

Roope Myllylä

KESKITETYN TYÖVUOROSUUNNITTELUN VAIKUTUKSET ARINAN ABC-ASE- MIEN ESIMIESTEN TYÖHÖN

KESKITETYN TYÖVUOROSUUNNITTELUN VAIKUTUKSET ARINAN ABC-ASE- MIEN ESIMIESTEN TYÖHÖN

Roope Myllyä
Opinnäytetyö
Kevät 2020
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Roope Myllylä

Opinnäytetyön nimi: Keskitetyn työvuorosuunnittelun vaikutukset ABC-asemien esimiesten työhön

Työn ohjaaja: Petteri Aro

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2020

Sivumäärä: 35 + 3

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Osuuskauppa Arina. Osuuskauppa siirtyi keskitettyyn työvuorosuunnitteluun vuoden 2018 aikana. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten työvuorosuunnittelun keskittäminen vaikuttaa ABC-asemien esimiesten työhön.

Tietoperusta koostuu työvuorosuunnitteluun vaikuttavista tekijöistä, kuten työaikaista ja kaupan työehtosopimuksesta, sekä esimiestyön ja johtamisen teoriasta. Lukija saa kuvan, mitkä asiat tulee vähintään ottaa huomioon työvuoroluetteloa suunnitellessa ja mitä esimiestyöhön kuuluu. Teoria-pohja koostuu ajankohtaisista julkaisuista ja artikkeleista.

Tutkimusosan tiedot kerättiin kyselylomakkeella Arinan ABC-asemien esimiehiltä, jotka olivat toimineet esimiehinä ennen keskitettyyn työvuorosuunnitteluun siirtymistä. Tutkimuksessa selvisi, että työvuorosuunnittelun keskittämisen ansiosta esimiehet säästävät puolikkaan työpäivän verran aikaa muihin tehtäviin kuukaudessa. Liiketoiminnan suunnittelusta on tullut pitkäkatseisempaa ja vaatii henkilöstötarpeen arviointia aiemmin, lisäksi esimiehet ovat saaneet avukseen resurssisuunnittelijat, joilta saavat apua työehtosopimuksen ja rekrytoinnin kanssa. Johtamiseen esimiehet eivät ole saaneet uusia työkaluja.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työvuorosuunnittelun keskittämisellä ei ole suuremmin vaikutusta esimiesten työhön. Säästetty aika ei ole kuukaudessa niin merkittävä, että se vaikuttaisi suuresti esimiesten työhön. Suurin muutos on tullut resurssisuunnittelijoista, jotka hoitavat työvuoroluettelon suunnittelun.

Asiasanat: Esimiestyö, johtaminen, työvuorosuunnittelu, keskitetty työvuorosuunnittelu

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Supervisor work and personnel competence

Author: Roope Myllylä

Title of thesis: Impact of centralized shift planning for managers of ABC-service stations

Supervisor: Petteri Aro

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020 Number of pages: 35 + 3

The Mandator of the thesis is co-op Arina. In 2018 Arina centralized their shift planning. The purpose of the thesis is to find out how centralization of the shift planning has impacted work of the managers of ABC-service stations, which is branch of the co-op Arina.

The data of thesis consists of theories of leadership and management. Also, thesis addresses laws and regulations that impacts shift planning. Reader gains a comprehensive description of the research at hand before examining the results part of the thesis. The data of the research was collected from managers of the service stations with online survey.

The research showed that centralization of the shift planning saves half a workday per month for managers. Business planning has become more forward looking, managers need to know personnel need much earlier than before. Resource planners are new part in the work of managers. They design roster and help managers with regulations and recruiting. As for leading, managers didn't recognize any new tools that came with the change.

As a conclusion we can state that the work of the managers didn't change that much. The gain in saved time is so little in a month that it doesn't make a huge difference. Biggest change is the resource planners, who design rosters.

Keywords: Management, leadership, shift planning, centralized shift planning

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Toimeksiantajan esittely	7
1.2	Tutkimuksen vaiheet	8
2	KESKITETTY TYÖVUOROSUUNNITTELU	9
2.1	Työvuorosuunnitteluun vaikuttavat tekijät	9
2.1.1	Tasoitumisjärjestelmä	10
2.1.2	Lepoaika	11
2.1.3	Vuorotyö ja yötyö	12
2.1.4	Työvuoroluettelo	12
2.1.5	Nuori työntekijä	13
3	ESIMIES	14
3.1	Esimiehen rooli	15
3.2	Esimiehen asemointi	15
3.3	Päätöksenteko	16
3.4	Esimiestyön merkitys organisaatiolle	16
4	JOHTAMINEN	17
4.1	Johtajuus	17
4.2	Johtamisviestintä	19
4.3	Osaamisen johtaminen	19
4.4	Motivaation johtaminen	20
4.5	Liiketoiminnan johtaminen	21
4.6	Suorituksen johtaminen	22
5	EMPIIRINEN TUTKIMUS	23
5.1	Tutkimusongelma	23
5.2	Tutkimusmenetelmä	23
5.3	Vastaaajien valinta	24
5.4	Kyselylomake	24
5.5	Analysointimenetelmä	25
6	TUTKIMUSTULOKSET	26
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	30
8	POHDINTA	32

LÄHTEET.....	34
LIITTEET	35

1 JOHDANTO

Osuuskauppa Arina siirtyi käyttämään keskitettyä työvuorosuunnittelua vuonna 2018, samalla siirryttiin käyttämään uutta työvuorosuunnittelujärjestelmää. Keskitetyn työvuorosuunnittelun tarkoitus on siirtää työvuorosuunnittelu pois toimipisteiden arjesta. Vanhassa käytännössä jokaisen toimipisteen esimies suunnitteli oman toimipisteen työvuorot. Uusi toimintamalli siirsi työvuorojen suunnittelun siihen erikoistuneelle tiimille, toimipisteiden esimiesten vielä suunnitellessa rungon työvuoroille. Keskitetyn työvuorosuunnittelun tarkoituksena on helpottaa toimipisteiden esimiesten työtaakkaa ja tehostaa heidän työskentelyään, sekä helpottaa henkilöstön loma- ja työvuorotoiveiden esittämistä. (Ylitapio 2017, 6.)

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia muutoksia keskitetty työvuorosuunnittelu on tuonut Arinan ABC-asemien esimiesten työhön ja johtamiseen.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on:

- miten keskitetty työvuorosuunnittelu vaikuttaa Arinan ABC-asemien esimiesten työhön ja johtamiseen?

Alakysymykset ovat:

- Miten keskitetty työvuorosuunnittelu on vaikuttanut esimiesten ajankäyttöön?
- Miten vaikuttanut henkilöstön rekrytoimiseen ja johtamiseen?

1.1 Toimeksiantajan esittely

ABC on S-ryhmän ketju, joka palvelee lähiseudun asukkaita ja matkailijoita. Se tarjoaa polttonesteen myynnin lisäksi ravintolan ja kaupan palveluita. ABC-asemia on Suomessa sekä Ahvenanmaalla yhteensä 430, joista 58 on liikennemyymälöitä, 43 Lähi-ABC-asemia ja loput ovat ABC-automaattiasemia tai ABC CarWash-autopesuloita. ABC-asemat ovat avoinna vuoden jokaisena päivänä, osan ollessa auki 24 tuntia vuorokaudessa. Lähi-ABC-asemat tuottavat räätälöityjä palveluita ensisijaisesti paikallisille, ja puolestaan ABC-liikennemyymälät tarjoavat palveluita matkailijoille. (ABC 2019, viitattu 22.11.2019.)

Osuuskauppa Arina on S-ryhmän alueosuuskauppa, jonka omistavat sen asiakkaat. Se tarjoaa vähittäiskaupan, matkailu- ja ravintola-alan palveluita asiakkailleen. ABC-asemia Arinalla on 10,

joista kolme on liikennemyymälää, neljä Lähi-ABC:tä ja kolme Hesburgeria, joissa on tankkauspalvelut. (Arina 2019, viitattu 22.11.2019.) Työntekijöitä Arinan ABC-asemilla on yli 150.

1.2 Tutkimuksen vaiheet

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehyksestä, empiirisestä osiosta ja johtopäätöksistä. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään keskitetty työvuorosuunnittelua ja sen tarkoitusta, työvuorosuunnitteluun vaikuttavia tekijöitä, esimiestyötä ja johtamista. Opinnäytetyössä käsitellään yleisesti työvuorosuunnitteluun vaikuttavia tekijöitä, jotta lukijalla olisi tietoa mitä asioita Osuuskauppa Arina on siirtänyt toimipisteiden ulkopuolelle. Tietoperusta toimii hyvänä pohjana esimiestyön muutoksiin kohdeyrityksen ottaessa käyttöön keskitetyn työvuorosuunnittelun.

2 KESKITETTY TYÖVUOROSUUNNITTELU

Keskitetyn työvuorosuunnittelun peruseriaate on siirtää työvuorosuunnittelu pois toimipisteen arjesta ja vapauttanut esimiesten aikaa varsinaiseen lähiesimiestyöhön. Työvuorosuunnittelun hoitaa siihen erikoistunut tiimi, joten useamman toimipisteen työvuorot pystytään suunnittelemaan pienemmällä määrällä suunnittelijoita. Tämän ansiosta työvuorot ovat tasalaatuisempia. Laadun ylläpitämiseksi henkilöstön osaamisalueiden määrittäminen ja kartoitus ovat tärkeä osa keskitettyä työvuorosuunnittelua. Mitä tarkemmin toimipisteen tehtävät ja henkilöstön osaaminen on määritetty, auttaa ulkopuolista suunnittelijaa sijoittamaan henkilöstön oikeaan paikkaan oikeaan aikaan. Osaamisalueiden kartoitus tehostaa henkilöstöresurssien käyttöä ja se antaa arvokasta tietoa esimiehelle henkilöstön taidoista ja mahdollisista kehittämiskohteista. Tätä työkalua esimies pystyy käyttämään henkilökunnan kehityskeskusteluissa, perehdytyksessä ja kun pohditaan mihin tehtäviin henkilökuntaa tulisi rekrytoida. (Sarastia Rekry. 2019, viitattu 24.9.2019.)

