

Tiina Halonen

HENKILÖSTÖN KÄYTÖN  
SUUNNITTELU  
LIIKENNEMYYMÄLÖISSÄ

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma


Toukokuu 2014



MAMK

University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

	<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  14.5.2014		
<b>Tekijä(t)</b> Tiina Halonen	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> <b>Liiketalouden koulutusohjelma</b>		
<b>Nimeke</b>  Henkilöstön käytön suunnittelu liikennemyymälöissä			
<b>Tiivistelmä</b> Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tehokkaan henkilöstönkäytön haasteet kaupan alan toimeksiantajayrityksen yhdessä myymälätyypissä. Tutkimusongelmana oli, miten saadaan henkilöstöresurssit tuotavaan ja tehokkaaseen käyttöön ilman, että tarvitsee puuttua henkilöstön määrään sekä miten mahdolliset hyvät toimintatavat saadaan käyttöön kaikissa toimipaikoissa.  Tutkimusmenetelmänä oli tapaustutkimus, joka suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Lisäksi käytettiin kirjallista aineistoa, joka kerättiin toimeksiantajayrityksen tuloslaskelmista. Tutkimusvuosi oli 2013. Tutkimusvuonna toimeksiantajayrityksessä otettiin käyttöön yhtenäinen ja keskitetty vuosisuunnittelu sekä kaikille myymälätyypeille yhteinen tasoittumisjakso. Näillä haettiin toimintamalleja, joilla voitiin tarjota lisätyötunteja vakituiselle henkilöstölle. Samalla oli tarkoitus hakea toiminnan tehokkuutta siten, että työvoiman tarpeeseen pystytään etukäteissuunnittelulla reagoimaan ajoissa ja rekrytoidaan vain tarpeeseen.  Suurimmat henkilöstökuluihin vaikuttavat haasteet tutkimuksen mukaan ovat liikevaihdon muutosten lisäksi sairauspoissaolot, perehdyttäminen ja rekrytointi. Nämä lisäävät henkilöstökuluja, ja niiden aiheuttamien kustannusten etukäteissuunnittelu on vaikeaa. Pelkästään toimipaikoissa tapahtuvan toiminnan avulla ei ole mahdollista saada suuria kustannussäästöjä ja tehokkuutta henkilöstön käytössä, mikäli liikevaihto jatkaa laskuaan. Liikevaihdon saaminen kasvuun on ensiarvoisen tärkeää henkilöstökulujen hallinnassa ja henkilöstön tehokkaassa käytössä. Myös näiden myymälätyyppien rakenteita kannattaisi miettiä uusiksi toiminnan uudelleenjärjestelyä varten. Tutkimus ei antanut täysin vastausta tutkimusongelmaan, koska muuttuvia tekijöitä on niin paljon.			
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  Henkilöstöresurssit, henkilöstön käyttö, kaupan ala			
<b>Sivumäärä</b> 52 + liitteet 2 s.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>Kieli</b> Suomi</td> <td style="width: 50%;"><b>URN</b></td> </tr> </table>	<b>Kieli</b> Suomi	<b>URN</b>
<b>Kieli</b> Suomi	<b>URN</b>		
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>			
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Eila Jussila	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>		

## DESCRIPTION

		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  14 May 2014
<b>Author(s)</b> Tiina Halonen	<b>Degreeprogramme and option</b> Business management	
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  Personnel planning at service station stores		
<b>Abstract</b>  <p>The purpose of this study was to find out the challenges of effective personnel planning for the client company's one store type. The main research questions included the following: how will human resources be used profitably and effectively without a need to downsize and how will good courses of action be introduced in all workplaces.</p> <p>The research method was a case study. It was carried out as a half-structured theme interview. I also used written data which was collected from the client company's profit and loss accounts. The study was carried out in 2013 when a uniform and centralized annual operation plan and a common reference period were introduced in all stores of the client company. These were applied to operations models which could offer extra working hours to the regular personnel. The purpose was also to improve efficiency of operation so that the company can with the help of advance planning respond quickly to situations where more labour is required and the company can recruit only when necessary.</p> <p>In addition to changes in revenue the most significant challenges affecting personnel expenses were sickness absences, orientation and recruitment. These increase personnel expenses and it is difficult to plan those expenses in advance. Improved methods in daily operations in stores do not guarantee large cost savings and efficiency in personnel planning if the revenue continues to decrease. The main prerequisite for controlling the personnel costs and the use of personnel efficiently is that the revenue will rise. It is also worth considering restructuring the operation of the stores. The study did not entirely answer the research question because there were so many variables.</p>		
<b>Subjectheadings, (keywords)</b>  Human resources, personnel planning, retail business		
<b>Pages</b> 52 p. + 2 app.	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b>
<b>Remarks, notes on appendices</b>		
<b>Tutor</b>  Eila Jussila	<b>Bachelor's thesis assigned by</b>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	YRITYKSEN HENKILÖSTÖRESURSSIT .....	2
2.1	Henkilöstöryhmät .....	2
2.2	Henkilöstöammattilaiset henkilöstön tukena .....	4
2.3	Haasteena rekrytointi .....	5
2.4	Perehdyttämällä sujuvasti työelämään .....	8
2.5	Henkilöstön osaamisen ylläpito ja kehittäminen .....	10
2.6	Kehityskeskustelut johtamisen välineenä .....	12
3	HENKILÖSTÖKYSYMYKSET KAUPAN ALALLA .....	13
3.1	Kaupan ala Suomessa ja Etelä-Savossa .....	13
3.2	Työsuhteet kaupan alalla .....	15
3.3	Henkilöstöresursoinnin haasteet kaupan alalla .....	16
3.3.1	Kaupan alan aukioloajat .....	16
3.3.2	Henkilökunnan ikärakenne ja vaihtuvuus .....	17
3.3.3	Eri syistä johtuvat poissaolot .....	18
3.3.4	Henkilöstön sitouttamisen keinot .....	19
3.3.5	Varhainen tuki .....	21
4	TUTKIMUS HENKILÖSTÖN KÄYTÖSTÄ .....	22
4.1	Liikennemyymälät .....	23
4.2	Tutkimusmenetelmä .....	23
4.3	Henkilöstön käytön suunnittelu tällä hetkellä .....	25
5	HENKILÖSTÖN KÄYTÖN TULOKSET ABC-LIIKENNEMYYMÄLÖISSÄ .....	26
5.1	Tilastojen tulokset .....	26
5.1.1	Ikäjakauma .....	26
5.1.2	Liikevaihto .....	27
5.1.3	Henkilöstökulut .....	29
5.1.4	Sairauspoissaolot .....	32
5.2	Haastattelujen tulokset .....	34
5.2.1	Henkilöstö .....	34
5.2.2	Suunnittelu .....	36
5.2.3	Henkilöstön käytön haasteet .....	38
5.2.4	Haastatteluissa esiin tulleita parannusehdotuksia .....	39

5.3	Yhteenveto tutkimustuloksista.....	40
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET .....	41
6.1	Keskeisimmät johtopäätökset .....	42
6.2	Toimenpidesuosituksset .....	44
6.3	Tutkimuksen onnistuminen .....	45
6.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	47
7	PÄÄTÄNTÖ .....	48
	LÄHTEET .....	50

#### LIITTEET

- 1 Vuosisuunnittelutaulukko
- 2 Haastattelukysymykset

## 1 JOHDANTO

Henkilöstö on yrityksessä tärkeä voimavara, mutta se myös aiheuttaa ison osan palvelualan kustannuksista. Mitä pidemmät aukioloajat yrityksellä on, sitä suurempi on henkilöstökustannusten osuus. Henkilöstökulut on sellainen kustannuserä, joka kasvaa koko ajan. Säästöjä täytyy tehdä sieltä, mistä on mahdollista, jotta pystytään pärjäämään kilpailussa. Henkilöstöresurssien tehokkaammalla käytöllä on mahdollista saada kustannussäästöjä ilman, että tarvitaan puuttua henkilöstön määrään. Keinoja tähän ovat mm. vuosisuunnittelu, tasoittumisjakson tehokas käyttö ja osaamisen monipuolistaminen sekä henkilöstön käyttö eri toimipaikkojen välillä.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantajayritykselle tehokkaan henkilöstön käytön haasteet. Tutkimusongelmana on, miten saadaan henkilöstöresurssit tuottavaan ja tehokkaaseen käyttöön ilman, että tarvitsee puuttua henkilöstön määrään. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten voidaan saada mahdolliset hyvät toimintatavat käyttöön kaikissa toimipaikoissa. Tutkimus tehdään liikennemyymälätoimialalle, koska siellä henkilöstökulujen hallinta on hyvin haasteellista monesta eri syystä. Tutkin asiaa yrityksen näkökulmasta, koska tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstökulujen kehitystä voitaisiin vielä parantaa. Yksi keskeinen kysymys on, voidaanko henkilöstön käyttöä vielä tehostaa ja kuinka paljon.

Aihe kiinnostaa minua, koska toimin myös itse työssäni esimiehenä ja siten hyvin läheisesti henkilöstöresurssien ohjaamisessa. Opastan työssäni myös muita esimiehiä työvuorosuunnitteluun toimiessani työvuorosuunnitteluohjelman pääkäyttäjänä. Tutkimuskohteeksi valitsin itselleni tuntemattoman toimialan, jotta pystyn tutkimaan asiaa objektiivisemmin. Näin saan myös näkemystä enemmän heidän henkilöstön käyttöönsä sekä toimintaansa muutenkin.

Kohdeyritys myös siirtyy lähivuosina keskitettyyn ja kysyntälähtöiseen työvuorosuunnitteluun. Tähän siirtyminen helpottuu kun henkilöstön käytön tehostamiseen tähtäävät toimenpiteet aloitetaan varhaisessa vaiheessa. Tässä on ensiarvoisen tärkeää se, että toimipaikkojen tehtävät, runkomiehitys ja osaaminen on tarkkaan mietitty etukäteen suunnittelua varten. Keskitetty työvuorosuunnittelu tuo toimipaikkoihin muutoksia käytännön työhön, joten tässä vaiheessa on myös hyvä pohtia, miten uusi asia jalkautetaan käytäntöön henkilöstölle asti nyt jo vähitellen pieninä muutoksina.

Viitekehyksessä käsittelen henkilöstöresursseja ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Käsitte- len myös palvelualaa sekä erityisesti kaupan alaa ja sen ominaispiirteitä, työsuhteita ja niiden tuomia lieveilmiöitä. Rajaan viitekehysten koskemaan niitä henkilöstöresurssi- en osia, joiden pohjalta on lähdetty kehittämään toimintamalleja, joilla pyritään tehos- tamaan toimintaa ja vähentämään turhia henkilöstökuluja.

Lähestymistapana on tapaustutkimus, jossa aineisto kerätään haastattelemalla. Haas- tattelutapana on teemahaastattelu, jonka kysymykset haastateltavat ovat saaneet etukä- teen. Lisäksi käytän haastattelujen tueksi myös kirjallista aineistoa, jotka olen kerän- nyt kohdeyrityksen tuloslaskelmista. Näistä aineistoista on tuloksissa yhteenvedot taulukoina ja kaavioina.

## **2 YRITYKSEN HENKILÖSTÖRESURSSIT**

Henkilöstöresurssit sisältävät yrityksen voimavarat ja keinot, joilla ylläpidetään yri- tyksen toimintaa. Ne sisältävät sekä ihmiset että toimenpiteet, joilla parannetaan hei- dän suorituksiaan ja hyvinvointiaan sekä edesautetaan yrityksen hyvää tulosta. Henki- löstöresurssit on hyvin laaja käsite ja tässä käsitellään vain osaa niistä.

### **2.1 Henkilöstöryhmät**

Esimiehet ja johto ovat avainasemassa yrityksessä. Johto vastaa strategian laadinnasta ja esimiehet sen toimeenpanosta yhdessä henkilöstön kanssa. Esimiehet muodostavat sillan henkilöstön ja johdon välille. Heillä on suuri rooli viestin välittäjinä johdolta henkilöstölle sekä henkilöstöltä johdolle. (Helsilä & Salojärvi 2009, 78.) Joutsenkan- gas ja Heikuraisen (1999, 69) mukaan esimies voi tuntea olonsa tukalaksi tässä tilan- teessa. Kun siihen vielä yhdistetään asiakaspaine, voi esimiestyö tuntua raskaalta. Tämä kuitenkin kuuluu esimiestyön luonteeseen ja on oleellinen osa sitä. Sen vuoksi esimiestyössä vaaditaan hyvää paineensietokykyä.

Johdolla on oltava yhtenäiset vaatimukset esimiehen tehtäviin siirtyville, jotta oikeat henkilöt valitaan esimiehiksi. Tämän taustalla on aina yhteinen näkemys esimiehen roolista ja tehtävästä yrityksessä. Yhtä oleellista on, että esimiehet saavat riittävän valmennuksen uuteen tehtäväänsä. (Valvisto 2005, 83.) Esimiesasema on työrooli,

joka saadaan tietyn työn mukana ja se vaatii valmennusta. Johdolta vaaditaan tukea ja keskusteluyhteyttä, joilla varmistetaan se, että yrityksen arvot ja sovitut toimintatavat jalkautuvat työntekijöille. Esimiehen toiminnasta riippuu paljolti se, miten sitoutuneita työntekijöitä yritykseen saadaan. (Valvisto 2005, 84.) Ensiarvoisen tärkeää on myös, että haluaa toimia esimiehenä ja on sopiva siihen työrooliin (Erämetsä 2009, 21).

Joutsenkangas ja Heikuraisen (1999, 39) mukaan palveluyrityksessä esimiehen tehtävät voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen: huolehtimiseen asioista ja huolehtimisiin ihmisistä. Yleensä esimies painottaa jompaakumpaa näistä tehtävistä toisen kustannuksella. Toiset keskittyvät painottamaan työn asia- ja numeropitoista puolta kun taas toiset ovat luonnostaan sosiaalisempia ja painottavat ihmisiin kohdistuvaa huolehtimista. Molempia kuitenkin tarvitaan esimiestyössä ja niiden välille olisi löydettävä tasapaino.

Esimiehen tehtävät voidaan jakaa viiteen eri osaan. Ne ovat suunnittelu, organisointi, työntekijöiden valinta, ohjaus sekä seuranta. (Joutsenkangas&Heikurainen 1999, 40.) Kaikkia nämä eri osa-alueet ovat esimiehen arkipäivän töitä, joilla viedään yrityksen toimintaa eteenpäin. Oleellisinta kuitenkin on, että esimies saa alaisensa näillä käytännön toimilla puhaltamaan yhteen hiileen ja sitä kautta tuloksia. Esimiehen onnistumista voidaan mitata alaistensa menestymisellä. Esimiehen päätyönä on siis mahdollistaa henkilöstön onnistuminen työssään johtamalla heitä eikä yrittää tehdä itse. Tämän hahmottaminen voi olla usein hankalaa, koska esimies on myös esimiesroolinsa lisäksi asiantuntija. (Erämetsä 2009, 27).

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Se määrittelee sen, menestyykö yritys. (Kauhanen 2012, 227.) Haapalaisen (2005, 43) mukaan henkilöstöä pitää arvostaa ensin ihmisinä ja vasta sen jälkeen työvoimana. On totta, että esimies, joka kohtelee henkilöstöään yksilöinä ja pitää huolta heidän hyvinvoinnistaan työn tekemisen ja vaatimusten ohella, saa todennäköisesti hyviä ja sitoutuneita työntekijöitä. Jos esimiehen kiinnostus henkilöstöön pohjautuu pelkästään lukuihin ja heidän suorituksiinsa, työntekijät todennäköisesti turhautuvat työpaikkaansa.

Tiensuu ym. (2004, 18) toteaa, että työntekijöitä pitää arvostaa voimavaroina, mikäli haluaa tuottavuuden kasvavan. Henkilöstö on ratkaisevassa asemassa, kun määritellään tuottavuutta. Viitalan (2005, 102) mukaan yrityksen toimintaan tulee aina häiriöi-



tä, kun henkilöstö vaihtuu. Tämä voi aiheuttaa huomattaviakin kustannuksia ennen kuin uuden ihmisen ammattitaito on saatu oikealle tasolle. Henkilöstön osaamiseen ja sitouttamiseen kannattaa siis panostaa. Tämän henkilöstöryhmän arvoa ei pidä missään nimessä aliarvioida. Kuitenkin nykyään henkilöstö on yleensä aina ensimmäinen kohderyhmä, kun etsitään säästöjä kiristyvässä kilpailussa. Tässä on tietynlainen ristiriita siinä miten henkilöstön merkityksestä puhutaan ja miten sen kanssa toimitaan. (Viitala 2005, 102.)

## 2.2 Henkilöstöammattilaiset henkilöstön tukena

Valviston (2005, 178) mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management) on korvannut muutaman viimeisen vuosikymmenen aikana termin henkilöstöhallinto (Personnel Management). Tämä kuvaa hyvin sitä, miten henkilöstöä ei enää ajatella vain kuluna tai kustannuksena. Henkilöstöstä on tullut voimavara, jonka johtaminen vaikuttaa suoraan yrityksen menestymiseen.

Kun yrityksessä on useita eri henkilöstöryhmiä ja sen koko on kasvanut tarpeeksi suureksi, tulee eteen yleensä henkilöstöpäällikön palkkaus. Henkilöstöpäällikkö ei kuitenkaan pysty hoitamaan kaikkia töitä yksin, vaan henkilöstöyksikköön kuuluvat myös palkkahallinto ja usein myös hr-asiantuntija. Kuviosta 1 nähdään henkilöstöyksikön tyypilliset tehtävät. Ne voivat hieman vaihdella eri yritysten välillä koon ja organisatiorakenteen mukaan.



**KUVIO 1. Henkilöstöyksiköntehtävät (Valvisto 2005, 173)**

Henkilöstöhallinto on sisäistä palvelua. Voidaan puhua sisäisestä asiakkuudesta. Henkilöstöhallinnon asiakkaita ovat kaikki henkilöstöryhmät: koko henkilöstö, esimiehet ja ylin johto. Nämä eri henkilöstöryhmät menevät lomittain siten, että esimiesporras ja ylin johto ovat myös henkilöstöä esimiesasemansa lisäksi. Tämän vuoksi henkilöstöyksikön palvelutuotteen määrittelemine on hankalaa. Sitä ei ole aina edes selkeästi määritelty muuten kuin siten, että asiakkaan tarpeet pyritään tyydyttämään. (Valvisto 2005, 174–175.)

Henkilöstöosastolle kohdistuu hirvittävästi paineita ja odotuksia kaikkien asiakasryhmien sisästä. Valvisto (2005, 179) väittää, että kuitenkin yrityksen henkilöstöjohtamisen pitää pohjautua kaikkien esimiestasojen yhteistyöhön. Johdolla, esimiehillä ja hr-tyksiköllä on kaikilla oma tehtävänsä, jota ei toiset voi kumota.

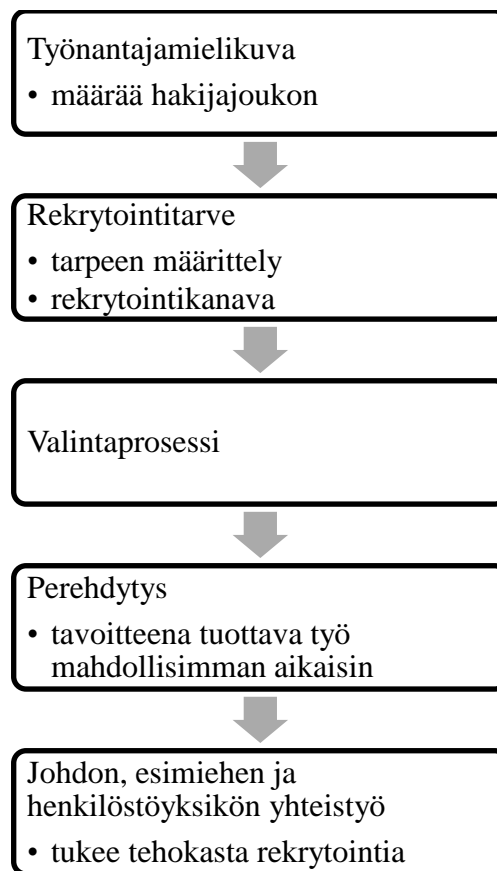
Henkilöstöammattilaisille voidaan määritellä neljä tärkeää roolia yrityksessä. He johtavat strategisia henkilöstövoimavaroja, johtavat muutoksia ja uudistumista, johtavat yrityksen perusrakenteita sekä ohjaavat ja sitouttavat henkilöstöä. Jokaiseen rooliin liittyvät tietyt tavoitteet ja nimikkeet sekä tehtävät, jotka liittyvät roolin suorittamiseen. Esimerkiksi henkilöstön ohjaukseen liittyvä tavoite on sitouttaa henkilöstöä ja kasvattaa osaamista. Nimike tälle on henkilöstön kehittäjä. Tehtävät tässä roolissa ovat kuunnella henkilöstöä ja vastata sen tarpeisiin eli tarjota voimavaroja henkilöstölle. (Ulrich 2007, 47–48.) Henkilöstöyksiköllä on merkittävä rooli strategisessa johtamisessa yhdessä johdon kanssa (Valvisto 2005, 189). Henkilöstöjohtajan rooli on olla kaikkien henkilöstöryhmien keskellä, joten hänellä on tietoa heidän kaikkien näkökulmasta (Valvisto 2005, 207).

