



K-KAUPPOJEN HENKILÖSTÖ- PROSESSIT

Selvitys K-kauppiainden tarvitsemista
henkilöstöpalveluista ja henkilöstö-
prosessien ulkoistamisesta

Piia Lilja-Poukka

Opinnäytetyö
Helmikuu 2015
Liiketalouden
koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

PIIA LILJA-POUKKA:

K-kauppojen henkilöstöprosessit

Selvitys K-kauppioiden tarvitsemista henkilöstöpalveluista ja henkilöstöprosessien ulkoistamisesta

Opinnäytetyö 78 sivua, joista liitteitä 1 sivua

Helmikuu 2015

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli K-kauppiasliitto ry, joka oli strategiatyössään tunnistanut lähivuosien kehittämistarpeeksi K-kauppioiden henkilöstöprosessit. Yhtenä realistisena vaihtoehtona suunniteltiin henkilöstöprosesseihin liittyvien rutiinitehtävien ulkoistamista K-talousohjelmapalvelukeskuksen henkilöstöpalvelukeskukselle. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, millaisia henkilöstöpalveluita K-kauppiat tarvitsisivat uransa eri vaiheissa. Opinnäytetyön päämääränä oli selvittää K-kauppioiden henkilöstöpalvelujen tarpeet ja tunnistaa niiden kehittämistarpeet. Tämä oli myös toimeksiantajan kehitystyön kannalta oleellista.

Tutkimusaineisto kerättiin joulukuussa 2014 haastattelemalla kahdeksaa pirkanmaalaisista K-kauppiasta. Tutkimushaastattelut suoritettiin henkilökohtaisilla puolistrukturoidulla haastatteluilla. Tutkimuksessa käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä, sillä tavoitteena oli saada mahdollisimman kokonaisvaltaista ja yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteesta. Tutkimuksella pyrittiin tutkittavan asian ymmärtämiseen ja tulkin-tojen muodostamiseen, ei tilastollisten yleistysten tekemiseen.

Tutkimushaastatteluiden tuloksista selvisi, että tutkittujen K-kauppojen henkilöstöprosessien nykytila noudattelee pitkälti henkilöstöprosesseista esitettyä teoreettista viitekehystä. Henkilöstöprosesseista huolehditaan asianmukaisesti lainsäädäntöä seuraten melko perinteisiä toimintatapoja käyttäen. Henkilöstöprosessien ulkoistamisen aste vaihtelee tutkittavien kesken, ja ulkoistamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa kustannukset sekä palveluntarjoajan ammattitaito ja joustavuus. Suppeimmillaan tutkittavat ovat ulkoistaneet palkkahallinnon ja koulutuspalvelut, kun puolestaan laajimmillaan henkilöstöprosesseja on ulkoistettu rekrytoinnin eri vaiheisiin ja vuokratyövoiman käyttöön asti.

Selvitystyön pohjalta voidaan todeta työlainsäädännön nousevan merkittävimäksi aihepiiriksi, johon tutkittavat tarvitsevat apua. Työlainsäädännön hallinnan ohella haasteita aiheuttavat eritoten vaativat esimiestilanteet ja rekrytointi. Tutkimustulosten perusteella voidaan esittää, että kauppiiaan kohtamiin haasteisiin henkilöstöjohtamisen alueella vaikuttavat kauppiiaan koulutus, kauppiasuran pituus ja kauppiasuraa edeltänyt työhistoria, myymälän sijainti, kokoluokka ja toimiala, henkilöstön määrä, osaaminen ja vaihtuvuus, kauppiiaan suhteet sidosryhmiin ja myymälätyön määrä sekä tietotekninen osaaminen. Virtuaali- ja verkkokoulutus sekä tiivis yhteistyö K-talousohjelmapalvelukeskuksen ja K-kauppiasliiton kanssa voisivat toimia ratkaisuuksina henkilöstöprosesseissa ilmeneville avuntarpeille ja haasteille.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, ulkoistaminen

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

PIIA LILJA-POUKKA:

HR Processes in K-stores

A Study of K-retailers' Needs for HR Services and HR Processes Outsourcing

Bachelor's thesis 78 pages, appendices 1 page

February 2015

The study for this thesis was commissioned by the K-Retailers' Association, which had identified in their strategy work that K-retailer' HR processes will be in need of improvement in the near future. One of the realistic alternatives under consideration was to outsource the routine tasks concerning HR processes to the shared service center of Kesko Corporation. The aim of this study was to examine what kind of HR services K-retailers need at different stages of their careers and to identify how these services should be developed. That was also essential for the development work of the K-Retailer's Association.

The data were collected in December 2014 by interviewing eight K-retailers from Pirkanmaa. The research interviews were carried out as semistructured personal interviews. Qualitative research methods were used, because the purpose of this study was to get as comprehensive and detailed information as possible about the topic of the research. The aims of the research were to understand the case and interpret the data, not to make statistical generalizations.

The results of the research interviews showed that the current state of the HR processes in the K-stores investigated is mainly in line with the HR processes that have been set out in the theoretical framework. The HR processes are taken care of properly, meeting all legal requirements and using quite traditional methods. Outsourcing of HR processes happens to a varying degree among the retailers interviewed, and the degree of outsourcing depends, among other things, on the cost of the service and on the service provider's professionalism and flexibility. The most commonly outsourced services among the subjects were payroll and training services. The subjects who outsourced HR processes most extensively were also outsourcing different stages of the recruitment process and the hiring of temporary staff.

On the basis of this study, it can be concluded that the need for outsourced HR help is most pressing in the area of labor law. In addition, recruitment and difficult managerial situations cause challenges. The findings show that the challenges faced by K-retailers in the area of HR management are influenced by their education, the length of their careers as retailers, their earlier work experience, the location, size and sales sector of the store, the number, expertise and the turnover rate of their staff, their relations with the stakeholders, the amount of the work in the store, and their computer skills. Possible solutions to the needs and challenges regarding the HR processes could involve virtual and online training and close cooperation with the Kesko Corporation and the K-Retailers' Association.

Key words: human resource management, outsourcing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet.....	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne	7
2	K-RYHMÄ.....	8
2.1	Kesko Oyj	8
2.2	K-kauppiat.....	10
2.3	K-kauppiasliitto ry	11
3	HENKILÖSTÖPROSESSIT	13
3.1	Rekrytointiprosessi	13
3.2	Perehdyttäminen	17
3.3	Henkilöstötietojen hallinta	18
3.4	Työsuhdeasiat	19
3.5	Työhyvinvoinnin ylläpitäminen.....	20
3.6	Osaamisen kehittäminen	22
3.7	Työsuhteen päätyminen	23
3.8	Henkilöstöprosessien erityispiirteitä K-kaupoissa.....	24
4	HENKILÖSTÖPROSESSIEN ULKOISTAMINEN	27
4.1	Ulkoistaminen.....	27
4.2	Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät.....	28
4.3	Ulkoistamisen hyödyt	30
4.4	Ulkoistamisen haitat ja riskit	32
4.5	Henkilöstöprosessien ulkoistamisen erityispiirteitä.....	33
4.5.1	Palvelukeskukset.....	34
4.5.2	Vuokratyövoima.....	35
5	TUTKIMUSHAASTATTELUT	37
5.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus.....	37
5.2	Tutkimusmenetelmä.....	37
5.3	Tutkimuksen toteuttaminen	38
5.4	Aineiston purku ja sisällön analyysi	40
5.5	Tutkimusetiikka ja tutkimuksen luotettavuus	41
6	TUTKIMUSHAASTATTELUIDEN TULOKSET	43
6.1	Taustatiedot.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.2	Henkilöstöprosessien nykytila	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.2.1	Rekrytointi	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.2.2	Perehdyttäminen.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.2.3	Henkilöstötietojen hallinta	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

6.2.4 Työsuhdeasiat.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.2.5 Työhyvinvoinnin ylläpitäminen	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.2.6 Osaamisen kehittäminen	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.2.7 Työsuhteen päätyminen	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.3 Ulkoistaminen.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.4 Haasteet ja avuntarpeet	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.5 Tulevaisuuden näkymät	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	44
7.1 Kehitysehdotukset.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
7.2 Jatkotutkimusehdotukset.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
7.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
LÄHTEET.....	45
LIITTEET	48
Liite 1. Tutkimuskysymykset	48

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Suomen kaikki 1200 K-kauppiasta huolehtivat itsenäisesti yrityksensä päivittäisistä henkilöstöprosesseista kuten rekrytoinnista, uusien työntekijöiden perehdyttämisestä, työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja henkilöstön osaamisen kehittamisestä. Rutiininomaiset henkilöstöprosessit eivät kuulu vähittäis- ja päivittäistavarakauppojen ydintoimintoihin eivätkä ne itsessään tuota lisäarvoa liiketoiminnalle. Henkilöstöprosessien saralla K-kaupoissa tehdään melkoinen määrä moninkertaista työtä ja henkilöstöprosesseista vastaaminen vie kauppiaiden resursseja, jotka voitaisiin keskittää ydinosaan. K-kauppojen henkilöstöprosessien toteuttaminen ei ole tasalaatuista, sillä niihin käytettävä aika, resurssit ja investoinnit vaihtelevat myymälästä toiseen. Lisäksi henkilöstöprosessien arvostus vaihtelee kauppiasta riippuen.

K-kauppojen henkilöstöprosesseista on tällä hetkellä ulkoistettu ainoastaan palkkahallinto. Palkkahallinnon ohella K-kauppiat saattavat hankkia yksittäisiä henkilöstöpalveluita, kuten henkilöstövuokrausta, eri tahoilta, jolloin palvelun taso on vaihtelevaa. K-kauppioiden ja heidän henkilökuntansa palkanlaskenta on keskitetty Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy:lle Tampereen Sarankulman yksikköön, joka puolestaan alihankkii palkkahallinnon palvelunsa Kesko-konsernin talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita tarjoavalta tytäryhtiöltä K-talouspalvelukeskus Oy:ltä. VTP Oy:n palkanlaskenta huolehtii vajaan 900 K-kaupan sekä lisäksi Kesko-konsernin kotimaan toimintojen palkkojen laskennasta. (Takamaa 2014.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana on K-kauppiasliitto ry, joka pyrkii kehittämään keinoja kauppioiden tukemiseen ja johtajuuden kehittämiseen organisaatioissa. K-kauppiasliitto on strategiatyössään tunnistanut lähivuosien yhdeksi kehittämistarpeeksi kauppioiden henkilöstöprosessit, joita olisi periaatteessa mahdollista ja resurssien puolesta realistista toteuttaa esimerkiksi K-talouspalvelukeskuksen henkilöstöhallinnon palveluita tarjoavassa palvelukeskuksessa. Henkilöstöprosessit olisivat osaprosesseineen ulkoistettavissa, mutta K-kauppioiden tarpeet ja toiveet määrittelevät sen, mitä toimintoja olisi tarkoituksenmukaista ulkoistaa palvelukeskukselle tai jollekin toiselle taholle.

Opinnäytetyön tavoitteena ja toimeksiantajan kehitystyön kannalta oleellista on selvittää K-kauppioiden henkilöstöpalvelujen tarpeet. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, millaisia henkilöstöpalveluita K-kauppiat tarvitsisivat uransa eri vaiheissa ja tunnistaa K-kauppioiden henkilöstöpalveluiden kehittämistarpeet. Selvitystyön pohjalta voidaan laatia ehdotuksia K-kauppioiden henkilöstörutiinien kehittämiseksi sekä tarjota K-kauppiasliitolle lisää tietoa ja työkaluja kauppioiden henkilöstöjohtamisen kehittämistä varten.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Työn toimeksiantaja esitellään tarkemmin toisessa luvussa, joka käsittelee K-kauppiasliiton ohella K-kauppiaita ja Kesko-konsernia. Kolmannessa luvussa tutustutaan henkilöstöprosesseihin lukuun ottamatta palkkahallintoprosessia, joka on rajattu työn ulkopuolelle. Henkilöstöprosesseja käsittelevässä luvussa ei myöskään paneuduta strategiseen henkilöstöjohtamiseen, vaan painopiste on päivittäisissä prosesseissa, joita K-ryhmän myymälöissä toteutetaan.

Neljännessä luvussa perehdytään ulkoistamisen käsitteeseen, ulkoistamis päätökseen vaikuttaviin tekijöihin sekä ulkoistamisen etuihin ja haittoihin. Luvussa käsitellään ulkoistamista myös henkilöstöprosessien näkökulmasta ja esitellään palvelukeskusten toimintaa ja vuokratyövoiman käsite. Ulkoistamisprosessi vaiheineen on jätetty käsittelyn ulkopuolelle, sillä työn tarkoituksena ei ole tutkia, miten henkilöstöprosessien mahdollinen ulkoistaminen käytännön tasolla toteutettaisiin.

Viidennessä luvussa paneudutaan opinnäytetyön empiiriseen osioon, ja luku koostuu opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen esittelystä sekä tutkimuksen tavoitteiden ja tarkoituksen täsmentämisestä. Viidennessä luvussa perustellaan valittu tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmä sekä kuvataan tutkimuksen käytännön toteutus. Luvussa arvioidaan lisäksi tutkimuksen luotettavuutta sekä selostetaan tutkimusaineiston purkuun ja sisällön analyysiin liittyvät menettelytavat. Tutkimustulokset esitellään luokiteltain ryhmiteltyinä kuudennessa luvussa ja niihin palataan uudelleen seitsemännessä luvussa, jossa esitetään pohdintaa ja johtopäätöksiä tutkimustulosten pohjalta. Seitsemännessä luvussa myös esitetään ehdotuksia henkilöstörutiinien kehittämiseksi ja aiheita mahdollisille jatkotutkimuksille sekä arvioidaan opinnäytetyöprosessia.

2 K-RYHMÄ

Kesko Oyj, K-kauppiat ja K-kauppiasliitto ry muodostavat K-ryhmän, jonka palveluksessa on noin 45 000 työntekijää. Ryhmän vähittäismyynnin veroton arvo vuonna 2014 oli noin 11,3 miljardia euroa. (Kesko lyhyesti 2015.) K-ryhmällä on oma kanta-asiakasohjelma, K-Plussa, johon kuuluvat asiakkaat saavat etuja yli 3000 ostopaikasta ja yli 40 yhteistyökumppanilta. Vuoden 2013 lopussa K-Plussa-asiakkaita oli 3,9 miljoonaa. K-ryhmällä on lisäksi oma asiakaslehtensä, Pirkka, joka on 2,9 miljoonalla lukijallaan Suomen luetuin lehti. (Keskon vuosikertomus 2013, 46.)