Usealla toimipaikalla työskentely helpottuu keskitetyn työvuorosuunnittelun ansiosta. Työvuorosuunnittelijan ollessa sama usealle toimipisteelle, säästytään suunnitteluvaiheessa ylimääräiseltä yhteydenpidolta eri suunnittelijoiden välillä ja henkilöstöä voidaan sijoittaa muihin toimipisteisiin heidän osaamistensa mukaan. (GCI 2019, viitattu 24.9.2019.) Tämän ansiosta henkilöstölle voidaan tarjota enemmän työtunteja, sekä pystytään korvaamaan äkillisiä pitkäaikaisia poissaoloja ilman lisätyövoiman rekrytointia.

Liikennemyymälöiden arki voi olla paikoitellen erittäin hektistä, joten esimiesten toimistotyö voi keskeytyä muiden työtehtävien vuoksi. Tämä voi johtaa ajatuksen katkeamiseen työvuorosuunnitteluvaiheessa tai jopa työvuorojen julkaisun viivästymiseen. Keskitetyn työvuorosuunnittelun etuna on, ettei näin voi käydä. Resurssisuunnittelijoiden työn keskittyessä työvuorosuunnitteluun, työvuorojen oikea-aikaisuus, sekä lakien ja työehtosopimusten mukaisuus varmistetaan.

2.1 Työvuorosuunnitteluun vaikuttavat tekijät

Työvuoroihin kaupanalalla vaikuttaa voimakkaat tavara- ja asiakasvirtojen vaihtelut. Kysyntä vaihtelee merkittävästi vuorokauden, viikon, kuukauden ja vuoden sisällä. Palveluita ei voida valmistaa

varastoon, vaan asiakkaita on palveltava, kun he ovat liikkeessä. Oikea määrä henkilökuntaa oikeaan aikaan parantaa olennaisesti asiakastytyytyväisyyttä ja työssä jaksamista. Osa-aikatyöntekijöiden käyttäminen onkin hyvin yleistä kaupanalalla. Vuonna 2017 kaikista kaupan palkansaajista 27% oli osa-aikaisia. (Kaupanliitto 2018, viitattu 15.11.2019.)

Työsopimuksissa on määritelty keskimääräinen vähimmäisviikkotyöajan määrää, joka tarkoittaa sitä kuinka paljon työntekijällä tulee antaa työtunteja vähintään. Alle 37,5 tuntia viikossa työtä tekevän työntekijän viikkotyöajan ollessa ilman perusteltua syytä sovittua suurempi, se sovitaan vastaamaan todellista viikkotyöaika vastavaksi. Työnantaja ja työntekijä tarkastelevat toteutuneen työajan ja sovitun työajan vastaavuutta vähintään puolen vuoden välein työnantajan määrittämänä aikana. Tarkastelussa on perusteltava kirjallisesti merkittävät poikkeamat työsopimustunteihin nähden. (Kaupan työehtosopimus 6 §.)

Tavara- ja asiakasvirtojen, henkilöstön määrä ja heidän vähimmäistyötuntinsa lisäksi työvuoroihin vaikuttaa toimipisteessä olevat työtehtävät. ABC-liikennemyymälöissä ja Lähi-ABC:ssä tarjotaan vähintään tankkauspalveluiden lisäksi ravintola- ja marketpalveluita. Näiden ohella monet yksiköt tarjoavat muun muassa Matkahuollon ja Hesburgerin palveluita. Henkilöstön tulee osata täyttää kaikki toimipisteen palvelut sen aukioloaikoina. Palveluiden lisäksi myös budjetti ohjaa henkilöstön määrää kunakin vuodenaikana. Budjetista lisää kappaleessa 4.5.

Työvuorosuunnitteluun vaikuttaa työaikalaki ja kaupanalan työehtosopimus. 1.1.2020 astui voimaan uusi työaikalaki, työvuorosuunnitteluun lain muutoksella ei ole vaikutusta, lukuun ottamatta yötyötä.

2.1.1 Tasoittumisjärjestelmä

Työnantajan käyttäessä tasoittumisjärjestelmää on viikkotyöajan tasoituttava korkeintaan 37,5 tuntiin tasoittumisjakson aikana. Alle 37,5 tuntia viikossa työtä tekevän työntekijän viikkotyöajan ollessa ilman perusteltua syytä sovittua pitempi, se sovitaan vastaamaan todellista viikkotyöaika vastavaksi. Työnantaja ja työntekijä tarkastelevat toteutuneen työajan ja sovitun työajan vastaavuutta vähintään puolen vuoden välein työnantajan määrittämänä aikana. Tarkastelussa on perus-

teltava kirjallisesti merkittävät poikkeamat työsopimustunteihin nähden. Työntekijällä saa olla korkeintaan 9 kappaletta yli 8 tunnin työpäiviä 3 viikon jaksolla. Työpaikkakohtaisesti sovittuna työaika voi olla korkeintaan 10 tuntia vuorokaudessa. (Kaupan alan työehtosopimus 6 §.)

Esimerkki 7 viikon tasoittumisjaksosta

Viikko 1	Viikko 2	Viikko 3	Viikko 4	Viikko 5	Viikko 6	Viikko 7	Keskiarvo
37,5	40	40	40	30	40	35	37,5

2.1.2 Lepoaika

Lepoajasta määrätään työaikaissa. Vuorotyössä työntekijälle on annettava vähintään puoli tuntia kestävä tauko tai tilaisuus syödä, jos hänen työaikansa on yli kuusi tuntia (Työaikalaki 872/2019 24 §). Työntekijälle on annettava vähintään 11 tunnin mittainen keskeytymätön lepoaika työvuoron alkamista seuraavan 24 tunnin aikana. Työnantaja ja työntekijä voivat sopia lyhyemmästä lepoajasta, joka on kuitenkin vähintään 7 tuntia. Viikkolepoajan saa sijoittaa viikon vaihteeseen. Yli puolet lepoajasta on oltava sen viikon puolella, jonka lepoajasta on kysymys. (Kaupan alan työehtosopimus 6 §.)

Työnantaja saa kutsua työntekijän töihin hänen viikkoleponsa aikana, jos työnantaja tarvitsee sitä tilapäisesti toimintansa jatkuvuuden ylläpitämiseksi tai jos työn tekninen laatu tai työn järjestelyyn liittyvät syyt eivät mahdollista työntekijän täydellistä vapautumista työstä. Viikkolevon aikana tehty työ on korvattava työntekijällä mahdollisimman nopeasti, kuitenkin kolmen kuukauden kuluessa työn tekemisestä lyhentämällä hänen säännöllistä työaikaansa saamatta jäänyttä lepoaikaa vastaavalla ajalla. Työntekijän suostumuksella työnantaja voi maksaa hänelle erillisen ylityökorvauksen perusosan mukaan määräytyvän rahakorvauksen. (Työaikalaki 872/2019 28 §.)

Työviikko on keskimäärin 5 päiväinen kaupan alalla, joten työntekijällä on työaikalain viikoittaisen vapaa-ajan lisäksi yksi vapaapäivä. Mikäli työntekijä tekee alle 37,5 tuntista työviikkoa, voi hän omasta toiveesta sopia työnantajan kanssa 6-päiväisestä työviikosta. Työntekijällä on oltava kalenterivuoden aikana vähintään 17 perjantai-lauantai, lauantai-sunnuntai tai sunnuntai-maanantai vapaapäiväyhdistelmää, joista vähintään 9 tulee olla lauantai-sunnuntai vapaapäiväyhdistelmiä, ellei työntekijä työskentele pelkästään viikonloppuisin. Viikonloppuvapaat voidaan antaa myös

muina päivinä, jos työntekijä sitä toivoo. Vuosilomille sijoittuvat viikonloppuvapaat lasketaan mukaan viikonloppuvapaiden määrään. Työntekijällä tulee olla vapaana kaksi seuraavista aattopäivistä: pääsiäislauantai, juhannusaatto, jouluaatto ja uudenvuodenaatto. Vuosilomalla sijoittuvat aattovapaat lasketaan saaduiksi aattovapaiksi. (Kaupan alan työehtosopimus 6 §.)

2.1.3 Vuorotyö ja yötyö

Säännöllinen työaika saadaan järjestää vuorotyöksi. Vuorojen on vaihduttava säännöllisesti ja muututtava ennakoilta sovituin ajanjaksoin. Vuoro vaihtuu, kun vuoro jatkuu enintään tunnin yhdessä sijalle tulevan vuoron kanssa tai kun vuorojen väliin jää enintään yhden tunnin aika.

Yötyötä on kello 23:n ja 6:n välillä teetetty työ. Yötyötä saa teetättää vuorotyössä. Työntekijällä saa teetättää peräkkäin korkeintaan viisi vuoroa, joista vähintään kolme tuntia sijoittuu kello 23:n ja 6:n väliin, minkä jälkeen hänelle on annettava vähintään 24 tunnin yhtenäinen vapaa. Yövuoroja työntekijällä saa teetättää seitsemän yövuoroa putkeen, johon työntekijän on annettava suostumus erikseen kuudenteen ja seitsemänteen yövuoroon. (Työaikalaki 872/2019 6 §, 8 §.)

Vuorotyö on suositeltavaa suunnitella työaikaergonomisesti. Vapaapäivää edeltävä työvuoro suositellaan olevan aamuvuoro ja vapaapäivän jälkeinen vuoro iltavuoro, jos vapaapäiviä on enemmän kuin yksi. Yötyöstä on sovittava yksittäisen työntekijän, luottamusmiehen tai kaikkien sopimuksen piiriin kuuluvien työntekijöiden kanssa yhteisesti. Yötyötä on työ, josta tehdään vähintään 1,5 tuntia kello 23:n ja 6:n välillä. Yötyö ei saa alkaa eikä päättyä kello 1:n ja 5:n välillä, ellei yrityksen toimintaan liittyvä painava syy tätä edellytä. Yövuoroja saa teettää 5 vuoroa putkeen, jonka jälkeen on oltava kaksi vapaapäivää, yksittäisiä yövuoroja tulee välttää. (Kaupan työehtosopimus 6 §.)

