TEHO:a, johon lasketaan kaikki toimipaikan kuluiksi jyvitetyt tunnit, kuten vuosilomat sekä sairauspoissaolot. Keskitetyssä HR-työssä henkilöstöresurssisuunnittelutiimin tehtävänä on suunnitella työvuorolistat siten, että ne pysyvät annetussa budjetissa ja täten vaikuttavat kustannustehokkuuteen.

3 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

3.1 Muutoksen johtaminen yleisesti

”Jatkuva muutos ei toisin sanoen ole itseisarvo, vaan välttämättömyys.” (Alahuhta 2015, 30.) Haasteen organisaatioille ja työpaikoille asettaa muutoksen toteuttaminen ja uudistusten läpivieminen. Ajan saatossa muutoksesta ja uudistuksista on opittu valtavasti. On kuitenkin selvää, että on vielä paljon asioita, joita pitäisi oppia sekä tavallisilta kentällä työskenteleviltä työntekijöiltä, esimiesasemassa toimivilta että ylemmiltä toimihenkilöiltä. (Järvinen 2017, 143.)

Muutos vaikuttaa jokaiseen työntekijään eri tavalla, joten se vaatii myöskin jokaiselta organisaation työntekijältä itsenäistä ajattelua. Onnistuneen muutoksen avain on, että jokaiselle työntekijälle saadaan annettua selkeä kuva muutoksen tavoitteista ja hyödyistä. Ensi arvoisen tärkeää on kertoa työntekijöille kaikki tarvittavat ja olennaiset asiat muutoksesta, jotta mahdolliset epävarmuustekijät työntekijöiden piirissä voidaan saada mahdollisimman vähäisiksi. Muutos vaikuttaa valmiina oleviin rakenteisiin. Mikäli mahdollista muutos tulisi suorittaa siten, että sujuva työnteko ja yhteistoiminta muiden työntekijöiden välillä normalisoituisi mahdollisimman nopeasti muutoksen käynnistyessä. Edellä mainitulla tavalla saadaan työyhteisö pysymään tehtäviensä tasalla ja varmistetaan myös liiketoiminnan kannattava jatkuminen ja kehittyminen. (Järvinen 2017, 143.)

3.2 Miten onnistua muutoksessa?

Jokainen meistä suhtautuu muutoksiin omalla tavallaan. Siihen, miten muutokseen suhtaudutaan, vaikuttaa monet eri asiat. Useimmiten esille kuitenkin nousevat omat kokemukset muutoksesta joko työpaikalla tai henkilökohtaisessa elämässä. Mikäli muutokset aikaisemmassa elämässä ovat sujuneet hyvin, suhtautuminen muutoksiin on mutkattomampaa kuin silloin, kun ne eivät ole sujuneet vastoinkäymisittä. Useat henkilöt, jotka ovat käyneet läpi kriisejä elämässään, ovat jälkikäteen kertoneet ymmärtäneensä, kuinka muutoksien vaikeuksilla oli positiivisia seurauksia. (Järvinen 2017, 145.)

Onnistuneen muutoksen tukijalkana ovat työntekijöiden itseluottamus sekä selviytymiskyky. Kukaan ei voi enää turvautua siihen, että työpaikka on ja pysyy samassa paikassa, vaan on koko ajan oltava valmiina muutoksiin. On myös turha odottaa ylimmältä johdolta tai lähiesimieheltä vakuutteluja työpaikan pysyvyydestä. Työelämän ennustamattomuus johtaa siihen, ettei työntekijä voi hakea turvaa tai luottamusta työpaikan pysyvyydestä, vaan työntekijän on luotava itse verkosto, josta saa tarvitsemaansa turvallisuuden tuntua sekä vahvistusta omalle selviämiselleen muutoksen aikana. (Järvinen 2017, 146.)

Muutoksenhallintataidoilla on iso rooli muutoksen onnistumiselle työntekijän näkökulmasta. Hyvät muutoksenhallintataidot sisältävät positiivisen asenteen, oikeanlaisella asenteella varustetulla työntekijällä on paremmat lähtökohdat selviytyä muutoksesta verrattuna työntekijään, joka suhtautuu aina kaikkeen negatiivisesti. Järvisen teoksessa on esitetty kaksi keskeistä asiaa; realiteettien hyväksyminen ja opetukset aiemmin tapahtuneista muutoksista tai vastoinkäymisistä. Realiteettien hyväksyminen; on tärkeää hyväksyä tosiasiat eikä jäädä murehtimaan muutoksen tuomia muutoksia. Ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen; jokainen työntekijä pystyy muutoksen aikanakin kehittämään tai vähintään ylläpitämään ammattitaitoaan. Ammattitaidon ylläpitäminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä kun muutos stabilisoituu, työt pitäisi saada nopeasti takaisin normaaliin päiväjärjestykseen. Opetukset aiemmin tapahtuneista muutoksista tai vastoinkäymisistä; aiemmin koetuilla kokemuksilla ja niistä tehdyillä havainnoilla tai oppimisella on myös tärkeä merkitys onnistuneeseen muutoksenhallintaan. (Järvinen 2017, 146-148.)

Muutoksen johtamisessa kaikista tärkein rooli on muutoksen johtajalla. Muutosta johdettaessa johtajan on tärkeää huomata, että muutosta johdetaan eri tavalla kuin päivittäistä työntekoa. Päivittäisessä tekemisessä on mahdollista muun muassa delegoida eri asioita kollegoille tai alaisille, mutta muutoksen keskellä se ei ole useimmiten mahdollista ainakaan niin laajamittaisesti. Johtajan pitää pystyä tunnistamaan, onko kyseessä jatkuvaa kehitystä vaativa muutos vai onko kyseessä suuri muutosaskel johonkin uuteen ja vieraaseen. (Tuominen 2010, 159.)

Muutoksen johtamisen alkaessa johtajan pitää pystyä vakuuttamaan alaiset muutoksen tarpeesta ja luotava muutoksen ympärille innostava visio, jonka jokainen työntekijä

”ostaa” omakseen. Kun lähiesimies on saanut muutoksen ”myytyä” alaisilleen on seuraavaksi vakuutettava alaiset ylemmän johdon sitoutumisesta muutokseen. Näiden kolmen kohdan ollessa kunnossa esimiesten ja ylemmän johdon on pohdittava, mitkä asiat pidetään osana työyhteisöä ja mistä asioista puolestaan luovutaan, jotta muutoksen toteuttaminen onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla. (Tuominen 2010, 160-167).