K-ryhmä yhdistää yrittäjyyteen pohjautuvan kauppiastoiminnan ja systemaattisen ketju-liiketoiminnan harjoittaen vähittäiskauppaa ketju-liiketoimintamallilla, jossa itsenäiset K-kauppiat toimivat yrittäjänä tietyissä Keskon vähittäiskauppaketjuissa. Keskon roolina on ohjata ketjutoimintaa, kehittää toimintamalleja ja kauppakonsepteja sekä vastata tuotteiden keskitetystä hankinnasta. K-kauppiat puolestaan toteuttavat ketjukonseptia vastaten asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden ja odotusten täyttämistä. Näin pyritään saavuttamaan parempi ja tasaisempi toiminnan laatu, korkeampi asiakastyytyväisyys sekä alhaisempi kustannustaso. (Keskon vuosikertomus 2013, 47.) Suomessa Keskon vähittäiskauppaketjuista K-citymarket, K-supermarket, K-market, K-extra, Kookenkä, Intersport, K-rauta, K-maatalous ja Rautia ovat kauppiasvetoisia (Salo & Suurnäkki-Vuorinen 2014, 12).

2.1 Kesko Oyj

1940-luvulla neljän alueellisen tukkukaupan sulautumisesta syntynyt Kesko ja sen tytäryhtiöt muodostavat pörssinoteeratun konsernin, jota johtavat hallitus ja pääjohtajana toimiva toimitusjohtaja (Kesko, historia 2015). Visionsa mukaan Kesko on johtava kaupan alan palveluyritys ja arvostettu pörssi-yhtiö, ja konsernin toimintaa ohjaavat neljä strategista teemaa: myynnin kasvun vahvistaminen ja osakasarvon parantaminen, sähköinen kauppa ja monikanavaiset palvelut, Venäjän liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen sekä vastuullinen toiminta (Kesko, strategia, visio ja arvot 2015).

Kesko toimii päivittäistavarakaupassa, rauta- ja erikoiskaupassa sekä auto- ja konekaupassa. Näillä toimialoilla Keskolla on lukuisia tytäryhtiöitä, kuten kuviosta 1 selviää. Tytäryhtiöistä merkittävimpiä ovat Ruokakesko Oy, Rautakesko Oy, VV-Auto Group Oy ja Konekesko Oy. Ruokakesko johtaa K-ruokakauppaketjuja ja Rautakesko harjoittaa rauta- ja erikoiskauppaa niin kauppaverkostonsa kuin verkkokauppojen kautta. VV-Auto Group tuo maahan Volkswagen-, Audi- ja Seat-henkilöautoja sekä Volkswagen-hyötyautoja. Konekesko on maanrakennus- ja ympäristökoneiden, kuorma- ja linja-autojen sekä vapaa-ajankoneiden maahantuontiin ja kauppaan erikoistunut palveluyritys. (Kesko, toimialat 2015.)



KUVIO 1. Keskon tytäryhtiöt. (Kesko 2015.)

Keskon vähittäiskauppaketjuihin kuuluu 2000 myymälää, ja Suomen ohella myymälöitä on Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä (Keskon vuosikertomus 2013, 1). Kesko työllistää yhteensä noin 24 000 henkilöä, joista kolme neljäsosaa työskentelee vähittäiskaupassa. Konsernin liikevaihto vuonna 2014 oli 9,07 miljardia euroa, mistä kansainvälisen toiminnan osuus oli vajaat 20 %. (Kesko Oyj 2015, 3–5.)

Kuviossa 2 esitetyn liiketoimintamallin mukaisesti Kesko johtaa vähittäiskauppaketjuja sekä tuottaa ketjujen ostotoiminnan, logistiikan, verkostokehityksen ja tiedonhallinnan palvelut mittakaavaetuja hyödyntäen. K-kauppiasyrittäjien harjoittaman vähittäiskaupan ohella Kesko harjoittaa omaa vähittäiskauppaa ja ammattiasiakaskauppaa. Keskon omia vähittäiskauppoja Suomessa ovat muun muassa Anttila- ja Kodin1-tavaratalot, joiden kilpailukyky perustuu isoihin yksiköihin ja keskitetysti johdettuun ketjukonseptiin. Konsernin verkkokaupat, kuten citymarket.fi ja mustaporssi.fi, ovat myös Keskon omis-

tuksessa. Ammattiasiakkaita palvelevat HoReCa¹-alan tukkukauppa Kespro, Rautakesko Yrityspalvelu sekä auto- ja konekauppa jälleenmyyjineen. (Keskon vuosikertomus 2013, 10.)



KUVIO 2. Keskon liiketoimintamalli. (Kesko 2015.)

2.2 K-kauppiat

K-kauppiat on juridisesti itsenäinen yrittäjä ja kauppansa keulakuva, joka toimii Keskon vähittäiskauppaketjussa vastaten myymälänsä asiakastyytyväisyydestä, henkilökunnasta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta (K-ruokakauppiat 2015). K-kauppiiaan toimenkuvaan kuuluvat asiakkaan odotusten ylittäminen, oman kauppansa nostaminen alueen parhaaksi kaupaksi, hyvän työyhteisön luominen sekä yhteiskunnallisen vastuun kantaminen. K-kauppiat ovat alueellisesti merkittäviä investoijia, työllistäjiä sekä paikallisten tavaroiden ja palveluiden ostajia. Kauppiat tekevät yhteistyötä Keskon ja tavarantoinittajien ohella median, paikallisten seurojen, järjestöjen ja yhteisöjen sekä viranomaisten kanssa. K-kauppiailta edellytettävien ominaisuuksien kärkipäässä ovatkin sosiaaliset ja vuorovaikutukselliset taidot sekä yhteistyökyky. (Moilanen & Mitronen 2003, 9.)

Suomessa toimii noin 1200 K-kauppiasta, joista K-ruokakauppiaita on 900. Valtaosa K-kaupoista on perheyrityksiä, joissa puoliset työskentelevät kauppiaina yhdessä. Vuosittain kauppiasvaihtoja on noin 200 kauppapaikassa ja uransa aloittavia kauppiaita tarvitaan vuositasolla 50–100. (Salo & Suurnäkki-Vuorinen 2014, 5.) Ruokakeskon ja Rautakeskon kauppiasvalmennusohjelmissa koulutetaan uusia yrittäjiä, joilla on ohjelmasta

¹ hotelli-, ravintola- ja catering-toimiala

valmistuttuaan valmiudet toimia itsenäisinä K-kauppiaina. Keskon tarjoama koulutus sisältää verkko-opintoja, ohjattua kauppiastyön harjoittelua kasvattajakauppiiaan kaupassa sekä kokemustenvaihtotoimintaa alueellisten teemapäivien muodossa. Valmennuksen sisältö ja kesto määritellään valmennettavan kehityspotentiaalin, työkokemuksen ja koulutuksen perusteella. (Keskon vuosikertomus 2013, 47.)

2.3 K-kauppiasliitto ry

Vuonna 1912 toimintansa aloittanut K-kauppiasliitto on K-kauppioiden yhteistoimintaja edunvalvontajärjestö, jonka perustehtävänä on kehittää ja vahvistaa K-kauppiasyrittäjyyttä sekä ajaa jäsentensä yhteisiä etuja. K-kauppiasliittoon kuuluvat kaikki Suomessa toimivat K-kauppiasyrittäjät. Liiton toimistossa Helsingissä työskentelee 17 henkilöä kauppioiden tukena. (K-kauppiasliitto, toiminta 2013.)

K-kauppiasliitto organisoii K-kauppioiden ja Keskon välistä kaupallista yhteistyötä, jota tehdään kolmella tasolla: ketjujen johtokunnissa, toimialayhdistyksissä sekä K-kauppiasliiton hallituksessa. Yhteistyössä on mukana 70 luottamuskauppiasta, jotka K-kauppiat ovat valinneet keskuudestaan. Luottamuskauppias edustaa alueensa tai toimialansa kauppiaita liiton toimielimissä. (K-kauppiasliitto, toiminta 2013.)

Jokaisella yhdeksällä vähittäiskauppaketjulla on luottamuskauppiasta koostuva johtokunta, joka edustaa ketjunsä kauppiaita. Johtokunta voi tehdä aloitteita Keskolle ketjun kehittämisestä, ja ketjun kauppioiden näkökulmat ketjun toiminnan kehittämisestä välittyvät Keskolle johtokunnan kautta. (K-kauppiasliitto, toiminta 2013.) Luottamuskauppioiden toiminta ketjujen johtokunnissa on tärkein ja keskeisin osa kauppioiden yhteistoimintaa Keskon kanssa (Salo & Suurnäkki-Vuorinen 2014, 6).

K-kauppiasliiton toimialayhdistykset ovat K-ruokakauppiasyhdistys, K-erikoiskauppiasyhdistys sekä K-maalalou- ja rautakauppiasyhdistys. K-ruokakauppiasyhdistykseen kuuluvat kaikki neljä K-ruokakauppaketjua: K-extra, K-market, K-supermarket ja K-citymarket. Kookenkä ja Intersport muodostavat K-erikoiskauppiasyhdistyksen. K-maalalou- ja rautakauppiasyhdistykseen kuuluvat puolestaan K-rauta, K-maalalou sekä Rautia. (Salo & Suurnäkki-Vuorinen 2014, 12.)

K-kauppiat ovat henkilöjäseninä oman toimialansa toimialayhdistyksessä. Painopisteenä toimialayhdistysten työskentelyssä on toimialan kehityksen ja tulevaisuuden muutostarpeiden hahmottaminen sekä strategiseen työskentelyyn osallistuminen. (Salo & Suurnäkki-Vuorinen 2014, 7.) Toimialayhdistyksen hallitus kokoontuu neljästi vuodessa. Hallituksella on puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja, ja hallituksen jäsenet ovat ketjujohtokuntien puheenjohtajia ja varapuheenjohtajia. Kokouksiin osallistuu lisäksi kutsuttuina Keskon toimialayhtiön toimitusjohtaja, vähittäiskauppaketjun ketjujohtaja sekä tarvittaessa muita Keskon johtajia. Hallituksen kokouksissa käsitellään tulevaisuuden näkymiä ja toimialan ketjujen menestymistä markkinoilla. (K-kauppiasliitto, toiminta 2013.)

K-kauppiasliiton hallitus muodostuu puheenjohtajasta, varapuheenjohtajasta sekä seitsemästä jäsenestä, jotka ovat toimialayhdistysten puheenjohtajia ja varapuheenjohtajia. Hallituksen kokouksiin, jotka järjestetään neljästi vuodessa, osallistuu myös Kesko-konsernin pääjohtaja. K-kauppiasliiton hallituksen tehtävänä on koordinoida toimialayhdistysten, ketjujohtokuntien ja K-kauppiasliiton toimintaa. (K-kauppiasliitto, toiminta 2013.)

Perustehtäviensä ohella K-kauppiasliitto julkaisee Kauppias-jäsenlehteä ja Kehittyvä Kauppa-lehteä, joka on K-ryhmän ammattilehti. K-kauppiasliitto antaa jäsenilleen lainopillista neuvontaa sekä järjestää ammatillisia tapahtumia K-kauppiaille ja heidän henkilökunnalleen. (K-kauppiasliitto, toiminta 2013.) Suurin yhteinen ammatitapahtuma on K-Team Päivät messuineen ja Mestari-ryyjiä-finaaleineen, johon osallistuu vuosittain noin 5000 henkilöä (Salo & Suurnäkki-Vuorinen 2014, 8).

K-kauppiasliitto osallistuu aktiivisesti kaupan alan järjestöjen toimintaan ja on näin mukana vaikuttamassa kaupan alan kehitykseen. Liitolla on 32 edustajapaikkaa Elinkeinoelämän keskusliiton, Suomen Kaupan Liiton, Päivittäistavara-kauppa ry:n, Erikoiskaupan Liiton, RaSin² ja Perheyrittäjien Liiton toimielimissä. K-kauppiasliitto toteuttaa lisäksi K-kauppiasyrittäjyyttä tukevia hankkeita, kuten esimerkiksi vuoden 2014 lopussa päättyneen Nuorisotakuu K-ryhmässä -ohjelman, jonka tavoitteena oli palkata vähintään 1000 työtöntä nuorta aikuista vuoden 2014 loppuun mennessä (K-kauppiasliitto, toiminta 2013.)

² Rauta-, rakennus- ja sisustustarvikekaupan yhdistys

3 HENKILÖSTÖPROSESSIT

Henkilöstöjohtaminen on tehtäväkokonaisuus, joka pitää huolen siitä, että yrityksessä on riittävästi henkilöstöä, joka on oikeanlaista, hyvinvoivaa ja osaavaa. Toisilta nimityksiltään henkilöstöjohtamista voidaan kutsua henkilöstövoimavarojen johtamiseksi tai henkilöstöresurssien johtamiseksi. Henkilöstöjohtamisella on neljä päätehtävää: strateginen henkilöstöjohtaminen, uudistumisen ja muutoksen johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä henkilöstöjohtamisen prosessien ja käytäntöjen organisoiminen ja johtaminen. (Viitala & Jylhä 2013, 216–217.)

Tavanomaisia henkilöstöprosesseja ovat rekrytointi, perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen, urasuunnittelu, irtisanomistilanteet, hyvinvointia edistävät toimet sekä henkilöstösuunnittelu (Viitala & Jylhä 2013, 227). Henkilöstöprosesseilla ei pystytä suoranaisesti edistämään organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista, mutta nämä prosessit muodostavat perustan koko organisaation toiminnalle ja henkilöstöjohtamiselle. (Helsilä & Salojärvi 2013, 237.) Henkilöstötoiminnoilla viitataan edellä mainittuja prosesseja koskevia kokonaisuuksia hoitavaan vastuualueeseen ja toimintakokonaisuuteen (Viitala 2013, 22).

3.1 Rekrytointiprosessi

Henkilöstöhankinta eli rekrytointi on henkilöstöprosesseista strategisim ja aikaa vievin (Moisalo 2011, 287). Rekrytointia voidaan pitää pitkävaikutteisena ja taloudellisesti merkittävänä investointina, jonka avulla voidaan vaikuttaa huomattavastikin yrityksen tulevaisuuteen ja kilpailukyvyn säilymiseen (Helsilä & Salojärvi 2013, 119). Rekrytoinnilla on vaikutuksia myös toiminnan laatuun ja sujuvuuteen, asiakassuhteisiin, yrityskulttuuriin sekä työyhteisön dynamiikkaan ja ilmapiiriin. Pienyrityksissä rekrytoinnilla on suurempi merkitys kuin isommissa organisaatioissa. (Viitala & Jylhä 2013, 230.)