### **2.3 Haasteena rekrytointi**

Rekrytointi vaatii osaamista siinä kun mikä tahansa muukin työtehtävä. Usein ajatellaan, että esimiehet automaattisesti osaavat rekrytoida, kun ovat valikoituneet tehtäväänsä. Näin ei kuitenkaan ole. Vaahtio (2005, 13) painottaa, että rekrytoinnin osaminen vaatii ammattitaitoa. Se kuitenkin monesti sivuutetaan esimiesten ja johtajien kouluttamisessa. Rekrytointi voidaan käsittää yritykselle mahdollisuutena saada uusia voimavaroja, osaamista sekä oheistaitoja, jotka eivät suoranaisesti liity työhön. Siihen

liittyy kuitenkin paljon riskejä, jotka voidaan minimoida hyvällä suunnittelulla ja toteutuksella.

Rekrytointiprosessi on hyvä perustaa viiteen eri asiaan (kuvio 2). Rekrytointi voidaan tehdä yrityksen sisältä tai ulkoa. Aina on syytä pohtia, tarvitaanko rekrytointia vai voidaanko työt hoitaa erilaisin järjestelyin. Mikäli rekrytointia tarvitaan, tarjoaa se hyvät etenemismahdollisuudet jo olemassa oleville työntekijöille. (Valvisto 2005, 30.) Vaahtion (2005, 30) mukaan rekrytointi on mahdollisuus uusiutumislle ja muutokselle. Tätä vaihtoehtoa vain ei usein välttämättä muisteta miettiä.



**KUVIO 2. Rekrytointiprosessi (Valvisto 2005, 21)**

Rekrytoinnit voidaan jakaa kahteen eri päätyyppiin. Toisessa on kyseessä aukon paikkaus ja toisessa resurssien hankinta. Aukon paikkaus tarkoittaa tilannetta, jossa pois lähteneen henkilön tilalle tarvitaan osaamiseltaan hyvin samanlainen työntekijä kuin se, joka on lähtenyt pois. Resurssien hankinnasta on taas kyse kun haetaan uutta osaamista, jota yrityksestä puuttuu. Näistä kahdesta päätyypistä resurssien hankinta vie huomattavasti enemmän aikaa, kun ei vielä tarkkaan tiedetä, millainen työntekijä

paikkaan tarvitaan. Mahdollisesti joudutaan kouluttamaan lisää tätä rekryoitavaa henkilöä ja se aiheuttaa yritykselle sekä riskejä että kuluja. Aukon paikkauksessa taas on yleensä hyvin selvät sävelet, mitä osaamista ja taitoja tehtävään tarvitaan. (Vaahtio 2005, 32.)

Kun tarvitaan uutta työvoimaa, on mietittävä, tehdäänkö ulkoinen vai sisäinen rekrytointi. Ulkoinen rekrytointi on yleisempi tapa täyttää avoimet työtehtävät. Ensin kuitenkin pitäisi miettiä, voidaanko rekrytoida yrityksen sisältä. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että yrityksellä on olemassa tieto siitä, että mitä osaamista ja resursseja sen sisällä on. Sisäisen rekrytoinnin etuja on, että se antaa henkilöstölle mahdollisuuden edetä urallaan ja sitouttaa heitä omaan työhönsä ja yritykseen. Myös rekrytoinnin riskit ovat yritykselle pienenevät kun työntekijän tavat ja historia tunnetaan jo etukäteen. Ulkoisen rekrytoinnin eduksi taas voidaan määritellä se, että sieltä todennäköisemmin saadaan yritykseen ihan uutta osaamista. (Vaahtio 2005, 37.) Molemmilla tavoilla rekrytoidessa on olemassa etuja ja riskejä. Rekrytointitarve kuitenkin määrittelee se, mitä kautta työntekijää haetaan. Joskus voidaan hakea molempaa kautta.

Kun rekrytoidaan, on pidettävä mielessä se, että valitaan työtehtävään sopiva henkilötyyppi. Haapalainen (2005, 65) muistuttaa siitä, että vaikka haastattelun aikana selvitetään hakijan ammattiosaaminen, yhtä tärkeää ellei jopa tärkeämpää on selvittää hakijan persoonallisuus. Tietoa ja taitoja voidaan aina oppia, mutta harva pystyy muuttamaan omaa persoonaansa. Varsinkin palvelualalla korostuvat sosiaaliset ja yhteistyötaidot.

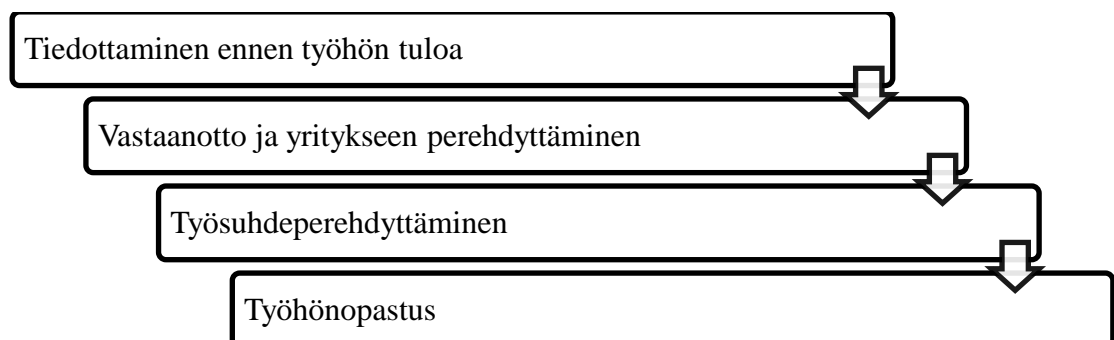
Välillä kannattaa myös käyttää ammattilaisia, jotka testaavat haastateltavia työtehtävää varten. Tämä on suotavaa ainakin silloin, jos kyseessä on vaativampi työtehtävä. Testaajat antavat oman näkemyksensä työntekijöistä, mutta eivät tee päätöksiä. Esimiehellä on oltava selvänä se, millaisia ominaisuuksia hän hakee työntekijältä ja mitä työtä hän voi työyhteisössä tarjota. Jämäkkä alku yhteiselle esimies-alaisuutele muodostuu silloin, kun oma esimies tekee lopullisen valinnan työntekijästä. (Haapalainen 2005, 64.)

## 2.4 Perehdyttämällä sujuvasti työelämään

Jo laissa määritellään se, että työntekijä on perehdytettävä työhönsä. Työturvallisuuslain 14 §:ssä sanotaan, että ennen uuden työn tai tehtävän alkua tai työtehtävien muuttuessa, työntekijälle on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Hänet täytyy perehdyttää riittävästi työhön sekä työpaikan työolosuhteisiin, työmenetelmiin, työvälineisiin sekä opastaa niiden oikeassa käytössä sekä turvallisissa työta-voissa. Työntekijää on opastettava ja ohjattava työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä turvallisuutta ja terveyttä uhkaavien haittojen sekä vaarojen välttämiseksi. Poikkeus- ja häiriötilanteiden sekä säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden varalta on annettava ohjausta. Perehdyttämistä on tarvittaessa täydennettävä. (Työturvallisuuslaki 2002.)

Perehdyttäminen on uuden työntekijän opastamista tehtäväänsä. Hän on perehdyttäjänsä mukana oppimassa kunnes pystyy siirtymään itsenäiseen työhön omassa tehtävässään. Perehdytys täytyy hoitaa suunnitelmallisesti, jotta siitä saadaan paras mahdollinen hyöty. Päävastuussa perehdyttämisestä on aina lähin esimies. Tämä ei tarkoita sitä, että hän välttämättä itse perehdyttää ja opastaa kaikissa asioissa, vaan yleensä hänellä on apuna perehdyttämiseen koulutetut työntekijät. (Viitala 2005, 252.)

Omien työtehtävien lisäksi perehdytetään myös yritykseen. Perehdyttäminen voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen (kuvio 3). Kun kaikki nämä eri osa-alueet on perehdytetty, on työntekijä saanut hyvin kokonaisvaltaisen kuvan työstään ja työpaikastaan. Silloin hän pääsee työtehtäviinsä kiinni mahdollisimman nopeasti ja yrityksen toiminta pysyy sujuvana. Hyvä perehdyttäminen on myös yksi iso työmotivaatioon vaikuttava tekijä (Viitala 2005, 356).



**KUVIO 3. Perehdyttämisen osa-alueet (Viitala 2005, 356)**

Valvisto (2005, 47) painottaa, että perehdyttäminen nopeuttaa työntekijän työpanoksen tehokkaaksi muuttumista ja sitouttaa yritykseen. Rekrytointi on yksi tärkeimmistä asioista, joilla työntekijä saadaan ymmärtämään mitä, miksi ja miten hän tekee työtä. Perehdyttämiseen kuuluu olennaisesti kertaus. Ihminen ei pysty omaksumaan suuria määriä tietoa kerrallaan vaan asioita on saatava sulatella. Perehdyttämiseen kuuluu myös se, että uudelle työntekijälle annetaan mahdollisuus kysyä ja kyseenalaistaa, koska hän katsoo asioita vielä tuorein silmin. (Valvisto 2005, 49.) Yritykselle on voimavara, jos se saa uusia näkökulmia toimintaansa uusilta työntekijöiltä. Uusia työntekijöitä pitää rohkaista myös ilmaisemaan niitä avoimesti.

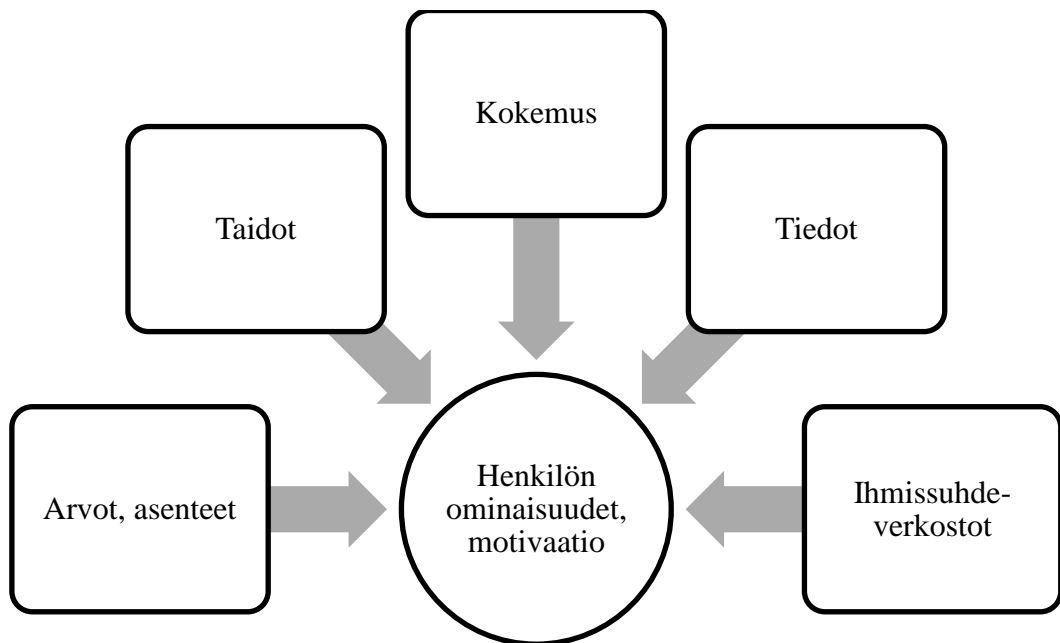
Perehdyttämisessä ei riitä se, että työntekijä saa riittävät tiedot, jotta selviää työtehtävistään. Hyvä esimies varmistaa, että työntekijä saa selkeän kuvan roolistaan yrityksessä sekä tietää roolinsa merkityksen yrityksen kannalta. Myös kaikki sellaiset asiat, mitkä ovat yritykselle tärkeitä, on syytä käydä läpi. (Haapalainen 2005, 66.) Perehdyttämiseen kuuluu olennaisesti myös talon tavoille opettaminen. Yhteiset pelisäännöt ja tavat kerrotaan heti alussa, jotta työyhteisön kanssa toimiminen olisi mahdollisimman sujuvaa. Lähin esimies hoitaa sen. Näin varmistetaan se, että kaikki toimivat samojen yrityksen pelisääntöjen mukaan.

Perehdyttäminen käsittää myös jo työsuhteessa olevien työntekijöiden perehdyttämisen esimerkiksi pitkän perhevapaan tai uuteen työtehtävään siirtymisen vuoksi. Monesti tässä tilanteessa perusteellinen perehdyttäminen unohdetaan ja hoidetaan pintapuolisesti sillä perusteella, että henkilö on jo ollut yrityksessä aiemmin työsuhteessa. Monet asiat kuitenkin ehtivät muuttua työpaikalla pitkän poissaolon aikana ja työhön paluu voi olla epämiellyttävää, kun muuttuneista asioista ei tiedä. Monesti oletetaan, että työntekijä jatkaa sujuvasti siitä, mihin pitkälle poissaololle lähtiessään jäi.

Myös uuteen tehtävään siirtyvän oletetaan ottavan työ haltuun ilman perehdytystä, koska hän on jo talon henkilökuntaa. Kuitenkin hänelle tehtävä on uusi ja vaatii ihan yhtä perusteellisen perehdytyksen työtehtävään kuin aivan uusi työntekijä. Perehdytyksen tärkeyden voisi kiteyttää lauseeseen: ”Jos ei ole perehdytetty, ei voi vaatia.”

## 2.5 Henkilöstön osaamisen ylläpito ja kehittäminen

Otala (2008, 50) toteaa, että osaaminen on resurssi. Sitä on olemassa yksilön, tiimin, ryhmän tai organisaation tasolla. Kauhasen (2012, 145) mukaan puhutaan myös pätevydestä. Kuviosta 4 nähdään, miten monet eri tekijät vaikuttavat yksilön pätevyteen. Vaikka henkilöillä olisi aivan samat tiedot, taidot ja kokemus, vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet siihen, ettei aivan samanlaista osaamista ole kenelläkään muulla yksilöllä. Yksilön osaamisen voi lyhyesti ilmaista myös sanalla ammattitaito (Viitala 2005, 113).



**KUVIO 4. Yksilön pätevyys (Kauhanen 2012, 146)**

Jotta henkilön ammattitaitoa voitaisiin kehittää, on se pystyttävä jakamaan pienempiin osiin analysointia varten. Ammattitaidosta eli työelämävalmiuksista on eroteltava tiedot, taidot, asenteet sekä motivaatio jatkokehittämistä varten. Arvot ja asenteet määrittelevät paljolti sen, kuinka henkilö osaa käyttää ja hyödyntää omaaviaan tietoja ja taitoja työssään. (Viitala 2005, 114.) Tämä myös vaikuttaa siihen, kuinka hän pystyy ja haluaa omaksua lisää työn vaatimia kvalifikaatioita eli osaamisia.

Organisaation osaamisena voidaan käsittää se, että organisaatiolla on yhteiset toimintatavat sekä yhteinen näkemys toiminnasta ja sen etenemisestä. Yksilön osaamisesta tulee organisaation osaamista, kun yhdistetään ja kehitetään sekä jaetaan ihmisten

osaamista yrityksen toiminnan tarvitsemalla tavalla siten, että saadaan yhteinen näkemys ja toiminta. (Ojala 2008, 53.)

Osaamiskartoituksilla mitataan yrityksen osaamistasoa. Näiden avulla voidaan suunnitella tulevia rekrytointeja ja työn organisointia. Osaamista voidaan arvioida monella eri tavalla. Esimerkiksi itse- ja esimiesarvioinnit ovat eräitä osaamisen arvioinnin keinoja. (Kauhanen 2012, 148.) Viitala (2005, 152) kertoo, että itsearviointi on paras keino saada hyviä suorituksia osaamisen kehittämisessä. Tukena on hyvä olla joku ulkopuolinen ja kannattaa käyttää erilaisia arviointia tukevia järjestelmiä.

Esimiehet kartoittavat henkilöstön kanssa yhdessä toimipaikan vaatimaa osaamista nyt ja tulevaisuudessa ja kirjaavat sen ylös mahdollisimman tarkasti (Viitala 2005, 154). Näistä käytetään nimitystä osaamiskeskustelu. Osaamista arvioidaan myös kehityskeskusteluissa vuosittain. Vaahtio (2005, 84) kuitenkin painottaa, että osaamiskartoituksissa arvioidaan aina myös henkilöä itseään, koska osaamista ei voida eritellä persoonasta.

Osaamiskeskustelun pohjalta voidaan vielä laajentaa kartoitusta ihan henkilötasolla. Esimiesten on syytä olla perillä siitä, millainen osaaminen on kullakin työntekijällä ja mitä kehittymistoimenpiteitä voitaisiin hänen tehdä osaamisensa lisäämiseksi. Kehityskeskustelussa on hyvä varata aikaa henkilön henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tekoon (Viitala 2005, 259).

Yksi keino laajentaa osaamista on työnkierto. Viitala (2005, 262) kertoo, että työnkierto on hyvä keino oppia uutta ja saada henkilö ymmärtämään organisaation toiminta laajemmin ja syvemmin. Työnkierto saa henkilöstön arvostamaan myös muita yrityksen toimintoja ja ymmärtämään eri osa-alueiden yhteistyön ja tarkastelemaan asioita eri näkökulmista. Kun työnkierto on suunniteltu hyvin, se on osaamisen kehittämistä ja liittyy olennaisesti henkilöiden urasuunnitteluun. Näin pystytään sitouttamaan työntekijöitä. (Viitala 2005, 262.)

Valviston (2005, 70) mukaan esimiesten ja johdon tehtävä on aktiivisesti ehdottaa uusia tehtäviä henkilöstölle riippumatta siitä, onko hän itse halunnut siirtyä uusiin tehtäviin. Tällä keinoin varmistetaan se, että työntekijän motivaatio pysyy yllä ja hä-



nellä on halutessaan mahdollisuus saada uusia haasteita. Kaikkein parasta yritykselle on, jos nämä uudet haasteet löydetään yrityksen sisältä eikä muualta.

## **2.6 Kehityskeskustelut johtamisen välineenä**

Kehityskeskustelulla on suuri merkitys esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen rakentamisessa. Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen ennalta sovittu luottamuksellinen keskustelu. Valpola (2002, 19) toteaa sen olevan yksi johtamisen osa. Se on säännöllisesti toistuva ja suunnitelmallinen ja sen tarkoitus on pureutua työhön syvällisemmin. Tarkastelujakso on pidempi kuin normaalissa päivittäisessä kanssakäymisessä ja sisältää menneen arviointia ja tavoitteiden asettelua tulevaisuuteen. (Viitala 2005, 267.) Erona normaaliin työkeskusteluun on sen tarkkaan määritelty sisältö. Normaalista työkeskustelussa voidaan välttää aiheita, jotka ei haluta nostaa esille. Keskustelu pidetään kiireettömästi ja ilman häiriötekijöitä. Jokin takaraja keskustelulle on kuitenkin määriteltävä, ettei rönsyillä turhan kauas alkuperäisestä tarkoituksesta. Yleensä tehokas ja hyvä keskustelu kestää n. puolitoista tuntia. (Liukkonen ym. 2002, 266.)

Viitalan (2005, 267) mukaan kehityskeskustelun tarkoitus on antaa palautetta ja ohjausta henkilökohtaisesti sekä kerätä tietoa yrityksen tulevaisuuden kehittämistä varten. Helin (2000, 133) toteaa, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen on ennakoasenteiden lisäksi haasteellisimpia asioita kehityskeskustelussa. Avain onnistuneeseen keskusteluun on hyvä ennakkovalmistelu molemmilta osapuolilta. Kehityskeskustelu on myös yksi työntekijän oikeuksista. Molempien täytyy siis osallistua keskusteluun. Keskustelusta ei ole mitään hyötyä, jos se ei ole vastavuoroista. (Liukkonen 2002, 267.)