Muutoksen tullessa organisaatiolle ajankohtaiseksi, muutettavan organisaation pitäisi vuorovaikutteisesti asettaa tarpeeksi vaativat tavoitteet sekä tehdä suunnitelmat, miten, milloin ja missä vaiheessa muutosta ajetaan yrityksessä sisään. Vaativien tavoitteiden ja yksityiskohtaisten suunnitelmien avulla johtajan on mahdollista saada työntekijät paremmin mukaan muutoksen, sillä työntekijät ymmärtävät, että muutoksessa on kysymys jostain suuremmasta eikä vain pienestä muutoksesta. Muutoksen johtajien ja suunnittelijoiden on tunnistettava kehittämisresurssit ja mikäli niitä ei löydy organisaation sisältä tarpeeksi, se johtaa investointitarpeeseen organisaation ulkopuolelta. Kehittämisen osaamiseen investoiminen auttaa organisaatiota pitämään työntekijät mukana muutoksessa, sillä kehittämisen osaaminen kuvaa organisaation johdon mukana oloa ja muutoksen hyväksymistä työntekijöille. (Tuominen 2010, 168-175)

Menestyvässä työyhteisössä muutosjohtajalle on tyypillistä, että muutos alkaa johtajasta itsestään (Kauppinen 2006, 236-237). Itseään on helpompi muuttaa ja muutoksen avulla kertoa muulle organisaatiolla olevansa muutoksen kanssa tosissaan. Suunnitelmat ovat tärkeitä muutoksessa. Jotta niistä olisi hyötyä työyhteisölle, muutoksen on oltava nopeaa. Muutoksen ollessa hidasta, suunnitelmat ehtivät vanhentua eikä niistä saada tarpeeksi hyötyjä, jotta muutos kannattaisi viedä läpi suunnitelmien mukaisesti. On kuitenkin muistettava, että erinomaisia suunnitelmia pystyvät tekemään kaikki muutoksen johtamiseen perehtyneet henkilöt, mutta niiden toteuttaminen vaatii johtajalta erittäin paljon. Onnistumisen muutoksen johtamisessa määrittää tulokset eivätkä suunnitelmat. (Tuominen 2010, 176-179)

Menestyvissä organisaatioissa muutos viedään loppuun asti ja saatetaan osaksi jokapäiväistä työntekoprosessia. Muutoksen johtamista ei voi pitää yksittäisenä projektina, vaan kokonaisvaltaisena kehittymisenä joka ikinen päivä. Organisaation on kehittyvyyden kannalta muistettava palkita kehittyneitä yrityksen osastoja tai henkilöitä, jotta

jokaisella työntekijällä pysyy päämääränä toteuttaa jatkossa muutoksessa läpikäytyjä visioita ja toimintatapoja. Nämä visiot eivät ole itsestään selvyyksiä, vaan ne muodostuvat toiminnan kautta työyhteisöissä. (Tuominen 2010, 180-183.)

3.3 Muutoksen tuomat haasteet

”Ei riitä, että johtoryhmässä innostutaan, muutokseen tarvitaan koko henkilöstö.” (Alahuhta 2015, 37.) Muutoksen käynnistyessä on ensiarvoisen tärkeää auttaa työntekijöitä ymmärtämään ja hyväksymään syyt ja seuraukset, minkä takia muutokset tehdään. Liiketoiminnan näkökulmasta on tärkeää selventää, mitä mahdollisuuksia ja hyötyjä muutos tuo tullessaan. (Harmaala & Jallinoja 2012, 106.) Nämä asiat tuovat muutokseen suurimmat haasteet. Jos muutoksen alkuvaihe epäonnistuu, pahimmassa tapauksessa, palataan vanhaan. Eikä muutosta saada toteutettua lainkaan tai muutos toteutuu vain osittain.

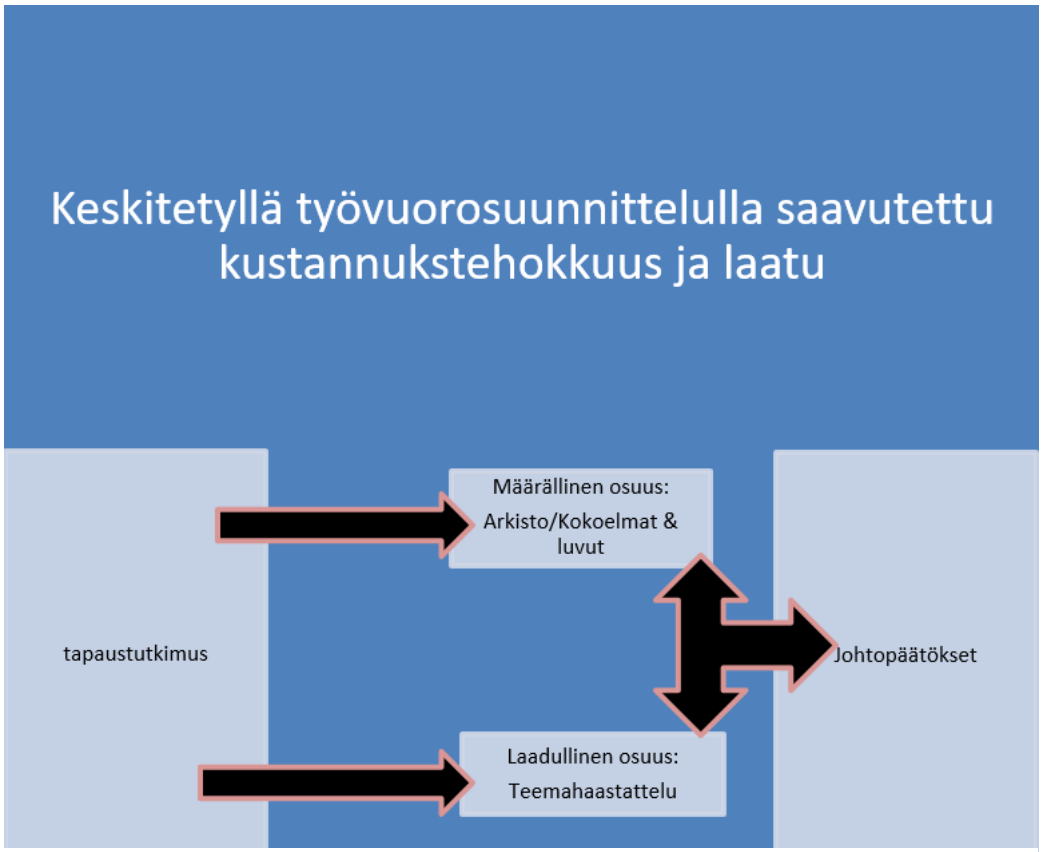
Kun edellä mainittujen haasteiden yli on päästy, seuraa muutoksessa seuraava haaste. Muutos ei onnistu ainoastaan informaation ja tuloksiin perustuvalla johtamisella, vaan muutosjohtamisessa pitää ottaa huomioon ihmisen persoonallisuus ja pyrkiä huomioimaan myös emotionaalisesti työntekijän tunteet ja ajatukset. Tiedonkulun tulee olla avointa ja molemminpuolista, jotta muutos on mahdollista toteuttaa ja viedä läpi kokonaisuudessaan. (Harmaala & Jallinoja 2012, 106.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämä opinnäytetyö on monimenetelmällinen ja siinä tutkitaan Turun Osuuskaupan S-market-ketjun siirtymistä hajautetusta työvuorosuunnittelusta keksitettyyn työvuorosuunnitteluun. Määrällinen osuus muodostuu Turun Osuuskaupassa tuotetusta ja tutkijan johtamasta data-analyysistä. Laadullinen osuus koostuu päällikköasemassa toimivien henkilöiden teemahaastatteluista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014,139-156.)

Tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimusongelmiin.

1. Miten HR-työn keskittäminen on koettu S-market-ketjun toimipaikoissa?
2. Miten siirtyminen keskitettyyn HR- työhön on ollut yhteydessä esimiestyön muutoksiin?
3. Onko HR-työn keskittäminen parantanut HR-työn laatua ja kustannustehokkuutta?