2.1.4 Työvuoroluettelo

Jokaiselle työpaikalla on laadittava työvuoroluettelo, josta selviää työntekijän työajan alkaminen ja päättyminen sekä taukojen ajankohta. Työvuoroluettelo on suunniteltava samalle ajalle kuin tasoittumissuunnitelma, ellei se ole töiden epäsäännöllisyyden tai tasoittumisjakson pituuden vuoksi erittäin vaikeaa. Työvuoroluettelo on laadittava niin pitkälle ajanjaksolle kuin mahdollista, kuitenkin vähintään viikoksi. Työntekijälle on työvuoroluettelon laadintavaiheessa annettava mahdollisuus esittää mielipiteensä työvuoroista. Työnantajan on säilytettävä työvuoroluetteloa seuraavan kahden kalenterivuoden ajan. (Työaikalaki 872/2019 30§.) Työvuoroluettelo on julkaistava viimeistään

kaksi viikkoa ennen työviikon alkamista ja kolme viikkoa ennen, jos tasoittumisjakso on yli 9 viikkoa. (Kaupan alan työehtosopimus 6 §.) Tämän jälkeen työvuoroja saa muuttaa vain työntekijän suostumuksesta tai töiden järjestelyyn liittyvästä painavasta syystä. (Työaikalaki 872/2019 30§.)

2.1.5 Nuori työntekijä

Alle 18-vuotias henkilö, joka on työ- tai virkasuhteessa, katsotaan nuoreksi työntekijäksi. Nuoren työntekijän työtä ohjaa laki nuorista työntekijöistä, jonka tarkoitus on turvata heidän terveytensä ja kehittyminen. (Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998, 1 §.)

Alle 15-vuotiaan työaika tulee sijoittaa kello 8:n ja 20:n väliselle ajalle ja 15-vuotta täyttäneen työaika tulee sijoittaa kello 6:n ja 22:n väliselle ajalle. Jos 15-vuotta täyttänyt on työssä ammatillisen koulutuksen saamiseksi ja työtä tehdään kahdessa vuorossa, saa hän olla töissä kello 24:n asti. Säännöllinen työaika 15-vuotta täyttäneellä saa olla korkeintaan yhtä pitkä kuin 18-vuotta täyttäneellä työntekijällä samassa työssä. Oppisopimuskoulutuksessa olevan tietuopuolinen koulutus ja työaika ei saa ylittää 8 tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa. Oppivelvollinen saa työskennellä koulutyön aikana olevina vapaapäivinä korkeintaan 7 tuntia ja koulupäivinä 2 tuntia. Koulupäivän ja työajan pituus ei saa ylittää 8 tuntia eikä viikoittainen työaika saa olla yli 12 tuntia. Loma aikana alle 15-vuotiaan työaika ei saa ylittää 7 tuntia vuorokaudessa ja 35 tuntia viikossa. Yli 15-vuotiaan enimmäistyöaika vuorokaudessa on 9 tuntia ja 48 tuntia viikossa. 15-vuotta täyttäneet saavat tehdä kalenterivuoden aikana 80 tuntia ylitöitä. Alle 15-vuotiailla ylitöitä ei saa teettää. (Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998, 4 §- 7 §.)

15-vuotta täyttäneelle on annettava 12 tunnin keskeytymätön lepoaika vuorokaudessa ja alle 15-vuotiaalle vähintään 14 tunnin keskeytymätön lepoaika vuorokaudessa. Nuoren henkilön työskennellessä vähintään neljä tuntia, hänelle on annettava vähintään 30 min lepoaika, jonka aikana hän saa poistua työpaikalta. Jos työpaikalla on sovittu päivittäisestä lepoajasta työaikalaista poikkeavasti, saadaan tällaista lepoaikaa koskevaa sopimusmääräystä soveltaa nuoreen työntekijään. Nuorelle työntekijälle on annettava vähintään 38 tuntia kestävä viikoittainen vapaa-aika keskeyttömänä. Alle 15-vuotias saa työskennellä enintään puolet loma-ajasta, sekä koulutyön aikana tilapäisesti tai muutoin lyhyitä suorituksia. (Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998, 8 §.)

3 ESIMIES

Esimies on työnantajan edustaja, jonka ensisijainen työtehtävä on johtaa työyhteisöä asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Esimies käyttää työnantajan direktio-oikeutta, eli hän saa johtaa ja valvoa työn tekemistä, sekä määrätä työntekijän työtehtävien laadusta, laajuudesta ja työtavoista työsuojuksen asettamissa rajoissa. Oikeuksien myötä tulee myös velvollisuuksia ja vastuita. Esimies on velvollinen puuttumaan asioihin, toteuttaa asetettuja tavoitteita ja huolehtia lain ja sovittujen sääntöjen toteutumisesta. Esimiestehtävässä tärkeintä on esimiehen halu johtaa ja puuttua ongelmiin. (Lavikkala 2013, viitattu 24.9.2019.)

Esimiehiä tarvitaan, koska jonkun on otettava vastuu, tehtävä päätöksiä ja kerrottava tavoitteista. Tavoitteisiin pääsemisen esimies varmistaa tukemalla ja mahdollistamalla johdettaviensa onnistumiset. Esimiehen onnistumista mitataan hänen johdettaviensa onnistumisilla. Useimpiin esimiestehtäviin kuuluu myös asiantuntijatehtäviä, jonka seurauksena esimiehellä on vähemmän aikaa itse esimiestyöhön. Pahimmillaan esimies uhraa johtamistyötään, omien asiantuntijatehtäviensä vuoksi. Ellei ole sisäistänyt mitä on olla esimies, on hyvin vaikea toimia esimiehenä. Esimiehen työ on palvella muiden työntekoa ja näin saavuttaa omat tavoitteet. Ilman hyvää esimiestyötä työn tekemisen edellytykset ovat vaillinaiset. (Erämetsä 2009, 23-28.)

Esimiehen perustehtävä on täyttää asiakkaiden tarpeet ja tuottaa omistajien sijoitukselle tuottoa henkilöstön avulla. Esimies ohjaa henkilöstön työtä, jotta molemmat sidosryhmät olisivat tyytyväisiä ja henkilöstön työ olisi mielekästä. Hän edustaa työnantajaa ja on vastuussa koko yksikkönsä toiminnasta. Hän johtaa ihmisiä, huolehtii asiakassuhteista, prosesseista, laadusta, taloudesta ja tunnuslukujen seurannasta. Esimiehen työ sisältää strategisia ja operatiivisia tehtäviä, joissa tarvitaan kykyä johtaa yksilöitä ja ryhmiä. Esimiehen tehtävä on pitää huoli liiketoiminnasta omalta esimieheltä saatujen tavoitteiden mukaan. Hän organisoii työtehtävät ja huolehtii, että oikeat asiat tehdään oikeaan aikaan. Esimies on vastuussa siitä, että yksikössä suoritetaan organisaation haluamia toimintatapoja ja järjestelmiä, eli jalkautetaan strategiaa. Esimiestyö on ennen kaikkea ihmissuhdetyötä, jossa on pyrittävä kehittämään itseään ja muita työryhmässä, sekä varmistamaan heidän mahdollisuutensa onnistua työssään omien töiden ohella. (Hyppänen 2013, 25, 34, 79-80.)

3.1 Esimiehen rooli

Esimies on henkilö, joka jalkauttaa strategian, huolehtii liiketoiminnasta ja auttaa henkilöstöä onnistumaan työssään. Mitä paremmin esimies ymmärtää oman ja toimipisteensä roolin organisaatiossa, sitä paremmin hän pystyy viestimään sen johdettavilleen ja täten onnistumaan työssään. Esimiehen rooli riippuu tilanteesta ja ihmisestä, kenen kanssa hän on milloinkin tekemisissä. Esimies voi olla valmentaja, sparraaja, tiiminvetäjä, työnjohtaja, työnohjaaja tai perehdyttäjä. Lisäksi hän on aina työnantajan edustaja. Eri roolien kautta tulee erilaisia odotuksia, jotka perustuvat lain-säädäntöön ja liiketoiminnan tavoitteisiin. Yrityksen johdolla voi olla erilaiset odotukset esimiehelle kuin johdettavilla, sekä esimiehen omat odotukset voivat erota molempien sidosryhmien odotuksista. Tämä voi aiheuttaa rooliristiriitaa esimiehen työhön. Esimiehen tulee olla joustava ja kompromissikykyinen. Esimiehen on kuitenkin tehtävä työnsä ja päätöksensä miettien, mikä on parasta yritykselle. (Hyppänen 2013, 11-13.)

Esimies toimii roolimallina johdettavilleen. Tapa, jolla esimies toimii, puhuu, tekee päätöksiä ja kohtelee ihmisiä, välittyy henkilöstölle ja he ottavat mallia hänen toimintamalleistansa. Esimerkistä oppiminen on luontaista ja tärkeää ihmisen kehitykselle. Henkilöstö ottaa esimiehestä mallia, koska hänelle on annettu oikeus ja velvollisuus johtaa heitä ja heidän työskentelyään. Toiminnallaan esimiehet asettavat vaatimusasteen henkilöstönsä toiminnalle ja käytökselle. Tehokkaalla, rehellisellä ja oikeudenmukaisella toiminnalla esimies näyttävää hyvää esimerkkiä henkilöstölle ja saa heiltä vaihdossa hyviä suorituksia ja kehitystä. (Stanley 2018, 6-9.)