Kehityskeskusteluissa käydään henkilön uraan liittyvää suunnittelua sekä kehittymistä ja ammatillista kasvua. Keskustellaan tämänhetkisistä tehtävistä ja niiden vaatimuksista sekä tulevaisuutta ja sieltä mahdollisesti tulevia muutoksia ja niiden vaatimia kehittymiskohteita. Samalla tulee kartoitettua myös henkilön osaaminen, jota ei hyödynnetä tällä hetkellä. (Viitala 2005, 268.) Helin (2002, 135) kertoo, että kehityskeskustelu päähenkilö on aina alainen, koska keskustelu keskittyy hänen työhönsä ja sen teon edellytyksiin.

Yleensä kehityskeskusteluihin valmistaudutaan jonkinlaisella lomakkeella, jossa on asioita, joita on tarkoitus käsitellä kehityskeskustelussa. Liukkonen ym. (2002, 268) mainitsee, että lomake kannattaa antaa työntekijälle hyvissä ajoin, jotta hän voi valmistautua keskusteluun pohtimalla vastauksia käsiteltäviin asioihin. Helin (2000, 134) väittää, että ei ole hyvä käydä lomaketta systemaattisesti alusta alkaen läpi vaan parempaan lopputulokseen päästään kun annetaan aika molemmille osapuolille tärkeille asioille. Tämä pitää varmasti paikkansa.

Esimiehen roolina keskustelussa on kysellä ja kuunnella. Tarkentavia kysymyksiä kysymällä hän ohjaa keskustelua niihin asioihin, joita pitää käsitellä ja saa kaivettua työntekijän näkemyksen asioihin. Pääpaino kannattaa pitää kysymyksissä, jotka alkavat kysymyksellä miten. Silloin saadaan avoimempia vastauksia kuin kysymykseen miksi. Kuuntelemalla esimies osoittaa työntekijälle, että arvostaa tätä ja saa itselleen tietoja. Tämä taito on muutenkin ensi arvoisen tärkeä esimiehen työssä. Esimies, joka ei kuuntele, antaa mielikuvan negatiivisesta asenteesta ja arvostuksesta henkilökuntaa kohtaan. (Helin 2000, 135.)

### **3 HENKILÖSTÖKYSYMYKSET KAUPAN ALALLA**

Palveluyritykset tuottavat asiakkailleen erilaisia heidän tarvitsemiaan palveluja. Niiden tuotteina ovat siis palvelut. (Palveluyrityksen idea 2013.) Palvelualan yksi ominaispiirre on työvoimavaltaisuus. Palveluiden määrä kehittyy koko ajan ja nykyään yli 65 % työssäkäyvistä suomalaisista on palvelualalla. (Toimintaympäristö 2013.) Koska tuotteina ovat palvelut eikä tavarat, tarvitaan ihmisiä tuottamaan tämä palvelu.

#### **3.1 Kaupan ala Suomessa ja Etelä-Savossa**

Kauppa voidaan jakaa tukku- ja vähittäiskauppaan. Tuotevalikoiman mukaan se voidaan vielä jakaa kolmeen eri osaan. Nämä ovat päivittäistavara, erikoistavara ja tekninen kauppa. (Toimialat 2013.) Kauppa toimii siis kuudella eri toimialalla.

Kaupalla on merkittävä rooli Suomen elinkeinoelämässä. Se tuottaa n. 10 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta. (Toimintaympäristö 2013.) Vuonna 2011 kaupan alalla työllistyi noin 303000 henkilöä. Kaupalla on myös merkittävä rooli nuorten työllis-

täjinä. Vuonna 2009 yli kolmasosa alle 25-vuotiaista työssäkävivistä työllistyi kaupan alalle. (Suomi kasvaa kaupalla 2012.)

Tukku- ja vähittäiskauppa on Etelä-Savon suurin yksittäinen toimiala liikevaihdolla mitattuna. Alan yrityksen muodostavat yli 30 prosenttia maakunnan kaikkien yritysten liikevaihdosta. Kaupan ala työllistää yli 15 prosenttia kaikkien alojen palkansaajista. (Kauppa 2013.) Kaupan ja palvelujen liikevaihto on kehittynyt samalla tavoin kuten koko maassa keskimäärin. Kaupan alan kehitys on ollut huonoa. Varsinkin erikoiskauppa on ollut ongelmassa. Verkkokaupan lisääntynyt kasvu voi olla myös uhka alueen erikoiskaupoille. (Alueelliset kehitysnäkymät syksyllä 2013, 89.)

Palvelualojen työllisyydessä on ollut selvää heikennystä alkuvuonna 2013. Osaavan työvoiman saannissa on kuitenkin ongelmia. Samaan aikaan mm. myyjistä on pulaa, kun tarjolla on paljon työnhakijoita samoihin tehtäviin. Ongelman aiheuttaa se, että pulaa on nimenomaan osaavista ja itsenäiseen työhön kykenevistä työntekijöistä. (Alueelliset kehitysnäkymät syksyllä 2013, 90.) Etelä-Savo kärsii siis samaan aikaan työvoimapulasta ja työttömyydestä samalla alalla, mikä on moninkertainen ongelma. Lisähaasteita tuo osaavan työvoiman keskittyminen kasvukeskuksiin kuten Etelä-Suomeen.

Etelä-Savoon Suomen kesämökkirikkain maakunta Varsinais-Suomen jälkeen. Vapaa-ajan asukkaiden merkitys on todella suuri kun ajatellaan alueen elinvoiman ja palvelutarjonnan kehitystä. (Asuminen ja vapaa-aika 2013.) Etelä-Savossa väestö on iäkkäintä ja alue kärsii muuttotappiosta. Väestörakenne aiheuttaa monia haasteita palvelujen järjestämisessä. (Väestö ja hyvinvointi 2011.) Tämän vuoksi vapaa-ajan asukkaiden merkitys on suuri, jotta alueen palvelut saadaan turvattua. Nykyään mökeillä vietetään yhä enemmän aikaa ja sitä myöten ympärivuotiset palvelut heille tuovat lisää työpaikkoja pääasiassa palvelualalle.

Suurimmat sesonkiajat Etelä-Savon maakunnassa muodostavat eri juhlapyhät kuten joulukuusi, uusi vuosi, pääsiäinen ja juhannus. Myös eri vuosina eri päiville sattuvat arkipyhät kuten helatorstai sekä itsenäisyyspäivä lisäävät selkeästi vapaa-ajan asukkaiden määrää alueella ja se näkyy kaupankäynnissä. Kesällä juhannuksesta alkaa erittäin merkittävä kausi kaupalle, joka vaikuttaa varsinkin Saimaan ympäristökuntien yrityksiin. Sää on merkittävä tekijä kesäisin. Se vaikuttaa suuresti siihen, missä asiakkaat

asioivat. Helteellä ollaan mökillä ja käydään niiden paikkakuntien myymälöissä, kun taas sadesäällä lähdetään mieluummin kaupunkiin ja isoihin automarketteihin.

### 3.2 Työsuhteet kaupan alalla

Työsuhde muodostuu työntekijän ja työnantajan välisellä sopimuksella, joko suullisesti tai kirjallisesti. Sopimuksella sovitaan ansiotyön tekemisestä toiselle ja siitä saadaan korvauksena palkkaa. Samalla sitoudutaan siihen, että työtä tehdään johdon ja valvonnan alaisena. Kun nämä viisi tunnusmerkkiä täyttyy, voidaan puhua työsuhteesta. (Kairinen 2009, 70 – 76.)

Työsopimus voidaan solmia joko toistaiseksi tai määräajaksi. Työsopimuslain mukaan työsuhde on aina toistaiseksi voimassa oleva, ellei se ole perustellusta syystä määräaikainen. (Kairinen 2009, 188.) Lisäksi työsuhde voi olla kokoaikainen tai osa-aikainen. Kaupan alalla on paljon osa-aikaisia työsuhteita johtuen alan luonteesta. Tyypillistä vähittäiskaupassa on, että osa-aikaisten osuus työntekijöistä on yli 80 prosenttia (Osa-aikatyötä selvittäneen työryhmän muistio 2013, 37).

Työvoiman tarve riippuu paljon tuotteiden ja palvelujen kysynnästä, joten osa-aikainen työsuhde auttaa yritystä mitoittamaan henkilöstönsä oikein eri tilanteisiin ja sitä myöten yrityksen kannattavuuteen. Palveluaikojen pidennys on vaikuttanut siihen, että nykyään tarvitaan eripituisia työvuoroja ja työsuhteita. Työvoiman tarve vaihtelee kovasti eri aikoina ja siihen osa-aikatyö tuo mahdollisuuden. Myös vakituisen henkilöstön tilapäiset poissaolot kuten vuorotteluvapaat ja opintovapaat täytetään usein osa-aikatyövoiman turvin. (Osa-aikatyötä selvittäneen työryhmän muistio 2013, 17.)

Osa-aikatyötä voidaan tehdä myös työntekijän aloitteesta esim. lasten hoidon järjestämisen tai opiskelujen vuoksi. Opiskelijat muodostavatkin 28 prosenttia osa-aikaisista työntekijöistä. Yleisesti ottaen voi sanoa, että osa-aikatyötä tehdään useammin omasta vapaasta tahdosta kuin vastentahtoisesti. (Osa-aikatyötä selvittäneen työryhmän muistio 2013, 16.) Joskus osa-aikatyö on kuitenkin ainoa työllistymisen vaihtoehto, koska kokoaikatyötä ei ole tarjolla. Silloin puhutaan vastentahtoisesta osa-aikatyöstä. (Osa-aikatyötä selvittäneen työryhmän muistio 2013, 18.) Monille se voi olla kuitenkin ainoa vaihtoehto toimeentuloksi.

### **3.3 Henkilöstöresursoinnin haasteet kaupan alalla**

Kaupan ala on hyvin työvoima- ja naisvaltaista. Kaupan alan työvoiman tarve vaihtelee suuresti eri vuodenaikoina. Myös kaupan palveluajat ovat hyvin laajat. Nämä asiat aiheuttavat monia haasteita henkilöstön käyttöön. Haasteina ovat toisaalta osaavan henkilöstön saanti ja toisaalta se, kuinka henkilöstölle on tarjota tarpeeksi työtä kaikkina vuodenaikoina. Varsinkin haja-asutusalueilla nämä asiat korostuvat. Kasvukeskuksissa tätä ongelmaa ei niin suuresti ole.

Suuri kuormittava tekijä kaupan alalla on myös sen naisvaltaisuus. Perhevapaiden kustannukset kuormittavat tätä alaa hyvin paljon sen vuoksi. Tulee paljon poissaoloja ja niistä haasteita päivittäiseen toimintaan. Suuret poissaololuvut vaikuttavat suuresti myös henkilöstön jaksamiseen ja siihen, kuinka sitoutuneita he ovat työhönsä ja työpaikkaansa. Tähän työssä jaksamiseen ja sitoutumiseen voidaan kuitenkin onneksi vaikuttaa paljon työpaikalla mm. varhaisen tuen mallin kautta. Näitä kaikkia haasteita pohdin seuraavissa alaluvuissa.

#### **3.3.1 Kaupan alan aukioloajat**

Vuonna 2009 hyväksyttiin uusi laki vähittäiskauppojen aukioloajoista. Se sallii ympärivuotisen sunnuntaiaukiolon kaikille kauppoille. Samalla vapautettiin alle 400 m<sup>2</sup> myymälät aukiolosääntelystä eli ne voivat vapaasti valita aukioloaikansa. (Laki sallii: kaupat auki sunnuntaisin ympäri vuoden 2009.) Tämä aukioloaikojen vapauttaminen lisää alan henkilöstökustannuksia sekä luo haasteita työvoiman saantiin.

Pienet lähikaupat saavat valita aukioloaikansa. Myös liikenneasemat, joilla on myyntipinta-alaa alle 400 m<sup>2</sup>, voivat olla avoinna milloin haluavat. Näin ne ovat samalla viivalla lähikauppojen kanssa. Haja-asutusalueelle avattavat yli 400 m<sup>2</sup> kokoiset myymälät kuuluvat aukiolosääntelyn piiriin. Ennen lain voimaantuloa avatuilla suurysiköillä on vapaa aukioloaika. (Laki sallii: kaupat auki sunnuntaisin ympäri vuoden 2009.)

Monet liikennemyymälät sijaitsevat haja-asutusalueella, joten ne voivat vapaasti valita aukioloaikansa. Ne liikennemyymälät, jotka ovat taajama-alueella, on usein rakennet-

tu niin, että myymäläpinta-ala on alle 400 m<sup>2</sup> ja silloin voivat valita aukioloaikansa. Monet liikennemyymälät ovat avoinna joko 24 tuntia vuorokaudessa tai 6 – 24.

### 3.3.2 Henkilökunnan ikärakenne ja vaihtuvuus

Kaupan alalla työskentelee hyvin paljon nuoria henkilöitä. Yksityisen palvelusektorin työntekijöistä vuonna 2006 oli 67 prosenttia alle 45-vuotiaita. Ihan nuorimpia työntekijöitä on myös paljon. Noin 20 prosenttia alan työntekijöistä on alle 25-vuotiaita. (Työvoima ikääntyy 2007.) Vuonna 2009 alle 25-vuotiaista nuorista 36 prosenttia työskenteli kaupan alalla (Suomi kasvaa kaupalla 2012). Tämä kaupan alan nuori ikärakenne johtuu pitkälti työn osa-aikaisesta luonteesta. Tarvitaan paljon työvoimaa, joka pystyy paikkaamaan resurssipulaa kovimpina sesonkiaikoina kun kaupan oma vakituinen henkilökunta ei riitä. Monelle nuorelle sopii hyvin osa-aikatyö opiskelujen ohessa iltaisin ja viikonloppuisin.

Normaalin päivittäistavarakaupan työ on pääsääntöisesti kaksivuorotyötä, aamu- ja iltavuoroa. Liikennemyymälöiden aukiolot taas määrittelevät sen, että työ niissä on usein kolmivuorotyötä. Kolmivuorotyö on hyvin kuluttavaa. Kun yötyö on jatkuvaa, on se lievä terveysriski. Ihmiset reagoivat siihen yksilöllisesti, mutta monesti yötyön koetaan olevan haastavaa varsinkin vanhemmiten. Nuorena suurin osa ihmisistä on iltatyyppejä, joten valvominen ei ole niin suuri haaste. Sopeutuminen vuorotyöhön alkaa heiketä keski-ikässä ja yövuorojen jälkeen nukkuminen on vaikeampaa. Myös vuorokausirytmii muuttuu usein ikääntyessä siten, että aamuisin aikaisin herääminen on helpompaa. (Epäsäännöllinen työaika ja vuorotyö 2012.) Liikennemyymälöiden työnvoiman vaihtuvuus on tavallista päivittäistavara-kauppaa suurempaa tämän työaikojen kuormituksen vuoksi.

Kaupan alan työsuhteissa vaihtuvuus on ollut suurta, varsinkin myyjien tehtävissä. Kaupan liiton kokoamat tilastot osoittavat, että vuoden 2011 lokakuusta vuoden 2012 lokakuuhun oli kuitenkin vaihtuvuudessa tapahtunut muutosta parempaan suuntaan. Seurantajaksolla kaupan myyjistä 28,6 prosenttia vaihtoi työpaikkaa, kun vastaava luku vuotta aiemmin oli 30,4 prosenttia. Suurin muutos oli tapahtunut myymälänhoitajien vaihtuvuudessa. Vain 6,4 prosenttia heistä oli vaihtanut työtä seurantajaksolla. Vuotta aiemmin luku oli noin 14 prosenttia. (Kaupan alan työpaikoissa viihdytään entistä pidempään 2013.)

Suurta vaihtuvuutta kaupan alalla selittää se, että kaupan alan työstä lähdetään, kun saadaan koulutusta vastaavaa oman alan työtä. Kaupan alan työt ovat monelle nuorelle keino hankkia rahaa opiskelujen ohessa. Tämän ajan vaihtuvuutta selittää myös se, että työvoiman vaihtuvuus vähenee aina yleisen taloustilanteen heiketessä. (Kaupan alan työpaikoissa viihdytään entistä pidempään 2013.) Kun työpaikkojen määrä vähenee työttömyyden lisääntyessä, ei niin helposti lähdetä varmasta ja tutusta työpaikasta muualle. Myös työilmapiirin kehittämällä ja työn viihtyvyyteen panostamalla, voidaan vaikuttaa työvoiman vaihtuvuuteen hyvinkin ratkaisevasti. Mukavassa työpaikassa viihdytään vaikka se ei olisikaan se oma unelmatyö.

### 3.3.3 Eri syistä johtuvat poissaolot

Työelämästä on mahdollisuus olla pois eri perustein. Yksi tällainen on työsuhdevapaa, joka käsittää perhevapaat, opintovapaan ja vuorotteluvapaan. Myös joissain tapauksissa työllistymisvapaa on tällainen. (Kairinen 2009, 447–453.) Lisäksi työntekijä voi olla pois työstä sairauden tai lapsen sairauden vuoksi. Naiset ovat useimmin niitä, jotka jäävät hoitamaan sairastuneita lapsiaan kotiin. Tämä kuormittaa paljon palvelualojen yrityksiä. Oli kyseessä sitten palkallinen tai palkaton poissaolo, vaikuttaa sen paljon yrityksen henkilöstöhallintaan ja –kuluihin. Ammattitaitoisen henkilöstön poissaoloa aiheuttaa aina uutta perehdyttämistä ja uutta rekrytointia ja se maksaa. Toki voi myös avata uusia mahdollisuuksia työllistymisen kautta sijaisille.

Poissaoloista osa on palkallisia ja osa palkattomia. Kaupan alan työehtosopimus määrittelee sen, mitkä poissaolot ovat palkallista aikaa. Mm. oma vihkiäispäivä ja 50- ja 60-vuotispäivä ovat palkallista aikaa, jos sattuvat työpäiville. Kaikki sairauspoissaolot eivät ole palkallisia. Sairauspoissaolot ovat palkallisia kun työntekijä on työkyvytön sairauden tai tapaturman johdosta. (Kaupan työehtosopimus ja palkkaliite, 51.) Mm. etukäteen sovitut silmän laserleikkaukset ja viisauden hampaiden poistot eivät täytä sairauden määritelmää ja ovat sen vuoksi palkattomia poissaoloja.

Lapsen äkillisen sairastumisen vuoksi on mahdollista olla pois palkallisesti 1–3 kalenteripäivää. Tässäkin tapauksessa poissaolo on palkaton, jos kyseessä ei ole äkillinen sairastuminen vaan esimerkiksi etukäteen sovittu leikkaus. Muita palkattomia poissaoloja ovat äkilliset sairastumiset perheessä tai poissaolot pakottavista perhesyistä.

(Kaupan poissaolo-opas 2013, 37–38.) Näiden poissaolojen pituus vaihtelee, mutta lähtökohhta on, että ne ovat aina lyhytaikaisia.

Perhevapaiden kustannukset kuormittavat paljon palvelualoja ja varsinkin kaupan alaa tämän naisvaltaisuuden vuoksi. Äitiyslomia ja hoitovapaita on paljon. Raskauden aikana työteho ei ole välttämättä parhaimmillaan, vaikka se ei oikeutakaan mitenkään poikkeavaan käyttäytymiseen työpaikalla. Esimies kuitenkin saattaa joutua ohjaamaan raskaana olevan työntekijän sairauslomalle, mikäli hänen työsuorituksellaan on kokonaisuutta haittaava vaikutus. (Haapalainen 2005, 106.) Näin voidaan joutua toimimaan myös siinä tapauksessa, että työntekijä on liian sitoutunut työhönsä eikä ymmärrä jäädä pois vaikka ei ole työkyntoinen raskaana ollessaan.

Poissaolojen määrä vaihtelee eri yrityksissä suuresti. Tähän vaikuttaa monesti myös ala, millä yritys toimii. Lisäksi varsinkin sairauspoissaolojen määrään vaikuttaa se, mitä henkilöstöryhmiä yrityksessä on ja minkä verran. Haapalaisen (2005, 106) mukaan koulutetut ja hyvin ansaitsevat työntekijät, kuten toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt, huolehtivat itsestään ja terveydestään paremmin kuin työntekijäporras. Suoraan ei kuitenkaan voida vetää johtopäätöstä, että he olisivat fyysisesti terveempiä kuin suorittavan työn tekijät, vaan todennäköisesti toimihenkilöiden työ on palkitsevampaa. Jos taas työ on tylsää eikä motivoi, on sairauslomalle jäämisen kynnyks huomattavasti matalampi. (Haapalainen 2005, 107.)