Kuvio 2 Tutkimusanalyysi

Tuotetun data-analyysin perusteella valitsin haastateltaviksi kolme esimiestehtävissä toimivaa henkilöä eri toimipaikoista. Valitessani toimipaikkojen esimiehiä haastatteluun pyrin huomioimaan mahdolliset muutokset, kuten toimipaikkojen kunnostustarpeet sekä muut sellaiset asiat, jotka voivat vaikuttaa heikentävästi esimerkiksi myyntiin tai vastaavasti lisäävät tuntikäytön tarvetta vertailuajankohdan aikana. Haastateltaviksi valikoituneet henkilöt työskentelevät jokainen eri tasolla toimivissa toimipaikoissa. Tasolla tarkoitan sitä tilaa, jossa toimipaikka on tällä hetkellä, kun on siirrytty toimipaikoissa tapahtuvasta työvuorosuunnittelusta keskitettyyn työvuorosuunnitteluun. Toimipaikat ovat tasoiltaan eri tasoisia. Haastattelujen perusteella on tarkoitus saada tietoa, mistä tason vaihtelut johtuvat ja siitä miksi, toimipaikat suoriutuvat eritasoisesti. Lisäksi haastatteluissa on tarkoitus selvittää, millä tasolla esimiehet kokevat oman toimipaikkansa olevan verrattuna aiempaan ajankohtaan.

Lopputuloksena on tarkoitus esittää analyysi HR-organisaation ja toimipaikoilla työskentelevien esimiesten yhteistyöstä sekä kustannustehokkuuden ja laadun tasosta verrattuna aikaisempaan. Tarkoituksena on nostaa esille hyvin onnistuneita yksiköitä, joiden avulla menestyminen on mahdollista. Lisäksi tarkoitus on ”monistaa” mahdollisesti saman ketjun sisällä onnistuneiden toimipaikkojen käytäntöjä tai vaihtoehtoisesti antaa tietoa market-toimialla toimivista ratkaisuista toisille toimialoille. Toisesta ääripäästä on esimerkki tehdyistä virheistä, joista voidaan oppia tulevaisuutta varten, sekä analysoida asioita, joita pitää miettiä tarkemmin ennen seuraavaa muutosta.

5 DATA-ANALYYSIT

Tauloukossa 1 on Turun Osuuskaupan S-market-ketjun vuosien 2016 ja 2017 toteutuneet myynnit ja toteutuneet tunnit verrattuna saman ajanjakson budjetoituihin tunteihin prosentuaalisesti. Vertailu painottuu tunteihin enemmän, sillä taulukon viimeinen sarake on helpoiten analysoitavissa ja vähiten vaihtelualttein toimipaikassa tapahtuneille muutoksille. Toimipaikkojen G ja C lisääntynyt tuntikäyttö vuoden 2017 osalta johtuu muun muassa toimipaikoissa käyttöön otettujen uusien palveluiden aloittamisella sekä toimipaikoissa tehdyistä korjaustoimenpiteistä, jolloin vertailu ei ole vertailukelpoinen.

Taulukko 1 Data-analyysi

	Yhteensä myynnit			Yhteensä tunnit		
	Ero 17	Ero 16	%-ero	Ero 17	Ero 16	%-ero
Toimipaikka	%	%	17 vs 16	%	%	17 vs 16
M	4 %	16 %	-13 %	2 %	7 %	-5 %
H	-1 %	7 %	-8 %	2 %	15 %	-13 %
O	-1 %	5 %	-6 %	-1 %	2 %	-3 %
D	0 %	5 %	-4 %	2 %	6 %	-5 %
K	0 %	4 %	-4 %	-3 %	3 %	-6 %
J	2 %	6 %	-4 %	-1 %	2 %	-3 %
E	1 %	4 %	-2 %	0 %	4 %	-4 %
L	-1 %	1 %	-2 %	-4 %	1 %	-5 %
N	1 %	3 %	-1 %	-4 %	3 %	-6 %
A	2 %	3 %	-1 %	-1 %	0 %	-1 %
B	2 %	2 %	0 %	-1 %	-2 %	0 %
G	2 %	1 %	0 %	6 %	-2 %	8 %
I	*-6 %*	*-7 %*	*1 %*	*-3 %*	*4 %*	*-7 %*
P	1 %	0 %	2 %	-1 %	3 %	-4 %
F	-4 %	-7 %	3 %	0 %	-1 %	2 %
C	6 %	-1 %	7 %	8 %	-3 %	11 %

Vihreä = Yli budjetin
Punainen= Alle budjetin

Vihreä = Alle budjetin
Punainen = Yli budjetin

Kokonaisuudessaan taulukosta voidaan todeta, että siirtyminen keskitettyyn työvuorosuunnitteluun on tuottanut toivottua tulosta ja tuntien käyttö budjettiin verrattuna on vähentynyt prosentuaalisesti huomattavasti. Tuntien vähentynyttä käyttöä voidaan perustella muutoksella, jossa toimipaikan esimies ei itse suunnittele työvuorolistaa, vaan

työvuorolista suunnitellaan keskitetysti henkilöstöresurssitiimin johdolla. Ennen muutosta esimiehet pystyivät lisäämään työvuoroja työvuorolistalle niin halutessaan. Muutoksen seurauksena jokainen vuoron lisäys keskustellaan henkilöstöresurssitiimin kanssa. Tutkittaviksi toimipaikoiksi valikoituvat A, D ja L.

Taulukon 2 ensimmäisissä sarakkeissa on vertailtu tarkasteluajankohdan myyntejä keskenään. Tämä vertailu oli tutkimuksen kannalta toissijaista, sillä useampien toimipaikkojen myyntiodotukset ja myyntibudjetti ovat kasvaneet selvästi vuoteen 2016 verrattuna. Myyntien vaihtelut ovat alttiimpia toimipaikoissa tapahtuneille muutoksille ja tuntien käytöllä on pyritty vaikuttamaan TEHO-lukemaan, joka on Turun Osuuskaupassa keskeinen mittari mitattaessa kustannustehokkuutta ja laatua. TEHO-lukemaa en kuitenkaan valinnut tarkasteltavaksi tutkimuksessa kaikkien toimipaikkojen osalta, sillä aiheen rajaaminen oli loogista tähän ”pisteeseen” ja tutkittavana kohteena oli nimenomaan keskitetyn työvuorosuunnittelun vaikutus tuntikäyttöön ja sitä kautta kustannustehokkuuteen. Kolmessa valitsemassani toimipaikassa otin TEHO-lukeman kuitenkin tarkasteluun, jotta pystyin määrittelemään aiemmin mainitut tasot. Tasoilla pyrin kuvaamaan toimipaikkojen eri tilannetta. On huomioitava, että taulukko 2 saattaa olla hankalasti luettavissa, koska todelliset TEHO-lukemat eivät ole julkista tietoa.