Onnistunut rekrytointiprosessi edellyttää pitkäjänteisyyttä ja ennakkointia (Helsilä & Salojärvi 2013, 119). Epäonnistuneita rekrytointeja voidaan välttää toteuttamalla rekrytointi huolellisesti aikaa ja vaivaa nähden sekä määrittelemällä tarkasti rekrytointitarve ja -tavoite (Österberg 2014, 91). Uuden henkilön palkkaamiseen tulisi uhrata yhtä pal-

jon resursseja kuin esimerkiksi uusien toimitilojen hankintaan. Hektisissä tilanteissa tämä ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys ja valinnat saatetaan tehdä hutiloiden. (Viitala 2013, 99.)

Rekrytointi kattaa kaikki toimenpiteet, joilla yrityksen palvelukseen saadaan tarvittavat henkilöt. Rekrytointi voidaan toteuttaa joko sisäisenä tai ulkoisena rekrytointina. Sisäisestä rekrytoinnista puhutaan, kun avoinna olevaan tehtävään valitaan henkilö yrityksen sisäältä. Sisäinen rekrytointi on luotettavaa, sillä henkilön taidot, työskentelytapa ja motivaatio tunnetaan ennestään. Sisäinen rekrytointi on myös nopeaa ja henkilöstöä motivoivaa. Yrityksen sisäistä osaamista hyödynnetään ja oppimiseen ja kehittymiseen kannustavaa kulttuuria tuetaan, kun rekrytointi suoritetaan sisäisesti. (Viitala 2013, 105.)

Ulkoiseen rekrytointiin turvaudutaan, jos organisaatiossa ei ole sopivaa henkilöä avautuvaan tehtävään eikä esimerkiksi aiempiin rekrytointeihin osallistuneista, sijaisista tai kiireapulaisista löydy oikeanlaista henkilöä. Useimmiten tällaiseen tilanteeseen joudutaan pienissä yrityksissä, joissa henkilöstöä on vähän. Ulkoinen rekrytointi voi olla hidasta, aikaa vievää ja kallista. Rekrytointiprosessin kustannukset koostuvat ilmoittelusta, prosessin viemästä ajasta, haastattelukustannuksista sekä mahdollisista viiveistä, alenevasta tehokkuudesta sekä virheistä. Ulkoinen rekrytointi voidaan toteuttaa yrityksessä itse alusta loppuun tai ostaa prosessi tai sen osia henkilöstöpalveluyritykseltä. Rekrytointi voidaan toimeenpanna myös suoraan konsultin avulla tai hyödyntää työnvälitystoimintaa, kuten työvoimatoimistoja. (Viitala 2013, 110–111.)

Rekrytointitilanteen ollessa ajankohtainen, ennen varsinaisen rekrytointiprosessin aloittamista on tarpeellista pohtia, onko työtehtävä välttämätön vai voitaisiinko työ teettää nykyisellä henkilöstöllä esimerkiksi tehtäväkuvia laajentamalla (Viitala 2013, 99). Mikäli organisaatio tarvitsee uuden työntekijän, prosessi käynnistyy työtehtävien vaatimusten ja haettavan henkilön valintakriteerien määrittelyllä. Tämän jälkeen pohditaan mahdolliset hankintakanavat, laaditaan hakuilmoitus, suoritetaan haku ja hoidetaan valintamenettelyt. Prosessin päätteeksi tehdään henkilövalinta ja laaditaan työsopimus. (Viitala & Jylhä 2013, 229.)

Haettavan henkilön valintakriteerit voidaan jakaa karkeasti kolmeen osaan; organisaatiotason kriteereihin, työyhteisön kriteereihin sekä tehtäväkohtaisiin kriteereihin. Organisaatiotason kriteereiden pohjalla ovat yrityksen strategiset päämäärät, liiketoiminnan

luonne ja yrityskulttuuri. Valintakriteereissä voidaan ottaa kantaa myös muun muassa koulutukseen, työkokemukseen, erityistaitoihin ja kykyihin, kiinnostuksen kohteisiin ja persoonallisuuteen. (Viitala 2013, 99–100.)

Henkilöstön hakukanavia on lukuisia. Hakukanavia ovat muun muassa lehti-ilmoittelu, radio, TV, internet, yrityksen sidosryhmät ja muut sosiaaliset verkostot, rekrytointimes-
sut, korkeakoulujen ja muiden oppilaitosten rekrytointipalvelut, ammattiliittojen henki-
löpörssit sekä ilmoitukset yrityksen kotisivuilla, ilmoitustaululla ja ikkunoissa. (Öster-
berg 2014, 94.) Hyvistä oppilaitossuhteista on hyötyä haettaessa henkilöitä työtehtäviin,
jotka eivät edellytä aiempaa työkokemusta (Helsilä & Salojärvi 2013, 130).

Internetrekrytointi on nykyään todella suosittua, sillä se on nopea ja huokea tapa tavoit-
taa hakijoita. Ongelmana tässä hakukanavassa on se, että kynnys hakemuksen lähettä-
miseen on matala, jolloin hakijoiden määrä kasvaa helposti suureksi. Hakijoiden jou-
kossa saattaa myös olla paljon henkilöitä, jotka niin sanotusti koettavat kepillä jäätä ja
todella pohtivat asiaa vasta, kun heidän kanssaan on jo ryhdytty jatkotoimenpiteisiin.
(Viitala 2013, 112.)

Rekrytoinnin kriittisin osa on luultavasti valintavaihe (Helsilä & Salojärvi 2013, 133).
Henkilövalinnassa voidaan käyttää monia eri menetelmiä, kuten kirjallisia hakemuksia,
itsearviointeja, puhelin- ja videohaastatteluja sekä testejä ja kokeita. Valintavaihe saat-
taa olla monivaiheinen, minkä pyrkimyksenä on supistaa hakijoiden joukkoa karsinta-
kierrosten avulla. (Viitala 2013, 116.) Haastattelu on eniten käytetty valintamenetelmä
ja edelleen valintaprosessin keskeisin vaihe. Haastatteluun pyydetään yhtä paikkaa koh-
den yleensä 5–8 henkilöä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 133.)

Haastattelut voivat olla tyypiltään avoimia tai strukturoituja, ja kaikille haastateltaville
esitetään yleensä samat kysymykset. Henkilötietolain nojalla haastattelussa saa kysyä
ainoastaan työtehtäviin sidoksissa olevia asioita eivätkä työhön liittymättömät asiat saa
vaikuttaa valintaan. Henkilötietolain mukaan työnantaja ei voi myöskään etsiä interne-
tistä tietoa hakijasta tai olla yhteydessä hakijan aiempiin työpaikkoihin ilman hakijan
suostumusta. (Viitala 2013, 116.)

Lainsäädäntö asettaa muitakin sääntöjä rekrytointiin. Henkilötietolain ohella rekrytoin-
nin yhteydessä olisi hyvä tutustua työsopimuslakiin, tasa-arvolakiin, lakiin yksityisyy-

den suojasta työelämässä ja nuoria työntekijöitä koskevaan lakiin. (Österberg 2013, 99.) Esimerkiksi laki yksityisyyden suojasta työelämässä edellyttää, etteivät valitsijat voi pyytää suosituksia ilman hakijan lupaa. Lain perusteella ensisijainen tiedon antaja on aina hakija itse. (Viitala 2013, 118.)

Työntekijän kanssa on tehtävä työsopimus, jossa sovitaan työnteosta. Sopimuksessa tulisi mainita vähintäänkin se, kuka tekee, kenelle ja mitä työtä. Sopimuksessa olisi syytä mainita myös palkkauksesta, luontoisedusta ja siitä, että työ tapahtuu työnantajan johdon ja valvonnan alaisena työnantajan ohjeita noudattaen. Työsopimuksessa voidaan sopia myös koeajasta, jonka enimmäispituus on neljä kuukautta. Sopimusvapautta rajoitetaan työlainsäädännöllä ja työehtosopimuksilla, jotka määräävät minimi- ja maksimiehtoja esimerkiksi vuosilomaan ja viikoittaiseen työaikaan liittyen. Työsuhde solmitaan joko määräajaksi tai toistaiseksi voimassa olevaksi. Määräaikaisuudelle on oltava riittävän painava peruste, kuten sijaisuus tai harjoittelu. (Viitala 2013, 119–120.)

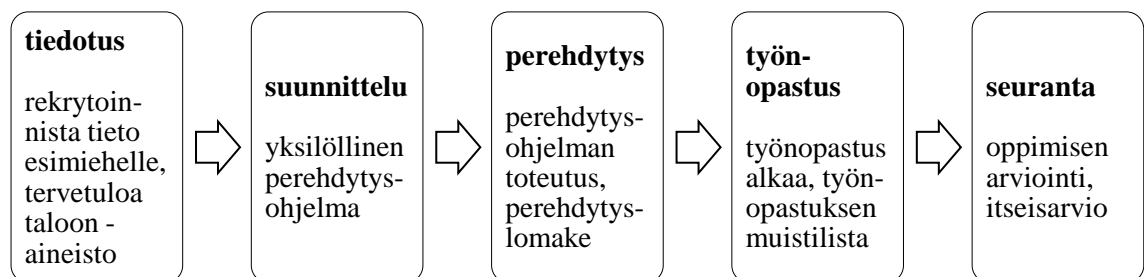
Rekrytointiprosessin päättyessä hyvään rekrytointikäytäntöön kuuluu ilmoittaa kaikille hakemuksen lähettäneille rekrytoinnin päättymisestä ja tehtävän täyttymisestä. Valitsematta jääneille tiedottamista ei kannata vähätellä, sillä se vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan eli työnantajaimagoon työmarkkinoilla. (Österberg 2014, 98.) Työnantajakuvaan voidaan toki vaikuttaa jo rekrytoinnin aikaisemmissakin vaiheissa. Imagoon vaikuttaa organisaation ulkopuolisille näkyvä rekrytointipolitiikka, kuten rekrytointi-ilmoitukset sisältöineen sekä rekrytoinnin määrä ja tiheys. (Viitala 2013, 102.) Hyvästä työnantajakuvasta on hyötyä rekrytointiprosessissa, sillä positiivinen maine työnantajana lisää hakijoiden kiinnostusta (Helsilä & Salojärvi 2013, 125).

Viime aikoina henkilöstöpalveluyritysten tarjoamat rekrytointipalvelut ovat yleistyneet voimakkaasti. Yhteistyötä tehdään rekrytoivan yrityksen tarpeiden perusteella ja toimeksianto voi koskea esimerkiksi rekrytointi-ilmoituksen laatimista. Eritoten pienissä yrityksissä, joissa ei ole rekrytointiin erikoistunutta henkilöä, ajan ja ammattitaidon puute voivat johtaa hätiköidysti tehtyihin ja hatarasti pohjustettuihin päätöksiin. Parhaimmillaan ulkopuolisella palveluntarjoajalla on syvällistä osaamista sekä vahvat ruttiinit, joiden avulla prosessissa onnistutaan. Palveluntarjoajan oppiessa tuntemaan yrityksen kulttuurin, toimintamallit ja tarpeet, voidaan tuottaa sujuva rekrytointiprosessi, joka säästää resursseja. (Viitala 2013, 113.)

3.2 Perehdyttäminen

Perehdyttämistä voidaan käsitellä rekrytointiprosessin viimeisenä vaiheena tai se voidaan katsoa itsenäiseksi prosessikseen. Oli näkökulma kumpi tahansa, perehdyttäminen alkaa jo valintamenettelyvaiheessa, jolloin hakija saa tietoa yrityksestä ja tulevista työtehtävistään. Perehdyttämisen päämääränä on auttaa uutta työntekijää pääsemään mahdollisimman nopeasti kiinni tehokkaaseen työntekoon. Tämän ohella perehdyttämisellä autetaan uutta henkilöä tuntemaan itsensä tervetulleeksi työyhteisön jäseneksi. (Viitala 2013, 193.) Perehdyttämisestä aiheutuu työyhteisölle lisätyötä, mutta tämä haitta on pystyttävä näkemään investointina tulevaisuuteen (Moisalo 2011, 322).

Perehdyttäminen voidaan nähdä viisiportaisena prosessina, jonka vaiheet ovat tiedotus, suunnittelu, perehdytys, työnopastus ja seuranta. Prosessi etenee kuvion 3 mukaisesti sisäisestä tiedottamisesta perehdyttämisen seurantaan saakka. Kuviossa 3 esitetyssä perehdyttämisprosessissa perehdyttämisvaihe sisältää organisaatioon ja työympäristöön tutustumisen. Perehdyttämisessä tutustutaan niin esimieheen, perehdyttäjään, työtovereihin kuin yhteistyöhenkilöihinkin. Perehdyttämisen avulla opitaan havaitsemaan työturvallisuuteen ja työympäristöön liittyvät riskit, liikkumaan työympäristössä turvallisesti sekä toimimaan pelastautumis- ja hälytystilanteissa. (Moisalo 2011, 322–324.)



KUVIO 3. Perehdyttämisprosessin vaiheet. (Mukailtu Moisalo 2011.)

Työnopastusvaiheessa tutustutaan itse työtehtäviin ja keskitytään työn opetteluun (Moisalo 2011, 323). Työnopastus on varsinaiseen työhön perehdyttämistä ja muodostaa perehdyttämisen ytimen. Työnopastuksen kohteena ovat työn sisältö, työvaiheet, työn menestyksellisuuden arviointi ja mittarit, työssä tarvittavat apuvälineet sekä työtä koskeva neuvonta ja opastus. Yksi tärkeä osa-alue on työntekijän perehdyttäminen työsuhdetta määritteleviin periaatteisiin. Näitä ovat muun muassa palkkausperusteet, palkanmaksuun liittyvät rutiinit, työterveyshuolto ja työsuhde-edut. (Viitala 2013, 194.)

