



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Veera Mäkelä

Marketkaupan resurssisuunnittelun ja yksiköiden välisen viestinnän kehittäminen työvuorolistojen suunnittelussa

Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan Marketkaupan resurssisuunnittelu

Opinnäytetyö

Kevät 2022

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, Liiketalous)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijä: Veera Mäkelä

Työn nimi: Marketkaupan resurssisuunnittelun ja yksiköiden välisen viestinnän kehittäminen työvuorolistojen suunnittelussa: Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan Marketkaupan resurssisuunnittelu

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2022

Sivumäärä: 57

Liitteiden lukumäärä: 3

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja oli Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan Marketkaupan resurssisuunnittelu eli keskitetty työvuorosuunnittelu. Opinnäytetyön tarkoituksena oli ratkaista neljä tutkimusongelmaa, jotka olivat: mikä on resurssisuunnittelu eli keskitetty työvuorosuunnittelu, miten työvuorolistoja resurssisuunnittelussa suunnitellaan kyseisessä organisaatiossa, miten kehittää keskitetyn työvuorosuunnittelun viestintää yksiköiden näkökulmasta ja mikä on työntekijöiden tietämys resurssisuunnittelusta eli keskitetystä työvuorosuunnittelusta.

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämispainotteisena tutkimuksena. Tutkimusongelmien ratkaisemiseksi käytettiin apuna teoriaa ja toteutettiin kysely yksiköiden työntekijöille sekä haastattelu asiantuntijalle, koska tavoitteena oli ymmärtää tutkimusongelmia yksityiskohtaisesti ja tarkasti. Teoriaosuudessa käsitellään sisäistä viestintää esihenkilön työkaluna ja marketkaupan resurssisuunnittelua. Teoriaosuuden avulla lukija saa kuvan sisäisen viestinnän merkityksestä esihenkilön työkaluna, jonka avulla voidaan kehittää yrityksen sisäistä viestintää. Marketkaupan resurssisuunnitteluun liittyen teoriaosuudessa avataan resurssisuunnittelua ja keskitettyä työvuorosuunnittelua sekä miten niitä toteutetaan ja mitkä asiat vaikuttavat työvuorolistojen suunnitteluun. Teoriaosuus on koottu ajankohtaisista ja laadukkaista julkaisuista ja artikkeleista.

Kysely toteutettiin yksiköiden työntekijöille ja päälliköille, jotka edustivat kohderyhmää tutkimusongelmien ratkaisuun. Vastauksia kyselyyn saatiin 135, ja vastausprosentti on 15%. Haastattelu toteutettiin ryhmäpäällikölle Mikael Luotolalle. Tutkimuksessa toteutetun kyselyn tuloksien perusteella todettiin, että tämänhetkinen tieto resurssisuunnittelusta ja työvuorolistojen suunnittelusta yksikön työntekijöillä on epämääräistä ja vajavaista.

Tutkimuksen tuloksien perusteella toteutettiin toimeksiantajalle kaksi työkalua kehittämään resurssisuunnittelun ja yksiköiden välistä viestintää. Jatkotutkimuksena voidaan paneutua tutkimaan kaikkea resurssisuunnittelun viestintää tai koko organisaation viestintää.

Toimeksiantajan pyynnöstä tekstistä on poistettu kaikki luottamukselliset asiat.

¹ Asiasanat: resurssisuunnittelu, keskitetty työvuorosuunnittelu, marketkauppa, sisäinen viestintä, kehittämistyö

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Business Management

Author: Veera Mäkelä

Title of thesis: Development of resource planning and inter-unit communication in the planning of shift lists in a grocery store chain: Resource planning in the grocery trade of Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa

Supervisor: Sami Kautto

Year: 2022

Number of pages: 57

Number of appendices: 3

The commissioner of this thesis was the resource planning, or centralised shift planning function of the grocery trade of Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa. The aim of the thesis was to solve four research problems, which were: What is resource planning, or centralized shift planning?; how to plan rosters in resource planning in that organization?; how to develop centralized shift planning communication from the point of view of units?, and what do the employees know about resource planning, or centralised shift planning?

The thesis was carried out as a development-oriented study. The research problems were approached based on the theory, and a survey was conducted among the employees of the units, as well as an interview with an expert, as the aim was to understand the research problems in detail and accurately. The theory section focuses on internal communication as a supervisor's tool and market resource planning. The theory section gives the reader an idea of the importance of internal communication as a supervisor's tool for developing the company's internal communication. The theory section on resource planning in the grocery trade describes resource planning and centralized shift planning, and how they are implemented, as well as what issues influence roster planning. The theory section was compiled from topical and high-quality publications and articles.

The survey was carried out among unit employees and managers, the target groups for solving the research problems. A total of 135 responses were received, and the response rate was 15 percent. The interview was conducted with Resource Manager Mikael Luotola. Based on the results of the survey, it was found that the unit employees' current knowledge of resource planning and roster planning was vague and incomplete.

Based on the results of the study, two tools were implemented for the commissioner to develop communication between resource planning and the units. A follow-up study could focus on all the communication in resource planning or throughout the organisation.

At the request of the commissioner, all confidential matters were removed from the text.

¹ Keywords: resource planning, centralised shift planning, grocery trade, internal communication, development study

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen toimeksiantaja	7
1.2 Tutkimusongelmat	8
1.3 Tutkimusasetelma	9
1.4 Opinnäytetyön rakenne	11
1.5 Aikaisemmat opinnäytetyöt	13
2 SISÄINEN VIESTINTÄ ESIHENKILÖN TYÖKALUNA	14
2.1 Sisäisen viestinnän tarkoitus ja tavoitteet	14
2.2 Sisäisen viestinnän haasteet ja hyödyt	15
2.3 Johtamisviestintä	16
2.4 Sisäisen viestinnän kanavat	16
2.4.1 Kokous ja palaverit	17
2.4.2 Tiedotustilaisuudet	17
2.4.3 Sähköposti	18
2.4.4 Kohdeorganisaation resurssisuunnittelun käyttämät viestintäkanavat	18
2.5 Työyhteisöviestintä	18
2.6 Muutosviestintä	19
3 RESURSSISUUNNITTELU MARKETKAUPASSA	21
3.1 Resurssisuunnittelulla tavoitellaan tulosta	21
3.2 Henkilöstöjohtaminen	22
3.3 Perehdyttäminen resurssisuunnittelun avainasemassa	23
3.4 Työvuorosuunnittelu	24
3.5 Keskitetty työvuorosuunnittelu	25

3.5.1	Keskitetyn työvuorosuunnittelun hyödyt.....	26
3.5.2	Keskitetyn työvuorosuunnittelun haasteet.....	26
3.6	Työvuorosuunnittelua järjestelmän avulla.....	27
3.7	Vaikuttavat tekijät työvuorosuunnittelussa	28
3.7.1	Kaupan työehtosopimus	28
3.7.2	Työaikalaki.....	29
3.7.3	Muut vaikuttavat tekijät	30
4	KYSELYN JA HAASTATTELUN TOTEUTUS.....	32
4.1	Tavoitteet	32
4.2	Kyselyn laatiminen	33
4.3	Haastattelun tulokset.....	33
4.4	Kyselyn tulokset	34
4.4.1	Vastaajien taustatiedot.....	35
4.4.2	Vastaajien tietämys resurssisuunnittelusta	37
4.4.3	Työntekijöiden tyytyväisyys.....	40
4.4.4	Keskitetyn työvuorosuunnittelun kehittäminen	42
4.4.5	Avoimet vastaukset kyselyn lopussa.....	44
5	TUTKIMUSTULOKSET	45
6	TUTKIMUSTULOKSIEN JOHTOPÄÄTÖKSET	47
7	POHDINTA.....	50
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	55

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Eepeen toimialakartta	8
Kuvio 2. Tutkimuksen osa-alueet.....	10
Kuvio 3. Opinnäytetyön rakenne.....	12
Kuvio 4. Työyhteisöviestinnän uusi agenda.....	19
Kuvio 5. Työvoimatarpeiden suunnittelu.....	22
Kuvio 6. Vastaajien (N=135) jakauma sukupuolen mukaan.....	35
Kuvio 7. Vastaajien (N=135) ikäjakauma.....	36
Kuvio 8. Vastaajien (N=135) työkokemus Eepeen Marketkaupassa.....	36
Kuvio 9. Vastaajien (N=135) tietämys resurssisuunnittelusta.....	37
Kuvio 10. Vaikuttavien tekijöiden huomioiminen vastaajien (N=135) näkökulmasta.....	39
Kuvio 11. Vastaajien (N=135) tyytyväisyys keskitetystä työvuorosuunnittelusta.....	41
Kuvio 12. Toivoisitko saavasi lisää tietoa keskitetystä työvuorosuunnittelusta (N=135)?	42
Kuvio 13. Miten saada lisätietoa keskitetystä työvuorosuunnittelusta (N=121)?.....	43
Kuvio 14. Pitäisikö työvuorosuunnittelua kehittää (N=135)?.....	43
Kuvio 15. Kehitysidean kansikuva.....	48
Taulukko 1. Esimerkki tasoittumisjärjestelmästä.....	30

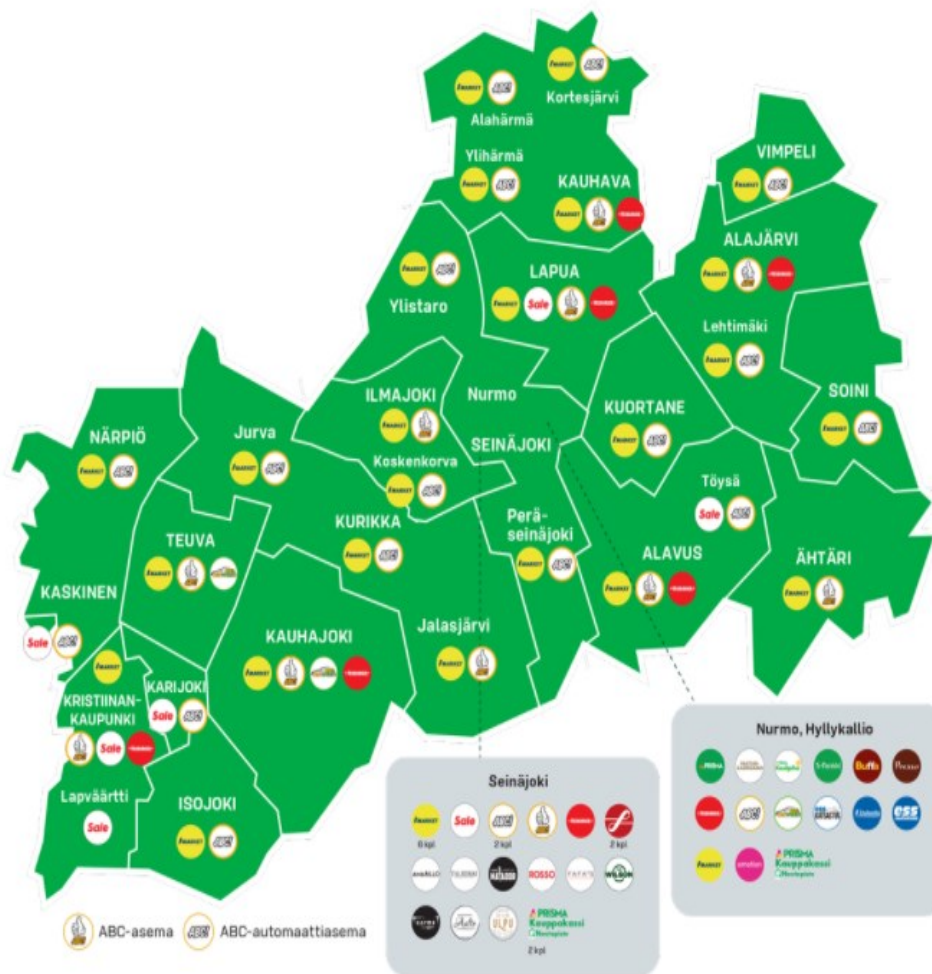
1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä kohdeorganisaatioksi valikoitui Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa. Tarkemmin sanottuna Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan Marketkaupan resurssisuunnittelu eli keskitetty työvuorosuunnittelu työkokemuksen sekä ajankohtaisuuden kautta, koska opinnäytetyön kirjoittaja suoritti harjoittelun kyseisessä resurssisuunnittelussa. Sisäisellä viestinnällä yrityksessä tarkoitetaan sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Tämän tarkoituksena on viestiä henkilöstölle erilaisista toimenpiteistä, muutoksista, seurauksista, toimintatavoista ja monesta muusta asiasta, joka sitouttaa henkilöstön yritykseen. Tiedonkulun täytyy olla yrityksessä toimivaa, jotta ei tule väärinkäsityksiä viestinnässä (Joki, 2021, s. 164). Sisäinen viestintä on yksi tärkeä edellytys resurssisuunnittelun toiminnalle, jota halutaan lähteä kehittämään resurssisuunnittelussa yksiköiden työntekijöille.

Päätös kehittämisestä syntyi resurssisuunnittelussa, joka tehtiin yhdessä kohdeorganisaation ryhmäpäällikön Mikael Luotolan kanssa. Opinnäytetyö on kehittämispainotteinen, koska kehitetään kohdeorganisaatiolle tuote, joka mahdollistaa keskitetyn työvuorosuunnittelun kehittymistä tiedottamisessa ja mahdollistetaan paremmaksi yksikön työntekijöiden ymmärrystä keskitetyn työvuorosuunnittelun toiminnasta. Opinnäytetyössä keskeisintä on toiminnan kehittäminen ja prosessin eteneminen.

1.1 Tutkimuksen toimeksiantaja

Kohdeorganisaationa opinnäytetyössä toimii Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa, Eepee, joka on asiakasomistajien omistama vähittäiskaupan monialayritys. Tällä hetkellä Eepeellä on yli 92 000 asiakasomistajaa (*Tietoa meistä*, 2021). Suurin toimiala Eepeellä on marketkauppa. Muita toimialoja on liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa sekä auto- ja autotarvikekauppa. Kuviossa 1 on havainnollistava kuva Eepeen toimipaikoista, joka on Eepeen toimialakartta. Toimipaikkoja löytyy 70 ja niitä löytyy ympäri Etelä-Pohjanmaata sekä muutama ulottuu Etelä-Pohjanmaan ulkopuolellekin Pohjanmaalle. Eepee työllistää yli 1200 työntekijää eri toimialoilla.



Kuvio 1. Eepeen toimialakartta (Tietoa meistä, 2021).

Ryhmäpäällikkö Mikael Luotola (henkilökohtainen tiedonanto, 1.10.2021) kertoo, että marketkaupan resurssisuunnittelua toteutetaan kaikissa kohdeorganisaation yksiköissä, jotka koostuvat S-marketeista, Saleista ja Prisman eri osastoista suurimmaksi osaksi Etelä-Pohjanmaalla. Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupassa siirryttiin keskitettyyn työvuorosuunnitteluun vuonna 2019. Marketkaupan resurssisuunnittelun toimipiste toimii Seinäjoella Hyllykalliolla Eepeen konttorilla.

1.2 Tutkimusongelmat

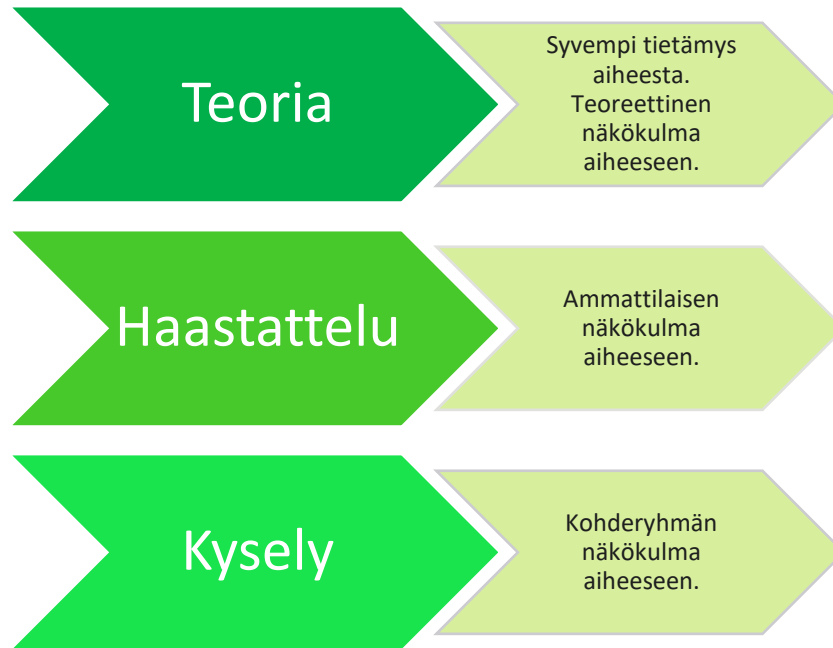
Opinnäytetyön tarkoituksena on keskittyä Eepeen Marketkaupan resurssisuunnitteluun ja tärkeimmistä työtehtävistä työvuorolistojen suunnitteluun.

1. Mikä on resurssisuunnittelu eli keskitetty työvuorosuunnittelu?
2. Miten työvuorolistat suunnitellaan?
3. Miten kehittää keskitetyn työvuorosuunnittelun viestintää yksiköiden näkökulmasta?
4. Mikä on työntekijöiden tietämys resurssisuunnittelusta eli keskitetystä työvuorosuunnittelusta?