Taulukko 2 TEHO-lukemat

	Teho 2017			Teho 2016			Ero	Taso
Toimipaikka	Budj.	Tot	Ero %	Budj	Tot	Ero %	17 vs 16	
A	106	109	0	100	103	3 %	0 %	Tasainen
D	107	105	0	100	98	-2 %	0 %	Kehitettävää
L	106	109	0	100	100	0 %	3 %	Kehittynyt

Vihreä = Parempi kuin budjetoitu
Punainen = Heikompi kuin budjetoitu

Taulukossa 2 on määritelty tutkittavien toimipaikkojen TEHO-lukemien kehittyminen ja toimipaikan tasot käyttäen hyväksi indeksilukuja. Peruslukuna on käytetty vuoden 2016 budjettia, johon budjettia ja toteutumaa on verrattu. Toimipaikka A on tasolla

tasainen, koska toteutunut TEHO-lukema on kasvanut kolme prosenttiyksikköä kumpanakin tutkittavana vuotena. Toimipaikka D puolestaan on tasolla *kehitettävää*, koska toteutunut TEHO ei ole kumpanakaan vuotena päässyt budjetoituun tavoitteeseen. Luvuista huomaa, että toteutunut TEHO-lukema on noussut, mutta kannattavuusmittarin kasvaessa ei ole päästy budjettiin. Toimipaikka L puolestaan on tasolla *kehittynyt*. TEHO-lukemassa, joka vastaa kolmea prosenttiyksikköä budjettiin verrattuna. Jokainen toimipaikka oli samassa tilanteessa eli ajankohdallisesti nämä toimipaikat siirtyivät uuteen työvuorosuunnittelumalliin samoihin aikoihin. Toimipaikoissa ei ollut suurempia muutoksia infrastruktuurissa tai palveluiden tarjoamisessa, kun tarkastellaan siirtymistä hajautetusta työvuorosuunnittelusta keskitettyyn työvuorosuunnitteluun.

6 TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET

Teemahaastattelussa oli kolme eri teemaa, joihin haastattelu keskittyi. Ensimmäinen teema oli muutoksen onnistuminen ja yleisten HR-asioiden toimivuus siirryttäessä toimipaikoilta suoritettavasta HR-työstä keskitettyyn HR-työhön. Toinen teema paneutui tarkemmin laatuun. Laatuosiossa esimiehiltä tiedusteltiin esimerkiksi työvuorolistojen laadusta ja siitä, onko heille jäänyt enemmän aikaa toimia kentällä työntekijöiden kanssa, kun hallinnolliset työt ovat vähentyneet. Kolmantena teemana oli esimiesten näkemykset kustannustehokkuudesta. Data-analyysistä tuotettua informaatiota oli näin tavoitteena laajentaa laadullisella aineistolla. Mielestäni haastattelu on siinäkin mielessä hyvä lisä pelkkään numeeriseen dataan, että numeerinen data ei kerro esimerkiksi työn optimoinnista toimipaikassa eikä siitä, onko työntekijöitä tarpeeksi työskentelemässä toimipaikassa katsottaessa vaikkapa asiakasmääriä.

6.1 HR-työn toimivuus ja muutoksen onnistuminen

Muutosta keskitettyyn HR-työhön pidettiin haastateltavien osalta hyvänä asiana. Yksi esimies oli tyytyväinen toteutukseen eikä löytänyt parannettavaa muutoksen toteuttamisessa. Kaksi muuta haastattelemaani esimiestä huomasivat muutaman kehitettävän asian. Kummankin mielestä vuorovaikutus työvuorolistojen suunnittelijan ja esimiehen kanssa ei toiminut alussa tarpeeksi hyvin. *”Kun muutos tuli käytäntöön, alkuvaiheessa oli paljon korjattavaa työvuorojen osalta, joka johtui mielestäni siitä, että työvuorolistat vain tulivat eikä niiden sisällöstä keskusteltu sen enempää”*. Vuorovaikutuksen ollessa puutteellista tuntikäyttöä vähennettiin liikaa; *”kassakellot soivat taukoamatta, kun ei ollut tarpeeksi myyjiä kassalla, se vaikutti myös kuormittavasti omaan työntekoon”*, tällöin kummassakin toimipisteessä työntekijät joutuivat tekemään töitä liian pienellä ja väärin optimoidulla henkilöstöllä. Tämä on kuitenkin jälkikäteen saatu korjattua, joten tämä ongelma on poistunut parantuneen vuorovaikutuksen ja keskustelun ansiosta. Yksi vaikuttava asia parantumiseen on se, että työvuorosuunnittelija ja toimipaikan esimies ovat tutustuneet ja oppineet tuntemaan toisensa paremmin. Näin he ovat myös oppineet ymmärtämään paremmin, mitä kumpikin vuorollansa tarkoittaa ja tarvitsee, jotta työ sujuisi kummaltakin osapuolilta mahdollisimman vaivattomasti.

Haastateltavien mielestä työvuorolistat ovat tällä hetkellä hyvällä tasolla eikä niitä juurikaan tarvitse enää itse muuttaa. Kuten eräs haastateltava toteaa: *”Muutostarpeet ovat tällä hetkellä yksittäisiä, siirretään esimerkiksi kaksi tuntia torstaipäivästä keskiviikkoon, jotta henkilöstön määrä korreloi paremmin asiakasvirran kanssa.”*

Yksi haastateltavista kertoi, että muutoksen alussa viestintä epäonnistui osittain. *”Muutoksen alkuvaiheessa tietoa tuli monesta eri paikasta ja sitä tuli aivan liikaa myös epäolennaista informaatiota, jolla ei ollut merkitystä muutosvaiheessa”.* Tämän lisäksi ongelmia tuotti se, kun suunnittelija oli työskennellyt aiemmin eri ketjussa, kuin minne hän sittemmin suunnitteli työvuorolistat. Tämä aiheutti ongelmia, sillä eri ketjuissa tehdään toimenpiteet eri järjestyksessä ja eri aikaan.

Muutos onnistui siis esimiesten mielestä pääosin hyvin ilman sen suurempia ongelmia. Haastateltavien mielestä kyseessä oli pikemminkin hienosäätö, joka johtui uusista asioista ja prosesseista. Ja jotka eivät olleet vielä tuttuja suunnittelijalle eikä esimiehelle. Ajan kuluessa ollaan päästy paremmalle tasolle kuin aikaisemmin.

Haastattelujen perusteella eniten muutosvastarintaa aiheuttivat toimipaikoilla työskentelevät työntekijät. *”Vuorot olivat erilaisia, mihin työntekijät olivat tottuneet”.* Jokainen esimies totesi, että alku oli erittäin haastavaa työntekijöiden mielestä, sillä vapaatoiveet pitää ilmoittaa aikaisemmin kuin ennen ja niitä on vieläkin vähemmän. Lisäksi työvuorot muodostuvat eri tavalla kuin esimiehen suunnitellessa työvuorot. Alkujärkytyksen jälkeen työntekijätkin ovat suhtautuneet muutokseen positiivisesti ja ”ostaneet” muutoksen. Esimiesten mukaan vielä silloin tällöin tulee jotain huomautettavaa työvuoroista, jolloin esimies pyrkii selvittämään työntekijän kanssa, mikä on vialla ja muuttamaan työvuoroja, mikäli se on mahdollista. Yksi esimiehistä totesi, että muutosvastarinta oli hyvä asia. Hän toivoi, että työntekijöiden silmät avautuisivat toiveiden osalta, eikä toiveita tulisi enää niin paljon kuin ennen. Tällä huomautuksella hän tarkoitti, että eteenkin nuoremmat työntekijät elävät hektistä elämää ja sopivat menojaan ennen, kuin työvuorot julkaistaan. Hänen mielestään työntekijöiden pitäisi ymmärtää että, kun työvuorolistat julkaistaan erittäin etupainotteisesti, työntekijöillä on hyvin aikaa sopia menojaan vapaapäiville.