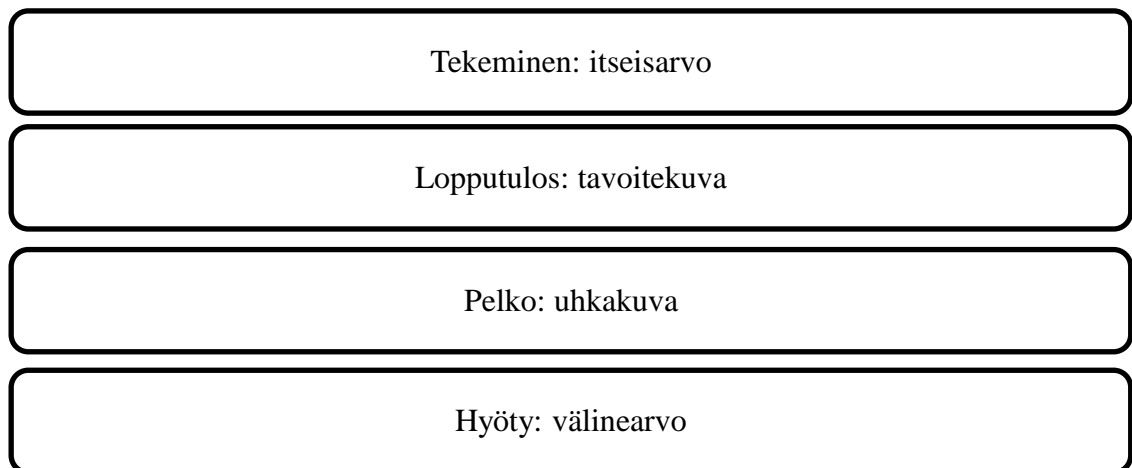
### **3.3.4 Henkilöstön sitouttamisen keinot**

Yksi tärkein tekijä saada poissaolojen määrä laskuun on motivaatio työhön. Motivaatio määrittää, miksi toimitaan tietyllä tavalla. Motivaatiota selvittäessä kysytään aina miksi. (Liukkonen ym. 2002, 15.) Kärkkäinen (2005, 53) mainitsee, että työmotivaatio ilmaisee ihmisen halukkuuden käyttää omia voimavarojaan työssä. Tiensuu ym. (2004, 68) taas pohtii motivaation olevan elämää eteenpäin vievä polttoaine, joka ei liity pelkästään tehokkuuteen vaan elämänlaatuun. Jos asiaa ajatellaan näin, se voidaan nähdä voimavarana myös yrityksille.

Motivaatio voi syntyä monella eri tapaa (kuvio 5). Tekeminen motivoivana tekijänä on usein hyvin palkitsevaa. Se voi perustua siihen, että ihminen pitää jostain asiasta ja haluaa vain tehdä sitä osaamatta perustella sen hyötyjä. Tekeminen ohjaa myös tavoit-



teellista motivaatiota voimakkaasti. Silloin toimitaan päämäärää kohti lopputuloksesta haaveilemalla. Joskus tavoitteiden asettelu voi epäonnistua ja joudutaan katumaan siihen uhrattua aikaa. Pelko ja pakko motivoivat yleensä erittäin voimakkaasti ihmisiä. Hyvänä esimerkkinä tästä ovat työt ja toimet, jotka ovat edellytys hengissä säilymiselle, mm. syöminen. Hyöty on myös yksi iso motivaattori. Työstä saatava hyöty on palkka ja se voi kompensoida tylsää ja puuduttavaa työtä. Raha on motivoinnin väline, jonka painoarvon määrittelee ihmisen elämäntilanne ja arvomaailma. (Luukkala 2011, 163.)



**KUVIO 5. Motivaation synty (Luukkala 2011, 161)**

Liukkosen ym. (2002, 31) mukaan motivaatiot voidaan jakaa vielä sisäisiin ja ulkoiisiin motivaatioihin. Sisäisiä motivaatioita ovat tekemiseen ja päämäärään liittyvät motiivit. Silloin ollaan mukana toiminnassa ilon ja nautinnon kanssa. Ulkoiset motivaatiot syntyvät palkkioiden ja rangaistusten avulla. Tämän vuoksi voidaan todeta, että sisäinen motivaatio luo positiivisuutta ajatuksiin, tunteisiin ja käyttäytymismalleihin, kun taas ulkoinen motivaatio aiheuttaa kielteisyyttä näihin alueisiin.

Jotta työntekijä olisi motivoitunut työhönsä, olisi esimiehen saatava luotua mielekkyyttä työhön ja työympäristö motivoivaksi. Työn mielekkyyteen vaikuttaa suuresti se, saako työntekijä palautetta työstään. Jos palautetta ei saa, on vaikea kehittyä työssään. Myös työyhteisö on saatava niin yhtenäiseksi, että avoin keskusteluilmapiiri muodostuu. Silloin voidaan avoimesti keskustella niin onnistumisista kuin epäonnistumisista kenenkään niistä loukkaantumatta. Tavoitteena on vain työn laadun parantaminen ja kehittyminen työssä. Esimies voi tehdä tämän olemalla itse avoin ja kuuntelemalla työntee-

kijöitä. Hänen pitää kannustaa alaisiaan kehittämään omaa työtään ja itseään ja olla avoin muutosehdotuksille. (Motivointi ja palkitseminen 2013.) Tärkeintä olisi saada työntekijät motivoitumaan sisäisen motivaation kautta, jotta he sitoutuvat työhönsä ja työnantajaansa paremmin. Työn mielekkyyden luominen sekä motivoiva työympäristö edesauttavat sisäisen motivaation syntymistä.

Rahallinen palkitseminen on myös keino motivoida ihmisiä, mutta monille se ei ole tärkein motivointikeino. Yleensä sen vaikutus jää hyvin lyhytaikaiseksi. (Motivointi ja palkitseminen 2013.) Ainoastaan silloin se toimii, kun muut tärkeämmät motivaatiota luovat asiat ovat kunnossa.

Työelämässä motivaatio vaikuttaa hyvin oleellisesti henkilön työpanokseen. Jos hänet käsitetään vain välineenä, jota yritetään motivoida yrityksen menestymisen vuoksi, ei hän motivoidu aidosti. Jos hänen hyvinvointiaan taas pyritään edesauttamaan luomalla hyvät työnteon edellytykset, on kyseessä motivoituminen, joka kestää ja on aitoa. Hyvinvoiva ihminen on innostunut ja sitoutunut työhönsä. (Tiensuu ym. 2004, 68.) Kokonahon (2008, 76) mukaan motivoitunut työntekijä käyttää työhönsä 75 – 100 prosenttia kapasiteetistaan. Kun taas työntekijä on turhautunut työhönsä, hän työskentelee vain sen verran, että pysyy työelämässä, eli käyttää kapasiteetistaan noin 25 prosenttia.

Kärkkäinen (2005, 53) toteaa, kun työyhteisö on motivoitunut, parhaassa tapauksessa syntyy ryhmävirettä. Se tarkoittaa sitä, että yhteisössä on hyvä työmoraali, ilmapiiri sekä yhdessä löytynyt motivaatio työn suorittamiseen. Tämä taas näkyy hyvinä tuloksina yrityksessä ja sitoutumisena työhön ja työpaikkaan.

### **3.3.5 Varhainen tuki**

Sairauspoissaolot on suuri kustannuserä niin työnantajalle kuin yhteiskunnalle. Sen vuoksi niihin pyritään vaikuttamaan jo etukäteen. Yksi keino yrittää vähentää niitä on käyttää varhaisen tuen mallia. Tämän mallin tarkoituksena on pyrkiä havaitsemaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa oireet ja sairaudet, jotka vaikuttavat työnteekoon sekä saada niihin aikaiseksi korjaavat toimenpiteet ettei henkilön tarvitse jäädä sairauslomalle. Tästä toimintamallista sovitaan etukäteen työsuojelutoimikunnassa ja se kirjataan työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan. (Työkyvyn varhainen tuki 2014.)

Varhaisen tuen mallin mukaista tukea voidaan antaa kun esimies, työntekijä, työterveyshuolto tai työkaveri havaitsee sen tarpeen (Työkyvyn varhainen tuki 2013). Mallin tarkoituksena ei ole kytätä sairauspoissaoloja vaan auttaa työntekijää jaksamaan työssään. Kun tarve tuelle on havaittu, on esimiehen ensimmäinen tehtävä keskustella työntekijän kanssa. Tässä keskustelusta on hyvä pitää jonkinlaista muistiota, jotta asioihin voidaan palata myöhemmin. Keskustelussa käydään läpi työntekijöiden voimavaroja, ammatillista osaamista, työyhteisön toimivuutta ja työoloja. Mikäli tarvitaan keskustella terveyteen liittyvistä asioista, on syytä ottaa mukaan työterveyshuolto.

Tämän työkykykeskustelun tarkoituksena on tukea työntekijän työkykyä, työhön paluuta sekä työhön kuntoutumista. Työterveyshuolto on kuitenkin vaitiolovelvollinen työntekijän sairauksista, joten niistä voidaan keskustella vain jos työntekijä itse kertoo niistä. (Esimiehen ja työntekijän keskustelu 2010.) Keskustelujen tavoitteena on terveyden ja työn yhteensovittaminen ja mahdollisuus saada henkilö jatkamaan työtehtävässään tai saada sijoitettua työkyvyllensä paremmin soveltuviin tehtäviin. Mikäli tämä ei onnistu, voi vaihtoehtona olla ammatillinen koulutus tai uudelleen koulutus. Tällöin eläkevakuutusyhtiöt osallistuvat koulutuskustannuksiin. (Työkyvyn varhainen tuki 2014.)

Esimiehen tärkein työ on johtaa henkilöstöä. Työkyvyn johtaminen on henkilöstöjohtamista ja nykyään yhä tärkeämpi osa esimiehen työtä. Se ei ole työterveyshuollon tehtävä, koska se ei johda työtä. Työkyky tulee työstä ja työkyvyn tuki on jokaisen työntekijän oikeus. Työkyvyn johtaminen ei kuitenkaan onnistu, jos organisaatiolla ei ole mittareita työkyvyn johtamiseen. Yksi tällainen mittari on raportti sairauspoissaoloista. Mikäli on paljon toistuvia lyhyitä sairauspoissaoloja tai kertyy pidempiä poissaoloja, on peruste varhaisen tuen mallin mukaiseen keskusteluun. (Esimies työkyvyn johtajana 2010.) Yleensä näissä keskusteluissa saadaan selvitettyä työkykyyn vaikuttavat asiat ja sairauspoissaolojen määrä kääntyy laskuun.

#### **4 TUTKIMUS HENKILÖSTÖN KÄYTÖSTÄ**

Toimeksiantajayritys on kauppaketju, joka sijaitsee Etelä-Savossa. Tutkimus tehdään yhdestä sen toimialasta, liikennemyymälöistä. Liikennemyymälät on valittu tutkimuksen kohteeksi sen vuoksi, että niiden henkilöstön käytössä on suuria haasteita eri vuo-

denaikoina johtuen asiakkaiden liikkumisesta. Aika, jota tutkitaan, on vuosi 2013. Luvun 4.1. tiedot on otettu toimeksiantajan lähteestä.

#### **4.1 Liikennemyymälät**

Liikennemyymälät sijaitsevat liikenteellisesti vilkkailla paikoilla. Ne pyrkivät olemaan helppoja, nopeita, edullisia ja viihtyisiä pysähdyspaikkoja, joilla on pitkät aukioloajat vuoden jokaisena päivänä. Niistä löytyvät ravintola, mittarikenttä ja huoltamomyymälä täydennettyinä monilla muilla palveluilla. Lapsiperheet ovat tärkeä kohderyhmä ja palvelut pyritään järjestämään heitä ajatellen. Se että se näkyy mm. hyvinä wc- ja lastenhoitotiloina sekä leikkipaikkoina. Usein liikennemyymälöiden yhteydessä on pankkiautomaatti sekä erilaisia informaatiopalveluita. Liikennemyymälöissä pyritään huomioimaan alueelliset vetovoimatekijät ja järjestämään palvelut sen mukaisiksi.

Toimeksiantajayrityksellä on seitsemän liikennemyymälää. Kolme niistä on avoinna 24 tuntia vuorokaudessa. Nämä kaikki sijaitsevat 5-tien varrella 100 kilometrin sisällä. Kolme liikennemyymälää palvelee 6–24 ja ovat omalla alueellaan vilkkaasti liikennöidyn tien varrella. Yksi liikennemyymälä sijaitsee taajamassa ja on rakennettu palvelemaan erittäin suurta vapaa-ajanasutusjoukkoa. Tämä liikennemyymälä sijaitsee tavallisen päivittäistavarakaupan kanssa samoissa tiloissa ja palvelee ravintolallaan ja pienellä täydennysmarketilla hieman rajoitetummalla aukioloajalla kuin muut liikennemyymälät. Se sulkee ovensa jo klo 22.

Liikennemyymälät toimivat hyvin erilaisissa olosuhteissa ja markkina-alueella. Osa sijaitsee kaupungissa ja osa haja-asutusalueella, yksi niistä on jopa ihan keskellä taajamaa. Myös palvelut vaihtelevat suuresti eri liikennemyymälöissä ja siten myös niiden sitomassa henkilöstön määrässä on suuria eroja. Tämä täytyy ottaa huomioon tuloksien keskinäisessä vertailussa.

#### **4.2 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen tutkimuksen ja siitä tapaustutkimuksen. Toteutan sen haastattelemalla kohdeyrityksen päälliköitä. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksi tapaus, joka on valittu jostain tietystä syystä tutkimuksen kohteeksi. Tapaus

voi olla yritys tai joku yrityksen osa, esimerkiksi osasto tai prosessi. Yksi tapaustutkimuksen ominaispiirre on se, että siinä voidaan ottaa voimakkaastikin kantaa yrityksen käytäntöihin. Tapaustutkimus voidaan toteuttaa sekä laadullisena että määrällisenä tutkimuksena. (Koskinen ym. 2005, 154–156.) Minä toteutan tapaustutkimuksen tässä tapauksessa laadullisena, mutta käytän lisäksi kirjallista määrällistä aineistoahaastattelua tukemassa.

Haastattelu on joustava tiedonkeruun muoto, koska siinä on mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Kysymysten asettamisjärjestys voi myös vaihdella sen mukaan, mitä tutkija katsoo tarpeelliseksi. Haastattelun etuja on myös se, että siinä voidaan saada hyvin paljon tietoa halutusta asiasta. Sen vuoksi on hyvä antaa kysymykset etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelun etuina ovat, että haastattelusta harvoin kieltäydytään ja siitä saatua aineistoa on lähes aina lupa käyttää tutkimusaineistona. Myös haastateltava voi itse valita henkilöt, joilla arvelee olevan tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta. Haastattelun huonoina puolina voidaan pitää sitä, että se on hyvin aikaa vievä aineistonkeräysmuoto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74.)

Haastattelumuotona käytän tässä tutkimuksena teemahaastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu. Siinä tutkija määrittelee kysymykset sekä niiden esittämisjärjestyksen ja niihin on haastateltavan mahdollisuus vastata omin sanoin hyvin laajastikin. Usein suurin virhe haastattelussa on kysymysten määrässä. Haastattelu-runkoon kannattaa laittaa vain 5–12 kysymystä, jotta haastateltavalle jää tarpeeksi aikaa asioiden perinpohjaiseen käsittelyyn. Haastattelijan tehtävänä on kuunnella ja tarkentaa kysymiään kysymyksiä, mutta ei kiistellä haastateltavan kanssa. Kun tämän sisäistää, on hyvin vaikea epäonnistua haastattelussa. (Koskinen ym. 2005, 108–109.)

Kirjallisia lähteitä voidaan käyttää valmistelevana aineistona ja tukemaan sekä täydentämään haastatteluista saatua aineistoa. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään mm. tilastoja, aiempia tutkimuksia, selvityksiä ja raportteja. Kirjalliset lähteet ovat monesti ainoa keino saada selvyttä monimutkaisten asioiden yksityiskohdista. (Koskinen ym. 2005, 130–131.) Kirjallisina lähteinä käytän tässä tutkimuksessa toimeksiantajayrityksen tuloslaskelmia kahdelta eri vuodelta.

### 4.3 Henkilöstön käytön suunnittelu tällä hetkellä

Esimiehet suunnittelevat itse oman henkilöstönsä tarpeen yhdessä oman esimiehensä kanssa. Tässä käytetään runkomiehityssuunnitelmaa, joka on otettu keskitetysti käyttöön vuonna 2013 (liite 1). Miehityssuunnitelma tehdään budjetoituvaiheessa, jossa määritellään myös seuraavan vuoden henkilöstötarpeet. Tässä suunnitelmassa luodaan tavoiteltavan myynnin perusteella pohja sille, paljonko toimipaikassa kulloinkin tarvitaan työvoimaa. Suunnitelma toimii myös rekrytoinnin perustana ympäri vuoden mutta varsinkin loma-aikoina, jolloin tämän avulla on mahdollista selvittää sijaisten tarve kun loma-ajat on syötetty taulukkoon. Vuosisuunnitteluvaiheessa suunnitellaan alustavasti koko seuraavan vuoden loma-ajat sekä koulutukset ja muut henkilöstön käyttöön vaikuttavat tekijät.

Kohdeyrityksessä käytetään työvuorosuunnittelussa keskitetysti tasoittumisjaksoa. Kaikki toimipaikat noudattavat samaa 15 viikon tasoittumisjaksoa työvuorosuunnittelussa. Tasoittumisjaksossa työtunnit eri viikkoina voivat vaihdella paljonkin tarpeen mukaan. Tunnit kuitenkin tasoittuvat jakson loppuun mennessä vähintään keskimääräisen sopimustuntimäärän tasolle, usein suuremmaksikin. Tasoittumisjakson käyttö mahdollistaa sen, että lisätyötä eri toimipaikoissa voidaan tarjota paremmin osa-aikaisille työntekijöille. Samoin seuranta ja ohjaus sujuvat helpommin, kun kaikki käyttävät samaa jaksoa.

Kohdeyrityksen työntekijöistä suurin osa on osa-aikaisia. Tämän toimialueen kaupankäynnin luonteeseen kuuluu se, että loma-aikoina työvoiman tarve kasvaa suuresti kun taas muuna aikana on hiljaisempaa. Tämän vuoksi kokoaikaisia työsuhteita ei pystytä juuri tarjoamaan, vaikkakin tasoittumisjakso on käytössä. Monet työntekijät työskentelevät useissa toimipaikoissa juuri sen vuoksi, että yksi toimipaikka ei pysty tarjoamaan paljon tunteja. Tässä eri toimipaikkojen välisessä lisätyön tarjoamisessa on apuna kutsujärjestelmä, jonka kautta voidaan laittaa työvuorokutsuja niille, jotka haluavat tehdä lisätyötä.

## **5 HENKILÖSTÖN KÄYTÖN TULOKSET ABC-LIIKENNEMYYMÄLÖISSÄ**

Kirjallinen aineisto on koottu liikennemyymälöiden tuloslaskelmilta. Analysoitava vuosi on 2013. Keräsin tuloslaskelmista tietoa liikevaihdon, henkilöstökulujen ja sairauspoissaolojen kehityksestä. Ikärakennetiedot on kerätty työvuorosuunnittelujärjestelmästä. Kirjallisista lähteistä kootun aineiston tulokset esitän taulukoina ja kaavioina. Haastattelutulokset esitetään yhteenvetoina. Haastattelukysymykset lähetettiin etukäteen haastateltaville (liite 2) muutamaa päivää aiemmin.

Kun vertaillaan eri liikennemyymälöitä toisiinsa, on otettava huomioon se, että ne toimivat eri aukioloajoilla. Myös niissä sijaitsevat marketit ovat kolmen eri liikeidean sekä hinnoittelun piirissä. Tämän vuoksi liikennemyymälät eivät ole täysin vertailukelpoisia toiminnoiltaan, tuloksiltaan ja kulurakenteeltaan.

### **5.1 Tilastojen tulokset**

Tilastoihin keräsin tiedot vuoden 2012 sekä vuoden 2013 tuloslaskelmista. Vertailin henkilöstön käyttöön vaikuttavia lukuja, kuten liikevaihtoa ja sairauspoissaoloja. Lisäksi vertailin liikennemyymälöiden ja koko kohdeyrityksen työntekijöiden ikärakennetta toisiinsa. Henkilöstökuluja vertasin sekä liikevaihtoon että myyntikatteeseen. Pelkkä vertailu liikevaihtoon ei kerro koko totuutta vaan on otettava huomioon myös vertailu myyntikatteeseen. Myyntikatteellahan maksetaan muiden kulujen ohella myös henkilöstökulut, pelkkä liikevaihto ei siihen riitä.

#### **5.1.1 Ikäjakauma**

Kohdeyrityksen ikäjakaumaa kuvaavassa taulukossa 1 näkyvät kaikki vuonna 2013 työskennelleet henkilöt. Koko yrityksessä yli 25-vuotiaiden työntekijöiden osuus oli yli puolet. Kolmasosa työntekijöistä oli yli 35-vuotiaita ja yli 50-vuotiaitakin oli vielä yli 11 prosenttia. Koko kohdeyrityksen ikärakenne oli aika tasainen. Jokaiseen ikäluokkaan löytyi henkilöstöä melko hyvin.

