

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2019

Mirva Toukoniemi

TYÖMÄÄRÄN MITTAAMISEN JA TUNTIKÄYTÖN SUUNNITTELUN KEHITTÄMINEN MARKET- TOIMIALALLA

-Case Turun Osuuskauppa

Mirva Toukoniemi

TYÖMÄÄRÄN MITTAAMISEN JA TUNTIKÄYTÖN SUUNNITTELUN KEHITTÄMINEN MARKET- TOIMIALALLA

- Case Turun Osuuskauppa

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää työkaluja Turun Osuuskaupan Market-toimialalle henkilöstön työn määrän mallintamiseen. Työn määrän kartoittamisen tavoitteena on mitoittaa työvuorot paremmin vastaamaan tarvetta sekä saavuttaa paremmin toimipaikkojen asetetut tuntikäytön tavoitteet. Tuntibudjetin ylitykset vaikeuttavat toiminnan ennustettavuutta sekä heikentävät toimipaikkojen kannattavuutta. Opinnäytetyön tavoitteena on työn määrän ja tuntu suunnittelun osuvuuden kehittäminen vastaamaan paremmin toimipaikkojen tarvetta.

Opinnäytetyön teoria osuudessa käsitellään Market-toimialan työvuorosuunnittelua ohjaavia tekijöitä eli kovia ja pehmeitä työvuorosuunnittelun sääntöjä. Organisaation työajanhallintaa lähestytään sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta ja tutkitaan sääntöohjautuvaan toimintalogiikkaan perustuvia työajanhallintajärjestelmiä. Kehittämisen keinoina on käytetty osallistamista, haastatteluja sekä pilotointia.

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin työtehtävänälyysoilla, joiden perusteella kehitettiin pohjat sekä työaikamittaukseen että lisätyövoimatarpeeseen. Työaikamittaukset toteutettiin valituissa pilottiyksiköissä. Lisätyövoimatarpeeseen kehitetty työkalu vietiin Turun Osuuskaupan pilvipohjaiseen työtilaan pilotoitavaksi. Työkalu pilotoitiin yhdessä market-toimialan yksikössä. Laadittujen työkalujen toimivuudesta haastateltiin pilottiin osallistuneita henkilöitä.

Opinnäytetyössä kehitetyt työkalut tulevat Turun Osuuskaupan Market-toimialan yhteiseen käyttöön ja ne tallennetaan Microsoft Office Sharepoint työtilaan. Kehittämisprosessi jatkuu ja tulevaisuuden tavoitteena on kehittää toiminnan suunnitteluun koko toimialan kattava työkalu, joka muodostuu erilaisista työn määrän kartoittamisen vaiheista.

ASIASANAT:

Työvuorosuunnittelu, työajanhallinta, henkilöstön mitoittaminen, vähittäiskauppa

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business

2019 | 43 pages, 6 pages in appendices

Mirva Toukoniemi

THE DEVELOPMENT OF WORKLOAD MEASUREMENT AND WORK TIME PLANNING IN RETAIL

- Case Turku Cooperative

The purpose of this thesis is to develop tools for the budgeting of the workforce in Turku Cooperative's supermarket branch. The objective of the surveying of the work amount is to dimension the shifts better to correspond to the need and to achieve the settled objectives of the hour use of the posts better. Crossings the hour budget make the predictability of the operation more difficult and weaken the profitability of the posts. The sizing of the workforce, when necessary in a post, creates a challenge for keeping within the personnel budget. The overruns of the personnel budget make the predictability of the operation more difficult and worse the result of posts. The objective of the thesis is to develop the accuracy of amounts of work and hour planning to correspond to the need for the posts better.

The theory part of the thesis is dealing with the factors which are directional to the shift planning of the supermarket branch, in other words hard and soft rules of the shift planning. The management of working hours of the organization is approached from both the employer's and the worker's point of view. Workforce management systems which are based on the rules based operational logic are also studied.

The thesis process was begun with work task analysis and based on that analysis tables developed both for the measuring of the work tasks and the manpower needs. The work measuring was carried out in chosen pilot units. The tool that was developed for the manpower needs was taken to the cloud-based work premises, owned by Cooperative, for piloting. Tool was piloted in one unit of the supermarket branch. Persons who had participated in piloting were interviewed about the functionality of the tool that had been developed.

The tools that have been developed in this thesis process will come into common use of the supermarket branch of TOK. They are saved in to the Microsoft Office SharePoint workspaces. The developing process continues. The objective of the future is to develop an operational planning tool which is usable in every post and it is used in surveying of the amount of work.

KEYWORDS:

Shift planning, workforce management, workforce optimization, retail

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TOIMEKSIANTO	7
2.1 Toimeksiantajayrityksen esittely	7
2.2 Toimeksiannon esittely	8
2.3 Toimeksiannossa käytetyt menetelmät	8
2.3.1 Osallistaminen: kysely ja havainnointi	9
2.3.2 Pilotointi	9
2.3.3 Haastattelu	10
2.3.4 Palvelumuotoilun palvelupolku	11
2.3.5 Lean	11
3 TYÖAJANHALLINTA JA TYÖVUOROSUUNNITTELU	13
3.1 Työvuorosuunnittelun tila TOK:ssa	14
3.1.1 Työvuorosuunnittelujärjestelmä Elli	14
3.1.2 Ellin runkomiehityssuunnitelma	15
3.1.3 Työtuntibudjetti	16
3.1.4 Microsoft Office Sharepoint	16
3.2 Lait, asetukset ja sopimukset	16
3.3 Osaamiset, rajoitteet ja toiveet	17
3.4 Muita työvuorosuunnittelujärjestelmiä	17
3.5 Työnantajan työajanhallintanäkökulma	18
3.6 Työajanhallinta työntekijänäkökulmasta	19
3.7 Työajanhallinnan tulevaisuuden näkymät	20
4 CASE TURUN OSUUSKAUPPA	21
4.1 Lähtötilanne	21
4.2 Kehittämisprosessi	22
4.2.1 Osallistaminen	22
4.2.2 Työaikamittaus	24
4.2.3 Lisäresurssointityökalun kehittäminen	25
4.2.4 Lisäresurssointityökalun pilotointi	26

4.2.5 Benchmarking eri toimipaikkojen välillä	28
4.3 Pilottiyksikkö Prisma 1	29
4.3.1 Budjetti vs. työtunnit	29
4.3.2 Myynnin kehityksen tarkastelu	31
4.3.3 Työteho	31
4.3.4 Runkomiehityssuunnitelma	33
4.3.5 Työvuorolistojen tarkastus	34
4.3.6 Kehitysehdotukset ja johtopäätökset Prisma 1	35
5 LOPUKSI	38
5.1 Prosessista	38
5.2 Johtopäätökset	39
5.3 Kehittämisen tulevaisuus	40
LÄHTEET	42

LIITTEET

Liite 1. Työvuorosuunnitteluprosessi	
Liite 2. Lisäresurssointityökalun käyttäjäpolku	
Liite 3. Työaikamittauksien Excel-pohjat	
Liite 4. Pilotointihaastattelun kysymykset	
Liite 5. Lisäresurssointi työkalun Excel-pohja	
Liite 6. Benchmarking haastattelun kysymykset	

TAULUKOT

Taulukko 1. Esimerkki työaikamittauksen Excel-pohjasta.	23
Taulukko 2. Työtuntitarve taulukko.	24
Taulukko 3. Lisäresurssityökalu 1.versio.	25
Taulukko 4. Lisäresurssityökalu 2 versio.	26
Taulukko 5. Valmis Excel-pohjainen Lisäresurssityökalu.	28
Taulukko 6. Tuntibudjetti vs. toteutuneet työtunnit.	30
Taulukko 7. Myynnin kehitys suhteessa työtehoon.	31
Taulukko 8. Työtehovertailu.	32
Taulukko 9. Toteutunut teho verrattuna budjetoituun tehoon.	33
Taulukko 10. Työmäärän suhde suunnitelmaan.	34

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö toteutetaan Turun Osuuskaupan (myöhemmin TOK) toimeksiantona. Opinnäytetyönä tehdään työtehtäväkartoituksia, työaikamittauksia sekä kehitetään työkaluja toimipaikkojen työtehtävien analysointiin sekä työvuorosuunnittelun tueksi. Työkalut tulevat kaikkien TOK:n Market-toimialan toimipaikkojen käyttöön. Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää keinoja toimintatapojen yhdenmukaistamiseen TOK:n Market-toimialalla sekä tehostaa toimipaikkojen toimintaa. Tehostamisella on tavoitteena saada toimipaikkoihin tuntisäästöjä sekä parantaa toiminnan ennustettavuutta.

Työtehtävien analysointiin tarkoitettujen työkalujen tarkoitus on auttaa toimipaikkoja päivittäisessä työn määrän analysoinnissa. Työvuorosuunnittelun tueksi kehitetyn työkalun on tarkoitus toimia vuorovaikutustyökaluna toimipaikkojen esimiesten sekä henkilöstöressurssisuunnittelijoiden välillä. Kummankin kehitetyn työkalun tarkoituksena on työn määrän analysointi ja analysoinnista saadun tiedon käyttö toiminnan tehostamiseen sekä yhdenmukaistamiseen.

Opinnäytetyön teoria osuudessa käsitellään Market-toimialan työvuorosuunnittelua ohjaavia tekijöitä eli kovia ja pehmeitä työvuorosuunnittelun sääntöjä. Organisaation työajanhallintaa lähestytään sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta ja tutkitaan sääntöohjautuvaan toimintalogiikkaan perustuvia työajanhallintajärjestelmiä. Kehittämisen keinoina on käytetty osallistamista, haastatteluja sekä pilotointia.

Opinnäytetyön tekijä työskentelee Turun Osuuskaupassa Prisma 1 päivittäistavaraosaston myyntipäällikön kakkosena. Hänen työtehtäviinsä kuuluu työvuorosuunnittelun tarkastelu, päivittäminen sekä tarpeen vaatiessa työnohjaus. Työvuorosuunnittelun tarkastelua tehdään säännöllisesti työvuorolistojen julkaisujen yhteydessä, yhteistyössä toimipaikan esimiehen kanssa. Tutkijalla on päivittäistavarakaupan alalta yli 15 vuoden työkokemus erilaisista työtehtävistä.

Opinnäytetyö on toteutettu kehittämistyönä eikä se sisällä varsinaista tutkimusongelmaa tai tutkimuskysymyksiä. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi työmäärän analysointiin käytettävät työnmittaustaulukot sekä lisäresurssointityökalu, jota voidaan käyttää kommunikaatio välineenä toimipaikan ja henkilöstöhallinnon välillä.

2 TOIMEKSIANTO

Tämä opinnäytetyö toteutetaan Turun Osuuskaupan (myöhemmin TOK) toimeksiantona. Opinnäytetyön tarkoituksena on yhdenmukaistaa ja tehostaa käytössä olevaa keskitetyn työvuorosuunnittelun toimintamallia TOK:n vähittäistavarakaupan alalla.

Opinnäytetyöprosessissa tarkastellaan työvuorosuunnittelua ja työvuorosuunnittelua ohjaavia tekijöitä sekä etsitään keinoja, joiden avulla TOK:n toimipaikat pysyisivät paremmin annetuissa henkilöstöbudjeteissa. Opinnäytetyöprosessin tavoitteena on myös työkalujen ja käytännön vinkkien tarjoaminen toimipaikkojen jokapäiväisen toiminnan tehostamiseen sekä toimipaikkojen esimiehille että henkilöstöhallinnolle. Tarkka työvuorosuunnittelu sekä henkilöstöbudjetissa pysyminen auttavat toimipaikkojen vuosibudjetoinnin suunnittelussa sekä toiminnan tuloksellisuuden ennustamisessa ja toteutumisessa.

2.1 Toimeksiantajayrityksen esittely

Turun Osuuskauppa, alkuperäiseltä nimeltään Vähäväkisten Osuusliike, on Suomen vanhin alueosuuskauppa ja se on perustettu vuonna 1901. Alkuperäisenä osuusliikkeen toiminta-ajatuksena oli varmistaa osuusliikkeen jäsenten palveluiden ja tavaroiden saanti. Päätöksen teko oli osuuskunnan jäsenten vastuulla ja toiminnan tulos käytettiin oman osuusliikkeen ja asiakkaiden parhaaksi. (Suomen Osuuskauppojen keskuskuunta.)

Nykyisin Turun Osuuskauppa on yksi Suomessa toimivista 20:stä alueosuuskaupasta, jotka yhdessä muodostavat Suomen Osuuskauppojen keskuskuunnan. TOK toimii 21 kunnan alueella Varsinais-Suomessa. Toiminta-ajatuksena on edelleen tuottaa etuja ja palveluja jäsenille eli asiakasomistajille. Asiakasomistaja jäseniä Turun Osuuskaupalla on tällä hetkellä noin 158 000. (Kuitunen 2019.)

Turun Osuuskauppa työllisti vuoden 2018 lopussa 2235 henkilöä. Liikevaihtoa TOK:lla vuonna 2018 oli 595,4 miljoonaa euroa. TOK:ssa on eri toimialoilla toimipaikkoja yhteensä 183, joista marketkaupan yksiköitä on 64. (Suomen Osuuskauppojen keskuskuunta.)

TOK:n toimialat ovat marketkauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa sekä tavaratalokauppa. Näiden toimialojen lisäksi TOK työllistää henkilöitä taloushallinnossa, mainonnassa, henkilöstöhallinnossa, liikepaikkatoiminnoissa,

IT:ssä, turvallisuus- ja työsuojelupalveluissa sekä sisäisessä tarkastuksessa. (Lukka 2017.)

2.2 Toimeksiannon esittely

Kaksi vuotta sitten Turun Osuuskaupassa alkoi uuden mallin mukainen työvuorosuunnittelu. Aiemmin jokaisen yksikön esimies vastasi oman yksikkönsä työvuorosuunnittelusta. Nykyisin Turun Osuuskaupassa kaikilla toimialoilla työvuorosuunnittelua tehdään keskitetysti henkilöstöhallinnossa henkilöstöressurssisuunnittelijoiden toimesta. Työvuorosuunnittelua ohjaavat tuntibudjetit, runkomiehityssuunnitelmat, lisäressusitarpeet sekä lait, asetukset, henkilöstön toiveet ja osaamiset.