Työnopastus rakentaa turvallisuuden tunnetta ja yhteenkuuluvaisuutta, ja työnopastuksella luodaan positiivista työnantajakuvaa ja opitaan tunnistamaan organisaatiokulttuuri. Perehdytysprosessin kesto on riippuvaisin työnopastuksen osuudesta, sillä henkilöiden lähtötaso ja työtehtävän vaativuus voivat vaihdella hyvin paljon. (Moisalo 2011, 323–324.) Esimerkiksi suorittaviin tehtäviin saattaa riittää muutaman viikon perehdyttämisaika. Perehdyttämiseen kuluva aika vaihtelee erittäin paljon myös toimialan mukaan. (Helsilä & Salojärvi 2013, 138.) Perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat aina henkilön ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä (Österberg 2014, 116).

Onnistunut perehdyttäminen edellyttää suunnitelmallista toimintaa, jossa mietitään tarkasti perehdyttämisen vaiheet, roolit ja resurssit. Parhaimmastaakaan suunnitelmasta ei kuitenkaan ole hyötyä, mikäli perehdyttämistä ei toteuteta suunnitelman mukaisesti. (Moisalo 2011, 324.) Kiireisten yritysten ongelmana saattaa olla, ettei kukaan ennätä perehdyttää uutta tulokasta muihin kuin akuuteimpiin työtehtäviin, ja työyhteisöön sitoutuminen kestää kauan. Huonosta perehdyttämisestä voi seurata myös laatuvirheitä ja motivaatio-ongelmia. (Viitala & Jylhä 2013, 235.)

Kiireen ohella muita perehdyttämisen esteitä ovat perehdyttämisen hoitaminen oman työn ohella sekä palkkaukseen ja työnjakoon liittyvät epäselvyydet. Perehdyttäjä voi kärsiä työtyytyväisyyden ja motivaation laskusta, mikäli perehdyttämisen hoitaminen aiheuttaa ylityötä tai liian kireää työtahtia. Perehdyttäjälle on myös hyvä olla varahenkilö eli sijaisperehdyttäjä sairaustapausten varalta. (Moisalo 2011, 325.)

3.3 Henkilöstötietojen hallinta

Henkilöstötietojen ylläpitäminen voi viedä huomattavan paljon aikaa (Moisalo 2011, 287), mutta henkilöstön ominaisuuksia on syytä mitata, tallentaa ja tilastoida, sillä tietoja hyödynnetään niin strategisessa suunnittelussa kuin jokapäiväisessä johtamisessa. Tietojen keräämiselle ja käsittelylle asettavat omat vaatimuksensa henkilötietolaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä. (Österberg 2014, 53.)

Henkilötietojärjestelmien on pystyttävä palvelemaan organisaation tarpeita. Jokaisessa organisaatiossa tarvitaan niin sanottuja rutiiniraportteja vaikkapa poissaoloista ja poik-

keamaraportteja esimerkiksi ylitöistä tai henkilökunnan vaihtuvuudesta. Tietojärjestelmissä on niin määrällistä kuin laadullista tietoa. Määrällinen tieto on volyymitietoa, kuten henkilöstömäärä ja poissaolot, että taloudellista tietoa, kuten palkkakustannukset. (Kauhanen 2010, 38.)

Yksi suurimpia henkilöstötietojen hallinnan haasteita on tarvittavan tiedon ajantasaisuus. Tietoja on päivitettävä järjestelmiin jatkuvasti (Helsilä & Salojärvi 2013, 82), sillä olennaisinta on se, että järjestelmistä on saatavilla reaaliaikaisia raportteja oikea-aikaisesti ja kohtuullisin kustannuksin. Jos organisaatiossa tehdään henkilöstötilinpäätös, henkilöstöraportti tai -kertomus, on käytännöllistä, että tiedot ovat helposti löydettävissä tietojärjestelmistä eikä niitä tarvitse poimia eri lähteistä käsin. (Kauhanen 2010, 39.)

Organisaatioilla on yleensä neljä vaihtoehtoa hankkia tarvitsemansa tietojärjestelmä. Yritys voi luoda oman organisaatiokohtaisen tietojärjestelmän joko omin voimin tai ulkopuolisen asiantuntijan avustamana. Yritys voi myös ostaa valmiin ohjelmiston ja käyttää sitä sellaisenaan tai räätälöidä sen ohjelmistotoimittajan kanssa organisaation tarpeisiin paremmin soveltuvaksi. Viimeisimpänä vaihtoehtona on ostaa tietojärjestelmän käyttöpalvelu ulkopuoliselta palveluorganisaatiolta. (Kauhanen 2010, 40.)

3.4 Työsuhdeasiat

Jokaisessa organisaatiossa, jossa työskentelee palkattua henkilöstöä, hoidetaan työsuhdeasioita eli työsuhteen ehdoiksi määriteltäviä asioita. Näitä asioita ovat muun muassa vuosilomat, eläkeasiat, työaikalakisytykset, noudatettavat työehtosopimukset ja yhteistoiminta. Kyseessä on siis erittäin laaja aihepiiri, johon liittyy lakeja, asetuksia, viranomaisten määräyksiä ja ohjeita sekä eritasoisia sopimuksia. Nämä asiat myös muuttuvat vuosittain, joskus jopa useita kertoja. (Kauhanen 2010, 184–185.) Pienissä yrityksissä kenelläkään ei välttämättä ole tietoutta työsuhdeasioista ja niiden tulkitsemisesta (Helsilä & Salojärvi 2013, 249). Työsuhdeasioiden ilmeisestä haastavuudesta huolimatta yritysten tulee huolehtia näistä pääosin lakisääteisistä asioista ammattitaitoisesti ja ajallaan. Työsuhdeasioiden sujuminen heijastuu organisaation työilmapiiriin ja tätä kautta yrityksen tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. (Kauhanen 2010, 184–185.)

Työsuhdeasioiden hoitaminen edellyttää työehtosopimusten ja työsuhdetta säätelevien lakien tuntemista, sillä niiden ehtoja ja määräyksiä on otettava huomioon päivittäin. Työsuhdetta säätelee pääasiassa 24 eri lakia, jotka on lueteltu kuviossa 4. Näiden lakien ohella on olemassa suuri joukko muita lakeja, jotka vaikuttavat työsuhteessa toimimiseen. (Viitala 2013, 348.) Työehtosopimukset tuovat lisäksi eri aloille omat erityispiirteensä (Österberg 2014, 62).

työsopimuslaki	työehtosopimuslaki	työaikalaki
vuosilomalaki	työturvallisuuslaki	työterveyshuoltolaki
työntekijän eläkelaki	laki nuorista työntekijöistä	laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta
laki tilaajan selvitys- velvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä	laki julkisesta työvoi- mapalvelusta annetun lain muuttamisesta (muutosturva)	laki lähetetyistä työntekijöistä
vuorotteluvapaalaki	opintovapaalaki	henkilötietolaki
laki yksityisyyden- suojasta työelämässä	laki yhteistoiminnasta yrityksissä	henkilöstörahasolaki
laki henkilöstön edustuksesta yrityksen hallinnossa	laki työsuojelun valvonnasta ja työpai- kan yhteistoiminnasta	laki työtuomio- istuimesta
palkkaturvalaki	laki työriitojen sovittelusta	perustuslaki

KUVIO 4. Työsuhdetta säätelevät lait. (Viitala 2013, 348.)

Esimiehen kannalta keskeisimmät työsuhdetta säätelevät lait ovat työsopimuslaki, tasa-arvolaki, yhdenvertaisuuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, yhteistoimintalaki, työsuojelu- ja työturvallisuuslainsäädäntö sekä laki yksityisyyden suojasta työelämässä (Helsilä & Salojärvi 2013, 247).

3.5 Työhyvinvoinnin ylläpitäminen

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelevät työhyvinvoinnin siten, että ”työ on turvallista, terveellistä ja mielekästä”. Ainoastaan hyvinvoiva henkilöstö kykenee työskentele-

mään tehokkaasti sekä oppimaan ja kehittymään. Mikäli hyvinvoinnissa on puutteita, tuottavuus alenee, luovuus katoaa ja sairastumisten sekä tapaturmien riski kasvaa. Työhyvinvointiin on kuitenkin vaikea vaikuttaa suoraan, sillä työnantaja voi ainoastaan vaikuttaa niihin seikkoihin, jotka muodostavat työhyvinvoinnin kokemisen. (Viitala 2013, 212–213.)

Työhyvinvoinnin ulottuvuudet ovat ammattitaito ja osaaminen, työyhteisö, liiketoimintaympäristö, itse työ, työolot sekä työntekijän fyysinen ja psyykinen terveys (Moisalo 2011, 358). Fyysistä työkykyä, terveyttä ja voimavaroja voidaan edistää muun muassa terveydenhoidolla, liikuntatoiminnalla ja kuntoutuksella. Työtä ja työympäristöä voidaan puolestaan kehittää ennaltaehkäisemällä työssä esiintyviä riskejä, kohentamalla työtiloja ja välineitä sekä parantamalla haitallisilta aineilta, tekijöiltä ja tilanteilta suojautumista. Työyhteisön ja työorganisaation kehittämisen toimenpiteitä ovat esimerkiksi johtamisen kehittäminen, työn suunnittelun ja laadun parantaminen, kiireen vähentäminen sekä muutostenhallinnan kehittäminen. (Helsilä & Salojärvi 2013, 271.)

Sairauspoissaolot ovat tärkeä mittari arvioitaessa henkilöstön työkykyä ja työhyvinvoinnin tilaa. Tutkimusten perusteella monet työyhteisötekijät lisäävät sairauspoissaoloja. Näitä työyhteisötekijöitä ovat muun muassa vähäiset vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, sosiaalisen tuen puute sekä työsuhteen epävarmuus. Parhaimmassa tapauksessa työhyvinvoinnin ylläpitäminen on yrityksessä jatkuva prosessi, jossa kiinnitetään monelta eri kantilta huomiota työkykyä lisääviin ja ylläpitäviin asioihin. Työkykyä ylläpitävä toiminta on monissa organisaatioissa yhdistetty henkilöstölle tarjottaviin etuihin, jolloin toiminta on osana henkilöstön palkitsemisjärjestelmää. Henkilöstöetuihin yhdistettyä työkykyä ylläpitävää toimintaa voivat olla vaikkapa yrityksen tarjoamat liikuntasetelit ja virkistyspäivät. (Viitala 2013, 222–232.)

Pk-yritysten työhyvinvoinnin hoitamisessa on nähtävissä selkeä ero isompiin organisaatioihin verratessa. Yleisellä tasolla työhyvinvoinnin hoitamisessa on pk-yritysten ja suurten organisaatioiden välillä suuri kuilu, sillä pk-yrityksissä henkilöstöä on vähemmän eikä yrityksissä useinkaan ole palkattua henkilöstöasiantuntijaa. Pk-yritysten esimiehet tarvitsisivatkin laajempaa tietämystä työhyvinvoinnin johtamisesta sekä tukea yrittäjäjärjestöiltä, eläkeyhtiöiltä ja julkiselta vallalta. (Moisalo 2011, 373.)

3.6 Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaaminen on organisaation menestyksen keskeinen osa ja menestyneiden organisaatioiden tärkeimpänä voimavarana on havaittu olevan tietopääoma (Kauhanen 2010, 143). Perinteisesti osaamisen kehittämisen menetelmäksi on mielletty täydennyskoulutus. Todellisuudessa suurin osa kaikesta kehittymisestä tapahtuu työpaikoilla ja henkilöstön kehittämismenetelmiä on kymmeniä, ellei jopa satoja, erilaisia. Henkilöstön osaamista voidaan kehittää koulutuksella, konsultoinnilla, ohjauksella, työssä oppimisella ja itseopiskelulla. (Helsilä & Salojärvi 2013, 153–154).

Jaranka ja Havumäki (2006, 103) jakavat henkilöstön kehittämismenetelmät viiteen pääalueeseen kehittämiskohteen perusteella. Kehittämiskohteita ovat laajenevat työtehtävät ja monitaitoisuus, kokonaisuuksien hahmottaminen, työkuultuuri ja työyhteisön ilmapiiri, itseohjautuvuus ja aktiivisuus sekä yhteisvastuu ja oppiminen. Kuviossa 5 on esitelty menetelmät, joilla edellä mainittuja osaamisalueita voidaan kehittää.

itseohjautuvuus ja aktiivisuus

ammattillinen koulutus, perustaitojen koulutus (IT, kielet), monimuoto-opiskelu, toisilta oppiminen, ammattilehdet ja -kirjallisuus

kokonaisuuksien hahmottaminen

työnkierto, tehtäväkierto, toisten töihin tutustuminen, kouluttajana toimiminen, kehittämistiimissä toimiminen

työkuultuuri ja työyhteisön ilmapiiri

kehityskeskustelut, toimintakykyä ylläpitävä toiminta, työnohjaus, mentorointi, yhteiset keskustelutilaisuudet ja tapahtumat

laajenevat työtehtävät, monitaitoisuus

työnkierto, työn laajentaminen, työn rikastaminen, sijaisena toimiminen, henkilöstökoulutus, kehitysryhmiin osallistuminen

yhteisvastuu ja oppiminen

perehdyttäminen, koulutus, kummi- ja tukihenkilötoiminta, tiimityö

KUVIO 5. Henkilöstön kehittämisen osa-alueet menetelmineen. (Mukailtu Jaranka & Havumäki 2006, 105.)

Työpaikalla toteutettavia henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmiä ovat työkierto, työn rikastaminen ja laajentaminen, perehdyttäminen, mentorointi sekä jokapäiväinen johtaminen mukaan lukien kehityskeskustelut. Työpaikan ulkopuolisia kehittämismene-

telmiä ovat opintokäynnit, ammattilehtien ja -kirjallisuuden lukeminen, itseopiskeluohjelmat sekä opiskelu oppilaitoksissa tai kursseilla. (Kauhanen 2010, 155.)

Työn laajentaminen pidentää työvaiheita ja tuo vaihtelevuutta työtehtäviin. Laajempia työkokonaisuuksia voidaan muodostaa peräkkäisiä työtehtäviä ja irrallisia osatehtäviä yhdistämällä. Työntekijä saa itse valita työmenetelmän ja työskennellä omaan tahtiinsa. Työn rikastaminen on menettely, jossa muodostetaan itseohjautuvampia työryhmiä tai suunnittelu- ja valvontatehtäviä lisätään työnkuvaan. Itsenäisyys, osallistumisen muodot ja tavoitteiden asettelu ovat työn rikastamisen kohteena. Mikäli varsinaisia työtehtäviä on hankalaa muotoilla, työkierto voi olla toimiva ratkaisu. Työntekijä voi siirtyä sovitusti ajaksi ja sovitussa järjestyksessä tehtävästä toiseen ja palaa kierron lopussa jälleen omaan tehtäväänsä. (Piili 2006, 51.)