Yhden esimiehen mukaan lisävuorojen hyväksyminen (Turun Osuuskauppa on velvoitettu tarjoamaan ensisijaisesti lisätyövuoroja osa-aikaiselle työntekijöilleen) on vähentynyt johtuen muutoksista, joita keskitetty työvuorosuunnittelu sai aikaan. Toinen hänen huomaamansa asia on joustavuuden vähentyminen työntekijöiden osalta. Yksi haastateltavista toteaa näin: *”Työntekijät ovat kertoneet, että heidän ei tarvitse joustaa, kun työnantaja pyytää toivomaan vapaatoiveet niin aikaisin.”* Tämän lauseen jälkeen esimies toteaa, että tällä hetkellä tilanne on paranemaan päin.

Yhdestä haastattelusta nousi positiivisesti esille työntekijöiden myönteinen suhtautuminen muutokseen tällä hetkellä. Alun hankaluksista huolimatta työntekijät kysyvät esimieheltä tällä hetkellä rakentavasti eivätkä tuomitsevasti, jos työvuorolistassa on jokin pielessä. Tämän jälkeen joko esimies ja työntekijä yhdessä tai esimies yksin pyrkii selvittämään ongelman, joka on syntynyt joko inhimillisestä virheestä tai jostakin muusta syystä.

Viimeisenä asiana yleisistä asioista esillä oli tiedonkulku. Turun Osuuskaupan henkilöstöresurssitiimissä on käytössä sähköpostipäivystys, jossa jokainen tiimiin kuuluva jäsen vuorotellen päivystää yhteistä sähköpostia ja hoitaa juoksevia asioita. Kentällä toimivat esimiehet voivat laittaa yhteiseen sähköpostiin kysymyksiä sekä muita tietoja, joita HR-tiimin tulisi tietää ja ratkaista. Esimiesten mielipide sähköpostista oli positiivinen ja toimiva. Pääsääntöisesti vastauksen saa sopivassa vasteajassa. *”Välillä tulee nopeasti vastaus ja taas toisinaan vastauksessa kuluu liikaa aikaa, jolloin asiat unohtuvat.”* Kaksi kolmesta haastatellusta kaipaisivat puhelinpäivystystä, josta voisi kysyä vastauksia akuuteissa asioissa. Tällaisia akuutteja asioita, joihin pitäisi saada heti vastaus, tulee esimiesten mukaan esiin muutama per kuukausi riippuen kuukaudesta. Joten mielestäni tämä puhelinpäivystys ei välttämättä ratkaise näitä ongelmia, sillä kuten eräs haastateltava totesi, *”että ei puhelinpäivystys auta, jos se on, vaikka maanantaina ja akuutti tilanne tuleekin vasta tiistaina”*. Melko uudesta käytännöstä johtuen lopputulemana voidaan todeta, että kehitettävää vielä löytyy jonkun verran.

6.2 Esimiesten näkemys laadusta

Jokaisen haastateltavan mielestä laatu on paremmalla tasolla kuin ennen. Eräs esimies ilmaisee asiansa seuraavasti. *”Paremmalla tasolla mielestäni, koska silloin, kun itse suunnittelin työvuorolistoja oli vaikea huomata kaikkia työehtosopimukseen liittyviä rikkeitä, kuten vuorokausilepoaikoja tai liian pitkiä työputkia.”* Tietyt asiat voi itse unohtaa silloin, kun esimiehet ilmoittavat yhteiseen sähköpostiin jostakin asiasta, mitä pitäisi tehdä. Tällöin esimiesten mukaan asian voi unohtaa, sillä he luottavat, että henkilöstöresurssitiimi hoitaa sen asian, kun ovat kerran siitä ilmoittaneet. Muutoksen alussa oli myös työvuorolistoissa kaikkien mielestä parannettavaa ja korjattavaa. Keskustelujen jälkeen esimiehet ja suunnittelijat ovat päässeet samalle aaltopituudelle ja näin ollen listatkin ovat pääsääntöisesti erittäin hyvällä tasolla, esimiesten ei tarvitse enää muuta kuin tarkastaa niitä ja tehdä pieniä viilauksia, mikäli niihin on tarvetta.

Kaksi kolmesta haastateltavista totesi, että muun hallinnollisen työn siirtyminen, kuten työsopimusten tekeminen ja työsuhteiden päättäminen on ollut hyvä muutos. Se on antanut lisäaikaa toimia kaupassa ja johtaa alaisia ja pitää huolta, että kauppa näyttää hyvältä ja hyllyt ovat täynnä tavaraa. Pääsääntöisesti kaikki vaadittavat asiat tulevat ajallaan HR-tiimistä ja nopeus sai erityisen paljon kiitosta näiltä kahdelta esimieheltä. Kolmannen haastateltavan mielipide asian osalta oli muista haastateltavista eriävä. Hänen mielestään uudistus on periaatteessa hyvä asia, mutta tällä hetkellä joitakin työvaiheita tehdään päällekkäin, jolloin tehokkuus kärsii. Lisäksi hänen mielestään lomakkeiden ja muiden täyttäminen on lisääntynyt, eikä hallinnollinen työ keskittämisestä huolimatta ole juurikaan vähentynyt. *”Syynä tähän se, että toimipaikan henkilöstön vaihtuvuus on melko pientä.”* Se lyhyt aika, joka on säästynyt hallinnollisesta työstä, ei ole myöskään siirtynyt johtamiseen kentällä, vaan se on mennyt hyllytyksen avustamiseen. Pääteltävissä siis on, että toimipaikoilla on eroja ja asioita tehdään eri tavalla. Joten prosessia pitää vielä kehittää, jotta jokaisella toimipaikalla saadaan prosessi toimimaan mahdollisimman tehokkaaksi.

Keskitetystä rekrytoinnista ja perehdytyksestä tuli kahdelta esimieheltä palautetta, että ne eivät toimi vielä täysin kunnolla. Muutos on hyvä, mutta palkattaessa uusi työntekijä pitäisi työntekijä saada keskitettyyn perehdytyskoulutukseen mahdollisimman

pian ei kävisi kuten yksi haastateltavista kertoi, että työntekijä oli jo tehnyt miltei kymmenen vuoroa, kun hänen piti mennä perehdytystilaisuuteen. Tässä tapauksessa perehdytyksestä ei ollut mitään hyötyä eikä kyseinen työntekijä osallistunut siihen. Toisen esimiehen mielestä keskitetty rekrytointi on tuonut turhaa työtä, varsinkin pienituntisia rekrytoitaessa, mutta hän ei kuitenkaan tyrmää uudistusta vaan odottaa, että tämäkin uudistus alkaa toimia yhtä hyvin kuin muutkin uudistukset.

