



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK)
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Ristiintyöskentelyn ja työvuoro- suunnittelun kehittäminen Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa

Hanna Asikainen

Opinnäytetyö, huhtikuu 2022

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2022
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)

Hanna Asikainen

Nimeke

Ristiintyöskentelyn ja työvuorosuunnittelun kehittäminen Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa

Toimeksiantaja

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa (PKO)

Tiivistelmä

Ristiintyöskentelyä eli työskentelyä useammassa toimipaikassa on kehitetty S-ryhmässä jo vuosikymmeniä. Covid-19 -epidemian myötä ristiintyöskentely kasvoi, kun matkailu- ja ravitsemisalalla työt loppuivat kokonaan ja vähittäiskaupassa ilmeni akuuttia työntekijätarvetta äkillisen kysynnän nousun myötä. Toimialojen välinen yhteistyö nousi voimavaraksi ja työntekijät kehittyivät monitoimialaosaajiksi. Ristiintyöskentelyn mahdollisuudet nähtiin tulevaisuuden kilpailuetuna PKO:ssa ja toimintamallista haluttiin kehittää yhä suunnitelmallisempaa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää ristiintyöskentelyä kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessa käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä haastattelujen ja kyselyjen muodossa. Kehittämistyössä käsiteltiin työvuorojen yhteissuunnittelua, jonka avulla voidaan käytännössä tehokkaammin suunnitella ristiin vuoroja eri yksiköihin. Työn tietoperusta koostui ristiintyöskentelystä ja työvuorosuunnittelusta ja näissä luvuissa käsiteltiin muun muassa organisaatiokulttuuria, muutosprosessia, työntekijän sitouttamista sekä työvuorosuunnittelua ohjaavaa lainsäädäntöä ja työehtosopimuksia. Kehittämistyössä luotiin uudenlaisia malleja työn tarjoamiselle, suunnittelulle ja toteutukselle sekä kehitettiin uusi ristiintyöskentelyn sopimusmalli ohjeistuksineen. Ristiintyöskentelyn kehittämisen seuranta varten määritettiin mittarit ja kehitettiin raportointia.

Tulosten perusteella ristiintyöskentely nähdään kiinnostavana mahdollisuutena erityisesti osaamisen kehittämisen ja työn mielekkyyden vuoksi. Uudet toimintamallit ristiintyöskentelyn tueksi otettiin hyvin vastaan. Samalla toimialalla ristiintyöskentely kiinnostaa eniten, mutta kiinnostusta on myös yli toimialarajojen työskentelyyn. Tulevaisuuden haasteena nähdään työehtosopimusten erot sekä kehittämiskohteena ristiintyöskentelijöiden palkitseminen.

Kieli
suomi

Sivuja 110
Liitteet 3
Liitesivumäärä 8

Asiasanat

työvuorosuunnittelu, ristiintyöskentely, työehtosopimus



THESIS
April 2022
Degree Programme in Business Management and Leadership, Master's Degree

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Hanna Asikainen

Title
Development of Cross-Working and Roster Planning in Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

Commissioned by
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa (PKO)

Abstract

Cross-working, i.e. working in several units, has been developed in the S Group for decades. During the Covid-19 epidemic, cross-working increased. In the tourism and restaurant sector, the pandemic disrupted employment while there was an acute need for retail workers due to a sudden increase in demand. Collaboration between the sectors became a strength for S Group, and employees became multi-industry professionals. The opportunities for cross-working were seen as a competitive advantage for the future in Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

The purpose of the thesis is to develop cross-working. Both qualitative and quantitative research methods were used in the study. The development work dealt with the centralized roster planning, which makes it possible to plan for different units more efficiently in practice. The theoretical background of the thesis comprises cross-working and roster planning, and contained discussion on organizational culture, change processes, employee engagement, and laws and collective agreements for governing roster planning.

In the development assignment, new models for offering, planning and carrying out work were created and a new contract template with instructions was drafted for cross-working. Indicators were defined and reporting developed to monitor the development of cross-working. Based on the results, cross-working is seen as an interesting opportunity, especially from the perspective of competence development and the meaningfulness of work. New operating models to support cross-working were well received. Employees were mostly interested in cross-work within their own sector, but interest for working across sectors was also expressed. The collective agreements and the remuneration of employees working in several business units were seen as a challenge for the future.

Language
Finnish

Pages 110
Appendices 3
Pages of Appendices 8

Keywords
roster planning, cross-working, collective bargaining

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tausta	5
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	6
1.3	Toimeksiantajan esittely	8
1.4	Järjestelmien esittely	9
2	Kehittämistyön tietoperusta	12
2.1	Organisaatiokulttuuri ja muutosprosessi	13
2.1.1	Muutosprosessi organisaatiossa	14
2.1.2	Muutosprosessi yksilön kokemana	15
2.2	Työntekijän sitouttaminen	18
2.3	Rekrytointi ja urakehitys	19
2.4	Perehdytys	20
2.5	Osaamisen kehittäminen	22
3	Työvuorosuunnittelu ristiintyöskentelyn tukipilarina	23
3.1	Lainsäädäntö	24
3.2	Työehtosopimus	25
3.2.1	Kaupan työehtosopimus	26
3.2.2	MaRaVa työehtosopimus	28
3.3	Työhyvinvointia työvuorosuunnittelulla	29
4	Tutkimuksellinen kehittäminen	29
4.1	Laadullinen tutkimus tiedonhankinnan menetelmänä	33
4.2	Määrällinen tutkimus tiedonhankinnan menetelmänä	36
5	Ristiintyöskentelyn kehittäminen	37
5.1	90-luvun lamasta 2000-luvulle	38
5.2	Covid-19 aiheuttamat poikkeusolot	39
5.3	Historian tuomat opit ohjaavat kehitystyötä	42
5.4	Ristiintyöskentely PKO marketkaupassa vuonna 2020	43
5.5	Ristiintyöskentelyn suunnitelmallisuus	47
6	Työvuorojen yhteissuunnittelun kehittäminen	48
6.1	Yhteissuunnittelupilotti PKO vähittäiskauppaan	49
6.1.1	Yhteissuunnittelupilotin kokemukset	52
6.1.2	Pilotin kyselytulokset	52
6.2	Tasoitumisjaksojen yhdenmukaistaminen	58
7	Kehittämistyön käytännön toimet	60
7.1	Työntekijöiden näkemykset ristiintyöskentelystä	64
7.2	Esimiesten ja suunnittelijoiden näkemykset ristiintyöskentelystä	65
7.3	Ristiintyöskentelyn sopimus	66
7.3.1	Uuden työntekijän sopimus ristiintyöskentelystä	68
7.3.2	Ristiintyöskentelyssä noudatettava TES	68
7.4	Viestintä	70
7.5	Ristiintyöskentelypaikkojen tarjoaminen	72
7.6	Henkilöstöpooli Pohjois-Karjalan Osuuskauppaan	73
7.7	Sopimustuntien kehitys	76
7.7.1	Sopimustuntien ja työntekijämäärän tarkastelu	77
7.7.2	Ristiintyöskentelysopimusten raportointi	79
8	Työyhteisötutkimuksen tuloksia ristiintyöskentelystä	80
8.1	TYT-tulokset 2021	82

8.2	TYT-tulosten luotettavuus ja pätevyys	89
9	Kehittämistyön tulokset ja johtopäätökset	90
9.1	Opinnäytetyöprosessi	93
9.2	Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet	95
	Lähteet	99

Liitteet

Liite 1	Kysely ristiintyöskentelyn ja työvuorojen yhteissuunnittelun työntekijäkokemuksista
Liite 2	Kysely market-/ aluepäälliköiden kokemuksista työvuorojen yhteissuunnittelupilotissa
Liite 3	Kysely yhteissuunnittelijoiden kokemuksista työvuorojen yhteissuunnittelupilotissa

1 Johdanto

Työelämän tehtävät muuttuvat Suomi Areenan asiantuntijoiden mukaan esimerkiksi digitalisaation, tekoälyn ja automaation tuoman kehityksen myötä. Kuluneen 20 vuoden aikana työelämä on muuttunut siten, että palvelualan rooli on vahvistunut ja työelämän kehittymistä ovat muuttaneet erilaiset maailmanlaajuiset kriisit, kuten finanssikriisi ja Covid-19 pandemia. Aikaisemmin työ oli yksilölle yhtä kuin toimeentulo, mutta jälkiteolliseen yhteiskuntaan siirtymisen myötä työn merkityksellisyys ja työn sisällön merkitys on noussut jopa toimeentuloa korkeampaan arvoon. Työn tulee olla mielekästä, työssä pitää päästä toteuttamaan itseään ja siinä pitää päästä osaksi työyhteisöä. (Suomi Areena 2021.)

Odotukset työelämää kohtaan muuttuvat ja työelämä on murroksessa. Työtehtävät muuttuvat digitalisaation lisäksi myös kasvaneen etätöiden myötä. Kaikkia työtehtäviä ei kuitenkaan voida tehdä etänä, jolloin työn merkityksellisyyttä tulee kasvattaa organisaatiossa muilla keinoilla. Yksi keino vastata työn merkityksellisuuden haasteisiin on luoda uudenlaista joustoa työhön. Joustoa voidaan ajatella lisättävän työajan joustoilla, autonomistuvan teknologian avulla sekä työtehtävien ja osaamisen kehittämällä.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Covid-19 -epidemian myötä keväällä 2020 tulleiden viranomaisrajoitusten vuoksi toimintaa jouduttiin sopeuttamaan Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa (PKO) laajamittaisten lomautusten avulla. Työntekijöitä sijoitettiin uusiin tehtäviin toiseen toimipaikkaan, kun työ omassa kotitoimipaikassa oli vähentynyt tai loppunut väliaikaisesti kokonaan. Lomautukset koskivat suurimmaksi osaksi matkailu- ja ravitsemistoimialaa ja lisäksi lomautettuina oli muun muassa parturi-kampaamoiden työntekijöitä. Kaikille lomautetuille tarjottiin mahdollisuutta siirtyä lomautuksen sijaan töihin vähittäiskaupan toimipaikkoihin, joissa epidemian alku aiheutti voimakkaan kysynnän nousun ja akuutin työntekijätarpeen. Työntekijöille järjestettiin kassakoulutuksia ja heidät perehdytettiin marketkaupan työhön. Kaupan yksiköissä työllistettiin kesän 2020 aikana yli 100

lomautettua siten, että heille suunniteltiin vuorot suoraan kaupan toimipaikkaan. Tämän lisäksi useat kymmenet lomautetut työntekijät tekivät yksittäisiä vuoroja työvuorolistan julkaisun jälkeen tarpeen mukaan.

Ristiintyöskentely yli toimialarajojen sai kevään ja kesän 2020 aikana ennennäkemättömät mittasuhteet. Ristiintyöskentelyllä tarkoitetaan sitä, että työntekijä työskentelee joko oman kotitoimipaikkansa sijaan (lomautusaikana) tai sen lisäksi toisessa toimipaikassa. Ristiin yksiköiden välillä voi työskennellä joko omalla toimialallaan, esimerkiksi kaupan työntekijä toisessa kaupassa, tai yli toimialarajojen eli ravintolatyöntekijä kaupassa. Ristiintyöskentely sai poikkeusajan myötä uuden merkityksen PKO:ssa ja siitä lähdettiin kehittämään pysyvämpää toimintamallia.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Vuoden 2020 jälkeen ristiintyöskentelyn kehittäminen nousi yhdeksi PKO:n henkilöstötyön tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi. Työntekijät lähtivät rohkeasti kokeilemaan uusia työtehtäviä eri yksiköissä sekä samalla toimialalla että toisella toimialalla. Osaaminen monipuolistui, osasta työntekijöistä kasvoi poikkeusajan myötä monitoimialaosajia, ja osa heistä jatkoi ristiintyöskentelyä myös kotitoimipaikkaansa paluun jälkeen. Ristiintyöskentely nähtiin mahdollisuutena, joka haluttiin nostaa kaikille PKO:n työntekijöille saavutettavaksi. Ristiintyöskentelyn kehittäminen on ajankohtainen aihe myös muissa alueosuuskaupoissa ja SOK:lla ja kehittämistyössä ollaan tiiviissä yhteistyössä myös edellä mainittuihin sidosryhmiin.

Ristiintyöskentelyllä pyritään lisäämään henkilöstön osaamista, työn vaihtelevuutta ja työtyytyväisyyttä. Ristiintyöskentelyn tarkoituksena on, että voidaan jatkossa tarjota yhä useammalle työntekijälle mahdollisuutta kokoaikaiseen työhön tai suurempiin osa-aikaisen sopimustunteihin ja näin ollen sitouttaa heidät yritykseen entistä paremmin. Yhtenä tärkeänä kehittämistoimena ristiintyöskentelyn tueksi otetaan keskitetty työvuorosuunnittelu eli yhteissuunnittelu laajemmin käyttöön PKO:ssa. Työvuorosuunnittelun keskittämisen etuna on, että yksi

suunnittelija voi hahmottaa laajemman kokonaisuuden ja suunnitella joustavasti työntekijöille vuoroja eri toimipaikkoihin. Ristiintyöskentelyn kehittäminen on iso kokonaisuus, jonka ohella uudistetaan myös rekrytointiprosessia.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena ovat Pohjois-Karjalan Osuuskaupan työntekijät. Kehittämistyön tarkoituksena on luoda ristiintyöskentelylle raamit, kehittää kokonaisvaltaisesti ristiintyöskentelyä PKO:ssa ja samalla:

- Tuottaa uutta tietoa ristiintyöskentelystä
- Luoda ristiintyöskentelyn toimintamalleja ja ohjeistuksia niin työntekijöille kuin esimiehille
- Määrittää ristiintyöskentelyn kehittymisen mittarit ja seuranta
- Luoda osa-aikaisille parempi mahdollisuus työtuntien korotukseen
- Kehittää työvuorosuunnittelua tukemaan ristiintyöskentelyä

Kehittämistyön aihe tuli minulle luonnollisesti, sillä työskentelen PKO:n henkilöstöhallinnossa ja vastuualueelleni kuuluu muun muassa työvuorosuunnittelujärjestelmän pääkäyttäjäyys sekä työvuorosuunnittelun kehittäminen. Oma työnkuvani on poikkeuksellisen vuoden 2020 aikana ja sen jälkeen muuttunut paljon ja osaamiseni on kehittynyt ja laajentunut eri HR-tehtävissä. Olen toiminut PKO:n eri toimialoilla, minulla on käytännön työkokemusta niin markettyöstä kuin ravintolapuolen työtehtävistä ja koen, että se on ollut tässä kehittämissä eduksi.

Opinnäytetyö koostuu yhdeksästä luvusta siten, että johdannossa esitellään opinnäytetyön tausta ja tavoite ja tämän jälkeen työn toimeksiantaja. Opinnäytetyön tietoperusta koostuu kahdesta osasta: ristiintyöskentelystä ja työvuorosuunnittelusta ja niihin liittyvistä alaluvuista. Tietoperustan jälkeen käsitellään kehittämissä tutkimuksellinen osio ja tiedonhankinnan menetelmät. Opinnäytetyön käytännön kehittämistoimet esitellään luvussa 5 Ristiintyöskentelyn kehittäminen, luvussa 6 Työvuorojen yhteissuunnittelun kehittäminen sekä luvussa 7 Kehittämissä käytännön toimet. Opinnäytetyön lopussa esitellään työyhteisötutkimuksen tulokset ja kehittämissä yhteenveto.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana on S-ryhmään kuuluva Pohjois-Karjalan Osuuskauppa (PKO). S-ryhmän muodostavat 19 alueosuuskauppaa ja kahdeksan paikallisosuuskauppaa sekä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. PKO on pohjoiskarjalaisten omistama alueosuuskauppa, jonka asiakkaista valtaosa, n.100 000 omistajataloutta, on asiakasomistajia. Osuuskaupan toiminnan tarkoitus on se, että liiketoiminnasta saadut rahat päätyvät omistajien eli tavallisten pohjoiskarjalaisten hyödyksi muun muassa bonuksen ja ylijäämäpalautuksen muodossa. (PKO 2020b, 3; PKO 2021.)