Vähittäiskaupan ryhmittymät tarjoavat työntekijöilleen paljon koulutusta tuotetuntemukseen ja perusasioiden hallintaan tähtäävästä myyjäkoulutuksesta aina myymäläpäällikkökoulutukseen saakka. Monet kaupat tarjoavat työssäoppimis- ja työharjoittelujaksuja, jotka antavat kaupan alasta kiinnostuneille hyvät mahdollisuudet oppia kaupan tehtäviä. Tämä asettaa kaupalle haasteita, kun työpaikoilla tarvitaan yhä enemmän ohjaajia eli mentoreita, mutta jaksot antavat kaupalle erinomaisen tilaisuuden rekrytoida työvoimaa. (Jaranka & Havumäki 2006, 103–105.)

Henkilöstön näkemyksiä kehittämistarpeista voidaan selvittää kehityskeskustelujen ja henkilöstötutkimuksen yhteydessä (Österberg 2014, 150). Osaamiskartoituksilla voidaan arvioida, millaista osaamista yrityksessä on, ja mihin suuntaan ja millä alueilla osaamista tulisi kehittää. Työntekijä on itse päävastuussa osaamisensa arvioimisesta ja arviointituloksia käsitellään yhdessä esimiehen kanssa kehityskeskusteluissa. (Viitala 2013, 182.)

3.7 Työsuhteen päätyminen

Työnantajan ja työntekijän välinen työsuhde voi päättyä työsuhteen irtisanomisen tai purkamisen vuoksi tai eläkkeelle siirtymisen johdosta. Työsuhteen purkaminen tarkoittaa sitä, että jompikumpi osapuoli purkaa työ sopimuksen päättymään välittömästi työ sopimuslaissa mainitusta syystä, joka voi olla esimerkiksi työtehtävien tahallinen lai-

minlyönti, työturvallisuuden vaarantaminen tai erittäin loukkaava käyttäytyminen. Työsuhde irtisanotaan, mikäli toinen osapuolista sanoo työsuhteen irti kirjallisesti, sähköisesti tai suullisesti. (Kauhanen 2010, 93.) Työnantaja voi irtisanoa toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen tuotannollisista tai taloudellisista syistä tai työntekijästä johtuvista syistä. Irtisanomisperusteet on määritelty työsopimuslaissa. (Viitala 2013, 121.)

Oli työsuhteen päättymisen syy mikä tahansa, työtodistuksen antamisesta ei voi kieltäytyä millään perusteella. Työtodistuksesta pitää käydä ilmi vähintään työsuhteen kesto ja työtehtävän luonne. Todistukseen voidaan lisätä erillisellä pyynnöllä työsuhteen päättymisen syy ja työntekijän työskentelyn arviointi. Työtodistus tulee pystyä tekemään vielä kymmenen vuotta työsuhteen päättymisen jälkeenkin, mikä asettaa korkeita vaatimuksia työntekijää koskevien tietojen sisällölle ja säilyttämiselle. (Viitala 2013, 124.)

Työntekijän ja työnantajan välillä voidaan käydä irtisanomiskeskustelu. Irtisanomiskeskustelussa käydään läpi irtisanomisaika, työvelvoitteen päättymisen ja yrityksen tarjoama tuki organisaatiosta poistuvalla työntekijällä. (Österberg 2014, 205–206.) Henkilöä voidaan tukea uuden työpaikan löytämisessä tai uranvaihdossa uudelleensijoittumispalvelulla, jonka tarjoaminen vaikuttaa positiivisesti yritys- ja työntajakuvaan. Näin kannetaan myös yhteiskunnallista vastuuta. Yritykset voivat käyttää uudelleensijoittumispalvelun toteuttamisessa apunaan tähän erikoistuneita yrityksiä. (Viitala & Jylhä 2013, 232.) Myös lailla säädetyn muutosturvamallin tavoitteena on irtisanotun työntekijän mahdollisimman nopea uudelleentyöllistyminen (Österberg 2014, 206).

3.8 Henkilöstöprosessien erityispiirteitä K-kaupoissa

K-kaupoissa vastuu henkilöstöjohtamisesta kaikkine osa-alueineen on kauppialla. Kauppiaan tukena henkilöstöprosessien ja niihin liittyvien osaprosessien hoitamisessa ovat erilaiset Keskolta saatavat materiaalit ja K-instituutti. Monet kauppiaat ovat jäseninä Kaupan Liitossa, joka on kaupan alan valtakunnallinen edunvalvontajärjestö ja tarjoaa jäsenilleen neuvontaa työsuhteasioissa, kuten työaikaan ja työsopimukseen liittyvissä kysymyksissä. (Kauppiasyrittäjäyys 2014.) Kaupan Liiton ohella Vähittäiskaupan Tilipalvelu tarjoaa kauppiaille opastusta työsuhteasioissa. Vähittäiskaupan Tilipalvelu antaa kauppiaille neuvontaa kaupan alan työehtosopimukseen liittyen. (Takamaa 2014.)

Kauppiaat saavat Vähittäiskaupan Tilipalvelusta lakisääteisen palkkahallinnon raportoinnin lisäksi räätälöityjä raportteja muun muassa henkilöstönsä sairauspoissaoloista. Raportit ovat saatavilla sähköisessä arkistossa ja ne perustuvat kauppiaiden omiin ilmoituksiin. Pääosin kauppiaat toimittavat tiedot henkilöstönsä työajoista, sairauspoissaoloista ja koulutuksista sähköisesti Vähittäiskaupan Tilipalveluun. (Takamaa 2014.)

Jokainen aloittava kauppias saa Keskolta ketjunsä ketjukäsikirjan, konseptipassin, perehdyttämispöytäkirjan muistilistoineen ja toimenkuvalomakkeineen sekä ketjunsä palvelukonseptin. Kaupan ketjukäsikirjassa on kuvattu kaupan toiminnot perusteellisesti. Käsi- kirjan liitteinä on kauppiaan avuksi lomakkeita rekrytointiin, perehdyttämiseen ja kehityskeskusteluun. Ketjukäsikirja on tarkoitettu kauppiaan ohella myös henkilökunnan luettavaksi. Käsi- kirjaan perehtyminen kasvattaa henkilöstön varmuutta työssään ja toiminnassaan ja täten myös osaamista ja työhyvinvointia. (Kauppiasyrittäjyys 2014.)

Kauppias vastaa henkilökuntansa työterveyden ja -turvallisuuden toteuttamisesta täyttämällä työterveyslain ja asetuksen työturvallisuuslain ja työterveyshuollon soveltamisesta säädökset. Kauppialla on oltava sopimus lakisääteisen työterveyshuollon järjestämisestä, joka on mahdollista toteuttaa joko kunnallisten tai yksityisten palveluiden kautta. Kauppiaan on myös järjestettävä henkilöstölleen asianmukaiset terveystarkastukset ja työpaikkaselvitykset. (Kauppiasyrittäjyys 2014.)

Keskon ylläpitämään laaduntarkkailuun sisältyy hintatasotutkimuksen, johtamisen arvioinnin, asiakastytytyväisyyskyselyn, konseptimittauksen ja palvelun laadun arvioinnin ohella vuotuinen kaupan henkilöstötutkimus, jonka tulosten avulla kauppias saa tietoa henkilöstöstään sekä välineitä työttytyväisyyden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. (Kauppiasyrittäjyys 2014.)

K-kauppialla on käytössään selainpohjainen ja ketjukohtainen Ketjunetti, josta löytyy markkinointiin ja valikoimiin liittyvien tietojen ohella työkaluja henkilöstöasioiden, kuten työsuojelun ja -turvallisuuden hoitamiseen. Ketjunetistä on saatavilla Ketjukäsikirja sähköisessä muodossa ja Keskon teettämien tutkimusten tulokset. Ketjunetissä on lisäksi K-instituutti Oy:n ajankohtainen koulutustarjonta sekä lomakepohja henkilöstön koulutussuunnitelmaa varten. (Kauppiasyrittäjyys 2014.)

K-instituutti on Keskon tytäryhtiö ja ammatillinen oppilaitos, joka tarjoaa laajan valikoiman erilaisia koulutuksia K-kauppojen kauppiaille ja henkilöstölle tuottaen kaikki K-ryhmän koulutuspalvelut. Koulutuksia ja valmennuksia järjestetään niin toimialakohtaisesti kuin kaikille ketjuille yhteisesti. K-instituutin kautta kauppiaas voi tarjota henkilöstölleen mahdollisuuden osallistua esimerkiksi oppisopimuskoulutukseen ja kielitaitolisansaan oikeuttavaan kielitaitotestiin. K-instituutissa on tarjolla ammattitutkintoja myyntiin, yrittäjyyteen, esimiestyöskentelyyn, johtamiseen sekä eri osaamisalueisiin, kuten ruokaosaamiseen, liittyen. K-instituutin koulutuksia toteutetaan myös kauppakohtaisesti, jolloin painopiste on työtyytyväisyyden, tiimityöskentelyn ja myynnin kehittämisessä. (K-instituutti 2014.)

4 HENKILÖSTÖPROSESSIEN ULKOISTAMINEN

4.1 Ulkoistaminen

Ulkoistamisen määritelmä on kirjallisuudessa (Beregszaszi & Hack-Polay 2012; Caruth, Haden & Caruth 2013; Lawler & Boudreau 2012; Lehikoinen & Töyrylä 2013; Viitala 2013; Viitala & Jylhä 2013) verrattain yhtenevä. Lyhyesti ja ytimekkäästi ulkoistamisella tarkoitetaan palveluiden ostamista organisaation ulkopuolisilta toimittajilta. Tästä käytetään englanninkielisessä kirjallisuudessa termiä *outsourcing*. (Beregszaszi & Hack-Polay 2012; Caruth, Haden & Caruth 2013; Lawler & Boudreau 2012.)

Ulkoistamista voidaan luonnehtia prosessiksi, jossa ulkoistava yritys siirtää ulkopuoliselle palveluntuottajalle aiemmin yrityksen omilla resursseilla tuotetun toiminnon. Ulkoistaminen on palveluiden, toimintojen tai prosessien osittaista tai täydellistä hankkimista organisaation ulkopuoliselta palveluntuottajalta. (Viitala & Jylhä 2013, 187.) Ulkoistaminen voi käsittää niin pieniä ja yksittäisiä tehtäviä kuin suuria kokonaisuuksia. Ulkoistaminen voi olla jatkuvaa ja yhtämittaista tai kertaluonteista. (Viitala 2013, 257).

Valikoiva ulkoistus on ulkoistamisen yleisin palveluhankintamalli. Valikoiva ulkoistus tarkoittaa vain valittujen toimintojen, ei koko prosessin, teettämistä ostopalveluna toimintoon erikoistuneelta toimittajalta. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 78.) Tavallisesti toimintojen ulkoistamisessa edetään vähän kerrallaan rutiininomaisten, kaukana liikeideasta ja ydinosaamisesta olevien toimintojen ulkoistamisesta kohti strategisempia toimintoja, jotka ovat lähempänä ydinliiketoimintaa (Viitala & Jylhä 2013, 188).

Parin viime vuosikymmenen aikana ulkoistaminen on ollut johtamisen muoti-ilmiö (Karlöf 2004, 191). 1990-luvulta saakka yritykset ovat innokkaasti ulkoistaneet toimintojaan, eikä tämä trendi osoita hiipumisen merkkejä. Vuonna 2013 ulkoistussopimusten määrässä tehtiin ennätyksiä ympäri maailman. Ulkoistetuimpia toimialoja ovat rahoitus, teollisuus ja tietoliikenne. (Semkina 2014, 10.)

Ulkoistaminen ei kuitenkaan saa olla itseisarvo. Ulkoistamisen harkinnan taustalla tulee olla yrityksen strategiset tavoitteet ja ulkoistamispäätöksen on perustuttava faktoihin (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 82). Ulkoistamispäätöstä tehtäessä määritellään

toiminnon, prosessin tai palvelun tärkeys yrityksen strategisen menestyksen kannalta sekä selvitetään nykyisen toiminnan laatutaso niiden mittareiden suhteen, jotka koetaan liiketoiminnan kannalta merkityksellisiksi. Niitä asioita, joiden kehittämiseen ja hallitsemiseen markkinoilla menestyminen perustuu, ei tulisi ulkoistaa. (Viitala & Jylhä 2013, 187; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 55.)

4.2 Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät

Ulkoistukselle määritellyt tavoitteet toimivat ohjenuorana koko ulkoistuksen elinkaaren ajan. Tavoitteet ovat lähtökohtana ulkoistuksen toimintamallia asetettaessa, vaikuttavat hinnoittelumallia valittaessa ja voivat toteuttamatta jäätyään johtaa palveluntarjoajan vaihtamiseen. Tyypillisesti tavoitteita on useita, ja niiden tulee olla yksityiskohtaisia, konkreettisia ja suorassa linjassa sekä yrityksen strategian että liiketoiminnallisten tavoitteiden kanssa. Tavoitteita muodostettaessa on aiheellista pohtia seuraavia näkökulmia: strategiset tavoitteet, osaamiseen ja henkilöstöön liittyvät tavoitteet, kustannustavoitteet ja laadulliset tavoitteet. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 57.)

Ulkoistamisen syistä on tehty runsaasti tutkimuksia. Useimmissa tutkimuksissa kustannussäästöt nousevat yhdeksi tärkeimmistä perusteista ulkoistamiselle. Kustannussäästöjä saadaan, mikäli ulkoistettavaa palvelua tuotettaessa palveluntarjoajan tuottavuus on ulkoistavaa yritystä korkeampi tai palvelu tuotetaan ulkoistavaa yritystä edullisemmin. Palvelu tuotetaan tavallisesti tehokkaammin, laadukkaammin ja alhaisemmilla tuotantokustannuksilla ulkoistettavaan palveluun erikoistuneessa yrityksessä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21.)

Ulkoistamisen tärkeimmiksi perusteiksi kustannussäästöjen rinnalle nousee ydintoimintoihin keskittyminen, joka on eri lähteiden (Hautala 2006, Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, Lehikoinen & Töyrylä 2013, Viitala & Jylhä 2013) perusteella yleisimpiä tai jopa yleisin perustelu ulkoistamiselle. Viitala ja Jylhä (2013, 188) näkevätkin yritysten ulkoistamiskehityksessä ydinosaamisiin keskittyvän suuntauksen. Ydintoiminnot ovat niitä yrityksen toimintoja, joiden päätöksentekoa ei voi tai kannata luovuttaa organisaation ulkopuolisille tahoille. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 21).