Työvuorosuunnittelun haasteena on saada työvuorot vastaamaan toimipaikan varsinaista tarvetta, henkilöstökustannusten hallinta ja ennustettavuus sekä työvuorosuunnittelun tasalaatuisuuden takaaminen. Opinnäytetyössä on tarkoitus kehittää toimipaikkojen tuntisuunnittelua tehokkaammaksi ja tutkia pilottitoimipaikkojen tuntirakennetta ja työtehtäviä. Näiden lisäksi tehdään pilottitoimipaikoissa työaikamittauksia, joiden avulla saadaan paremmin käsitys toimipaikan työn määrästä. Työtehtäväkartoituksen ja työmittauksen toteuttamiseksi opinnäytetyössä suunnitellaan, laaditaan ja testataan tuotettuja työkaluja. Opinnäytetyön tavoite on työmäärän ja työtehtävien kartoitukseen vaadittavien työkalujen testaus ja pilotointi, jonka jälkeen työmääräanalyysi ja runkomiehityssuunnitelmien päivitys voidaan toteuttaa tehokkaasti koko Turun Osuuskaupassa. Tavoitteena on yhdenmukainen toiminta jokaisessa toimipaikassa sekä tuloksellinen toiminta läpi koko Market-toimialan.

2.3 Toimeksiannossa käytetyt menetelmät

Toimipaikan työvuorosuunnittelu perustuu toimipaikan tarpeeseen ja tarve vaihtelee eri toimipakkojen välillä, vaikka perus työntekeminen ja työtehtävät ovat jokaisessa toimipaikassa samat. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Market-toimialan työtehtävät erikokoisissa marketkaupan yksiköissä ja tehdä työaikamittauksia, joiden avulla saadaan kokonaiskäsitys työn määrästä Market-toimialalla. Opinnäytetyö keskittyy etenkin TOK:n Prismojen päivittäistavaraosastojen toiminnan analysointiin ja toiminnan kehittämiseen.

Jotta kehittämisen kohteena olevasta asiasta saadaan kattava kokonaiskuva, opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin osallistamista, havainnointia, pilotointia ja haastattelua. Näiden toimeksiannossa käytettyjen menetelmien analysointiin käytettiin palvelumuotoilun työkalua, palvelupolkua, joka on muutettu käyttäjäpolku muotoon. Lopuksi opinnäytetyöprosessin analysointiin käytettiin Lean-menetelmiä.

2.3.1 Osallistaminen: kysely ja havainnointi

Osallistavalla tutkimusmenetelmällä on tarkoitus mahdollistaa pääsy organisaation hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen. Osallistavan menetelmän avulla kehittämistyön näkökulma ja tietoperusta laajenevat. Osallistamisen keinoja ovat kyselyt, ryhmäkeskustelut, aivoriihikeskustelut, haastattelut ja havainnoinnit. (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen. 2014, 61.)

Kysely on yleisin tapa hankkia määrällistä aineistoa nopeasti ja taloudellisesti. Kyselyssä tehdään standardoitu kyselylomake, joka lähetetään kaikille halutuille vastaajille. Kyselylomakkeen kysymykset on laadittu tutkimuskysymyksen ympärille. (Pitkäranta 2014, 92.)

Havainnointi eli observointi on yksi tehokkaimmista aineistonkeruutavoista toiminnan kehittämisesä. Havainnoinnissa havainnoitsija seuraa tutkimuksen kohdetta ja tekee sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia havaintoja (suora havainnointi). Havainnoitsija voi olla joko täysin ulkopuolinen tarkkailija tai sisäpuolinen osallistuja (osallistuva havainnointi). (Pitkäranta 2014, 90.)

Kappaleessa neljä on käyty läpi opinnäytetyön osallistamisprosessin eri vaiheet. Keskeisenä osallistamisen keinona ovat olleet kyselyt ja havainnointi. Kyselyistä ja havainnoinneista saatua tietoa on käytetty sekä tuntien käytön analysointiin että mittaukseen ja Lisäresurssointityökalun kehittämiseen.

2.3.2 Pilotointi

Opinnäytetyössä on yhtenä tutkimusmenetelmänä käytetty pilotointia eli kehitettävän prosessin testausta. Pilotoinnin tehtävänä on testata pilotoitavan palvelun toimivuutta sekä kehittää palvelua eteenpäin saadun palautteen kautta.

2.3.3 Haastattelu

Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä tutkimus- ja kehittämistyössä. Yleensä haastattelut yhdistetään muihin kehittämistyönmenetelmiin, koska haastattelemalla voidaan selventää tutkittuja asioita tai syventää tutkimuksessa saatua tietoa. Haastattelu on hyvä toteuttaa aidossa toimintaympäristössä, jotta haastattelu antaisi todellisen kuvan haastateltavan ajatuksista. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Haastattelu voidaan toteuttaa lomake-, teema-, syvä- tai ryhmähaastatteluna. Haastattelumenetelmän valintaan vaikuttaa se, minkälaista haastattelua suunnitellaan ja millaista tietoa haastattelulla haetaan kehittämistyön tueksi. Haastattelu on vuorovaikutusta haastateltavan ja haastattelijan välillä ja se on yleensä hyvä äänittää, jotta haastattelija pystyy keskittymään haastateltavan tarkkailuun. Äänitykseen tai videointiin tarvitaan aina haastateltavan lupa. Haastattelun jälkeen haastattelu kirjoitetaan auki eli litteroidaan. Litterointi toimii analysoinnin apuvälineenä. (Ojasalo ym. 2014, 106–107.)

Luvussa neljä mainitut haastattelut ovat toteutettu CIT-menetellä (Critical Incident Technique, kriittisten tapahtumien tekniikka). CIT-menetelmä on syvähaastattelutekniikka, jota voidaan käyttää esimerkiksi toiminnan kehittämisessä. Tässä menetelmässä haastateltavaa pyydetään kertomaan erityisen hyvistä ja huonoista kokemuksista, joita on tapahtunut hänelle toiminnan kehittämisen aikana. Näitä poikkeuksellisen hyviä ja huonoja kokemuksia kutsutaan kriittisiksi tapahtumiksi. Ojasalon (2014) mukaan haastattelun tarkoituksena on, että haastateltava kertoo käyttäjäkokemuksestaan palveluprosessin eri vaiheissa. Haastattelun jälkeen analysoidaan, mitkä tekijät aiheuttivat onnistumista ja epäonnistumista sekä selvitetään, mitä asioita haastateltava arvosti kehittämistyössä.

Luvussa neljä toteutettu myyntipäällikkö 1:n haastattelun tarkoitus on tehdä benchmarkkausta eli vertailuanalyysiä tai vertaiskehittämistä vertailemalla oman organisaation toimintaa toisen organisaation kanssa. Vertailukumppani voi olla kokonaan toiselta alalta, mutta yleensä vertailukumppani on saman alan organisaatio, jossa toiminta on suhteessa parempaa kuin omassa. Perusidea on toiselta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen. Benchmarking auttaa tunnistamaan oman organisaation toiminnan heikkouksia ja laatimaan niiden kehittämiseen tavoitteita ja kehitysideoita. Vertailevan kehittämisen menetelmällä voidaan toisen organisaation parhaat käytännöt viedä osaksi omaa toimintaa. (Ojasalo ym. 2014, 43–44.)

2.3.4 Palvelumuotoilun palvelupolku

Palvelumuotoilu (Service design) on toiminnan kehittämistä asiakkaan näkökulmasta. Palvelumuotoilussa organisaatiolle tarjotaan selkeät prosessit ja helppokäyttöisiä työkaluja ja menetelmiä toiminnan kehittämiseen. Palvelumuotoilussa olennaista on käyttäjäkeskeisyys sekä toiminnan eri osapuolten osallistaminen toiminnan kehittämiseen. Käyttäjät ovat palvelumuotoilussa aktiivisesti mukana kehittämisprosessin jokaisessa vaiheessa. (Ojasalo ym. 2014, 71–72.)

Palvelumuotoilun tarkoitus on tarjota organisaatiolle keinoja ja työkaluja organisaation prosessien, palveluympäristöjen ja asiakaskontaktien kehittämiseen. Asiakkaan kokemaa prosessia palvelumuotoilussa kutsutaan nimellä palvelupolku (customer journey). Palvelupolku on palvelun muodostama prosessi, jossa palvelun käyttö on jaettu eri osiin aika-akselilla. Polussa kuvataan käyttäjän kokemukset vaiheittain ja sen avulla voidaan analysoida ja kehittää palvelua. Palvelupolku jakaantuu palvelutuokioihin ja palvelun kontaktipisteihin. Palvelutuokiot ovat hetkiä, joiden kautta palvelu koetaan, nähdään tai aistitaan. Palvelutuokiot koostuvat kontaktipisteistä. Niiden kautta asiakas on kontaktissa palveluun. Kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. (Ojasalo ym. 2014, 73; Tuulaniemi 2013, 79–80.)

Palvelupolkua voidaan tarvittaessa soveltaa erilaisiin tarpeisiin, kuten käyttäjäpolku tai asiakaspolku. Käyttäjäpolussa kuvaillaan prosessin käyttäjän kulkua käyttäjätuokioissa ja kontaktipisteissä. Asiakaspolku puolestaan kuvaa asiakkaan kulkua palvelutuokioissa ja kontaktipisteissä.

Opinnäytetyössä on käytetty palvelumuotoilua osana toiminnan kehittämistä. Luvussa neljä palvelupolkua on sovellettu käyttäjäpolku muotoon. Tavoitteena on saada käyttäjäperäisiä kokemuksia kehitettävistä työkaluista sekä ymmärtää kehitetyn työkalun käyttäjäprosessia. Käyttäjäpolku näkökulmasta pohdinta mahdollistaa myös kattavammat kehitysehdotukset ja johtopäätökset.

2.3.5 Lean

Lean-tuotanto (Lean Production) pohjautuu alun perin Toyotan tuotanto systeemiin (Toyota Production System, TPS), joka on Toyotan sisäinen tuotantofilosofia. Lean perustuu ajattelutapaan, jonka tavoitteena on kehittää organisaation toimintaa mahdollisimman

nopeaksi ja tehokkaaksi, karsimalla kaikki turhat prosessit eli hukat pois. Olennaista on laatujohtaminen, jatkuva parantaminen, sopeutuminen sekä kokonaisuuden optimoiminen. Lean on asiakaslähtöinen prosessijohtamisen malli, jossa tavoitellaan maksimaalista virtausta (exit rate) ja hukkan eli menetettyjen resurssien poistoa. (Six Sigma.) Leanin avulla toimintaa voidaan kehittää, poistaa hukkaa sekä optimoida paremmin työvuoro-suunnitteluprosessia eri yksiköiden välillä.

Tässä opinnäytetyössä on luvussa viisi käytetty Leanin menetelmiä pohdinnassa sekä johtopäätösten sekä kehitysehdotusten tukena. Leanin avulla voidaan pilottitoimipaikkojen toiminnan tehokkaita toimintatapoja monistaa myös muihin TOK:n Market-toimialan toimipaikkoihin. Tavoitteena on yhdenmukainen, tehokas sekä jatkuvasti kehittyvä toimintatapa läpi Market-toimialan.

3 TYÖAJANHALLINTA JA TYÖVUOROSUUNNITTELU

Työajanhallinta on organisaation keino ohjata työtä erilaisiin tarpeisiin vuorokauden eri aikoina. Työajanhallintaan on olemassa lukuisia erilaisia työvuorosuunnittelujärjestelmiä, joiden tarkoituksena on organisaation työvoiman sijoittelu organisaation tarpeen mukaan. Työajanhallintajärjestelmiä voidaan käyttää työvuorosuunnittelun lisäksi mm. palkanmaksuun, töiden laskutukseen ja lomasuunnitteluun. Nykyaikaiset työvuorosuunnitteluohjelmat ottavat huomioon sekä organisaation tuotannolliset ja taloudelliset seikat, lainsäädännön, työehtosopimukset sekä antavat mahdollisuuden suunnitella työaikaratkaisuja henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta. Työajanhallinnan on tarkoitus olla sekä organisaatiolle kannattavan toiminnan edellytys että tuottaa työntekijälle työvuoroergonomian kannalta hyvää työvuorosuunnittelua.

Tässä opinnäytetyössä kehittämisprosessin keskeisessä roolissa on, miten saadaan tuotettua olemassa olevalle työajanhallintajärjestelmälle mahdollisimman tarkkaa tietoa toimipaikkojen työmääristä. Työmääräanalyysin tavoitteena on saada toimipaikkojen työvuorosuunnittelu vastaamaan paremmin toimipaikkojen tarpeita sekä kehittää työkaluja, joiden avulla työvuorosuunnittelu voisi pysyä paremmin annetuissa henkilöstökulubudje-teissa.

Vaikka organisaation tarve on työvuorosuunnittelussa etusijalla, omat vaatimuksensa työvuorosuunnitteluun tuovat myös lait, asetukset, henkilöstön toiveet ja rajoitteet sekä paikallisesti sovitut sopimukset. Tavoitteena on toisaalta tuloksellinen toiminta eli henkilöstöbudjetissa pysyminen sekä työvuoroergonomialtaan hyvä ja työtyytyväisyyttä tuottava työvuorolista.

Organisaatiolle työajanhallinta on osa organisaation sisäistä toimintaa ja sen tavoitteena on työajan tehokas suunnittelu sekä hallinta. Työvuorosuunnittelun ohjaavana tekijänä on organisaation sisäinen strateginen toiminta, henkilöstökulubudjetti. Henkilöstökulubudjetti on yksi organisaation varsinaisen vuosibudjetin osabudjeteista. Henkilöstökulujen budjetoinnilla tavoitellaan tavoitteellisen toiminnan suunnittelua, valvontaa sekä koordinoitua. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2015, 172)

3.1 Työvuorosuunnittelun tila TOK:ssa

TOK:ssa työvuorosuunnittelua tehdään henkilöstöhallinnossa keskitetysti henkilöstöressurssisuunnittelijoiden (10kpl) toimesta. Turun Osuuskaupassa henkilöstöressurssisuunnittelijan työnkuvaan kuuluvat ensisijaisesti työvuoro- ja lomasuunnittelu sekä henkilöstöhallinnon alaiset työtehtävät. Keskitetyssä työvuorosuunnittelussa on mukana kaikki toimipaikat marketkaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan (Mara), liikennemyymälä- ja polttonestekaupan (Limy) sekä tavaratalokaupan aloilta. Jokaisella toimipaikalla on nimetty oma henkilöstöressurssisuunnittelija, joka suunnittelee toimipaikan työvuorolistat. Yhdellä henkilöstöressurssisuunnittelijalla on vastuullaan useamman toimipaikan työvuorolistojen suunnittelu. Suunnittelijan suunnittelemat valmiit työvuorolistat lähtevät ennen julkaisua toimipaikkoihin esimiesten tarkastettavaksi ja julkaistavaksi. Esimiehet tarkistavat työvuorolistat ja tekevät niihin tarvittaessa pieniä muutoksia, jonka jälkeen suunnitellut listat julkaistaan. Työvuorolistat julkaistaan TOK:ssa kaupan työehtosopimuksen mukaisesti.