Pohjois-Karjalan Osuuskaupan yritysmuoto on osuuskunta, eli se on jäseniensä omistama organisaatio. Organisoitu osuustoimintaliike on saanut alkunsa vuonna 1844 nimellä Rochdale Equitable Pioneers' Society. Ensimmäisen osuustoimintaliikkeen perusti ryhmä käsityöläisiä, jotka avasivat yhdessä kaupan, jota eivät olisi erillään pystyneet perustamaan. Suomessa osuustoimintaliikkeen perustajana pidetään Hannes Gebhardia, joka esitteli osuuskunnat 1800-luvulla keinoksi selviytyä veloista, köyhyydestä ja työttömyydestä. Tänä päivänä Suomi on yksi maailman osuustoiminnallisimpia maita, joissa osuustoimintaa harjoitetaan esimerkiksi kaupoissa ja pankeissa. Osuuskunnan jäsenet ovat organisaatiossa monenlaisissa rooleissa. Tavanomaisesti jäsen on samalla myös asiakas ja päättäjä, mutta jäsen voi olla myös osuuskunnan työntekijä ja näin ollen kolmoisroolissa organisaatiossa. (Puusa 2021.)

Pohjois-Karjalan Osuuskaupan toiminnan tarkoitus on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille ja edistää Pohjois-Karjalan elinvoimaisuutta. Osuuskaupan toiminta pohjautuu arvoille ja toimintaa kuvataan kaksoisluonteiseksi: PKO:n ollessa samaan aikaan sekä jäsenyhteisö että liikeyritys. PKO tuottaa yhteistä hyvää siten, että jokainen PKO:n toimipaikkoihin käytetty euro kiertää takaisin maakuntaan, mikä tapahtuu työntekijöille maksettujen palkkojen, verojen, alueellisten investointien, paikallisten ostojen, edullisen hintatason, omistajien palautuksen tai maakunnallisten toimijoiden tukemisen kautta. (PKO 2020c, 6.)

PKO on monialainen yritys, jossa työtä tehdään yhteensä 128 toimipaikassa 13 kunnan alueella. PKO:n toimialat ovat päivittäistavarakauppa (PT), majoitus- ja ravitsemiskauppa (MaRa), polttoneste- ja liikennemyymäläkauppa (Limy), käyttötavarakauppa (KT) sekä palveluliiketoiminta. PKO:ssa ylintä päätösvaltaa käyttää edustajisto, jonka valitsee jäsenet. Edustajiston kuuluu 50 jäsentä ja sen tehtäviin kuuluu esimerkiksi edellisen vuoden tilinpäätöksen vahvistaminen. PKO:n hallintoneuvostoon kuuluu 22 jäsentä ja sen tehtäviin kuuluu osuuskaupan strategian vahvistaminen, osuuskaupan toiminnan valvominen ja hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan valitseminen. (PKO 2020b, 12–13; PKO 2020c, 5.) PKO on maakunnan suurin yksityinen työllistäjä tarjoten työpaikan noin 1500 henkilölle (PKO 2021). PKO:ssa vuonna 2020 työtyytyväisyysindeksi oli 77,9, joka on merkittävästi yli suomalaisten työpaikkojen tyytyväisyysnormin (67,9). Työntekijöistä vuoden 2020 tiedoilla työskentelee päivittäis- ja käyttötavarakaupassa 49,96 %, majoitus- ja ravitsemiskaupassa 32,87 %, liikennemyymälöissä 6,77 % ja 3,46 % liiketoiminnan tukipalveluissa. Työntekijöistä kokoaikaisten osuus on 23 % ja vakituudessa työsuhhteessa 77 %. Valtaosa eli 77 % työntekijöistä on naisia. (PKO 2020b, 16.)

1.4 Järjestelmien esittely

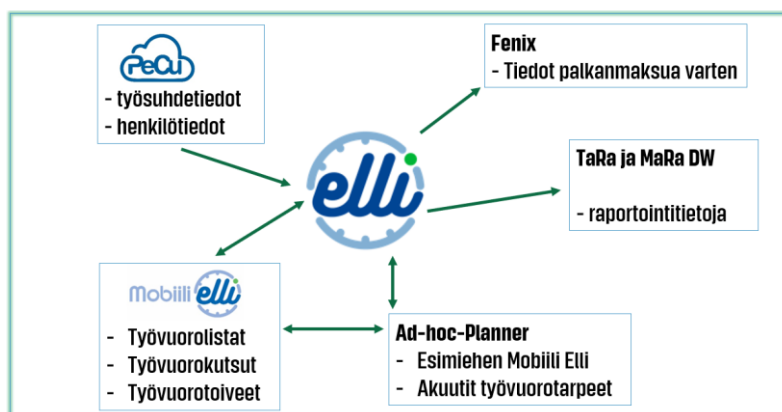
S-ryhmässä ja PKO:ssa on käytössä lukuisia järjestelmiä, joiden avulla tietoja käsitellään, raportoidaan ja viestitään. Seuraavassa on lueteltu henkilöstöhallinnon tietojen käsittelyyn liittyviä järjestelmiä, joista opinnäytetyön kannalta olennaisimpia esittelen tarkemmin.

Workplace	S-ryhmän ja PKO:n viestintäkanava, sisäinen sosiaalinen media
PeCu	Henkilö- ja työsuhdetietojen masterjärjestelmä
Elli	Työvuorosuunnittelujärjestelmä
Ad-hoc-Planner	Esimiehen mobiilityökalu lisätyökutsujen lähettämiseen
Mobiili Elli	Sovellus, josta työntekijä näkee omat työvuoronsa, vastaanottaa lisätyökutsuja ja esittää vapaatoiveita

PeCu tulee englanninkielisistä sanoista People and Culture ja se on S-ryhmässä käytössä oleva henkilötietojärjestelmä, jota käyttää työntekijä, esimies sekä HR-ammattilainen. PeCussa hoidetaan työntekijän koko työsuhteen elinkaari palkkauksesta työsuhteen päättymiseen. PeCun avulla rekrytoidaan uusi työntekijä, tarkastetaan ja allekirjoitetaan työsopimus, päivitetään yhteystiedot, suoritetaan perehdytyksiä ja koulutuksia, haetaan S-ryhmän sisäisiä työpaikkoja ja ilmoitetaan poissaoloista. PeCusta voidaan myös kattavasti raportoida tietoja esimerkiksi työsuhteisiin tai koulutuksiin liittyen. PeCun työntekijä käyttäjärooli myönnetään automaattisesti kaikille S-ryhmän työntekijöille. Sen lisäksi PeCussa on esimiesrooli ja muita rooleja esimerkiksi henkilöstöhallinnon työntekijöille. PeCu toimii masterjärjestelmänä eli työsuhteeseen liittyvät tiedot syötetään ensin Pecun ja ne jaetaan PeCusta muihin järjestelmiin, kuten työvuorosuunnittelujärjestelmä Elliin. (PeCu – S-ryhmän henkilötietojärjestelmä 2020.)

Työvuorosuunnittelua tehdään S-ryhmätasoisessa Elli-järjestelmässä, joka otettiin PKO:ssa käyttöön vuonna 2017. Elli-järjestelmässä suunnitellaan ja julkaitaan työvuorolistat, hallinnoidaan muutoksia julkaistuilla työvuorolistoilla ja muodostetaan tapahtumatiedot palkka- ja taloushallinnon järjestelmiin. Elli-järjestelmä tarjoaa monipuoliset työkalut suunnittelua varten riippumatta toimialasta, ketjusta tai suunnittelun organisointitavasta. Elli-järjestelmässä työvuorosuunnittelun prosessi koostuu kolmesta osa-alueesta: toimipaikan ja henkilöstön tiedoista, miehitystarpeesta eli vakiovuoroista ja varsinaisesta työvuorosuunnittelusta eli vuorojen miehittämisestä. Työvuorosuunnittelu perustuu liiketoiminnan tarpeeseen eli ensin määritellään yksikön runkomiehityssuunnitelma ja tämän jälkeen suunnitelman mukaiset vuorot suunnitellaan henkilöstölle. Elli-järjestelmässä on kattavat sääntötarkistukset, joiden avulla voidaan tarkastella noudatetaako työvuorolista TES-määräyksiä, vastaako työntekijän osaaminen vuorossa vaadittavaa osaamista tai rikkooko vuoro työntekijän esittämää toivetta. (S-ryhmä 2016, 12–14.)

Elli on HR-perusjärjestelmä, joka on integroitu muihin järjestelmiin oheisen kuvion (kuvio 1) mukaisesti.



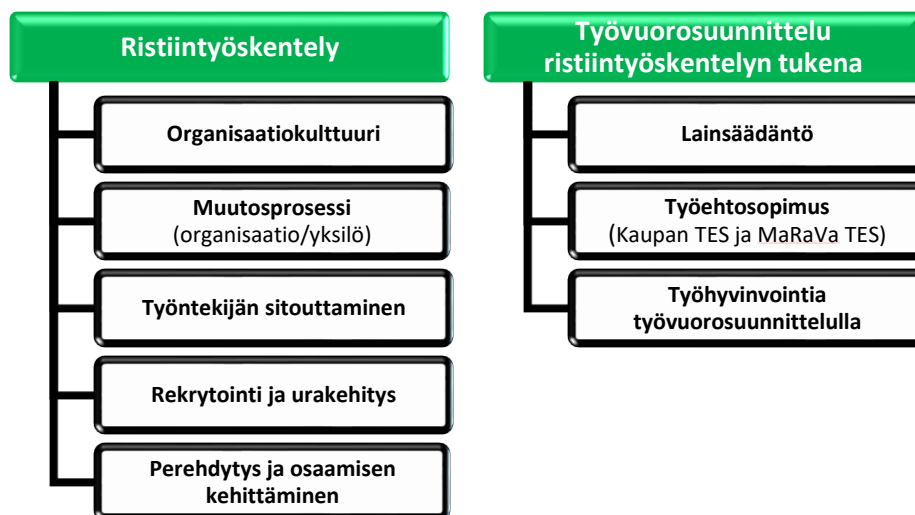
Kuvio 1. Ellin järjestelmäintegraatiot (PKO Elli-perehdytysmateriaali 2020).

TaRa on taloushallinnon järjestelmä, jonne Ellistä lähtee työaika- ja poissaolota- pahtumia johdon laskennan tarpeisiin. MaRa DW on matkailu- ja ravitsemisalan raportointijärjestelmä. PeCu on HR master-järjestelmä, josta tuodaan Elliin hen- kilön työsuhteen perustiedot ja S-ryhmätasoiset pätevyudet ja taidot, kuten hy- gieniapassi ja anniskelupätevyys. Fenix on palkanlaskennan järjestelmä. Ellistä lähtee Fenixiin tiedot palkka- ja poissaolotapahtumista palkanlaskentaan ja kir- janpidon tarpeisiin. Ad-Hoc-Planner eli AHP on esimiehen mobiilityökalu akuut- teihin työvuorotarpeisiin julkaistulla työvuorolistalla. (S-Ryhmä 2016, 14–16.)

Mobiili Elli on työntekijän mobiilisovellus, josta työntekijä voi esimerkiksi tarkas- taa työvuoronsa työvuorolistan julkaisun jälkeen. Mobiili Ellissä työntekijä voi li- säksi esittää työ- ja vapaa-ajan sijoitteluun liittyviä toiveita, jotka siirtyvät Elliin työvuorosuunnittelunäkymään. Osa-aikainen työntekijä voi vastaanottaa Mobiili Ellissä lisätyötarjouksia ja tarjoutua haluamiinsa lisätyövuoroihin. Työntekijä voi Mobiili Ellissä esittää myös toiveita vuosivapaapäivien sijoittelua varten. Jotta työntekijä voi saada lisätyökutsuja, tulee hänellä olla voimassa oleva lisä- työsuostumus, joka yleensä annetaan työsuhteen alussa. Tämän lisäksi työnte- kijän tulee ilmoittaa esimiehelleen ne yksiköt, joista haluaa kotitoimipaikkansa lisäksi vastaanottaa lisätöitä. Nämä tiedot tulee päivittää Elliin halutuiksi yksi- köiksi työntekijän henkilöprofiiliin. Lisätyökutsut menevät perille vain, jos työnte- kijä on S-ryhmän työsuhteessa oleva osa-aikainen. Työntekijän tulee olla vapaa tai saatavilla eli hänellä ei saa olla vapaapäivä- tai poissaolomerkintää eikä päällekkäistä työvuoroa. (Grundström 2020, 3, 10–11.)

2 Kehittämistyön tietoperusta

Ristiintyöskentelyyn liittyvän tietoperustan ja teoreettisen viitekehyksen rakenne havainnollistetaan kuviossa 2. Viitekehys koostuu ristiintyöskentelyn ja työvuorosunnittelun kokonaisuuksista.



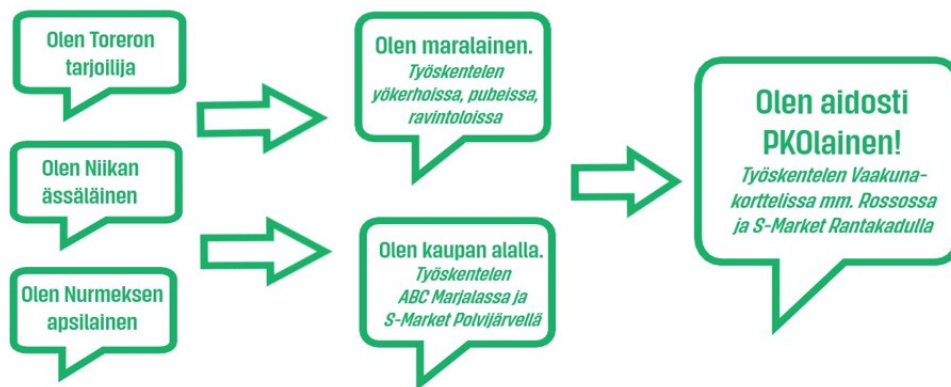
Kuvio 2. Ristiintyöskentelyn tietoperusta.

Ristiintyöskentelyn kehittäminen sai vauhtia poikkeusoloissa, jossa muutosjohtamisen rooli on korostunut. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään muutosprosessi sekä organisaation muutosjohtamisen että yksilön kokeaman muutosprosessin kannalta. Muutosprosessin taustalla on tarve muuttaa organisaatiokulttuuria ristiintyöskentelyn tueksi. Ristiintyöskentelyn kehittämisessä on tarkoitus lisätä työntekijöiden osaamista ja kasvattaa moniosaamista sekä toimialan sisällä että yli toimialarajojen. Osaamisen kehittämistä käsitellään opinnäytetyön tietoperustassa ja lisäksi käsitellään myös rekrytointia ja perehdyttämistä, jotka liittyvät myös kehittämistyöhön. Koska ristiintyöskentelyn kehittämisessä työvuorosunnittelun keskittäminen eli yhteissuunnittelu on isossa roolissa, käsitellään opinnäytetyössä myös työvuorosunnittelua ohjaavia lakeja ja säädöksiä erillisessä luvussa. Lisäksi esitellään PKO:ssa sovellettavat työehtosopimukset erityisesti ristiintyöskentelyn kehittämisen kannalta olennaisten asioiden osalta.