Strategiatyöskentelyn perusteella organisaation on ulkoistamisstrategiassa määriteltävä, mitkä toiminnot ovat organisaation näkökulmasta ydintoimintoja ja mitkä puolestaan tukitoimintoja. Tukitoiminnot ovat yrityksen arvoketjussa toissijaisia prosesseja, jotka ovat vain ydinprosessien tukena ja palvelevat lähinnä organisaation palveluksessa olevia henkilöitä eli sisäisiä asiakkaita. Organisaation on myös määriteltävä, missä tukitoiminnoissa yhteistyökumppaneiden resursseja ja osaamista pystyttäisiin hyödyntämään toiminnallisesti ja taloudellisesti mielekkäästi. Mikäli yrityksellä ei ole taloudellisia tai toiminnallisia perusteita omaan toimintaan, tukitoiminnot on kannattavaa tuottaa ulkoistamalla ne yhteistyökumppaneille. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 29.)

Taloudellisten vaikuttimien ja ydintoimintoihin keskittymisen ohella ulkoistamispäätökseen vaikuttavia tekijöitä voivat olla liiketoiminnan tilanne ja olosuhteet, palveluiden tarjonta sekä toimialan luonne (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 21). Muita perusteluita ulkoistamiselle voivat olla toimintatapojen yhtenäistäminen ja laadun parantaminen. Sisäisten palveluiden laatutasoa ei useinkaan mitata ja ulkoistamisen yhtenä vaikuttimena voikin olla laadullisten mittareiden voimaantulo ja sopimuksilla määritetyt palvelutasotavoitteet. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 24.)

Karlöf (2004, 191) nostaa teoksessaan *Tehokas johtaminen* esiin kolme näkökohtaa, joihin ulkoistamisen harkinnan ja päätöksenteon tulisi pohjautua: taloudellinen rationaalisuus, keskittymiseen ja motivaatioon liittyvät psykologiset tekijät sekä joustavuus muutosherkkyden säilyttämiseksi. Psykologisiin tekijöihin lukeutuu jo aiemmin mainittu ydintoimintoihin keskittyminen, jonka merkitystä ei Karlöfin (2004, 198) mielestä voi liioitella. Rationaalisen ulkoistamisperusteen taustalla ovat puolestaan mittakaava- ja osaamisedut.

Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002, 82) ovat puolestaan ryhmitelleet ulkoistamispäätökseen vaikuttavat motiivit neljään eri luokkaan. Strategia- ja johtamisvaikuttimien taustalla on pyrkimys siirtää niin fyysiset, oikeudelliset kuin taloudelliset riskit sinne, missä niiden ennakoiminen, ehkäiseminen ja hallitseminen sujuvat parhaiten. Usein tavoitellaan myös liiketoiminnallista ketteryyttä, eli strategisen joustavuuden ja reagoitiherkkyuden parantamista vähentämällä sitoutumista esimerkiksi henkilöryhmiin ja omaisuuseriin. Muita johtamisvaikuttimia ovat henkilövoimavarojen käytön ja palvelu- ja tuotevalikoiman ohjaaminen ja pelkistäminen.

Kustannustehokkuuden parantaminen on eittämättä vahvin talous- ja tuottavuusvaikutin. Asiakas- ja laatuvaikuttimia ovat puolestaan asiakasvaatimusten edellyttämä laadun varmistaminen, joustavuuden ja reagoitakyvyn lisääminen, palvelujen ja tuotteiden saatavuuden, maantieteellisen kattavuuden ja toimitusluotettavuuden varmistaminen sekä palveluiden kehittämisen ja ongelmanratkaisun nopeuden kasvattaminen. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 84–86.)

Henkilöstö- ja osaamisvaikuttimia muodostuu toiminnan monimutkaistuessa tai vaikeutuessa uusien vaatimusten, käytäntöjen tai esimerkiksi teknologian kehityksen myötä. Tällöin organisaation oma, käytettävissä oleva osaaminen osoittautuu riittämättömäksi. Organisaatiot eivät yleensä halua investoida oman osaamisen kasvattamiseen, mikäli kyseessä ei ole ydintoiminto. Ulkoistamisen avulla saadaan ulkopuolisen erityisosaamisen käyttömahdollisuus. Samalla ulkoistaminen on tapa kasvattaa ja päivittää organisaation omaa osaamista. Tukitoiminnon ulkoistaminen tekee mahdolliseksi sen, että ydinosaamisen kannalta kriittisiin osaamisalueisiin kohdistuu enemmän työaikapanostuksia. Näin organisaation olennaisimpien alueiden osaamista ja riippumattomuutta vahvistetaan, ja organisaation omaa erityisosaamista päästään hyödyntämään paremmin. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 85.)

Ulkoistamisen taloudellisia vaikutuksia arvioitaessa palvelun nykyisiä operatiivisia kustannuksia verrataan ulkoistettavan palvelun juoksevista kustannuksista tehtävään arvioon. Tämän ohella arvioidaan mahdollisten investointien suuruus ja takaisinmaksuaika. Kustannuksia vertailtaessa ongelmaksi nousee, kuinka saataisiin arvioitua tarpeeksi tarkasti palveluntarjoajan veloittamat kustannukset. Kustannusvertailussa on myös huomattava, että organisaatiolta poistuu investointikustannuksia, vapautuu pääomaa ja ulkoistamisprosessiin sisältyy kertaluontoisia kustannuksia. Kertaluontoisia kustannuksia ovat ulkoistuspalveluiden käyttöönottovaiheen kustannukset, muut investoinnit sekä projektista itsestään aiheutuvat kustannukset aina esiselvitysvaiheesta projektin päättymiseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 60–61.)

4.3 Ulkoistamisen hyödyt

Ulkoistamisen hyödyt tulevat esille niin strategisilla alueilla kuin operatiivisessa toiminnassa. Strategisia hyötyjä ovat tunnettuuden ja yrityskuvan parantaminen, ydin-

osaamisen vahvistaminen sekä joustavuus ja muutoshallinta. Organisaatio voi vahvistaa omaa imagoaan valitsemalla yhteistyökumppaneita, joita pidetään uskottavina, menestyvinä tai laadukkaina. Ei-ydinosaamistoimintoja ulkoistamalla vapautetaan resursseja ja johtamisen painopiste voidaan siirtää ydinosaamiseen. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 87–88.) Samalla yrityksen sisäinen suorituskyky ja tehokkuus paranevat (Viitala & Jylhä 2013, 182).

Ulkoistaminen saattaa olla väline laajemmassa muutoshallinnassa, jossa luodaan pohjaa mahdollisille myöhemmin tapahtuville muutoksille. Ulkoistaminen voi ruokkia avointa, jatkuvan parantamisen ilmapiiriä ja kehittää organisaatiota ennakoivammaksi, joustavammaksi ja reaktioherkemmäksi. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 87–88.)

Markkina-asemaan ja arvoketjuun kohdistuvia hyötyjä ovat uusien markkinoiden ja mahdollisuuksien tavoittaminen, reagoitukyky markkinoiden muuttuviin vaatimuksiin ja tarpeisiin sekä joustavuus ja valmius vastata kysyntämuutoksiin. Palveluntoimittajan kanssa verkostoituminen saattaa avata uusia yhteyksiä, jotka edistävät kaupankäyntimahdollisuuksia. Makro- ja mikroympäristön muuttuvat markkinatarpeet voivat puolestaan johtaa nopeisiin muutostarpeisiin, joihin palveluntoimittajalla on ulkoistavaa organisaatiota paremmat valmiudet reagoida. Selviä hyötyjä ulkoistamisesta saadaan, kun kysynnän muutoksiin pystytään vastaamaan entistä nopeammin ja herkemmin. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 88–89.)

Toiminnallisia ja taloudellisia hyötyjä ovat toiminnan virtaviivaistaminen ja laadullinen parantaminen, kustannustehokkuuden kohentaminen sekä pääoman vapauttaminen rahoitusomaisuudeksi. Pääomien vapauttaminen saattaa joissakin tapauksissa olla ulkoistamisen keskeinen tavoite, mutta tavallisimmin pelkkä lisäpiirre ja pääasiallisina ulkoistamisvaikuttimina ovat muut tavoitellut hyödyt. Palveluntuottajalla on mittakaava- ja käyttöaste-eduista johtuen alhaisemmat kustannukset, ja tukitoimintojen ulkoistaminen voi saada aikaan suuriakin toiminnallisia hyötyjä nopeudessa, täsmällisyydessä, virheettömyydessä ja tuottavuudessa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 90–91.) Lisäksi osaamisen taso kyetään takaamaan paremmin palveluntuottajan kantaessa vastuun osaamisen kehittämisestä (Viitala & Jylhä 2013, 97).

4.4 Ulkoistamisen haitat ja riskit

Ulkoistamiseen sisältyy aina riski siitä, että ulkoistettua palvelua tarjoava yritys jossain vaiheessa lopettaa toimintansa, nostaa hintojaan tai ei pysy kehityksen tahdissa. (Viitala & Jylhä 2013, 187). Ulkoistamiselle tyypillisiä vaaroja ovatkin liiallinen riippuvuus palveluntoimittajasta, yhteistyön epäonnistuminen palveluntoimittajan kanssa, joustamattomuus liiketoiminnan muuttuviin tarpeisiin ja ennakoitua korkeammat kustannukset (Caruth, Haden & Caruth 2013, 192).

Ulkoistamisen muita potentiaalisia riskejä ovat liikesalaisuuksien leviäminen, luottamusongelmat ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välillä sekä palveluntarjoajan osaamisen taso (Adler 2003, 55). Yhtenä kompastuskivenä on laadullisten tavoitteiden unohtaminen ulkoistusta suunniteltaessa. Huono ulkoistussopimus ja epäonnistunut tavoiteasetanta voivat johtaa huonoon laatuun. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 58.)

Ulkoistamisen taloudellisten vaikutusten arvioinnin ongelmana on, ettei organisaatiossa osata ennakoida kaikkia ulkoistuksessa syntyviä kustannuksia. Päätös ulkoistamisesta saatetaan tehdä pienehkön hyödyn saavuttamiseksi eikä ulkoistuksen myötä syntyviä uusia kustannuksia huomioida. Ylimenokaudella tarvitaan mahdollisesti kaksinkertainen organisaatio, jonka kustannukset jäävät usein ottamatta huomioon. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 62.)

Power, Bonifazi ja Desouza tarkastelevat vuonna 2004 julkaistussa artikkelissaan *The Ten Outsourcing Traps to Avoid* merkittävimpiä sudenkuoppia, joihin ulkoistamista harkitseva yritys voi langeta. Ulkoistushankkeen läpi kiiruhtaminen ja johdon tai henkilöstön sitoutumattomuus hankkeeseen voivat johtaa ulkoistamisen epäonnistumiseen. Ulkoistaminen aiheuttaa enemmän haittoja kuin hyötyjä, mikäli yrityksessä ei tunnisteta ulkoistamiseen liittyviä riskejä eikä organisaatiossa ymmärretä, että ulkoistaminen on monimutkainen liiketoimintastrategia, jossa menestyminen edellyttää erittäin huolellista suunnittelua.

Palvelun alkuvaiheessa on tavallista, että palvelun toimivuudessa on puutteita eikä palvelu suju sovitulla tavalla. Poikkeamiin on tärkeää reagoida välittömästi, jottei pääse syntymään tilannetta, jossa uusi palveluntarjoaja leimattaisiin kehnoksi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 161.) Asetelmaa on myöhemmin todella vaikeaa korjata ja koko ulkois-

tussuhde saattaa vaarantua, jos palveluntarjoajaa syyllistetään alkuvaiheen vaikeuksien perusteella. (Power, Bonifazi & Desouza 2004, 40.) Ulkoistamisessa voi ilmetä myös intressiristiriitoja, jotka haittaavat tai jopa estävät palvelun kehittämistä (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 166).

4.5 Henkilöstöprosessien ulkoistamisen erityispiirteitä

Ulkoistamisesta on tullut henkilöstöjohtamisen yleinen ja tavallinen tapa (Caruth, Haden & Caruth 2013, 187). Henkilöstövoimavarojen johtamiseen on kohdistunut viime vuosikymmenten aikana samanlaista tehostamistarvetta kuin yritysten muihinkin toimintoihin. (Viitala 2013, 258.) Tämä on osaltaan johtanut henkilöstöprosessien ulkoistamisiin, sillä ulkoistaminen on keino parantaa henkilöstöjohtamisen tehokkuutta (Lawler & Boudreau 2012, 93). Monien yritysten ulkoistamisvaikuttimina ovat lisäksi olleet tavoitteet karsia ydintoimintoihin kuulumattomia toimintoja ja ohentaa organisaatiota. Usein ulkoistamis päätöksen taustalla on kiire, henkilöstöammattilaisten vähyys ja syvällisen henkilöstöosaamisen puuttuminen. (Viitala 2013, 258.)

Ulkoistamisen kohteena voivat olla miltei kaikki henkilöstöprosessit ja -tehtävät, sillä palveluntarjontaa on olemassa kaikkiiin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin liittyen. Oleellista on määritellä, mihin osa-alueisiin organisaatio käyttää omia voimavarojaan ja mitkä osa-alueet hankitaan muualta. (Helsilä & Salojärvi 2013, 66.) Mikäli yritys ei pysty ylläpitämään tietyn alueen osaamistaan ja palvelut hankitaan ulkopuolisilta asiantuntijoilta, osaamisedut ovat huomattavia. Henkilöstöprosesseissa mittakaavaedut vaikuttavat useimmiten sekä laatuun että hintaan. (Karlöf 2004, 193.)