6.3 Kustannustehokkuus esimiehen näkökulmasta

Keskustelin jokaisen esimiehen kanssa siitä, mitä mieltä he ovat kustannustehokkuudesta tällä hetkellä verrattuna aiempaan, jolloin työvuorolistojensuunnittelu ei ollut keskitettynä. Tarkastelun kohteena oli tuntikäyttö verrattuna budjettiin. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten hyvin esimiehet ovat perillä johtamansa toimipaikan tilasta. Ajatuksen oli myöhemmin katsoa johtamastani data-analyysistä, miten asia on. Tulokset olivat ristiriidassa ennakkokäsitykseni kanssa, sillä oletin, että osa esimiehistä ei tiedä, millä tasolla he ovat. Jokainen osasi erittäin tarkasti vastata, miten heidän yksiköllään menee.

Pääsääntöisesti jokaisella toimipaikalla tuntikäyttö on pysynyt hallussa paremmin kuin ennen. Keskitetyn työvuorosuunnittelun avulla muutoksia on helpompaa ja nopeampaa tehdä, mikäli joissakin työpäivissä on esimerkiksi liikaa vuoroja tai työntekijöitä. Tällöin suunnittelija muuttaa vuorojen paikkaa tai poistaa ne kokonaan, jolloin kustannustehokkuus säilyy hyvänä. Haastattelemieni esimiesten mielestä on pelkästään hyvä asia, että työvuorolistat tehdään keskitetysti HR-tiimissä. Osa esimiehistä otti listan teosta paljon paineita, siitä onko kaikki nyt mahdollisimman tasapuolisesti tehty ja onko kaikilla oikea määrä töitä. Keskittäminen on suurimman osan mielestä helpottanut työskentelyä ja esimiehet odottavat asioiden tehostuvan entisestään.

6.4 Palautetta ja parannusehdotuksia

Ensimmäisen haastattelemani esimiehen mielestä olisi hyvä saada puhelinpäivystys ainakin jollekin päivälle, jotta voisi hoitaa akuutteja asioita puhelimitse. Hänen mie-

lestään myöskin joskus käytössä ollut klinikkapäivä HR-tiimin tiloissa oli hyvä konsepti, jonka kehittämistä kannattaisi miettiä. Kyseinen henkilö on pitänyt erittäin hyvänä asiana kahdenkeskisiä keskusteluja suunnittelijan kanssa. Hän on saanut antaa vaatimuksia suunnittelun osalta ja vastaavasti suunnittelija on saanut kertoa tällöin, missä tuntirajoissa liikutaan ja mitä tulevalta listalta tulee ottaa huomioon.

Toisen esimiehen mielestä olisi erityisen tärkeää, että työntekijöiden osaamisaktiviteetit olisivat työvuorosuunnitteluohjelmassa oikein. Näin henkilöt ovat oikeassa työpisteessä työskentelemässä eikä heitä tarvitse vaihtaa työpisteestä toiseen. Osaamisaktiviteetti määrittelee työntekijälle työpisteen, jossa hän osaa työskennellä (esimerkiksi kassalla tai palvelutiskillä). Toinen asia, joka kyseiselle haastateltavalle aiheutti mietittävää, oli työvuorojen tasapuolisuus. Hänen mukaansa tasapuolisuus on erittäin tärkeää ainakin viikonloppujen osalta, sillä jos yksi ja sama työntekijä tekee monta sunnuntaita peräkkäin töitä, se alkaa näkyä kuormittavuuden kasvuna yksikössä ja vaikuttaa koko työyhteisön työskentelyyn heikentävästi. Lisäksi pidentyneiden aukioloaikojen vuoksi pitää esimiehen mielestä erittäin tarkasti katsoa, että pidennetyt vuorot eivät tule samoille henkilöille vaan jakautuvat tasaisesti kaikkien niiden työntekijöiden kesken, joilla ei ole työaikarajoituksia.

Viimeisellä haastattelemallani esimiehellä ei ollut mitään tiettyä parannuskohdetta henkilöstöresurssitiimin työskentelyyn. Hänen mukaansa henkilöstöresurssitiimin pitää pystyä nopeammin reagoimaan tilanteissa, joissa toimipaikan myynti käy paremmin kuin budjetti osoittaa. Tällöin toimipaikka tarvitsee lisävuoroja, jotta asiakaspalvelu pysyy hyvällä tasolla, eivätkä hyllyt ammota tyhjyyttään. Toinen parannuskohde hänen mielestään voisi tulevaisuudessa olla ns. sairauslomakoordinaattori, jonka tehtäväksi tulisi hoitaa sijaiset tavalla tai toisella sairaustapauksissa Turun Osuuskaupassa. Hänen mukaansa alussa oli hankalaa toimia suunnittelijan kanssa, koska henkilökemiat eivät kohdanneet, vaan molemmat tekivät työtään omalla tavallaan. Tällä hetkellä puolestaan yhteistyö suunnittelijan kanssa toimii erittäin hyvin, eikä erilaiset toimintatavat aiheuta lisäkuormaa työntekoon.

Yleisenä ongelmana toimipaikoissa, jotka sijaitsevat syrjemmässä on se, että jos työntekijä sairastuu tai tarvitaan lisätyövoimaa paikkaamaan kasvavan myynnin aiheuttamaa vajetta hyllyissä, on melko hankalaa saada paikkaajaa töihin. Tähän ongelmaan

Turun Osuuskaupassa on reagoitu alueellisten henkilöstöpoolien avulla, joihin kuuluvat velvoitetaan vastaanottamaan lisätyötä alueen sisältä sijaitsevista toimipaikoista.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Miten onnistuminen tai epäonnistuminen selitetään?

Pääsääntöisesti kaikki haastattelemani esimiehet pitivät muutosta hyvänä asiana. Etenkin esille nousi se, että hallinnollisen työn väheneminen on antanut esimiehille enemmän aikaa työntekijöiden johtamiseen ja aikaa paneutua myymälän edustavuuteen. On aikaa siihen, että kaupan hyllyt ovat täynnä ja ettei hyllykäytävät ole täynnä purkamattomia lavoja.
Haastatteluista nousi esiin myös tosiasia, että lähtökohtaisesti aina muutosta vastustetaan. Näin oli myös jokaisella toimipaikalla, joita haastattelin. Ydinkysymys vastarintaan kuitenkin on se, kuinka hyvin ja kuinka nopeasti työntekijät toipuvat alkushokista, jonka muutos tuo toimipaikalle. Suurin asia, jossa vastarintaa ja epätyytyväisyyttä ilmeni, oli vapaatoiveiden pyytäminen. Työvuorosuunnittelun etupainotteisuuden takia vapaatoiveet pitää Turun Osuuskaupassa pyytää jo noin kahdeksan viikkoa etukäteen. Työntekijöiden huoli toiveiden aikaisuudesta on ymmärrettävää, sillä tämän hetkisessä globaalissa maailmassa varsinkin nuoret henkilöt elävät hetkessä, eivätkä suunnittele menojaan tai muita asioita kahdeksaa viikkoa eteenpäin, vaan elävät päivän kerrallaan.