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää keskitetyn työvuorosuunnittelun viestintää yksiköiden näkökulmasta, jotta voitaisiin toimia tehokkaammin ja ratkaista paremmin tämänhetkisiä sekä tulevia ongelmia. Opinnäytetyöllä tavoitellaan toimeksiantajan operatiivisen tehokkuuden parantamista. Yrityksen tehokkuus perustuu resurssien hallinnasta, joka mahdollistaa toimivamman liiketoiminnan. Kamensky (2015) toteaa, että liiketoiminnan johtamisessa on kyse resurssien käytöstä mahdollisimman tehokkaasti. Yrityksen tehokkuudella kyetään saavuttamaan yrityksen tavoitteet.

1.3 Tutkimusasetelma

Resurssisuunnittelussa halutaan selvittää työntekijöiden tietämystä ja ymmärrystä työvuorolistojen suunnittelusta, joka selvitetään vastaamalla tutkimusongelmiin. Opinnäytetyössä kehitetään kohdeorganisaatiota, joten opinnäytetyö on kehittämistutkimus. Tutkimusongelmia ratkaistaan kolmen näkökulman avulla, jotka ovat teoria, haastattelu ja kysely. Kuviossa 2 on havainnoillistettu näkökulmat.



Kuvio 2. Tutkimuksen osa-alueet.

Tutkimusongelmien ratkaisemiseksi lähdetään toteuttamaan teoreettista viitekehystä. Teoreettisen viitekehysten avulla saadaan syvämpi tietämys aiheesta. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta teoriaosuudesta, sisäisestä viestinnästä esihenkilön työkaluna ja resurssisuunnittelusta marketkaupassa. Teoriat valikoituivat opinnäytetyöhön, koska ne mahdollistavat tutkimusongelmien selvittämisen ja ratkaisun. Sisäinen viestintä esihenkilön työkaluna viitekehys käsittelee sisäistä viestintää organisaatiossa yleisellä tasolla ja syventyy sisäisen viestinnän työkaluihin kohdeorganisaation näkökulmasta. Marketkaupan resurssisuunnittelun viitekehys käsittelee resurssisuunnittelua marketkaupan näkökulmasta yleisesti ja syventyy työtehtävään työvuorolistojen suunnitteluun.

Teoriaosuuksien jälkeen tutkimusta lähdetään toteuttamaan eri tutkimusmenetelmien avulla. Tutkimusmenetelmänä on eri tutkimusmenetelmiä, koska kehittämistutkimus ei ole tutkimusmenetelmä. Voidaan puhua kehittämistutkimusta monimenetelmäisenä tutkimusotteena, jossa yhdistyy kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät (Kananen, 2012). Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista menetelmää ja kvantitatiivista eli tilastollista tutkimusmenetelmää, joka kertoo Kananen määrittämästä monimenetelmäisestä tutkimusotteesta. Monimenetelmäisen tutkimusotteen ansiosta saavutetaan paras tutkimustulos. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään molempia tutkimusmenetelmiä, toteuttamalla määrällistä tutkimusmenetelmää laatimalla kysely kohdehenkilöille, jotka ovat kohdeyrityksen yksiköiden työntekijöitä. Laadullista

tutkimusmenetelmää hyödynnetään aineistohankintamenetelmänä toteuttamalla haastattelu ryhmäpäällikölle.

Ronkainen ja Karjalainen (2008, s. 20) kertovat, että kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa hyödynnetään lomakkeita ja kyselyitä. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa käytetään haastatteluita. Määrällisessä tutkimuksessa lomakkeiden ja kyselyjen avulla pyritään mittaamaan jotakin ominaisuuksia. Määrällisessä tutkimuksessa tavoitteena on saada tosiasiatietoa todellisuudesta. Suuren vastausprosentin avulla yksilölliset erot häviävät ja voidaan tehdä toistuvuuden sekä säännönmukaisuuden perusteella päätelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan yksilöiden tai ryhmien käsityksiä sekä tulkintoja asioista. Tavoitteena on tuottaa tietoa, josta puhutaan jopa määrällisen tiedon vastakohtaksi. Tutkimustieto pyritään analysoimaan yleistämättä, jotta säilytetään erilaiset merkitykset.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu ensimmäisenä johdannosta, jossa esitellään tutkimuksen tausta sekä ajankohtaisuus, toimeksiantaja, tutkimusongelma, tutkimusasetelma sekä työn rakenne, miten opinnäytetyö etenee. Johdannossa on myös esiteltynä aikaisemmat opinnäytetyöt kyseisestä aiheesta. Opinnäytetyön rakennetta voidaan kuvata kuviolla, joka avautuu kuviossa 3. Kuviossa on neljä selkeää porrasta, jotka kuvaavat opinnäytetyön pääotsikoita.



Kuvio 3. Opinnäytetyön rakenne.

Teoriaosuuksien avulla pyritään saamaan vastaus osaan tutkimusongelmista. Ensimmäinen teoriaosuus käsittelee kattavasti yrityksen sisäistä viestintää esihenkilön näkökulmasta, jonka avulla pyritään ratkaisemaan tutkimusongelmia. Yksinkertaisesti, mitä on sisäinen viestintä ja miksi sitä tarvitaan yrityksessä sekä miten se vaikuttaa esihenkilön toimintaan kuten työyhteisöviestintä. Tarkoituksena on avata, mitkä vaikuttavat sisäisen viestinnän heikkouteen ja toimivuuteen. Toisessa teoriaosuudessa syvennyttään resurssisuunnitteluun eli keskitettyyn työvuorosuunnitteluun marketkaupassa, joka on yksi tutkimusongelmista. Resurssisuunnittelun toimintaan vaikuttaa resurssien hallitseminen, joka mahdollistaa toimivan työvuorosuunnittelun sekä tavoitellun lopputuloksen asiakkaille.

Teoriaosuuksien jälkeen esitellään kyselyn ja haastattelun toteutus, jonka avulla saadaan lisää tietoa tutkimusongelmien ratkaisemiseksi. Haastattelun tavoitteet ja tulokset avataan, joita on hyödynnetty myös teoriaosuudessa. Kyselyssä hyödynnetään tutkimusongelman kohderyhmää eli yksiköiden työntekijöitä. Tutkimuksen toteutuksessa on avattu kyselylomakkeen laatiminen ja toteutetun kyselyn vastaukset, joiden pohjalta on toteutettu tutkimusongelman ratkaisemiseksi kehitysideat, jotka ovat ohjetaulu ja PowerPoint-tiedosto.

Viimeisenä vaiheena opinnäytetyössä on yhteenveto, johtopäätökset ja pohdinta tutkimuksesta, jossa vastataan tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan sekä arvioidaan

lopputulosta. Johtopäätösten ja pohdinnan lopussa annetaan myös ideoita, miten voitaisiin jatkaa kehittämistä kohdeorganisaation sisäisestä viestinnästä koskien koko organisaatiota. Opinnäytetyön päättää pohdinta, jossa arvioidaan opinnäytetyön toteutus ja lopputulos.

1.5 Aikaisemmat opinnäytetyöt

Aikaisempia tutkimuksia on toteutettu jonkin verran Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan eri toimialoja hyödyntäen. Liiketoiminnan opiskelijoita on tutkinut päivittäistavarakaupan toimialaa esimerkiksi työntekijöiden lisätyöhalukkuudesta. Elintarvike ja maatalouden opiskelijoita on toteuttanut tutkimuksia matkailu- ja ravintola alalle esimerkiksi tutkimalla Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan mara-toimialan osaamiskeskusteluprosessin kehittämistä.

Kontteli (2021) on toteuttanut Eepeen marketkaupan resurssisuunnittelulle aikaisemmin sähköisen perehdyttämiskansion luomisen. Perehdyttämiskansion avulla uudet resurssisuunnittelijat saavat hyvät opit resurssisuunnittelun toimintaan ja työvuorolistojen toteuttamiseen. Ala-Loukola (2020) on tutkimuksessaan kartoittanut keskitetyn työvuorosuunnittelun nykytilannetta kaupan alan kohdeorganisaatiossa. Tilannekartoituksen avulla on annettu hyvä pohja kehittää keskitettyä työvuorosuunnittelua sekä selvitetty asiat, jotka ovat jo hyvällä tasolla. Aikaisemmat tutkimukset marketkaupan resurssisuunnittelulle käsittelevät resurssisuunnittelun toiminnan kehittämistä, joka antaa hyvät mahdollisuudet resurssisuunnittelulle kehittyä ja hyödyntää kaikki mahdolliset resurssit oikein sekä tehokkaasti.

Työvuorosuunnittelusta on tehty tutkimuksia, jotka käsittelevät suurimmaksi osaksi sosiaali- ja terveysalan työvuorosuunnittelun kehittämistä kuten Ala-Aho (2019) on tutkinut opinnäytetyössään yhteisöllistä työvuorosuunnittelua painottaen vuorotyön näkökulmaan. Työvuorosuunnitteluun liittyvän tutkimuksen on Mäkelä (2020) toteuttanut työvuorosuunnittelun kehittämistä, jotta työvuorosuunnittelu hyödyntäisi suunnittelutyökaluja työajan järjestämiseen.

2 SISÄINEN VIESTINTÄ ESIHENKILÖN TYÖKALUNA

Åbergin (2019) mukaan yrityksen viestinnän tärkein tehtävä on toimia jokapäiväisen tekemisen tukena. Hän toteaaakin, että viestintää tarvitaan kaikessa. Viestinnän laadukkuutta pystytään parantamaan viestinnän johtamisella, mikä on organisaatiossa esihenkilöiden ja/tai viestintävastaavan vastuulla. Viestinnän täytyy olla laadukasta, tehokasta ja tuloksellisempaa.

Yrityksen viestintää voidaan kuvata eri näkökulmista (Kortetjärvi-Nurmi ym., 2003, s. 8). Vuorovaikutussuhteiden verkosto kuvaa viestintää, joka liittyy toimijat ja toiminnot yhteen. Viestintätoimi vastaa tietyistä vastuualueista ja tulostavoitteista, jotka yrityksessä määritetään. Se on johtamisen olennainen osa, jonka tavoitteena osaamispääoman vaaliminen ja kasvattaminen.

2.1 Sisäisen viestinnän tarkoitus ja tavoitteet

Joki (2021, s. 163) kertoo sisäisen viestinnän tarkoituksen olevan yrityksessä sisäistä tiedonkulkua. Yrityksen sisäisen viestintä on myös vuorovaikutusta. Sisäisen viestinnän avulla pidetään henkilöstö tietoisena yrityksen asioista, joka parantaa töiden tehokkuutta ja sujuvuutta. Hän painottaakin, että viestintä ja tiedonkulku on kaikkien työntekijöiden vastuulla. Kortetjärvi-Nurmi ym. (2003, s. 7) toteavat, että yrityksessä viestitään jatkuvasti ja kaikkialla. Viestintää on teksteinä, puheena, henkilökohtaisesti ja viestintenvälillä. Yksittäisistä toiminnoista ja yrityksen työntekijöistä tulee kokonaisuus viestinnän avulla. Sisäisessä viestinnässä on tärkeää muistaa, että se ei ole; mitä sanot, vaan miten sanot.

Marjamäki (2021, s. 57) sisäisen viestinnän tavoitteet määritetään viestintästrategiassa, joka suunnitellaan yritykselle. Yksinkertaisesti viestintästrategiassa kerrotaan, että millaista viestintää yrityksessä toteutetaan, jotta tavoitteet saavutetaan. Moseley (i.a.) toteaa, että sisäisen viestinnän tavoitteena on estää yrityksessä virheellisen tiedon liikkumista, joka aiheuttaa ylimääräistä työtä yrityksessä. Sisäisen viestinnän tärkeitä tavoitteita on pitää ihmiset tietoisina yrityksen asioista, kuten tulevista tapahtumista, toimintatapojen muutoksista ja muista yritykseen vaikuttavista asioista. Sisäinen viestintä auttaa luomaan läpinäkyvyyttä ja luottamusta yrityksen toimintaan. Hyvän sisäisen viestinnän avulla saadaan työntekijöistä sitoutuneempia yritystä kohtaan. Yrityksen työntekijät haluavat kokea työnsä merkitykselliseksi ja osalle se tarkoittaa, että he ovat mukana kehittämässä yrityksen toimintaa. Hyvän sisäisen

viestinnän avulla se on mahdollista. Sisäisen viestinnän avulla voidaan luoda uusi ulottuvuus yritykseen.

Sisäinen viestintä luo yrityksen sisällä synergiaa (Smarp, i.a.). Kommunikoimalla yrityksen tavoitteista ja yrityksen missiosta on yksi parhaista tavoista saada työntekijät työskentelemään kohti yhteistä maalia. Työntekijöiden ollessa yhteisymmärryksessä yrityksen tavoitteiden kanssa, he todennäköisemmin tekevät yhteistyöstä tehokkaammalla tavalla. Jokainen heistä tietää millaista apua tai tukea muut saattavat tarvita heiltä. Hyvän sisäisen viestinnän avulla mahdollistetaan toimivampi työyhteisö.

2.2 Sisäisen viestinnän haasteet ja hyödyt

Jackson (2018) painottaa, että ikuinen haaste sisäisessä viestinnässä on tiedonkulku. Tiedonkulun haasteet pohjautuvat heikosta viestimisestä eli asioista ei kerrota tarpeeksi. Tieto ei saavu perille asti ja tavoita vastaanottajaa. Viestittävä asia voi olla joskus vaikeaa ymmärtää ja sisäistää, joten varsinkin esihenkilöiden täytyisi muistaa asian avaamista selkeämmin, poistaa epäselvyyksiä ja kysymällä varmistaa, jotta asia on varmasti ymmärretty oikein.

Haasteena koetaan myös tiedon määrä sisäisessä viestinnässä (Kortetjärvi ym., 2003, s.106). Tietoa voi olla liikaa tai liian vähän. Tietoa ei ehditä tai osata käyttää hyväksi, kun sitä on liikaa. Tietoa voidaan koeta olevan liian vähä, mikä syntyy yleensä heikosta sisällöstä. Tietoa täytyy saada oikeista ja merkittävistä asioista, joka varmistetaan hyvällä sisäisellä viestinnällä ja varmistamalla ymmärrys tiedon sisäistämisestä.

Moseley (i.a.) toteaa, että sisäisen viestinnän tärkein hyöty on henkilöstön tiedottaminen ja pitäminen asioista ajan tasalla. Henkilöstöä täytyy pitää ajan tasalla tulevista tapahtumista, käytäntöjen muutoksista ja henkilöstöön vaikuttavista asioista. Hyvällä sisäisellä viestinnällä luodaan avoimuus ja läpinäkyvyys, jota henkilöstö kunnioittaa. Henkilöstö kokee, että heidän äänensä ovat tärkeitä, että heidän ideoitaan otetaan huomioon, joka mahdollistaa todennäköisemmin paremman tuloksen yrityksessä. Sisäisen viestinnän jokainen ilmoitus, viesti tai tiedottaminen kertoo, millainen on yrityksen kulttuurimaisema; mitä se edustaa, ketä se arvostaa, miksi sen missio on tärkeä.

Sisäinen viestintä antaa kanavan palautteelle ja keskustelulle (Moseley, i.a.). Yrityksen viestintästrategiassa on luotava tilaa palautteelle, takaisuille ja julkiselle keskustelulle asioista ja ideoista, joka mahdollistaa avoimen yhteistyön henkilöstön ja johdon välillä. Sisäisestä viestinnästä voidaan puhua kaksisuuntaisena katuna, joka tarkoittaa kuuntelua ja palautteen antamista sekä vastaanottamista säännöllisesti. Hyvä sisäinen viestintä etsii aina keinoa parantaa ja palvella yrityksen henkilöstöä paremmin

2.3 Johtamisviestintä

Marjamäki (2021, s. 43) toteaa, että voidaan puhua johtamisen olevan viestintää ja viestinnän johtamista. Viestinnän kerrotaan tuovan yrityksen johtamisen näkyväksi yrityksessä. Yrityksessä toteutettavat päätökset saadaan toteuttaviksi, kun ne tuodaan esille ja analysoidaan yhdessä. Johtamisviestinnän avulla rakennetaan yrityksen toiminta- ja johtamiskulttuuri yritykselle sekä avataan yrityksen strategia näkyväksi. Johtamisviestinnän tavoitteena on esihenkilön opeteltava kertomaan asioista selkeästi, kuten yrityksen strategiasta. Avoin keskusteleminen johdolta asiakkaiden, työntekijöiden ja sidosryhmien kanssa mahdollistaa yritykselle avoimen viestinnän, jossa muutkin uskaltavat viestiä avoimesti.

Johtamisviestintä on osa johtamista ja esimiestyötä (Viitala, 2021, s. 172). Johtamisviestintää käytetään mission, vision, arvojen ja liiketoimintastrategian viestimiseen sisäisesti ja ulkoisesti. Johtamisviestinnän käytännön tehtävänä on kertoa yrityksen tavoitteista, tuloksista sekä tulevaisuuden suunnitelmista ja muutoksista henkilöstölle. Johtamisviestinnän avulla henkilöstöä sitoutetaan yrityksen kokonaisuuteen. Työntekijä kokee olevansa osa yritystä, joka mahdollistaa yrityksen tavoitteiden saavuttamisen (Kortetjärvi ym., 2009, s.103). Johtamisviestinnän avulla rakennetaan yritykselle luottamusta. Työntekijöille täytyy antaa mahdollisuus sisäisen viestimisen osallistumiseen ja yhteistyöhön. Esihenkilön johtamisviestinnän avulla mahdollistetaan aktiivista yhteistyötä ja osallistumista, kuten kehityskeskusteluiden ja työpaikkapalavereiden avulla.