Omavaraisuuteen pyrkiminen henkilöstöjohtamisen alueella ei ole nykykäsityksen mukaan tarpeellista tai mielekästä (Helsilä & Salojärvi 2013, 66). Useissa tutkimuksissa on tullut esiin näkemyksiä siitä, mitä henkilöstötoimintoja kannattaisi ulkoistaa. Vastaajat ovat olleet yksimielisiä siitä, ettei strategisesti tärkeitä asioita tulisi ulkoistaa. Strategisesti tärkeiksi asioiksi on luokiteltu muun muassa työsuhteasiat sekä suoriutumisen ja suorituskyvyn johtaminen. Useimmiten ulkoistetaankin henkilöstöhallinnolliset rutiinit, kuten henkilöstörekistereiden ylläpito, sekä ne tehtäväalueet, joita ei organisaatiossa pystytä itse kehittämään. Näin on tavoiteltu parempaa laatua, kustannustehokkuutta ja toimitusvarmuutta. (Viitala 2013, 258–259.) Henkilöstörutiinien ulkoistamista puoltaa

se, että henkilöstörutiinit ovat organisaatiosta riippumatta hyvin samankaltaisia ja niitä pystytään käsittelemään yhdenmukaisesti (Caruth, Haden & Caruth 2013, 188).

Ulkoistettuja HR-, palkka- ja taloushallintopalveluita tarjoavan Silta Oy:n vuonna 2010 teettämän tutkimuksen mukaan yleisimpiä Suomen suurimpien yritysten ulkoistamia HR-toimintoja ovat palkkahallinto (35 %), rekrytointi (27 %), uudelleensijoituspalvelut (23 %) ja koulutus (19 %). Tutkimuksen perusteella suomalaiset suosivat toimintojen osittaista ulkoistamista, laajempien kokonaisuuksien ulkoistaminen on sen sijaan edelleen harvinaista. (Lausala 2010.) Osittaista ulkoistamista käytetään eniten koulutuksen alueella. Harvinaisempaa on puolestaan ulkoistaa urasuunnittelu, osaamisen arviointi ja kehittäminen tai henkilöstöetujen hallinnointi. (Viitala 2013, 259.)

Erityisesti henkilöstötoimintojen osalta ulkoistamispäätökset edellyttävät tarkkaa ja kattavaa arviointia. Henkilöstötoiminnot koskevat henkisen pääoman hoitamista, johon sisältyy muita pääomaeriä runsaammin psykologisia tekijöitä. Kärsivällinen kumppanuuden luominen ja kehittäminen palveluntarjoajan kanssa on henkilöstötoimintojen saralla tärkeämpää kuin useissa muissa toiminnoissa. Palveluntarjoajan on tunnettava yritys, jotta hän pystyy esimerkiksi kehittämään tai palkitsemaan työntekijöitä, eikä riittävä tietämys synny nopeasti. Ilman perusteellista ymmärtämystä henkilöstön työtehtävistä tai yrityksen liiketoiminnasta muun muassa rekrytointiprosessin onnistuminen on mahdotonta. (Viitala 2013, 259–260.)

Pelko kontrollin menettämisestä sekä oletettua korkeammat kustannukset ja alempi laatu ovat yleisimmin mainittuja tekijöitä, joiden vuoksi yritykset epäröivät henkilöstötoimintojen ulkoistamista. Luvattua korkeammat kustannukset ovatkin tavanomainen henkilöstötoimintojen ulkoistamisen yhteydessä ilmenevä ongelma. Muita tavallisia ongelmia ovat huono palvelu, palveluntarjoajan riittämätön tietämys asiakkaasta sekä kumppanuussuhteen ylläpitämiseen vaadittavien resurssien yllättävän suuri määrä. (Adler 2003, 56.)

4.5.1 Palvelukeskukset

1990-luvulta alkaen suuret organisaatiot ovat yhä enenevässä määrin alkaneet keskittää henkilöstöhallinnolliset tehtävät organisaation sisäisiin yksiköihin, palvelukeskuksiin

(Viitala 2013, 255). Organisaation omin voimin toteutettu palvelukeskus on asiakaslähtöinen tapa henkilöstöprosessien toteuttamiselle, sillä käyttäjien tarpeet asettavat raamit koko palvelukeskuksen toiminnalle. Asiakaslähtöisyytensä ansiosta palvelukeskus on kilpailukykyinen vaihtoehto toimintojen suoralle ulkoistukselle. (Reilly & Williams 2003, 2–3) Rakenteellisesti palvelukeskus ja suora ulkoistus eivät kuitenkaan eroa toisistaan, ja molempiin vaihtoehtoihin sisältyvät pitkälti samat hyödyt ja haitat (Beregszaszi & Hack-Polay 2012, 61).

Palvelukeskuksilla on taloudellinen, suuruudesta ja laajuudesta syntyvä mittakaavaetu. (Viitala 2013, 255.) Palvelukeskus voi parantaa organisaation toiminnan laatua tehokkaan ja toimivan palvelun myötä. Kustannussäästöjen ja laadullisten hyötyjen ohella palvelukeskuksen perustamisella on positiivisia oheisvaikutuksia esimerkiksi rakenteelliseen joustavuuteen ja organisaation oppimiseen liittyen. Standardoitu lähestymistapa henkilöstöhallinnon tehtäviin vähentää virheitä ja tarjoaa luotettavampaa tietoa johtamisen tueksi. (Reilly & Williams 2003, 26) Palvelukeskuksien ansiosta tehtävien hoitaminen yhdenmukaistuu, päätöksenteko keskittyy ja henkilöstöä käsittävien päätösten satumanvaraisuus vähenee. (Viitala 2013, 255.)

Palvelukeskuksissa käsitellään rutiininomaisia ja tukitoiminnonkaltaisia tehtäviä, joilla ei ole suoraa vaikutusta liiketoimintaan ja yrityksen perusprosessien tuottavuuteen. Henkilöstöjohtamisen alueella näitä tehtäviä ovat käytännön rekrytointiosuus, palkka-asioiden hoito, henkilöstöedut, työaikaseuranta, työterveys, uudelleensijoittumispalvelut, raporttien ja muun informaation tuottaminen sekä henkilöstötietojen hallinta. Usein palvelukeskukset myös neuvovat esimiehiä ja työntekijöitä työsuhteasioihin liittyvissä kysymyksissä. (Reilly & Williams 2003, 3–4.)

4.5.2 Vuokratyövoima

Henkilöstöprosesseihin liittyvien toimintojen ohella koko yrityksen työvoima tai osia siitä on mahdollista ulkoistaa, jolloin puhutaan vuokratyöstä. Vuokratyössä vuokratyövoimaa tarjoava yritys, vuokratyöyritys tai henkilöstöpalveluyritys, on työntekijän työnantaja, mutta työntekopaikkana on työntekijöitä vuokraava käyttäjäyritys, josta voidaan käyttää myös nimitystä asiakasyritys. Työnantajana vuokratyöyritys huolehtii työnantajalle kuuluvista velvoitteista ja käyttäjäyrityksen vastuulle jää työntekijän ohjaus, opastus

sekä työn tekemisen valvonta tilaajavastuulain puitteissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 5.)

Vuokratyötä säätelee yleinen työlainsäädäntö ja työehtosopimusten vuokratyövoimaa koskevat säännökset, jolloin vuokratyöhön sovelletaan samoja vähimmäisehtoja kuin muihinkin työsuhteisiin. Vuokratyö kerryttää muun muassa eläkettä ja vuosilomaa samoilla säännöillä kuin muissakin työsuhteissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 4.) Työsopimuslakiin vuonna 2012 voimaan tulleilla muutoksilla on pyritty varmistamaan vuokratyöntekijöille yhdenvertaiset työehdot käyttäjäyrityksen varsinaisten työntekijöiden kanssa. Samaan tavoitteeseen on pyritty myös vuonna 2008 voimaan tulleella EU:n vuokratyödirektiivillä. (Huotari & Pitkänen 2013, 54.)

Käyttäjyrytyksen näkökulmasta vuokratyön käytön etuina pidetään sen helppoutta, nopeutta ja yksinkertaisuutta. Vuokratyöllä pystytään tasoittamaan työvoiman tarvetta kausivaihteluissa ja sesongeissa sekä pienentämään kustannuksia, sillä joissakin tilanteissa vuokratyön käyttäminen voi olla kokonaiskustannuksiltaan edullisempaa. Vuokratyön käyttöön saattavat johtaa myös rekrytointiin liittyvät ongelmat, haasteet, kustannukset ja riskit. Joissakin tapauksissa käyttäjyrytyksellä ei ole aikaa itse etsiä työntekijöitä, jolloin turvaudutaan vuokratyövoimaan. (Huotari & Pitkänen 2013, 20.)

2000-luvun aikana vuokratyöstä on tullut Suomessa yleisempää, mikä on lisännyt työvoimaa vuokraavien yritysten määrää ja alan liikevaihtoa. Vuokratyön käyttäminen on yleisintä yksityisellä sektorilla keskisuurissa ja suurissa, yli 50 henkilön työpaikoissa tukku- ja vähittäiskaupassa, majoitus- ja ravitsemustoiminnassa sekä teollisuudessa. Valtiolla ja kunnissa vuokratyön käyttäminen on sen sijaan ollut toistaiseksi vähäistä. (Huotari & Pitkänen 2013, 8–11.)

Vuonna 2013 vuokratyöyritykset työllistivät Suomessa noin 27 000 työntekijää eli yhden prosentin Suomen työvoimasta. Muihin Euroopan maihin verrattuna vuokratyöläisten määrä on Suomessa vähäinen. (Koivisto 2014.) Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen perusteella vuokratyö on yleisintä nuorten keskuudessa, sillä 15–24 -vuotiaista palkansaajista noin viisi prosenttia toimii vuokratyöntekijänä (Huotari & Pitkänen 2013, 11).

5 TUTKIMUSHAASTATTELUT

5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus

Tutkimuksen kohteena ovat K-kauppiat, ja tutkimuksen tavoitteena on selvittää kauppiaiden henkilöstöpalvelujen tarpeet. Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi tarjota tutkimuksen toimeksiantajalle työkaluja kauppiaiden tukemiseen henkilöstöjohtamisen alueella. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia henkilöstöpalveluita K-kauppiat tarvitsisivat uransa eri vaiheissa ja tunnistaa kauppiaiden henkilöstöpalveluiden kehittämistarpeet. Tutkimuksen tarkoituksena on myös lisätä tietoa aiheesta, sillä samanlaista tutkimusta ei aikaisemmin ole tehty.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Työn tutkimusotteena on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on saada ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, minkä vuoksi laadullinen tutkimus soveltuukin parhaiten tilanteisiin, joissa ilmiöstä ei ole tietoa tai ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys. Laadullinen tutkimus sopii myös uusien teorioiden ja hypoteesien luomiseen sen vuoksi, että laadullisten tutkimusmenetelmien avulla on mahdollista saada ilmiöstä ymmärrettävä, kokonaisvaltainen ja tarkka kuvaus. (Kananen 2014, 16–17.)

Määrällisessä tutkimusotteessa taustalla ovat puolestaan aina teoriat ja mallit tutkittavasta ilmiöstä, ja pyrkimyksenä on tehdä yleistyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa ei sen sijaan pyritä määrällisen tutkimuksen tavoin yleistyksiin, vaan tutkimus kohdistuu muutamaaan havaintoyksikköön, joita voidaan tutkia hyvinkin perusteellisesti. Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät anna mahdollisuutta yleistämiseen, sillä tulokset pätevät ainoastaan tutkimuskohteiden osalta. (Kananen 2014, 16–19.) Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan oikeassa kontekstissaan, sillä tutkimus tehdään luonnollisessa ympäristössä, jossa aineisto kerätään tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa. Tutkija työskentelee toimijan roolissa aineiston kerääjänä ja muodostaa suoran kontaktin tutkittavaan. (Creswell 2008, 38.)

Laadulliseen tutkimusmenetelmään päädyttiin, sillä tutkittavasta aiheesta ei löytynyt aiempia tutkimuksia ja tavoitteena oli saada mahdollisimman kokonaisvaltaista ja yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteesta. Tutkimuksella ei pyritty tilastollisten yleistyksien muodostamiseen tai hypoteesien todentamiseen, vaan tutkittavan asian ymmärtämiseen, tulkintojen muodostamiseen ja hypoteesien keksimiseen.

Vaihtoehtoisesti tutkimus olisi voitu toteuttaa määrällisenä tutkimuksena, jolloin tutkimusaineiston keräämisessä olisi käytetty kyselylomaketta. Kvantitatiivisen lähestymistavan puitteissa tutkittavan asian ymmärtäminen ja tulkitseminen olisi kuitenkin voinut jäädä vajavaiseksi ja tutkimusongelmaan vastaaminen puutteelliseksi, kun tietoa olisi hankittu lähinnä suljetuilla kysymyksillä ja valmiiksi määritellyillä vastausvaihtoehdoilla. Vastausvaihtoehtojen ennalta määrittelemisen olisi myös edellyttänyt syvällisempää tietoa tutkittavasta aiheesta.

5.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusaineisto kerättiin henkilökohtaisilla puolistrukturoiduilla yksilohaastatteluilla. Haastattelu koostui taustatietokysymyksistä ja avoimista kysymyksistä, jotka ovat nähtävissä liitteessä 1. Haastattelussa käsiteltävät kysymykset on laadittu tutkimustehtävän ja tutkimuksen viitekehyksen perusteella. Kysymyksissä on kiinnitetty huomiota teorialähtöisyyteen ja teorian pohjalta keskeisiin asioihin.

Haastattelu on laadullisen tutkimuksen käytetyimpiä tiedonkeruutapoja (Hirsjärvi & Hurme 2014, 34.) Muihin aineistonkeruumenetelmiin, kuten kyselyyn, nähden haastattelun etuna on joustavuus. Haastattelussa on mahdollista tarvittaessa oikaista väärinkäsityksiä, selventää sanamuotoja, toistaa kysymyksiä sekä käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Esimerkiksi lomaketutkimuksessa tällaisia etuja ei ole, ja kysymysten tulkitseminen jää täysin tutkittavan vastuulle. Haastattelun heikkoutena on sen hitaus ja työläys, sillä haastattelu litterointeinen on aikaa vievä aineistonkeruumuoto. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73–75.)

Haastattelun strukturoinnin aste voi vaihdella kokonaan strukturoidusta, lähinnä kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruuseen soveltuvasta lomakehaastattelusta syvähaastatteluun, joka puolestaan on täysin strukturoimaton haastattelumuoto. Puolistruktu-

roidussa haastattelussa edetään etukäteen valittuihin teemoihin liittyvien kysymysten varassa. Kysymykset ovat ennalta määriteltyjä avoimia kysymyksiä, jotka voidaan esittää tutkittaville eri järjestyksessä ja sananmuotoja vaihdellen. Puolistrukturoidussa haastattelussa on myös mahdollista esittää haastateltavalle tarkentavia lisäkysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75.)