2.1 Organisaatiokulttuuri ja muutosprosessi

Organisaatiokulttuuri eli yrityskulttuuri muodostuu pitkän ajan saatossa koostuen organisaation arvoista, toimintatavoista ja käyttäytymisnormista. Organisaatiokulttuuri kuvaa vakiintuneita käytänteitä, ajattelutapoja, toimia ja viestintää sekä sisäisesti että yrityksen ulkopuolella. Koska organisaatiokulttuuri muodostuu pitkän ajan saatossa, on sitä mahdoton muuttaa nopeasti. Kulttuurin muutos vaatii pitkäjänteistä työtä tai ulkoisia organisaatiokulttuuria muokkaavia vaikutteita. Tietoiset ponnistelut organisaatiokulttuurin muutokseen ovat Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan manipulatiivista kulttuurin muutosta ja ympäristön tai henkilöstön vaihtuvuuden myötä tulevat muutokset evolutiivisia muutoksia. Usein pysyvään kulttuurin muutokseen tarvitaan näitä molempia. Ristiintyöskentelyn kehittämisessä on selkeästi havaittavissa molemmat muutossuunnat. Alku kehitystyölle tuli ulkoisesta muutoksesta, mutta pysyvämpään ristiintyöskentelymalliin tarvitaan paljon myös tietoista ponnistelua sekä johdon tukea ja esimerkiksi kulttuurin uudistamiseksi. (Viitala & Jylhä 2019, 291.) Yrityskulttuuri vaikuttaa Järvisen (2004) mukaan työryhmien ja yksiköiden ilmapiiriin laatuun voimakkaasti. Yrityskulttuuri muodostuu ennen kaikkea yksittäisen esimiehen johtamiskäytöksestä, mikä tarkoittaa sitä, että yksittäinen esimies voi olla kehityksessä jarruna tai vauhdittajana. (Järvinen 2004, 126.)

Ristiintyöskentelyn kehittämisessä on tunnistettu heti alkuvaiheessa esimiehen olevan suuressa roolissa joko edistämässä tai jarruttamassa kehitystä. PKO:ssa jokainen yksikön esimies vastaa omasta henkilöstöstään ja työyksiköstään sekä yksikkönsä tuloksesta. Organisaatiokulttuurissa näkyy vahva kotitoimipaikkaajattelu, mikä tarkoittaa sitä, että omat työntekijät halutaan pitää omassa yksikössä ja työntekijän osaamista halutaan kehittää ensisijaisesti oman yksikön tarpeisiin. Ristiintyöskentelyn kehittämisessä on tarkoitus laajentaa ajattelutapaa oman yksikön ulkopuolelle. Kuviossa 3. on esitetty PKO:n tavoite organisaatiokulttuurin yhtenäistämisestä.

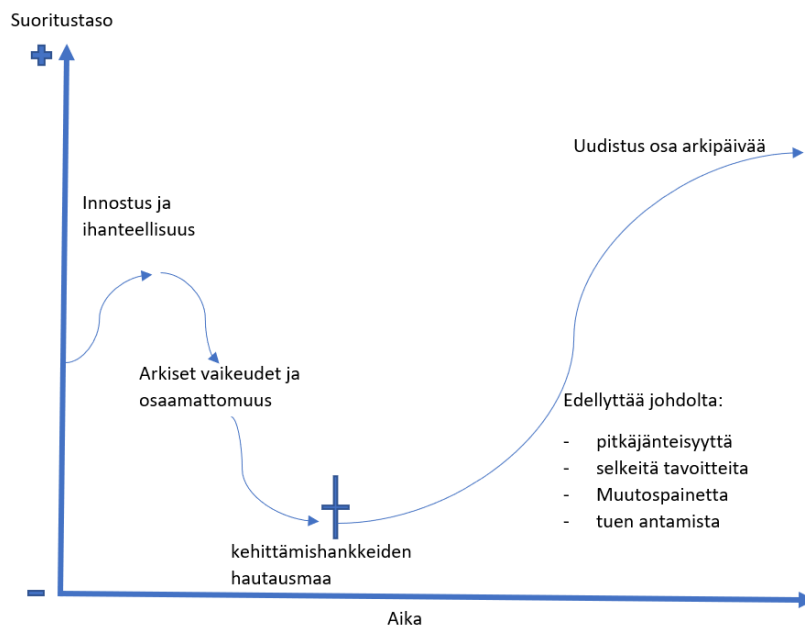


Kuvio 3. Organisaatiokulttuurin yhtenäistäminen.

Jotta PKO voi organisaationa kehittyä, tulee monitoimialaisuus kääntää kilpailueduksi nykyistä vahvemmin. Tulevaisuudessa tarvitaan joustavaa ja moniosaavaa henkilöstöä, joka työskentelee myös kotitoimipaikkansa ulkopuolella. Työntekijälle tämä tarkoittaa mahdollisuutta laajempaan osaamisen kehittämiseen, monipuolisempiin työtehtäviin ja ennen kaikkea parempaan toimeentuloon suurempien sopimustuntien avulla. Ristiintyöskentelyn kehittämisessä on tarkoitus madaltaa sekä yksiköiden että toimialojen välisiä rajoja ja lisätä esimiesten välistä yhteistyötä yli toimialarajojen siten, että tulevaisuudessa voitaisiin olla aidosti PKOlaisia.

2.1.1 Muutosprosessi organisaatiossa

Johdon tuki ja selkeät perustelut kehittämiselle ovat edellytyksiä, joilla nopeatkin uudistukset saadaan vietyä käytännön toimiin ja voidaan saada aikaan pitkäjänteistä muutosta. Kehittämistyön vaiheet esitellään kuviossa 4. Usein alkuinnostus ja positiivinen asenne sekä korkea työmotivaatio saavat kehitysprosessit hyvin käyntiin. Kehittämistyössä kohdataan usein haasteita, kun suunnitelma tulisi viedä käytännön toimiksi ja tällöin innostus ja motivaatio voi laskea. Tämä on kehitystyön kriittinen vaihe, jolloin monet kehitystyöt jätetään tietoisesti toteuttamatta ja osa puolestaan kehittyy jopa käännteentekeviksi uudistuksiksi. Jotta kehitystyö toteutuisi, tulee arvioida työn perimmäinen syy ja tavoite ja tässä kohdalla edellytetään johdolta tuen antamista, muutospainetta, selkeitä tavoitteita sekä pitkäjänteisyyttä. (Järvinen 2004, 126–129.)



Kuvio 4. Kehittämishankkeen vaiheet (Järvinen 2004, 129).

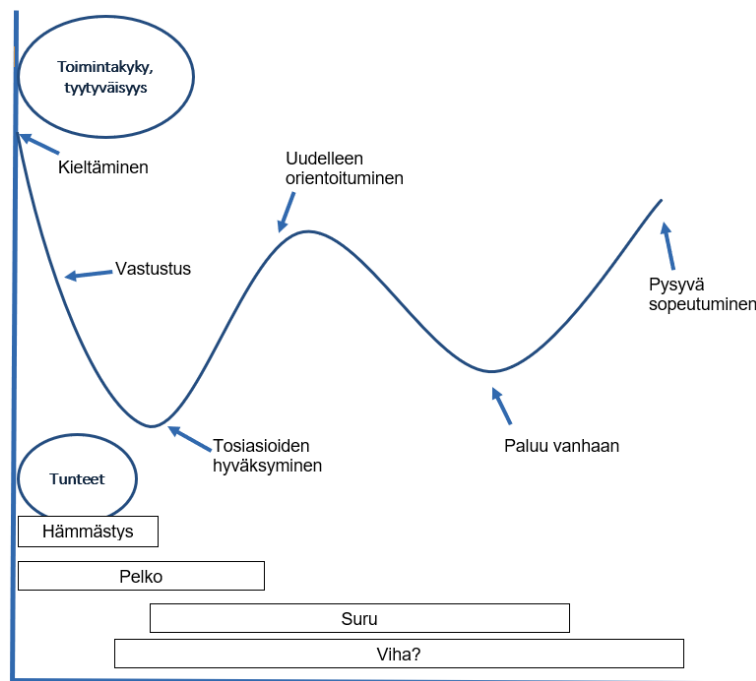
Johdon tulee olla mukana muutosten toteuttamisessa, jotta toimintatapoja ja rutiineja saadaan muutettua, jopa pakotteiden avulla. Mikäli johto ei ole mukana, jää muutos herkästi tekosyiden, kuten kiireen, vuoksi tekemättä. Ulkoiset pakotteet, kuten kilpailutilanne ja lainsäädäntö ovat usein tehokkaimpia edesauttamaan muutoksien ja kehityksen tuottamista, koska usein vasta silloin ollaan valmiita tekemään jopa radikaaleja muutoksia. (Järvinen 2004, 130.) Ristiintyöskentelyä on PKO:ssa ja muissa alueosuuskaupoissa kehitetty erilaisin toimenpitein jo vuosia, mutta Covid-19 -epidemian myötä tullut ulkoinen pakote loi otollisen hetken ristiintyöskentelyn kehittämiseksi uudella näkökulmalla.

2.1.2 Muutosprosessi yksilön kokemana

Yksilön näkökulmasta muutokset ovat mieluisia, kunhan muutosta saa itse suunnitella ja toteuttaa haluamassaan aikataulussa. Kun muutos ilmoitetaan ulkopuolelta, esimerkiksi työnantajalta, ja yksilö ei voi itse vaikuttaa muutoksen ajankohtaan tai muuttuviin asioihin, koetaan muutos uhkaavana. Muutokset aiheuttavat aluksi pelkoa yksilölle ja yksilö pohtii, miten muutos vaikuttaa hänen elämäänsä. Pelko voi olla hetkittäistä, mikäli muutos ei vaikuta suuresti yksilön elämään. Isojen muutosten kohdalla yksilö prosessoi pitkään muutoksen

vaikutuksia omaan elämäänsä. Isot muutokset tulee viestiä asia kerrallaan, jotta yksilö ehtii sisäistämään muutoksen konkreettiset vaikutukset. Esimerkiksi irtisanomistilanteessa yksilö käsittelee aluksi vain sen, että työt loppuvat ja yksityiskohtia sekä käytännön järjestelyjä pystytään hahmottamaan vasta myöhemmin. (Hiltunen 2012, 108–110.)

Hiltunen (2012) kuvaa yksilön suhtautumista muutokseen S-käyrän avulla (kuvio 5), joka kuvastaa työntekijän motivaation ja työkyvyn vaiheita muutoksen aikana (Hiltunen 2012, 112).



Kuvio 5. Muutoksen S-käyrä (Hiltunen 2012, 112).

Muutoksen käsittely alkaa sen kieltämisellä, johon voi liittyä myös pelkoa. Kieltämistä seuraava vaihe on vastustus, jossa yksilö ei vielä hahmota muutoksen vaikutuksia omaan elämäänsä, joten muutosta on helppo lähteä vastustamaan. Pelko on mukana vielä vastustusvaiheessa ja tässä kohtaa yksilön muutoksen hyväksymistä tulee tukea organisaation viestinnällä ja muutoksesta keskustelemalla. Kieltämistä ja vastustamista ohjaavia tunnetiloja ovat hämmennys ja jopa viha, joka aiheutuu siitä, että yksilö kokee tuleensa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti. Vihan tunne voi jäädä pysyväksi, mutta usein se poistuu, kun epäoikeudenmukaisuus korjataan tai yksilö uudelleenorientoituu. Organisaation

muutostilanteessa yksilön kokemiin negatiivisiin tunteisiin voidaan reagoida tasapuolisella kohtelulla ja rohkeudella kohdata yksilön voimakkaat tunnereaktiot. Negatiivisten tunteiden käsittelyn jälkeen yksilö kykenee uudelleenorientoitumaan ja sopeutumaan muutostilanteeseen. Yksilö alkaa nähdä muutoksessa myös hyviä puolia. Muutosprosessin tosiasioiden hyväksyntä aiheuttaa yksilöllä usein surun tunnetta. Muutoksessa aina menetetään jotain, kuten vanha työtapaa, työtoverit tai työpaikka. Pysyvä uudelleenorientoituminen mahdollistuu vasta, kun surutyö vanhan menettämisestä on tehty. (Hiltunen 2012, 111–120.)

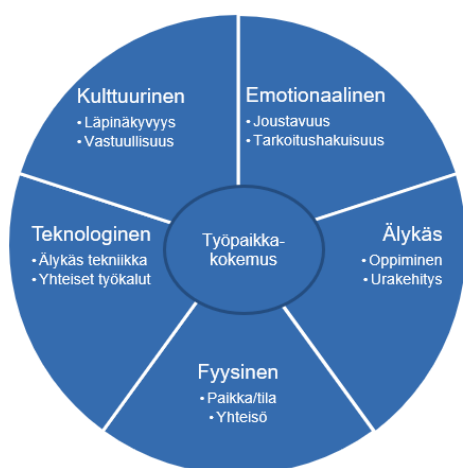
Muutoksen S-käyrän voi hyvin tunnistaa työntekijöiltä kerätyistä ristiintyöskentelyn kokemuksista kesällä 2020. Viranomaisrajoitusten vuoksi ravintolat jouduttiin sulkemaan nopealla aikataululla ja lyhyessä ajassa työt loppuivat valtaosalla PKO:n majoitus- ja ravintola-alan työntekijöistä. Epävarmuus, hämmästys ja pelko olivat läsnä työntekijöiden arjessa. Negatiivinen kääntyi hiljalleen positiiviseksi, kun PKO pystyi tarjoamaan korvaavaa työtä kaupan työtehtävistä. Motivaatiota kasvatti se, että majoitus- ja ravintola-alan työntekijät otettiin pääsääntöisesti hyvin vastaan kaupan toimipaikoissa ja he pystyivät edelleen saamaan omasta organisaatiosta toimeentuloa, vaikka oma toimipaikka jouduttiin sulkemaan. Paluu vanhaan tapahtui, kun työntekijä pystyi palaamaan takaisin omaan kotitoimipaikkaansa. Osa työntekijöistä kuitenkin jatkoi ristiintyöskentelyä kaupan toimipaikassa ja osa siirtyi pysyvästi kaupan toimipaikkaan töihin.

Myös esimiesten työssä tapahtuvat muutokset voivat aiheuttaa esimiehelle itselleen S-käyrän mukaisia kokemuksia. Esimerkiksi uudet toimintamallit, jotka tulevat johdon päätöksellä ja vaikuttavat voimakkaasti esimiehen arkeen, saattavat aiheuttaa negatiivisia tunteita. Työvuorosuunnittelun keskittämisestä on osuuskaupassa kokemusta jo ennalta ja tuolloin oli havaittavissa esimiehissä aluksi negatiivisia tuntemuksia. Matkailu- ja ravitsemisalalla keskitettyyn työvuorosuunnitteluun siirtyminen uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän myötä vaikutti esimiehiin voimakkaasti. Esimiehet näkivät keskittämismallin aluksi vain siten, että heiltä vietiin tärkeä johtamisen työkalu pois. Tätä haluttiin vastustaa, eikä asiassa haluttu nähdä mitään positiivista. Kuitenkin toimintamallien hioutuessa esimiehet huomasivat, että keskitetty malli helpottaa heidän työtaakkaansa ja

suhtautuminen keskitettyyn malliin muuttui ajan saatossa. Nykyään moni esimies ei haluaisi enää palata vanhaan hajautettuun suunnittelumalliin.

2.2 Työntekijän sitouttaminen

Työntekijöitä pyritään sitouttamaan organisaatioon tarjoamalla heille mahdollisuus monipuolisempiin työtehtäviin ja suurempiin sopimustunteihin ristiintyöskentelyn avulla. Tutkimusten mukaan työntekijän sitoutumisen ja työn tuottavuuden välillä on selkeä yhteys, koska sitoutuneilla työntekijöillä on terveellisemmät elämäntavat, vähemmän poissaoloja ja korkeampi hyvinvointitaso kuin vähemmän sitoutuneilla. Palkan ja muiden etuuksien (kuten liikuntaetu) lisäksi työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa viisi periaatetta, jotka ovat emotionaalinen, älykäs, fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen elementti (kuvio 6).



Kuvio 6. Tuleva työpaikkakokemus (Meister & Mulcahy 2017, luku 1).