Toinen asia, joka haastatteluista nousi esille muutosvastarintaa tutkittaessa, oli se, että jotkut työntekijät ovat tehneet samaa vuoroa tai samalla viikkorytmillä vuosia tai jopa vuosikymmeniä töitä. On itsestään selvää, että heille muutos oli myös erittäin haastava, sillä vanhoista tavoista ja rituaaleista on vaikeaa päästää irti ja onnistua muuttamaan ne toimiviksi uuden muutoksen tultua. En haastatellut työntekijöitä tutkimuksessani, mutta esimiesten haastattelujen pohjalta voin todeta, että ongelmallisesta alusta huolimatta, muutos on onnistunut myös työntekijöiden näkökulmasta. Haastateltavat kertoivat, että työntekijät tutkivat työvuorolistoja ja ilmoittavat niistä löytyvistä virheistä tai puutteista ilmoittavat esimiehelle rakentavasti eivätkä tuomitsevasti. Mielestäni tämän pohjalta voidaan todeta muutoksen onnistuneen kokonaisuudessaan hyvin.

7.2 Mistä vaihtelut johtuvat?

Lopuksi kun tarkastelee data-analyysia tarkemmin, vaihtelut ovat yllättävän vähäisiä toisiinsa nähden, riippumatta millaisesta kaupasta on kysymys. Miltei jokaisen toimipaikan käyttämät tunnit verrattuna tuntibudjettiin ovat laskeneet jopa selkeästi vuoteen 2016 verrattuna. Joten olettamaani vaihtelua ei ole suurissa määrin. Eron toimipaikkojen välille tekee yksikön lähtötila siirryttäessä keskitettyyn työvuorosuunnitteluun. Yleisesti voidaan todeta, että jokainen yksikkö, joka oli hyvällä tasolla ennen siirtymistä keskitettyyn työvuorosuunnitteluun, on sitä myös tälläkin hetkellä.

Hieman huonommin pärjänneet toimipaikat puolestaan ovat parantaneet ja ottavat kiinni hyvien yksiköiden etumatkaa. Puolestaan haastavimmat toimipaikat ovat jämähtäneet paikalleen ja se kertoo ehkä osittain myös toimipaikassa olevista ongelmista. On kuitenkin selkeästi huomattavissa, että keskitetyllä HR-työllä saadaan aikaiseksi tehokkaampi tuntikäyttö ja sen avulla saadaan säästöjä tinkimättä kuitenkaan laadusta.

Kaikkien S-market-ketjussa toimivien toimipaikkojen tuntien vähennys ja kustannustehokkuuden parantuminen on seurausta henkilöstöresurssitiimin ja toimialajohdon onnistuneesta yhteistyöstä. Unohtamatta kuitenkaan toimipaikoissa toimivia esimiehiä, joiden kanssa työvuorosuunnittelijat sekä toimialajohto käyvät tiivistä vuoropuhelua, ja antavat palautetta molempiin suuntiin niin huonoissa kuin hyvissäkin asioissa.

Alkukankeudesta huolimatta muutos on ollut onnistunut Turun Osuuskaupassa. Luvut eivät ole aivan suoraan vertailukelpoisia aikaan, jolloin työvuorosuunnittelu ei ollut keskitetty. Kustannustehokkuuden parantumiseen on myös osa syy sillä, että asioita tehdään eri tavalla nyt kuin ennen. Tuntien tehokkaampi ja pienempi käyttö verrattuna budjettiin on siten mahdollista. Data-analyysissa apuna käyttämäni TEHO-lukema puolestaan kertoo, että suunta on oikea ja parannusta on havaittavissa, vaikka huipputasolle on vielä matkaa.

7.3 Miksi toimipaikka on noussut uudelle tasolle?

Toimipaikan nousun uudelle tasolle selittää ainakin osittain se, että toimipaikan esimiehen suhtautuminen muutokseen on ollut myötämielinen. Myötämielisyyden avulla esimies on pienemmästä tai suuremmasta vastarinnasta huolimatta pystynyt kertomaan alaisilleen, että siirtyminen keskitettyyn työvuorosuunnitteluun ei ole negatiivinen vaan positiivinen asia. On muistettava, että liiketoiminnalla on keskeinen yhteys siihen, että esimiehet pitävät muutosta hyvänä. Haastattelemieni esimiesten mukaan asiat ovat toimineet hyvin ja alkujärkytyksen jälkeen myös muut kuin esimiehet ovat pitäneet muutosta hyvänä asiana.

7.4 Miten havainnot ovat siirrettävissä toisiin ketjuihin?

Market-toimialla toimivat ketjut ovat siirtyneet keskitetyn työvuorosuunnittelun lisäksi keskitettyyn HR-työhön, johon myös muut toimialat ovat jo kokonaisuudessaan siirtyneet. Loput majoitus- ja ravintolatoimialalla toimivista toimipaikoista siirtyvät keskitettyyn työvuorosuunnitteluun vuoden 2019 aikana. Tästä syystä havainnot ovat helppo siirtää ketjusta toiseen Turun Osuuskaupassa. Kyseessä ei varsinaisesti ole havaintojen siirtäminen vaan havaintojen perusteella prosessin kehittäminen, sillä perusta keskitetylle HR-työlle on jo olemassa. Jokaisella toimialalla on omat spesifit toimenpiteet ja asiat, jotka pitää ottaa huomioon. Tästä syystä kaikista tärkeintä on, että henkilöstöresurssitiimissä työskentelevät henkilöt puhuvat ja keskustelevat keskenään asioista, jotka toimivat hyvin ja asioista, joita pitäisi parantaa toimialasta riippumatta. Toiselta toimialalta voi tulla hyviä kehitysideoita esimiehiltä tai vaikkapa työntekijältä, joka työskentelee kentällä.

Teemahaastattelujen pohjalta ilmeni, että asiat toimipaikoilla tehdään eri tavalla ja eri järjestyksessä. Joten siirryttäessä tai muutoksen tapahtuessa on ensi arvoisen tärkeää, että keskusteluyhteys toimii HR-organisaation tai HR-organisaatiota edustavan ja toimipaikassa työskentelevän esimiehen välillä. Tämä asia nousi esille jokaisessa teemahaastattelussa. Asioihin, joista olisi pitänyt sopia ja päästä yhteisymmärrykseen, ei alussa päästy, mikä on toisaalta aivan ymmärrettävääkin. Vastaisuuden varalle pitää kuitenkin varata tarpeeksi aikaa, jotta mahdollinen asioiden keskittäminen tai vastaava

toimenpide saadaan mahdollisimman nopeasti ja helposti hyvälle tasolle. Tällöin muutoksetkin ovat vain pieniä viilauksia, joilla saadaan viimeisetkin tehostamiset tehtyä.

7.5 Tutkimuksen reliaabelius ja validius

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa, miten tutkimustuloksia voidaan toistaa ja saadaanko tutkimuksella sattumanvaraisia tuloksia riippumatta vastaajasta. Jos kaksi vastaajaa päätyvät samanlaisiin vastauksiin tutkimusta tehdessä, tutkimusta voidaan pitää reliaabelina tai vaihtoehtoisesti, mikäli sama tutkimus toistetaan useampaan otteeseen ja sama arvioija antaa samat vastaukset. (Hirsjärvi ym. 2014,231.)