2.4 Sisäisen viestinnän kanavat

Joki (2021, s. 170) toteaa, että sisäisen viestinnän kanavia on useita, mutta mikään ei korvaa esimiesten keskustelua alaisten kanssa. Sisäiseen viestintään käytetään erilaisia

viestimisentyökaluja, jotka auttavat yrityksen viestinnässä. Viestintäkanavia voidaan käyttää yhtä tai useampaa kerrallaan. Viitala (2021, s. 154) painottaa sisäisen viestinnän roolin merkitystä digitaalisilla alustoilla, jotka ovat tulleet merkityksellisemmiksi yrityksille. Tunnettuja digitaalisia alustoja on Facebook ja mobiilissa toimivat sovellukset kuten WhatsApp. Etätöyön suosion kasvaessa on entistä tärkeämpää kiinnittää enemmän huomiota viestintäkanavien valintaan, koska ei olla fyysisesti työpaikalla.

2.4.1 Kokous ja palaverit

Työturvallisuuskeskus (i.a.) kertoo palavereiden ja kokouksien olevan työpaikan kehittämisfoorumeita. Palavereissa käsitellään asioita, jotka vaativat yhteistä käsittelyä työpaikalla. Usein palavereita järjestetään tietyn ajoin ja säännöllisesti, jolloin uudessa palaverissa käsitellään asioita, jotka ovat nousseet esille edellisen palaverin jälkeen.

Kokouksien ja palaverien avulla pystytään jakamaan tietoa useammalle henkilölle kerralla yhtä aikaisesti, joka mahdollistaa tehokkaaseen viestintään (Joki, 2021, s. 169). Kokouksissa korostuu vuorovaikutuksen merkitys, joka luo keskustelua heti aiheesta ja ehkäisee väärinkäsitysten syntymistä. Säännöllisten palavereiden avulla pystytään varmistamaan oleellisen tiedon kulku esimerkiksi työryhmän sisällä. Palavereiden avulla mahdollistetaan työntekijöiden onnistumisien, epäonnistumisien ja haasteellisten tilanteiden läpikäyminen, jonka avulla voidaan ottaa oppia ja tukea työntekijöiden kesken.

2.4.2 Tiedotustilaisuudet

Joki (2021, s. 169) toteaa, että tiedotustilaisuudet ovat tarkkaan harkittava viestinnän muoto. Tiedotustilaisuuden järjestämiseksi vaaditaan viestille tärkeä aihe, jolla on oikea ajoitus ja osallistujat sekä viestin havainnollistaminen. Esimerkiksi tiedotustilaisuus voi olla uuden toimitusjohtajan esittelemine. Marjamäen (2021, s. 21) näkemys tiedotustilaisuuksista on organisaatioiden, asiantuntijoiden ja päättäjien suoraa keskustelua asiakkaiden kanssa, jota voi seurata kuka vaan tiedotustilaisuuden ollessa esimerkiksi televisiossa.

2.4.3 Sähköposti

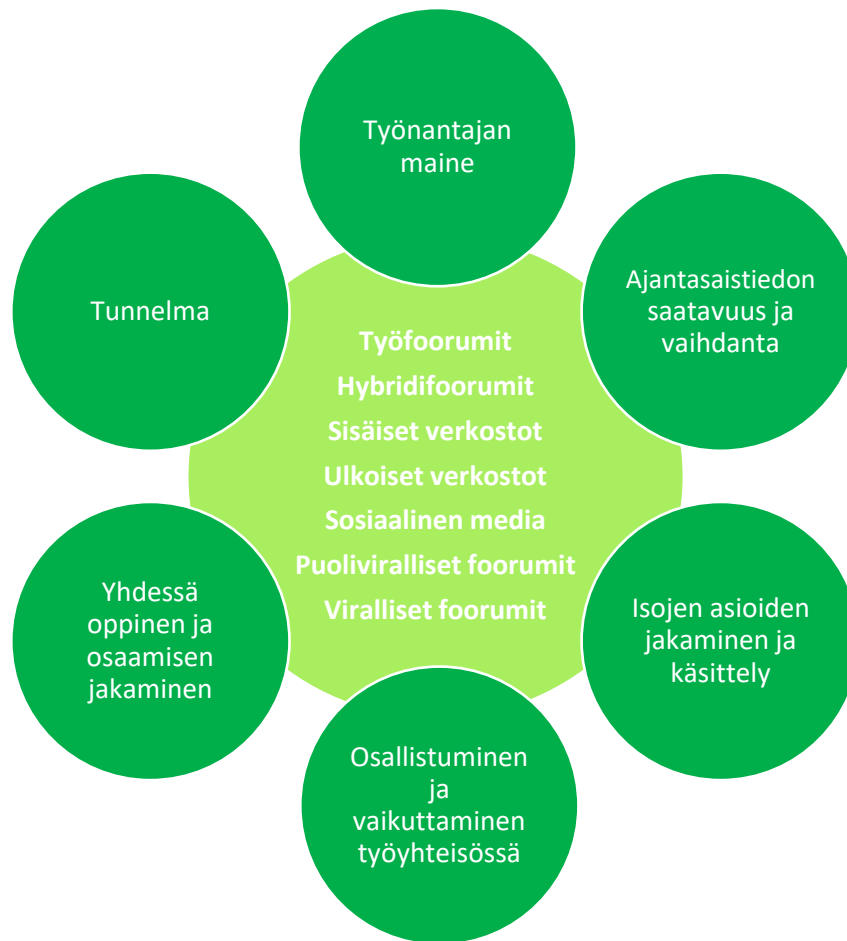
Juholin (2009, s. 77) mainitsee sähköpostin olevan yleensä monelle ensimmäinen kokemus digitaalisesta viestinnästä työpaikalla. Sähköpostista voidaan puhua kirjeen sähköisenä versiona (e-mail). Sähköposti viestit voidaan jakaa kolmeen kategoriaan, jotka ovat ilmoitustaulutyypiset viestit, postinkantajaviestit ja dialogityypiset keskusteluviestit. Sähköpostia voidaan käyttää paljon johdon viestintäkanavana, sisäiseen tiedottamiseen ja muuhun työyhteisön yhteydenpitoon. Joki (2021, s. 170) toteaa, että sähköpostia käytetään viestintäkanavana informointiin yrityksissä. Sähköpostin täytyy olla kaikkien yrityksessä saatavilla, jotta siitä saadaan parhain hyöty käyttöön, kuten muutkin pikaviestipalvelut. Täytyy kuitenkin muistaa, että turhien viestien lähettäminen kaikille vie paljon työaika. Sähköpostin lähettäjän täytyy muistaa viestiä oikeille kohteille, jotta pystytään tehokkaasti viestimään ja säästämään työntekijöiden työaika.

2.4.4 Kohdeorganisaation resurssisuunnittelun käyttämät viestintäkanavat

Resurssisuunnittelussa on paljon erilaisia viestintäkanavia.

2.5 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestintä syntyy osatekijöistä, jotka ovat esiteltynä kuviossa 4. Osatekijöistä puhutaan sisäisen keskustelun ja yhteisöllisyyden peruspilareina sekä käytetään nimitystä 6+1 (Juholin, 2009 s. 63). Tärkeistä ja suurista asioista keskustellaan vuorovaikutteisesti sekä varmistetaan ymmärryksen perille meneminen. Täytyy olla ajantasainen tieto koko ajan kaikilla, jotta ymmärtää vastuunsa ja roolinsa yrityksessä. Tunnelman avulla mahdollistetaan avoin keskustelu kokemuksista ja näkemyksistä. Osallistuminen ja vaikuttaminen on tärkeää, jotta kaikilla on mahdollisuus tuoda äänensä kuuluviin yrityksessä. Yhdessä oppimisen ja osaamisen jakamisella mahdollistetaan yksilöiden ja yhteisön tukeminen. Työnantajan maine on osa jokaisen työtä, joka näkyy yrityksen asiakkaille ja mahdollistaa hyvän osaamisen yrityksessä. Peruspilareiden yhdistävä tekijä on toiminnan ja viestinnän tapahtuminen foorumeilla. Foorumit ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja, jotka yhdistävät organisaation verkostoihin sekä toimintaympäristöön.



Kuvio 4. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin, 2009, s. 64).

2.6 Muutosviestintä

Muutosviestintä on yrityksen muutoksista toteutuvaa sisäistä viestintää. Yleensä ylin johto kertoo muutoksista ja niiden vaikutuksista henkilöstölle. Muutosviestinnässä perustellaan henkilöstölle, miksi muutos tehdään ja miten se vaikuttaa työyhteisöön, asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Joki (2021, s. 171) korostaa, että muutosviestinnän tuojan tai tuojien on tärkeää muistaa, että kaikki saavat tiedon muutoksista oikeaan aikaan ja viestin tuojalta.

Muutosviestintää tarvitaan muutostahdon synnyttämiseen ja ylläpitämiseen, joka pienentää muutosvastarintaa (Myllymäki, 2018, s.13). Muutosviestinnästä puhutaan monikanavaisena viestintänä, jota voidaan toteuttaa kasvokkain tai videokonferenssivälineiden välityksellä. Tehokkaana tapana on toteuttaa suorana lähetyksenä ja kasvokkain, koska se tavoittaa heti viestin vastaanottajat ja vähentää väärinymmärtämistä. Kirjallisella viestillä on kuitenkin roolinsa, koska se laittaa ihmiset miettimään muutosvaihtoehtoja, tarjoaa tietoa ja tukea

muutoksessa. Paperidokumentit, verkkosivut ja keskustelupalstat ovat kirjallisen viestinnän kanavoita.

Muutosviestintä ei tehoa vastarintaa tekeviin työntekijöihin. Myllymäki (2018, s. 14) antaa kolme kannattavaa neuvoa, kuinka toimia muutosvastarintaisten kanssa, jotka ovat:

1. Huomion kiinnittäminen muualle
2. Ryhmäpaineen luominen
3. Muuttuvan yhteisön ulkopuolelle jättäminen eli irtisanominen

Wii (2009) toteaa, että "jos sanoma voidaan tulkita eri tavoin, niin se tulkitaan tavalla, josta on eniten vahinkoa". Muutosviestinnän tavoitteena on pienentää muutoksesta aiheutuvia komplikaatioita, joita yleensä syntyy väärin ymmärryksestä viestinnästä (Kortetjärvi ym., 2009, s. 107). Muutosviestinnän avulla ylläpidetään työmotivaatio, jotta työntekijät ymmärtäisivät muutoksen tarkoituksen. Tavoitteena on toteuttaa muutokset arvojen mukaisesti ja viestiä uudesta tavoitteesta selkeästi. Työntekijöiden täytyy olla selvillä tilanteesta, jotta voidaan ehkäistä muutoksen epäonnistumisen mahdollisuutta. Huono viestiminen muutoksen aikana aiheuttaa helposti yritykselle huonoa mainetta, koska työntekijät toimivat huhujen tiedossa. Muutosviestinnän tarkoituksena on olla nopeaa, rehellistä ja avointa.

3 RESURSSISUUNNITTELU MARKETKAUPASSA

Resurssisuunnittelu on harvoin käytetty termi, mutta voidaan puhua synonyymeista ja erilaisista määritelmistä. Resurssisuunnittelu on yksiselitteisesti resurssien hallintaa. Luotola (henkilökohtainen tiedonanto 29.11.2021) toteaa päivittäistavarakaupassa resurssisuunnittelun olevan laajakäsite. Resurssisuunnittelu on henkilöstön resursointia oikeaan aikaan oikeassa paikassa suhteutettuna liiketoimintaan, myyntitoimintaan ja asiakasvirtoihin oikein. Kohdeyrityksessä resurssisuunnittelua toteutetaan tietodatan avulla, joka kertoo tarkasti asiakasvirran ja kuormavirran, jonka avulla pystytään mitoittamaan henkilöstö oikeisiin paikkoihin. Resurssisuunnittelua toteutetaan kohdeyrityksessä resurssisuunnittelijoiden avulla, josta käytetään myös nimitystä keskitetty työvuorosuunnittelu. Tietodatan, yksikön päällikön ja resurssisuunnittelijoiden avulla henkilöstä yksiköissä pyritään sijoittamaan mahdollisimman tarkasti oikeaan aikaan oikeaan paikkaan.

3.1 Resurssisuunnittelulla tavoitellaan tulosta

Resurssisuunnittelun ydin on työvoimatarpeiden suunnittelu (Viitala, 2021, s. 59). Resurssisuunnittelua ei voida toteuttaa, jos työvoimatarpeiden suunnittelua ei ole tehty yrityksessä. Kuviossa 5 on kuvattuna työvoimatarpeiden suunnittelu, joka on kokonaisvaltaista työvoiman suunnittelua. Ensimmäisenä yrityksessä täytyy olla tarkasti selvillä liiketoiminnan tavoitteet ja tulos, mitä lähdetään tavoittelemaan. Yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi ennakoidaan työvoimantarve. Yrityksessä täytyy selvittää, oman henkilöstön ja ulkopuolisen työvoiman tarve. Työvoimatarpeiden suunnittelulla ennakoidaan tulevaa ja osataan varautua muutoksiin. Yrityksellä täytyy olla oikea määrä tekijöitä oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Yrityksessä varaudutaan suunnittelemalla työvoimatarpeita, koska harvassa yrityksessä toimitaan täsmälleen samalla miehityksellä.



Kuvio 5. Työvoimatarpeiden suunnittelu (Viitala, 2021).

Viitala (2021, s. 60) painottaa, että työvoimatarpeiden keskeinen osa on henkilöstösuunnittelu, joka on henkilöstöä koskevaa laadullista ja määrällistä ennakkointia. Henkilöstösuunnittelusta selviää henkilöstötyövuosia- ja -tunteja sekä liiketoiminnan muutoksia tukevat toimenpiteet. Tällaisia toimenpiteitä ovat kehittäminen ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen sekä edistäminen. Suunnittelusta selviää myös budjetointi henkilöstöön liittyvistä kustannuksista. Henkilöstösuunnittelua voi olla kahdenlaista, jossa toisessa suunnittelu on johdon päässä olevia ajatuksia henkilöstömuutoksista tai systemaattista sekä harkittua dokumentoitua tarpeiden ennakkointia toimintasuunnitelmaan. Suunnittelua toteutetaan vuosisuunnitelmana, jossa määritellään seuravan vuoden henkilöstön määrän, kohdentumisen, osaamisen huomioimisen ja muutoksien toimenpiteet sekä kustannukset. Lyhyemmän aikajänteen suunnitelma sisältää poikkeustilanteet, poissaolot ja henkilöstövaihdosten vaatimat henkilöjärjestelyt, joka on työvuorosuunnittelua.

3.2 Henkilöstöjohtaminen

Viitala (2021, s. 10) kiteyttää, että henkilöstöjohtaminen on yrityksen menestystekijä. Henkilöstöjohtaminen on keskeinen osa yrityksen johtamista, jonka avulla huolehditaan henkilöstön olevan oikein kohdennettuna oikeaan määrään työvoimaa. Henkilöstöjohtamisen avulla mahdollistetaan yrityksen tavoitteiden saavuttaminen. Henkilöstöjohtamisen keskeisimpiä tehtäviä on huolehtia oikea määrä oikeanlaista työvoimaa, vahvistaa

työntekijöiden suorituskykyä ja huolehtia hyvästä työnantajakuvasta sekä toimia lakien ja sopimusten mukaan. Henkilöstöjohtamisen kulmakivet ovat suunnittelu, organisointi, arviointi ja toteuttaminen.

Johtamisen ja esimiestyön vaikutukset näkyvät työntekijöiden motivaatiossa ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa sekä luovat yritykselle tärkeää kilpailukykyä (Joki, 2021, s. 97). Esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen koostuu ihmisten ja tavoitteiden mukainen johtaminen, tärkeässä keskiössä palautteen antaminen sekä muu viestiminen, palaverikäytännöt, tiedonkulku ja delegointi. Henkilöstönvoimavarojen johtamisella pyritään yhdistämään yksilöiden tarpeet ja organisaation odotukset rekrytoinnin, perehdyttämisen, koulutuksen ja henkilöarviointien avulla (Puusa ym., 2013, s. 243). Henkilöstön osallistuttaminen ja henkilöstönvoimavarojen huomioimisella saavutetaan henkilöstön motivoituminen työhön ja laadukas työn suorittaminen.

Luotola (henkilökohtainen tiedonanto, 29.11.2021) toteaa, että johtamisella on suuri vaikutus keskitetyn työvuorosuunnittelun toimintaa. Luotola painottaakin, että yksiköissä esihenkilön johtaminen on tärkeässä merkityksessä resurssisuunnittelun toiminnalle. Yksikön työntekijöille annetaan tarkat toimintaohjeet yksikköihin, joita esihenkilöiden täytyy edestä johtaa, jotta päästään tavoitteisiin ja resurssisuunnittelu toimii mallikkaasti. Resurssisuunnittelusta ei ole hyötyä, jos yksiköissä ei päästä tavoitteisiin ja toteuteta päivittäisiä työtehtäviä annetuissa aikamääreissä. Toimiva resurssisuunnittelu vaatii paljon esihenkilöltä, koska hän mahdollistaa tavoitteisiin pääsemisen.