3.2 Esimiehen asemointi

Se mihin esimies asemoi itsensä riippuu esimiestehtävästä organisaatiossa, itsekäsityksestä, ihmiskäsityksestä, johtamiskäsityksestä ja johdettavista ihmisistä. Päätöstä miten esimies asemoi itsensä tehdään harvoin tietoisesti. Esimies voi johtaa tiimin keskeltä, alapuolelta, yläpuolelta tai tiimin ja yrityksen välissä olemalla. Ihanteellisin asema on tiimin ja yrityksen välistä. Silloin tiimin jäsenet tiedostavat ja hyväksyvät esimiehen olevan työnantajan edustaja ja että hänen on tehtävä päätökset ajatellen yrityksen hyvinvointia. Esimies on kuitenkin samaan aikaan aktiivisesti osana tiiminsä arkea. Tiimin keskeltä johdettaessa, esimies ei ole ymmärtänyt tai hyväksynyt omaa asemaa tai roolia. Hän on aktiivisesti mukana tiimin arjessa ja kokee olevansa samalla viivalla muiden

kanssa. Hyvinä aikoina se voi onnistua, mutta varsinkin muutoksen johtaminen vaikeutuu. Yläpuolelta johtaminen on täysin vastakohta tiimin keskeltä johtamiseen. Siinä esimies eristää itsensä työntekijöistä henkisesti tai fyysisesti. Hän ei välttämättä tunne henkilöstöään ja seuraa työtä numeroiden kautta. Yläpuolelta johtamisen ainoa tietoinen ja toimiva käyttötarkoitus on johtaessa saaneeraustilannetta. Alapuolelle asemoidessa esimies kokee olevansa tiimin palvelija, jonka tehtävä on auttaa henkilöstöä saamaan paras mahdollinen tulos aikaan. Valmentavan esimiestyön sijasta, alapuolelle asemoinut esimies tekee henkilöstön työt heidän puolestaan. (Erämetsä 2009, 65-72.)

3.3 Päätöksenteko

Päätöksenteko on esimiehen tehtävä. Sitä ohjaa organisaation visio, strategia, tavoitteet ja toimitasuunnitelma. Esimiehen sanan arvoa ja johtajuutta mitataan päätöksenteolla. Oikea-aikaiset, laadukkaat ja pitävät päätökset kertovat esimiehen ammattitaidosta ja luotettavuudesta. Ihmiset tekevät ja odottavat päätöksiä eri tahdilla, joillekin ja joihinkin asioihin päätös pitää tulla heti, kun taas toisiin asioihin ei ole niin tärkeää, kuinka nopeasti päätös syntyy. Esimies tarvitsee tilannetajua, jotta hän huomaa vaiheet, joissa päätös pitää syntyä nopeasti ja tilanteet kun sitä on aikaa miettiä. Päätöksen laatua voidaan mitata aina vasta päätöksenteon jälkeen ja silloinkin päätöksen laatuun voidaan sekoittaa sen toimeenpano. Hyvä päätös voidaan nähdä huonona, koska sitä ei osattu toteuttaa oikein. Päätös on aina lupaus, josta on pidettävä kiinni ja joka voidaan purkaa vain uudella päätöksellä. (Erämetsä 2009, 48-55.)

3.4 Esimiestyön merkitys organisaatiolle

Organisaation maine työnantajana muodostuu ylimmän johdon päätöksistä, yleisestä imagosta ja esimiestyöstä. Hyvän maineen omaavaa yritystä arvostetaan enemmän työpaikkana, se houkuttelee parhaat työntekijät, vaihtuvuus vähenee ja paineet palkkakustannuksissa on pienemmät. Yrityksen maine leviää nopeasti sosiaalisen median kautta. Johtamisella on suuri merkitys, siihen minkälaisessa kuvassa yrityksestä puhutaan. Mitä suurempi pula työntekijöistä on, sitä tärkeimmiksi henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö muodostuvat. Niiden avulla houkutellaan uusia työntekijöitä ja sitoutetaan vanhat työntekijät. Jo organisaatiossa olevien työntekijöiden sitouttamisella pystytään levittämään heidän hiljaista tietoaan ja kehittämään uusia työntekijöitä. (Hyppänen 2013, 20-24.)

4 JOHTAMINEN

Esimiehen tehtävä on johtaa oman vastuualueensa toimintaa. Tiimin tai toimipisteen toimintaa ohjataan asettamalla tavoitteita, seuraamalla niiden toteutumista, antamalla palautetta niiden toteutumisesta ja palkitsemalla suoritukset. Tavoitteiden asettamisesta saa parhaan mahdollisen hyödyn, jos ne asetetaan yhdessä tiimin kanssa, tällöin tiimi saa omistajuutta tavoitteisiin. Jokaisen tiimin jäsenen kanssa kannattaa asettaa heille henkilökohtainen tavoite, jolloin hän tietää kuinka auttaa tiimiä parhaiten onnistumaan tavoitteissa ja hänellä on mahdollisuus kehittyä samalla myös itse. Tavoitteiden toteutumista seuraamalla saadaan tietoon mihin suuntaan asiat ovat kehittyneet ja sen perusteella voidaan suunnitella tulevaa toimintaa, sekä antaa palautetta henkilöstölle ja yrityksen johdolle. Palautteen avulla esimies ohjaa henkilöstöä. (Salminen 2017, 58-65.)

Johtaminen tarvitsee aina kommunikointia johdettavien kanssa. Henkilöstöltä ei voi vaatia asioita, joista se ei ole tietoinen. Kommunikointi voi tapahtua intran kautta, sähköpostitse, puheluilla, keskustelemalla tai jollain muulla tavalla. Eri kanavien kautta tulevilla viesteillä on erilainen voimakkuus, mutta mikään kanava ei korvaa verbaalisen kommunikoinnin tehoa. Jokaisen esimiehen on löydettävä itselle luonteva keino ja kanava, jolla kommunikoi henkilöstön kanssa. Se voi olla lyhyitä keskusteluja yhden henkilön kanssa kerrallaan tai yhteisiä palavereja. Viestittävän aiheen monimutkaisuus ja arkaluontoisuus vaikuttavat siihen mitä keinoa tulisi käyttää. (Erämetsä 2009, 41-44.)

4.1 Johtajuus

Johtaminen ja johtajuus ovat eri asioita, vaikka yleensä näkyvät yhden ihmisen toiminnassa samanaikaisesti. Johtajuus on vuorovaikutus-, työyhteisö- ja ihmissuhdetaitoja, se on arjen toimintaa, ja sen voi ottaa kuka tahansa työyhteisössä. Esimiehen on löydettävä oma keino osoittaa johtajuutta. Johtaminen ja johtajuus perustuvat valtaan, vastuuseen ja vaikuttamiseen. (Hyppänen 2013, 281.)

Valtaa saa asemasta, ominaisuuksista, tittelistä ja asiantuntijuudesta. Vallan mukana tulee vastuita. Esimies on tilivastuullinen yrityksen johdolle ja henkilöstölle. Hänellä on vastuu omasta ja

henkilöstönsä työstä ja sen laadusta. Pohjan johtajuudelle luo se, että johtaja pystyy kuvamaan selkeästi ja innostavasti tavoitteet ja päämäärät, sekä pystyy tekemään ne merkityksellisiksi johdettaville. Johtajuus ei tosin ole vain tulevaisuuteen katsovaa, vaan se on nykyhetkessä elämistä, sen osoittaa huomioimalla menneitä suorituksia ja saavutuksia. (Hyppänen 2013, 282-283.)

Johtajuudessa on kyse ennen kaikkea vaikuttamisesta. Johdettaviin vaikutetaan vuorovaikutuksen keinoin. Se on yhteistyötä, kuuntelemista, keskustelua, ongelmien ratkaisemista yhdessä, arvostamista ja erilaisuuden hyväksymistä. Hyvä vuorovaikutus vaatii joustavuutta ja luottamusta. Johtajuus vahvistuu ja turvallisuuden tunne kasvaa, kun esimies näyttää esimerkkiä erilaisissa tilanteissa. (Hyppänen 2013, 283.)

Johtajuus vaatii molemminpuolista arvostusta. Johtajan tulee arvostaa johdettavia ja johdettavien johtajaa. Arvostus näkyy arjen toiminnassa, kuten kuinka tulee kohdatuksi vuorovaikutustilanteissa. Arvostus vaatii luottamusta toimiakseen, joka syntyy pitkällä aikavälillä arjen toiminnoista. Luottamusta vahvistavat hyväksytyksi tuleminen, vastavuoroisuus ja yhteisöllisyys. Arvotuksen ja luottamuksen, lisäksi tarvitaan oikeudenmukaisuutta. Se näkyy menettelytavoissa, jotka osoittavat kunnioitusta, reilua ja ystävällisyyttä. Oikeudenmukaisuus heijastuu arkipäivän toiminnoissa, päätöksenteossa, menettelytavoissa, kohtelussa ja mahdollisuuksien antamisessa. Johtajan läsnäolo vaikuttaa oikeudenmukaisuuden tunteeseen. Johtajuudella ei saavuteta toivottua tulosta, jos siinä ei näy arvostus, luottamus ja oikeudenmukaisuus. (Hyppänen 2013, 283-284.)

Esimies voi jakaa johtajuutta tiimin jäsenten kesken. Vähäisimmillään se on delegointia ja äärimilleen vietynä se on jäsenten toimimista ilman esimiestä. Henkilöstön tulee olla halukas ja osaava ottamaan enemmän vastuuta. Vastuun jakamisella saadaan nostettua sitoutumista ja motivaatiota, sillä se katsotaan arvostuksena ja kunnianosoituksena henkilöä kohden. Ennen kuin vastuuta lähdetään jakamaan, on katsottava, että henkilö on halukas ja kykenevä ottamaan vastaan lisävastuuta. Delegointi on helppo tapa jakaa johtajuutta. Silloin on sovittava pelisäännöistä, vastuista, ehdoista ja odotuksista, sekä huolehdittava henkilön olevan kykenevä suorittamaan delegoitu tehtävä. Esimiehet eivät aina delegoi tehtäviä tarpeeksi, tämä johtuu tottumuksesta, huonoista kokemuksista tai opastamiseen uskotaan menevän liikaa aikaa, jolloin esimies katsoo järkevämmäksi tehdä työ itse. Delegointi on loistava tapa osallistuttaa, varsinkin jos delegoitava tehtävä on henkilön kehityssuunnitelman mukainen. (Hyppänen 2013, 306.)