Emotionaalinen kokemus muodostuu siitä, miten paljon työntekijä voi itse vaikuttaa esimerkiksi siihen, missä ja milloin tekee töitä. Joustavuuteen kuuluu vahvasti myös mahdollisuus yhdistää työ- ja perhe-elämä. Työntekijän sitoutumiseen liittyy mahdollisuus oppimiseen ja urakehitykseen. Oppiminen ajatellaan nykyään laajempänä kokonaisuutena kuin pelkästään kouluympäristössä oppimisena. Oppimisessa voi hyödyntää erilaisia sovelluksia ja teknologiaa luokkamutoisten kurssien lisäksi. PKO:ssa työntekijät voivat suorittaa PeCun oppimisen-osiossa erilaisia kursseja, joiden suoritusmerkinnät esimies voi raportoida

järjestelmästä. Työpaikan fyysisenä elementtinä sitoutumiseen vaikuttaa esimerkiksi työtilojen toimivuus ja työyhteisö. Teknologinen sitoutumisen elementti koostuu älykkäästä tekniikasta, jota osataan hyödyntää työskentelyn tehostamiseksi. Mobiili-, pilvi- ja sosiaalitekнологia on mahdollistanut yhä yhteistyökkyisemmän työympäristön ja tehokkaamman viestinnän. PKO:ssa viestintäkanavana on Workplace-sovellus, jossa työntekijä voi kuulua oman toimipaikkansa ryhmien lisäksi sekä PKO:n että koko S-ryhmän tasoihin ryhmiin kiinnostuksensa mukaan. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa myös työpaikan kulttuurikokemus. Johtajuuden tärkeäksi valuuaksi on muodostumassa työpaikan avoimuus ja toiminnan läpinäkyvyys. Työntekijä on entistä kiinnostuneempi työnantajan sisäisistä tavoista ja toimintamalleista ja haluaa palautetta työstään. (Meister & Mulcahy 2017, luku 1.)

PKO:ssa työntekijöiden sitouttaminen kiristyvässä kilpailutilanteessa koetaan tärkeäksi. Työntekijöiden sitouttamisen yksi lähtökohta on se, että työ muokkautuu elämäntilanteen mukaan. Monialaisuus on tässäkin kohtaa kilpailuetu. Esimerkiksi työuransa yökerhossa tehnyt työntekijä voi perheen perustamisen jälkeen siirtyä työskentelemään yksikköön, joka ei ole yömyöhään auki. Näin työn ja perhe-elämän yhdistäminen onnistuu helpommin. Tarve työtehtävien muokkaukselle voi tulla myös terveydellisistä syistä, jolloin HR:n ja työterveyshuollon yhteistyöllä voidaan löytää työntekijän terveydentilaan sopivampia työtehtäviä.

2.3 Rekrytointi ja urakehitys

Ristiintyöskentelyssä pyritään osaltaan ennaltaehkäisemään työvoiman saataavuushaasteita tulevaisuudessa hakemalla uutta työntekijää jo rekrytointivaiheessa työskentelemään useammassa toimipaikassa. Suunnitelmallisella ja toimipaikkojen yhteistyöllä toteutetulla rekrytoinnilla pystyttäisiin tarjoamaan suuremmat sopimustunnit haettavaan tehtävään ja samalla saataisiin mahdollisesti täytettyä useamman yksikön rekrytointi- ja osaamistarve. Suomessa on tällä hetkellä paljon työttömiä työnhakijoita ja samanaikaisesti kova pula huippuosajista. Koska huippuosajien kysyntä on tarjontaa suurempaa, tulee välttää sen parhaimman huippuosajan hakemista, koska silloin voi helposti jäädä

kokonaan ilman hakijaa. Rekrytoinnissa kannattaa sen sijaan keskittyä hakemaan moniosaajaa, joka voi kehittyä ajan myötä huippuosaajaksi. Rekrytointia ei kannata tehdä tiettyyn tarkasti määriteltyyn tehtävään, vaan laajempaan kokonaisuuteen, jossa on mahdollista rakentaa omaa urapolkuaan. (Kaijala 2016, 63.) Rekrytoimalla työntekijöitä työskentelemään lähtökohtaisesti useammassa toimipaikassa tai jopa eri toimialoilla voidaan taata työntekijöille mahdollisuus kehittää omaa urapolkuaan mielekkääksi ja muokata työnantajamielikuvaa positiivisemmaksi tiukentuvassa kilpailutilanteessa.

Työura on kokonaisuus, joka sisältää yksilön tapahtumat työelämässä ensimmäisestä työpaikasta työelämästä poistumiseen saakka. Aikaisemmin ajateltiin työuran olevan kiipeämistä koulutusta vastaavista tehtävistä hierarkkisesti yrityksessä kohti vastuullisempia tehtäviä. Nykyään puhutaan joustavasta työurasta, jossa vuorottelevat työ, koulutus ja mahdollinen työttömyys. Työtehtävät vaihtelevat siten, että työntekijä voi siirtyä työtehtävissä organisaatiossa ylöspäin sekä myös vaakasuuntaan. Ristiintyöskentely tuo mahdollisuuksia työntekijälle nimenomaan tähän vaakatasossa tapahtuvaan siirtymiseen työtehtävien välillä ja monipuolinen kokemus mahdollistaa myös ylöspäin siirtymisen laajemmalle alalle. Urakehitykseen vaikuttavat yksilön tavoitteet, kiinnostuksen kohteet, työelämävalmiudet, pätevydet, arvot sekä osaaminen. Urakehitys voi perustua myös sattumaan, eli siihen, millaisia paikkoja työpaikan vaihdon hetkellä sattuu olemaan auki. Nykypäivänä pohjakoulutus harvoin enää sanelee työuran lopullista kehittymistä, sillä aikuiskoulutusmahdollisuudet ovat nykyään hyvät ja useimmilla koulutustaustoilla voidaan tehdä hyvinkin erilaisia työtehtäviä. (Viitala & Jylhä 2019, 248–249.)

2.4 Perehdytys

Ristiintyöskentelyn kehittäminen edellyttää työntekijän perehdytystä uuteen toimipaikkaan tai toimialaan ja sen käytäntöihin. Perehdytyksen ajatellaan usein koskevan uutta työntekijää, mutta perehdytystä tulee tehdä myös uudenlaisten työtehtävien alussa. Perehdytys koostuu Eklundin (2018) mukaan vastuualueiden ja tavoitteiden läpikäymisestä, työtehtävään opastamisesta, organisaation

toiminnasta, prosesseista ja käytänteistä, verkostoista sekä kehittymisen seurannasta. Kun työntekijä siirtyy uuteen tehtävään, tulee hänen kanssaan ensin käydä läpi uuden työtehtävän vastuualueet ja tavoitteet, joita usein esitellään työntekijälle jo rekrytointi-ilmoituksessa. Vastuualueiden kertaus auttaa työntekijää ymmärtämään mistä hänen työnsä koostuu, mitä hänen odotetaan tekevän ja missä ajassa ja mitä seuraa, mikäli työtehtävät eivät onnistu odotetussa ajassa. Vastuualueiden määrittämisessä tulee käydä läpi myös, mitä työntekijän tehtäviin ei kuulu. Kun vastuualueet on määritelty, voidaan perehtyä tarkemmin työtehtävän sisältöön. Tässä vaiheessa tulee käsitellä käytännön tehtävät ja työn eri vaiheet. Työtehtävän sisällön käsittelyssä tulee ilmetä mitä työvälineitä, laitteita ja ohjelmistoja käytetään, mitkä ovat suositellut työskentelytavat sekä miten huomioidaan työturvallisuus. Työtehtävän hoitamisen lisäksi käsitellään hallinnolliset asiat ja työpaikan yhteyshenkilö sekä työaika ja sen kirjaus. (Eklund 2018, 92–96.)

Perehdytyksen yksi osa-alue on organisaation toiminnan esittely. PKO:n organisaatio esitellään uudelle työntekijälle heti työsuhteen alussa, joten tätä osiota ei tarvitse välttämättä enää ristiintyöskentelyn perehdytyksessä painottaa, sillä organisaatio ei vaihdu siirtyessä eri toimipaikkaan. Sen sijaan uuden toimipaikan osalta tulee perehdyttää tarvittaessa uuteen konseptiin, eli esimerkiksi ravintolatyöntekijä tulee perehdyttää marketkaupan toimintoihin ja konsepteihin. Organisaation perehdytykseen kuuluu myös asiakkaiden ja kilpailijoiden esittely. Prosessien ja käytänteiden perehdytys sisältää esimerkiksi viestinnän ja tiedottamisen, työhyvinvoinnin ja työterveyshuollon, työajanseurannan, palkanmaksun ja niin edelleen. (Eklund 2018, 99–103.) Myös nämä asiat pysyvät samana riippumatta siitä, missä toimipaikassa työntekijä PKO:ssa työskentelee.

Ristiintyöskentelyn perehdytyksessä tulee painopiste olla toimipaikan arjen esittelyssä ja työtehtävien läpi käymisessä. Lisäksi on tärkeä käsitellä työturvallisuuden liittyviä asioita, jotka voivat vaihdella toimipaikkojen ja toimialojen välillä. PKO:ssa perehdyttämisen tueksi on käytössä materiaalia kuten PKO perehdytysopas, yksikön oma perehdytyslista, toimipaikan turvallisuuskävely, ajantasainen työsuojelukansio, pelastussuunnitelma, opas työergonomiasta sekä työturvallisuusvaatimuksista. (Esimiehen työsuojeluopas 2020, 22–23.)

2.5 Osaamisen kehittäminen

Oppimisen perusajatus on Sydänmaanlakan (2012) mukaan se, että työ on oppimista ja oppiminen työtä. Oppimista ja koulutusta tulisi ajatella investointeina, eikä kustannuksena, kuten usein ajatellaan. Organisaation oppimisen tulisi olla suunnitelmallista ja sitä tulisi ennakoida. Suunnitelman jälkeen oppiminen toteutetaan käytännössä ja tämän jälkeen opittu asia tulee arvioida. Oppimisen yksi tärkeimmistä vaiheista on arviointi ja palautteen saaminen, jotta tiedetään, miten voidaan jatkossa kehittyä. Oppimisen seuraava vaihe on ymmärtäminen, jolloin sisäistetty tieto auttaa muokkaamaan toimintaa sekä kehittymään ja vasta tämän jälkeen opittua voidaan soveltaa käytäntöön. Kun käytännön soveltaminen onnistuu, voidaan opittua siirtää joko dokumentteihin myöhempää käyttöä varten tai työtovereille jaettavaksi. (Sydänmaanlakka 2012, 76–77.)

Yritysten tärkeimmäksi pääomaksi on Viitalan (2005) mukaan viime vuosikymmeninä noussut aineeton pääoma, johon luetaan kuuluvaksi myös henkilöstön osaaminen (Viitala 2005, 97–98). Yhden asiakokonaisuuden osaaminen ei nykytrendin mukaan enää riitä, vaan työmarkkinoilla pärjätäkseen yksilön tulee hallita useita asiakokonaisuuksia ja osoittaa sekä kiinnostusta jatkuvalla uuden oppimiselle ja moniosaamisen kehittämiseksi. Viitala (2005) kuvaa moniosaimista tehtävä- ja toimenkuvien avulla. Työtä voidaan muokata osaamislähtöiseksi siten, että jokaisen osaajan tiedot ja taidot päästään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti ja lisäksi osaamisen kehittyminen mahdollistuu. Työnkuvaan voidaan lisätä vastuualueita, jolloin rutiininomaiseen tehtävään saadaan lisättyä uutta osaamista vaativia osa-alueita, jolloin puhutaan työn rikastamisesta. Toisaalta puhutaan työn laajentamisesta, jolloin työhön lisätään uusia vaiheita ja työstä tulee laajempi kokonaisuus. Sekä työn rikastaminen että laajentaminen kasvattavat osaamista ja mahdollistavat moniosaamisen. (Viitala 2005, 222–223.) Esimerkiksi teknologinen muutos luo uusia osaamisvaatimuksia työntekijöille. Osa työtehtävistä korvataan teknologian avulla ja toisaalta teknologian kehittyminen luo uusia työpaikkoja. Myös työn sisältö muuttuu teknologisen kehityksen myötä ja tarvitaan täydennyskoulutusta aikaisemman koulutuksen lisäksi. Moniosaaminen helpottaa ammattien sisäistä ja ammattien välistä työn liikkuvuutta vahvistaen samalla organisaation osaamista.

Moniosaaminen on nykyään tärkeä keino parantaa työntekijöiden tehokkuutta. Moniosaaminen on prosessi, jossa työntekijöitä koulutetaan yksittäisten taitojen ja työn osa-alueiden osalta. Tarkoituksena on, että yksittäinen työntekijä näkee työn kokonaisvaltaisemmin ja voi tehdä laajemmin töitä samassa organisaatiossa. Työyhteisöjen kehittyessä myös työntekijän osaamista on jatkuvasti kehitettävä, jotta tiedot ja taidot eivät vanhene. (Bhattacharyya 2011, luku 7.)

Ristiintyöskentely on oiva tilaisuus kehittää työntekijän moniosaamista ja PKO monialaisena organisaationa tarjoaa siihen ainutlaatuisen mahdollisuuden. Jo samalla toimialalla useammassa yksikössä työskentely avaa mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen ja laajentamiseen, puhumattakaan yli toimialarajojen tehtävästä työskentelystä. Esimerkiksi vähittäiskaupassa toimintatavoissa saattaa olla suuriakin eroja eri toimipaikkojen välillä. Erot voivat johtua esimerkiksi marketin sijainnista, asiakaskunnasta tai marketin koosta ja valikoimasta. Osassa marketteja on esimerkiksi Postin palvelupiste ja osassa paistopiste, jotka vaativat omanlaista osaamista. Matkailu- ja ravitsemistoimiala koostuu lähtökohtaisesti jo hyvin monista eri konsepteista ja toimiala sisältää monipuolisia työtehtäviä, joten ristiintyöskentely esimerkiksi hotellin sisällä, eri osastoilla, avaa jo mahdollisuuksia moniosaamisen kehittämiseen. Moniosaaminen vaatii aluksi perehdytystä, mutta pelkkä perehdytys ei riitä ylläpitämään osaamista, joten on suositeltavaa, että ristiintyöskentelystä tulee suunnitelmallista ja tarpeeksi usein toistuvaa, ettei hankittu osaaminen mene hukkaan.

3 Työvuorosuunnittelu ristiintyöskentelyn tukipilarina

Kun tämä opinnäytetyö aloitettiin, työvuorosuunnittelun lähtötilanne oli se, että suunnittelu tehtiin vähittäiskaupassa S-markettien ja Sale -myymälöiden osalta täysin hajautettuna mallina eli jokainen yksikön esimies suunnitteli itse omat työvuorolistansa. Hajautettu malli on käytössä myös osassa matkailu- ja ravitsemiskauppaa sekä ABC-toimialalla ja palveluliiketoiminnassa. PKO:ssa keskitettyä työvuorosuunnittelua tehdään matkailu- ja ravitsemiskaupassa Joensuun alueen ruokaravintoloissa yhden suunnittelijan voimin ja PKO:n yökerhojen ja

pubien työvuorot suunnittelee yksi suunnittelija. Vähittäiskaupassa työvuosuunnittelua tehdään keskitetyllä mallilla Prismassa ja Sokoksessa.

Ristiintyöskentelyn kehittämisessä isossa roolissa ovat esimiehet ja työvuorosuunnittelijat, joiden yhteistyöllä käytännössä mahdollistetaan työntekijän työskentely useammassa toimipaikassa. Jotta ristiintyöskentelyä voidaan suunnitella tehokkaasti, tulee tuntea työvuorosuunnittelua ohjaavat lait ja säädökset sekä sovellettavien työehtosopimusten erot ristiintyöskentelyn kannalta olennaisten asioiden osalta.