3.3 Perehdyttäminen resurssisuunnittelun avainasemassa

Viitala (2021, s. 97) painottaa, että hyvää perehdytystä tarvitaan aina yrityksessä. Perehdytys on henkilölle tärkeää, koska sen avulla luodaan mahdollisuudet työntekijälle suoriutua nopeasti ja tehokkaasti uudessa tehtävässä. Hyvän perehdytyksen avulla työntekijä sitoutetaan yritykseen ja saadaan viihtymään uudessa työtehtävässä sekä yrityksessä. Perehdytyksen hyötynä on työtehtävien tehokkaasti ja laadukkaasti suorittaminen. Perehdyttäminen vaikuttaa työntekijän luomaan kuvaan työnantajasta. Hyvällä perehdytyksellä on vaikutuksia työntekijän työhyvinvointiin, joka vaikuttaa fyysiseen ja henkiseen jaksamiseen.

Luotola (henkilökohtainen tiedonanto, 29.11.2021) kertoo, että perehdytys on keskeisintä resursointia. Mikään ei toimi, jos henkilöstöä ei ole perehdytetty kunnolla työtehtävään. Kouluttautuminen ja materiaalien läpikäyminen ovat avaintoimintoja kaikkien työntekijöiden osaamisen ylläpitämiseen. Resurssisuunnittelussa tarvitaan selkeät ohjeet ja materiaalit, miten toimia tehokkaasti ja ohjeiden mukaisesti saavuttaakseen laadukkaan tuloksen. Perehdyttämällä on merkityksensä myös yksiköissä, koska laadukkaan perehdyttämisen avulla työntekijät pystyvät toteuttamaan työtehtävät määritellyissä aikamääreissä, joka mahdollistaa toteuttamaan keskitettyä työvuorosuunnittelua.

3.4 Työvuorosuunnittelu

Työaikalaisissa on määritetty, että jokaiselle työpaikalle on laadittava työvuoroluettelo, josta käy ilmi työntekijöiden työajan alkaminen ja päättyminen sekä lepoaikojen ajankohdat (Työaikalaki 2019/827, 7 luku § 30 mom.). Mård (2018) toteaa, että työvuorosuunnittelu on yrityksen toiminnan johtamista, joka on yksinkertaisesti työvuoroluettelojen toteuttamista. Töiden järjestelemisellä vaikutetaan tavoitteiden ja tuloksen saavuttamiseen, työhyvinvointiin sekä työntekijöiden jaksamiseen. Dessler (2021, s. 113) käsittelee työvuorosuunnittelua prosessina. Yrityksen strategiassa määritetään työvoimantarpeet. Prosessissa tarkastellaan säännöllisesti, mitä tehtäviä yrityksellä on täytettävänä ja miten ne täytetään.

Työvuorovelho (i.a) toteaa, että työntekijöille on suunniteltava työvuorot. Työvuorosuunnittelua toteutetaan yrityksessä, jotta yrittäjä voi keskittää energiansa yrityksen keskeisiin tehtäviin. Painotetaan, että työajanhallinnan on oltava nopeaa ja toimivaa. Työvuorosuunnittelun todetaan olevan haasteellista muuttuvien tekijöiden kanssa. Työvuorosuunnittelua helpottaakseen on toteutettu erilaisia työkaluja. Tällainen työkalu on TyövuoroVelho työvuorosuunnitteluohjelma, jonka avulla pystytään säästämään aikaa ja kohdentamaan vapautuvat resurssit keskeisiin ydintoimintoihin. Työvuorosuunnitteluohjelma on nykyaikainen, joka huomioi tarvittavat tiedot palkanlaskentaan, korkean tietoturvan, työvuorokohtaisten vahvuuksien seurannan ja niin edelleen.

Työvuorosuunnittelu parantaa tehokkuutta, vaikuttavuutta ja tuottavuutta (Cillie-Schmidt, 2012, s. 9). Organisaatiossa pystytään reagoimaan muutoksiin nopeasti ja strategisimmin, kun johtajat ja organisaatio tunnistavat markkinoilla, työvoimassa ja liiketoiminnassa nousseet haasteet. Työvuorosuunnittelu helpottaa strategista henkilöstön hankkimista ja

työvoimatarpeiden suunnittelua. Organisaatiossa pystytään tunnistamaan ajoissa henkilöstötarpeet ja työpaikkoihin on saatavilla korvaavia henkilöitä.

Työvuorosuunnittelusta voidaan puhua palapelinä (Konkola, 2021). Palapelin paloina on erilaiset säädökset, rajoitukset ja työntekijöiden toiveet. Työvuorosuunnittelua pidetään tärkeässä roolissa, koska sen avulla mahdollistetaan resurssien oikein sijoittaminen. Työntekijöidentyytyväisyyteen pyritään tasapuolisella suunnittelulla ja mahdollisten toiveiden huomioiminen. Tärkeimpänä työvuorosuunnittelun avulla mahdollistetaan kaikkien töiden tehdyksi tuleminen.

Konkolan (2021) mukaan työvuorosuunnittelua lähdetään toteuttamaan kartoittamalla lähtötilanne:

1. **Tarve** - Yrityksessä kartoitetaan työn tarve. Täytyy selvittää, mikä on työtehtävät ja niihin työntekijöiden tarve. Montako työntekijää tarvitaan tiettyinä päivinä töihin?
2. **Työntekijätilanne** - Täytyy selvittää, onko lomien ja poissaolojen suunnittelujaksolle? Työntekijöiden osaamisen huomioiminen. Helpottaakseen työntekijätilannetta voidaan käyttää Excel-tiedostoa.
3. **Muut huomioitavat asiat** - Kaikki huomioitavat poikkeukset suunnittelujaksolle. Esimerkiksi kaupan alalla juhlapyhien vaikutus.

Cillie-Schmidt (2012, s. 10) painottaa, että työvuorosuunnittelu ei ole kuitenkaan aina toimivaa. Työvuorosuunnittelussa haasteita tuottaa käytännössä työvuorosuunnittelun ymmärtäminen. Suurin haaste työvuorosuunnittelulle on resurssien puute, josta merkittävin on budjetti. Työvuorosuunnittelussa täytyy olla tukiteknologiaa ja määrätty henkilöt hoitamassa työvuorosuunnittelua, jotta työvuorosuunnittelu toimii organisaation strategian mukaan. Yksi keino ehkäistä haasteita työvuorosuunnittelussa on keskittää työvuorosuunnittelu organisaatiossa.

3.5 Keskitetty työvuorosuunnittelu

Laine (2018) toteaa, että keskitetty työvuorosuunnittelu on aikaa, rahaa ja vaivaa säästävä tapa toteuttaa yrityksessä työvuorosuunnittelua, joka vapauttaa työvoimaa tuottavaan työhön. Hajautetusta suunnittelusta siirtyminen keskitettyyn vaatii yritykseltä uutta ajattelua ja

keskustelua organisoitumisesta sekä johtamisesta. Keskitetyn työvuorosuunnittelun tarkoituksena on toteuttaa työvuorosuunnittelua keskitetysti yhdestä osastosta, eikä hajautetusti jokaiselta organisaation osastolta (Työvoimanhallinta, 2013). Keskitetty työvuorosuunnittelu vastaa työvuorojen suunnittelusta ja mahdollisesti työvuorolistojen muutoksista.

3.5.1 Keskitetyn työvuorosuunnittelun hyödyt

Työvoimanhallinta (2013) mainitsee keskitetyn työvuorosuunnittelun hyötyinä olevan isompien kokonaisuuksien hahmottaminen. Keskitetyssä työvuorosuunnittelussa tiedetään kuka, mitä ja millä tyyllillä tekee. Keskitetyllä työvuorosuunnittelulla voidaan mahdollistaa yhtenäisyys yrityksen eri osastoilla ja suunnittelussa pystytään tukemaan yrityksen strategiaa sekä tavoitteita työajan käytössä. Työvuorolistojen suunnitteleminen yhtenä isona kokonaisuutena mahdollistaa eri näkökulmien havaitsemisen tehokkaammin ja hyödyntämään jo olemassa olevaa tietoa esimerkiksi myyntibudjetista, kassapaineesta ja asiakasvirroista.

Keskitetyn työvuorosuunnittelun hyötynä on työntekijöiden tasapuolisuuden varmistaminen kunkin yksikön työvuorosuunnittelussa (Luotola, henkilökohtainen tiedonanto, 21.2.2022). Työvuorolistojen suunnittelija pystyy näkemään suuremman kokonaisuuden ja varmistamaan tasapuolisen vuorojen sijoittamisen työntekijöille. Keskitetyn työvuorosuunnittelun avulla varmistetaan 100%:n työehtosopimuksen mukainen työvuorosuunnittelun toteutuminen. Keskitetty työvuorosuunnittelu mahdollistaa yksiköiden esihenkilöille enemmän aikaa yksikön operatiivisen arjen kehittämiseen, suunnitteluun ja johtamiseen

3.5.2 Keskitetyn työvuorosuunnittelun haasteet

Luotola (henkilökohtainen tiedonanto, 21.2.2022) toteaa keskitetyn työvuorosuunnittelun haasteena olevan keskitetyn työvuorosuunnittelun vahvuuksien ja lisäarvon ymmärryksen jalkautuminen yksikköjen päälliköille sekä henkilöstölle. Keskitetyssä työvuorosuunnittelussa vaaditaan suunnitelmallisemman johtamistavan sekä arjen aikatauluttamisen ja kalanteroinnin toteutuminen täysimääräisesti yksikköjen päällikköjen työssä, joka saattaa olla haasteena keskitetylle työvuorosuunnittelulle. Yksikköjen päällikköjen täytyy ymmärtää sitoutuminen ja

ymmärrys omasta roolistaan yksikkönsä työvuorosuunnittelussa ja toimintamallin viestintätapa henkilöstön suuntaan.

Suurin haaste yleensä on keskitetyssä työvuorosuunnittelussa resurssien hallinta (Integral, 2020). Kuinka saada oikea henkilö oikeaan paikkaan sovittuna ajankohtana tuottaa työvuorosuunnittelussa haasteita. Työvuorosuunnittelussa ei pystytä suunnittelemaan tietyn kaavan mukaan, vaan päivittäin saattaa tulla erilaisia haasteita, jotka suunnittelussa täytyy ottaa huomioon. Henkilöiden resursointi voi tuntua mahdottomalta tehtävältä keskitetyssä työvuorosuunnittelussa, mutta resursseja hallitsemalla pystytään toteuttamaan tehokasta työvuorosuunnittelua.

3.6 Työvuorosuunnittelua järjestelmän avulla

Työvuorosuunnittelun apuna voidaan käyttää järjestelmiä, jotka ovat toteutettu helpottamaan työvuorosuunnittelua (Tamigo, i.a.). Järjestelmistä käytetään nimitystä WFM-järjestelmä (WorkForce Management) eli työvoimanhallinta, joka tarkoittaa yrityksen suorituskyvyn optimointia. Järjestelmä osaa huomioida työvuoro-, vapaa- ja lomatoiveet, henkilöstöresurssit, työehtosopimukset, työaikalaki ja osaamistasot. Työvuorosuunnittelujärjestelmän avulla pystytään henkilöittään yrityksen määrittelemät työvuorot huomioimalla vaikuttavat tekijät. Järjestelmään pystytään suunnittelemaan yrityksen tarpeiden mukaisesti työvuorot, jotta resurssit kohdistuvat oikeaan aikaan oikeaan paikkaan oikealla osaamisella.

Elli-työvuorosuunnittelujärjestelmä on S-ryhmän käytössä työvuorosuunnittelun apuna (GCI, i.a.). Järjestelmää pystytään toteuttamaan kaikille toimialoille S-ryhmässä, koska järjestelmän toiminta perustuu edistykselliseen ja sääntöohjautuvaan toimintalogiikkaan. Järjestelmä huomioi työehtosopimukset, joten järjestelmä helpottaa työvuorosuunnittelun toteuttamista huomattavasti esimerkiksi varoittamalla rikkeistä. Järjestelmästä löytyy laskurit, joiden avulla työajan seurannasta on saatu mahdollisimman helppoa. Järjestelmästä sanotaankin, että se luo tehokkuutta resurssien käyttöön ja parantaa henkilöstöntyytyväisyyttä. Resurssisuunnittelija pystyy helposti jakamaan järjestelmästä tietoa sekä sinne on mahdollistaa tallentaa esimerkiksi työntekijöiden osaamiset, joka helpottaa työvuorolistojen suunnittelua nopeasti saatavilla olevilla ajankohtaisilla tiedoilla.

3.7 Vaikuttavat tekijät työvuorosuunnittelussa

Työvuorosuunnittelua ei voida toteuttaa oman mielen mukaan. Työvuorosuunnitteluun vaikuttaa moni asia. Luotola (henkilökohtainen tiedonanto, 29.11.2021) toteaa, että Eepeellä työvuorosuunnittelua toteutetaan tietodatan avulla. Erilaisten järjestelmien avulla pystytään seuraamaan, milloin työntekijöitä tarvitaan missäkin paikassa. Työvuorosuunnitteluun vaikuttaa kuitenkin moni asia, jotka Konkola (2021) on koonnut:

1. **Säännökset** - Kaupan työehtosopimus asettaa lukuisia sääntöjä ja rajoituksia työvuorosuunnitteluun. Suunnittelijan täytyy tuntea työaikalaki ja työehtosopimus.
2. **Sopimustunnit** - Työntekijöille on sovittu erilaisia tuntimääriä työehtosopimuksessa, joita täytyy noudattaa. Sopimustuntien täytyy täytyä ja niitä ei saa ylittää ilman työntekijän suostumusta.
3. **Työergonomia** - Työergonomialla pyritään mahdollistamaan ergonominen vuorokierto. Täytyy osata huomioida työntekijöiden tasapuolinen huomioiminen, jos se on yrityksessä mahdollista.
4. **Työntekijätyytyväisyys** - Työvuorosuunnittelussa kannattaa ottaa huomioon myös työntekijöiden tyytyväisyys toteuttamalla työntekijöiden työvuorotoiveita.

3.7.1 Kaupan työehtosopimus

Kaupan työehtosopimusta sovelletaan yrityksessä, jonka toimiala on esimerkiksi vähittäiskauppa (PAM, 2022). Kaupan työehtosopimuksella taataan kaikille työntekijöille vähimmäistyöehdot. Kaupan työehtosopimuksesta selviää, esimerkiksi millainen palkka hänelle kuuluu maksaa. Kaupan työehtosopimuksen neuvottelee Palvelualojen ammattiliitto PAM ry ja työnantajien Kaupan liitto. Kaupan työehtosopimus on päivitetty juuri uuteen 1.2.2022 alkaen ja on voimassa 31.1.2024.

Kaupan työehtosopimuksessa määritellään asioita, jotka vaikuttavat työntekijän työelämään, kuten työsuhde, työaika, palkkaus, poissaolot, vuosiloma sekä erilaisia määräyksiä. Työvuorosuunnittelun vaikuttaa näistä moni kohta, mutta suurimpana työaika. Työntekijälle on työehtosopimuksessa määritelty vähimmäistyöaika. Työntekijälle määritellään säännöllinen työaika ja tasoittumisjärjestelmä, jota työvuorosuunnittelussa noudatetaan. Esimerkiksi työntekijän kannalta työehtosopimuksessa määritetään, että työvuoroluettelo annetaan tiedoksi

viimeistään kaksi viikkoa ennen työviikon alkamista tai tasoittumisjakson ollessa vähintään 19 viikkoa pitkä työvuoroluettelo annetaan tiedoksi viimeistään kolme viikkoa ennen työviikon alkamista, mikä mahdollistaa työntekijöille suunnitella omaa vapaa-aikaa.

Työntekijälle on annettava mahdollisuus ilmaista mielipiteensä työvuoroajoista ja niiden sijoittamisesta sekä lomien sijoittamisesta (*Kaupan työehtosopimus*, i.a.). Sopimattoman lyhyitä tunteja pitää välttää listaa laadittaessa. Työaika- ja lomajärjestelyjen tulee vaihdella työntekijöiden kesken, jotta työvuorot olisivat mahdollisimman tasapuoliset työntekijöiden kesken. Työvuoron pituuden tulee olla vähintään 4 tuntia. Työvuorot voivat olla lyhyempiä työntekijän kanssa tehdyn kertaluonteisen sopimuksen perusteella tai laillisista syistä. Perustelut on tarkistettava työntekijöiden kanssa ennen työvuorolistojen julkistamista. Työvuorojen sijoituessa eri vuorokauden aikoina, on suositeltavaa suunnitella ne työergonomisesti. Vapaapäiviä edeltävä työvuoro yritetään mahdollisuuksien mukaan toteuttaa aamuvuorona sekä vapaapäiviä seuraava vuoro iltavuoroksi, kun vapaapäiviä on enemmän kuin yksi. Työehtosopimuksessa määritellään monia asioita työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta.