Henkilöstöressurssisuunnittelijoiden apuna työvuorosuunnitteluprosessissa ovat toimipaikkojen runkomiehityssuunnitelmat ja tuntibudjetit. Näiden lisäksi työvuorosuunnittelua ohjaavat lait, asetukset, paikallisesti sovitut sopimukset sekä työntekijöiden henkilökohittaiset sopimukset. Toimipaikkojen esimiesten sekä henkilöstöhallinnon tehtävänä on myös tuottaa työvuorosuunnittelun tueksi tarkemmat tiedot tarvittavista lisäressursseista. Näiden lisäksi työvuorosuunnittelua ohjaa henkilökunnan osaamiset, toiveet, rajoitteet sekä suunnittelun tasapuolisuus eri työntekijöiden välillä. Työvuorosuunnittelussa on tavoitteena toteuttaa hyvää työvuoroergonomiaa ja riittävää autonomiaa. Työvuorosuunnittelutyökaluina TOK:ssa toimivat työvuorosuunnittelujärjestelmä Elli ja henkilöstön resurssointiin tarkoitetut Excel-pohjaiset taulukot.

3.1.1 Työvuorosuunnittelujärjestelmä Elli

Turun Osuuskaupassa on ollut käytössä vuodesta 2016 työvuorosuunnittelujärjestelmä Elli, joka on hollantilaisen Ortecin kehittämä järjestelmä henkilöstön hallintaan. Suomessa Ortecin jakelijana toimii CGI. Elli-työvuorosuunnittelujärjestelmä perustuu sääntöohjautuvaan toimintalogiikkaan, jonka avulla Elliä on voitu muokata sopimaan Osuuskaupan eri toimialojen erilaisiin tarpeisiin sekä eri alojen työehtosopimuksiin. Elli-työvuorosuunnittelujärjestelmä kommunikoi S-ryhmän muiden henkilöstöhallinnon IT-

ratkaisujen kanssa. Tällä hetkellä työvuorosuunnittelujärjestelmä Elli on käytössä kaikissa Suomen alueosuuskaupoissa. Turun Osuuskauppa käyttää Elli työvuorosuunnittelujärjestelmää keskitetysti kaikilla toimialoilla. (CGI.)

Työajanhallinta järjestelmä toimii vuorovaikutuksessa muiden SOK:n henkilöstöhallintajärjestelmien kanssa. Näiden lisäksi Elli-järjestelmä ottaa suunnittelussa huomioon automaattisesti toimialaa koskevan työehtosopimuksen ja ilmoittaa tarvittaessa suunnittelussa ilmaantuneista virheistä. Elliin voidaan kirjata haluttu työvuororakenne ja tarvittaessa antaa Ellin automaattisesti miehittää avoinna olevat työvuorot. Elliin ohjaustietoihin kirjataan mm. henkilökunnan osaamiset, rajoitteet ja toiveet sekä vuoroissa tarvittavat osaamisen tasot ja vaatimukset. Elli-työvuorosuunnittelujärjestelmä kohdentaa oikean osaamisen oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan. Lisäksi Elli mahdollistaa ajantasaisen työaikatoteutumien seurannan sekä palkka-aineiston automaattisen siirtymisen toimipaikasta palkanlaskentaan. (CGI.)

Työvuorosuunnittelujärjestelmänä Elli on tuonut työvuorosuunnitteluprosessiin nopeutta, tehokkuutta sekä virheiden määrä on vähentynyt huomattavasti edelliseen työvuorosuunnittelujärjestelmään verrattuna. Automaation myötä työvuorosuunnitteluun kuluva aika on vähentynyt toimipaikoissa huomattavasti ja osaaminen oikeissa vuoroissa oikeaan aikaan on kasvanut.

3.1.2 Ellin runkomiehityssuunnitelma

Runkomiehityssuunnitelma on suunnitelma, jossa on määritelty, millaiset vuorot ovat tarpeellisia yksikön toiminnan kannalta ja miten erilaiset vuorot asettuvat tietyn viikonpäivän sisälle. Yksiköiden runkomiehityssuunnitelmat vaihtelevat päivittäin tarpeen mukaan. Toimipaikan runkomiehityssuunnitelma muodostuu vakiovuoroseteistä, jotka ovat suunnitteluvaiheessa miehittämättömiä työvuoroja. Vakiovuorosetti voi muodostua yhdestä tai useammasta työ- tai poissaololajista. Erilaiset aktiviteettilajit kohdistavat vuoron kustannukset oikein jälkilaskentaan eli palkanlaskentaan sekä talouden laskentatarpeisiin. Vakiovuoroihin voidaan halutessa liittää osaamisvaatimuksia, jotka suunnitteluvaiheessa ohjaavat miehittämättömät vuorot oikeille ja osaaville työntekijöille. Runkomiehityssuunnitelma toimii työvuorosuunnittelun pohjana ja suunnitelmaa on päivitettävä säännöllisesti vastaamaan eri kausien ja sesonkien miehitystarvetta. Toimipaikalla voi olla käytössä useampi runkomiehityssuunnitelma eri sesonkeihin. (Turun Osuuskauppa 2016.)

3.1.3 Työtuntibudjetti

Työtuntibudjetti on yksi osa henkilöstökulubudjettia. Työtuntibudjetissa on määritelty jokaisen toimipaikan käytössä olevat työtunnit ja ne on jaettu vuosittain kuukausi-, viikko- ja päivätasolle. Työvuorosuunnitteluprosessissa työtuntibudjetti toimii suunnittelun ohjaajana ja sen avulla pyritään saavuttamaan henkilöstöbudjetin tavoitetaso. Työtuntibudjetin avulla toiminnan tehokkuuden seuranta on helppoa päivä-, viikko- sekä kuukausitasolla.

3.1.4 Microsoft Office Sharepoint

Microsoft Office SharePoint on osa Microsoft Office 365 -ohjelmistopakettia. SharePoint Online on Microsoftin ylläpitämä pilvipohjainen palvelu. Organisaatiot voivat käyttää SharePointia yhteisten sivustojen luomiseen sekä tietojen tallennus-, järjestely- ja jakamispaikkana. SharePoint toimii reaaliajassa ja SharePointissa jaettua tiedostoa voi käyttää useampi käyttäjä samaan aikaan Microsoftin OneDrive kansioiden kautta. (Microsoft.)

Turun Osuuskaupassa SharePointia käytetään työvuorosuunnittelun apuvälineenä. SharePointin Excel-taulukoiden kautta toimialajohto, henkilöstöhallinto, toimipaikkojen esimiehet sekä henkilöstöresurssisuunnittelijat voivat tuottaa tietoa työvuorosuunnittelun tueksi.

3.2 Lait, asetukset ja sopimukset

Työsuhteen ehdoista määrätään monin eri säädöksin ja säännöin. Nämä säädökset määräytyvät hierarkkisesti eli alempi säännöstö tai oheistus ei voi kumota ylempänä mainittua. Näitä säädöksiä ovat lainsäädäntö, työehtosopimus (TES), työsopimus, työsäännöt tai muut vastaavat sopimukset, työpaikan vakiintunut käytäntö sekä työnjohdon käskyt. (Syvänperä & Turunen 2015, 12.)

Turun Osuuskaupassa keskitetyn työvuorosuunnittelun ja työajanhallintaohjelma Ellin toimintaa ohjaavina työehtosopimuksina käytetään toimialan mukaan, joko kaupan-, ravintola- tai majoitusalan työehtosopimusta. Lainsäädännön, työehtosopimusten ja työsopimusten lisäksi TOK:ssa voidaan sopia paikallisilla sopimuksilla. Näitä paikallisia sopimuksia kaupan työehtosopimuksen mukaan ovat yötyösuostumus, sopimus

vuorokausilevosta, sopimus sunnuntaivapaista, sopimus 10 tunnin työpäivästä. (Kaupan työehtosopimus 6§ 6,9 & 11. kohta, 7§ 8.2. kohta.)

3.3 Osaamiset, rajoitteet ja toiveet

Työvuorosuunnittelua ohjaavat säännösten lisäksi henkilöstö osaamiset, rajoitteet sekä toiveet.

Osaamisilla tarkoitetaan henkilön käytettävyyttä eri toimipaikkojen erilaisissa työtehtävissä. Jokaiselle työtehtävälle ja työvuorolle on laadittu toimipaikoissa osaamisvaatimukset, jotka henkilöllä pitää olla, jotta hän kykenee selviytymään työvuorossa vaadituista työtehtävistä.

Henkilöstön rajoitteita ovat käytettävyyserajoitteet sekä mahdolliset fyysiset rajoitteet tehdä jotakin tiettyä työtehtävää. Täysipäiväisillä opiskelijoilla on esimerkiksi usein käytettävyyserajoite, joka tarkoittaa rajoitetta, jonka mukaan henkilö ei voi työskennellä vuorokauden jokaisena mahdollisena ajankohtana vaan henkilö pystyy tekemään töitä esimerkiksi iltaisin ja viikonloppuisin. Fyysinen käytettävyyserajoite voi tulla henkilölle esimerkiksi pidemmän sairausloman seurauksena.

Henkilöstöllä on lupa toivoa vapaata työstä tai vaihtoehtoisesti henkilö voi toivoa työtä johonkin tiettyyn ajankohtaan.

3.4 Muita työvuorosuunnittelujärjestelmiä

Työajanhallintaan ja seurantaan on markkinoilla saatavilla lukuisia erilaisia vaihtoehtoja, joiden toimintatapa on verrattavissa Elliin. Toiset sopivat ehkä paremmin pienille yrityksille ja erilaisiin työympäristöihin.

Qyinyx on pilvipohjainen ja mobiilikäyttöön suunniteltu työvoimanhallintajärjestelmä. Automaattinen työvuoronsuunnittelujärjestelmä ottaa huomioon sekä työlainsäädännön että organisaatiota koskevan työehtosopimuksen. Quinyxin työajanhallintajärjestelmä käyttää työvuorosuunnittelussa ennustettua ja budjetoitua myyntiä, tarkoituksenaan optimoida oikean taitoiset henkilöt oikeaan aikaan työvuoroihin. Quinyxin toimintoihin kuuluu myös reaaliaikainen palkkakustannusten seuranta sekä mahdollisuus seurata erilaisten liiketoiminnallisten lukujen kehittymistä reaaliajassa. (Quinyx.)

Tuntinetti on mobiili ja kokonaisvaltainen ratkaisu organisaation ajanhallintaan. Tuntinetin työvuorosuunnittelu pohjautuu miehityssuunnitelmiin ottaa huomioon toiminnassaan työlainsäädännön sekä työehtosopimukset. Tuntinetti tarjoaa ominaisuuksia myös organisaation henkilöstöhallinnon tarpeisiin. Rekrytointi, palkanmaksu sekä työntekijöiden tietojen ajantasaisuuden ylläpito onnistuu samalla ajanhallintajärjestelmällä. Tuntinetti avulla myös mahdollista laskuttaa tuntityöstä. (Tuntinetti.)

Työvuorovelho on selainpohjainen työajanhallinta järjestelmä. Työvuorovelhon työvuorosuunnittelujärjestelmään voidaan suunnitella oletuspohjia tai kiertäviä työvuorolistoja, joiden avulla työvuorosuunnittelu on tehokasta ja nopeaa. Työvuorovelhosta saadaan toimitettua palkanlaskentaan kaikki tarvittava tieto. (Accountor.)

Kaikki muut tarkastellut työajanhallintajärjestelmät kuin Elli toimivat mobiilisti tai selainpohjaisena. Ellin käyttö on rajattu toimipaikkaan eli Elli on paikkasidonnainen järjestelmä. Elli-järjestelmästä ei voi lähettää henkilökunnalle viestejä eikä Elli sovellu organisaation suorituskyvyn tarkasteluun. Tarkastelluista työajanhallintajärjestelmistä Elli kuitenkin soveltuu parhaiten suuren organisaation tarpeisiin. S-ryhmässä Elli tukee ja toimii muiden S-ryhmässä käytössä olevien järjestelmien kanssa sekä on muokattavissa sääntöohjautuvan toimintalogiikkansa vuoksi TOK:n eri toimialoille.

3.5 Työnantajan työajanhallintanäkökulma

Työaikalaki velvoittaa organisaatiota laatimaan työvuoroluettelon, josta käy ilmi työntekijän työajat. Lain mukaan organisaation on myös kirjattava työtunnit, jotka ovat palkan perusteena. (Työaikalaki 7, 35§ & 37§.) Turun Osuuskaupassa käytössä oleva työvuorosuunnittelujärjestelmä täyttää lain asettamat vaatimukset. Työnantajaorganisaation puolesta työajanhallinta pitää olla mahdollisimman tehokasta, miehitystarpeet täyttävää sekä helppokäyttöistä. TOK:ssa tehokkuus toteutuu keskitetyn työvuorosuunnittelun kautta, jossa suunnitellaan toimipaikkojen työvuorolistat ja esimiehien vastuulle jää suunniteltujen listojen tarkastus ennen julkaisua sekä reaaliaikainen työvuorolistojen ylläpito kirjauksineen, jotta henkilöstön palkat menevät oikein maksettaviksi.

Esimiestyössä työajanhallinta on esimiehen tärkeimpiä tehtäviä. Esimiehelle on tärkeää nähdä työvuorot reaaliaikaisesti ja tarvittaessa reagoida nopeasti äkillisiin työvuorojen muutoksiin. Työajanhallinta auttaa toiminnan suunnittelussa, ennustettavuudessa ja tuottavuuteen.