**TAULUKKO 1. Henkilöstön ikäjakauma**

Ikäryhmä	Liikennemyymälät			Koko kohdeyritys		
	Lukumäärä	%	Kum. %	Lukumäärä	%	Kum. %
alle 18	49	12,9 %	12,9 %	167	9,2 %	9,2 %
18 – 19	57	15,0 %	27,8 %	206	11,4 %	20,6 %
20 – 21	36	9,4 %	37,3 %	170	9,4 %	29,9 %
22 – 24	61	16,0 %	53,3 %	215	11,9 %	41,8 %
25 – 29	46	12,1 %	65,4 %	242	13,3 %	55,1 %
30 – 34	40	10,5 %	75,9 %	188	10,4 %	65,5 %
35 – 39	34	8,9 %	84,8 %	154	8,5 %	74,0 %
40 – 44	16	4,2 %	89,0 %	133	7,3 %	81,3 %
45 – 49	20	5,2 %	94,2 %	128	7,1 %	88,4 %
50 -	22	5,8 %	100,0 %	211	11,6 %	100,0 %
<b>Yhteensä</b>	<b>381</b>	<b>100,0 %</b>		<b>1814</b>	<b>100,0 %</b>	

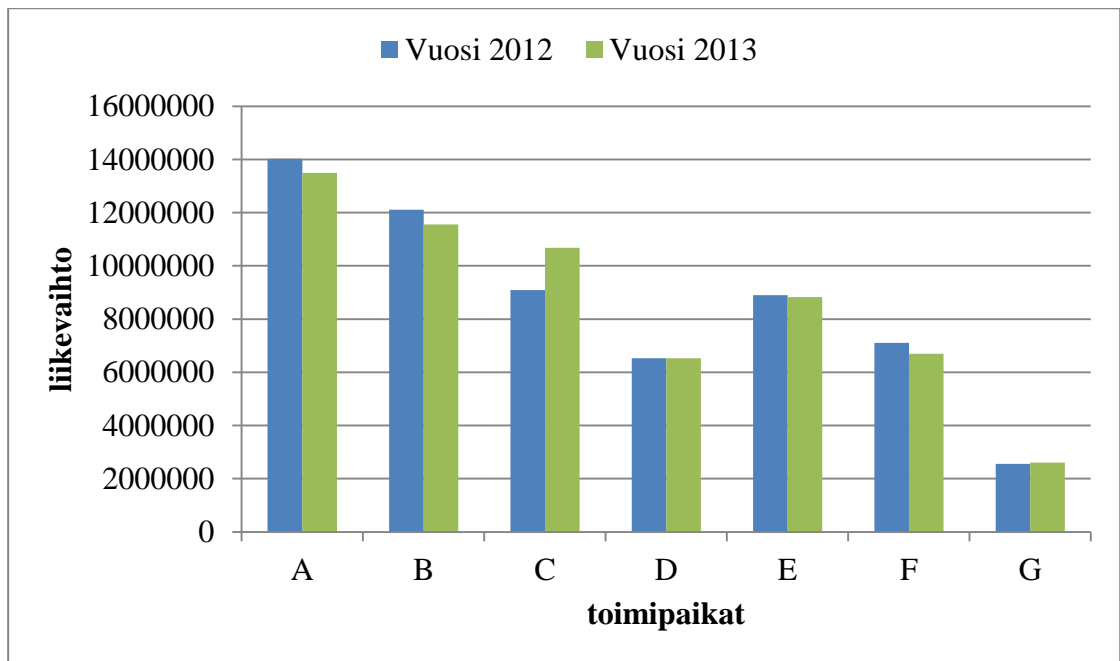
Liikennemyymälätoimialan työntekijöistä oli selkeästi suurin osa nuoria työntekijöitä. Siellä yli puolet työntekijöistä oli vuonna 2013 alle 25-vuotiaita. Yli 35-vuotiaita oli vain neljäsosa työvoimasta ja mitä iäkkäämpään ikäluokkaan mentiin, sitä pienempi osuus heitä oli.

**5.1.2 Liikevaihto**

Kuviosta 7 nähdään, että kohdeyrityksen liikennemyymälöiden koko liikevaihto oli C:tä lukuun ottamatta pienentynyt. E:ssä ja G:ssä ei tapahtunut suuria muutoksia. Sekä C että F sijaitsevat molemmat samalla paikkakunnalla. Vuosi 2013 oli C:n ensimmäinen täysi toimintavuosi ja se näkyi liikevaihdon kehityksessä verrattuna edelliseen vuoteen. Myös C:n avaus samalle paikkakunnalle F:n kanssa ei voinut olla vaikuttamatta F:n liikevaihtoon.

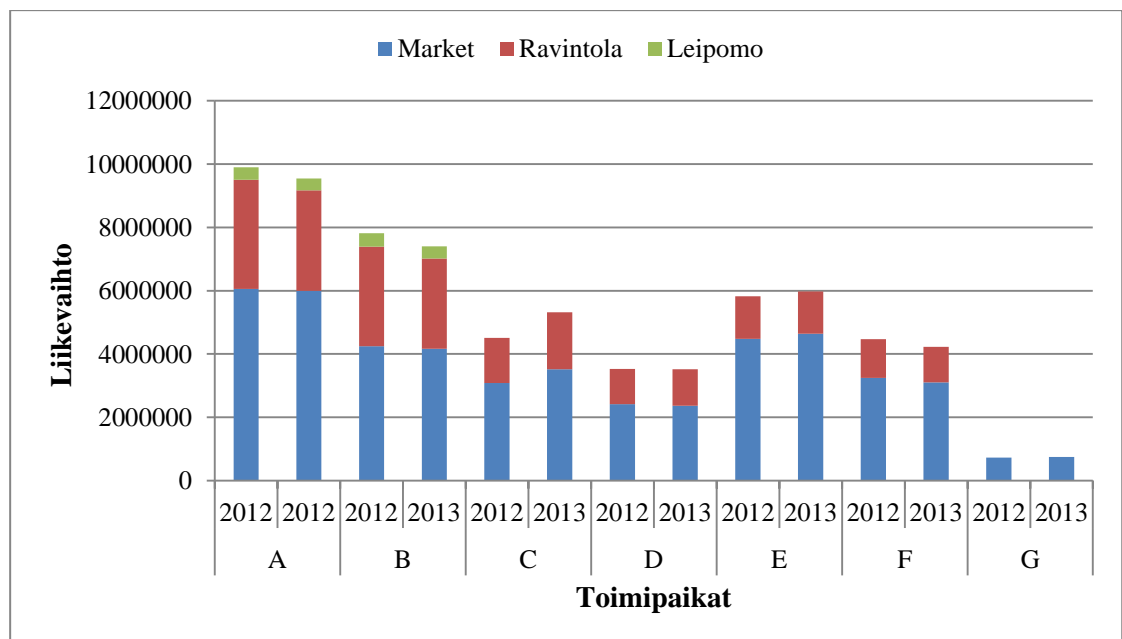
Liikevaihdon määrässä eri paikkakunnilla on isoja eroja. Liikevaihtoon markkina-alueen ja liikenneyhteyksien lisäksi vaikuttaa myös se, onko kyseessä 24 tuntia avoina oleva liikennemyymälä vai supistetummalla aukiololla varustettu toimipaikka.





**KUVIO 7. Liikennemyymälöiden liikevaihto**

Kokonaisliikevaihdon tarkastelu ei anna oikeaa kuvaa liikennemyymälöiden myynnin kehityksestä. Sen vuoksi tarkastelin myös erikseen liikennemyymälöiden sisällä tapahtuvan liikevaihdon kehitystä (kuvio 8). Sisätoimintojen liikevaihto kattaa kaupan, ravintolan ja mahdollisen leipomon. Tästä myynnistä on otettu pois polttonesteen myynti, joka ei sido juuri henkilöstökuluja.



**KUVIO 8. Liikennemyymälöiden sisätoimintojen liikevaihto**

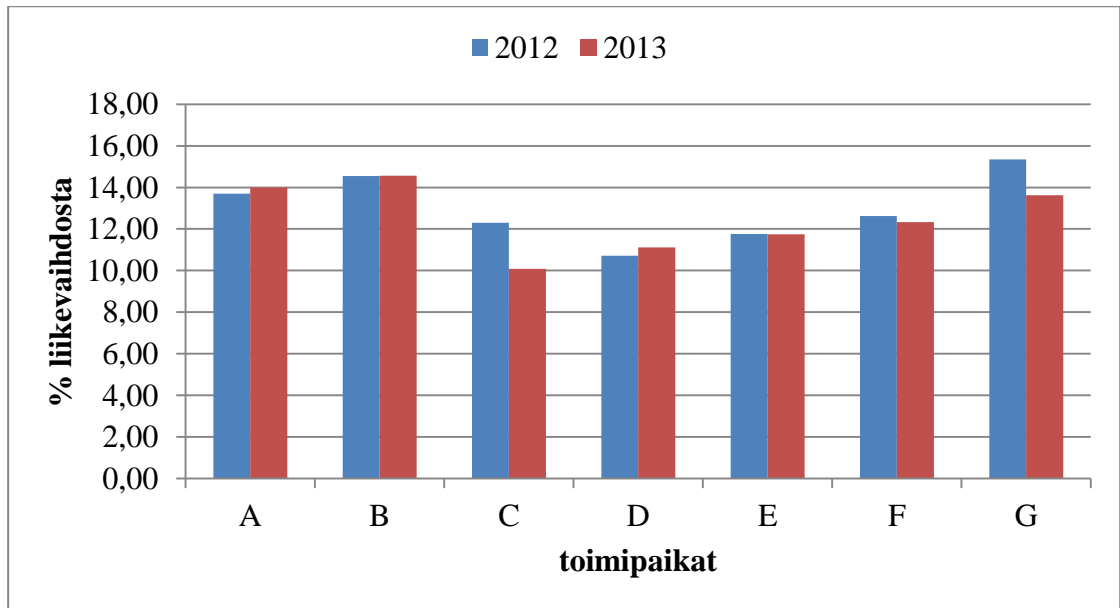
Eri toimintojen liikevaihdossa oli isojakin eroja. A:n marketin liikevaihto oli reilusti suurempi kuin B:n, vaikka ravintolan liikevaihdossa ei ollut kovin suurta eroa. Leipomojen liikevaihto laski hieman molemmilla, johtuen siitä, että myös ravintolojen liikevaihto pieneni. Leipomot tekevät pääasiassa ravintolojen myytävät tuotteet.

Yleisesti ottaen liikennemyymälöiden markettien liikevaihto oli pysynyt melko tasaisena edelliseen vuoteen verrattuna. C ja E olivat onnistuneet kasvattamaan sitä. Myös C:n ravintolan liikevaihto oli kasvanut. Tämän kasvun selittää paljolti se, että vuonna 2013 oli sen ensimmäinen kokonainen toimintavuosi. Ravintoloiden liikevaihdot olivat hieman laskeneet A:lla, B:llä, E:llä ja F:llä. G:n ravintolan myynnissä oli hieman kasvua, samoin D:n.

C, joka oli koko liikevaihtoa tarkastellen suurempi kuin E, oli sisätoimintojen liikevaihdolta mitattuna huomattavasti pienempi. Tämä sen vuoksi, että C:llä oli polttonesteen myynti huomattavasti suurempi kuin E:llä. E:n marketin osuus myynnistä oli paljon suurempi kuin C:llä. C:llä on tosin eri liikeidealla toimiva Market kuin E:llä. Näiden hinnoittelurakenne on erilainen, joten eivät ole täysin vertailukelpoisia.

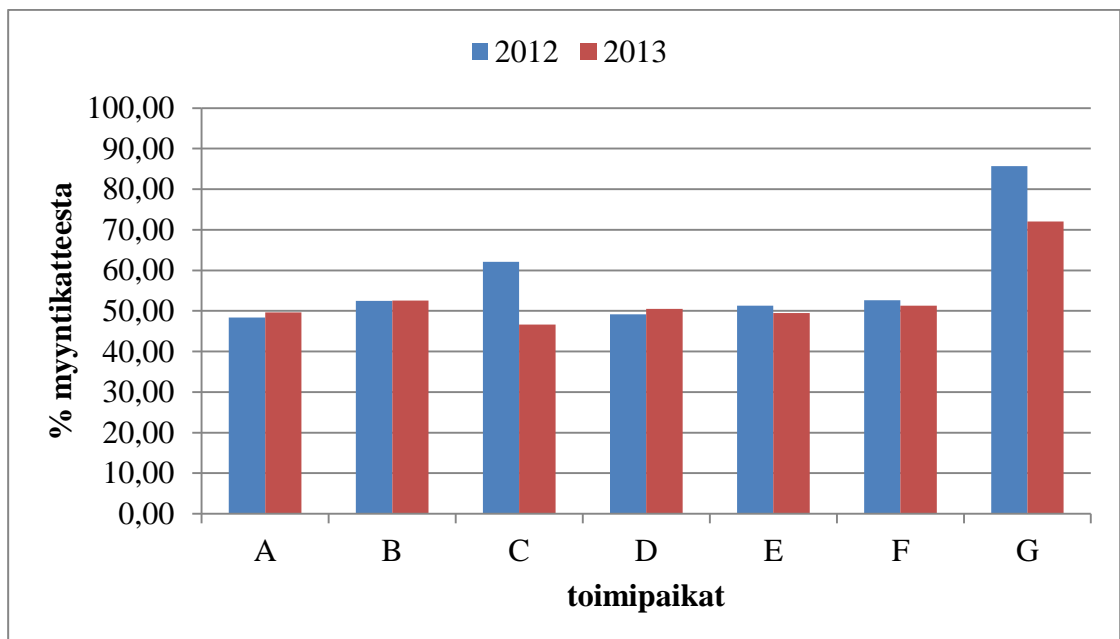
### **5.1.3 Henkilöstökulut**

Kaikilla muilla toimipaikoilla, paitsi D:llä, B:llä ja A:lla olivat henkilöstökulut liikevaihdosta pienentyneet vuonna 2013 (kuvio 9). C:n ja G:n osalta kulut olivat pienentyneet merkittävän paljon. C:llä oli pienimmät henkilöstökulut tällä mittarilla mitattuna, mutta täytyy ottaa huomioon, että tarkasteltavana tässä oli koko liikennemyymälän liikevaihto. A:lla ja B:llä oli suurimmat henkilöstökulut, mutta siellä on myös muista poiketen leipomo, joka aiheuttaa lisäystä henkilöstökuluihin.



**KUVIO 9. Henkilöstökulut liikevaihdosta**

Kun tutkitaan kuviosta 10 näkyviä henkilöstökuluja myyntikatteesta, voidaan huomata, että C:n henkilöstökulut myyntikatteesta olivat pienentyneet suhteessa enemmän kuin henkilöstökulut liikevaihdosta. Myös G:n ja E:n kohdalla oli havaittavissa samansuuntaista kehitystä. Tästä voidaan päätellä se, että heillä on myyntikate parantunut, jonka vuoksi henkilöstökulujen osuus on pienentynyt enemmän myyntikatteeseen kuin liikevaihtoon verrattuna.

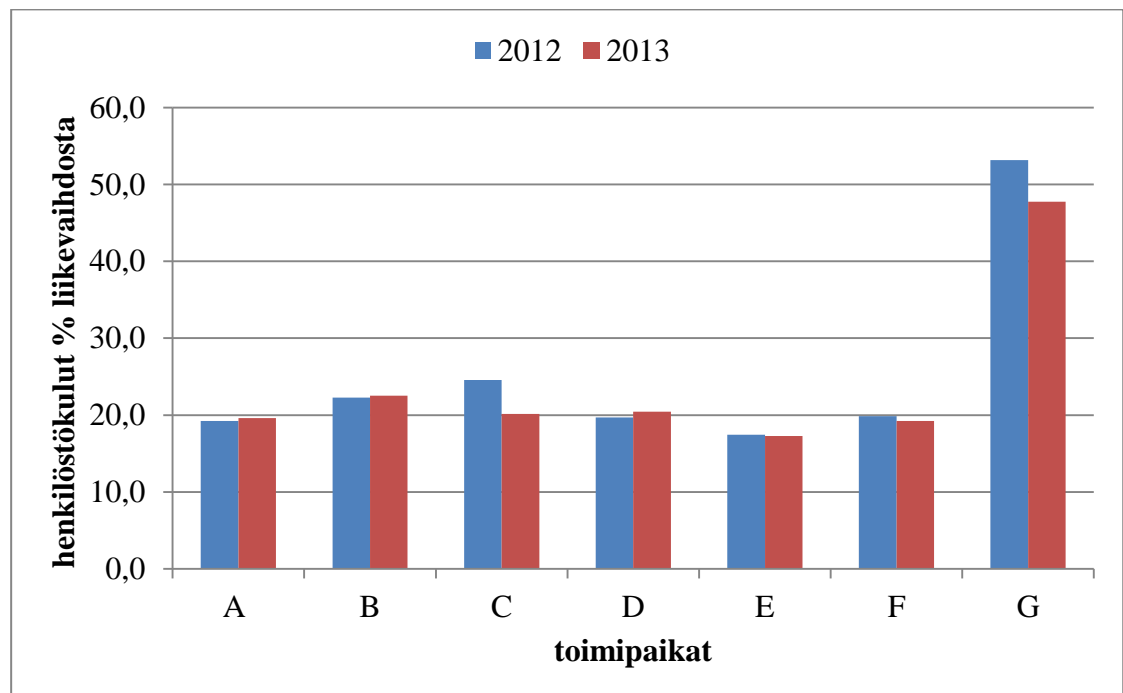


**KUVIO 10. Henkilöstökulut myyntikatteesta**

G:tä lukuun ottamatta toimipaikoilla on melko samankaltaiset henkilöstökulujen luvut ollen hieman alle 50 % myyntikatteesta. G:n henkilöstökuluja rasittaa se, että siellä toimii pelkkä ravintola liikennemyymälän alla. G:n kanssa samassa kiinteistössä toimii normaali päivittäistavarakauppa, joka kuuluu toiseen toimialaan.

Sisätoimintojen liikevaihtoa tarkastelemalla pystytään laittamaan liikennemyymälät paljon vertailukelpoisempaan asemaan, koska polttoainemyynti ei vääristää henkilöstökulujen suhdetta (kuvio 11). Toimipaikalla, jolla on suuri polttoainemyynti, voi sisämyynti olla kannattamatonta vaikka muuten toimipaikan tulos olisi positiivinen. Tällä tavalla tarkastelemalla pääsemme vertailemaan toimipaikan oikeaa henkilöstön käyttöä ja henkilöstökuluja.

G:n henkilöstökulut sisätoimintojen liikevaihdosta olivat yli kaksinkertaiset muihin verrattuna. Pientä nousua oli havaittavissa A:lla, B:llä ja D:llä, kaikki muut olivat saaneet henkilöstökulut laskemaan. G:n ero muihin ei ollut niin suuri kun polttoainemyynti oli mukana. Tästä voidaan todeta se, että G:n polttoaineen myynnin osuus liikevaihdosta oli paljon suurempi kuin muilla liikennemyymälöillä. Muilla liikennemyymälöillä oli sisätoimintojen liikevaihdossa myös marketin liikevaihto, mutta G:lläse sisäsi vain ravintolan liikevaihdon.