3.7.2 Työaikalaki

Päivittäinen ja viikoittainen enimmäistyöaika määritellään työaikalaisissa (872/2019). Työaikalaisissa otetaan myös huomioon ylityöt, työvuorojen väliset lepoajat ja työaikakirjanpitovelvoite (Työsuojelu i.a.). Työaikalain ja kaupan työehtosopimuksen mukaan on määritelty liukuvasta työajasta ja tasoittumisjärjestelmästä tietyllä aikajaksolla. Säännöllinen työaika on vuorokautista ja viikoittaista työaikaa, joka tarkoittaa kalenterivuorokautta ja -viikkoa. Kaupan työehtosopimuksessa ja esimerkiksi laissa koskien nuoria työntekijöitä voidaan sopia muutoksia säännölliseen työaikaan.

Työaikalaisissa (872/2019) on määritelty tasoittumisjärjestelmä. Työnantaja laatii suunnitelman tasoittumisjärjestelmästä säännöllisen työn ollessa keskimääräinen. Liukuvassa työajassa ja joustotyöajassa ei vaadita tasoittumisjärjestelmää. Laaditusta suunnitelmasta ilmenee vähintään kunkin viikon säännöllinen työaika ja suunnitelman pituus on suunniteltu kestämään, että säännöllinen työaika on tasoittunut sovittuun keskimäärään. Työnantaja ei voi muuttaa tasoittumissuunnitelmaa mielensä mukaan, vaan siihen vaaditaan luottamusmiehen tai

työntekijän suostumus sekä tasoittumissuunnitelman muutoksesta on ilmoitettava hyvissä ajoin. Taulukossa 1 kuvataan esimerkki tasoittumisjärjestelmästä.

Taulukko 1. Esimerkki tasoittumisjärjestelmästä.

Vko 1	Vko 2	Vko 3	Vko 4	Vko 5	Vko 6	Vko 7	Vko 8	Vko 9	
37,5	37,5	40	40	35	30	40	37,5	40	
Vko 10	Vko 11	Vko 12	Vko 13	Vko 14	Vko 15	Vko 16	Vko 17	Vko 18	Keskiarvo
35	40	40	30	37,5	40	37,5	40	38	37,5

Työehtosopimuksissa asetetaan vähimmäislepoajat, jotka vaikuttavat esimerkiksi työntekijöiden työvuorojen suunnitteluun. Työntekijöillä täytyy olla tietty lepoaika vuorojen välillä. Työntekijöillä on oltava oikeus vähintään 11 tunnin yhtäjaksoiseen lepoaikaan 24 tunnin sisällä kunkin työvuoron alkamisesta, lukuun ottamatta päivystystyötä. Jaksotyössä vuorokautinen lepoaika voidaan kuitenkin työaikataulusyistä lyhentää yhdeksään tuntiin. Liukuvaa työaikaa sovellettaessa tai joustotyöajassa vuorokautinen lepoaika voidaan työntekijän aloitteesta lyhentää seitsemään tuntiin. Työnantaja ja luottamusmies tai muu työntekijöiden edustaja voivat sopia vuorokautisen lepoajan tilapäisestä lyhentämisestä seitsemään tuntiin työntekijän suostumuksella, jos asianmukaiset työjärjestelyt niin vaativat (872/2019).

Työvuorosuunnittelussa täytyy ottaa erityisesti huomioon nuoret työntekijät (998/1993). Kaupan alalla on paljon nuoria työntekijöitä, joita koskee erilaiset säännökset laissa. Nuori työntekijä termi, koskee alle 18-vuotiaita työntekijöitä työ- ja virkasuhteessa. Nuorella työntekijällä on poikkeuksia, jotka täytyy huomioida suunnittelussa. Esimerkiksi työntekijälle ei voi teettää töitä yli 9 tuntia päivässä ja 48 tuntia viikossa. Alle 15-vuotiaan työajan on sijoitettava 8:n ja 20:n välille. 15 vuotta täyttäneen työntekijän työajan on sijoitettava 6:n ja 22:n välille. Nuoren työntekijän säännöksillä turvataan nuoren jaksaminen ja hyvinvointi

3.7.3 Muut vaikuttavat tekijät

Luotola (henkilökohtainen tiedonanto, 29.11.2021) toteaa, että asiakkaita täytyy palvella, kun niitä on. Kuorma- ja asiakasvirrat vaihtelevat suuresti kaupan alalla päivittäin. Työntekijät täytyy pystyä kohdistamaan oikein, jotta oikeaan aikaan oikeassa paikassa on oikea määrä osaavia

työntekijöitä. Työvuorosuunnitteluun vaikuttaa työntekijöiden osaamisen huomioiminen, koska tiettyihin työtehtäviin vaaditaan erilaista osaamista.

Työhyvinvointi on merkittävä vaikuttava tekijä työvuorosuunnittelussa. Viitala (2021, s. 43) kertoo työhyvinvointia olevan hyvinvoiva henkilöstö, joka pystyy tehokkaaseen työskentelyyn ja oppimaan sekä kehittymään. Täytyy muistaa, että osaava ja motivoitunut ei riitä, jos voi huonosti töissä ja jaksaminen on vaakalaudalla. Henkilöstöjohtamisella sekä työvuorosuunnittelulla on merkittävä paino työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Kaupan työehtosopimuksessa on määritelty, että työntekijöiden työvuoroja pitäisi suunnitella työergonomisesti (PAM). Työvuorojen suunnittelussa täytyisi ottaa huomioon, että työvuorot sijoittuvat järkevästi työvuorolistalle. Luotola (henkilökohtainen tiedonanto, 29.11.2021) kertoo, että tavoitteena on esimerkiksi suunnitella listoista mahdollisimman tasapuoliset ja ottaa huomioon vapaapäivien sijoittuminen alkamaan aamuvuorosta ja päättymään iltavuoroon. Hyvällä työvuorosuunnittelulla ehkäistään työhyvinvoinnin heikkenemistä.

4 KYSELYN JA HAASTATTELUN TOTEUTUS

4.1 Tavoitteet

Kyselyn tavoitteena on ratkaista, miten kehittää keskitetyn työvuorosuunnittelun viestintää ja mikä on työntekijöiden tietämys resurssisuunnittelusta? Tutkimuksen kyselyllä halutaan selvittää yksiköiden työntekijöiden tietämystä ja tyytyväisyyttä keskitetystä työvuorosuunnittelusta sekä työvuorolistojen suunnittelusta. Tavoitteena on avata ongelmakohtia sekä kartoittaa nykyisiä voimavaroja. Kyselyn avulla selvitetään työntekijöiden mielipiteitä, väärinkäsityksiä ja tietämystä. Kyselyn tavoitteena on kehittää keskitettyä työvuorosuunnittelua ennalta ehkäisemään väärinkäsityksiä työntekijöiden suunnalta sekä avata mahdollisimman avoimesti keskitetyn työvuorosuunnittelun toimintaa työvuorolistojen kohdalta. Työpaikan toimintaympäristö muuttuu ja vaatii kehittymistä, josta puhutaan jatkuvana muutostarpeena (Työturvallisuuskeskus, i.a.). Kehittämisessä ei kannata huomioida vain ongelmia, vaan huomioida nykyiset voimavarat.

Kyselyn tavoitteisiin pääseminen edellyttää, että kyselyssä otetaan huomioon kyselyyn vastaajien ajan, halun ja taidot kyselyn vastaamiseen (Tietoarkisto, i.a.). Tavoitteisiin pääsemiseen vaikuttaa myös kyselylomakkeen huolellinen suunnittelu ja testaaminen. Kysely ei saa olla liian pitkä, jotta vastaajilla pysyy mielenkiinto koko kyselyn ajan sekä lyhyempi kysely helpottaa vastauksien läpikäymistä.

Haastattelun tavoitteena on saada kattava kuva resurssisuunnittelusta ja kerätä arvokasta tietoa tutkimukseen tutkimusongelmien ratkaisemiseen. Haastattelu toteutetaan ilman ennakkomateriaalia ja kysymyksiä, koska tavoitteena tiukan haastattelun sijasta on päästä syvemmälle haastateltavan ajatuksiin rennommalla otteella. Haastattelun tavoitteena on mahdollisimman paljon antaa aikaa haastateltavan puheelle, joten haastattelija toimii suurimmaksi osaksi kuuntelijan roolissa. Haastattelu toteutetaan etäyhteyksin valitsevan koronatilanteen takia. Haastattelun aineistoa käytetään tutkimuksen teoriaosuuksissa sekä tutkimusongelman ratkaisemisessa. Haastattelu toteutetaan kaksi kertaa, tutkimuksen alkuvaiheessa ja tutkimuksen loppuvaiheessa.

4.2 Kyselyn laatiminen

Tutkimuksen kysely toteutetaan otantatutkimuksena, joka lähetetään kaikille marketkaupan yksiköiden työntekijöille ja päälliköille. Kysely toteutetaan verkossa Microsoft Formsin avulla. Kysely jaetaan Workplace-sivustolla olevaan ryhmään, johon kyseiset vastaanottajat kuuluvat. Kysely on muutaman viikon auki, jonka jälkeen muistutetaan kyselystä Workchat-ryhmässä yksiköiden päälliköitä muistuttamaan työntekijöitä vastaamaan kyselyyn.

Kyselyä laatiessa opinnäytetyön kirjoittaja hyväksytti kyselyn kysymykset resurssisuunnittelijoilla ja ryhmäpäälliköllä, jotta kysely on suunniteltu hyväksytysti ja kyselyllä saataisiin tarvittavat vastaukset. Kysely testattiin ennen varsinaista tutkimusta muutamalla koehenkilöllä, jotta pystyttiin välttämään virhetulkinnat. Kyselyyn tehtiin pieniä muutoksia koehenkilöiden vastaamisen jälkeen, jonka jälkeen kysely julkaistiin näkyville kaikille. Kysely toteutettiin anonyymina, jotta kyselyyn vastaajat uskaltavat antaa todenmukaiset vastaukset.

4.3 Haastattelun tulokset

Haastateltavana on ryhmäpäällikkö Mikael Luotola kohdeorganisaatiosta. Haastattelu toteutettiin ensimmäisen kerran 29.11.2021 etäyhteyksien avulla. Ensimmäisen haastattelun tavoitteena on saada kattava kokonaisuus, mikä on resurssisuunnittelu. Haastattelussa päästiin tavoitteeseen ja resurssisuunnittelusta muodostui selkeä kuva. Haastattelussa toteutui rento ja rauhallinen tunnelma, jossa Luotola suurimmaksi osaksi kertoi resurssisuunnittelusta. Haastattelijana ohjasin ja tarkensin asioita, jotta molemmilla oli selkeä kuva haastattelun edetessä ja päästiin haluttuun lopputulokseen. Haastattelun materiaalia on hyödynnetty teoriaosuudessa sekä kehittämistyökalujen suunnittelussa.

Toinen haastattelu toteutettiin lähettämällä ennakkokysymykset Luotolalla, johon toivotaan kattavat vastaukset. Kysymykset olivat, mitkä ovat keskitetyn työvuorosuunnittelun haasteet ja heikkoudet. Luotola vastasi kattavasti kysymyksiin, jotka tulevat esille teoriaosuudessa. Toinen haastattelu toteutettiin ylimääräisenä tiedonhankintana, jotta saadaan teoriaosuuteen kattavasti kuvattua keskitettyä työvuorosuunnittelua.

4.4 Kyselyn tulokset

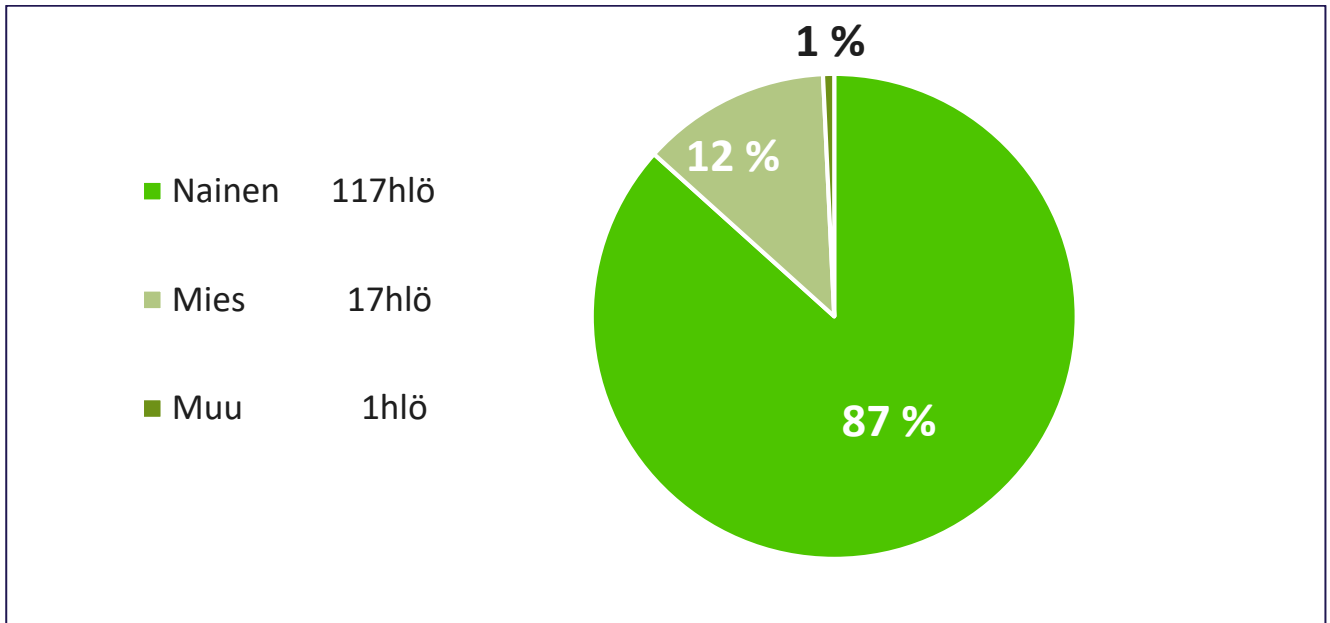
Tutkimuksessa toteutettuun kyselyyn vastasi 135 marketkaupassa työskentelevää henkilöä. Vastauksien määrä on suuri opinnäytetyötä ajatellen. Kaikki kyselyyn vastanneet ovat Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan marketkaupan työntekijöitä, jotka työskentelevät eri yksiköissä myyjinä tai myymäläpäällikköinä. Kyselyn tarkkaa vastausprosenttia ei voitu selvittää, koska kysely toteutettiin ryhmässä, jossa oli kaikilla marketkaupan alan työntekijöillä mahdollisuus vastata. Arvioitu vastausprosentti on 15% (Luotola, henkilökohtainen tiedonanto 21.3.2022). Tietenkin suurin osa johtohenkilöstöstä jätti kyselyyn vastaamatta, koska se ei koskenut heidän toimenkuvaansa. Vastauksien määrästä voidaan kuitenkin päätellä, että vastausprosentti on aika suppea, mutta riittävä. Tutkimuksen vastausprosenttia oltaisiin voinut kasvattaa antamalla vastine vastaajille, joka motivoisi työntekijöitä vastaamaan aktiivisemmin.

Kyselyn tutkimustulokset etenevät kyselyn mukaan järjestelmällisesti. Aluksi käsitellään vastaajien taustatietoja tuloksia sekä vastaajien työkokemusta Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupalla. Taustatietojen jälkeen tuloksia saadaan työntekijöiden tietämyksestä resurssisuunnittelusta ja tyytyväisyyttä keskitettyä työvuorosuunnittelua kohtaan muutamilla kysymyksillä. Viimeisenä on työvuorosuunnittelun kehittämiseen liittyviä kysymyksien tuloksia sekä avoimen palautteen vastauksista saatuja tuloksia.

Tutkimuksen kyselylomakkeella vastattiin tutkimuksessa mitattaviin asioihin. Tutkimukseen vastannut otos on tutkimusongelman ydintä. Tutkimukseen vastanneiden määrä olisi voinut olla suurempi luotettavuuden kannalta, mutta vastanneiden määrä kuitenkin pystyy antamaan luotettavan kuvan tutkimusongelmasta. Tutkimukseen vastanneet vastasivat tutkimuskysymyksiin oikein sekä avoimet kyselykohdat ovat saaneet vastauksia, joten tutkimus on validi. Tutkimuksen validiteettia testattiin myös aluksi muutamalla koehenkilöllä. Koehenkilöiden avulla kyselyn kysymyksiä selkeytettiin ja varmistettiin, että kysymykset ovat ymmärrettävissä. Tutkimuksen vastaamattomien työntekijöiden vastaamisella oltaisiin saatu reliabiliteettia kattavammaksi, koska suuremmalla vastausmäärällä virheen vaikutusta lopputuloksessa vähenee.