3.1 Lainsäädäntö

Työsuhteeseen vaikuttavia oikeuslähteitä voidaan työoikeudessa erotella olevan kuusi eri tasoista: lait ja asetukset, työehtosopimukset, työsäännöt sekä yhteistoimintasopimukset, työsopimus, vakiintunut tapa ja sopimuksen veroiset käytännöt sekä työnantajan direktio-oikeus. Laki voi olla pakottava tai siitä voi poiketa työehtosopimuksella, paikallisella sopimisella tai yksittäisellä työsopimuksella ja edellä mainittuja tulee lukea rinnakkain, ei pelkästään hierarkkisesti. (Keskeinen työlainsäädäntö 2020.)

Työvuorosuunnittelua ohjaa työsopimuslaki, joka koostuu 14 luvusta, joissa käsitellään yleisesti työsopimuslain soveltamisalaa, työsopimuksen tekoa sekä sopimuksen osapuolia. Laissa kuvataan työnantajan yleiset velvoitteet kuten palkanmaksu, tasapuolinen kohtelu sekä velvollisuus tarjota työtä osa-aikaiselle työntekijälle. Työsopimuslaissa käsitellään työturvallisuusasiat sekä työnantajan että työntekijän velvollisuuksien osalta. Laki säätelee perhevapaita ja oikeutta niiden käyttöön. Työsopimuslaissa käsitellään myös lomauttamista, työsuhteen päättämistä sekä työnantajan irtisanomisperusteita ja työsuhteen purkamista. (Työsopimuslaki 55/2001.)

Työvuorosuunnittelua ohjaa myös työaikalaki, jossa säädetään työajaksi luetava aika, määritellään säännöllinen työaika ja miten se voidaan järjestää, mikäli on sovittu jaksotyöstä tai liukuvasta työajasta. Laki käsittelee säännöllisen

työajan ylittämistä ja ylitöiden korvauksia ja ylityön enimmäismäärää. Työaikalaki edellyttää, että työntekijä on antanut suostumuksensa lisätyötä varten, mikäli lisätyöstä ei ole sovittu työsopimuksessa. Lisä- ja ylityön tulee aina perustua työnantajan aloitteeseen ja ylityöstä tulee lähtökohtaisesti aina sopia erikseen. Työaikalaki säännöstelee yö- ja vuorotyötä sekä säätelee lepoaikaa päivä- ja viikokotasolla. Laki säätelee työajan enimmäismäärän, joka ei saa ylittää keskimäärin 48:aa tuntia viikossa neljän kuukauden aikana. (Työaikalaki 872/2019.)

Työvuorosuunnittelua ohjaa myös vuosilomalaki (162/2012), jossa käsitellään vuosiloman pituutta, maksettavaa palkkaa ja palkanmaksuperusteita. Laki käsittelee vuosiloman antamista loman ajankohdan ja työntekijän kuulemisen osalta. (Vuosilomalaki (162/2012.) Muita työvuorosuunnitteluun liittyviä lakeja ovat mm. opintovapaalaki (273/1979), vuorotteluvapaalaki (1305/2002) sekä Tietosuojalaki (1050/2018).

3.2 Työehtosopimus

Työehtosopimus määrittelee vähimmäistyöehdot, jotka liittyvät työn tekemiseen kuten työaikaan ja palkkaan. Työehtosopimus tehdään ammattiliiton sekä työnantajaliiton tai yksittäisen yrityksen välillä ja se voi olla yleissitova, normaalisitova tai yrityskohtainen. (PAM 2018.) Yritys voi sopia työehdoista työntekijöidensä kanssa ja tällöin sopimus on yrityskohtainen ja puhutaan paikallisesta sopimisesta. Työsuhteen säännöksiä noudatetaan siten, että painavimpana säännöksenä on ehdottomat lainsäädännökset, joista ei voi sopia toisin. Seuraavaksi on normaalisitovan työehtosopimuksen ehdottomat määräykset ja tämän jälkeen yksilön työsopimus. Näiden pakottavien säännösten lisäksi noudatetaan tahdonvaltaisia lainsäädännöksiä ja tahdonvaltaisia työehtosopimuksia, joista voidaan poiketa erillisellä sopimuksella. Viimeisenä noudatettavana säännöstökohdana on työnantajan määräykset eli direktio-oikeus. (Havula, Meincke & Vanhala-Harmanen 2017, 22–23.)

PKO-konsernissa noudatetaan useita eri työehtosopimuksia, joista Kaupan työehtosopimuksen ja Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan (MaRaVa) palveluita

koskeva työehtosopimuksen piiriin kuuluu valtaosa toimipaikoista. Kaupan työehtosopimus on neuvoteltu Palvelualojen ammattiliitto PAM ry:n ja Kaupan Liiton välillä (PAM 2020, 18). Kaupan työehtosopimusta (TES) noudatetaan PKO:ssa päivittäistavara-kaupoissa, käyttötavara-kaupoissa, liikennemyymälöissä sekä parturi-kampaamoissa, S-kukkakaupassa, S-raudassa ja konttoritoiminnoissa. Kaupan TES:in alaisuuteen kuuluu n. 1000 PKO:n työntekijää (Henkilöstö työehtosopimuksittain 2021). MaRaVa:n työehtosopimus on solmittu PAM ry:n ja Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n välillä (PAM 2021, 4). MaRaVa työehtosopimusta noudatetaan PKO:ssa ravintoloissa, kahviloissa, yökerhoissa ja pubeissa sekä majoituspalveluissa. MaRaVa TES:in alaisuuteen kuuluu n. 400 PKO:n työntekijää (Henkilöstö työehtosopimuksittain 2021).

PKO-konsernissa noudatetaan edellä mainittujen lisäksi myös hiihtokeskusalan työehtosopimusta, jonka solmivat PAM ja Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry (PAM 2019). PKO:ssa hiihtokeskusalan työehtosopimusta noudatetaan Kolin rinteillä ja hiihtokeskusalan TES:in alaisuuteen kuuluu 15 Kolin rinteiden työntekijää (Henkilöstö työehtosopimuksittain 2021). PKO:n tytäryhtiö PK Terveysterveystoiminta noudatetaan Yksityisen terveysterveystoimintapalvelualan työehtosopimusta ja sen alaisuuteen kuuluu noin 18 PK Terveysterveystoimintapalvelualan työntekijää (Henkilöstö työehtosopimuksittain 2021). Terveysterveystoimintapalvelualan työehtosopimus on yleissitova ja sitä noudatetaan terveysterveystoimintapalvelualan yksityisissä toimipaikoissa. Yksityisen terveysterveystoimintapalvelualan työehtosopimuksesta neuvottelee ammattiliitto Jyty, joka kuuluu terveysterveystoimintapalvelualan Unioni-neuvottelujärjestöön. (Jytyliitto 2021.) Seuraavissa luvuissa käsitellään Kaupan ja MaRaVa:n työehtosopimuksia ristiintyöskentelyn kehittämisen kannalta olennaisten asioiden osalta.

3.2.1 Kaupan työehtosopimus

Kaupan TES:n piiriin kuuluvat työntekijät sopivat työehtosopimuksessaan keskimääräisestä vähimmäisviikkotyöajasta, joka on kokoaikaisella työntekijällä 37,5 h/vk ja osa-aikaisella alle 37,5 h/vk (PAM 2020, 24). PKO:ssa oli käytössä kaupan TES:n kuuluvissa yksiköissä eri mittaisia tasoittumisjaksoja opinnäytetyötä aloittaessa. Salet ja S-marketit ovat 12 / 18 / 26 viikon tasoittumisjaksossa riippuen

toimipaikasta. ABC-liikennemyymälät ovat 26 viikon tasoittumisjaksossa, samoin Sokos ja Prisma sekä S-rauta Nurmes. Sale- ja S-market-yksiköissä tasoittumisjaksojen eri pituuksiin vaikuttaa muun muassa Jukolan Osuuskaupan fuusioituminen osaksi Pohjois-Karjalan Osuuskauppaa: Ylä-Karjalassa marketit ovat olleet 18 viikon tasoittumisjaksossa ja vanhan PKO:n alueella 12 viikon tasoittumisjaksossa. Kolin alueen Sale-myymälöissä sesonkivaihtelujen vuoksi on ollut käytössä pidempi, 26 viikon tasoittumisjakso.

Tasoittumisjakson pituuden vuoksi myös työvuorolistat julkaistaan eri rytmissä eri yksiköiden välillä. TES määrittää, että työvuorolista tulee antaa työntekijöille tiedoksi viimeistään kaksi viikkoa ennen työviikon alkamista, kun tasoittumisjakson pituus on enintään 19 viikkoa. Tasoittumisjakson ollessa yli 19 viikkoa, tulee työvuorolista olla annettu työntekijöille tiedoksi viimeistään kolme viikkoa ennen työviikon alkamista. (PAM 2020, 26.) Työvuorolistan julkaisussa viikkoja tulee olla näkyvillä kuluva + TES:n velvoittama (kaksi tai kolme viikkoa) määrä. Työviikko on keskimäärin viisipäiväinen ja työntekijällä tulee olla jokaisella viikolla työaikalain mukainen viikkolepopäivä. Viikkolepopäivän lisäksi työntekijällä on yksi lisävapaapäivä, joka voidaan tasoittumisjaksoa käytettäessä siirtää myös toiselle viikolle. (PAM 2020, 30.)

Työntekijä voi halutessaan tehdä lisätyötä, jota voidaan tehdä sovitun työajan lisäksi enintään 40 tuntiin saakka viikossa. Lisätyötä ei voida vähentää jäljellä olevan tasoittumisjakson tunneista. Ylityö on yli 40 tuntia viikossa ylittävä työ. Lisä- ja ylityötä varten työntekijän tulee antaa lisä- ja ylityösuostumus työaikalain 17 §:n 1 momentin mukaisesti, mikäli työntekijä haluaa tehdä yli kahdeksan tunnin työvuoroja. (PAM 2020, 40.) Työajan lisiä maksetaan myyjälle ja myymälätyöntekijälle kaupan TES:n mukaan iltatyöstä maanantaista perjantaihin ja sunnuntaina klo 18.00–24.00 välisenä aikana 3,92 €/h. Lauantaina maksetaan lauantailisää klo 13.00–24.00 välisenä aikana 5,17 €/h. Yötyöstä klo 00.00–06.00 maksetaan yötyönlisää 5,89 €/h. Lisäksi kaupan TES:n mukaan maksetaan aattolisää, kylmähuonelisää, pakkaslisää, vastuulisää ja myymälänhoitajan sijaisuuslisää. (PAM 2018, 185.)

3.2.2 MaRaVa työehtosopimus

MaRaVa työehtosopimuksessa työaika määräytyy kolmiviikkoisjaksoittain säännöllisen työajan ollessa kokoaikaisella työntekijällä keskimäärin 112,5 tuntia kolmessa viikossa ja osa-aikaisella työntekijällä keskimäärin vähemmän kuin 112,5 tuntia kolmessa viikossa. MaRaVa TES osa-aikaiset työntekijät eivät kuulu tasoittumisjärjestelmään, vaan heidän keskimääräisen vähimmäistyöaikansa toteutumista tarkastellaan vuoden pituisena ajanjaksona. Mikäli toteutuneet työtunnit ovat ilman perusteltua syytä keskimääräistä sovittua työaika suuremmat, tulee työaika sopia vastaamaan toteutunutta työaika. MaRaVa kokoaikaiset työntekijät kuuluvat tasoittumisjärjestelmään ja heidän työtuntejaan tasoitetaan kuuden peräkkäisen kolmiviikkoisjakson aikana. Työvuorolista on annettava työntekijälle tiedoksi viikkoa ennen seuraavan kolmiviikkoisjakson alkamista. (PAM 2021, 10–12, 16, 21.)

Viiden työpäivän viikosta työntekijä ansaitsee vähintään 30 tunnin viikkovapaapäivän (V) ja vähintään 24 tunnin lisävapaapäivän (X). Jokaisella täydellä työvii-kolla tulee antaa vähintään yksi viikkovapaapäivä, mutta lisävapaapäivä (X) voidaan antaa joko ansaintaviikolla tai kolmiviikkoisjakson aikana yhdistämällä muuhun vapaapäivään. (PAM 2021, 14.) Työajan lisiä maksetaan MaRaVa TES:n mukaan iltatyöstä klo 18.00–24.00 välisenä aikana ja yötyöstä klo 24.00–06.00. Iltatyönlisä on suuruudeltaan 1,30 €/h ja yötyönlisä 2,20 €/h. Sunnuntai- ja pyhätyöstä maksetaan 100 % korotukset ja aattona klo 15.00 jälkeen tehdystä työstä 50 % korotukset. Työntekijä voi halutessaan tehdä kolmiviikkoisjaksossa enemmän töitä kuin työsopimuksen mukaan on sovittu. Työ 120 tuntiin asti kolmiviikkoisjaksolla on lisätyötä, joka edellyttää työntekijän suostumusta. Myös ylityö edellyttää suostumusta ja ylityöksi lasketaan 120 tuntia ylittävä osuus kolmiviikkoisjaksolla. Ylityökorvaus on peruspalkka korotettuna 50 %:lla ensimmäisen 18 ylityötunnin osalta ja tämän jälkeen ylityöt maksetaan 100 % korotettuna. (PAM 2021, 43–45, 111.)

3.3 Työhyvinvointia työvuorosuunnittelulla

Viitala (2013) kuvaa työhyvinvoinnin olevan yksi tehokkaan työskentelyn avainasia. Hyvinvoiva henkilöstö toimii tehokkaasti, oppii ja kehittyy sekä on sitoutunut yritykseen. Hyvinvoiva työntekijä kokee työn imua, kun työolosuhteet ovat kunnossa ja työntekijä pystyy hyödyntämään työssä omia taitojaan ja vahvuuksiaan. Työn imua tukee monipuoliset ja haastavat työtehtävät, hyvä johtaminen ja toimiva palautejärjestelmä. Työ voi kuormittaa työntekijää psyykkisesti tai fyysisesti. Työn fyysisiä kuormitustekijöitä ovat nostaminen, liikkuminen, työasennot ja työjärjestelyt kuten työajat työvuorot ja työn tauotukset. Psyykkisiä kuormitustekijöitä voi muodostua liiasta työkuormasta tai liian pienistä työn haasteista tai työyhteisön keskinäisistä ongelmatilanteista. (Viitala 2013, 171–173.)

Työvuorojen yhteissuunnittelulla pyritään sekä edistämään toimipaikkojen välistä ristiintyöskentelyä että lisäämään työvuorosuunnittelun ergonomiaa ja sitä kautta työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Työterveyslaitos (2021) suosittaa työaikojen ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi välttämään lyhyiden työvuorovälien toistumista viikoittain. Erityisesti suositellaan vältettävän alle 8 tuntista työvuorojen väliä. Jaksamisen ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi tulisi lisätä työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omien työvuorojensa sijoitteluun. Työhyvinvointia voidaan edistää suunnittelemalla työvuorot siten, että työvuorot jakautuvat tasaisesti työntekijöiden välille ja vuorojen fyysistä kuormitusta pyritäisiin tasaamaan työjärjestelyillä ja tehtäväkierroilla. Vapaajaksot tulisi suunnitella yhtenäisiksi ja peräkkäisiä yövuoroja ei suositella yli neljää peräkkäin. (Työterveyslaitos 2021.)