Mielestäni tutkimuksessa haastatellut toimipaikan esimiehet vastasivat teemahaastattelussa samalla tavalla kuin, mitä data-analyysi osoittaa, joten tutkimusta voidaan pitää reliaabelina. Näkemykseni mukaan esimiehet vastaisivat mahdollisesti uudestaan haastateltaessa vastaaviin kysymyksiin samalla tapaa, vaikka en sitä totena voi todetakaan. Tutkimustuloksista saataisiin samansuuntaiset mahdollisesti myös laajemmalla otannalla ilman tarkempaa tilastollista mittaria.

Validius tutkimuksessa tarkoittaa mittarin tai menetelmän osuvuutta mitata juuri sitä asiaa, mikä tutkimuksessa on tarkoituksena. Tutkimuksen pätevyyteen voivat vaikuttaa esimerkiksi tarkka tutkimuksen kuvaus haastateltaville ennen haastattelutilannetta, jotta väärinymmärryksen mahdollisuus on mahdollisimman pieni haastattelua tehtäessä. (Hirsjärvi ym. 2014, 231-233.)

Tämän tutkimuksen pätevyyteen vaikuttivat alentavasti tutkijan ennakkokäsitys vastauksista, osissa kysymyksistä mahdollinen liiallinen johdattelu kysymyksiä kysyttäessä sekä tutkijan tausta Turun Osuuskaupassa. Tutkija on toiminut Turun Osuuskaupassa muutoksen ollessa käynnissä, joten mahdollinen johdattelu on johtunut osittain tutkijan halusta kuulla joistakin asioista enemmän ja joistakin tutkimuksen kannalta epäolennaisista asioista vähemmän. Toiselta kantilta katsottuna, tutkijan kokemusta voidaan pitää hyvänä asiana. Tutkijan ennakkokäsityksien ja mielipiteiden merkitsevyyttä tutkimukseen pyritään vähentämään monimenetelmällisenä tutkimuksella ja data-analyysin avulla sekä hyvin asetetuilla tutkimuskysymyksillä.

Nostavasti tutkimuksen pätevyyteen vaikuttivat haastateltavien vastauksien linjassa oleminen data-analyysin tietojen kanssa, vastauksien ennalta-arvaamattomuus ja ennustamattomuus sekä haastateltavien samansuuntainen ajattelutapa muutoksen alusta nykyhetkeen. Edellä mainittujen asioiden yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimus on pätevä. Tämä siitä syystä, että tutkijan ennakkokäsitykset eivät vastanneet oletettua, ja mahdollinen johdattelu kertomaan tietyistä asioista enemmän, eivät vaikuttaneet tutkimustulokseen sekä mielestäni tärkeimpänä asiana se, että kaikki kolme haastateltavaa vastasivat haastattelussa esitettyihin kysymyksiin johdonmukaisesti ja samansuuntaisesti kuin mitä data-analyysista on luettavissa.

7.6 Jatkotutkimuksen mahdollisuuksia

Jatkotutkimuksen mahdollisuudet ovat rajattomat. Tutkimusta on mahdollista jatkaa ja keskittyä vaikka toimipaikkojen kehitykseen pidemmällä aikajänteellä. Tämän avulla Turun Osuuskauppa saisi tärkeää tietoa, kuinka paljon laatu ja kustannustehokkuus ovat kehittyneet esimerkiksi viiden vuoden aikajänteellä. Tutkimukseen on mahdollista ottaa mukaan tarkempaa dataa, kuten esimerkiksi S-marketketjuissa olevat aktiviteettityypit, kuten kassatyöskentely tai palvelutiski. Näitä erittelemällä sekä vertaamalla saataisiin tietoa siitä, kuinka paljon tuntikäyttö on kutakin aktiviteettityyppiä kohden. Tästä johdettuna on mahdollista tutkia tarkemmin, minkä aktiviteettityypin osalta voidaan entisestäänkin tehostaa toimintaa.

Toinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla, kuinka kauan keskitettyyn työvuorosuunnitteluun siirtyvältä toimipaikalta menee aikaa omaksua muutoksen tuomat haasteet. Missä pisteessä aikajänteellisesti päästään tasolle, jolla saadaan säästöjä esimerkiksi tuntikäytössä, josta ne voidaan optimoida kehittämiseen ja muihin projekteihin.

Kolmas mahdollinen jatkotutkimus voitaisiin toteuttaa työntekijän näkökulmasta. Esimerkiksi haastatella työntekijöitä ja kysyä työntekijöiden näkemyksiä keskitetystä työvuorosuunnitelusta. Tämän jälkeen voitaisiin vertailla esimiesten näkemyksiä työnte-

kijöiden näkemyksiin ja tarkastella, miten on mahdollista kehittää toimintaa. Mielestäni oma tutkimus onnistui hyvin ja pääsin Turun Osuuskaupan asettamiin tavoitteisiin ja uskon, että tutkimuksella on aidosti hyötyä kaikille Turun Osuuskaupan toimialoille.

LÄHTEET

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Jyväskylä: Talentum media.

Amanda Lehtonen. Slideslider.3027. Viitattu 14.11.2018 https://slideplayer.fi/slide/12043864/

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

Työvoimanhallinta. Kannattaako työvuorosuunnittelun keskittäminen. 31.5.2013. Viitattu 5.2.2018. https://procomp.fi/kannattaako-tyovuorosuunnittelun-keskittaminen/

Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.

Tuominen, K. 2010. LEAN Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen. 1. painos. Helsinki: A Bonnier Group Company.

Kauppinen, T.J. 2006. Johtamisen johtaminen Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Helsinki: Talentum.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere university press

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Alahuhta, M.2015 Johtajuus kirkas suunta ja ihmisten voima. 3.painos. Jyväskylä: Docendo.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi.

Harmaala, M-M & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro.

LIITE 1

Teemahaastattelurunko

Muutoksen kuvaaminen ja tutkimuksen alustus haastateltaville.

Yleistä:

Miten muutos onnistui siirryttäessä keskitettyyn työvuorosuunnitteluun?
Mikä onnistui erityisen hyvin, entä huonosti?
Mitä olisi pitänyt tehdä paremmin?
Millainen oli kentällä työskentelevien vastaanotto siirryttäessä keskitettyyn työvuorosuunnitteluun?
Miten henkilöstöresurssitiimin päivystyssähköposti on mielestänne toiminut?

Laatu:
Ovatko työvuorolistat millä tasolla tällä hetkellä verrattuna itse suunnitelemiinne listoihin?
Onko työvuorolistojen suunnittelu sekä muu HR:n tekemä hallinnollinen työ laadultaan millä tasolla verrattuna aikaan, jolloin hallinnolliset tehtävät eivät olleet keskitettyjä?
Onko Teille jäänyt enemmän aikaa toimia kentällä hallinnollisen työn poistuttua?
Hallinnolliset työt, rekrytointi ja työvuorosuunnittelu parantunut vai heikentynyt? Miksi?

Kustannustehokkuus

Onko mielestänne kustannustehokkuus parantunut, huonontunut vai pysynyt samalla tasolla keskitettyyn suunnitteluun siirryttäessä? (etenkin tuntikäyttö)
Voisiko suunnittelun tehdä vieläkin kustannustehokkaammin? Jos niin miten?

Muita huomioita?