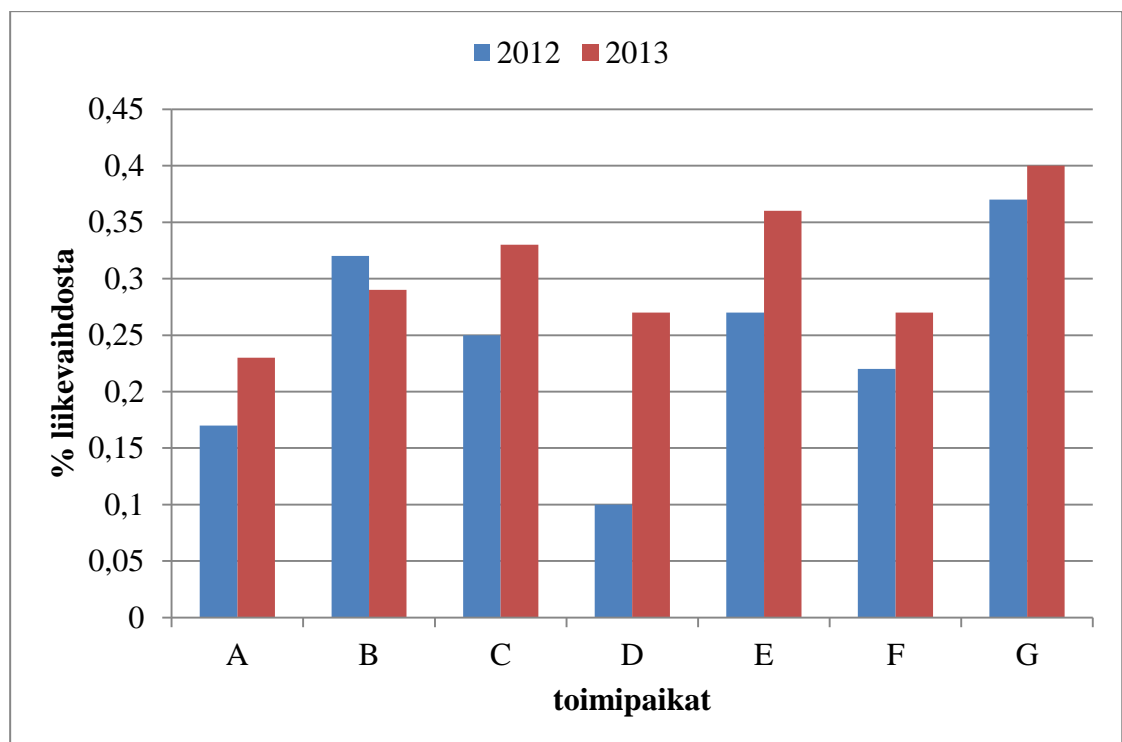


**KUVIO 11. Liikennemyymälöiden sisätoimintojen henkilöstökulut liikevaihdosta**

Korkeimmat sisätoimintojen henkilöstökulut G:tä lukuun ottamatta olivat B:llä, jossa ne ylittivät 20 prosenttia liikevaihdosta. Liikevaihtoon verrattuna pienimmät sisätoimintojen henkilöstökulut olivat E:llä. Muilla kaikilla henkilöstökulut olivat hyvin lähellä toisiaan.

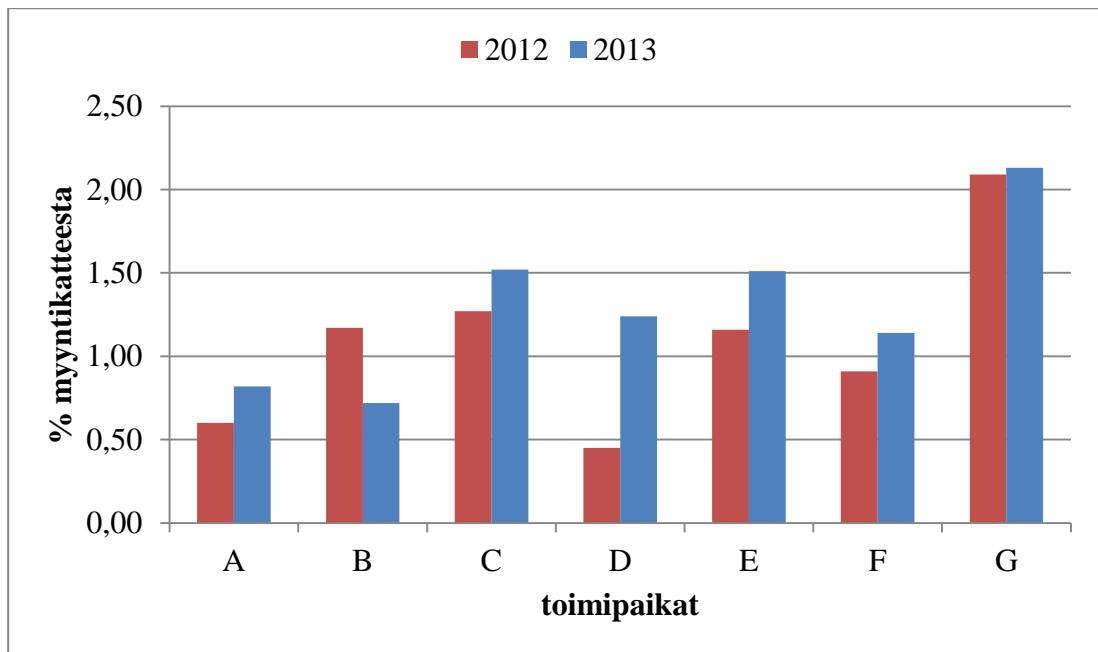
#### 5.1.4 Sairauspoissaolot

Kuviosta 12 voidaan todeta, että kaikilla muilla toimipaikoilla paitsi B:llä olivat sairauspoissaolot kasvaneet vuonna 2013. D:n sairauspoissaolot olivat yli kaksinkertaistuneet. C:n ja E:n kulut olivat kasvaneet reilusti ja näillä kolmella toimipaikalla olivat suurimmat sairauspoissaolot liikennemyymälöissä. Vaikka muutokset näyttävät tässä suurilta, oli prosenttiosuus liikevaihdosta kuitenkin vielä pieni.



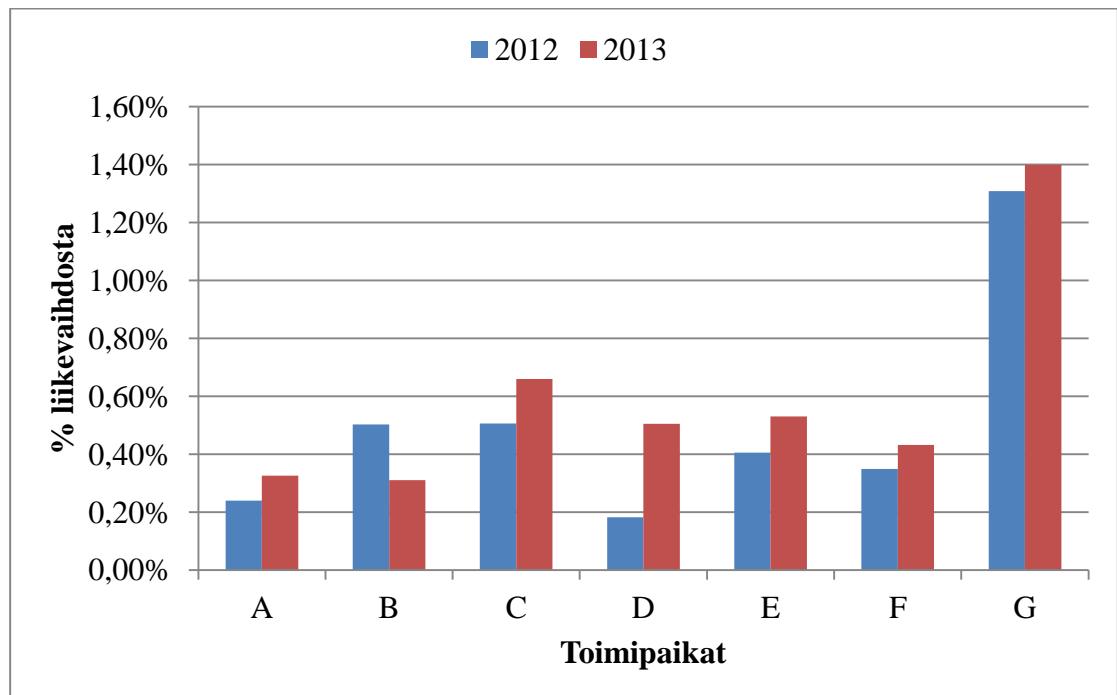
**KUVIO 12. Sairauspoissaolot liikevaihdosta**

B:llä oli hyvä parannus sairauspoissaolojen määrässä (Kuvio 13). D:n luvut olivat suurimmat ja ne olivat lähes kolminkertaistuneet vuodesta 2012 verrattuna myyntikatteeseen. G:n sairauspoissaolojen osuus myyntikatteesta on suurin.



**KUVIO 13. Sairauspoissaolot myyntikatteesta**

Kun verrattiin sairauspoissaoloja sisätoimintojen liikevaihtoon, olivat kehitykset hyvin samansuuntaisia kuin muissa vertailuissa. B:n sairauspoissaolot laskivat suhteessa enemmän kuin verrattuna koko liikevaihtoon. E:n ja A:n sairauspoissaolot taas nousivat suhteessa vähemmän kuin verrattuna koko liikennemyymälän liikevaihtoon.



**KUVIO 14. Sairauspoissaolot sisätoimintojen liikevaihdosta**

Sairauspoissaolojen osuus sisätoimintojen liikevaihdosta on kuitenkin vielä melko pieni ja hyvin samalla tasolla lähes kaikissa liikennemyymälöissä. G:n sairauspoissaolojen osuus oli taas korkein, johtuen siitä, että sen sisätoimintojen liikevaihto oli huomattavasti pienempi kuin muiden liikennemyymälöiden.

## **5.2 Haastattelujen tulokset**

Tein haastatteluosion viikoilla 10 ja 12. Haastateltavina oli kolme liikennemyymälätoimialan päällikköä. Haastatteluissa selvitin, heidän näkemyksiään henkilöstön käytön haasteista ja tehostamisesta. Haastattelussa oli 12 etukäteen laadittua kysymystä (liite 2), jotka olen lähettänyt heille etukäteen sähköpostilla tutustuttavaksi. Haastatellut nauhoitettiin ja litteroitiin heti samana päivänä. Haastateltaviksi valitsin kolme pitkään työskennellyttä päällikköä.

### **5.2.1 Henkilöstö**

Liikevaihdossa oli haastateltavien mukaan tapahtunut hieman laskua, jos tarkastellaan koko liikennemyymälöitä. Mikäli tarkasteltavaksi otettiin liikennemyymälöiden sisämyynti, olivat laskut olleet huomattavasti suurempia. Liikevaihtoa ja henkilöstökulujen seuraamista väärästi polttoainemyynti, joka ei juuri tarvitse henkilöstökuluja. Siksi päälliköt seuraavat sisämyyntiä osastoittain. Liikevaihdon laskuun vaikutti oleellisesti lisääntynyt liikepaikkaverkosto sekä talouden taantuma, joka ohjasi ihmisten kulutuskäyttäytymistä. Liikennemyymäläkaupassa taantuma näkyi selvemmin kuin esimerkiksi päivittäistavarakaupassa.

Liikevaihdon pienenemisen myötä myös henkilöstökulut olivat laskeneet. Toimintaa oli tehostettu kaikissa toimipaikoissa hakemalla uusia tapoja toimia kiristyneessä kilpailussa. Oli yhtenäistetty liikennemyymälän sisällä olevien tulosityksiköiden toimintaa siten, että vuoroja oli yhdistelty eri osastoille. Aiemmin työskenneltiin enemmän vain yhdellä osastolla. Silti oltiin sitä mieltä, että vaikka pyritään siihen, että henkilöstö osaa kaikkien osastojen työt, niin on melko mahdotonta saada hyvää osaamista kaikille. Moniosaaminen on hyvä ajatus, mutta käytännön tasolla se ei ehkä kuitenkaan toimi kaikilta osin. Nähtiin järkevänä, että on olemassa ne osastot ja siellä osaajat, joita täydentävät henkilöt, joilla on halua ja osaamista työskennellä eri osastoilla ristiin.

Eri liikennemyymälöiden välisestä yhteistyöstä henkilöstön kanssa on puhuttu jo pitkään. Sen ei kuitenkaan nähty toimivan eikä uskota onnistuvankaan. Jokaisen liikennemyymälän henkilöstötarve painottui viikonloppuihin. Samoin sairauslomat painottuvat yleensä myös sinne. Jos kaikilla on suurin tarve samaan aikaan, ei apuja voi saada toisesta liikennemyymälästä. Paljon joudutaan käyttämään myös lisätyövoimaa, koska olemassa oleva vakituinen henkilöstö ei riitä.

Lisätyövoimana toimivat pitkälti opiskelijat ja väli vuosien pitäjät. Tämä oli yksi syy siihen, että liikennemyymälöiden ikärakenne on aika nuori. Harva jää eläkkeelle liikennemyymälöistä. Vaihtuvuuteen ikärakenne vaikutti siten, että liikennemyymälät toimivat pitkälti ensimmäisenä työpaikkana ja ponnahduslautana uralla eteenpäin. Kun liikennemyymälässä työskentelee muutaman vuoden, on todennäköistä, että työura muualla kaupan alalla avautuu helposti. Nuori ikärakenne vaikutti myös siihen, että perhevapaat kuormittivat paljon liikennemyymälöitä niin vaihtuvuuden kuin jatkuvan perehdyttämisen muodossa.

Koska työntekijöiden vaihtuvuus liikennemyymälöissä oli suurta, koettiin tärkeäksi sitouttamiskeinoksi yksimielisesti hyvä työilmapiiri. Palkalla eikä työajoilla pystytäkään kilpailemaan, joten työilmapiiriin satsataan ja pyritään joustamaan työvuoroissa sekä vapaissa hyvin paljon. Koska työ on vuorotyötä ja pitkälti viikonloppupainotteista, pyritään joustamaan työvuoroissa mahdollisimman paljon silloin kun se onnistuu. Joustavuutta puolin ja toisin korostettiin paljon.

Sairauspoissaolojen määrässä oli eroavaisuuksia. Osassa toimipaikkoja sairauspoissaolot olivat kasvaneet, joissain pienentyneet. Myös siinä oli eroavaisuuksia, mikä koettiin sairauspoissaolojen muutoksen syyksi. Yleisesti ottaen ei kuitenkaan koettu, että toiminnan tehostaminen olisi vaikuttanut sairauspoissaoloja lisäävästi. Yhtenä syynä sairauspoissaolojen lisääntymiseen nähtiin se, että johtamistyyli on ollut liian autoritäärinen. Jos tehostamistoimenpiteitä ei tehdä toimintamalleja muuttamalla vaan lisää käskyttämällä, on helpompi hakea sairauslomaa kun tehdä työtä, joka ei ole kivaa. Nähtiin, että tehostaminen ja uusien toimintamallien hakeminen on johtamisasia, jossa henkilökunta pitää ottaa mukaan eikä vain sanella ylhäältäpäin miten asiat menevät. Tämä ennaltaehkäisee turhia sairauspoissaoloja, jotka lisääntyessään johtavat aina varhaisen tuen mallin käyttöön keskustellen.



## 5.2.2 Suunnittelu

Vuosisuunnittelumalli, joka otettiin keskitetysti käyttöön vuonna 2013, koettiin hankalaksi toteuttaa moniosastoisessa yksikössä. Koettiin, että budjetoinnin yhteydessä tehtynä malli ehkä jotenkin toimii perusrunkona, mutta jatkuvaan käyttöön sitä ei koettu mielekkääksi, varsinkin kun yritetään tehostaa toimintaa eri osastojen välillä. Tällä hetkellä vuosisuunnittelussa määritellään tunnit budjettiin ja sitä jalostetaan sitten eteenpäin omilla työkaluilla. Oleellista on se, että on seuranta tai muuten suunnittelu menettää merkityksensä ja on vain näennäistä. Liikennemyymälöissä seuranta on jatkuvaa ja poikkeamiin reagoidaan heti. Toimialalla on olemassa omat työkalunsa, joilla suunnittelua on toteutettu jo aiemmin. Se, millä tavalla henkilöstön käyttö suunnitellaan, ei ole haastateltavien mukaan oleellista. Tärkeintä on se, että suunnitellaan, seurataan ja lopputulos on halutunlainen.

Perusrunkomiehityssuunnitelmat olivat käytössä kaikissa toimipaikoissa. On määriteltävä sellainen perusmiehitys, jota pienemmällä ei toimintaa pysytä pyörittämään. Niissä raameissa toimitaan ja niistä poiketaan vain silloin kun on jotain erityistä. Liikennemyymälöiden työvuorosuunnittelu elää koko ajan todella paljon ja koettiin, että 15 viikon tasoittumisjakson suunnittelu alustavasti yhdellä kertaa on turhaa työtä. 15 viikkoa tällä toimialalla on ikuisuus ja suunnittelussa pitää aina ottaa huomioon se, että kauppa ei käy toivotulla tavalla. Mikäli työvuorot suunnitellaan budjetin mukaisesti ja myyntiä ei tule, on hyvin vaikea reagoida ajoissa, mikäli tätä ei ole otettu huomioon alustavassa suunnitelmassa. Tämän vuoksi tunnit pitäisi aina suunnitella alakanttiin. Tässä tulee kuitenkin sellainen ongelma, että mistä otetaan ne ylimääräiset käsiparit, joita tarvitaan sitten jos kauppa alkaa käydä. Varsinkin haja-asutusalueiden toimipaikoissa tämä on haasteellista.

Työvuoromuutoksilla on haettu toiminnan tehostamista. Oli tehty erilaisia yhdistelmävuoroja eri osastojen välille, joilla pystytään saamaan henkilöstökulusäästöjä sekä tarjoamaan enemmän tunteja omalle vakituiselle henkilöstölle. Toimintatapoja ja rutiineita on jouduttu miettimään täysin uusiksi, jotta saadaan tuntisäästöjä. Alussa henkilöstö on tietysti vastustanut tällaista ajatusta, mutta kun toimintatapamuutos on saatu jalkautettua käytäntöön, on henkilöstö ollut ihan tyytyväinen. Johtamisen merkitys koettiin tässä suureksi. Henkilöstölle on kerrottava se, mihin pyritään ja minkä vuoksi.

Sen jälkeen on luotava edellytykset muutokselle ja opetettava ja koulutettava uuteen toimintatapaan. Silloin henkilöstö ottaa muutokset vastaan hyvin.

Kehityskeskusteluissa esille tulevat asiat otetaan huomioon kaikilla työvuorosuunnittelussa. Sieltä voi tulla asioita koskien koko toimipaikan toimintaa tai vain sen yhden ihmisen toiveita. Niiden pohjalta reagoidaan tarpeen mukaan itse suunnitteluun ja koko yksikön toimintaan ja sen kehittämiseen. Osaamiskeskustelut nähtiin enemmänkin tilaisuutena keskustella pelisäännöistä ja yhdessä pohtia eri toimintatapoja ja niiden vaikutusta. Siellä saadaan kaikille yhteinen näkemys toiminnasta ja sen tarkoituksesta. Osaamiskeskusteluja ei nähty välineenä, joka toisi mitään uutta ja yllätyksellistä esi- miesten tietoon osaamisesta tai toimintatavoista. Ne koettiin ymmärryksen ja yhteisen näkemyksen antaviksi tilaisuuksiksi.

Henkilöstön käytön suunnittelu pitäisi haastateltavien mukaan toteuttaa siten, että läh- tökohtana olisi toiminta. Pitää olla määriteltynä toiminnan, asiakaspalvelun ja laadun taso, mihin pyritään. Sen pohjalta mietitään miehitys koko aukioloajaksi. Myös se olisi oltava selvillä, miten paljon ollaan valmiita tinkimään asiakaspalvelusta kii- reaikoina kun työvuorosuunnittelun minimimiehitystä mietitään. Liikennemyymälöi- den kiire Etelä-Savossa keskittyy 3–4 kuukauteen vuodessa ja loppuaika on käytän- nössä kulujen hallintaa. Suunnittelun vertailu toteutuneisiin lukuihin pitää saada hyvin nopeasti kuukauden vaihteessa, jotta ehditään reagoida nopeasti muutoksiin ennen seuraavia työvuorolistoja. Jos odotetaan kuukauden tuloslaskelmaa, ollaan auttamat- tomasti myöhässä.

Puitteet pitäisi olla sellaiset, että ne istuvat markkina-alueelle ja yksikön toiminnot voidaan toteuttaa tehokkaasti. Haastatteluissa tuli ilmi se, että monesti operatiivista toimintaa pyörittävät henkilöt eivät ole päätöksenteossa mukana ja sillä on suuria vai- kutuksia mm. henkilöstökulujen hallintaan silloin kun esimerkiksi rakennetaan toi- minnallisesti väärin suunniteltu myymälä.

Myös siihen otettiin haastatteluissa kantaa, onko järkevää käyttää tasoittumisjaksoa, joka on niin pitkä. Tuntipankkia toivottiin mieluummin tilalle, jolloin saataisiin henki- löstölle tasaisempi tulo eri kuukausina. Tämä on ollut yksi tyytymättömyyttä aiheutta- va tekijä. Kaupan työehtosopimusta pidettiin liian jäykkänä liikennemyymälään.

### 5.2.3 Henkilöstön käytön haasteet

Henkilöstön käytön ja suunnittelun haasteita on paljon. Yhtenä koettiin se, että moniosaamista ei ole riittävästi. Tämä on hyvä ajatus, mutta mitä isompaan toimipaikkaan mennään, sitä huonommin se onnistuu käytännössä. Kaikkien henkilöstöön kuuluvien ei vain ole mahdollista osata tehdä työtä joka osastolla. Tähän vaikuttavat sekä työntekijän oma motivaatio sekä hänen omat resurssinsa laajentaa osaamistaan. Eräs haastateltava pohti, onko edes järkeä käyttää paljon resursseja siihen, että yritetään opettaa henkilöt tekemään kaikkea kun kuitenkin vain osa siihen pystyy. Motivaatio opetella uutta on tässä avainasemassa. Uuden oppimiseen kannustetaan ja siihen annetaan mahdollisuudet jos halua on.