4 Tutkimuksellinen kehittämistyö

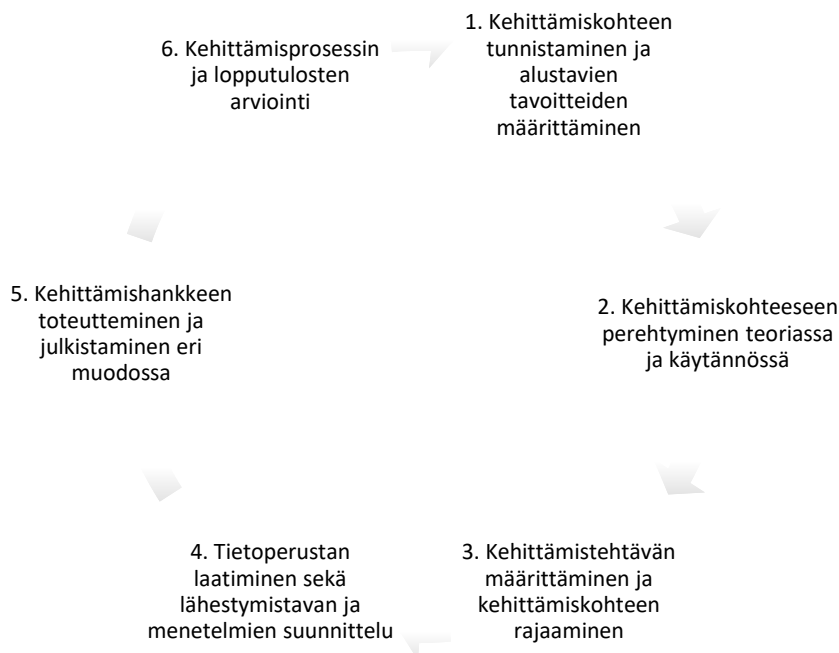
Opinnäytetyön toimeksiantaja on Pohjois-Karjalan Osuuskauppa ja työ on luonteeltaan työelämän kehittämistehtävä. Vilkan (2015) mukaan tieteellisen tutkimuksen ehtona on, että tutkimuksella on selkeä tutkimuskohde, joka on määritelty täsmällisesti. Lisäksi tieteellinen tutkimus tuottaa jotain uutta, on

hyödyllinen muille ja antaa perusteet julkiselle keskustelulle sekä pohjautuu aikaisemmalle tieteelliselle tutkimukselle. (Vilkkä 2015, 19–21.) Tämän kehittämistehtävän tutkimuskohteena ovat PKO:n henkilöstö ja kehittämistehtävän tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa ristiintyöskentelystä ja luoda uusia toimintamalleja ristiintyöskentelyn edistämiseksi.

Tutkimusprosessi koostuu viidestä vaiheesta, joita ovat ideataso, sitoutuminen, toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen. Työelämän tutkimuksissa tavoite on saada käytännön hyötyä kehittämiseen, päätöksentekoon ja toimintaan ja tutkimuksen tulee noudattaa toimeksiantajaorganisaation arvoja ja strategiaa. (Vilkkä 2015, 38.) Opinnäytetyön tutkimus tässä tapauksessa tehdään organisaatioon, jossa tutkija parhaillaan työskentelee, joten organisaation arvojen ja strategian noudattaminen ei ole niin haasteellista kuin jos tutkimus tehtäisiin täysin vieraaseen organisaatioon.

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana on organisaation kehittämistarve ja tähän liittyy usein käytännön ongelmanratkaisua, ideoimista sekä uusien käytäntöjen tuottamista ja toteuttamista. Kehittämistyö vaatii raportoinnin lisäksi myös käytännön ratkaisuja. Tieteellinen tutkimustyö tuottaa ilmiöstä uutta teoriaa ja vastaavasti tutkimuksellinen kehittämistyö saa aikaan uusia ratkaisuja ja käytännön parannuksia. Kehittämistyössä tuotetaan käytännön ratkaisujen lisäksi myös uutta tietoa ja työssä tehtävä dokumentointi voi olla pohjana tulevalle kehitystyölle ja tuottaa uutta ammatillista tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2014, 20–21.)

Ojasalon ym. (2014) mukaan tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi koostuu kuudesta osasta (kuvio 7).



Kuvio 7. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 24).

Tutkimuksellinen kehittämistyö alkaa kehittämiskohteen tunnistamisella ja siihen liittyvien tavoitteiden määrittämisellä. Tämän jälkeen kehittämiskohteeseen perehdytään paremmin käytännössä ja teoriassa hyödyntäen olemassa olevaa kirjallisuutta. Alustavan perehtymisen jälkeen määritellään kehittämistehtävä tarkemmin ja rajataan kehitystyön kohde. Tämän jälkeen pystytään suunnittelemaan lähestymistapa, käytettävät menetelmät ja rakentamaan työn tietoperusta. Viimeisimpänä kehittämistyö toteutetaan ja julkaistaan, lopuksi arvioidaan sekä työn kehittämisprosessi että lopputulokset. (Ojasalo ym. 2014, 23–25.)

Opinnäytetyön lähestymistapa on toimintatutkimus, sillä työn tavoitteena on kehittää toimintaa ja tutkija osallistuu itse toiminnan kehittämiseen aktiivisesti. Toimintatutkimukselle on tyypillistä pääosin laadullinen tutkimus, jossa tutkimusprosessia on hankala etukäteen tarkkaan suunnitella ja tutkimusta luonnehditaan tämän vuoksi prosessimaiseksi. Tutkimus, jossa kehittäjä on aktiivisena toimijana mukana kehitystyössä, on osallistava toimintatutkimus. Tutkijan rooli tässä kehitystyössä on Toikon & Rantasen kuvaama räätälöintikonsultti eli tutkija kerää tietoa, analysoi sitä ja esittää perustellut ehdotukset päättävälle taholle. (Toikko & Rantanen 2009, 29–30, 90–91.) Koska toimintatutkimus on osallistava, tulee myös käytettävien tutkimusmenetelmien olla osallistavia, kuten

kyselyt, ryhmäkeskustelut ja haastattelut. Kehittämistyössä tehdään tiivistä yhteistyötä sekä HR-tiimin että liiketoiminnan esimiesten ja johdon kanssa. Yhteistyötä tehdään lisäksi luottamusmiesten sekä työntekijöiden kanssa. (Ojasalo ym. 2014, 37, 45, 61.)

Kehittämistoiminta voidaan jakaa suunnitteluorientoituneeseen ja prosessorientoituneeseen toimintaan. Suunnitteluorientoitunut kehittäminen on tarkkaan rajattu ja määritelty kokonaisuus, jonka tavoitteena on kontrolloitavissa oleva ja ennakoitava toiminta ja kehittämissyö rakentuu ennalta suunniteltuun malliin. Prosessorientoituneessa toiminnassa puolestaan uutta tietoa syntyy koko ajan ja toimintaa muokataan uuden tiedon perusteella. Prosessorientoitunut malli edellyttää jatkuvaa reflektointia, uuden oppimista ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 49–50.) Tämä opinnäytetyö on selkeästi prosessorientoitunut kehittämissyö, jossa ei ollut ennalta suunniteltua mallia, vaan aluksi kerättiin tietoa, jonka mukaan toimintaa lähettiin kehittämään.

Opinnäytetyössä on myös tapaustutkimukseen soveltuvia osia, sillä toisaalta ristiintyöskentelyn tutkiminen on laaja ilmiö, johon yhdistyy monta tietoperustassa esiteltyä teemaa ja tutkimuksella pyritään ymmärtämään ristiintyöskentelyn tilannetta Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tapaustutkimukselle tyypillisesti kehittämisehdotuksia. Opinnäytetyö ei kuitenkaan tuota yksityiskohtaista tietoa ja pelkät kehittämisehdotukset eivät riitä. Tarvitaan konkreettista kehittämistoimintaa, joten toimintatutkimus on työn lähestymistapana kuvaavampi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52.)

Opinnäytetyön tutkimusta varten kerätty tieto on lähtökohtaisesti kerätty organisaation kehittämistyötä varten ja toimeksiantajan kanssa on sovittu, että kerätyt aineistoja käytetään myös opinnäytetyössä. Opinnäytetyö sisältää laadullisia eli kvalitatiivisia ja määrällisiä eli kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä eli kyseessä on monimenetelmätutkimus. Tutkimuksen laadullinen osuus toimii pohjana kehitystyön käytännön toimille sekä määrälliselle tutkimukselle.

4.1 Laadullinen tutkimus tiedonhankinnan menetelmänä

Laadullisena tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytetään haastatteluja, joiden avulla on tarkoitus ymmärtää ristiintyöskentelyn nykytilaa, uhkia, mahdollisuuksia ja kehittämiskohteita. Laadullista aineistoa ei ole tarkoitus yleistää laajasti, vaan aineisto toimii tutkimuksen alustavassa selvitystyössä pohjana ja ne esitellään johdolle ja esimiehille ”kentän näkemyksinä” jäseneltynä kokonaisuutena. Ristiintyöskentelyn kehittämistä varten tehtiin haastatteluja johdolle, yksikön päälliköille, työvuorosuunnittelijoille sekä työntekijöille. Haastateltaville kerrottiin, että aineistoa käytetään sekä kehitystyöhön organisaatiossa, että tähän opinnäytetyöhön. Haastattelut valikoituivat tiedonkeruumenetelmiksi siksi, että ristiintyöskentelystä ei ole juurikaan tutkimustietoa ja haastattelujen avulla pyrittiin saamaan uusia näkökulmia kehittämistyöhön. Haastattelut nauhoitettiin, jotta niihin pystyttiin jälkikäteen palaamaan ja ne pystyttiin litteroimaan. Haastattelut olivat avoimia ja hyvin epämuodollisia, sillä tarkoitus oli kerätä taustatietoa selvittää ristiintyöskentelyn merkitystä PKO:n eri organisaatiotasoilla. (Ojasalo ym. 2014, 106–108.) Tutkijana en ollut itse läsnä kaikissa haastatteluissa, vaan osan haastatteluista teki suunnitellusti ristiintyöskentelyn kehittämisen projekti-koordinaattori. Haastattelut litteroitiin eli auki kirjoitettiin ja tämän jälkeen sisältöä luettiin useaan kertaan ja aineistosta pyrittiin löytämään sekä eroavaisuuksia että yhtenäisyyksiä ja sitä luokiteltiin asiakokonaisuuksiin. Aineiston läpikäymisessä pyrittiin tiivistämään kerättyä tietoa ja jäsentämään siitä selkeä kokonaisuus. (Ojasalo, ym. 2014, 110–111.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tyypillisesti kerätään usein vaihteittain ja eri menetelmiä käyttäen ja analyysiä tehdään koko prosessin ajan. Tutkijan rooli laadullisessa tutkimuksessa on aktiivinen, sillä tutkimus voi sisältää haastattelun lisäksi tulkintaa ja havainnointia. (Puusa & Juuti 2020, 141.) Laadullisen aineiston sisällönanalyysin käytännön toteutus voi Puusan & Juutin (2020) mukaan koostua kuviossa 8. esitetyistä vaiheista.



Kuvio 8. Laadullisen aineiston analyysiprosessi (Puusa & Juuti 2020, 144).

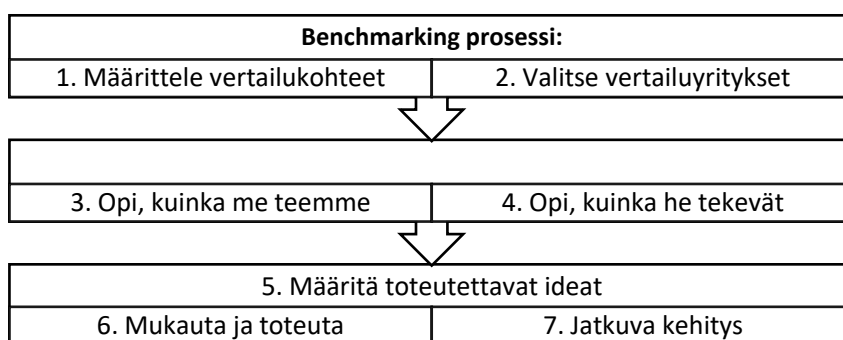
Analyysiprosessissa vaiheet voivat esiintyä samanaikaisesti ja tulkintaa voi tehdä koko prosessin ajan. Analyysiprosessi alkaa aineistoon tutustumisesta. Aineiston pelkistämisvaiheessa aineistoa pyritään tiivistämään ja muokkaamaan siitä selkeä ja yhtenäinen kokonaisuus. Analyysissä tulee koko ajan pitää mielessä, että aineistoista tulee saada tehtyä johtopäätöksiä tutkimuksen kohteesta tai ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 144.)

Koska opinnäytetyön aihe on laaja ja siitä ei ole paljoa ennakkotietoa, on perusteltua käyttää laadullista tutkimusmenetelmää, kun pyritään ymmärtämään ilmiötä ja siihen suhtautumista. Haastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska ristiintyöskentely ei ole yksiselitteinen asia ja oli tiedossa, että vastaukset tulevat olemaan hyvin laaja-alaisia ja monimuotoisia. Laadullisen tutkimuksen haasteena on tutkijan tekemät tulkinnat aineistosta, eikä aineiston analyysiin ole olemassa tarkkoja ohjeistuksia ja malleja (Hirsjärvi & Hurme 2018, 35).

Haastattelujen aineistoa analysoitiin hyödyntämällä muun muassa SWOT-menetelmää eli haastattelusta nousseita asioita kirjattiin nelikentän lohkoihin. Lohkot muodostuvat SWOT kirjaimien sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). SWOT-analyysin tuloksia voidaan hyödyntää ideointiin ja jatkokehitykseen, jota varten ristiintyöskentelyn alkuhaastattelut nimenomaan ajateltiin. Analysoinnin jälkeen on tarkoitus pohtia, miten havaittuja vahvuuksia saadaan hyödynnettyä ja mitä toimenpiteitä tulee tehdä, jotta uhkia pystytään välttämään ja heikkoudet saadaan käännettyä vahvuuksiksi. (MCS-Management Consulting Services 2020.)

Opinnäytetyön tärkeänä laadullisena tutkimusmenetelmänä on myös benchmarking, jota tehtiin S-ryhmän sisällä toisiin osuuskauppoihin. Alueosuuskaupat toimivat itsenäisinä organisaatioina, mutta ovat osa S-ryhmää ja käytössä on samat järjestelmät. Itsenäiset alueosuuskaupat toimivat monessa asiassa eri tavalla, joten on hyödyllistä keskustella toisen osuuskaupan kanssa kokemuksista ja toimintatavoista. Benchmarkingin idea on siinä, että tutustutaan toisiin organisaatioihin, jotta voitaisiin viedä parhaita käytänteitä omaan organisaatioon (Ojasalo, ym. 2014, 186).

Tuomisen (2016) mukaan benchmarking -prosessi koostuu seitsemästä osasta (kuvio 9.). Ensimmäiseksi tulee päättää, mitä toisen organisaation toimintamallia haluaa verrata omaan organisaatioon. Toinen vaihe on pohtia organisaatio tai useampi, joiden hyvistä käytänteistä halutaan oppia. Kolmas vaihe on tunnistaa oman organisaation prosessi ja neljäs vaihe on ymmärtää vertailuyrityksen prosessi. Viidennessä vaiheessa määritetään toteutettavat ideat sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Kuudennessa vaiheessa saatuja kehitysideoita sovelletaan omaan organisaatioon ja niitä lähdetään toteuttamaan omaan organisaatioon sopivalla mallilla. Seitsemäs vaihe on jatkuva kehitys. (Tuominen 2016, 6–19.)



Kuvio 9. Benchmarking prosessi (Tuominen 2016, 7).

Ojasalon ym. (2014) mukaan benchmarking vaatii kriittisyyttä siihen, mitä toisen organisaation opeista kannattaa hyödyntää omaan organisaatioon. Osan saaduista tiedoista ja toimintamalleista voi mahdollisesti suoraan hyödyntää ja osa asioita tulee jalostaa omalle organisaatiolle sopivaksi. Kaikkia käytänteitä ei ole edes järkevää lähteä viemään omaan organisaatioon. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

Benchmarking tehdään usein yritysvierailuna paikan päällä, mutta tässä kehittämistyössä halutaan tehdä toiminnan vertailua pieneen yrityksen toiminta-alueeseen ja benchmarking on kätevintä toteuttaa Teams-palaverina, johon tehdään tarvittavat ennakovalmistelut ja pohditaan tarkalleen, mitä tietoa halutaan vastaanottaa ja mitä olemme valmiita kertomaan oman organisaation toimintavoista vastavuoroisesti.