Puolistrukturoidun haastattelun katsottiin soveltuvan parhaiten tutkimuksen aineiston keräämiseen, sillä tutkimuksessa haluttiin tietoa juuri tietyistä asioista. Näin ollen haastateltaville ei ollut tarpeellista antaa suuria vapauksia haastattelutilanteessa. Haastattelumenetelmää valittaessa otettiin huomioon myös tutkimuksen tekijän ennestään vähäinen haastattelukokemus, joka sulki pois syvähaastattelun sen vaativuuden vuoksi. Syvähaastattelu edellyttää haastattelijalta taitoa ja kokemusta, sillä syvähaastattelussa on kysymys lähinnä keskustelusta, jota haastattelija hienovaraisesti ohjaa tutkimuksen aihepiirin suuntaan oman kiinnostuksensa mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 35.)

Haastateltavia valittiin 12 kappaletta, joista haastateltiin lopulta kahdeksaa henkilöä. Yksi tutkittava ei voinut osallistua tutkimukseen lomansa vuoksi ja kolme henkilöä ei useista yrityksistä huolimatta tavoitettu. Haastateltavat valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa käyttäen niin sanottua eliittiotantaa. Haastateltaviksi valittiin harkinnanvaraisesti henkilöitä, joilta uskottiin saatavan mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aihealueesta. Näin pyrittiin samalla varmistamaan kerättävän aineiston laadukkuus. Haastateltavien valinnassa kiinnitettiin huomiota lisäksi myymälöiden sijaintiin, sillä resurssien puitteissa tutkija ei voinut matkustaa Pirkanmaan ulkopuolelle aineistoa keräämään.

Tutkimuksen onnistumisen ja eettisyyden kannalta on suositeltavaa, että tutkittavat voisivat tutustua haastattelun aiheeseen etukäteen ja tutkittaville kerrotaan, mitä teemoja haastattelu koskee (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73). Käytännössä tämä toteutui haastatteluvasta ja haastattelun ajankohdasta sopiessa, sillä tutkittaviin oltiin yhteydessä kahden otteeseen ennen haastattelua. Marraskuun 2014 lopulla toimeksiantaja tiedotti sähköpostitse haastateltavia tutkimuksesta ja lähetti heille sähköpostin liitetiedostona liitteen 1 tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen saman viikon aikana tutkimuksen tekijä oli itse yhteydessä haastateltaviin ja sopi heidän kanssaan haastatteluiden ajankohdat informoiden samalla tutkittavia haastattelun arvioidusta kestosta, haastattelun nauhoittamisesta sekä haastateltavien anonymiteetin säilymisestä ja vastausten käsittelystä anonyymisti.

Haastattelut toteutettiin viikoilla 49–51 2.12.–16.12.2014 välisenä aikana tutkittavien työhuoneissa. Haastatteluiden kesto vaihteli 30 minuutista 50 minuuttiin. Tutkimukset suoritettiin haastateltavien työajalla, mikä vaikutti haastatteluiden kestoon negatiivisesti. Haastatteluiden aikana esiintyi useita häiriötekijöitä, kuten puhelinten soiminen, sähköpostiviestien merkkiäänät sekä apua tarvitseva henkilöstö. Haastateltavilla oli poikkeuksetta tiukka aikataulu ja heillä saattoi olla kiire palata takaisin töidensä ääreen. Usea haastateltava totesi lisäksi, ettei ollut ehtinyt valmistautua haastatteluun eikä tutustumaan kysymyksiin etukäteen. Haastattelut osuivatkin ajankohtaan, joka on kenties ehkä vuoden kiireisintä aikaa päivittäistavarakaupassa. Haastatteluiden kestoon vaikutti kiireen ja häiriötekijöiden ohella luonnollisesti haastateltavien persoonat. Osa haastateltavista oli puheliaampia kuin toiset ja osa puolestaan ilmaisi itseään lyhyemmin.

Haastattelut nauhoitettiin yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Yksi haastateltavista toivoi, ettei haastattelua nauhoitettaisi, jolloin muistiinpanot keskustelusta kirjattiin ylös käsin. Muut haastattelut nauhoitettiin, jotta haastatteluun keskittyminen olisi mahdollisimman intensiivistä ja tilanne mahdollisimman autenttinen. Muistiinpanojen kirjoittaminen haastattelutilanteessa rikkoo lisäksi aidon vuorovaikutuksen tutkijan huomion kiinnittyessä liiaksi kirjoittamiseen. Myös haastateltava saattaa häiriintyä muistiinpanojen kirjoittamisesta ja hän saattaa kiinnittää liikaa huomiota siihen, mitä, milloin ja miksi tutkija kirjoittaa. (Kananen 2014, 85.)

5.4 Aineiston purku ja sisällön analyysi

Kerätty aineisto yhteismitallistettiin siten, että ääninauhoitteet purettiin tekstimuotoon. Nauhoitetut haastattelut purettiin litteroimalla mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Litterointi tehtiin yleiskielelle, jolloin puhe litteroitiin sanantarkasti, mutta siitä jätettiin pois täytesanat, toistot, keskenjäävät tavut ja yksittäiset äännähdykset. (Kananen 2014, 102.) Aineiston purku ja käsittely aloitettiin heti ensimmäisen haastattelun jälkeen, ja aineistoa purettiin ja analysoitiin samanaikaisesti haastattelujen kanssa. Näin pysyttiin ajan tasalla siitä, millaista aineistoa on jo kerätty ja mistä aihealueista on kertynyt paljon tietoa.

Litteroitu aineisto tiivistettiin ja jäsennettiin siten, että teksteille annettiin sen sisältöä kuvaava ilmaisu eli koodi, joka kertoo tekstikokonaisuuden asiasisällön. Koodausvai-

hetta seurasi luokitteluvaihe, jossa hahmotettiin tutkimuksen suuremmat aihekokonaisuudet. Koodeista muodostettiin viisi ryhmää eli luokkaa, jotka nimettiin seuraavasti: taustatiedot, henkilöstöprosessien nykytila, ulkoistaminen, haasteet ja avuntarpeet sekä tulevaisuuden näkymät. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 92–93.) Aineiston käsittelyssä apuna käytettiin laadullisen aineiston analysointiin soveltuvaa QSR NVivo 10 -ohjelmistoa, jonka parantaa ja helpottaa aineiston hallintaa. Aineiston koodaus ja luokittelu onnistuivat ohjelmistolla sujuvasti ja näppärästi.

5.5 Tutkimusetiikka ja tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa subjektiivisuuden vaara on suuri. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida muun muassa seuraavien kriteerien pohjalta: vahvistettavuus, arvioitavuus ja dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus sekä saturaatio. Tutkimuksen eri vaiheissa tehdyt ratkaisut, kuten tiedonkeruumenetelmän valinta, on perusteltu ja alkuperäinen aineisto säilytetty, jotta lukijalla on mahdollisuus tarkastaa tutkijan ratkaisupohja. Tutkimuksen vaiheista on pyritty antamaan yksityiskohtainen selvitys ja tutkimuksen eteneminen on raportoitu vaiheittain. Tulkinnan ristiriidattomuutta on puolestaan edistetty tutkimuskysymysten muotoilulla ja lisäkysymysten esittämisellä haastattelutilanteissa. Tulkinnan ristiriidattomuutta on kuitenkin haitannut se, että tutkimusta on ollut tekemässä vain yksi henkilö. Saturaatiota eli eri lähteiden tarjoamien tutkimustulosten toistumista oli havaittavissa pienissä määrin niissä tuloksissa, jotka koskivat henkilöstöprosessien nykytilaa K-kaupoissa. Muissa aihealueissa saturaatiota ei ollut havaittavissa, ja saturaation kannalta haastateltavia olisi voinut olla enemmänkin. (Kananen 2014, 151.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvää tieteellistä käytäntöä käsittelevän ohjeen perusteella tutkimus on ainoastaan silloin eettisesti hyväksyttävä ja luotettava sekä tutkimustulokset uskottavia, kun tutkimuksen teossa on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämiä tapoja. Hyvä tieteellinen käytäntö painottaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta kaikissa tutkimusprosessin eri vaiheissa. Näitä toimintatapoja pyrittiin noudattamaan parhaalla mahdollisella tavalla koko tutkimusprojektin aikana. Tutkimus suunniteltiin ja toteutettiin tarkasti, ja tutkimushaastatteluissa kerättyä aineistoa käsiteltiin huolellisesti ja rehellisesti. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012, 5.)

Hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtana painotetaan tutkimuksen tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmien eettisyyttä. Lähestymällä haastateltavia kahteen otteeseen ennen tutkimushaastatteluiden tekemistä varmistettiin, että haastateltavilla on riittävästi tietoa tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja tavoitteista. Haastateltaville myös kerrottiin tutkimusaineiston käsittelyn luottamuksellisuudesta ja anonymiteetistä. Tällä toivottiin olevan positiivista vaikutusta haastateltavien vastausten vilpittömyyteen ja suoruuteen, ja näin myös tutkimuksen luotettavuuteen. Haastattelututkimusten toteuttamisessa sekä tutkimusaineiston käsittelyssä ja raportoinnissa huomioitiin haastateltavien anonymiteetin säilyttäminen. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012, 5.)

6 TUTKIMUSHAASTATTELUIDEN TULOKSET

Luku on salattu toimeksiantajan toiveesta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Luku on salattu toimeksiantajan toiveesta.

LÄHTEET

- Adler, P. 2003. Making the HR Outsourcing Decision. MIT Sloan Management Review. Vol. 45. No: 1, 53–60.
- Beregszaszi, J. & Hack-Polay, D. 2012. Human Resource Outsourcing in Times of Economic Turbulence - a Contemporary Review of Practice. International Journal of Human Resource Studies. Vol. 2. No: 1, 46–65.
- Caruth, D., Haden, S. & Caruth, G. 2013. Critical Factors in Human Resource Outsourcing. Journal of Management Research. Vol. 13. No: 4, 187–195.
- Creswell, J.W. 2007. Research design: Qualitative & quantitative approaches. 1st edition. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- Hautala, H. 2006. Ulkoistaminen auttaa yritystä keskittymään ydintoimintoihin. Yritystalous WalkAbout. 3/2006, 40–43.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 1. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Huotari, K. & Pitkänen, S. 2013. Selvitys määräaikaisten sopimusten yleisyydestä ja tiedottamisesta vuokratyössä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 16/2013. https://www.tem.fi/files/36534/TEMjul_16_2013_web_24042013.pdf.
- Jaranka, E. & Havumäki, H. 2006. Kauppa. Toiminnan suunnittelusta markkinointiin. 1. painos. Keuruu: Otava.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. 1. painos. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin. Suom. Tillman M. 1. painos. Helsinki: Edita.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOY.
- Kauppiasyrittäjyys. 2014. Luettu 28.10.2014. <https://www.kauppiasura.net>.
- Kesko, historia. 2015. Luettu 20.2.2015. <http://www.kesko.fi/yritys/historia/>.
- Kesko lyhyesti. 2015. 20.2.2015. <http://www.kesko.fi/yritys/kesko-lyhyesti/>.
- Kesko Oyj. 2015. Kesko Oyj tilinpäätöstiedote 1.1.–31.12.2014. http://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2015/kesko_tilinpaaatostiedote_2014.pdf.
- Kesko, strategia, visiot ja arvot. 2015. Luettu 20.2.2015. <http://www.kesko.fi/yritys/strategia-visio-ja-arvot/>.

- Keskon vuosikertomus 2013. 2014. http://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2014/kesko_vuosikertomus_2013.pdf
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. 1. painos. Porvoo: WSOY.
- K-instituutti. 2014. Koulutus ja palvelut. Luettu 10.11.2014. <http://www.k-instituutti.fi/Etusivu/Koulutusjapalvelut/tabid/88/Default.aspx>.
- K-kauppiasliitto, toiminta. 2013. Luettu 17.8.2014. <http://www.k-kauppiasliitto.fi/k-kauppiasliitto/toiminta>.
- Koivisto, I. 2014. Vuokratyö lisääntyy Suomessa hitaasti. Yle Uutiset. Luettu 10.2.2015. http://yle.fi/uutiset/vuokratyo_lisaantyy_suomessa_hitaasti/7435520.
- K-ruokakauppias. 2015. K-ruokakauppiaan toimenkuva. Luettu 20.2.2015. <https://k-ruokakauppias.fi/ura-kauppiaana/kauppiaana-toimiminen/k-ruokakauppiaan-toimenkuva/>.
- Lausala, T. 2010. Silta Oy, HR-ulkoistukset suomalaisissa yrityksissä 2010. http://www.silta.fi/userData/silta/pdf/Silta-HR-BPO-2010_Tero-Lausala.Market-Visio.pdf
- Lawler, E. & Boudreau, J. 2012. Effective Human Resource Management: A Global Analysis. 1st edition. California: Stanford Business Books.
- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. 1. painos. Helsinki: Talentum.
- Moilanen, P. & Mitronen, L. (toim.) 2003. Kilpailuetumme. Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen. 1. painos. Helsinki: K-kauppiasliitto ry.
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. 2. painos. Kuopio: Infor.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. 1. painos. Helsinki: Tietosanoma.
- Power, M., Bonifazi, C. & Desouza, K. 2004. The Ten Outsourcing Traps to Avoid. Journal of Business Strategy. Vol. 25. No: 2, 37–42.
- Reilly, P. & Williams, T. 2003. How to Get the Best Value from HR: The Shared Services Option. 1st edition. Hants, England: Gower Publishing Ltd.
- Salo, L. & Suurnäkki-Vuorinen, K. (toim.) 2014. K-kauppiasliiton toimintakertomus 2013. 1. painos. Tampere: Hämeen kirjapaino.
- Semkina, S. 2014. Ulkoistamisia tehtiin ennätysmäärä. Kauppalehti 24.1.2014, s. 10.
- Takamaa, T. palkanlaskentapäällikkö, K-talousoikeuskeskus. 2014. Haastattelu 13.11.2014. Haastattelija Lilja-Poukka, P. Tampere.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uudistettu laitos. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Toim. Varantola, K., Launis, V., Helin, M., Spoof, S.K. & Jäppinen, S. 2013. Helsinki. <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Vuokratyöopas. https://www.tem.fi/files/35643/TEM_vuokratyöopas_netti.pdf.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Työhyvinvointi. Luettu 15.9.2014. <http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuskysymykset

Liite on salattu toimeksiantajan toiveesta.