Henkilöstön rekrytointi nousi isoksi haasteeksi varsinkin haja-asutusalueiden toimipaikoissa. Siellä on vähän valinnanvaraa ja usein joudutaan palkkaamaan ns. hyviä tyyppisiä ilman ammattitaitoa. Tämä taas kuormittaa muuta henkilöstöä kun kaikki työt joudutaan opettamaan alusta asti. Kaikista huonoin tilanne on ollut kokkeja rekrytoitaessa. Moniin vuosiin ei ole saatu ammattitaitoisia kokkeja.

Kaupunkien toimipaikoissa tämä tilanne on helpompi, kuten myös rekrytointi muutenkin. Hakemuksia sinne tulee hyvin ja sieltä yleensä löytyy hyviä tyyppisiä. Tosin rekrytointi siellä on jatkuvaa henkilöstön siirtyessä nopeasti johonkin muuhun toimipaikkaan kuten esimerkiksi normaaliin päivittäistavarakauppaan. Tämä taas kuormittaa toimipaikkaa jatkuvan perehdyttämisen muodossa ja sillä on suuret vaikutukset sekä toimipaikan tehokkuuteen että osaamiseen ja ammattitaitoon.

Yhtenä isona haasteena henkilöstön käytössä nähtiin se, että henkilöstölle ei voida tarjota joka kuukausi yhtä paljon työtä ja palkkaa. Välillä tunteja on vähän ja välillä niin paljon, ettei jaksaisi tehdä. Tämä aiheuttaa välillä tyytymättömyyttä. Myös sairauslomat sattuvat usein siihen ajankohtaan kun työvoiman tarve on suurin ja kaikilla paljon töitä. Tuuraajien löytäminen on hankalaa ja usein sairauslomat paikataankin omalla henkilöstöllä. Jos taas on paljon sairauslomien paikkauksia, henkilöstö väsyä ja sairastuu herkemmin. Tämä on iso oravanpyörä, jossa jatkuvasti pyöritään. Mistä saadaan ammattitaitoisia tuuraajia niihin hetkiin kun on akuutti tarve. Järjestelmä, jonka kautta voidaan lähettää työvuorokutsuja halukkaille lisätyön tekijöille, ei ole tuonut apua tähän ongelmaan.

Tämä sama lisätyön tekijöiden tarve on kaikkina lomakausina, jolloin oma henkilöstö ei millään riitä, vaikka tasoittumisjakso tarjoaakin tähän apua tuntien siirron muodossa. Ammattitaitoista tuuraushenkilökuntaa on vaikea saada. Mikäli heitä onkin varalla, niin miten heidän ammattitaitoaan pidetään yllä. Yksi kysymys mikä askarruttaa päälliköitä on, miten saadaan sitoutettua nämä kausityöntekijät. Vakituiset työntekijät ymmärtävät sen, että heidän työnsä on painottuu aikoihin, jolloin muut lomailevat. Kausityöntekijät eivät aina ymmärrä sitä, miksi he eivät voi lomailla tai olla vapailta juhlapyhinä.

Esimiehet kokivat haasteeksi myös sen, että myynnin laskiessa pitäisi vielä saada henkilöstökuluja pois. Kun kuitenkin toiminnalta haetaan laatua ja asiakaslähtöisyyttä, on vaikea hakea rajaa, joka on ehdoton minimi runkomiehityksessä. Asiakaspalautteita tulee liikennemyymälöille kiitettävästi, jos homma ei toimi. Myöskään ei haluta teettää henkilöstöllä ylivoimaisia vuoroja, koska se näkyy heti sairauspoissaoloissa ja motivaatiossa.

Koetaan, että tunneissa ole enää ilmaa eikä pystytä juuri vähentämään enää. Ainoa keino vähentää tunteja on enää se, että päällikkö tekee vielä enemmän suorittavaa työtä. Jatkuvasti joudutaan miettimään valmiiksi hätäratkaisuja tilanteeseen, jossa henkilöstöä on liian vähän. Haastateltavat kokivat, että kaikki katastrofin ainekset ovat jo kasassa. Kiinteistöt ovat suuria ja henkilökuntaa vähän. Suurin mietityttävä asia on se, että tuntuu ettei mikään riitä. Budjetti on tehty siten, että pyritään saamaan lisämyyntiä, mutta mitä sitten jos sitä ei saada. Tunteja ei voida enää juuri ottaa pois kuin rakenteisiin puuttamalla ja muuttamalla palvelutarjontaa. Onko oikeasti mietitty, tarvitsevatko liikennemyymälät kaikkia noita toimintoja?

#### **5.2.4 Haastatteluissa esiin tulleita parannusehdotuksia**

Haastateltavat kommentoivat myös asioita, joita heidän mielestään pitäisi tehdä toisin. Liikennemyymälöiden toimintamallit ja konseptit pitäisi määritellä sille tasolle, että se on järkevää siinä markkina-alueella. Tällä hetkellä on rakennettu mahdollisimman isoja liikennemyymälöitä, joissa on todella paljon eri toimintoja. Toiminnot on sijoitettu hyvin hajalleen kiinteistöön, jolloin niiden tehokas hallinta on mahdotonta. Aukioloajat on laitettu maksimaalisiksi, vaikka se ei olisi järkevää.

Jokaiselle markkina-alueelle pitäisi miettiä omanlaisensa toimintamalli, sellainen joka sopii juuri siihen ympäristöön. Toimintaa ei voida saada kannattavaksi, jos on tehty vääränlainen konsepti. Tämän vuoksi päätöksentekoon pitäisi ottaa niitä ihmisiä, joilla on oikea tieto ja näkemys asioista. Ei ole järkevää, että on eri ryhmä, joka tekee päätökset ja investointien suunnittelut ja toinen ryhmä, joka pyörittää toimintaa niissä.

Myös liikennemyymälöiden organisoinnit eivät haastateltavien mielestä toimi. Jos suuressa liikennemyymälässä on vain yksi päällikkö, yksikön hallinta on vaikeaa. Liikennemyymäläpäälliköllä pitäisi olla työparina esimiesvaltuuksin oleva henkilö, jonka kanssa vastuut on jaettu. Liikennemyymälöissä on niin erityyppisiä toimintoja, ettei yksi esimies pysty sitä tehokkaasti hoitamaan. Jo pelkästään liikennemyymälöiden marketit ovat melkein kaikki isompia kuin toisen toimialan pienimmät myymälät. Näissä pienissä myymälöissä on oma tulostavasti vastuullinen päällikkö, mutta liikennemyymälöiden marketeissa ei. Koettiin, että jos tässä säästetään, niin säästetään väärässä paikassa.

### **5.3 Yhteenveto tutkimustuloksista**

Liikennemyymälöiden liikevaihto on laskenut lähes kaikilla liikennemyymälöillä. Pelkkä koko liikennemyymälän liikevaihto ei kuitenkaan anna oikeaa kuvaa henkilöstökulujen kehityksestä, vaan tässä pitää ottaa huomioon sisätoimintojen liikevaihto, jos oikeasti halutaan vertailla henkilöstökuluja. Polttonesteen liikevaihto, joka ei juuri sisällä henkilöstökuluja, vääristää vertailua koko liikevaihtoon suuresti.

Henkilöstökulut ovat pienentyneet kaikilla liikennemyymälöillä hieman. Kaikilla toimipaikoilla ne eivät ole pienentyneet samassa suhteessa kuin liikevaihto, vaikkakin niitä on vähennetty liikevaihdon muuttuessa. Lisätehostamisen este henkilöstökuluissa on ollut toiminnan laadun turvaaminen myös hiljaisena aikana. Koettiin, että on vaikea enää säästää, jos toiminta halutaan pitää laadukkaana. Ainoana keinona nähtiin se, että esimiehet alkavat tehdä yhä enemmän suorittavaa työtä. Tämä on tosin sitten aina pois toiminnan johtamisesta, joka on kuitenkin esimiesten päätyö.

Henkilöstökulujen lisäsäästöjen hakeminen koettiin todella vaikeaksi näillä myynneillä ja resursseilla. Joko täytyy saada paljon lisämyyntiä tai sitten pitäisi puuttua raken-

teisiin ja puitteisiin säästöjen hakemiseksi. Haastatteluissa pohdittiin sitä, että onko järkevää, että liikennemyymälöissä on kaikki nämä monipuoliset toiminnot. Ne sitovat kovasti henkilökuntaa varsinkin hiljaisena aikana ja aiheuttavat turhia henkilöstökuluja. Myös liikennemyymälöiden eri toimintojen oleminen hajallaan ympäri kiinteistöä on haastateltavien mielestä yksi tehostamisen este.

Sairauspoissaolojen määrä oli kasvanut tilastojen mukaan lähes kaikissa toimipaikoissa. Haastattelujen mukaan sairauspoissaolot olivat kuitenkin laskeneet. Tähän vaikuttaa varmasti se, että sairauspoissaolojen määrä toimipaikoissa ei ole käytännössä lisääntynyt, mutta niiden osuus pienentyneistä henkilöstökuluista on noussut. Pälliköt arvioivat todennäköisesti poissaolotuntien määrää eikä niiden vaikutusta henkilöstökuluihin. Myös se, onko ollut pitkiä kuormittavia sairaslomia pienten lyhyiden sijaan, vaikutti siihen, koettiin sairauspoissaolojen kasvaneen vai ei.

Liikennemyymälöiden ikärakenne on hyvin nuori ja se vaikuttaa hyvin paljon siihen, että siellä on myös paljon toimipaikan henkilöstökuluja kuormittavia perhevapaita. Nuoren ikäjakauman vuoksi myös vaihtuvuus on suurta, koska työntekijöinä on paljon opiskelijoita ja väli vuosia pitäviä nuoria. Tämä asettaa haasteita sekä rekrytointiin että työhön sitouttamiseen. Perehdytys on jatkuvaa ja se lisää aina kulujen määrää. Se vaikuttaa myös suuresti henkilöstön ammattitaitoisuuteen.

Rekrytointi koettiin haastavaksi varsinkin haja-asutusalueiden toimipisteissä. Ammattitaitoista henkilökuntaa on vaikeaa saada, varsinkin ammattitaitoisten kokkien saaminen on todellinen haaste. Yleensä valitaankin vain henkilöitä, joiden persoona, ominaisuudet ja valmiudet oppia eri työtä ovat hyvät. Heistä joudutaan usein alusta asti opettamaan liikennemyymälöille työntekijät ja hyvin usein he siirtyvät työn oppimisen jälkeen muihin toimipaikkoihin.

## **6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET**

Tutkimusongelmana oli, miten saadaan liikennemyymälöiden henkilöstöresurssit tuotavaan ja tehokkaaseen käyttöön ilman, että tarvitsee puuttua henkilöstön määrään. Alaongelmana oli, miten voidaan saada mahdolliset hyvät toimintatavat käyttöön kaikissa toimipaikoissa. Tutkimusongelmaan ei tällä tutkimuksella saatu varsinaista ratkaisua. Henkilöstöresurssien käytön tehostamista tehdään koko ajan, mutta miten niitä

voidaan saada entistä tuottavampaan käyttöön jos liikevaihto samalla laskee. Tunteihin ja henkilöstön määrään on silloin myös pakko puuttua. Tehdyillä tehostamistoimenpiteillä sopeutettiin tutkimusvuonna toimintaa liikevaihdon muutokseen ja niillä ei tämän tutkimuksen mukaan saatu aikaan lisätuottavuutta. Ainoa keino saada aikaan parannusta henkilöstökuluihin liikennemyymäläsektorilla, on saada liikevaihto nousemaan tavalla tai toisella.

## **6.1 Keskeisimmät johtopäätökset**

Tämän tutkimuksen mukaan liikennemyymälöiden henkilöstökulujen muutos suhteessa liikevaihtoon tai myyntikatteeseen on ollut erittäin vähäistä vuonna 2013. Keskitehtyllä vuosisuunnittelulla ja tasoittumisjakson käytöllä oli tarkoitus saada jatkuva henkilöstökulujen kasvu pysähtymään ja saada aikaan parannusta sekä kuluihin että henkilöstön määrään. Runkomiehityssuunnitelmia mietittiin uusiksi ja tehtiin yhdistelmävuoroja, joilla pysyttäisiin tarjoamaan vakitukselle henkilökunnalle mahdollisimman maksimaaliset tunnit, mikäli omalla osastolla ei niitä ollut tarjolla. Näillä tehostamistoimenpiteillä ei kuitenkaan pienentyvän liikevaihdon vuoksi voitu saada varsinaisia parannuksia suhteessa liikevaihtoon tai myyntikatteeseen vaan niillä sopeutettiin toimintaa liiketoiminnan muutoksiin.

Liikennemyymälöiden toiminnan pyörittäminen on huomattavasti haastavampaa kuin normaalin päivittäistavarakaupan, jossa asiakasvirtoja pystytään jollain lailla ennustamaan. Tämän vuoksi henkilöstökulujen vähentämisen alarajaa on vaikea määritellä. Se vaihtelee sen mukaan onko arvioijana asiakas, työntekijä, esimies vai johto. Johto ja esimies lukevat numeraalista tietoa ja tekevät sen pohjalta päätöksiä siitä, mikä on runkomiehityksen alaraja. Käytännön työtä tekevien näkemys henkilöstön alarajasta perustuu kuitenkin toimintaan. Kuitenkin jossain menee raja, josta ei voi enää vähentää ja sitä pienemmällä henkilöstöllä toimipaikka ei vain toimi. Haastattelututkimuksen mukaan nyt aletaan toimipaikoissa olla hyvin lähellä tätä alarajaa.

Yksi suuri este henkilöstön tehokkaalle käytölle liikennemyymälöissä on niiden todella suuri kausiluontoisuus sekä se, että niihin vaikuttavat hyvin voimakkaasti taloudessa tapahtuvat muutokset kuten matkailuun yleensäkin. Tämä aiheuttaa ongelmia sekä rekrytointiin sekä henkilöstön osaamiseen. Työvoiman tarve vaihtelee suuresti eri vuodenaikoina. Myös henkilöstön vaihtuvuus on suurta ja yksi suuri haaste on sen

vuoksi saada kausityöntekijöiden ammattitaito pysymään hyvänä. Henkilöstön työajat ovat huonommat kuin perinteisessä päivittäistavarakaupassa ja vapaa-ajan saaminen juhlapyhinä sekä loma-aikoina on ongelmallista. Työhön sitouttaminen ja motivointi nousivat tutkimuksessa esille tärkeimpinä keinoina saada henkilöstö pysymään siellä töissä. Suurimpana vaikuttavana tekijänä motivointiin nähtiin se, että saadaan ilmapiiri liikennemyymälöissä pysymään hyvänä.

Rekrytointi liikennemyymälöissä on haastavaa. Ammattitaitoisen henkilökunnan saaminen valmiina on lähes mahdotonta. Lähes kaikki työntekijät joudutaan opettamaan alusta asti. Monesti nämä opin saaneet ammattilaiset lähtevät muutaman vuoden jälkeen toisiin toimipaikkoihin töihin. Tämän vuoksi myös rekrytointi on jatkuvaa ja vaikuttaa siihen, että jatkuvan perehdyttämisen vuoksi henkilöstökuluja ei pystytä pienentämään. Haastavaa tässä on se, että rekrytoinnin ja perehdyttämisen kuluja ei pystytä etukäteen suunnittelemaan vaan tilanteet tulevat yllättäen ja pistävät koko suunnitelman uusiksi. Yksi mielenkiintoinen kysymys on, miksi liikennemyymälöihin eivät mm. ammattitaitoiset kokit hakeudu töihin. Sitä kannattaisi selvittää, koska varmasti ammattitaitoisen henkilökunnan saanti säästäisi henkilöstökuluissa.

Ikärakenteensa vuoksi liikennemyymälät kuormittuvat paljon myös perhevapaista. Niiden vuoksi vaihtuvuus on suurta ja uusien työntekijöiden opettaminen jatkuvaa. Myös raskaudenaikaiset sairauspoissaolot olivat haastattelujen mukaan suuret. Suurin vaikuttava tekijä tähän on työn kuormittavuus, jonka vuoksi harva pystyy olemaan työssä äitiyslomaansa asti. Ongelmana onkin, miten katkaista raskaana olevien työn kuormitus ja saada heidät pysymään ja voimaan hyvin työssä ilman ennenaikaisia poissaoloja.

Jos tarkastellaan sairauspoissaoloja yhteensä, ovat ne kasvaneet lähes joka liikennemyymälässä verrattuna liikevaihtoon sekä myyntikatteeseen. Poissaolojen kokonaistuntimäärässä ei välttämättä ole tapahtunut kasvua, mutta niiden olisi pitänyt konkreettisesti laskea, jotta se näkyisi henkilöstökulujen sekä sairauspoissaolojen kustannusten määrässä. Vaikka töiden uudelleenorganisointia sekä työtuntien vähennystä ei nähty syynä sairauspoissaolojen kasvuun, tuli haastattelussa myös esiin toinen näkökulma. Helposti jäädään sairauspoissaoloille, kun työssä ei ole kivaa vaan se kuormittaa liikaa. Tässä avainasemassa on johtaminen ja tarvittaessa varhaisen tuen mallin käyttö. Sillä pystytään ennaltaehkäisemään turhia sairauspoissaoloja.



Työvuorosuunnittelun haastateltavat kokivat todella haasteelliseksi. Liikennemyymälöissä noudatettava työehtosopimus ei ehkä kaikilta osin sovellu niihin. Joustoa tarvittaisiin enemmän ja esimerkiksi tasoittumisjakson käyttö koettiin hankalaksi sen vuoksi, ettei liikennemyymälöiden asiakasvirtoja sekä kaikkia niihin vaikuttavia tekijöitä voida ennakoida lähes neljän kuukauden päähän. Työvuorosuunnittelu on jatkuvaa listojen uusimista sen sijaan, että voitaisiin tehdä työ kerralla kuntoon esimerkiksi kolmen viikon jaksoissa kuten ravintola-toimialalla.

## 6.2 Toimenpidesuosituksset

Tuntien ja henkilöstökulujen vähennyksiä voidaan tehdä tiettyynajaan saakka toimintaa uudelleen organisoimalla. Jossain tulee kuitenkin se raja, missä se ei enää onnistu vaan tulee näkymään asiakaspalvelussa sekä toiminnan kehittämisessä. Toiminnan parantaminen asiakkaita houkuttelevaan suuntaan ei onnistu vain henkilöstökuluja leikkaamalla. Hyvin äkkiä ollaan kierteessä, jossa tuntien ja kulujen leikkaaminen vie pohjan toiminnan kehittämiseltä ja päivittäinen tekeminen muuttuu vain selviämistaiteluksi. Tämän aistivat asiakkaat ja kanssakilpailijatkin. Tämä huoli nousi esille myös tutkimuksen haastateltavilta ja ihan aiheesta. Henkilöstökulujen leikkaamisen ja tehostamisen lisäksi pitäisi johdon miettiä suurempia linjoja sille, millä keinoin asiakkaat saadaan tulemaan liikennemyymälöihin siitäkin huolimatta, että talous on tiukalla. Polttoaineen hinta vaikuttaa yhtenä tekijänä, mutta myös muu hinnoittelu olisi varmaan syytä pohtia uudelleen, ainakin joidenkin tuotteiden osalta. Myös olisi syytä pohtia, onko liikennemyymälöiden maine ja houkuttelevuus tällä hetkellä kunnossa. Mikäli ei ole, niin mielestäni pitäisi selvittää, miksi. Liikevaihdon saaminen kasvuun on avaintekijä myös henkilöstökulujen hallinnassa.

Henkilöstökulujen säästö eri toimintoja yhdistelemällä on hyvä idea, mutta todella haastavaa, jos toiminnot ovat kovin hajallaan isossa kiinteistössä. Haastateltavien mielestä toimintoja on jo mietitty uusiksi ja yritetty yhtenäistää eri osastoja, mutta eivät nähneet enää juuri keinoja lisätä sitäkään, jos toimintoja ei saada järjeistettyä. Yksi vaihtoehto on investoida sen verran näihin liikenneasemiin, että saadaan rakennettua mm. yhteisrahastuspisteet, joilla saadaan vähennettyä kassapisteisiin sidottua henkilöstön määrää hiljaisena aikana. Tällä hetkellä tällaista ollaan jo rakentamassa yhteen liikennemyymälään. Vastaavat suunnitelmat ovat olemassa jo toiseenkin.