3.6 Työajanhallinta työntekijänäkökulmasta

Työaika vaikuttaa työntekijöiden terveyteen, toimintakykyyn, työtyytyväisyyteen, työturvallisuuteen sekä mahdollisuuteen sovittaa yhteen työ ja muu elämä. Hyvän työvuorosuunnittelun piirteitä henkilöstön näkökulmasta ovat työaikojen säännöllisyys ja ennakoitavuus, mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin sekä työvuoroihin, yhtenäiset vapaajaksot, työvuorojen välien pituus sekä 8-10 tunnin työpäivät. (Työterveyslaitos.) Turun Osuuskauppa toimii asiakaspalvelualalla, jossa henkilöstö pääsääntöisesti tekee vuorotyötä ja toimintaa on viikon jokaisena päivänä. Työvuorosuunnittelijan haasteita ovat vuorojen tasapuolinen jakaminen ja niiden mahdolliset vaikutukset henkilöstön motivaatioon ja terveyteen. Henkilöstön haasteita vuorotyössä on omasta jaksamisesta huolehtimien ja muun elämän sovittaminen yhteen.

Työaikojen säännöllisyys sekä mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihinsa tukevat henkilöstön hyvinvointia. Hyvinvoinnin lisääntyminen näkyy henkilöstön vähentyneinä sairauspoissaoloina sekä työurien pidentymisenä. Työssä viihdytään pidempään ja halutaan joustaa myös vastavuoroisesti organisaation tarpeiden mukaan. Hyvät vaikutusmahdollisuudet omiin työaikoihin parantavat myös elämän hallintaa sekä lisäävät henkilöstön sitoutumista organisaatioon. (Työterveyslaitos.)

Työnkuormittavuutta voidaan vähentää suunnittelemalla yhtenäisiä vapaajaksoja sekä pitämällä työvuorojen pituudet kohtuullisina. Turvallisin työvuoron pituus on 6-9 tuntia ja alle neljän tunnin työvuoroja ei tulisi käyttää kokoaikaisessa työssä ilman työntekijän toivetta tai suostumusta. Työvuorojen välin tulisi olla vähintään 11 tuntia ja peräkkäisiä työpäiviä kuormittavuuden kannalta saisi olla korkeintaan viisi. Yksittäisiä vapaapäiviä pitäisi myös välttää. (Työterveyslaitos.)

Työaikojen hyvällä suunnittelulla voidaan vähentää työstressiä sekä työn kuormittavuutta. Hyvällä työajanhallinnalla voidaan myös parantaa työmotivaatiota sekä tukea työkykyä. Työterveyslaitoksen mukaan työajoilla on monia vaikutuksia työhyvinvointiin, terveyteen ja työkykyyn. Vuorotyötä tekevillä on todettu olevan suurempi riski sairastua pitkäaikaissairauksiin kuin säännöllistä työaikaa tekevillä. Vuorotyö heikentää unen laatua sekä heikentää vireyttä. Näiden terveydellisten haittojen lisäksi vuorotyö tuo haasteen myös työn ja muun elämän yhteensovittamiselle.

3.7 Työajanhallinnan tulevaisuuden näkymät

Työajanhallinnan ja työvuorosuunnittelun tulevaisuuden näkymät ovat selkeästi muuttumassa suuntaan, jossa työntekijä voi itse paremmin vaikuttaa työvuoroihinsa. Tulevaisuudessa työntekijälle olisi annettava mahdollisuus valita, missä vuorossa hän haluaa työskennellä, jotta työn ja oman elämäntilanteen sovittaminen yhteen olisi mahdollisimman saumatonta. Vaikutusmahdollisuudet sekä työn rytmitys henkilöstön tarpeeseen, eli vapauden ja vastuun sopivan suhteen, katsotaan kasvattavan työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia pidemmällä aikavälillä. (Rauhala.)

Työnantajan näkökulmasta työajanhallinta tulevaisuudessa siirtyy yhä enemmän digitaaliseen suuntaan. Työnantajan tehtävänä on tuottaa tekoälylle eli digitaalisen toimintalogiikan järjestelmille tarvittavat tiedot, jotta työvuorosuunnittelujärjestelmä osaa suunnitella tarvittavat työvuorot sekä ohjata ne oikeille henkilöille. Sivulan mukaan käytettäessä tekoälyä työvuorosuunnittelussa, ohjaustiedot, prioriteettijärjestys sekä oikeudenmukaisuus toteutuvat. Tekoäly käsittelee enemmän dataa kuin ihminen sekä tekee vähemmän virheitä.

Tulevaisuuden työajanhallintajärjestelmät sisältävät kaikki henkilöstöhallinnolliset ohjaustiedot samassa pilvipalvelupohjaisena järjestelmänä. Ajantasaiset tiedot voidaan tarkastaa missä ja milloin tahansa, jolloin toiminta on myös automaattisesti läpinäkyvämpää. (Rauhala.)

4 CASE TURUN OSUUSKAUPPA

Tämä opinnäytetyö toteutetaan Turun Osuuskaupan toimeksiantona. Opinnäytetyöllä etsitään keinoja kehittää TOK:n Market-toimialan tuntikäyttöä sekä toimipaikkojen ja työvuorosuunnittelun välistä kommunikaatiota. Opinnäytetyössä on kaksi tutkimus- ja kehittämisvaihetta. Ensimmäisessä osassa tarkoitetaan kartoittaa Market-toimialan työntekijöiden eri työtehtävät kestoineen sekä löytää keinoja toimipaikkojen työvuorosuunnittelun tehostamiseen ja yhdenmukaistamiseen. Toisessa osassa kartoituksen kohteena ovat toimipaikkojen lisäresursseja vaativat työtehtävät. Tässä opinnäytetyössä keskitytään TOK:n Prismojen päivittäistavaraosastojen toiminnan kehittämiseen ja lisäresurssointityökalua pilotointiin pilottitoimipaikka S-Market 1:ssä sekä henkilöstöhallinnossa.

4.1 Lähtötilanne

Työvuorosuunnitteluprosessi Turun Osuuskaupassa (Liite 1) lähtee toimipaikan tarpeen määrittelystä ja etenee suunnittelua ohjaavien tekijöiden kautta suunnitteluun ja työvuorolistojen julkaisuun. Tulevaisuuden tavoitteena on tehostaa työvuorosuunnittelun prosessia sekä suunnittelun että toimipaikkojen tekemisten kautta. Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää työvoimatarpeen laatua, määrää sekä parantaa tiedonkulkua työvuorosuunnittelun eri vaiheissa.

Tällä hetkellä toimipaikkojen päivittäistavaraosastojen työvuorosuunnittelu perustuu pääsääntöisesti esimiehen laatimaan runkomiehityssuunnitelmaan. Suunnitelmat perustuvat oletukseen siitä, kuinka kauan kaikkiin vuorossa oleviin työtehtäviin sekä toimipaikkaan saapuneen kuorman purkuun ja hyllyttämiseen arvioidaan menevän aikaa. Runkomiehityssuunnitelman vuoroissa ja työtuntien osuvuudessa on kuitenkin havaittu haasteita. Vuoroja on voi olla esimerkiksi kuormanpurun tai asiakaspalvelun kannalta väärissä ajankohdissa tai vuorot on määritetty liian pitkiksi/lyhyiksi. Toimipaikkojen miehitystarve voi joissakin toimipaikoissa olla eri kuin runkomiehityssuunnitelma. Tuolloin tuntibudjetissa määritetty työmäärä ei riitä toimipaikan tarpeisiin, jolloin toimipaikan kannattavuuteen tulee haasteita. Tuntibudjetin ylitykset voivat olla suuria etenkin suurimmissa toimipaikoissa.

Työvuorosuunnitteluprosessissa henkilöstöresurssisuunnittelijat suunnittelevat työvuorolistat keskitetysti runkomiehityssuunnitelmien mukaan, jonka jälkeen esimiehet tekevät

listoihin tarvittavia muutoksia ennen listojen julkaisua. Joissakin toimipaikoissa suunnitellut listat vastaavat toimipaikan tarvetta, jolloin työvuorolistat julkaistaan sellaisenaan. Joissakin toimipaikoissa esimiehet saattavat muuttaa moniakin vuoroja, jolloin suunnitteluprosessilla tavoiteltu hyöty pienenee ja tehottomuus kasvaa päällekkäisen työn kautta. Muutosprosessissa työvuorolistoihin saattaa tulla myös sääntövirheitä. Työvuorosuunnittelujärjestelmä Elli kertoo suunnittelussa muodostumassa olevista virheistä, mutta järjestelmä antaa myös julkaista virheellisen työvuorolistan.

TOK:ssa on tarve mitata eri työtehtäviin kuluvaa aikaa koko Market-toimialalla sekä kehittää toimipaikkoihin keskimääräiseen työtuntiarviointiin työkalu. Työtuntiarviointi työkalun avulla varsinaiset työtunnit saataisiin paremmin vastaamaan tarvetta ja työtuntibudjettia. Työkalua käyttämällä myös toimipaikkojen vuosibudjetoinnin suunnittelu ja toiminnan tuloksellisuuden ennustaminen helpottuu.

Opinnäytetyössä kartoitetaan toimipaikkojen lisäresursseja vaativat työtehtävät. Kartoituksen perusteella lisäresurssoitavista tehtävistä laaditaan työkalu, jonka tarkoituksena on toimia kommunikaatiovälineenä työvuorosuunnittelun sekä toimipaikkojen esimiesten välillä. Lisäresurssointityökalun käytön tueksi laadittiin lisäresurssointityökalun käyttäjäpolku (Liite 2). Polkuun kirjattiin vaiheet: ennen käyttöä, käytön aikana sekä käytön jälkeen. Polun on tarkoitus selkeyttää työkalun käyttöä ja tärkeyttä työvuorosuunnitteluprosessissa.

Tämän opinnäytetyön pilottitoimipaikoiksi on valittu kolme Turun Osuuskaupan Market-toimialan toimipaikkaa: Prismat 1 ja 2 sekä S-Market 1.

4.2 Kehittämisprosessi

Opinnäytetyön rakennetta lähdettiin suunnittelemaan kehittämisprosessin kautta ja kehittämisprosessi jaettiin eri vaiheisiin. Eri vaiheiden kautta kehitettävät työkalut ja kehittämismenetelmät tulisivat tukemaan toisiaan.

4.2.1 Osallistaminen

Ensimmäisessä vaiheessa lähdettiin osallistamaan kahden isomman pilottitoimipaikan Prismat 1 ja 2 esimiehiä ja vastuumyymiä, koska heillä on omasta toimipaikastaan hiljaista tietoa, jota voidaan käyttää työtehtäväänalyysin laadinnassa. Toimipaikoilta

Työkalun toivottiin tuottavan kuitenkin vielä lisää konkreettista tietoa työvuorosuunnittelun tueksi, joten työkaluun lisättiin toimintoja. Lisätoimintojen kautta työkalu saatiin tuottaa tarkempaa tietoa lisäresurssitarpeiden vaikutuksesta tuntibudjettiin. Työkalun uusi Excel-pohjainen versio antaa myös realistisen kuvan todellisesta tuntikäytöstä. Mikäli tunnit menevät yli suunnitellun näky ylitys punaisena budjetin ylityksenä ja vastavasti alitus sinisellä (Taulukko 4). Lisäresurssointityökalun tarkoitus on tukea, tehostaa ja selkeyttää työvuorosuunnitteluprosessin jokaisessa vaiheessa (Liitteet 1 ja 2).

Taulukko 4. Lisäresurssityökalu 2 versio.

1	2	JAKSO 24.12.2018-20.1.2018				Tunnit yht.
		vko 52	vko 1	vko 2	vko 3	
3	Yksikön budjetoidut tunnit					0
5	Kassakuormitus (Tahti)					0
6	Työmääräennuste (KA)					0
7	Muu työ (Ennuste)					0
8	Perusrungon tunnit yht. (Työmääräennuste+muut työ)	0	0	0	0	0
9	Budjetoidut tunnit-perusrungon tunnit:	0	0	0	0	0
10	Lisäresurssoinnin tarve:					
11	Juhlapyhälisä					0
12	Alueellisen tapahtuman lisä					0
13	Jaksonvaihe (Hyllykartat)					0
14	Tankkaus					0
15	Henkilökuntapalaveri					0
16	Kehityskeskustelu					0
17	One-to-one keskustelu					0
18	Perehdytys					0
19	Koulutus					0
20						0
21	TARVITAVAT LISÄRESURSSITUNNIT YHT.	0	0	0	0	0
22	TARVITAVAT TYÖTUNNIT YHT.	0	0	0	0	0
23	TARPEEN JA BUDJETIN EROTUS TUNTEINA	0	0	0	0	0

4.2.4 Lisäresurssointityökalun pilotointi

Lisäresurssointityökalu päätettiin pilotoida TOK:n S-Market 1 yksikössä. Ennen pilotointia työkalu (Taulukko 4) vietiin Microsoft Officen Sharepoint työtilaan S-Market 1 resurssitaulukkoon. Yksikön esimiehelle kerrottiin pilotoinnin tarkoituksesta sekä opastettiin työkalun käyttöön. Esimiehen oli tarkoitus täyttää taulukkoa aina tarpeen mukaan, jotta työvuorosuunnitteluun saataisiin tuotettua mahdollisimman tarkkaa tietoa. Toimipaikan esimiehen ja työvuorosuunnittelijan lisäksi myös henkilöstöhallintoa ohjeistettiin käyttämään työkalua. Pilotointi tapahtui marraskuun 2018-helmikuun 2019 välisenä aikana.

Pilotoinnin päättyessä haastateltiin (Liite 4). pilottiyksikön henkilöstöresurssisuunnittelijaa. Suunnittelijan mukaan pilotoitava työkalu on tarpeellinen etenkin suunniteltaessa kaupan alan poikkeusjaksoja kuten esimerkiksi pääsiäistä. Hänen mukaansa lisäresurssityökalu on hyvä työkalu, koska se antaa kuvan koko vuoden tuntikäytöstä kerralla. Taulukko on hänen mielestään koottu riittävän kattavasti ja selkeästi sekä taulukon muokkaaminen yksikön tarpeisiin käy nopeasti ja helposti. Resurssisuunnittelijana hänelle on tärkeää, että kaikki työvuorosuunnitteluun liittyvät tiedot löytyvät oikeasta paikasta oikeaan aikaan. Pilotin aikana haastateltava on myös kokenut taulukossa haasteita. Taulukko vaatii esimieheltä Excel-osaamista, jota ei välttämättä kaikilla ole. Toisena haasteena haastateltava koki, esimiesten ajankäytön eli esimies ei täyttänyt taulukkoa enää viimeisellä työvuorosuunnittelujaksolla. Haastavaksi koettiin myös tieto taulukossa olevien tietojen ajantasaisuudesta eli tauluosta ei näe kuka on viimeksi muokannut taulukkoa ja miten. Taulukko toimii Sharepointissa, jossa se tallentuu automaattisesti eikä taulukon seuraava käyttäjä näe milloin ja mitä tietoa on muokattu. Tulevaisuuden kehityskohteena työkalun käytössä voisi olla esimerkiksi esimiehen ja henkilöstöresurssisuunnittelijan yhteinen taulukon täyttö, suunnittelussa huomioitavista asioista, suunnittelun alaiselle aikajaksolle.