4.2 Johtamisviestintä

Viestintä ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä esimiestyössä. Johtaminen käytännössä on viestintää ja tavoitteellista vaikuttamista. Liiketoiminta vaatii tiedon saumatonta kulkua, kehittyminen vaatii palautetta ja hyvä ilmapiiri avointa vuorovaikutusta ja luottamusta. Henkilöstöä ohjataan kohti tavoitteita juuri viestinnän, vuorovaikutuksen ja johtajuuden keinoin. Kommunikaatio on kahden tai useamman ihmisen välistä kanssakäymistä, viestijällä on tarve kommunikoida ja vastaanottajan tehtävä on ymmärtää viesti. Yrityksen tai työryhmän tavoitteet näkyvät esimiehen vuorovaikutuksessa. Häiriötekijät vaikuttavat viestin ymmärrettävyyteen. Häiriötekijöitä voi olla esimerkiksi valikoiva vastaanotto, infoähky, erilaiset tunteet ja kieleen liittyvät asiat. Ajankohdalla, kestolla, ajalla ja paikalla on merkitystä vuorovaikutuksen onnistumiseen. Viestimiskanavaan vaikuttaa asian sisältö. Mitä monimutkaisempi viestittävä asia on sitä henkilökohtaisempi keskustelu tulisi olla ja sitä enemmän aikaa siihen tulisi käyttää. (Hyppänen 2013, 12, 37-40.)

4.3 Osaamisen johtaminen

Organisaation tulevaisuuden näkymät riippuvat paljon henkilöstön osaamisesta, hyödyntämisestä, kehittämisestä ja uusien kykyjen hankinnasta. Organisaatioiden on kehityttävä ja uudistuttava jatkuvasti, jottei se jää kilpailussa jälkeen. Strategian pohjalta havainnoidaan tärkeät osaamiset. Osaamisen määrä tunnistetaan organisaatiossa ja tehdään suunnitelma, kuinka sitä kehittää. Luodaan tavoitteet ja seurataan niiden toteutumista, samalla tuetaan oppimista johtamisella. Osaamisen kehittämistä varten esimiehen tulee tehdä osaamiskartoitus tiimin kanssa ja kartoittaa kehittämistarpeet ja -halukkuudet kehityskeskusteluissa. Hänen tulee tehdä suunnitelma tiimin kanssa, kuinka osaamista lähdetään kehittämään. Esimiehen pitää suunnitella kehittämis- ja koulutuspäivä ja kannustaa henkilöstöä kehittymään, sekä huomioida heidän hyvät suoritukset ja antaa palautetta jokaiselle. Tärkein työkalu osaamisen johtamisessa on puhe. Esimiehellä tulee olla aikaa puhua osaamisesta tilassa, jossa henkilöstö pystyy avoimesti kertomaan omista kokemuksistaan. Esimiehen on tärkeää saada henkilöstö ymmärtämään syyt, miksi tietynlaista osaamista tarvitaan. Tämä onnistuu kertomalla taustatekijöistä, kuten organisaation tilasta, asiakkaiden toiveista ja toimintatavoista. (Hyppänen 2013, 107, 132-133, 177.)

Osaamisen johtaminen on tiimin ja yksilön kehitysmahdollisuuksien luomista. Tähän auttaa vuorovaikutus- ja oppimisympäristön suunnittelu ja luominen kehittymistä tukevaksi. Parhaimmillaan työyhteisö pohtii yhdessä parempia toimintamalleja. Pelkät päätökset kehittymisestä ei riitä, vaan esimiehen on tehtävä konkreettisia toimenpiteitä osaamisen kehittämiseksi, näitä voi olla parityöskentely, mentorointi, koulutustilaisuudet tai jokin muu. Urasuunnittelun ottaminen osaksi kehityskeskustelua auttaa tutustumaan työntekijään paremmin, joka helpottaa päivittäistä johtamista. (Salmi-nen 2017, 71-73.)

4.4 Motivaation johtaminen

Motivoituneet työntekijät tekevät parempia suorituksia ja sitä kautta saavat parempia tuloksia. Hyvällä esimiestyöllä ja henkilöstöjohtamisella motivoidaan henkilöstöä. Motivaatioon vaikuttaa monet asiat. Ne on tyypillisesti jaettu kahteen luokkaan, sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät. Sisäiset ovat itsensä ilmaisua, tarkoituksellisuutta, vapauden tunnetta, henkilökohtaista kasvua ja yhteenkuuluvaisuutta, kun ulkoiset liittyvät rahaan, etuihin ja asemaan. Ulkoisiin motivaatiotekijöihin esimies ei pysty paljoa vaikuttamaan, koska ne yleensä määrätään organisaatiosolta, joten esimiestoiminnassa motivointi keskittyy sisäisiin motivaatiotekijöihin. Esimiehen on tunnistettava, mistä asioista henkilö motivoituu ja johdettava sen kautta. (Hyppänen 2013, 140-148, 157-158.)

Esimies voi omalta osaltaan vaikuttaa motivaatioon järjestämällä töitä, luomalla kehitys- ja vaikutusmahdollisuuksia, palkitsemalla ja olemalla vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Antamalla henkilöstön vaikuttaa asioihin, jotka vaikuttavat heidän työhönsä, esimies luo luottamusta henkilöstöön ja motivoi henkilöstöä kehittämään omaa työtään. Tärkeää on korostaa yhteisöä, yhteistä tavoitetta, yhteisiä päämääriä ja yhteistä onnistumista. Hetket, jolloin henkilöstö voi tuntea ylpeyttä omasta työstä ovat tarpeen jokaisessa työyhteisössä. (Hyppänen 2013, 131-132.)

Motivaatiotekijänä palaute on tehokas, jos sitä osataan käyttää oikein. Taitavasti käytettynä sillä saa hyviä tuloksia aikaan ja se nostaa motivaatiota enemmän kuin ulkoiset motivaatiotekijät. Palautetta on kahdenlaista, positiivista ja rakentavaa. Positiivinen on kehumista ja kiittämistä, sen tarkoitus on saada vastaanottava osapuoli jatkamaan samaa toimintaa kuin ennen. Rakentava on taas toimintatapoihin ja työsuorituksiin liittyvää tyytymättömyyttä. Parhaiten palaute toimii, kun se annetaan välittömästi työsuorituksen tai tilanteen jälkeen. Esimiehen tulee tuntea henkilö, jolle antaa palautetta. Kaikki eivät halua saada positiivista palautetta koko tiimin edessä, kun taas toiset

haluavat. Rakentavaa palautetta ei saa antaa koko tiimin edessä, vaan se tulee hoitaa henkilökohtaisesti. Sitä antaessa on tärkeää miettiä, miten asia tulisi hoitaa tulevaisuudessa. Rakentavaa palautetta antaessa ei saa syyllistää palautteen saajaa, vaan huomio tulee osoittaa tekemiseen ja toimintatapaan. Rakentavan palautteen tarkoitus on kehittää vastaanottajaa. (Hyppänen 2013, 150-151.)

Esimiehellä tulee olla vahva oman alansa asiantuntemus ja ammattitaito. Esimerkillä johtaminen on tärkeää. Hänen on tunnettava organisaation toimintamallit ja kyettävä arvioimaan omaa toimintaa. Hänen on viestittävä osaamistavoitteet ja seurattava niiden täyttymistä, sekä innostettava ja kannustettava henkilöstöä kehittymään. Esimerkillä johtamalla ja kannustamalla kehittymään esimies luo kehittymistä kannustavaa ilmapiiriä. Hänen tulee myös antaa palautetta, niin positiivista kuin rakentavaakin. (Hyppänen 2013, 131-132.)

4.5 Liiketoiminnan johtaminen

Esimiehen tulee ymmärtää taloushallinnon lukuja ja niiden avulla ohjata toimintaa. Hänen tulee kyetä seuraamaan rahavirtoja ja niiden lainalaisuuksia. Ilman tunnuslukujen ja tilinpäätösten osuamista, johtaminen ja suunnittelu on vaikeata, eikä päätösten taloudellisia seuraamuksia pystytä ennakoimaan. (Salminen 2017, 185.)

Budjetointi on tulevaisuuden suunnittelua ja sen numeraalista kuvaamista. Siinä määritellään toiminnalla tavoiteltavat rahavirrat ja menot, joita yleensä käsitellään menoluokittain (raaka-aineet, investoinnit, henkilöstö, rahoitus, jne.). Budjetointiin kuuluu suunnittelun lisäksi toteutumien seuraaminen, havaittujen erojen analysointi ja korjaavien liikkeiden tekeminen. Budjettia voidaan käyttää toimintaa ohjaavana työkaluna, se onkin tulosjohtamisen keskeinen työkalu. Budjetoinnin etuna on mahdollisuus varautua ennakoitaviin ongelmiin ja mahdollisuuksiin, se selkeyttää toimintaa sekä helpottaa toiminnan arviointia. Budjettia seurataan yleensä viikoittain, ja siitä raportoidaan riippuen organisaatiosta kuukausittain, viikoittain tai päivittäin. Mitä nopeammin esimies havaitsee poikkeamia sitä nopeammin niihin, pystytään reagoimaan. Kassavirtoja seuraamalla esimies tietää, miten sisään tuleva raha kattaa toiminnan kustannukset. (Salminen 2017, 186-187.)

Tunnuslukuilla johtamisen vaara piilee niiden arvaamattomuudessa. Ennusteet ja budjetit ovat vain ennusteita, kunnes ne toteutuvat. Numeroiden avulla pystytään vain tarkasti mittamaan tapahtunutta. Tarkemman arvion saamiseen auttaa jalkautuminen henkilöstön ja asiakkaiden keskusteen. Sen avulla saa paremman kuvan tämänhetkisestä tilanteesta ja sen avulla voi arvioida tarkemmin minkälaisia seuraamuksia toiminnalla on tuloslaskelman näkökulmasta. Asiakkaiden ja henkilöstön kanssa keskustelemalla esimies saa kuvan minkälaisiin ajatuksiin toiminta perustuu ja millaisia hiljaisia signaaleja on havaittu. (Salminen 2017, 198-200.)