Sairauspoissaolojen saamisessa oikeasti laskuun olisi tärkeää ottaa varhaisen tuen toimintamalli entistä parempaan ja aktiivisempaan käyttöön. Jo pelkästään sillä, että raskaana olevien turhat sairauslomat saadaan pois, on iso merkitys sairauspoissaolojen kannalta. Jos mm. raskaana olevien kanssa voitaisiin käydä varhaisen tuen mukaisen mallin mukainen keskustelu ja yhdessä miettiä jo etukäteen työtä, jossa pystyisi olemaan äitiyslomaan saakka. Liikennemyymälöiden osalta se voi olla haastavaa, mutta monialayrityksessä en näe vaikeaksi järjestää tarvittaessa työtä esimerkiksi toisesta toimipaikasta, jossa työn kuormitus ei ole niin kovaa. Tässä pitää kuitenkin ottaa huomioon se, että tämä ei voi olla itseisarvo. Työntekijän siirtyminen pois omasta työpisteestään raskauden aikana pitäisi olla vain yksi vaihtoehto sille, että joutuu jäämään aiemmin sairauslomalle, kun ei jaksa tehdä raskasta liikennemyymälätyöntekijän työtä.

Myös muiden sairauspoissaolojen seuranta olisi hyvä tehdä tiiviimmäksi. Tavallisten epidemialuonteisten sairauksien poissaolot ovat ihan luonnollisia, mutta kaikkien muiden poissaolojen kohdalla varhaisen tuen mallia olisi syytä ottaa käyttöön ahkerammin. Mieluummin liian aikaisin kun liian myöhään. Työntekijälle ei kuitenkaan saa tulla tunne, että häntä kytätään, koska se vaikuttaa heti työmotivaatioon. Myös poissaolojen seuranta on johtamisasia. Yleensä ottaen työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen vaikuttavat asiat ovat johtamisasioita.

Esimiehet kokivat työvuorosuunnittelun todella raskaaksi sen vuoksi, koska listat joudutaan suunnittelemaan todella monta kertaa tasoittumisjakson aikana erilaisista muuttuvista tekijöistä johtuen. Tuntipankkia toivottiin ja se voisi oikeasti olla järkevämpi apuväline näiden toimipaikkojen työvuorosuunnitteluun toimialan arvaamattomuuden vuoksi. Silloin voitaisiin tehdä tunteja varastoon, josta niitä pidettäisiin hiljaisena aikana vapaina pois, vaikka hyvinkin pitkän ajan päästä. Jousto olisi varmaan parempi yrityksen ja työntekijöiden välillä molemmin puolin.

### **6.3 Tutkimuksen onnistuminen**

Tutkimusaihe oli kiinnostava ja ajankohtainen tässä taloudellisessa tilanteessa, jolloin kaikkea pitää säästää. Toimeksiantaja oli myös sitä mieltä, että tähän asiaan kannattaa perehtyä. Viitekehukseen oli löydettävissä valtava määrä lähteitä, joista tietoa pystyi

keräämään. Haasteena viitekehyksen kokoamisessa oli se, että osasi rajata aihetta tarpeeksi. Lähes kaikista henkilöstöresursseihin vaikuttavista tekijöistä olisi voinut tehdä oman tutkimuksensa. Aiheen rajaamista jouduin tekemään koko ajan viitekehyksen kirjoittamisen ajan.

Kirjallisista lähteistä koottu aineisto oli palapelin kokoamista. Haastavinta oli se, että liikennemyymälät sisältävät monta eri tulosityksikköä ja niiden tietojen kerääminen vei paljon aikaa. Tiedot piti kerätä monesta eri paikasta ja taulukoida Exceliin, jotta niistä pystyi tekemään jonkinlaista yhteenvetoa.

Haastattelukysymysten laatiminen oli oma haasteensa. Vaikka tiesin, mitä asioita minun piti selvittää, oli niiden muotoileminen vaikeaa. Vaarana haastattelussa on aina se, että haastattelijä johdattelee haastateltavaa kysymyksillään ja sen karikon yritin välttää. Haastattelukysymyksiä tuli ensin aivan liian paljon ja niiden uudelleen muotoilu ja karsiminen veivät aikaa yllättävän paljon. Sain kuitenkin rajattua kysymykset kahdeentoista ja niillä onnistuin selvittämään tarvittavat asiat melko hyvin. Esitin myös joitain tarkentavia kysymyksiä haastattelujen aikana. Jossain haastattelussa jätin pois jonkun kysymyksen, koska vastaus oli tullut jo ilmi aiemmin haastattelussa. Haastattelut sain hoidettua sujuvasti, mutta litterointi vei todella paljon aikaa. Tein litteroinnin sanatarkasti, jotta yhteenvedot tulisi varmasti tehtyä joka asia huomioiden.

Haastatteluilla en saanut täysin vastausta tutkimusongelmaan. Tutkimusongelma lähti siitä, että toimipaikoissa on vielä tehostamisvaraa esimerkiksi uudelleen organisoimalla. Tutkimuksesta kävi kuitenkin ilmi se, että henkilöstönkäytön lisätehostaminen on aika vaikeaa pelkästään toimipaikoissa tapahtuvalla toiminnalla. Minut yllätti se, miten suurien muiden haasteiden kanssa näissä toimipaikoissa painitaan. Niitä pohdin johtopäätöksissä ja toimenpidesuosituksissa.

Mielestäni tutkimus onnistui siinä mielessä hyvin, että sain selvitettyä suurimmat haasteet henkilöstön käytön osalta kohdetoimialalla. Vaikka tutkimusongelmaan en saanutkaan yksiselitteistä vastausta, niin tutkimuksesta on varmasti hyötyä sekä toimipaikoille että toimeksiantajalle toiminnan jatkokehittelyä varten.

## 6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuudella eli validiteetilla arvioidaan sitä, että tutkimus käsittelee, mitä on luovattu (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 136). Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tietyn toimialan tehokkaan henkilöstön käytön haasteet. Tähän työkaluina olivat sekä kirjalliset lähteet että tehdyt haastattelut. Kirjallisen aineiston rajasin koskemaan vain niitä tietoja, joilla on vaikutusta henkilöstön käyttöön. Haastattelukysymysten laadinnassa otin huomioon sen, että kysymyksillä pystytään selvittämään tarvittavat asiat. Haastatteluissa pyrin olemaan kommentoimatta millään lailla haastattelujen aikana, etten vain millään tavalla johdattele heitä antamaan tietyn tyyppisiä vastauksia vaan tieto on heidän omaansa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti sen vuoksi, ettei mitään oleellista vaan jää pois siinä vaiheessa kun alan tehdä yhteenvetoa haastatteluista.

Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset ovat toistettavia (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 136). Jos joku toinen tekisi samat kysymykset samoille haastateltaville nyt samaan aikaan, olisi tutkimus toistettavissa. Olen sitä mieltä, että heiltä saataisiin samat vastaukset. Samoin tuloslaskelmista kerätty tietoa antaisi myös samat tulokset ja erityyppiset todennäköisesti myös samat päätelmät. Täytyy kuitenkin muistaa, että aika ja ympäristö muuttuvat ja muutaman vuoden päästä voidaan saada aivan toisenlaisia vastauksia asioihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteettia pohtiessa täytyy aina muistaa se, että ne ovat toistettavissa vain täysin samaan aikaan ja samalla tavalla.

Omat ajatukseni mahdollisesta lopputuloksesta olivat hieman erilaiset, kuin mitä tutkimuksesta lopulta kävi ilmi. Voidaan sanoa, että minulla oli jonkinlainen ennakkokäsitys asioista työskennellessäni toimeksiantajayrityksessä. Olen kuitenkin mielestäni pystynyt olemaan objektiivinen ja toimimaan tutkijan roolissa. Mielestäni oma työntekijätaustani ja tietämykseni yrityksen asioista eivät näy tuloksissa, johtopäätöksissä ja toimenpidesuosituksissa. Haasteena oli kuitenkin se, että uskalsin oikeasti ottaa kantaa asioihin tutkimuksen perusteella pohtimatta sitä, miten työnantajani suhtautuu tuloksiin ja toimenpidesuosituksiin.

Tutkimuksen tulokset koskevat vain toimeksiantajayrityksen liikennemyymälöitä. Varmasti samoja haasteita on myös muilla vastaavilla yrityksillä, mutta tulokset kertovat vain tämän yrityksen toiminnasta. Tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä kaikkiin Suomen liikennemyymälöihin toiminta-alueesta riippumatta.

## 7 PÄÄTÄNTÖ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayritykselle tehokkaan henkilöstön käytön haasteet. Tutkimusongelmana oli, miten saadaan henkilöstöresurssit tuottavaan ja tehokkaaseen käyttöön sekä miten voidaan mahdolliset hyvät toimintatavat saada käyttöön kaikissa toimipaikoissa. Tutkimuskohteena olivat liikennemyymälät, koska niissä henkilöstön käyttö on kaikista haastavinta erittäin laajojen aukioloaikojen vuoksi. Myös toimiala on sellainen, johon vaikuttavat hyvin herkästi kaikki taloudessa tapahtuvat muutokset.

Viitekehyksessä käsittelin henkilöstöresursseja yrityksen näkökulmasta sekä kaupan alaa ja sen eri henkilöstökysymyksiä kuten esimerkiksi työsuhteita ja haasteita. Viitekehysten kasaaminen oli alussa hyvin haastavaa, mutta vauhtiin päästyäni, pidin tiedon etsimisestä ja pohtimisesta kovin paljon. Viitekehysten kasaaminen sujui melko ongelmitta ja sujuvasti.

Tutkimukseksi valitsin laadullisen tapaustutkimuksen. Tutkimusaineistona oli myös määrällistä kirjallista aineistoa, jonka keräsin vuosien 2012 ja 2013 tuloslaskelmista. Tutkimuksen keräystapana oli haastattelu, jonka tein kolmelle liikennemyymälätoimialan päällikölle helmikuussa. Haastattelukysymykset lähetin heille etukäteen tutustuttaviksi. Haastattelujen tekemisen koin itselleni kaikista vaikeimmaksi. Haastattelukysymysten miettiminen oli haastavaa ja koko ajan olisin halunnut lisätä vielä jotain asiaan liittyvää kysyttävää. Kuitenkin mielestäni tiedon keräystapana haastattelu oli sopivampi kuin kysely, koska haastattelun avulla sain syvällisempää tietoa asiasta kuin olisin kyselyllä voinut koskaan saada. Pystyin tarkentamaan haastattelussa kysymyksiä ja sain mielestäni hyvin kattavia ja luotettavia vastauksia kaikilta haastatelluilta.

Tutkimuksen tulosten tulkinta oli kaikkein vaikeinta. Itse samassa isossa yrityksessä toimien, minulla on myös sellaista tietoa, mikä ei selviä tutkimuksesta. Haastavinta oli pystyä keskittämään tulokset ja yhteenvedot pelkästään tutkimuksen tuloksiin eikä muihin tietoihin. Tässä apuna minulla oli onneksi ystävä, joka luki opinnäytetyöni ja kertoi oman näkemyksensä siitä, olenko pysynyt pelkästään tutkimuksen asioissa.

Tutkimuksen tulokset eivät olleet ihan sitä, mitä itse odotin. Jouduin miettimään oikeasti sitä, mitä kerron johtopäätöksissä ja toimenpidesuosituksissa, koska mielestäni en saanut kunnon vastausta tutkimusongelmaan. Kaikkia esittämiäni toimenpidesuosituksia tehdään jo jossain määrin toimialalla. Tutkimusongelma oli ehkä tähän taloudelliseen tilanteeseen nähden liian vaikea. Myös sitä jouduin pohtimaan johtopäätöksissä ja toimenpidesuosituksissa, mitä voin esittää, jotta en puutu asioihin, jotka eivät minulle yrityksen työntekijänä kuulu. Oman roolin löytäminen oman ison organisaation keskellä tässä opinnäytetyössä oli vaikeaa. Toimin kuitenkin tämän opinnäytetyön tekijänä tutkijan eikä työntekijän ominaisuudessa ja johtopäätökseni sekä toimenpidesuositukseni perustuvat tehtyyn tutkimukseen.

Opinnäytetyön tekeminen oli minulle todella raskas prosessi. Kun omaa sitovan työn, opiskeli ja yritti siinä samalla aikaa tehdä opinnäytetyötä, oli yhtälö melko mahdoton. Kun vielä valitsin opinnäytetyön aiheen omalle työnantajalle, tuntui, että olin naimissa työn kanssa 24 tuntia vuorokaudessa. Kun tämä rutistus on tehty, on takki aika tyhjä ja vaatii kunnon levon, että pystyy sulattamaan kaiken oppimansa. Opin prosessista paljon niin käytännön työstäni ja itsestäni sekä pystyin myös soveltamaan koulun antamia oppeja eri aineista. Uskon, että tästä koko prosessista on vielä tulevaisuudessa suuri hyöty minulle kaiken kaikkiaan. Henkilöstökysymykset ovat minulle kuitenkin aina sydäntäni lähellä ja koen olevani omalla alallani niiden ja johtamisen parissa, mihin elämä minua sitten sattuu kuljettamaan.

## LÄHTEET

- Alueelliset kehitysnäkymät syksyllä 2013. 2013. Työ- ja elinkeinoministeriö ja ELY-keskukset. PDF-dokumentti. [http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/58313/alueelliset\\_kehitysnakymat\\_syksy2013\\_web.pdf/be97bf35-2e45-4040-a5aa-399eabb7cfbf](http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/58313/alueelliset_kehitysnakymat_syksy2013_web.pdf/be97bf35-2e45-4040-a5aa-399eabb7cfbf). Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö ja ELY-keskukset.
- Asuminen ja vapaa-aika. 2013. Etelä-Savo ennakoi. WWW-dokumentti. <http://www.esavoennakoi.fi/asuminen-ja-hyvinvointi>. Päivitetty 17.4.2013. Luettu 19.1.2014.
- Epäsäännöllinen työaika ja vuorotyö. 2012. Duodecim terveyskirjasto. WWW-dokumentti. [http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk01013](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk01013). Päivitetty 1.8.2012. Luettu 16.2.2014.
- Erämetsä, Timo 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Esimiehen ja työntekijän keskustelu 2010. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. [http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/sairauspoissaolo/tyokyvyn\\_varhainen\\_tuki/esimiehen\\_ ja\\_tyontekijan\\_ keskustelu/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/sairauspoissaolo/tyokyvyn_varhainen_tuki/esimiehen_ ja_tyontekijan_ keskustelu/sivut/default.aspx). Päivitetty 27.4.2010. Luettu 22.3.2014.
- Esimies työkyyvyn johtajana 2010. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. [http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/sairauspoissaolo/tyokyvyn\\_varhainen\\_tuki/esimies\\_tyokyvyn\\_johtajana/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/sairauspoissaolo/tyokyvyn_varhainen_tuki/esimies_tyokyvyn_johtajana/sivut/default.aspx). Päivitetty 23.4.2010. Luettu 22.3.2014.
- Haapalainen, Ilkka 2005. Jämähkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Helsinki: Edita.
- Helin, Kari 2000. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Joutsenkunnas, Tapio&Heikurainen Pekka 1999. Esimiehenä palveluryityksessä. Porvoo: WSOY.
- Kairinen, Martti 2009. Työoikeus perusteineen. Masku: Työelämän tietopalvelu Oy.
- Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kaupan alan työpaikoissa viihdytään entistä pidempään. 2013. WWW-dokumentti. [http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/kaupan\\_alan\\_tyopaikoissa\\_viihdytaeaen\\_entistaepidempaeaen\\_23322](http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/kaupan_alan_tyopaikoissa_viihdytaeaen_entistaepidempaeaen_23322). Päivitetty 19.3.2013. Luettu 9.3.2014.
- Kaupan liitto, 2013. Kaupan poissaolo-opas. Helsinki: Kaupan liitto.
- Kaupan liitto, 2012. Kaupan työehtosopimus ja palkkaliite. Helsinki: Kaupan liitto.

Kauppa. 2013. Etelä-Savo ennakoi. WWW-dokumentti.

<http://www.esavoennakoi.fi/keskeiset-toimialat-kauppa>. Päivitetty 26.2.2013. Luettu 19.1.2014.

Kokonaho, Aleksi Tommi Tapani 2008. Voimaannuttava johtaminen. Helsinki: Ak-sios.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari Pertti & Peltonen Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen Johtaminen esimiehen työväliseenä. Helsinki: Edita.

Laki sallii: kaupat auki sunnuntaisin ympäri vuoden. 2009. Työ- ja elinkeinoministeriö. WWW-dokumentti. [http://www.tem.fi/index.phtml?98603\\_m=95651&s=3804](http://www.tem.fi/index.phtml?98603_m=95651&s=3804). Päivitetty 20.1.2014. Luettu 20.1.2014.

Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo & Suvanto Antti 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön. Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy.

Luukkala, Jouni 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.

Motivointi ja palkitseminen. 2013. Linjassa Oy. WWW-dokumentti.

<http://esimies.info/Motivointi-ja-palkitseminen.php>. Ei päivitystietoa. Luettu 19.1.2013.

Osa-aikatyötä selvittäneen työryhmän muistio. 2013. Työ- ja elinkeinoministeriö. PDF-dokumentti. [http://www.tem.fi/files/35709/TEMjul\\_6\\_2013\\_web.pdf](http://www.tem.fi/files/35709/TEMjul_6_2013_web.pdf). Päivitetty. 6/2013. Luettu 19.1.2013.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Palveluyrityksen idea. 2013. Työ- ja elinkeinoministeriö. WWW-dokumentti.

<http://www.yrityssuomi.fi/fi/palveluyrityksen-idea>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.12.2013.

Suomi kasvaa kaupalla. 2012. Kaupan liitto. WWW-dokumentti.

[http://www.kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta/suomi\\_kasvaa\\_kaupalla](http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta/suomi_kasvaa_kaupalla). Päivitetty 30.1.2012. Luettu 2.12.2013.

Tiensuu, Vesa, Partanen, Väinö & Aaltonen Jarno 2004. Onnellinen organisaatio. Ihmisyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita.

Toimialat. 2013. Kaupan liitto. WWW-dokumentti.

[http://www.kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta/toimialat](http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimialat). Ei päivitystietoa. Luettu 2.12.2013.

Toimintaympäristö. 2013. Kaupan liitto. WWW-dokumentti.

[http://www.kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta/toimintaympaeristoe](http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimintaympaeristoe). Ei päivitystietoa. Luettu 2.12.2013.



Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työkyvyn varhainen tuki. 2014. Palvelualojen ammattiliitto. WWW-dokumentti.  
<http://www.pam.fi/fi/tyo/tyosuojelu/Sivut/tyokyvynvarhaintuki.aspx>. Ei päivitystietoa. Luettu 9.3.2014.

Työkyvyn varhainen tuki. 2013. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/sairauspoissaolo/tyokyvyn\\_varhainen\\_tuki/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/sairauspoissaolo/tyokyvyn_varhainen_tuki/sivut/default.aspx). Päivitetty 21.2.2013. Luettu 22.3.2014.

Työturvallisuuslaki. 2002. Finlex. WWW-dokumentti.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>. Päivitetty 23.8.2002. Luettu 6.4.2014.

Työvoima ikääntyy. 2007. Tilastokeskus. WWW-dokumentti.  
[http://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2007/art\\_2007-10-11\\_002.html?s=0](http://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2007/art_2007-10-11_002.html?s=0). Päivitetty 11.10.2007. Luettu 9.3.2014.

Ulrich, Dave 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

Vahtio, Eeva-Leena 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Valpola, Anneli 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Valvisto, Elisa 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Viitala, Riikka 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Vaasa: Inforviestintä Oy.

Väestö ja hyvinvointi. 2011. Etelä-Savo ennakoi. WWW-dokumentti.  
<http://www.esavoennakoi.fi/asuminen-ja-hyvinvointi>. Päivitetty 28.11.2011. Luettu 19.1.2013.



Haastattelukysymyksiä

1. Ovatko henkilöstökulut muuttuneet vuodesta 2012 vuoteen 2013? Entä liikevaihto?
2. Onko sairauspoissaoloissa tapahtunut muutosta samana aikana? Mihin suuntaan?
3. Millainen henkilöstön vaihtuvuus toimipaikalla on?
4. Miten saat sitoutettua työntekijöitä pysymään vuorotyössä?
5. Miten uusi vuosisuunnittelumalli on otettu käyttöön? Käytätkö ja päivitätkö sitä aktiivisesti?
6. Onko pitkäjänteinen runkomiehityssuunnitelma käytössä? /Suunnitellaanko työvuorot vain sen hetkisen tarpeen mukaan?
7. Onko tehty olennaisia muutoksia vuoden 2013 aikana työvuorosuunnittelussa?
8. Vaikuttavatko kehityskeskusteluissa ilmi tulleet asiat työvuorosuunnitteluun?
9. Miten osaamiskeskustelujen avulla on kehitetty toimipaikan toimintaa?
10. Millä keinoin tehostaisit henkilöstön käyttöä omassa toimipaikassasi?
11. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet henkilöstön käytössä?
12. Miten henkilöstön käyttö pitäisi mielestäsi suunnitella?