Pilotin kokemusten sekä toimeksiantajan toiveiden mukaan lisäresurssityökalua lähdettiin vielä kehittämään eteenpäin. Tavoitteena oli saada selkeyttää työkalua sekä lisätä työkaluun koko vuoden budjetoitavat ja tarvittavat tunnit yhteensä sekä koko vuoden tuntivelka eli budjetoidut tunnit – toteutuneet tunnit. Lisäksi työkaluun lisättiin tehosteväri korostamaan vuoden aikana tapahtuvia kaupankäynnillisesti merkittäviä viikkoja, jotta ne otetaan työvuorosuunnitteluvaiheessa erityisesti huomioon (Taulukko 5). Taulukkoon lisättiin ominaisuus tekstin suodattamiseen (Liite 5). Haastattelun pohjalta Lisäresurssityökalun käytön tueksi Excel-pohjaan tehdään välilehti, jossa on ohjeet pohjan täyttämiseen sekä ohjeistus kuvakaappauksineen, miten käytetään Excelin kommentointi ominaisuutta. Tavoitteena on, että Excelin kommentointiominaisuudella kommunikointi esimiehen ja suunnittelijan välillä tehostuu.

Taulukko 5. Valmis Excel-pohjainen Lisäresurssityökalu.

1	2	JAKSO 15.4.2019-12.5.2019				TUNNIT YHTEENSÄ	TUNTIEN KÄYKKÖ/ JAKSO
		VKO 16	VKO 17	VKO 18	VKO 19		
3	Yksikön budjetoidut tunnit						
4	Runkomiehityssuunnitelman tunnit						
5	KÄYTETTÄVISSÄ OLEVAT TUNNIT						
6	LASKENNALLINEN TARVE						
+	13 LASKENNALLINEN TARVE YHTEENSÄ						
14	LASKENNALLISEN TARPEEN JA BUDJETIN EROTUKSEN TUNNIT						
15	LISÄRESURSSITARPEET						
+	28 TARVITAVAT LISÄRESURSSITARPEET YHT.						
29	TARVITAVAT TYÖTUNNIT YHT.						
30	BUDJETIN JA TARPEEN EROTUS TUNTEINA						
31	TARPEEN JA BUDJETIN EROTUS PROSENTTEINA						
32	KOKO VUODEN BUDJETOIDUT TUNNIT YHTEENSÄ						
33	KOKO VUODEN TARVITAVAT TUNNIT YHTEENSÄ						
34	KOKO VUODEN TUNTIVELKA						
35	(BUDJETOIDUT TUNNIT-TOTEUTUNEET TUNNIT)						

4.2.5 Benchmarking eri toimipaikkojen välillä

Benchmarkkaus menetelmää käytettiin Prisma 2 myyntipäällikköä haastatteluun (Liite 6). Hän on toiminut myös Prisma 1:n päivittäistavaraosaston myyntipäällikkönä ennen siirtymistään Prisma 2:een joulukuussa 2018, joten hänellä on kokemusta kummankin pilottimyymälän työvuorosuunnittelusta sekä työmääristä. Haastattelun tarkoituksena oli tutkia, onko Prismojen 1 ja 2 työvuorosuunnittelussa sekä työtehtävien toteuttamisessa eroja ja voidaanko vertailevan kehittämisen keinoin löytää parhaita käytäntöjä jaettavaksi kahden eri prisman välillä. Haastattelussa keskityttiin Prismojen 1 ja 2 välisiin eroihin työvuorojen suunnittelussa sekä myyntipäällikön kokemuksiinsa Prisma 2:n työvuorosuunnittelusta.

Prisma 1:ssa on käytetty suunnittelun tukena SOK:n toimittamaa työmäärä ennustetta, mutta Prisma 2:ssa ennuste on ollut käytössä vasta tammikuusta 2019. Myyntipäällikön mukaan Prisma 1:n ennuste vastaa pitkälti runkomiehityssuunnitelmaa ja yksikössä on perustekemiset kunnossa, jolloin työn tekeminen on tehokasta. Vastaavasti Prisma 2:ssa työmääräennustetta ei ole käytetty työvuorosuunnittelun tukena, jolloin runkomiehityssuunnitelma perustuu mututuntumaan ja työn tekeminenkin on myyntipäällikön

mukaan tehottomampaa. Runkomiehityssuunnitelma ei tällä hetkellä Prisma 2:ssa perustu välttämättä minkään työmääräanalyysin pohjalle. Tuolloin työn tekemiseen saattaa jäädä hukka-aikaa, joka aiheuttaa toimipaikalle alhaisia henkilöstötehokkuuden tunnuslukuja. Tämän seurauksena keskitetystä työvuorosuunnittelusta tuleviin listoihin joudutaan sekä panostamaan paljon työtunteja sekä tekemään muutoksia. Prisma 2:n myyntipäällikkö arvioi toimipaikassaan menevän aikaa työvuorolistojen tarkastamiseen n. 15-17h kahdelta hengeltä, kun Prisma 1:ssa listojen tarkastukseen menee n. 8-10h. Kummassakin pilottitoimipaikassa keskitetyn työvuorosuunnittelun suunnittelun tekemisiin työvuorolistoihin kulutetaan aikaa reilusti yli organisaation optimaalisen keskiarvon.

Julkaistavien listojen tarkastelun nopeuttamiseksi, on Prisma 2:ssa jo tehty muutoksia runkomiehityssuunnitelmaan, jotta suunnitellut listat vastaisivat paremmin tarvetta. Lähtökohtaisesti myyntipäällikkö toteaa Prisma 1:n runkomiehityssuunnitelman olevan lähellä optimia ja hän onkin vinyt Prisma 1:n parhaita käytäntöjä jo Prisman 2 toimintaan. Suurimman hyödyn benchmarkkauksesta hänen mukaansa saisi, jos toimintaa verrattaisiin kahden saman kokoisen ja toiminnaltaan samanlaisen toimipaikan välillä. Tuntisäästöt esimerkiksi kahden ison toimipaikan toiminnan analysoinnista ja vertailuista voisivat olla huomattavia.

4.3 Pilottiyksikkö Prisma 1

Prisma 1 osallistui opinnäytetyöhön pilottitoimipaikkana. Toimipaikassa työtehtäväanalyysiin osallistuivat päivittäistavara-, käyttötavara- ja kassaosastot, joiden pohjalta laadittiin työaikamittauspohjat sekä tehtiin työaikamittaukset. Tässä case-analyysissä keskitytään päivittäistavaraosaston toimintaan. Toimintaa tarkastellaan tuntibudjetin, työtuntien ja tehojen kannalta. Tavoitteena on löytää opinnäytetyössä tutkittujen keinojen kautta välineitä toimipaikan työntekemisen tehostamiseen aina työvuorosuunnittelusta hyllyttämiseen asti.

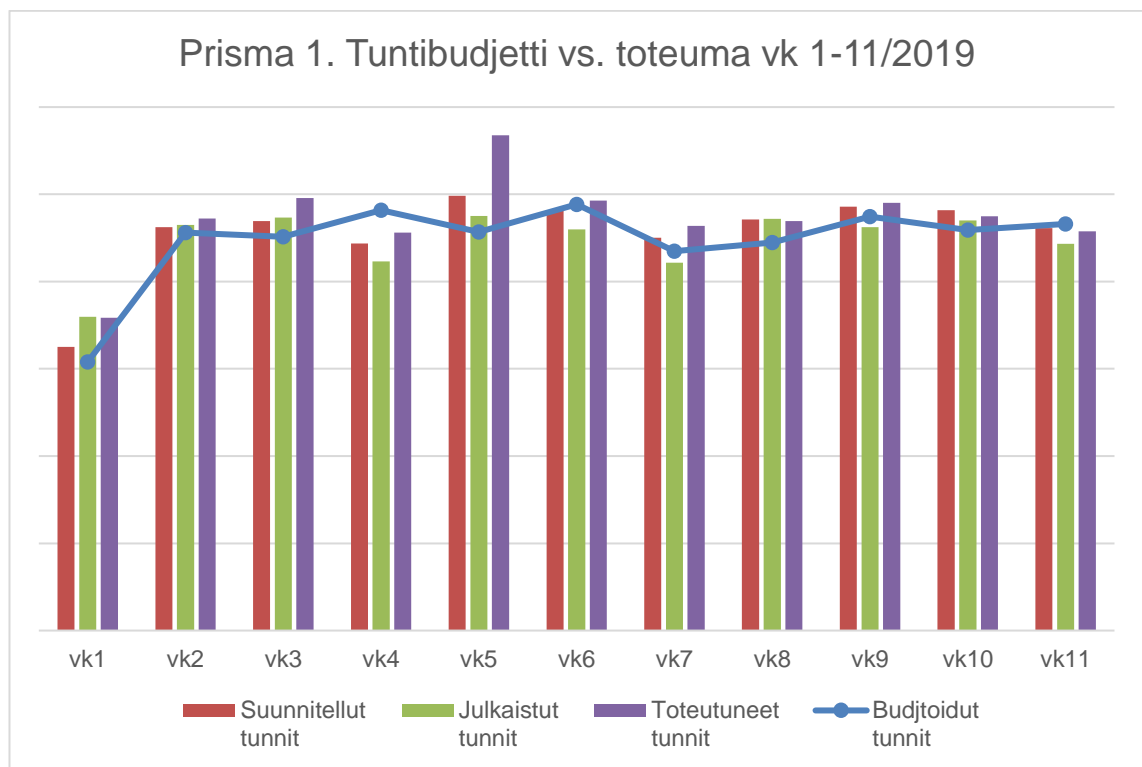
4.3.1 Budjetti vs. työtunnit

Prisma 1:ssa on ollut haasteita työtuntibudjetissa pysymisessä. Tarkastelussa on ollut kuluvan kalenteri vuoden viikot 1- 11. (Taulukko 6). Vertailussa tarkasteltiin toimipaikan suunniteltuja, julkaistuja ja toteutuneita työtunteja suhteessa tuntibudjettiin. Suunnitellut tunnit ovat henkilöstöressurssisuunnittelijan suunnittelemissa listoissa. Julkaistut listat ovat

käyneet läpi esimiehen tarkastuksen ennen työvuorojen julkaisua. Toteutuneet tunnit sisältävät kaikki työvuorolistoihin tulleet muutokset esimerkiksi sairauspoissaolot. Budjetoidut tunnit ovat toimipaikan käytettävissä olevia tunteja/viikko. Toimipaikan tavoitteena on alittaa tai olla budjetissa/viikko.

Taulukosta 6 näkyy Prisma 1:n tuntibudjetissa pysymisen haasteet. Tarkastelussa olevilla viikoilla vain kahdella kalenteriviikolla, viikoilla 4 ja 11 Prisma 1 on pysynyt alle tuntibudjetin. Kaikki muut viikot ovat menneet yli tuntibudjetin ja budjetin ylitykset ovat olleet välillä 1%-16%. Taulukosta 6 voidaan myös todeta, että työvuorolistojen julkaisun jälkeen toimipaikassa on käytetty lisää tunteja kaikilla muilla viikoilla paitsi viikolla 8. Suunnitellut ja julkaistut työvuorolistat eivät vastaa toimipaikan tarvetta, koska tuntien lisäykset ja budjetin ylitykset ovat suuria.

Taulukko 6. Tuntibudjetti vs. toteutuneet työtunnit.

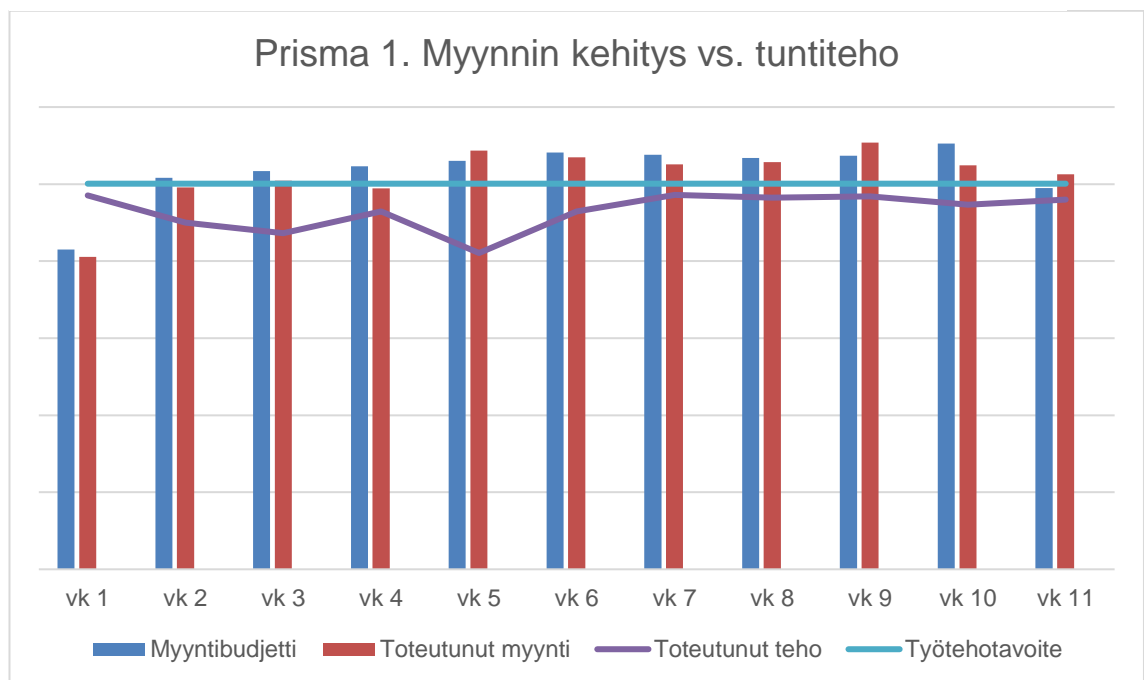


4.3.2 Myynnin kehityksen tarkastelu

Prisma 1:n toiminnan tehokkuutta voidaan tarkastella myös myynnin kehityksen kautta. Myyntieurojen kasvaessa työtehon odotetaan myös kasvavan myynnin suhteessa.