Olennainen osa johtamista ja esimiestyötä on toiminnan ja tulosten havainnointi, seuranta, sekä arviointi. Jokaisella organisaatiolla on omat tapansa seurata kyseisiä asioita. Tuloksia ja toimintaa havainnoimalla ja seuraamalla esimies saa yleiskuvan tilanteesta. Seurantaan voi hyödyntää raporteja ja tunnuslukuja. Tulosten läpikäynti yhdessä henkilöstön voi kanssa nostaa motivaatiota ja sitoutumista. Raportoimalla saatuja tietoa ja tunnuslukuja omalle esimiehelle, esimies saa apua johtamiseen ja mahdollisiin toimenpiteisiin. (Hyppänen 2013, 99-100.)

4.6 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen on henkilöstöjohtamisen tärkein prosessi. Ideana on, että hyvät ja oikeat suoritukset johtavat hyviin liiketoiminnallisiin tuloksiin. Sillä varmistetaan, että yksilö, tiimi ja yksikkö kehittyvät. Suorituksen johtaminen kytkeytyy osaamisen johtamiseen, tiedon johtamiseen, koulutukseen ja kehittämiseen, palkitsemiseen ja urasuunnitteluun. Suorituksen johtaminen yhdistää strategisen johtamisen ja operatiivisen johtamisen. Jotta suorituksen johtaminen olisi mahdollista esimiehen on kerrottava henkilöstölle mitä heiltä odotetaan, työtehtävät on järjestetty vastaamaan yksikön perustehtävää, työntekijöitä tuetaan, opastetaan, seurataan, arvioidaan ja heille annetaan palautetta. Työntekijöiden osaamista myös kehitetään ja hyödynnetään liiketoiminnan rajoissa. (Hyppänen. 2013, 60-62.)

5 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä kappaleessa kerrotaan tutkimusongelmasta ja mitä tutkimusmenetelmää opinnäytetyössä on käytetty. Kappaleen tarkoitus on kertoa, miten opinnäytetyön empiirinen tutkimus toteutettiin.

5.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten keskitetty työvuorosuunnittelu on vaikuttanut Arinan ABC-asemien esimiesten työhön ja johtamiseen. Osuuskauppa Arinassa siirryttiin käyttämään keskitettyä työvuorosuunnittelua vuonna 2018, jonka myötä toimipisteiden esimiehet eivät enää suunnittele työvuoroja. Esimiehet luovat rungon työvuoroille, jotka täytetään keskitetysti. Tavoite tutkimuksessa on saada selville mitä muutoksia tämä on tuonut esimiesten työhön ja johtamiseen.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on:

- miten keskitetty työvuorosuunnittelu vaikuttaa Arinan ABC-asemien esimiesten työhön ja johtamiseen?

Alakysymykset ovat:

- Miten keskitetty työvuorosuunnittelu on vaikuttanut esimiesten ajankäyttöön?
- Miten keskitetty työvuorosuunnittelu on vaikuttanut henkilöstön rekrytoimiseen ja johtamiseen?

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on kuvata tai ymmärtää ilmiötä tai tapahtumaa, joten on tärkeää, että tutkimuksen tiedonantajat tuntevat ilmiön tai tapahtuman mahdollisimman hyvin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.)

Tutkimuksessa käytettiin kyselylomaketta, joka esitettiin Arinan ABC-asemien esimiehille. Kyselylomake on yleisimpiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä. Sen vahvuutena on mahdollisuus tavoittaa suuri väkijoukko laajalla alueella. Kyselylomakkeen avulla vastaajat jäävät myös nimettömiksi, eikä vastauksia pysty yhdistämään tiettyyn henkilöön. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83,

156.) ABC-asemien maantieteellisen sijainnin ja kohderyhmän laajan tavoitavuuden takia tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella.

Kyselyssä tiedonantajat täyttävät heille esitetyn kyselylomakkeen valvotussa ryhmätilanteessa tai omissa rauhassa. Tarkoituksena on saada tietoon, mitä ihminen ajattelee tai miksi toimii tavalla, jolla toimii. Kyselylomakkeen tulee olla tarkoituksenmukainen, sen jokainen kysymys pitää olla merkityksellinen tutkimuksen kannalta ja kysymyksiin pitää olla perustelu tutkimuksen viitekehysessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84-85, 87.)

5.3 Vastaajien valinta

Henkilöt, joille kysely lähetettiin ovat olleet esimiehinä jo ennen keskitetyn työvuorosuunnittelun käyttöönottoa. Henkilöiden tuli olla esimiehinä ennen keskitettyä työvuorosuunnittelua, jotta he tunnistivat ilmiön paremmin ja pystyisivät kertomaan muutoksista työssään. Kyselyyn valitut henkilöt tavoitettiin sähköpostilla, jossa pyydettiin suostumusta tutkimukseen osallistumisesta ja samalla he saivat linkin kyselyyn. Vastaamisaikaa vastaajille annettiin kaksi viikkoa. Kysely toteutettiin Webropol-kyselytyökalulla.

5.4 Kyselylomake

Kyselylomakkeen (liite 1) pääpaino on laadullisissa avoimissa kysymyksissä. Avoimien kysymysten tueksi kysymyslomake sisältää suljettuja määrällisiä kysymyksiä. Laadullista ja määrällistä tutkimusmenetelmää käytetään yhdessä, kun halutaan tutkimuksesta luotettavampi, kattavampi tai tutkittavasta aiheesta ei ole tarjolla paljon tietoa (Vilka 2015, 70).

Kyselylomakkeessa on 16 kysymystä, jotka käsittelevät ajankäyttöä, johtamista, työvuorosuunnittelua ja muutoksia, joita keskitetty työvuorosuunnittelu toi mukanaan esimiesten työhön. Ajankäyttöön liittyvät kysymykset ovat määrällisiä kysymyksiä, joiden tarkoituksena selvittää, säästääkö keskitetty työvuorosuunnittelu esimiesten aikaa. Johtamiseen liittyvillä kysymyksillä pyritään saamaan tietoon mahdollisista uusista johtamistyökaluista ja muutoksista johtamisessa. Työvuorosuunnittelun kysymykset kohdentuvat tasavertaisuuteen ja säästöjen noudattamiseen. Kysymyksistä kymmenen on suljettua ja kuusi avointa.

5.5 Analysointimenetelmä

Sisällönanalyysimenetelmällä pyritään saamaan tiivistetty ja yleisessä muodossa oleva kuvaus ilmiöstä. Sitä voidaan käyttää kaikkiin kirjallisessa muodossa oleviin aineistoihin. Sisällönanalyysissä etsitään sisällön merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

Kysely lähetettiin yhdeksälle liikennemyymäläpäällikölle, joista kyselyyn vastasi kahdeksan. Kyselyn kolme ensimmäistä kysymystä käsitteli työvuorosuunnitteluun kuluva aikaa ja mahdollisia säästöjä, joita syntyi työvuorosuunnittelun keskittämisen ansiosta. Kysymyksissä 4-10 pyritään saamaan tietoon, miten esimiehet käyttävät keskitettyä työvuorosuunnittelua apuna johtamisessa ja miten esimiehet suunnittelivat työvuorot ennen suunnittelun keskittämistä. Seuraavat kolme kysymystä käsittelivät liiketoiminnan suunnittelua ja raportointia. Kysymykset 14 ja 15 koskivat henkilöstön työskentelyä usealla toimipisteellä. Viimeinen kysymys on avoinkysymys, jossa kysyttiin esimiehiltä heidän kokemuksiansa, miten keskitetty työvuorosuunnittelu vaikuttaa heidän työhönsä.

Vastanneista neljällä kului kokonainen työpäivä tai vähemmän suunnitella työvuorot kuukauden aikana, loppuilla kului kaksi työpäivää. Kenelläkään ei mennyt yli kahta työpäivää. Suurella osalla esimiehistä työvuorolistojen tarkastamiseen ja hyväksymiseen kuluu 2-4 tuntia. Kahdella 4-8 tuntia ja yhdellä alle kaksi tuntia. Kenelläkään ei kulu aikaa yli 8 tuntia. (Taulukko 1.)

Taulukko 1 Työvuorolistojen tarkastamiseen ja hyväksymiseen kuluva aika verrattuna niiden tekoon menevä aikaan.

	Yksi työpäivä tai vähemmän	Kaksi työpäivää	Kolme tai yli kolme työpäivää
Alle kaksi tuntia	0	1	0
2-4 tuntia	3	2	0
4-8 tuntia	1	1	0
yli 8 tuntia	0	0	0

Viisi esimiestä kertoi saaneensa lisää aikaa suorittavaan työhön tai liiketoiminnan suunnitteluun, kaksi esimiestä ei kokenut saaneensa lisää aikaa. Yhden esimiehen lisäaika kuluu uusien sovelusten käyttöön viemiseen. (Taulukko 2.) Esimiehet ovat saaneet lisää aikaa muihin tehtäviin puolesta päivästä kokonaiseen työpäivään. Eniten aikaa säästyy toimipaikoilla, joissa työvuorojen suunnitteluun kului kauemmin kuin yksi työpäivä.

Taulukko 2 Lisää aikaa saaneet tehtävät

Tehtävä	n
Asiakaspalvelu	2
Toimistotyöt	2
Liiketoiminnan suunnittelu	1
Palaverit	0
Jokin muu, mikä?	1
En koe saaneeni lisää aikaa	2

Esimiehistä kolme oli kirjannut ylös henkilöstön henkilökohtaiset osaamisalueet ja niiden tasot ennen keskitetyn työvuorosuunnittelun ja uuden työvuorosuunnitteluohjelman käyttöönottoa. Viisi esimiestä ei ollut. Henkilöstön osaamistasot merkitään enimmäkseen resurssisuunnittelijoita varten. Vain yksi esimies kertoi käyttävänsä osaamiskartoituksia osaamisen johtamiseen.

” Oikeat työntekijät oikeisiin vuoroihin”

”Oikeat henkilöt tekemään työvuoroja, varmistetaan osaamisen taso sekä osaamisen jakaminen. Kaikille pyritään tekemään hyvä perehdytys työtehtäviin. Päälliköiden kesken jatkuvampaa koulutusta.”