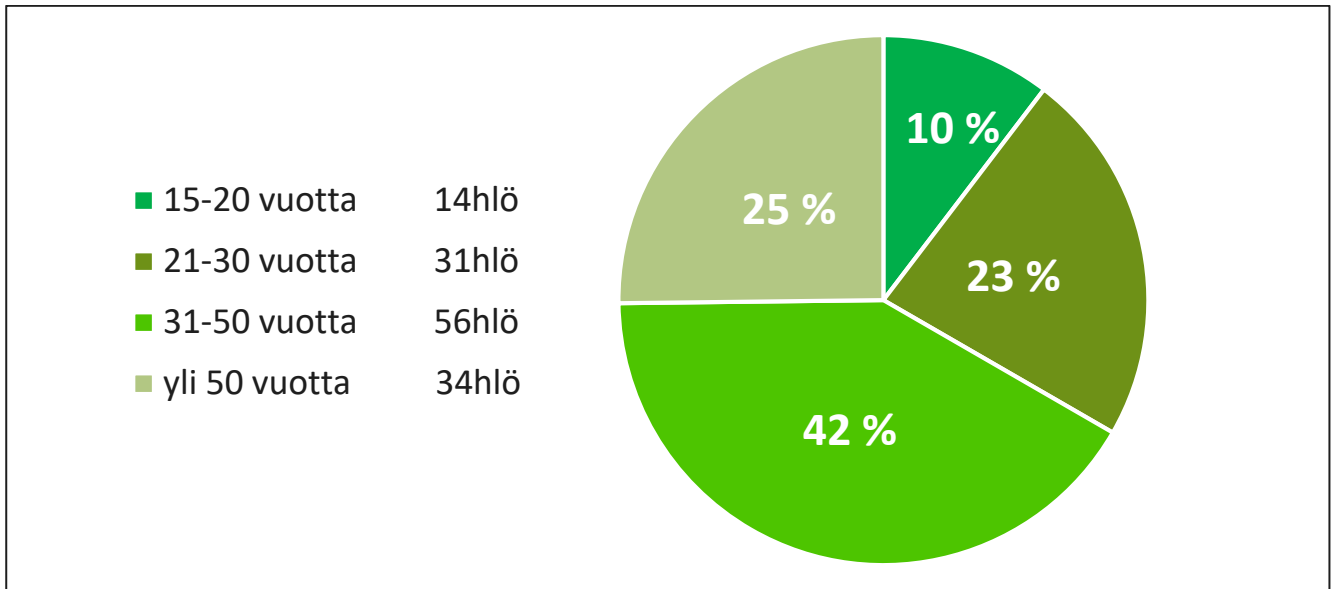
4.4.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyn ensimmäisessä osiossa selvitetään taustatietoja. Ensimmäisenä kysymyksenä kysytään taustatiedoista sukupuolen jakautumista. Kuviossa 5 on sukupuolen jakautumisesta vastaukset kuviona.



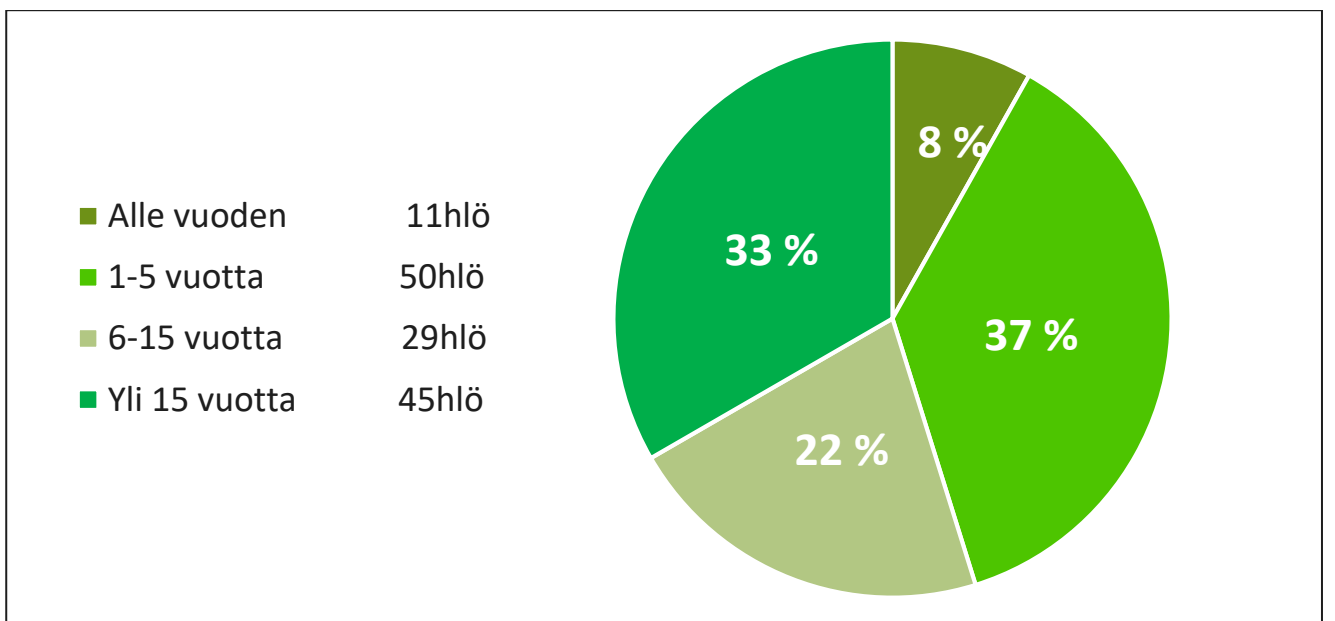
Kuvio 6. Vastaajien (N=135) jakauma sukupuolen mukaan.

Vastaajien taustatiedoista selviää, että sukupuoli jakautuu selkeästi. Kyselyyn vastanneista naisia on 117, miehiä 17 ja muun sukupuolen edustajia yksi henkilö. Suurin osa marketkaupan työntekijöistä on naisia, mikä selittää sukupuolen jakautumisen jyrkästi naispainotteiseksi. Seuraavassa kuviossa 7 esitetään ikäjakauma.



Kuvio 7. Vastaajien (N=135) ikäjakauma.

Tutkimukseen saatiin vastauksia jokaisesta määritellystä ikäluokasta. Suurin osa kyselyyn vastanneista on 31–50 vuotiaita työntekijöitä, joista vastasi yhteensä 56 henkilöä. Seuraavaksi eniten on yli 50 vuotiaita, joita on yhteensä 34 henkilöä. 21–30 vuotiaita vastanneista on 31 henkilöä. Ikäryhmästä 15–20 vuotiaita on 14 vastaajaa. Voidaan todeta, että ikäjakauma on todella laaja Eepeen marketkaupassa. Seuraavassa kuviossa 8 avataan työntekijöiden työkokemusta Eepeen marketkaupassa.

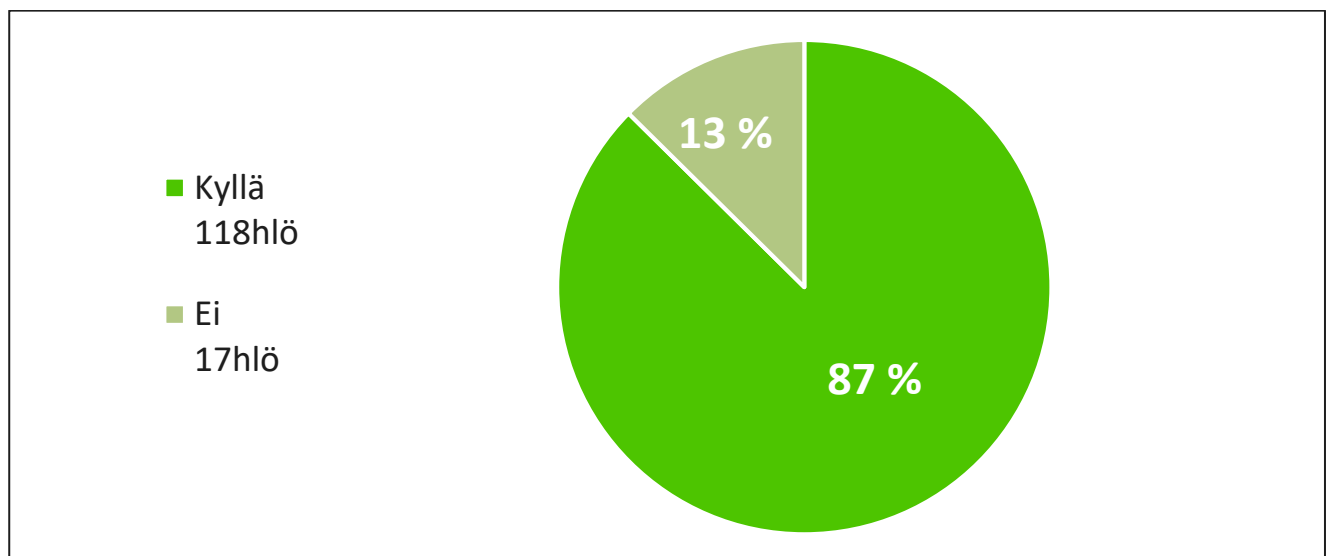


Kuvio 8. Vastaajien (N=135) työkokemus Eepeen Marketkaupassa.

Työntekijöiden työkokemus avautuu kuviossa 8. Työkokemus vaikuttaa todella paljon vastaajan näkemykseen kyselyssä, joten se oli tärkeä selvittää. Yli 15 vuotta Eepeellä työskenteleviä on 45 vastanneista. Työntekijöistä 6–15 vuotta työskennelleitä on 29 vastannutta. Eniten vastanneista kuitenkin on 1–5 vuotta työskenteleviä, joita on 50 vastannutta. Alle vuoden työsuhteessa on 11 vastaajaa. Suurin osa vastaajista on työskennellyt kauan Eepeen marketkaupassa, joten kyselyn vastaukset ovat suurimmaksi osaksi pitkän työkokemuksen pohjalta ja kokemukseen nähden luotettavia.

4.4.2 Vastaajien tietämys resurssisuunnittelusta

Toisessa osiossa selvitetään työntekijöiden tietämystä resurssisuunnittelusta. Kuviossa 9 on kysytty työntekijöiltä, mikä on resurssisuunnittelu?

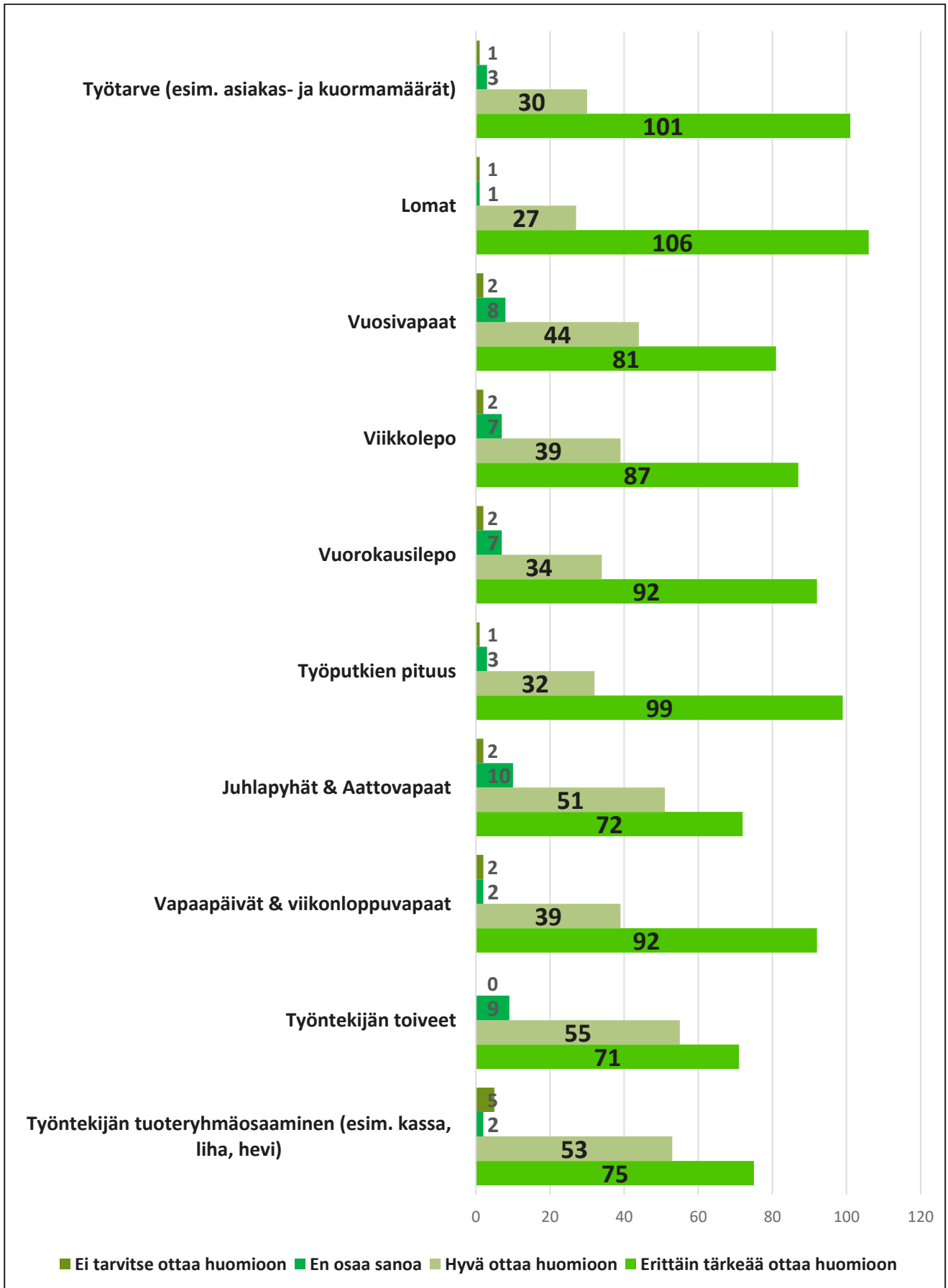


Kuvio 9. Vastaajien (N=135) tietämys resurssisuunnittelusta.

Suurin osa vastaajista tietää, mikä on resurssisuunnittelu. 87% eli 118 vastasi tietävänsä ja 13% eli 17 vastasi ei tiedä, mikä on resurssisuunnittelu. Työntekijät vaikuttavat tietävän, mikä on resurssisuunnittelu. Resurssisuunnittelu on kuitenkin kattava termi, joten kyllä-vastanneet eivät pakosti tiedä, mitä kaikkea resurssisuunnittelu tarkoittaa. Yksi merkittävä tekijä resurssisuunnittelun tehtävästi on toteuttaa työvuorolistat yksiköihin, joihin liittyy vaikuttavia tekijöitä.

Resurssisuunnittelun tuntemukseen liittyy työvuorolistoihin vaikuttavat tekijät, jotka olivat yhtenä kysymyksenä. Kysymyksellä halutaan selvittää työntekijöiden tietämys vaikuttavista

tekijöistä työvuorolistojen suunnittelussa. Kuviossa 10 on vastaajien tietämys työvuorolistojen suunnitteluun vaikuttavista tekijöistä. Kuviossa olevat luvut kertovat vastauksien määrän ja väri kertoo mielipiteen asiasta.



Kuvio 10. Vaikuttavien tekijöiden huomioiminen vastaajien (N=135) näkökulmasta.

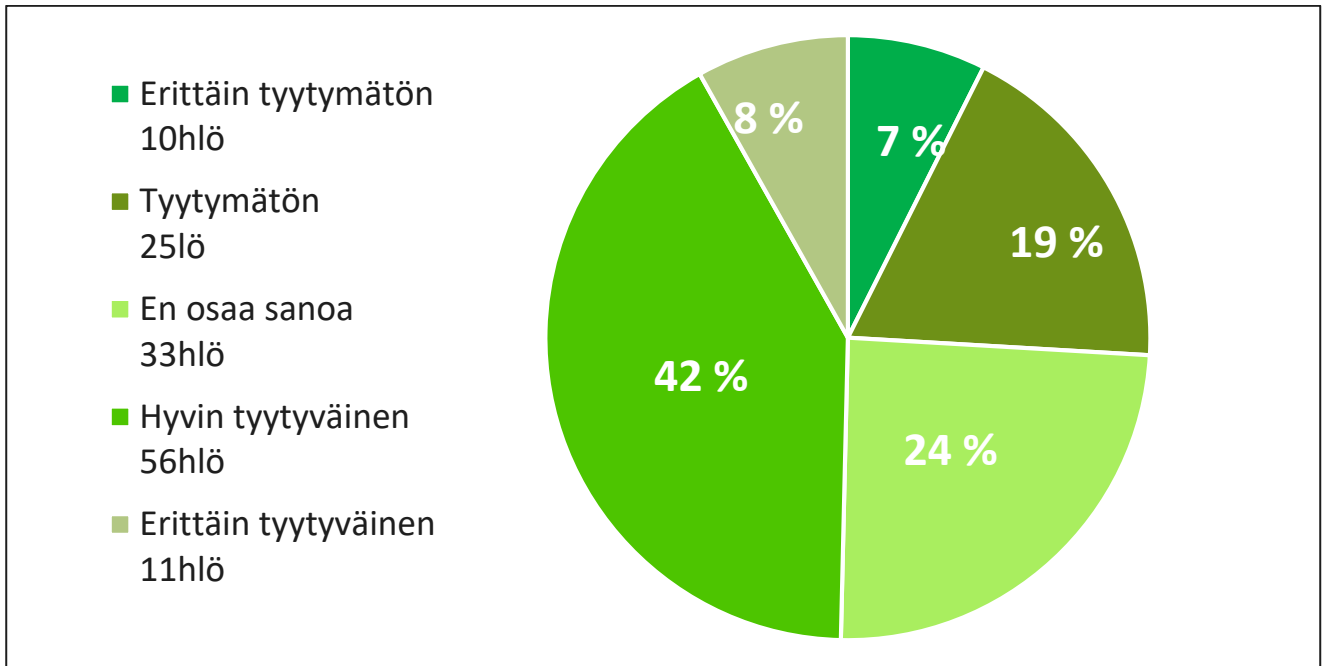
Suurin osa vastaajista pitää kaikkia erittäin tärkeinä vaikuttajina työvuorolistojen suunnittelussa, joka näkyy suurina lukuina kirkkaan vihreänä kuviossa. Tämä tarkoittaa, että monen myyjän mielestä kaikkia vaikuttavia tekijöitä pitäisi huomioida listoja suunniteltaessa. Suurimpina vaikuttavina tekijöinä nousee lomat ja työtarve, jotka saivat yli 100 erittäin tärkeää ottaa huomioon vastausvaihtoehdoista. Työtarpeella on suuri merkitys työvuorolistojen suunnittelussa, mutta tämä ei pakosti aukea selkeästi työntekijöille, koska työtarpeessa hyödynnetään tietodataa kuorma- ja kassavirroista.