4.2 Määrällinen tutkimus tiedonhankinnan menetelmänä

Koska ristiintyöskentelyn tutkiminen on vielä varsin vähäistä, on mielestäni perusteltua kerätä tietoa monilla eri menetelmillä, jotta tiedoista saadaan mahdollisimman kattavat. Laadullista tutkimusta on hyödynnetty, jotta tutkittavaa ilmiötä opitaan ymmärtämään paremmin ja toisaalta, jotta tuleva määrällinen tutkimus voidaan valmistella paremmin ja kyselytutkimuksessa osataan kysyä olennaisia asioita ja oikealla tavalla. Opinnäytetyön määrällisellä tutkimuksella on tarkoitus kerätä tietoa, kokemuksia ja käsityksiä ristiintyöskentelystä myös laajemmalta ryhmältä. Määrällinen tutkimus tuottaa numeraalista tietoa ja sen avulla pystytään selvittämään esimerkiksi, miten kokemukset ristiintyöskentelystä jakaantuvat eri toimialoilla PKO:ssa. (Vilka 2021, 14–15.)

Määrällisessä tutkimuksessa käytetään kyselyä tiedonkeruumenetelmänä. Kyselyn hyötynä on, että lomakkeeseen voidaan laittaa paljon kysymyksiä ja valmiit vastausvaihtoehdot nopeuttavat vastaamista. Tutkija ei ole läsnä, kun vastauksia annetaan, eikä esimerkiksi omalla olemuksellaan voi vaikuttaa vastauksiin. Toisaalta tutkija ei kyselylomakkeessa juurikaan pysty tarkentamaan omaa kysymystään. Tämän vuoksi kyselylomakkeissa on esimerkiksi haastatteluun nähden suurempi väärinymmärryksen riski. (Valli 2015, 28–30.) Määrällisen tutkimuksen on tarkoitus kuvailla ja selittää tutkittavaa ilmiötä mittauksen kohteina olevilta henkilöiltä eli havaintoyksiköiltä, jotka muodostavat tutkimuksen perusjoukon. Tässä opinnäytetyössä tutkimukset tehdään koko perusjoukolle eli kyseessä on kokonaistutkimus. (Ojasalo ym. 2014, 122–123.)

Kyselyjen aineisto kerätään sähköisesti siten, että tutkija saa kyselyjen aineiston suoraan sähköisessä muodossa analyysiä varten. Sähköisen kyselyn etuna on niiden edullisuus ja helppokäyttöisyys niin kyselyn lähettämisen, siihen vastaamisen kuin raportoinninkin suhteen. Sähköisten kyselyjen yleistyessä myös niihin vastaamisen innokkuus on laskenut. Sähköisten kyselyjen heikkous on myös se, että kysely saatetaan vain klikata auki, mutta ei vaivauduta vastaamaan tai vastaaminen jää kesken. Haastattelut työllistävät ennakkojärjestelyjen osalta, mutta yleensä sovituisissa haastatteluissa vastausprosentti on 100 %, ja kyselyjen kohdalla vastausmäärän tietää vasta, kun aineiston keruu on ohi.

Toisaalta taas kyselylomakkeiden jälkikäsitteily on usein haastatteluja nopeampaa, sillä aineisto on sähköisissä kyselyissä jo valmiiksi sähköisessä muodossa.

Ristiintyöskentely kehittämistä varten tehtiin koko PKO:n henkilökunnan työyhteisötutkimukseen (TYT) oma osio ristiintyöskentelystä. TYT on S-ryhmätasoinen tutkimus, joka toteutetaan vuosittain kaikissa osuuskaupoissa. TYT on yksi esimiestyön seurannan väline ja lisäksi sen tarkoituksena on selvittää työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Olen ollut opinnäytetyön tekijänä valmistelemassa ristiintyöskentelyn kyselyosiota. TYT-tutkimus toteutetaan vuosittain koko PKO:n henkilöstölle ja tutkimuksessa selvitetään paljon muitakin osa-alueita, joten myöskään tässä tutkimuksessa opinnäytetyötä ei mainittu. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että voin opinnäytetyössäni esitellä TYT-tutkimuksen ristiintyöskentelyosion tuloksia.

Työvuorojen yhteissuunnittelupilotin kyselyt toteutettiin sähköisesti Surveypal -ohjelmalla. Kyselyt kohdennettiin kolmelle eri ryhmälle: yhteissuunnittelijat, toimipaikan päälliköt sekä työntekijät, ja heille kaikille tehtiin omat kyselyt. Kyselyissä ilmoitettiin, että saatua aineistoa hyödynnetään työvuorosuunnittelun ja ristiintyöskentelyn kehittämiseen, mutta tämä opinnäytetyö jätettiin tietoisesti mainitsematta. Maininta opinnäytetyöstä olisi voinut vaikuttaa vastauksiin.

5 Ristiintyöskentelyn kehittäminen

Jotta voidaan lähteä uudella näkökulmalla kehittämään ristiintyöskentelyä, tulee ensin selvittää, mitä kehitystyötä on aikaisemmin tehty ja mitä haasteita on kohdattu. Haastattelin PKO:n henkilöstöjohtaja Mika-Jussi Monosta ristiintyöskentelyn historiasta. Ensimmäiset havainnot ristiintyöskentelystä S-ryhmässä on Monosen (2021) mukaan 90-luvun laman ajoilta. Siihen asti osastot ja ammatit toimivat hyvin itsenäisesti hotelleissa, ravintoloissa ja päivittäistavarakaupoissa. Tuoteryhmillä oli omat vastaavat, jotka hoitivat omaa työtään pienen toiminta-alueen ammattilaisina. (Mononen 2021.)

Käyttötavarakaupassa yhdellä pukeutumisen osastolla oli monenlaisia myyjätehtäviä, esimerkiksi paita- ja kravattimyyjät erikseen, kertoo Mononen (2021). Työtehtävät myyjällä olivat hyvin tarkasti määriteltyjä. Myös ravintoloissa oli vielä 70–80-luvuilla kokin tehtävät jaettu kala- ja lihakokin sekä kylmäkön tehtäviin ja yksittäinen kokki hoiti vain omaa vastuualuettaan. (Mononen 2021.)

5.1 90-luvun lamasta 2000-luvulle

90-luvun laman myötä palvelujen kulutus väheni oleellisesti ja väestöllä ei ollut varaa käydä ravintoloissa. Lamasta selviytymiseksi lähdettiin laajentamaan työtehtäviä. Lamasta noustiin nopeasti ja huomattiin, että erityisammattitaito hävisi muutamassa vuodessa. Kädentaitojen kysyntä väheni ja samalla myös ketjuravintoloiden osuus alkoi kasvamaan. Päivittäistavarakaupassa palvelutiskejä alettiin purkamaan ja teollisuus tuli vahvasti mukaan puolivalmisteiden ja valmispakkauksien myötä 90-luvun puolivälissä. Kehitys ohjasi asiakkaita itsepalveluun. Myös päivittäistavarakaupassa tuli laajentaa työtehtäviä. Pakkausten kehittymisen myötä yksityiskohtaista tietoa saatiin painettuna jokaiseen tuotteeseen, eikä siihen marketissa tarvinnut erikseen varata asiakaspalvelijaa. Samaan aikaan internetin käyttö laajeni, joten asiakkaat alkoivat hakemaan tietoa jo ennen kauppiaan tuloa ja kysyntä palvelulle väheni. Itsepalvelujen laajentaminen sai myös hypermarkettien kysynnän kasvuun. (Mononen 2021.)

2000-luvun alussa marketkaupassa keskityttiin tuoteryhmien sijoitteluun, jotta työskentely on mahdollisimman tehokasta. Uuden tuoteryhmäsijoittelun myötä kylmätuotteet oli sijoiteltu vierekkäin, jotta kuormanpurkaja pystyi huolehtimaan useamman tuoteryhmän purkamisen tehokkaammin. Uudistuksen myötä sama myyjä, joka ennen myi pelkästään lihaa lihatiskillä, pystyi huolehtimaan laajemmasta kylmätuotteiden kokonaisuudesta. 2000-luvun alussa aloitettiin henkilöstöresurssiohjausta uudella Hero-järjestelmällä pilottiluontoisesti. Järjestelmän käyttöönottoa varten mietittiin, mitä työtehtäviä market pitää sisällään ja tehtiin mittauksia, mihin työtehtäviin myyjän aikaa kului. Lisäksi tutkittiin marketin päivittäistä asiakaspaineiden jakautumista. Pilotin tarkoituksena oli kerätä tietoa ennustuksia varten niin asiakasvirrasta kuin kuormien määrästä. Järjestelmä

osaisi tämän jälkeen laskea osastoittain päivittäisen työvoimatarpeen ja muodostaa valmiin tuntitarpeen. Tämän jälkeen järjestelmä optimoi, kenelle vuorot voi suunnitella osaamisen perusteella. Hero-järjestelmän heikkous oli, ettei järjestelmä huomionnut inhimillisiä tekijöitä tai TES-määräyksiä. Pilotti todettiin lopulta tappiolliseksi, mutta siitä opittiin paljon tulevia kehitystöitä, esimerkiksi nykyistä työvuorosuunnittelujärjestelmä Elliä ajatellen. (Mononen 2021.)

5.2 Covid-19 aiheuttamat poikkeusolot

Ensimmäiset tuntemattomasta syystä aiheutuneet keuhkokuumeet havaittiin Kiinan Wuhanissa 31.12.2019. Tammikuussa 2020 tämän keuhkokuumeen syyksi havaittiin virus, joka nimettiin Covid-19 virukseksi. Covid-19 virusta ei ollut aikaisemmin tunnistettu ihmisillä ja sen voimakkaan leviämisen vuoksi WHO julisti 11.3.2020 Covid-19 -epidemian pandemiaksi. (World Health Organization 2021.) Wuhanista Covid-19 virus levisi nopeasti myös Eurooppaan. Suomessa Covid-19 lisättiin yleisvaarallisten tartuntatautien luetteloon 14.2.2020 muuttamalla valtioneuvoston asetusta. Suomessa oli hallituksen ja tasavallan presidentin yhteistoiminnassa todetut poikkeusolot koronavirustilanteen vuoksi voimassa 16.3.-16.6.2020. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021.)

Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa jouduttiin sopeuttamaan toimintaa Covid-19 epidemian myötä tulleiden viranomaisrajoitusten vuoksi. Kun Suomi oli asetettu poikkeusoloihin, aloitettiin PKO:ssa koko henkilöstöä koskevat yhteistoimintaneuvottelut 17.3.2020. Neuvottelut tehtiin yhteistoiminta (YT) lain 8 luvun mukaisesti. Neuvottelut koskivat kaikkia PKO:n työntekijöitä, pois lukien ne asiantuntija- ja esimiestehtävät, joita tarvittiin toiminnan koordinoimiseen. Neuvottelujen ensisijaisena tavoitteena oli turvata työntekijöiden toimeentulo niin hyvin kuin mahdollista ja samalla varmistaa organisaation toimintakyky. Kysyntä väheni merkittävästi erityisesti hotelleissa, ravintoloissa, parturi-kampaamoissa sekä liikenneasemilla. Neuvotteluissa kartoitettiin ensisijaisesti henkilöstön mahdollisuutta toimia eri työehtosopimuksien piirissä. Neuvottelujen alussa lomautusuhan alla oli 800 työntekijää. Neuvottelujen päättyessä 27.3.2020 lomauttamiset koskivat n. 420 henkilöä. Lomautukset pyrittiin mahdollisuuksien mukaisesti

tekemään osittaisena ja lomautus oli määräaikainen 30.6.2020 asti. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 8 luku; PKO 2020a.)

Samaan aikaan kun MaRa-työntekijöitä, partureita ja liikennemyymälätyöntekijöitä lomautettiin, alkoi tavaroiden hamstraus päivittäistavara-kaupoista ja markketoimipaikoissa esiintyi voimakasta työvoimatarvetta. Lomautetuilta työntekijöiltä kerättiin tieto, mistä yksiköstä he ovat valmiita vastaanottamaan työtä lomautuksensa ajaksi. Työtä järjesteltiin sekä yksittäisinä työvuoroina että pidempiaikaisina kiinnityksinä toiseen toimipaikkaan. Uuden Mobiili Elli -järjestelmän käyttöönotto osui juuri samaan ajankohtaan, kun marketkaupan työntekijätarve oli suurimmillaan. Workplaceen perustettiin väliaikaiseksi ratkaisuksi poikkeusajan työvuorot -ryhmät sekä esimiehille että työntekijöille. Esimiehet ilmoittivat kaikki työvuorotarpeensa omaan ryhmään, HR toimi välissä ja laittoi ilmoitukset työntekijäryhmään sekä opasti ja rohkaisi työntekijöitä uusiin tehtäviin. Työntekijät ilmoittautuivat työvuoroihin WorkChatin kautta ja HR kirjasi sovitut työvuorot Elliin. HR:n tehtävänä oli saada työ ja tekijät kohtaamaan ja samalla keventää esimiesten työkuormaa mm. hoitamalla vuorojen kirjaukset valmiiksi järjestelmään. Työntekijäryhmään ilmoitettiin myös työntekijöille järjestettävät kassakoulutukset ja laitettiin ohjeistuksia sekä koulutukseen että työvuoroihin liittyen. Koska kesätyöntekijöitä ei voitu koronatilanteen ja lomautusten vuoksi palkata, tarjottiin myös pidempiaikaiset kesätyöt omille lomautetuille työntekijöille Workplace-ryhmässä. (PKO Sanomat 2020, 10–11.)

PKO:n matkailu- ja ravitsemiskaupassa jouduttiin pitämään toiset YT-neuvottelut 20.5.2020 alkaen. Toistaiseksi voimassa oleva lomautus toteutui 1.7.2020 alkaen n. 150 matkailu- ja ravitsemisalalan työntekijälle. Kesäkuussa 2020 ravintoloita ja hotelleja avattiin porrastetusti ja osa lomautetuista pääsi palaamaan takaisin kotitoimipaikkaansa. Kokoaikaisia lomautuksia purettiin osittaisiksi ja rishtiintyöskentelyn avulla lomautuksia saatiin päätettyä kokonaan. Mobiili Elli saatiin käyttöönotettua 30.6.2020, jolloin lisätyökutsut siirrettiin Mobiili Elliin. Uudet YT-neuvottelut jouduttiin pitkittyneen koronapandemian vuoksi aloittamaan jälleen 11.12.2020. Pandemia vaikutti viranomaisrajoituksineen erityisesti matkailu- ja ravitsemistoimialaan sekä parturi-kampaamoihin ja liikenneasemiin. Neuvottelut saatiin päätökseen 18.12.2020 ja lomautusuhan alla oli

maksimissaan 453 henkilöä. Lomautusuhkaa pyrittiin pienentämään erilaisilla työtehtävien järjestelyillä. (PKO 2020d.)

Koostin PKO:n poikkeusvuoden tapahtumat taulukkoon (taulukko 1), jossa näkyy maaliskuu-joulukuun 2020 väliset tapahtumat tiivistettynä. Koronasta aiheutuneen kysynnän muutoksien vuoksi sekä Kaupan että MaRaVa TES:n alaisiin työvuorolistojen julkaisurytmeihin tehtiin muutoksia vuoden aikana.