” En millään tavalla, ovat lähinnä suunnittelijan apuna listojen suunnittelussa.”

Resurssisuunnittelijoita esimiehet käyttävät vaihtelevasti apuna miettiessään uusien työntekijöiden rekrytointia. Vastanneista viisi sanoi käyttävänsä, kun taas kolme ei käyttänyt. Suunnittelijoita käytetään apuna mietittäessä sopimuksen tuntirakennetta. Yksi esimies kertoi kysyvänsä resurssisuunnittelijoilta, onko toisilla toimipisteillä henkilöstöä, joka haluaisi vaihtaa toimipistettä. Resurssisuunnittelijat ovat apuna enemmän työehto ja lainsäädännöllisissä asioissa. Esimiehistä kuusi oli saanut apua liittyen kyseisiin asioihin.

Seuraavat kaksi kysymystä käsitteli esimiesten työvuorosuunnittelua. Kysymyksessä yhdeksän kysyttiin, miten esimiehet jakoivat työvuorot osa-aikaiselle henkilöstölle. Kuusi esimiestä jakoi työvuorot tasaisesti, kaksi vastanneista antoi pienituntisille suhteessa enemmän työvuoroja, tasoittaen

sopimustunti eroja osa-aikaisten välillä. Kysymys kymmenen käsitteli työehtosopimuksen noudattamista työvuorosuunnittelussa. Vastanneista kolme kertoi, ettei pystynyt aina noudattamaan sitä.

Esimiesten mukaan, liiketoiminnan suunnitteluun keskitetty työvuorosuunnittelu on tuonut ennakoitua. Tuntitarpeet ja poikkeamat tulee olla paljon aiemmin tiedossa, johtuen pitkästä suunnittelujaksosta. Neljä vastanneista ei kokenut keskitetyn työvuorosuunnittelun vaikuttaneen liiketoiminnan suunnitteluun.

”Tuntitarpeet pitää ennakoida huomattavasti entistä aikaisemmin ja tuntien muutos julkaisun jälkeen jonkin verran vaikeampaa johtuen pitkästä suunnittelujaksosta”

”Hyvissä ajoin pitää olla viikkopoikkeamat merkittynä, toki samalla voi suunnitella henkilökunnan riittävyttä. Tähän kyllä käytän myös perinteistä Excel-taulukkoa, ettei yllätyksiä tule.”

Henkilöstön kohdentaminen asiakasvirtojen mukaisesti on pysynyt suurimmalta osalta samana, vain yksi esimies kertoi sen heikentyneen. Missään toimipisteessä esimiehet eivät kokeneet henkilöstön kohdentamisen parantuneen. Raportointi on myös pysynyt samana. Keskitetyn työvuorosuunnittelun myötä ei ole tullut uusia raportoitavia asioita.

Esimiehistä viisi käyttää toimipaikallaan muiden toimipaikkojen henkilökuntaa, kolme ei käytä. Viidestä, jotka käyttävät muiden toimipaikkojen henkilökuntaa, kolme kokee sen helpottuneen, kun taas kaksi ei koe sen helpottuneen työvuorosuunnittelun keskittämisen myötä.

Viimeisessä kysymyksessä esimiehet kertoivat, kuinka kokivat työvuorosuunnittelun keskittämisen vaikuttaneen työhönsä. Tähän kysymykseen vastasi kuusi esimestä. Alla vastaukset avoimeen kysymykseen.

”Toimistossa istumista vähemmän ja jossain määrin vähemmän stressiä työvuorojen suunnittelun ja julkaisun osalta.”

”Vähentänyt työvuorojen fyysistä tekemistä, mutta edelleen toiveet yms. osaltaan omana huolena. Sairaspoissaolojen suhteen en koe saaneeni mitään apua.”

”Kun tein listat itse, olin aina kartalla ketkä on työvuoroissa. Nyt siitä ei ole useinkaan itsellä tietoa. Osaamisen tasot on pakko merkata Elliin, jos unohdat laittaa nämä tiedot sinne, niin soppa on aika valmis. Enemmän meidän yksikössämme on ollut ongelmia esimerkiksi sairaslomien paikkauksen suhteen, kun listat ovat liian tiukkoja.”

”Antanut aikaa muuhun toimintaan.”

”On vähän jäykkää hommaa. Toki helpottaahan se, että listat ovat valmiit, mutta siinä on aina huomioitavia asioita mitä ei voi laittaa viikkopoikkeamiin. Päälliköllä pitää olla tieto hyvissä ajoin, milloin tarvitaan enemmän porukkaa töihin. Joskus merkityt poikkeamat eivät ole toteutuneet listaan. Työn toimivuuden kannalta joutuu monesti vaihtamaan henkilöitä eri vuoroihin. Parhaat edut saadaan, kun sama henkilö piirtää samaa paikkaa mahdollisimman pitkään.”

”Odotin että minulla jäisi enemmän aikaa muihin toimistotöihin, mutta aikaa menee yllättävän paljon listojen tarkistamiseen. Työntekijöiden tunteminen on minulla tietysti paremmin hallussa kuin suunnittelijalla. Tähän tietenkin olisi osaksi ratkaisu, jos osaamiset olisi laitettu mahdollisimman tarkasti.”

Esimiesten vastauksista näkee, että pitkä suunnittelujakso ja osaamisalueiden merkkäminen ovat osalla haasteena. Pitkät poissaolot ovat vaikeampia korvata, kun ei pystytä reagoimaan muutoksiin yhtä ketterästi, kuin lyhyemmällä suunnittelujaksolla. Sama koskee myös henkilöstön toiveita. Työntekijän tulee ilmoittaa toiveensa 8 viikkoa ennen työvuoroa, jotta ne voidaan ottaa huomioon työvuorosuunnittelussa. Tätä myöhemmät toiveet työntekijän ja päällikön on hoidettava itse vaihtamalla vuoroja toisen työntekijän kanssa, tai jolloin muulla järjestelyllä. Osaamisalueiden merkkäamisen unohtamisen takia, työntekijä voidaan laittaa työvuoroon, johon häntä ei ole vielä perehdytetty. Työvuorosuunnittelun keskittäminen on vähentänyt esimiesten stressiä työvuorosuunnittelun ja julkaisun osalta. Valmiit listat koetaan hyviksi, vaikka se tuokin muita asioita huomioitavaksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten työvuorosuunnittelun keskittäminen on vaikuttanut Osuuskauppa Arinan ABC-asemien esimiesten työhön. Tutkimuksen pääpaino oli laadullisessa tutkimusmenetelmässä, jossa oli tilastollisen tutkimusmenetelmän osia antamassa tukea laadullisille kysymyksille. Tutkimuksessa nousi esille neljä asiaa, jotka olivat muuttuneet esimiesten työssä. Aikaa on saatu lisää muille tehtäville, liiketoiminnan suunnittelusta on tullut ennakoivampaa ja resurssisuunnittelijat, sekä henkilöstön osaamisalueiden merkkäminen ovat tulleet uutena asiana mukaan työhön.

Suurin muutos esimiesten työhön on tullut siitä, etteivät he suunnittele työvuorolistoja itse. Esimiehet saavat sen ansiosta 4-8 tuntia lisää aikaa muille tehtäville kuukaudessa. Aikaa säästyy enemmän toimipaikoissa, joissa suunnitteluun kului enemmän aikaa. Esimiehet kuitenkin joutuvat vielä itse tekemään muutoksia listoihin, muun muassa yllättävien pitkien poissaolojen tullessa kohdalle. Kahdessa toimipisteessä päällikkö ei koe saaneensa lisää aikaa. Tämä voi johtua siitä, että säästynyt aika on niin vähäinen, ettei päällikkö huomaa sitä tai aika menee listojen julkaisun jälkeen tulleiden toiveiden tai poissaolojen järjestämiseen. Suurin osa on kuitenkin saanut lisää aikaa asiakaspalveluun tai toimitustöihin. Oman esimiehen näkeminen asiakaspalvelutehtävissä motivoi henkilöstöä, ja kasvattaa esimiehen johtajuutta.

Liiketoiminnansuunnittelussa katsotaan kauemmas tulevaisuuteen. Esimiesten tulee ennakoida entistä aiemmin tulevaa kassavirtaa ja henkilöstötarvetta. Pitkä suunnitteluväli tuo mukanaan taas uusia haasteita, kuten pitkät sairaslomat ja työvuorolistan julkaisun jälkeen tulleet työvuorotoiveet. Joiden kanssa osa päälliköistä tuntee jäävänsä yksin. Monet kuitenkin käyttävät toimipaikallaan toisten toimipaikkojen henkilöstöä ja kaupanalan henkilöstön ollessa suurelta osalta osa-aikaisia, voisi tässä olla mahdollinen ratkaisu sairaslomien paikkaamiseen.

Resurssisuunnittelijat tulivat mukaan päälliköiden työskentelyyn uutena osana. Päälliköt tekevät yhteistyötä heidän kanssaan. Resurssisuunnittelijoilta päälliköt saavat valmiit työvuorolistat, apua rekrytoinnissa ja työehtosopimukseen liittyvissä asioissa. Työvuorosuunnittelun pelisääntöjen ollessa yhdenmukaiset ja työvuoroluettelot työehtosopimusten mukaiset sekä ajallaan julkaistut, vähentää päälliköiden stressiä liittyen työvuorosuunnitteluun.