Taulukossa 7 on vertailtu myyntibudjettia suhteessa toteutuneeseen myyntiin ja niiden suhdetta toteutuneeseen työtehoon sekä työtehotavoitteeseen. Prismassa 1 toteutunut myynti on ylittänyt myyntibudjetin viikoilla 5, 9 sekä 11. Vaikka myyntitavoite saavutettiin ja ylitettiin viikolla 5, toteutunut teho oli tarkastelujakson huonoin. Paras viikko myynnillisesti oli viikko 9 ja työtehollisesti viikko 7, joka kuitenkin jäi myyntibudjetista.

Taulukko 7. Myynnin kehitys suhteessa työtehoon.

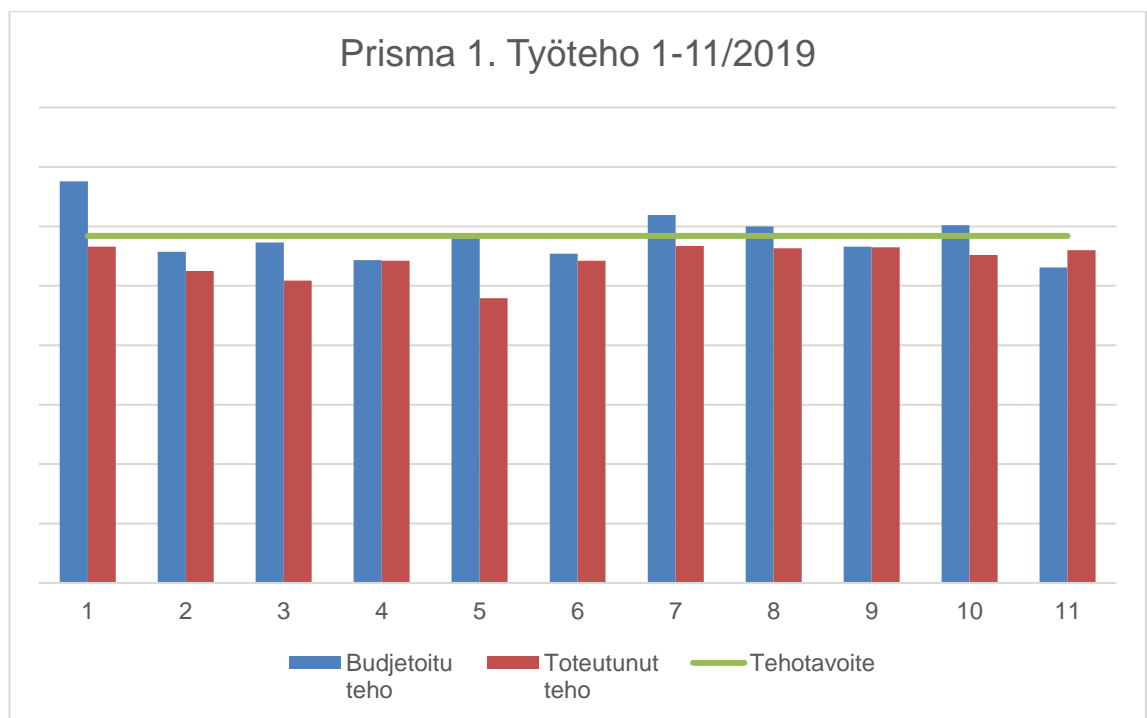


4.3.3 Työteho

Työteho muodostuu myyntieurojen ja käytettyjen tuntien suhteesta, myyntieurot/tehdyt työtunnit. Turun Osuuskaupassa on määritetty toimipaikkakohtainen työtehotavoite sekä budjetoitu tehotavoite jokaiselle toimipaikalle eri viikkoihin. Toteutunut työteho kertoo toimipaikassa saavutetun työtehon.

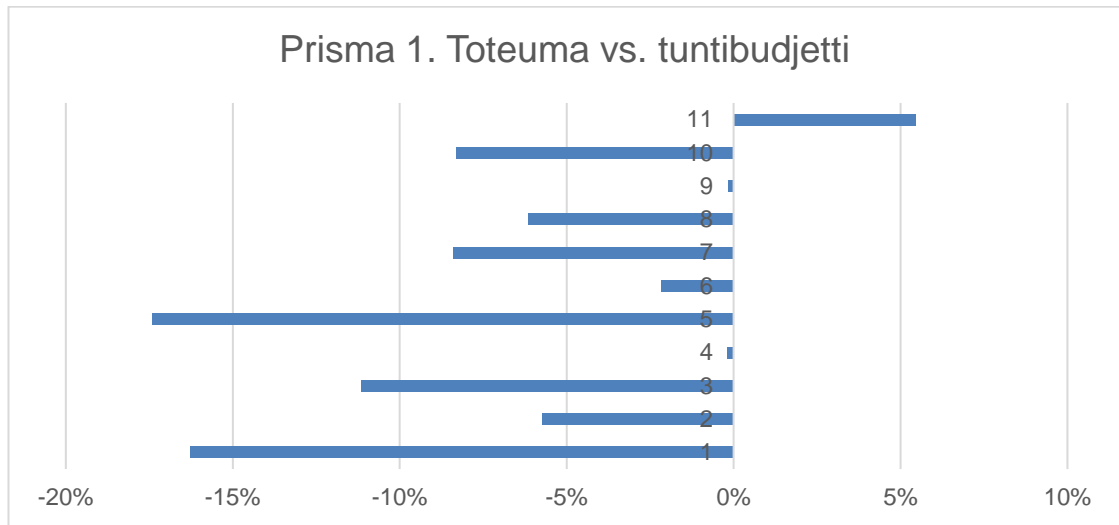
Prisman 1 työtehovertailusta (taulukko 7) käy ilmi, että asetettu toimipaikkakohtainen työtehotavoite on toimipaikalle haastava ja sitä ei ole saavutettu tarkasteluviikoilla. Tästä huolimatta toimipaikka on melkein saavuttanut budjetoidun tehotavoitteensa viikoilla 4 ja 9 sekä ylittänyt tavoitteen viikolla 11. Toteutunutta tehoa rasittavat esimerkiksi palaverit sekä päivittäistavarakaupan eri kausien vaihtelut toimenpiteineen.

Taulukko 8. Työtehovertailu.



Suurimmillaan ero budjetoidun ja toteutuneen tehon välillä on ollut viikolla 5, jolloin viikon työtehosta Prisma 1:ssä jäätin -17,4% (Taulukko 8). Tuolla viikolla budjetoidusta tehotavoitteesta jäätin -18%. Taulukon 8 mukaan viikon 11 toteutunut teho ylitti budjetoidun tehon, ylityksen ollessa +5,5%. Toimipaikan tavoitetehosta tuollakin viikolla jäätin -4,1%.

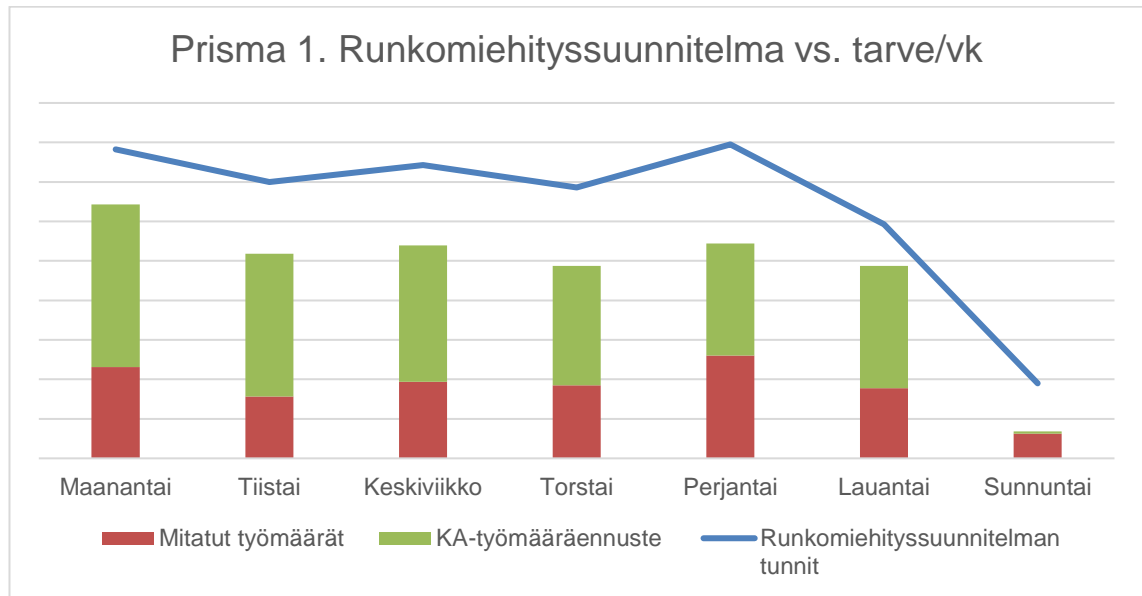
Taulukko 9. Toteutunut teho verrattuna budjetoituun tehoon.



4.3.4 Runkomiehityssuunnitelma

Prisma 1 osallistui opinnäytetyöprosessissa työaikamittauksiin. Laskemalla työaikamittaukset sekä keskimääräisen työmääräennusteen yhteen, pitäisi tuntimäärän vastata myymälän todellista tuntitarvetta. Ongelman ennusteiden ja mittauksien yhdistämisessä luo se, että ennusteet muuttuvat ja työtä on hankala ennustaa. Keskimääräinen ennuste ei esimerkiksi ota huomioon toimipaikkojen myymälässä tekemiä tilauksia, joiden toimitus on lähitulevaisuudessa, mutta jotka nostavat kuitenkin toimipaikkaan saapuvan tavaran määrää sekä kasvattavat työn määrää. Päivittäistavaraosastolla paikallisten toimittajien toimittamat kuormat eivät näy SOK:n toimittamassa keskimääräisessä työmääräennusteessa. Suurimman haasteen työmäärän ennustettavuudelle tuovat asiakkaat ja työn tekemisen keskeytyminen, jonka kestoa ei voida ennustaa.

Taulukko 10. Työmäärän suhde suunnitelmaan.



4.3.5 Työvuorolistojen tarkastus

Työvuorolistat tulevat esimiehen tarkastettavaksi henkilöstöresurssisuunnittelijalta vähintään 3 vrk ennen työvuorolistojen julkaisua. Toimipaikoissa on listoihin ei ole tarkoitus tehdä enää muutoksia, vaan tarkistaa osaamisvaatimusten täyttö kaikissa vuoroissa. Esimerkiksi iltavuorossa Prismassa 1 pitää olla suunniteltu työvuoroon sekä kassa- että palvelutiskitaitoinen henkilö, jotta toimipaikan asiakaspalvelun sujuminen voidaan turvata.

Prisma 1:n päivittäistavaraosastolla suunniteltujen vuorojen tarkastamiseen osallistuvat myyntipäällikkö sekä hänen kakkosensa. Työvuorolistojen tarkasteluun arvioidaan menevän Prismassa 1 aikaa kahdelta hengeltä yhteensä n. 8-10h / 4 vk:n suunnittelujakso. Suunnittelujaksoja on vuodessa keskimäärin 13 kpl. Eli käytännössä Prismassa 1 päivittäistavaraosastolla työtunteja kuluu listojen tarkasteluun $8-10h * 13 = 104 - 130h/vuosi$. Realistinen ja järkevä listojen tarkastus aika Prismassa 1 kokoiselta yksiköltä olisi $2-3h/suunnittelujakso$ eli $2-3h * 13 = 26-39h$. Säästöä olisi mahdollista saada $78-91h/vuosi$.

4.3.6 Kehitysehdotukset ja johtopäätökset Prisma 1

Prisma 1:n kehittämiskohteet case-tutkimuksen pohjalta ovat toimipaikan työaikamittausten uusiminen ja tarkennus, runkomiehityssuunnitelman päivitys vastaamaan paremmin tarvetta, työtehtäväänalyysi, benchmarkkaus toisen samankokoisen prisman kanssa sekä listan julkaisuprosessin nopeuttaminen.

Työaikamittaukset

Toimipaikan työaikamittaukset tehtiin yhden viikon aikana lokakuussa 2018. Tämän jälkeen toimipaikan vastuuhenkilöt ovat vaihtuneet ja työn tekeminen on muuttunut. Mittaukset pitäisi uusida ja tehdä kolmen viikon ajan, jolloin viikoista voitaisiin tehdä nähdä Prisman 1 keskiarvotarve/osasto/päivä. Työaikamittaus antaisi osastoilla työskenteleville työntekijöille raamit tekemiseen, jolloin toimipaikan teho paranisi. Käytännössä työaikamittaus olisi järkevää toteuttaa ja uusida vuosittain tai aina kun toimipaikan toimintaympäristössä tapahtuu olennaisia muutoksia.

Henkilöstön käytettävyys ja osaamiset

Toimipaikassa on ennen runkomiehityssuunnitelman päivitystä tehtävä henkilöstön osaamis- ja käytettävyyskartoitus. Käytettävyyskartoituksella määritellään, mitä työtehtäviä työntekijän toivotaan tekevän ensisijaisesti, jotta suunnitellut vuorot ohjautuvat oikeille ja toivotuille henkilöille. Henkilöstön osaamiset on myös kartoitettava, jotta eri vuorojen osaamisten minimivaatimukset voidaan täyttää.

Työvuorosuunnittelun rajoitteet

Työvuorosuunnittelussa pitäisi myös huomioida, mitä rajoitteita huomioidaan ja miten yhden henkilön rajoitteet vaikuttavat muiden työntekijöiden työvuorosuunnitteluun. Työvuoroergonomia laskee sitä mukaa, kun rajoitteita lisätään. Rajoitteiden vähentämisellä työvuoroergonomia todennäköisesti kasvaisi ja pidemmällä tähtäimellä myös työtyytyväisyys kasvaisi.

Runkomiehityssuunnitelma

Runkomiehityssuunnitelman päivitys olisi ajankohtainen tarkan työaikamittauksen pohjalta. Runkomiehityssuunnitelmassa pitäisi päivittäistavaraosastolla ottaa paremmin huomioon asiakaspalvelun merkityksen kasvaminen, toimipaikan myynnin kasvu sekä toimipaikan asiakaspaine ja sen tuomat vaatimukset. Prismän 1 runkomiehityssuunnitelma on aamupainotteinen, jolloin illalla asiakkaiden ollessa kaupassa työntekeminen on muutaman henkilön varassa. Asiakaspalveluun iltaisin menee paljon aikaa ja työntekeminen keskeytyy useammin. Tuotteiden hyllytys illassa on tehottomampaa keskeytysten myötä.