Melkein jokaisesta kohdasta löytyi muutama vastaus, että ei tarvitse ottaa huomioon tai ei osaa sanoa. Työntekijän toiveet kohdasta ei löytynyt yhtään ei tarvitse ottaa huomioon vastausta. Positiivista on kuitenkin huomioida suurimman osan vastaukset, jotka ovat hyvä ottaa huomioon tai erittäin tärkeää ottaa huomioon. Tämä tarkoittaa työntekijöiden ymmärrystä laajasta vaikuttavan tekijöiden määrästä työvuorolistojen suunnittelussa.

Tämän kysymyksen perusteella pystytään toteamaan, että kaikki eivät ole tietoisia vaikuttavien tekijöiden merkityksestä työvuorolistojen suunnittelussa, jota täytyy kohdeorganisaatiolle tehtävässä työkalussa huomioida. Suurin osa kuitenkin ymmärtää, kuinka paljon vaikuttavia tekijöitä työvuorolistojen suunnittelussa huomioidaan. Tietenkin vaikuttavilla tekijöillä on eri painoarvot, mutta resurssisuunnittelussa mahdollistetaan tasapuolinen huomioiminen työntekijöiden kesken.

4.4.3 Työntekijöiden tyytyväisyys

Työntekijöiden tyytyväisyyttä halutaan selvittää, joka antaa mahdollisuuden kehittämiselle avoimien vastauksien kautta. Tutkimuksen tuloksista huomaa, että työntekijöiden tyytyväisyydessä on hajontaa. Kuviossa 11 on tutkimuksessa toteutetun kyselyn vastaukset tyytyväisyyteen keskitetystä työvuorosuunnittelusta.



Kuvio 111. Vastaaajien (N=135) tyytyväisyys keskitetystä työvuorosuunnittelusta.

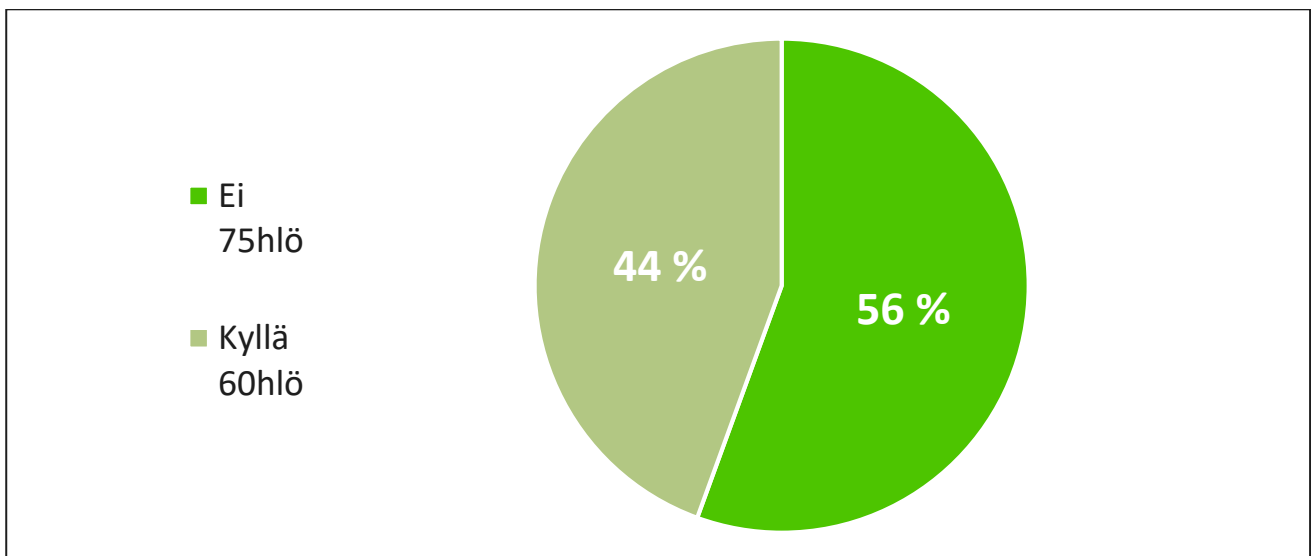
Kuviosta huomaa, että jokaiseen vastausvaihtoehtoon on vastattu. Suurin osa on vastannut olevansa hyvin tyytyväinen keskitetyn työvuorosuunnittelun toimintaan, joka tarkoittaa 56 vastaajaa. Vastanneista 33 ei osaa sanoa mielipidettään, joka kuvaa työntekijöiden tietämättömyyttä keskitetystä työvuorosuunnittelusta. Tyytymättömiä vastanneista on 25 ja erittäin tyytymättömiä vastanneista on 10. Erittäin tyytyväisiä vastanneista on 11.

Tyytymätön ja erittäin tyytymätön vastausvaihtoehtojen jälkeen avautuu lisäkysymys, miksi et ole tyytyväinen? Vastauksia läpi käydessä huomataan, että avoimet vastaukset kertovat työntekijöiden tyytymättömyydestä, koska suunnittelu ei ole tapahtunut heidän toiveiden mukaan. Vastauksien perusteella korostuu osaamisen merkitys, joka voi johtua huonosta sisäisestä viestinnästä resurssisuunnittelulle tai työntekijän osaaminen ei ole päällikön mukaisella tasolla, joka tarkoittaa heikkoa sisäistä viestintää yksikössä. Avoimien vastauksien ratkaisu löytyy sisäisen viestinnän kehittämisestä. Työntekijöille täytyy avata oma osaamisensa ja käydä tarkemmin lävitse työntekijöiden tasapuolista huomioimista. Resurssisuunnittelun näkökulmalta työkalun avulla voidaan kehittää työvuorolistojen suunnittelusta viestintää, mikä ehkäisee väärinkäsityksiä työvuorolistojen suunnittelusta. Tämä kyselykin on yksi auttavista tekijöistä, koska kuviossa 9 työntekijät näkivät vaikuttavien tekijöiden määrän, joka ei ole pelkästään työntekijöiden toiveet. Seuraavassa kohdassa otantoja avoimista vastauksista kysymykseen, miksi et ole tyytyväinen:

Avoimista vastauksista selviää, että työntekijöillä ei ole selkeää kuvaa työvuorosuunnittelun toimenkuvasta. Avoimien vastauksien perusteella voidaan päätellä, että työntekijät eivät osaa huomioida vaikuttavien tekijöiden määrää työvuorolistojen suunnittelussa. Työntekijät ovat takertuneet omiin huonoihin kokemuksiin työvuorolistojen suunnittelusta. Vastaukset kertovat tyytymättömyydestä työvuorolistojen suunnittelua kohtaan.

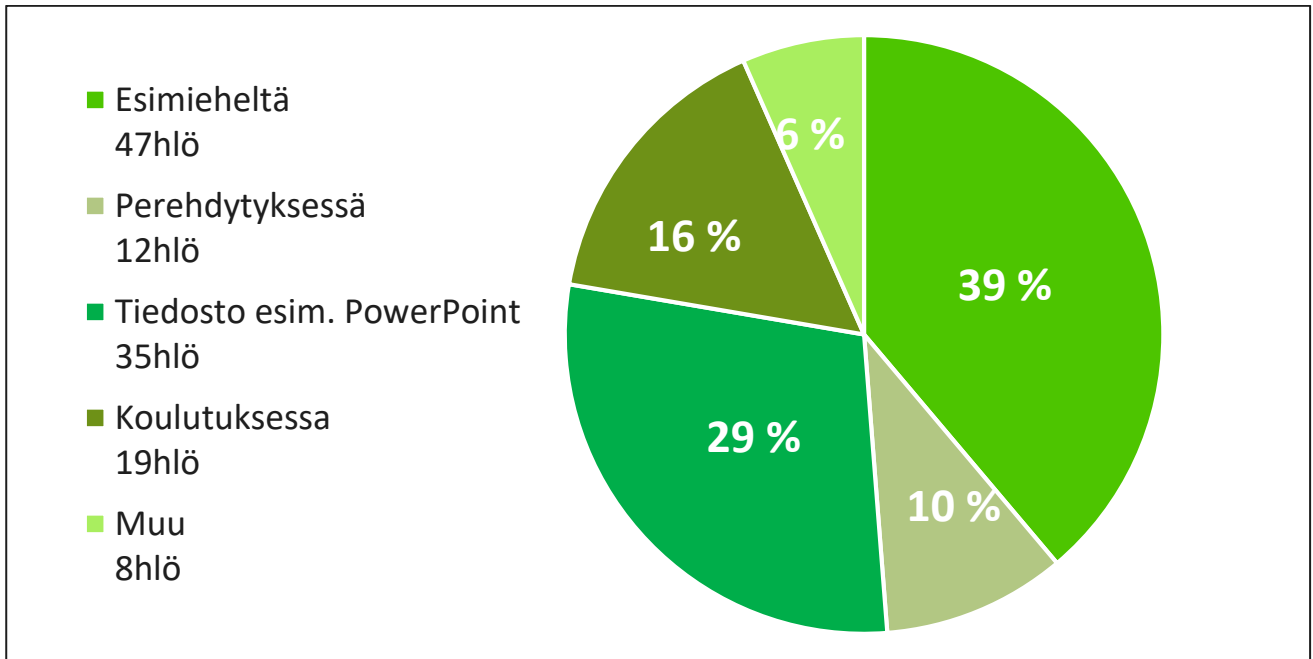
4.4.4 Keskitetyn työvuorosuunnittelun kehittäminen

Kyselyssä halutaan selvittää työntekijöiden mielipidettä työvuorosuunnittelun kehittämisestä. Vastaajien halukkuus saada lisää tietoa keskitetystä työvuorosuunnittelusta jakautui tasaisesti. Kuviossa 12 on vastauksien tulos näkyvillä.



Kuvio 12. Toivoisitko saavasi lisää tietoa keskitetystä työvuorosuunnittelusta (N=135)?

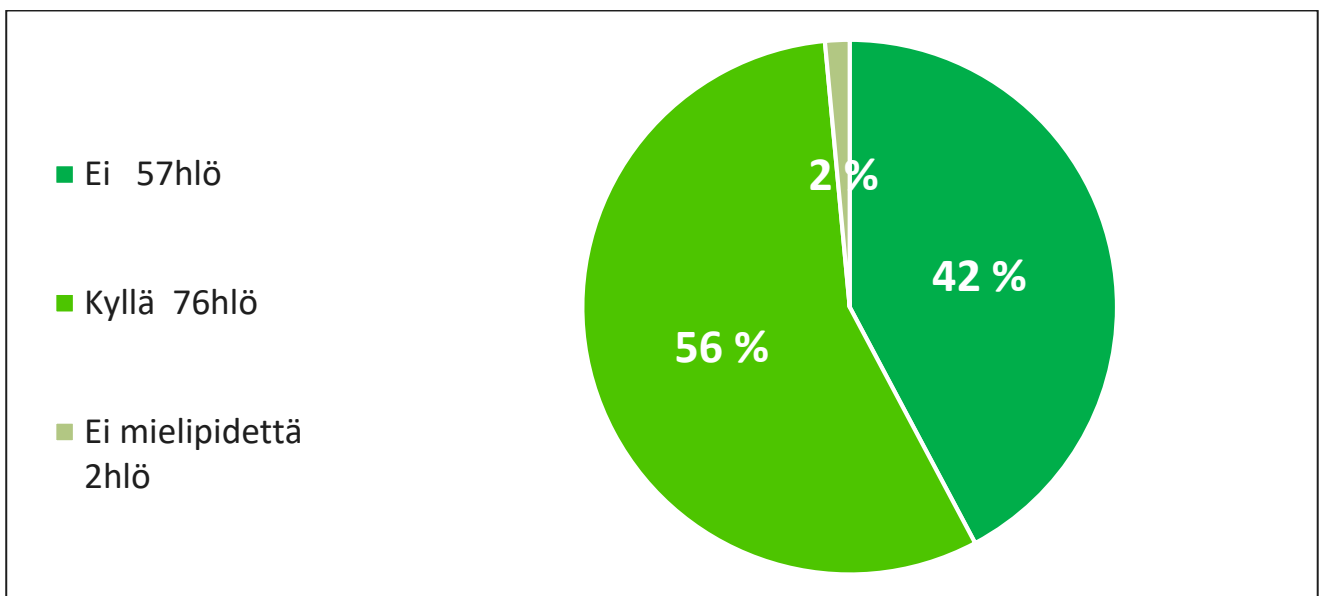
Vastanneista 75 haluaisi saada lisätietoa, kun taas 60 vastaajaa ei halua. Suurin osa haluaa saada lisää tietoa, joka kertoo työntekijöiden innokkuudesta tietää keskitetyn työvuorosuunnittelun tarkoitus. Tässä kohtaa olisi ollut hyvä olla ei-vastanneille lisäkysymys vastausmäärän perusteella, miksi ei halua. Se olisi avannut enemmän, miksi osa ei halua lisätietoa. Kyllä-vastanneille aukesi lisäkysymys, että millä tavalla. Kuviossa 13 on vastausvaihtoehdot lisäkysymyksestä.



Kuvio 13. Miten saada lisätietoa keskitetystä työvuorosunnittelusta (N=121)?

Suurin osa vastanneista vastasi, että esimieheltä tai tiedostona. Vähemmän vastauksia tuli perehdytyksen osana, koulutuksena tai jokin muu. Kysymyksen jälkeen avautuu mahdollisuus kertoa avoimeen kohtaan, miten haluaisit työvuorosunnittelua kehitettävän.

Kuviossa 14 on työvuorosunnittelun kehittämisestä toteutetun kysymyksen vastaukset.



Kuvio 14. Pitäisikö työvuorosunnittelua kehittää (N=135)?

Vastaajilta kysytään, pitäisikö työvuorosuunnittelua kehittää. Vastauksia kyllä-vastausvaihtoehtoon saatiin 76 vastausta ja ei-vastausvaihtoehtoon 57 vastausta. Kaksi vastaajaa jätti vastaamatta, joka tarkoittaa ei mielihoidettää.

4.4.5 Avoimet vastaukset kyselyn lopussa

Kyselyn lopussa kysytään, miten kehittäisit keskitettyä työvuorosuunnittelua ja annetaan mahdollisuus antaa palautetta yleisesti keskitetystä työvuorosuunnittelusta. Avoimia kohtia analysoidessa huomasi, että työntekijöillä on todella vähän tietoa työvuorolistojen suunnittelusta. Tasapuolisuus on yksi kulmakivistä keskitetyssä työvuorosuunnittelussa, mutta tämä ei näy työntekijöille. Työntekijät kokevat, että listat eivät ole tasapuolisia. Työntekijät eivät osaa hahmottaa työvuorolistojen kokonaisuutta, koska heillä ei ole riittävää tietämystä työvuorolistojen suunnitteluun vaikuttavista tekijöistä ja periaatteista. Täytyy kuitenkin muistaa, että työvuorolistojen suunnittelussa on paljon vaikuttavia tekijöitä, jotka pitäisi saada avattua työntekijöille ristiriidan ratkaisemiseksi. Työntekijät kokevat, että osaamisista ei ole otettu huomioon. Tämä kuitenkin viestii heikosta esimiesviestinnästä, koska resurssisuunnittelijat saavat tiedon työntekijöiden osaamisista yksikön päälliköltä. Palautekohdasta resurssisuunnittelu sai positiivista ja kehitettävää palautetta. Isossa organisaatiossa on aina tyytyväisiä ja ei tyytyväisiä, vaikka mitä ja miten työt tehtäisiin.

Seuraavassa kohdassa pätkiä työntekijöiden avoimista vastauksista:

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen teoriaosuuksien avulla saatiin kattavat vastaukset tutkimusongelmiin, mikä on resurssisuunnittelu eli keskitetty työvuorosuunnittelu ja millä keinoin voidaan sisäistä viestintää kehittää kohdeorganisaatiossa. Teorian avulla saatiin syvempi tietämys tutkimuksen aiheesta ja luodaan tutkimukselle teoreettinen näkökulma. Viestinnän johtaminen on tärkeä edellytys laadukkaalle sisäiselle viestinnälle, jotta tiedetään miten ja millä yrityksessä viestitään. Yrityksen täytyy ottaa huomioon yhtenäinen linja sisäisen viestinnän toteuttamiseen. Viestinnän apuna voidaan hyödyntää erilaisia viestinnän työkaluja sekä huomioida työkalujen sähköinen tai fyysinen muoto. Nykypäivänä suositaan todella paljon sähköisiä viestinnän työkaluja, mutta fyysisien työkalujen luotettavuus ja helppokäyttöisyys on tarpeellista ottaa huomioon. Kaupan alalla on laaja ikäjakauma, joten työntekijöiden osaaminen sähköisten viestintätyökalujen kanssa voi olla suuresti vaihtelevaa. Sisäisessä viestinnässä täytyy pitää huolta, että kaikki ymmärtävät viestin sisällön, mitä halutaan viestiä. Kohdeorganisaatiossa pystytään parantamaan viestintää työkalujen avulla, mutta on tärkeää muistaa varmistaa viestin perille meneminen.