Henkilöstön henkilökohtaisten osaamisten merkkäminen on tullut yli puolella päälliköistä uutena asiana mukaan työhön. Niiden käyttö on kuitenkin hyvin vähäistä, suurimmalta osalta ne ovat vain resurssisuunnittelijoita varten, vain yksi esimies kertoi käyttävänsä osaamiskartoituksia apuna johtamisessa. Osaamisen johtamisen näkökulmasta osaamiskartoituksia voidaan käyttää laajemmin apuna johtamisessa. Niiden avulla voidaan suoraan nähdä toimipisteen henkilöstön vahvuudet ja heikkoudet, sekä mahdollinen rekrytointi- ja koulutustarve. Lisäksi esimiehen vaihtuessa uusi esimies saa kuvan toimipisteen henkilöstöstä ja heidän osaamisestaan, joka helpottaa työn aloittamista. Osa päälliköistä kokee osaamisten merkkäamisen haasteena. He eivät muista pitää osaamisten tasoa ajan tasalla, jolloin on vaarana, että työntekijä laitetaan vuoroon, johon häntä ei ole perehdytetty. Tämän välttäminen vaatii kommunikointi resurssisuunnittelijan ja esimiehen välillä, varsinkin uuden tai pitkältä poissaololta palaavan työntekijän kohdalla resurssisuunnittelija voisi huomauttaa esimiestä päivittämään osaamiset.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten työvuorosuunnittelun keskittäminen on vaikuttanut Osuuskauppa Arinan ABC-asemien esimiesten työhön. Aihe oli mielenkiintoinen, koska pidän esimiestyötä tärkeänä yrityksen tuloksen ja hyvinvoinnin kannalta, sekä minua kiinnosti miten yhden osan pois ottaminen esimiesten työstä muuttaa sen kokonaisuutta. Teoriapohjaa kootessani pääsin syventämään tietoa esimiestyöstä ja johtamisesta. Sain myös uusia näkökulmia erityisesti johtamiseen ja huomasin paljon esimerkkejä omasta elämästäni.

Opinnäytetyöprosessin aloitin syksyllä 2019. Haasteeksi muodostui alkuun tutkimuskysymyksen määrittäminen ja sen tarkentaminen. Halusin tehdä opinnäytetyön ABC-asemista ja keskitetystä työvuorosuunnittelusta. Minulla on eniten kokemusta Arinan toimialoista juuri ABC-toimialalta, joten se tuntui luonnollisimmalta vaihtoehdolta. Tutkimuskysymyksen määrittämiseen sain apuja toimeksiantajalta ja ohjaavalta opettajalta. Sen selvittyä loin itselleni tiukan aikataulun, jossa halusin toteuttaa opinnäytetyön, jotta ehtisin saada sen valmiiksi ennen kuin aloitan ammattiharjoittelun tammiukuussa 2020. En kuitenkaan ehtinyt toteuttaa kyselyä ennen joululomaa, joten haasteeksi muodostui työharjoittelun ja opinnäytetyön tekemisen yhdistäminen. Mielestäni onnistuin siinä kuitenkin hyvin ja olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni kokonaisuudessaan.

Tutkimuksen toteuttamiseen valikoitunut kysely oli mielestäni hyvä vaihtoehto. Mietin toisena vaihtoehtona teemahaastattelua muutaman ABC-aseman esimiehen kanssa. Merkittävin syy, miksi päätin valita kyselyn, oli sillä saatava laajempi otanta. Huolenaiheena oli kyselyn kanssa vastausprosentin ja avoimiin kysymyksiin olevan vastausprosentin pienuus. Kyselyyn kuitenkin vastattiin kiitettävästi. Tutkimuksessa käytetty otanta on niin pieni ja rajattu, ettei siitä voi vetää johtopäätöksiä Osuuskauppa Arinan muille toimialoille. Tutkimus tulokset kuvaavat yhden toimialan tilannetta ja sitä voidaan hyödyntää kyseisen toimialan esimiestyön kehittämisessä tai toisessa tutkimuksessa, jossa tutkitaan ilmiötä useammalla toimialalla.

Mielestäni tutkimus antaa realistisen ja luotettavan kuvan, siitä miten esimiesten työ on muuttunut työvuorosuunnittelun keskittämisen ansiosta. Odotin esimiehillä säästyvän enemmän aikaa, kun eivät suunnittele työvuoroja enää itse. 4-8 tunnin säästö kuukaudessa ei ole niin merkittävä, että sillä olisi suurta vaikutusta kokonaisuuteen. Tärkeintä on, että se antaa aikaa muihin tehtäviin, ku-

ten asiakaspalveluun, muihin toimistotöihin ja itse lähiesimiestehtävän hoitamiseen. Tutkimus pohjautuu täysin esimiesten muistiin ja keskitettyyn työvuorosuunnitteluun siirtämisestä on jo kaksi vuotta kyselyä toteuttaessa, joten määrälliset tulokset tulee lukea varauksella. Ne kuitenkin antavat suuntaa, kuinka esimiehet kokevat keskitetyn työvuorosuunnittelun.

Johtamiseen odotin esimiesten saaneen enemmän uusia työkaluja. Varsinkin henkilökohtaisia osaamiskartoituksia ja resurssisuunnittelijoita odotin käytettävän enemmän johtamisessa apuna. Osaamiskartoituksilla on suuri potentiaali toimia työkaluna johtamisessa, niistä saatava tieto auttaa kehittämään henkilöstöä. Esimiehistä vähän alle puolet kertoivat, etteivät ole aina pystyneet tekemään työvuorolistoja työehtosopimuksen mukaiseksi. Resurssisuunnittelijoiden suurin apu on työvuorolistojen laatu ja tasavertaisuus, sekä rekrytoinnissa saatava apu. He suunnittelevat listat ja näkevät minkälaista osaamista tarvitaan ja kuinkas paljon. Tutkimuksen perusteella jatkotutkimus aiheeksi nousi, miten keskitetty työvuorosuunnittelu säästää aikaa Osuuskauppa Arinassa, tai koko S-ryhmässä.

LÄHTEET

ABC 2019. Tietoa ABC:sta. Viitattu 22.11.2019, <https://www.abcasemat.fi/fi/h/abc-ketju/tietoa-abc-sta>.

Arina 2019. Arina esittäytyy. Viitattu 22.11.2019, <https://www.s-kanava.fi/web/arina/etusivu>.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

GCI. 2019. Elli edistää S-ryhmän työvuorosunnittelua ja työtyytyväisyyttä. Viitattu 24.9.2019, <https://www.cgi.fi/fi/ratkaisu-lehti/3-2016/elli-edistaa-s-ryhman-tyovuorosunnittelua-ja-tyotytytyvaisyytta>.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kaupan Liitto. 2018. Kauppa tarvitsee osa-aikatyötä. Viitattu 15.11.2019, <https://kauppa.fi/uutishuone/2018/12/05/kauppa-tarvitsee-osa-aikatyota/>.

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998.

Lavikkala, A. 2013. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. Akavalainen. Viitattu 24.9.2019, https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen.

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja – tulevaisuuden johtajalle. 2. painos. Helsinki: J-Impact Oy.

Sarastia Rekry. 2019. Ulkoistettu toimintalähtöinen työvuorosunnittelu vapauttaa esimiehen työaika ja säästää kustannuksia. Viitattu 24.9.2019, <https://www.sarastiarekry.fi/ulkoistettu-toimintalähtöinen-tyovuorosunnittelu-vapauttaa-esimiehen-tyoaikaa-ja-saastaa-kustannuksia/>.

Stanley, T.L. 2018. Be a good role model for your employees. Supervision 79 (10), 6-9.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Työaikalaki 01.01.2020/872.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus

Ylitapio, M. 2017. Elli etenee. Tarina (3), 6.

Keskitetty työvuorosuunnittelu ABCilla

1. Kauanko sinulla kului aikaa kuukaudessa työvuorosuunnitteluun ennen keskitetyn työvuorosuunnittelun käyttöönottoa?

- ☐ Yksi työpäivä
- ☐ Kaksi työpäivää
- ☐ Kolme työpäivää
- ☐ Yli kolme työpäivää

2. Kauanko sinulla kuluu kuukaudessa aikaa tarkastaa ja hyväksyä työvuorot, kun ne on suunniteltu keskitetysti?

- ☐ Alle kaksi tuntia
- ☐ 2-4 tuntia
- ☐ 4-8 tuntia
- ☐ Yli 8 tuntia, kuinka paljon?



3. Mihin työtehtäviin olet saanut lisää aikaa keskitetyn työvuorosuunnittelun käyttöönoton jälkeen?

- ☐ Asiakaspalvelu
- ☐ Toimistotyö
- ☐ Liiketoiminnan suunnittelu
- ☐ Palaverit
- ☐ Jokin muu, mikä?
- ☐ En koe saaneeni lisää aikaa

4. Olitko kirjannut työntekijöiden henkilökohtaisia osaamisia ja niiden tasoja ylös ennen Elli-järjestelmää?

- ☐ Olin
☐ En ollut

5. Millä tavalla käytät henkilöstön osaamiskartoituksia apuna johtamisessa?

// 1000 merkkiä jäljellä

6. Oletko käyttänyt resurssisuunnittelijoita apuna, kun mietit uusien työntekijöiden rekrytointia?

- ☐ Olen
☐ En ole

7. Millä lailla olet?

// 1000 merkkiä jäljellä

8. Oletko saanut apua resurssisuunnittelijoilta työehtosopimuksen tai lainsäädännön kanssa?

- ☐ Olen
☐ En ole

9. Miten ennen jaoit työvuorot henkilöstölle, kun kaikkien vähimmäistyöaika oli täytetty?

// 1000 merkkiä jäljellä

10. Pystyitkö ottamaan huomioon kaikki työehtosopimuksen säädännöt laatiessasi työvuorolistoja?

- ☐ Pystyin
☐ En aina pystynyt

11. Millä tavalla keskitetty työvuorosunnittelu on vaikuttanut liiketoiminnan suunnitteluun?

1000 merkkiä jäljellä

12. Onko henkilöstöä pystytty kohdentamaan paremmin asiakasvirtojen mukaisesti?

- ☐ On pystytty
- ☐ Pysynyt samana
- ☐ Heikentynyt

13. Millä tavalla raportointi ja liiketoiminnan seuraaminen on muuttunut Elli-järjestelmän myötä?

1000 merkkiä jäljellä

14. Käytätkö muiden toimipisteiden henkilökuntaa omalla toimipisteellä?

- ☐ Käytän
- ☐ En käytä

15. Koetko sen helpottuneen keskitetyn työvuorosunnittelun myötä?

- ☐ Koen
- ☐ En koe

16. Millä tavalla koet keskitetyn työvuorosunnittelun vaikuttaneen työhösi?

1000 merkkiä jäljellä