Runkomiehityssuunnitelman päivittämisen yhteydessä pitäisi toimipaikassa realistisesti analysoida henkilöstön osaamiset, jotta työvuorot suuntautuvat oikeille ja osaaville ihmisille. Tämä voitaisiin toteuttaa one-to-one tai kehityskeskusteluiden yhteydessä yhdessä esimiehen kanssa.

Työtehtäväanalyysi ja benchmarkkaus

Työaikamittauksien tekemisen yhteydessä olisi hyvä tarkastella eri työtehtävien suorittamista kriittisesti. Voidaanko joitain työtehtäviä karsia, tehdä harvemmin, yhdistää tai muuttaa toimivammaksi? Analysoinnin avulla turha tekeminen saataisiin pois ja benchmarkkauksen avulla eri toimipaikkojen hyviä käytäntöjä voitaisiin jakaa. Mahdolliset tuntisäästöt moninkertaistuisivat.

Lisäresurssityökalun käyttö

Jotta toimipaikassa voidaan tuottaa työvuorosuunnittelun tueksi tarpeeksi tietoa, on toimipaikan esimiehen jaettava tarvittavat tiedot ja vaatimukset työvuorosuunnitteluun. Lisäresurssointityökalun avulla toimipaikan lisätarpeet voidaan ottaa jo huomioon keskityksessä työvuorosuunnittelussa. Oikean informaation avulla suunnitellut listat vastaavat toimipaikan tarvetta ja toimipaikassa ei mene enää aikaa julkaistavan listan tarkastamiseen.

Työvuorolistojen tarkastus

Työvuorolistojen tarkastusprosessia pitäisi pystyä nopeuttamaan luottamalla henkilöstöresurssisuunnittelijoiden tuottamiin listoihin ja suunnittelun taustalla oleviin tekijöihin, kuten runkomiehityssuunnitelmaan. Tarkastusprosessissa esimiehen tehtäviä ennen julkaisua on tarkastaa, että suunnittelijan kanssa yhdessä sovitut asiat on viety suunnittelulle työvuorolistalle. Jos suunnittelija on joutunut tekemään suunnitelmiin muutoksia, on hänen vastuullaan viestiä esimiehelle muutoksista ennen työvuorolistan tarkastusvaihetta.

Esimiehen ja henkilöstöresurssisuunnittelijan välillä pitäisi olla avoin keskusteluyhteys ja jokaisesta julkaistavasta työvuorolistajaksosta pitäisi keskustella, jotta tieto listan taustalla vaikuttavista tekijöistä olisi kummallakin osapuolella. Esimiehen pitää myös antaa suunnittelijalle palautetta suunnitelluista listoista aina tarvittaessa.

5 LOPUKSI

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja etsiä keinoja Turun Osuuskaupan Market-toimialan henkilöstön työmäärän kehittämiseen. Lisäksi toimeksiantajan toiveena oli toimipaikkojen lisäresurssitarpeiden kartoitus sekä viestintävälineen kehittäminen toimipaikan esimiehen ja henkilöstöresurssisuunnittelijan välille. Aiemmin jokaisen toimipaikan esimies on rakentanut työvuorosuunnittelun pohjana olevan, henkilöstön runkomiehityssuunnitelman itse kokemansa oikean työvoiman tarpeen pohjalta. Opinnäytetyössä kehitettiin työtehtäväkartoituksen pohjalta työaikamittauspohjat, joiden avulla jokaisen Market-toimialan yksikön työmäärää voidaan mitata. Esimiehen ja henkilöstöresurssisuunnittelijan väliseen kommunikaatioon kartoitettiin myös usein toistuvat lisäresurssitarpeet, joiden pohjalta kehitettiin lisäresurssointityökalu.

5.1 Prosessista

Opinnäytetyöprosessissa oli tarkoitus ottaa pilotointiin mittausyksiköt kaikista kolmesta marketkaupanketjusta: Salesta, S-Marketista sekä Prismasta, mutta projektiin osallistaminen onnistui vain Prisma-ketjussa. Yleisesti eri toimipaikkojen osallistaminen opinnäytetyöprosessiin oli haastavaa. Tutkijan oma toimipaikka Prisma 1 sekä Prisma 2 olivat prosessissa mukana aktiivisesti. Muista toimipaikoista ei saatu vastauksia työaikamittauksiin. Mittaukset suoritettiin lopulta vain kahdessa Prismassa.

Pienet Salet ja S-Marketit eivät kokeneet saavansa työaikamittauksista mitään hyötyä, koska työtehtävät ovat niin rikkonaisia. Työtehtäviä tehdään asiakaspalvelun lomassa ja tehtävämittaus olisi ollut erittäin haasteellista toteuttaa. Saleissa ja S-Marketeissa toimintaa ohjaa pitkälti työkortit, jotka on laadittu jokaiseen vuoroon ja kortteihin on määriteltä vuoroissa tehtävät työtehtävät.

Lisäresurssointityökalu pilotoitiin S-Market -yksikössä ja sitä käytettiin esimiehen ja resurssisuunnittelijan välisenä kommunikaatiovälineenä. Pilotin edetessä työkalun käyttö koettiin ajallisesti haastavaksi, vaikka se todellisuudessa olisi antanut suunnittelijalle tärkeää tietoa listojen suunnittelun tueksi sekä esimiehen työ toimipaikassa työvuorolistojen tarkastusprosessissa olisi helpottunut ja vähentynyt. Haasteeksi osoittautui myös työkalun käyttäjien erilaiset tietotekniset valmiudet. Lisäresurssityökalun käyttö vaatii jonkin

verran Excel-tietämystä. Lisäresurssointityökalun kehittämistä jatketaan henkilöstöhallinnossa, jotta siitä saataisiin mahdollisimman kattava, toimiva ja helpokäyttöinen.

5.2 Johtopäätökset

Opinnäytetyöprosessissa kävi ilmi, että toimipaikoissa työtehtävien mittaaminen ja analysointi tuottaisi tuntisäästöjä ja työntekeminen lisäisi työhyvinvointia, kun työntekijät tietäisivät, mitä heidän pitää tehdä ja mitkä ovat odotukset työnsuorittamisesta. Itse mittauksella tietoisuus työtehtäviin kuluva ajasta, antaisi esimiehille käsityksen siitä, mitä henkilöstö tekee päivän aikana. Mittaamisen merkitys korostuu etenkin isoissa yksiköissä, joissa esimies ei pysty seuraamaan toimipaikkansa työntekijöiden ajankäyttöä aktiivisesti. Työtehtäviin kuluva aika antaisi myös työntekijöille raamit, missä ajassa tietystä työtehtävistä pitäisi suoriutua.

Työaikamittauksien suorittajana olisi hyvä olla joku ulkopuolinen, joka pystyy arvioimaan realistisesti ja objektiivisesti työtehtäviin kuluva aikaa. Toimipaikoissa työaikamittauksia olisi hyvä tehdä vuosittain tai kun toimipaikan toimintaympäristössä tai työtehtävissä tapahtuu muutoksia. Työaikamittauksilla pystyttäisiin nopeasti reagoimaan tarvittaviin runkomiehityssuunnitelman päivityksiin ja muutokset saataisiin suoraan työvuorosuunnitelmaan.

Prosessin työtehtäväänalyysissa kävi ilmi, että erilaiset asiat tuovat hukkaa työpäivän aikana. Hukkaa oli sekä myyjän että esimiehen työtehtävissä. Työtehtäviä esimerkiksi tehtiin ehkä turhan usein, siirreltiin lavoja ja rullakoita turhaan paikasta toiseen, käveltiin vaikka olisi voitu siirtää työvälineiden säilytyspaikka lähemmäs työntekemisen kohdetta, tehtiin tuotteista tilauksia joka päivä sen sijaan, että olisi tilattu useamman päivän tarve samaan aikaan tai perustettu tilausjärjestelmään vakiorunko sekä jätettiin jakamasta tietoa, vaikka tiedonjakamisella olisi tehostettu työntekemisen seuraavaa vaihetta.

Prosessin aikana pohdittiin myös benchmarkkauksen tuomia mahdollisuuksia työtehtävien suorittamiseen, miten tehokkaat ja toimivat toimintatavat saataisiin monistettua muihinkin toimipaikkoihin? Voitaisiinko kerätä työryhmä saman kokoluokan toimipaikoista, jonka tehtävänä olisi käydä läpi osastoittain työtehtävät ja niiden eri vaiheet? Sparrauksen ja benchmarkkauksen keinoin saavutettavat tuntisäästöt voisivat moninkertaistaa työtuntisäästöt koko toimialalla. Kehitystyöryhmälle voitaisiin antaa tehtäväksi myös kehittää toimialalle työkortit, joiden mukaan työtä tehtäisiin samoin jokaisessa saman

kokoluokan toimipaikassa. Työkorttien ja käytäntöjen monistamisella myös helpotettaisiin esimerkiksi yhteisessä resurssipoolissa työskentelevien työntekemistä.

Esimerkki Prisman analysointiosiossa kävi ilmi, jotta työvuorosuunnittelun osuvuutta voidaan kehittää, on toimipaikoissa päivitettävä runkomiehityssuunnitelmat vastaamaan analysoitua, mitattua ja realistista tarvetta. Päivityksen yhteydessä on käytävä myös läpi henkilökunnan osaamiset totuudenmukaisesti sekä laatia ja tarkastaa eri työvuorojen osaamisvaatimukset. Runkomiehityssuunnitelman tavoitteet olisi hyvä käydä läpi myös toimipaikan vastuuhenkilöiden kanssa, jotta heillä on oman osastonsa miehityksestä sekä työntekemiseen annetusta ajasta selkeä kuva.

Viimeisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että esimiehen ja henkilöstöresurssisuunnittelijan välillä on vallittava avoin kommunikaatioyhteys. Esimiehen vastuulla on toimittaa suunnittelijalle kaikki tarvittavat tiedot lisäresurssointityökalun kautta, jotta suunnitellut listat vastaisivat mahdollisimman tarkkaan toimipaikan tarvetta. Tämän lisäksi kommunikaation välineenä voi myös käyttää sähköpostia, jotta kaikki sovitut asiat tulevat kirjattua ylös. Hukkaa suunnitteluprosessista ja esimiehen työmäärästä voidaan karsia luottamalla suunnittelijan laatimiin listoihin ja jättämällä toimipaikoissa tehtävät muutokset minimiin.

5.3 Kehittämisen tulevaisuus

Pilottitoimipaikka Prisma 1:ssä on työtehtävämittauksen tuloksia jo käytetty runkomiehityssuunnitelman tarkasteluun sekä päivittämiseen, mutta sen toimivuudesta ei ole vielä saatu tuloksia. Tavoitteena on uusia Prisman 1 mittaus vielä kevään tai syksyn aikana, jotta saadaan varmuus mittauksien paikkaansa pitävyydestä.

Työmäärän ja tuntisuunnittelumallin kehittäminen Turun Osuuskaupassa jatkuu edelleen. Tavoitteena on kehittää toiminnan suunnitteluun koko toimialan kattava työkalu, joka muodostuu erilaisista työmäärän kartoittamisen vaiheista: Työaikamittauksesta, työmääräennusteesta, budjetista, seurannasta, lisäresurssitarpeista sekä esimiehen ja suunnittelijan aktiivisesta vuoropuhelusta. Työaikamittauksiin etsitään oikeaa tapaa, oman henkilökunnan suorittaman mittaamisen sijaan. Puolueeton ja objektiivinen mittaustapa voisi tuoda erilaisia näkökulmia toimipaikkojen työntekemisestä. Haasteensa kehittämiseen tuo myös asiakaspalvelu, joka on Turun Osuuskaupan toiminnan lähtökohta. Tulevaisuuden toiminnan kehittämisessä pitääkin ottaa huomioon myös se, miten

huomioidaan asiakaspalvelun tuoma paine myymälätyöskentelyyn ja miten asiakaspainetta mitataan myymälätyössä.

Toimeksiantajan näkökulmasta valmistunut opinnäytetyö on tarpeellinen, tasapainoinen ja looginen. Opinnäytetyöstä ilmi käyneet kehittämiskohteet ja tulokset hyödyttävät aidosti organisaation työajanhallinnan tulevaisuuden kehittämistä.