Marketkaupan resurssisuunnittelun teoriaosuudessa vastataan tutkimuskysymykseen, mikä on resurssisuunnittelu eli keskitetty työvuorosuunnittelu. Resurssisuunnittelu on todella laaja käsite, joten työntekijöille täytyy harkitusti ja tarkasti miettiä, miten asia tuodaan esille välttääkseen väärinymmärryksiä. Resurssisuunnittelua voidaan toteuttaa monella eri tapaa, mutta tässä keskitytään keskitettyyn työvuorosuunnitteluun. Resurssisuunnittelua toteutetaan organisaatioissa, jotta mahdollistetaan paras resurssien hyödyntäminen ja saavutetaan tulosta mahdollisimman hyvin hyödyntäen resurssit. Teoriaosuuteen on valittu käsiteltäviksi aiheiksi toimeksiantajan resurssisuunnittelussa käyttämät periaatteet, koska työvuorosuunnittelua voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Työvuorovuorosuunnitteluun vaikuttaa monia vaikuttavia tekijöitä, jotka täytyisi tuoda työntekijöiden tietoon. Yksi tärkeä vaikuttava tekijä on kaupan työehtosopimus, jota resurssisuunnittelussa noudatetaan 100%. Kaupan työehtosopimuksella on suuri vaikutus työvuorolistojen suunnittelussa, joten on tärkeää, että työntekijät ovat tietoisia tästä asiasta.

Tutkimuksessa suoritettiin haastattelu ryhmäpäällikölle Mikael Luotolalle ja toteutettiin kysely toimeksiantajan yksiköiden työntekijöille sekä yksiköiden päälliköille. Haastattelu antaa tutkimukseen ammattilaisen näkökulman aiheesta. Ryhmäpäällikkö Mikael Luotola kertoi

haastattelun aikana oman näkemyksen, mikä on resurssisuunnittelu kohdeorganisaatiossa. Resurssisuunnittelu ei ole yksiselitteinen termi, joten se kätkee paljon sisäänsä. Toisen haastattelun avulla saatiin ammatilaisen näkemys keskitetyn työvuorosuunnittelun haasteista ja hyödyistä.

Kyselyn avulla saatiin tutkimukseen kohderyhmän eli toimeksiantajan työntekijöiden ja päälliköiden näkökulma. Tutkimuksen kyselyn perusteella resurssisuunnittelun toiminnan viestimisessä yksiköille on havaittu puutteita.

Tutkimuksen tuloksien perusteella perusteella toimeksiantajalle toteutetaan kaksi työkalua.

6 TUTKIMUSTULOKSIEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä ratkaistiin tutkimusongelmat, jotka ovat mikä on resurssisuunnittelu eli keskitetty työvuorosuunnittelu, miten työvuorolistat suunnitellaan, miten kehittää keskitetyn työvuorosuunnittelun viestintää yksiköiden näkökulmasta ja mikä on työntekijöiden tietämys resurssisuunnittelusta eli keskitetystä työvuorosuunnittelusta?

Kananen (2012 s. 24) painottaa tutkimuksen luotettavuuden olevan tutkimuksen kulmakivi. Kehittämistutkimuksen luotettavuuden kriteeristön sanotaan olevan alkutekijöissä, joten tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuvata laadullisen ja määrällisen tutkimuksen luotettavuuskriteereillä validiteetilla ja reliabiliteetilla. Jyväskylän yliopiston (2021) mukaan reliabiliteetti käsittelee analyysin johdonmukaisuutta ja mittaustulosten toistettavuutta. Validiteetti käsittelee aineiston analyysimittareiden pätevyyttä. Analyysimittareiden täytyy mitata sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata. Laadullisessa tutkimuksessa halutaan selvittää tutkimuksen uskottavuus ja luotettavuus sekä tutkimustulokset voidaan yleistää.

Tutkimuksessa toteutetut haastattelu ja kysely olivat oikeat valinnat, koska molempien tutkimusmetodien avulla saatiin laajasti luotettavia vastauksia. Vastauksista sai paljon materiaalia ratkaista tutkimusongelmia. Vastausprosentti oli 15%, joka on matala. Vastauksia kuitenkin saatiin 135, joka on opinnäytetyössä määrällisesti suuri, vaikka vastausprosentti on pieni. Vastauksien määrän perusteella voidaan todeta, että tutkimuksessa on saatu laaja näkökulma työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimuksen tuloksia käytiin yhdessä läpi resurssitiimin kanssa. Lopulta resurssisuunnittelupäällikön kanssa päädyttiin, että toteutetaan kaksi työkalua ratkaisemaan tutkimusongelmaa. Liitteessä 1. on toimeksiantajalle suunniteltu PowerPoint-tiedosto. PowerPoint-tiedoston avulla pystytään avaamaan ja viestimään selkeämmin työvuorolistojen suunnittelua yksiköiden työntekijöille. PowerPoint-tiedosto on työntekijöille helposti saatavilla sähköisenä versiona ja yksiköiden päälliköt halutessaan pystyvät myös tulostamaan paperiversiot yksiköihin näkyville.

Koivunen (2019) määrittelee, että PowerPointille täytyy tehdä yhtenäinen diaesitys. Täytyy huomioida värit, kirjaisintyyli ja kuvat. Tätä on helppo toteuttaa kehitystyössä, koska S-ryhmälle on luotu valmiiksi PowerPoint-esityspohjia. Valmiissa pohjassa toteutuu organisaatiolle

tunnetut värit ja kirjasintyyli sekä käytettävissä olevat valmiit kuvat. Työssä kuitenkin toteutetaan kuviot itse, koska halutaan saada kuvioiden avulla tuota selkeämmin viestiä perille.

Koivunen (2019) painottaa, että diojen tekstisisällössä kannattaa toteuttaa 555-sääntöä. Sääntö koostuu viisi sanaa per rivi, viisi riviä per dia ja viisi tekstidiaa peräkkäin. 555-sääntöä toteutetaan mahdollisimman tarkasti, koska kehitystyön tavoitteena on olla selkeästi koottuna tärkeimmät asiat keskitetystä työvuorosuunnittelusta. Jokaisella sivulla on mahdollisimman selkeät lauseet ja kuva tehostamassa viestimistä työntekijöille. Kuviossa 15 on PowerPointin etukansi. Etukannesta tulee esille kohdeorganisaation tyyli ja selkeys, joka toistuu koko PowerPointin ajan.



Kuvio 15. Kehitysidean kansikuva.

Toinen työkaluista on ohjetaulu kohdeorganisaation yksiköihin, joka löytyy liitteestä 2.

Työkalujen valmistuttua viimeistely-vaiheeseen opinnäytetyön tekijä lähetti ryhmäpäällikölle työkalut lopputarkastukseen. Työkaluihin tehtiin pientä hieno säätöä, mutta toimeksiantaja oli todella tyytyväinen lopputulokseen. Lopputuloksena kohdeorganisaatiolle saatiin mieluiset työkalut sisäisen viestinnän kehittämiseen. Työkalujen avulla resurssisuunnittelu pystyy

selkeyttämään viestintää yksikön työntekijöille työvuorolistojen suunnittelusta. Työkalut mahdollistavat työntekijöille selkeyttä ja yksinkertaista viestintää työvuorolistojen suunnittelusta.

7 POHDINTA

Tutkimuksen toteuttaminen oli opinnäytetyön kirjoittajalle todella mieluista, koska harjoittelussa ollessa huomattiin käytännössä tutkimusongelmat. Resurssisuunnittelun kehittäminen myös antaa hyviä neuvoja tulevaisuuteen, koska nykyisessä työtehtävässä opinnäytetyön kirjoittaja on päässyt toteuttamaan keskitettyä työvuorosuunnittelua yksikön näkökulmasta. Tutkimuksessa toteutettu haastattelu sujui suunnitelman mukaisesti, mutta ennakkokysymyksillä olisi voinut tehostaa vastauksiin laajuutta. Kyselyn avulla saatiin kattavat vastaukset vähäisestä vastausprosentista huolimatta.

Tutkimuksella oli todella paljon merkitystä resurssisuunnittelun näkökulmasta, koska tuloksien avulla voidaan parantaa työntekijöiden tietämystä ja mahdollistaa avoimemman johtamisen resurssisuunnittelussa. Toimeksiantaja mahdollistaa avoimemman kuvan yrityksen toiminnasta työntekijöille jakamalla tutkimuksessa kerättyä tietoa. Tutkimuksen ansiosta resurssisuunnittelu saa arvokasta tietoa sisäisestä viestinnästä ja kyselyn vastauksista sekä toteuttamista töistä kohdeorganisaatiolle.

Tutkimustuloksien avulla suunniteltiin ja toteutettiin PowerPoint-tiedosto ja ohjetaulu yksiköiden seinille. Tutkimuksessa toteutetut työkalut avaavat työntekijöiden ymmärrystä ja mahdollistavat avoimen viestinnän resurssisuunnittelun ja yksiköiden työntekijöiden välillä.

Tutkimukseen opinnäytetyön kirjoittaja on todella tyytyväinen, koska tutkimuksen avulla saatiin luotua toimeksiantajalle hyödylliset työkalut viestimään työvuorolistojen suunnittelusta. Toimeksiantajalle tuotetut työkalut menivät heti käyttöön, joten koetaan niiden olevan hyödyllisiä työkaluja yksiköiden arjessa.

Mahdollisia jatkotutkimuksia tullaan varmasti toteuttamaan kohdeorganisaatiossa, koska kaupan toimiala muuttuu koko ajan. Resurssien hallintaa tarvitaan, jotta liiketoimintaa saadaan kannattavammaksi ja saavutetaan parempaa tulosta. Resurssisuunnittelun yksi tavoite onkin olla jatkuvasti kehittyvä resurssitiimi, joten varmasti tulevaisuudessa toteutetaan erilaisia tutkimuksia. Jatkotutkimuksia ajatellen tästä tutkimuksesta on mahdollista hyödyntää teoria- ja tutkimusosaa. Teoriaosassa käytetyt lähteet ovat hyviä ja harkittuja lähteitä, joita voidaan

hyödyntää myöhemminkin. Jatkotutkimuksessa voitaisiin keskittyä esimerkiksi tutkimaan, onko kehittämisideoista ollut hyötyä organisaatiolle pidemmän ajan jälkeen. Sisäistä viestintää tutkittiin myös todella pienestä näkökulmasta organisaatiossa, joka koski pelkästään työvuorosuunnittelun työvuorolistoja sekä niiden viestimistä yksiköiden työntekijöille. Sisäistä viestintää voitaisiin tutkia isompana kokonaisuutena, joka käsittelisi koko resurssisuunnittelun viestintää tai jopa organisaation. Jatkotutkimuksille on paljon erilaisia ideoita ja mahdollisuuksia.

LÄHTEET

- Ala-Loukola, M. (2020). *Keskitetyn työvuorosuunnittelun nykytilan kartoitus ja jatkokehittäminen kaupanalan yrityksessä*. [julkaisematon AMK-opinnäytetyö]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
- Cillie-Schmidt, L. (2012). *Workforce planning toolkit*. Knowres Publishing.
- Dessler, G. (2012). *Fundamentals of human resource management* (2nd ed.). Pearson Education.
- Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa (Eepee) (i.a). *Tietoa meistä*. <https://eepee.fi/tietoa-meista/>
- GCI (i.a). *Elli edistää S-ryhmän työvuorosuunnittelua ja työtyytyväisyyttä*. <https://www.cgi.com/fi/fi/ratkaisu-lehti/3-2016/elli-edistaa-s-ryhman-tyovuorosuunnittelua-ja-tyotytyvaisyytta>
- Integral. 2.4.2020. *Laadukkaalla resurssien hallinnalla säästät aikaa ja tehostat liiketoimintaa*. <https://www.integral.fi/julkaisu/laadukkaalla-resurssienhallinnalla-saastat-aikaa-ja-tehostat-liiketoimintaa>
- Jackson, S. (4.4.2018). *Sisäisen viestinnän modernit haasteet*. <https://sulava.com/moderni-tyo/sisainen-viestinta/>
- Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (7., uud. p.). Kauppakamari.
- Juholin, E. (2009). *Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä* (2. p.). WSOYpro: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Jyväskylän yliopisto. (27.9.2021). *Tutkimuksen toteuttaminen*. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#tutkimustulosten-luotettavuus>
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Talentum.
- Kananen, J. (2012). *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauppa työehtosopimus. (i.a.) <https://www.lukusali.fi/pam/#/reader/fa05f1c4-8fd0-11ec-aadf-00155d64030a>
- Koivunen, M. (19.11.2019). *Miten teet hyvän ja mieleenpainuvan PowerPoint-esityksen?* <https://www.hurraa.fi/blogi/miten-teet-hyvan-ja-mieleenpainuvan-powerpoint-esityksen/>

- Konkola, T. (16.8.2021). *Miten työvuorolista kannattaa tehdä?*
<https://www.planier.fi/post/miten-tyovuorolista-kannattaa-tehda>
- Kontteli, S. (2021). *Sähköinen perehdyttäminen - Perehdyttämiskansion luominen Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupalle*. [AMK-opinnäytetyö, Seinäjoen ammattikorkeakoulu].
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/496628/Opinn%c3%a4ytety%c3%b6%20Siri%20Kontteli.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Kortjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L., & Ollikainen, M. (2003) *Yrityksen viestintä*. Edita.
- Laine, P. (26.6.2018). *Keskitetty työvuorosuunnittelu vapauttaa aikaa tuottavaan työhön*.
<https://www.visma.fi/blog/keskitetty-tyovuorosuunnittelu-vapauttaa-aikaa-tuottavaan-tyohon/>
- Marjamäki, P. L., & Vuorio, J. (2021). *Viestinnän johtaminen: Strategiasta tuloksiin*. Alma Talent.
- Moseley, C. (i.a.) *7 reasons why internal communications is important*.
<https://blog.jostle.me/blog/why-is-internal-communications-important>
- Myllymäki, R. (2018). *Sano se selvästi!: Muutosviestinnän opas*. Ketterät Kirjat Oy.
- Mård, M. (20.8.2018). *Työvuorosuunnittelu on henkilöstöresurssien johtamista*.
<https://www.priimalaskenta.fi/laskenta-blog/tyovuorosuunnittelu-on-henkilostoresurssien-johtamista>
- Palvelualojen ammattiliitto (PAM). (7.2.2022). *Kaupan alan työehtosopimus*.
<https://www.pam.fi/wiki/kaupan-alan-tyoehtosopimus.html>
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P., & Laukkanen, T. (2014). *Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina* (4. uud. p.). Talentum.
- Ronkainen, S. & Karjalainen, A. (2008). *Sähköä kyselyyn!: Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa*. Lapin yliopisto: Tila [jakaja].
- Smarp. (i.a.). *How to boost employee engagement with employee communication tools*.
<https://resources.smarp.com/how-to-boost-employee-engagement-with-communication-tools?hsCtaTracking=08856346-750a-4056-b375-7dd65a7c923b%7C75b73bca-d8e0-4147-b94f-6f81fa0e3b8b>
- Tamigo (i.a) *Mitä on työvoimanhallinta?* <https://www.tamigo.fi/landings/mita-on-tyovoimanhallinta/>
- Tietoarkisto (i.a) *Kyselylomakkeen laatiminen*.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>

Työaikalaki 872/2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2019/20190872>

Työturvallisuuskeskus (ttk.fi). (i.a.) *Työpaikan kehittäminen.*

https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/tyopaikan_kehittaminen#59497700

Työvoimanhallinta. (31.5.2013). *Kannattaako työvuorosuunnittelun keskittäminen?*

<https://procomp.fi/kannattaako-tyovuorosuunnittelun-keskittaminen/>

Työvuorovelho. (i.a.) *Työkalu työvuorosuunnitteluun ja palkanlaskennan tueksi.*

https://tyovuorovelho.com/?gclid=EAlalQobChMI-eqJpbjw9QIVlwCiAx2nDAqeEAAYAiAAEgIIIPD_BwE

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit.* Edita.

Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit.* Edita.

Wiio, O. A. (2009). *Viestintä yleensä epäonnistuu - paitsi sattumalta: Wiion lait viestinnästä ja tulevaisuudesta.* Deltakirja.

Åberg, L. (8.11.2019). *Viestintä on organisaation selkäranka. Helsingin Yliopisto HY+.*

<https://hyplus.helsinki.fi/viestinta-on-organisaation-selkaranka/>

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Ohjetaulu toimeksiantajan yksiköihin

Liite 3. PowerPoint-tiedosto sisäisen viestinnän kehittämiseen

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Ohjearu toimeksiantajan yksiköihin

Liite 3. PowerPoint-tiedosto sisäisen viestinnän kehittämiseen



Keskitetty työvuorosuunnittelu marketkaupassa

Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa

08.02.2021