LÄHTEET

- Accountor. Työkalu työvuorosuunnittelun ja palkanlaskennan tueksi. Viitattu 20.1.2019. <https://tyovuorovelho.com/>
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina. Akatiimi Oy
- CGI. Elli edistää S-ryhmän työvuorosuunnittelua ja työtyytyväisyyttä. Viitattu 20.1.2019. <https://www.cgi.fi/fi/ratkaisu-lehti/3-2016/elli-edistaa-s-ryhman-tyovuorosuunnittelua-ja-tyotytyvaisyytta>
- Henkilöstöresurssisuunnittelija 1. 2019. Haastattelu. Lisäresurssityökalun pilotointi ja käyttöönotto.
- Jormakka, R.; Koivusalo, K.; Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. Laskentatoimi. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Kaupan alan työehtosopimus. Viitattu 10.3.2019. <http://netpaper.lonnberg.fi/pam/tes-fi/kaupan/mobile/index.html>
- Microsoft. Mikä on Sharepoint? Viitattu 21.2.2019. <https://support.office.com/fi-fi/article/mik%C3%A4-on-sharepoint-97b915e6-651b-43b2-827d-fb25777f446f>
- Myyntipääällikkö 1. 2019. Haastattelu. Benchmarkkaus Prismojen välillä.
- Ojasalo, K.; Moilanen, T.; Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy
- Quinyx. Työvoimanhallinnan tulevaisuus on täällä. Viitattu 20.1.2019. <https://www.quinyx.com/fi/>
- Rauhala. Toimiva työajanhallinta. Digitaaliset ratkaisut osana tuottavuuden kasvua. Viitattu 30.3.2019. <https://www.rauhala.fi/toimiva-tyoajanhallinta>
- Sivula, A. Seure. Joko robotti suunnittelee työvuorosi? Viitattu 31.3.2019. <https://seure.fi/joko-robotti-suunnittelee-tyovuorosi/>
- Six Sigma. Yleistä Leanista. Viitattu 15.2.2019. <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/yleinen/>
- Suomen Osuuskauppojen keskuskunta. Osuustoiminta ja asiakasomistajuus. Viitattu 9.12.2018. <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/osuustoiminta-ja-asiakasomistajuus>
- Suomen Osuuskauppojen keskuskunta. Turun Osuuskaupan historia. Viitattu 29.1.2019. <https://www.s-kanava.fi/web/tok/historia>
- Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. Turun Osuuskaupan vuosi 2018. Viitattu 21.4.2019. https://www.s-kanava.fi/web/tok/uutinen/turun-osuuskaupan-vuosi-2018-mittavilla-investoinneilla-parannetaan-alueen-palveluja-ja-elinvoimaisuutta/4977035_11322
- Syvänperä, O. & Turunen, L. 2015. Palkkavuosi. 9. painos. Keuruu. Edita Publishing Oy
- Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. painos. Helsinki. Talentum Media Oy
- Tuntinetti. Viitattu 20.1.2019. https://www.tuntinetti.fi/Tyoajanseuranta/Esittely/Tyoajanseuranta_Tyovuorosuunnittelu_Palkanlaskenta_Palkkapalvelut

Työaikalaki. 605/1996. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>

Työterveyslaitos. Suosituksia työvuorosuunnitteluun. Viitattu 20.3.2019. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/vuorotyö/suosituksia-tyovuorojen-suunnitteluun/>

Työterveyslaitos. Työaika. Viitattu 20.3.2019. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/>

Työterveyslaitos. Työajoilla on väliä. Viitattu 20.3.2019. <https://www.ttl.fi/blogi/tyoajoilla-on-valia/>

Työterveyslaitos. 15 kysymystä työaikojen suunnittelusta. Viitattu 20.3.2019. <https://www.ttl.fi/tyopiste/15-kysymysta-tyoaikojen-suunnittelusta/>

Työterveyslaitos. Työpiste-yhdeksän neuvoa vuorotyön suunnitteluun. Viitattu 20.3.2019. <https://www.ttl.fi/tyopiste/yhdeksan-neuvoa-vuorotyön-suunnitteluun/>

Julkaisemattomat sisäiset lähteet:

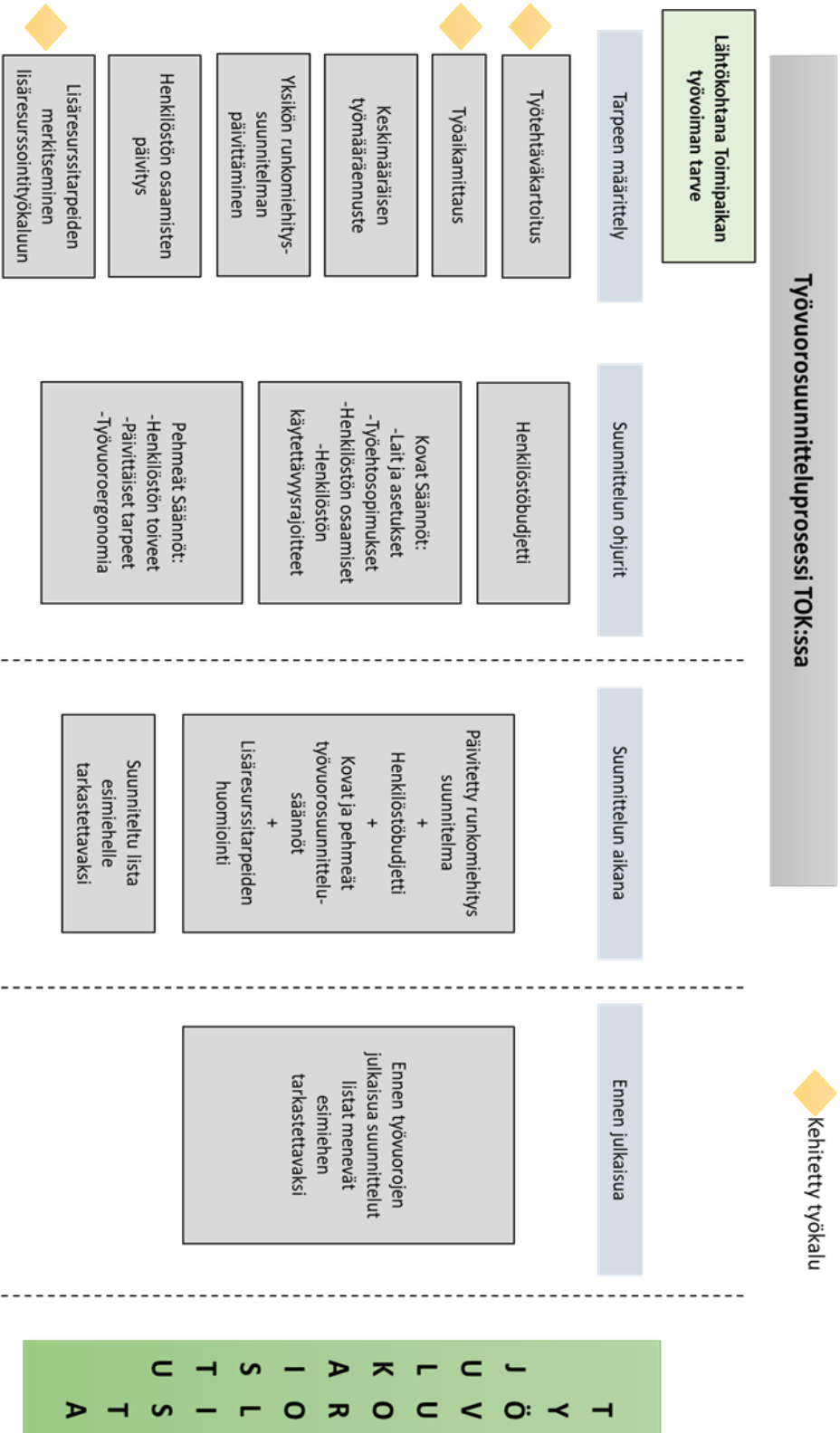
Kuitunen, Kia. 2018. Turun Osuuskaupan asiakasomistajat. Viitattu 1.2.2019

Lukka, Lotta. 2017. TOK esittely + rekry. PP-tiedosto. Viitattu 9.12.2018

Turun Osuuskauppa. 2016. Elli suunnittelu ohjeistus. Viitattu 23.1.2019

Turun Osuuskauppa. 2016. Elli taustatiedot ohjeistus. Viitattu 23.1.201

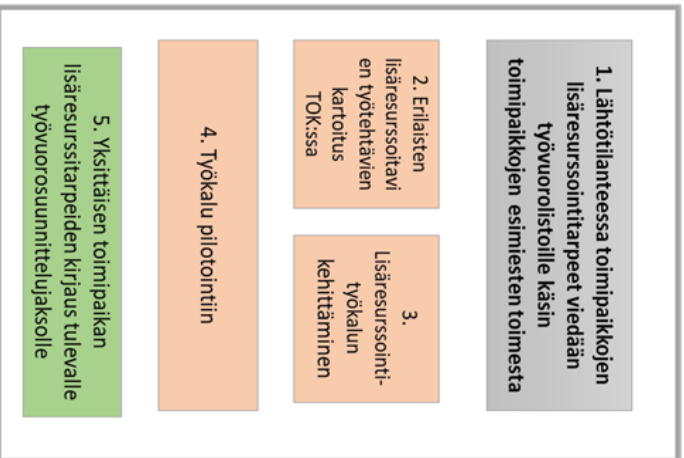
Liite 1. Työvuorosunnitteluprosessi



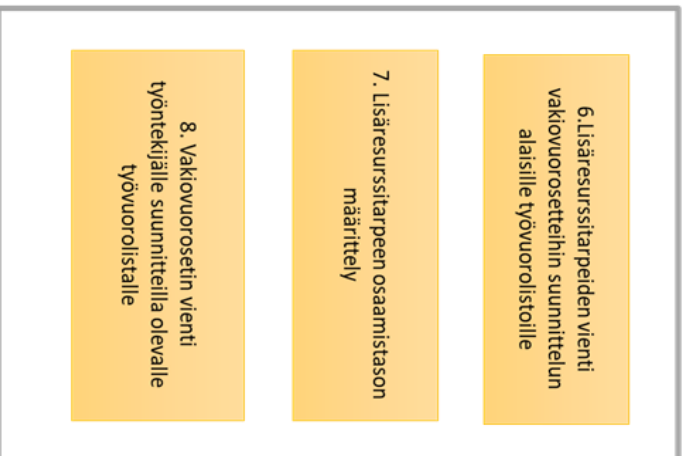
Liite 2. Lisäresurssointityökalun käyttäjäpolku

Lisäresurssointityökalun käyttäjäpolku

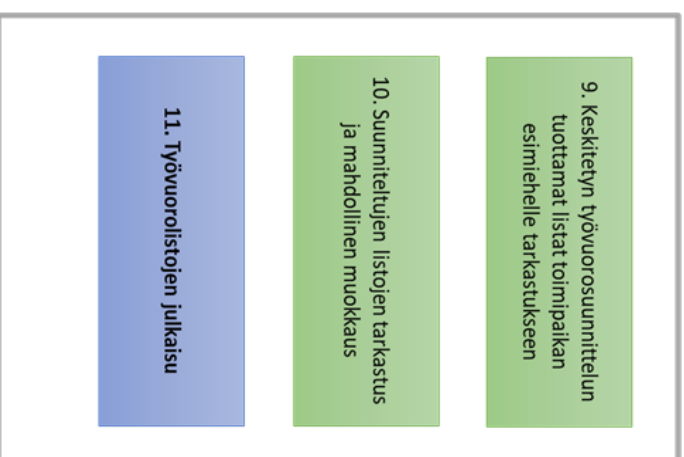
Ennen käyttöä



Käytön aikana



Käytön jälkeen



Liite 4. Pilotointihaastattelun kysymykset

1. Oma taustasi henkilöstöressurssisuunnittelijana, koulutus ja kuinka kauan olet toiminut henkilöstöressurssisuunnittelijana Turun Osuuskaupassa?
2. Kuinka monen toimipaikan suunnittelijana toimit?
3. Kuinka kauan olet toiminut S-Market 1 suunnittelijana?
4. Kuinka kauan lisäresurssointityökalu on ollut pilotoinnissa?
5. Mikä on mielestäsi lisäresurssointitaulukko/työkalun rooli työvuorosuunnittelussa?
6. Käyttääkö pilottiyksikön esimies lisäresurssointitaulukkoa toimipaikkansa lisäresurssitarpeiden suunnitteluun? Jos ei, miksi? Jos esimies käyttää, oletko saanut häneltä palautetta työkalusta?
7. Onko lisäresurssointitaulukko mielestäsi hyvä / huono työkalu lisätarpeiden ilmoittamiseen suunnittelun tueksi?
8. Mitä kehitettävää lisäresurssointitaulukossa mielestäsi olisi? Onko taulukon käytössä jotain erityisen huonoja / hyviä puolia?
9. Miten kehittäisit taulukkoa vastaamaan paremmin suunnittelun tarpeita?

Liite 5. Lisäresurssointi työkalun Excel-pohja

1	2	TYÖ- JA TUNTISUUNNITTELU	JAKSO 15.4.2019-12.5.2019				TUNNIT YHTEENSÄ	TUNTIEN KA/VKO/ JAKSO
			VKO 16	VKO 17	VKO 18	VKO 19		
3		Yksikön budjetoidut tunnit						
4		Runkomiehityssuunnitelman tunnit						
5		KÄYTETTÄVISSÄ OLEVAT TUNNIT						
6		LASKENNALLINEN TARVE						
7	*	Kassakuormitus (Tahti) KA						
8	*	Hyllytystyö (Tahti) KA						
9	*	Palvelu						
10	*	Paisto						
11	*	Muu työ (Ennuste)						
12	*	AOK:N ilmoittama työ						
13		LASKENNALLINEN TARVE YHTEENSÄ						
14		LASKENNALLISEN TARPEEN JA BUDJETIN EROTUKSEN TUNNIT						
15		LISÄRESURSSITARPEET						
16	*	Juhlapyhät (vällehti/päiväriivi)						
17	*	Alueelliset tapahtumat						
18	*	Jaksonvaihe (Hyllykartat)						
19	*	Tankkaukset						
20	*	Henkilökuntapalaverit						
21	*	Kehityskeskustelut/One-to-One						
22	*	Perehdytys						
23	*	Koulutus						
24	*	Esimiespäivät/kehitysriihet/marketkaupanpv						
25	*	Kuukauden vaihteen lisävuorot						
26	*	Inventointi						
27	*	Muu (lisää kommentti)						
28		TARVITTAVAT LISÄRESURSSITARPEET YHT.						
29		TARVITTAVAT TYÖTUNNIT YHT.						
30		BUDJETIN JA TARPEEN EROTUS TUNTEINA						
31		TARPEEN JA BUDJETIN EROTUS PROSENTTEINA						
32		KOKO VUODEN BUDJETOIDUT TUNNIT YHT						
33		KOKO VUODEN TARVITTAVAT TUNNIT YHT						
34		KOKO VUODEN TUNTIVELKA (BUDJETOIDUT TUNNIT-TOTEUTUNEET TUNNIT)						
35								

Liite 6. Benchmarking haastattelun kysymykset

1. Mitä eroja olet havainnut työvuorosuunnittelussa Prisman 1 ja 2 välillä?
2. Miten koet näiden kahden toimipaikan runkomiehityssuunnitelman vastaavan tarvetta?
3. Prismassa 1 runkomiehityssuunnitelman tuntien päälle lisätään vielä tunteja, onko Prismassa 2 sama tilanne?
4. Arvioi kuinka paljon työaikaa sinulla menee työvuorolistojen tarkastamiseen ennen julkaisua?
5. Koetko, että analysoimalla työtehtävien tekoa sekä 'kellottamalla' työtehtävien kestoja, voidaan kehittää työvuorosuunnittelun tukena olevaa runkomiehityssuunnitelmaa?
6. Mitä hyvää oli Prisman 1 työvuorosuunnittelussa ja työntekemisessä? Eli mitä olet jo vienyt toimintaan tai mitä haluaisit viedä Prisman 2 toimintaan?
7. Entä mitä annettavaa Prismalla 2 olisi Prisman 1 vastaavaan toimintaan?
8. Millä benchmarkkauksen eli vertailevan kehittämisen keinoilla voitaisiin mielestäsi kehittää toimipaikkojen toimintatapoja yhdenmukaiseksi?
9. Onko benchmarkkaus mielestäsi oikea keino toiminnan kehittämiseen? Jos ei niin, mikä olisi?