PKO poikkeusvuosi 2020							
Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syys-lokakuu	Marras-joulukuun
<ul style="list-style-type: none"> Viranomaisten määräyksestä ravintolat ja hotellit (pl. Vaakuna) suljetaan, buffetruokailun tilalle take away Tavaroiden hamstras marketkaupassa Koko henkilöstöä koskevat YT-neuvottelut 17.3.-27.3.2020 Lomautus 429 hlö → määräaikainen lomautus 90pv 	<ul style="list-style-type: none"> Lomautetuille työntekijöille tarjotaan työtä vähittäiskaupasta 17.4.2020 perutaan kesätyön-tekijät 	<ul style="list-style-type: none"> Mara YT 2. kierros 20.5.-8.6.2020 	<ul style="list-style-type: none"> MaRa yhteisneuvottelut päättyvät 8.6.2020 Toistaiseksi voimassa oleva lomautus 1.7. alkaen Lomautusuhalla 282 henkilöä 	<ul style="list-style-type: none"> Viranomaisrajotusten ja aukioloaikojen muutosten vuoksi lomautettuna 1.7.2020 alkaen n. 150 henkilöä MaRa toimialalla Mara toimipaikkoja päästään avaamaan lisää ja työntekijöitä kutsutaan lomautukselta töihin 	<ul style="list-style-type: none"> Osittaisia lomautuksia saadaan kokonaan purettua ristiintyöskentelyn avulla 1.8.2020 lomautuksella enää n. 40 henkilöä 	<ul style="list-style-type: none"> MaRa-työntekijöitä työllistetään kauppaan osittain tai kokonaan 	<ul style="list-style-type: none"> Pitkittyneen koronapandemian vuoksi uudet YT-neuvottelut jälleen 11.12.-18.12.2020 Lomautusuhalla maksimissaan 453 henkilöä Lomautusuhkaa pyrittiin pienentämään työtehtävien järjestelyillä
Kaupan työvuorolistojen julkaisurytmin muutos 27.3.-30.6. (Prisma jatkaa 30.9. asti)			MaRan työvuorolistojen julkaisurytmin muutos 1.6.-30.9.2020. Normaalijulkaisurytmi 1.10.-1.11.2020. Julkaisurytmin muutos 2.11.2020-3.1.2021				

Taulukko 1. PKO poikkeusvuosi 2020.

Kaupan TES alaisissa toimipaikoissa työvuorolistat julkaistiin viikko kerrallaan aikavälillä 27.3.-30.6.2020. Poikkeava julkaisurytmi tarkoittaa sitä, että työvuorolista julkaistaan viikon ilmoitusaikaa noudattaen. Normaalioloissa kaupan TES:ssä listoja julkaistaisiin tasoittumisjakson pituuden mukaisesti siten, että kuluvan viikon lisäksi on julkaistu kaksi tai kolme seuraavaa viikkoa. Poikkeava julkaisurytmi edellytti Kaupan liiton ja PAM:n välistä sopimusta tilapäisestä muutoksesta julkaisurytmiin ja liittojen välisen sopimuksen lisäksi pystyttiin paikallisesti sopimaan työvuorolistojen julkaisusta myös 30.6.2020 jälkeen. PKO:ssa tehtiin paikallinen sopimus siten, että muut Kaupan TES:n alaiset yksiköt palasivat 1.7.2020 normaaliin työvuorolistojen julkaisurytmiin, mutta Prisma suurimpana matkailu- ja ravitsemisalana lomautettujen työllistäjänä jatkoi viikon julkaisurytmissä 30.9.2020 asti. Viikon julkaisurytmi mahdollisti paremmin lomautettujen

työntekijöiden työllistämisen eri TES:n alaisuudessa, sillä julkaisurytmi oli poikkeustilanteessa yhtenäinen. (Kaupan liitto 2020.)

MaRaVa TES:n alaisissa toimipaikoissa poikkeuksellista työvuorolistan julkaisemista varten PAM ja MaRa ry tekivät sopimuksen määräaikaisesta työehtosopimusmuutoksesta, joka mahdollisti työvuorolistan julkaisun viikko kerrallaan aikavälillä 1.6.-30.9.2020. Normaalisti MaRaVa TES:n mukaan työvuorolista tulee julkaista viikkoa ennen seuraavan kolmiviikkoisjakson alkamista. Määräaikaista työehtosopimusmuutosta jatkettiin ja PKO:ssa MaRaVa TES julkaisi työvuorolistoja viikko kerrallaan myös 2.11.2020-3.1.2021. (MaRa 2020.)

Vuonna 2020 ristiintyöskentely oli koko S-ryhmässä ajankohtainen aihe. Viranomaisrajoitukset koskivat osuuskauppoja valtakunnallisesti. Lomautuksen sijaan korvaavaa työtä järjestettiin S-ryhmässä kaikkiaan 3200 työntekijälle marketaukapuan puolella. Henkilöstö on osoittanut tästä kiitosta ja S-ryhmä on osoittanut poikkeusoloissa toimimisessa vahvuudeksi monialaisuuden ja nopean reagoitakyvyn. (S-Ryhmä 2021.) Lomautuksia pystyttiin ristiintyöskentelyllä jopa kokonaan välttämään, kuten Osuuskauppa Varuboden-Osla (VBO) teki. VBO:n toimitusjohtajana toimi tuolloin Hannu Krook ja hän näki myös koronakriisin tuoman toimintamallin mahdollisuutena kehittää toimintaa ja ylläpitää moniosaimista toimialarajojen yli. (Uusimaa 2020.)

5.3 Historian tuomat opit ohjaavat kehitystyötä

Ristiintyöskentelyn kehityksen 90-luvulta 2020-luvulle voisi kiteyttää siten, että kriisit kiihdyttävät muutosta (kuvio 10.). 90-luvun lama sai ristiintyöskentelyn alkuun ja Covid-19 sysäsi kehityksen jälleen uusille urille. Työhön kohdistuvat odotukset myös muuttuvat yhtä aikaa työtehtävien kanssa.



Kuvio 10. Ristiintyöskentelyn kehitys 90-luvulta 2020-luvulle.

Ristiintyöskentelyn tavoitteena on saavuttaa työntekijälle mahdollisimman isotuntinen työsopimus mahdollisimman kustannustehokkaasti suunniteltuna. Käytännössä tehokkuus saavutetaan siinä, että voidaan esimerkiksi isossa kaupunkikorttelissa jatkaa vuoroa oman toimipaikan lisäksi toisessa toimipaikassa. Useammassa toimipaikassa voi työskennellä kahdella tavalla, joko suunnitellusti tai lisätyökutsuina. 2000-luvun järjestelmäkehitys on mahdollistanut jo vuosia työvuorolistan julkaisun jälkeen lisätyökutsujen vastaanottamisen eri toimipaikoista. Tällä hetkellä lisätyökutsut lähetetään työntekijälle Mobiili Elliin joko Elli-järjestelmästä tai esimiehen Ad-hoc-Plannerista eli mobiilityökalusta. Työntekijän tulee ilmoittaa omalle lähiesimiehelleen, missä yksikössä haluaa työskennellä ja esimies kirjaa nämä yksiköt halutuiksi yksiköiksi Elliin, jotta lisätyökutsut kulkevat työntekijälle hänen Mobiili Elliinsä. Koska lisätyökutsut ovat akuutteja työvoimatarpeita työvuorolistan julkaisun jälkeen, tulee työntekijällä olla vuorossa vaadittava osaaminen kunnossa, jotta voi tehdä lisätyövuoron. Akuuteissa tilanteissa on harvoin aikaa aloittaa perehdytystä, vaan tarvitaan valmis osaaja vuoroon. Ristiintyöskentelyn kehittämisessä tavoite on tulipalojen sammutuksesta kohti suunnitelmallisuutta. Kun ristiintyöskentelystä sovitaan etukäteen, ennakoiden tulevia akuutteja tarpeita, voidaan järjestää aikaa perehdytykselle.

Ristiintyöskentelyn kehittämisessä matkan varrella on opittu, että keskittäminen kannattaa, mutta osaamisesta tulee pitää kiinni. Tiedyt tekniset asiat esimerkiksi hallinnollisissa töissä on hyvä keskittää, jotta esimiehellä jää aikaa omaan työhönsä. Kuitenkin esimies on viime kädessä vastuussa eli vaikka esimerkiksi työvuorosuunnittelu keskitettäisiin, tulee esimiehellä kuitenkin olla taito ja ymmärrys suunnittelusta ja hänen tulee tarkastaa työvuorolistat. (Mononen 2021.)

5.4 Ristiintyöskentely PKO marketkaupassa vuonna 2020

Poikkeuksellisen vuoden 2020 aikana ristiintyöskentelyä tehtiin eniten vähittäiskaupan alalla Prismaan, S-marketeihin ja Sale-myyvälöihin. Ristiintyöskentelyn toteutuneita lukuja on raportoitu Elli -järjestelmästä hyödyntäen vakioraporttia ”Lainaus- ja lainaksiantokapasiteetti”. Jotta työvuoroja voidaan suunnitella

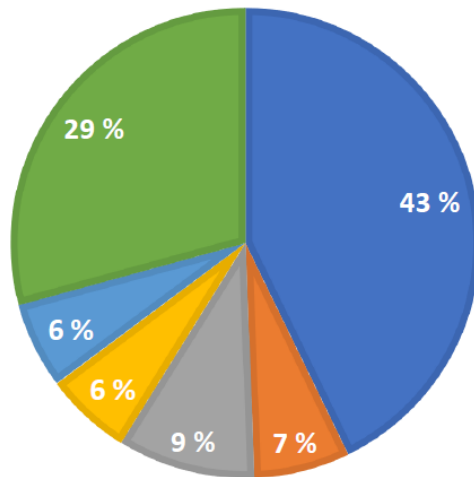
työntekijälle toisessa toimipaikassa, tulee työntekijä ensin lainata kotitoimipaikan työvuorolistalta vastaanottavan yksikön työvuorolistalle. Lainausraportin avulla pystytään selvittämään, kuinka monta tuntia toimipaikoissa on tehty lainattujen työntekijöiden osalta ja kuinka monta työntekijää toimipaikkaan on halutulla aikavälillä lainattu. Koska halusin tarkastella kaikkia marketkaupan yksiköitä, hain jokaisesta marketyksiköstä lainausraportin vuosineljänneksittäin. Ensimmäinen neljännes (Q1= tammi-maaliskuu) kuvaa lainausten tilannetta niin sanottuna normaaliaikana ja toinen neljännes (Q2 = huhti-kesäkuu) kuvaa Covid-19 -epidemian aiheuttaman kysynnän voimakasta nousua vähittäiskaupassa. Kolmannessa neljänneksessä (Q3 = heinä-syyskuu) kuvataan aikaa, jolloin kesätyöntekijöitä ei juuri ollut ja työntekijöitä lainattiin muista toimipaikoista. Viimeinen neljännes (Q4 = loka-joulukuu) kuvaa aikaa, jolloin valtaosa lainatuista työntekijöistä on palannut takaisin omaan kotitoimipaikkaansa. Vertailua varten kopioin raportin tiedot Exceliin ja koostin yhteenvedon lainatuista tunneista ja henkilömääristä.

Henkilöstön jakaumaa varten työntekijät on jaettu työntekijäryhmiin, jotka ovat Mara, Sokos, ABC, Henkilöstöpankki, Parturi, Market. Markettyöntekijät kattavat kaikki työntekijät Prismasta, Sale-myyvälöistä ja S-marketeista. Sokos, ABC, Parturit ja Mara ovat eriteltyinä työntekijäryhminä, sillä lomautukset ja kotitoimipaikassa vähentynyt työ on koskettanut heitä eniten. Työntarjoamisjärjestyksessä oman toimialan lomautetut työntekijät ovat etusijalla ja tämän jälkeen työtä tarjotaan toisella toimialalla lomautettuna oleville työntekijöille. Henkilöstöpankin työntekijät ovat tarvittaessa töihin kutsuttavia työntekijöitä marketkaupassa. Henkilöstöpankin työntekijälle voidaan tarjota työvuoroja, mikäli omista osa-aikaisista ei saada vuoroon tekijää sovitun aikaikkunan puitteissa.

Koko vuoden 2020 aikana työntekijät tekivät lainattuna työntekijänä tunteja marketkauppaan yli 51500 tuntia. Näistä tunneista eniten tehtiin matkailu- ja ravitsemisalalta 43 %, joka tarkoittaa noin 23500 tuntia ja muista marketeista 29 % eli noin 14700 tuntia. (Kuvio 11.)

LAINATTUJEN HENKILÖIDEN KOTIYKSIKÖT

■ Mara ■ Henkilöstöpankki ■ ABC ■ Parturi ■ Sokos ■ Market



Kuvio 11. Lainattujen henkilöiden kotiyksiköt (Elli-järjestelmä 2021).

Prismaan, S-marketeihin ja Sale-myyvälöihin tehdyt henkilölainaukset vuonna 2020 jakaantuivat alla esitetyn (kuvio 12.) mukaisesti. Lainauksissa näkyy selkeästi se, että koronaepidemian alkuvaiheessa työntekijöitä lainattiin yksittäisiin työvuoroihin enemmän ja vuoden loppua kohti mentäessä työntekijöitä oli kiinnitetty pidemmiksi jaksoiksi yksiköihin. Henkilölainauksen määrässä tulee huomioida, että lainaukset on raportoitu toimipaikoittain ja sama työntekijä on voinut työskennellä useammassa yksikössä.



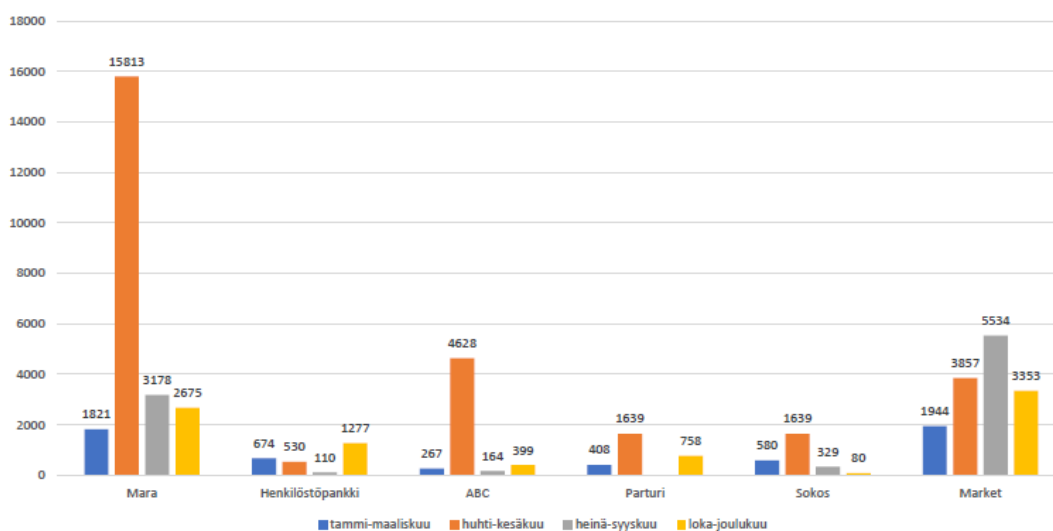
Kuvio 12. Henkilölainaukset yhteensä (Elli-järjestelmä 2021).

Kysynnän voimakasta nousua kuvaa kuvio ”työtunnit toisessa toimipaikassa yhteensä” (kuvio 13.), jossa nähdään, että työtunteja kotitoimipaikan ulkopuolella Q2 aikavälillä tehtiin reilu 28000 tuntia. Lainattujen työntekijöiden työtuntien määrä nousi Q1 ja Q2 välillä lähes viisinkertaiseksi ja vuoden lopussakin Q4 lainatut työntekijät tekivät Q1 verrattuna 1,5 kertaisen määrän työtunteja.



Kuvio 13. Työtunnit toisessa toimipaikassa yhteensä (Elli-järjestelmä 2021).

Kaikista työtunneista eriteltynä toimipaikoittain (kuvio 14.) näkyy viranomaisrajoitusten kohteeksi joutuneet toimipaikat.



Kuvio 14. Marketyksiköihin lainattujen työntekijöiden työtunnit toimialoittain. (Elli-järjestelmä 2021).

Työ väheni Q2:n aikana voimakkaasti Marassa, Partureissa, ABC:llä ja Sokoksella, joten luonnollisesti heidän työtuntimääränsä Q2:lla oli suhteessa suurin. Kaikkia vuoroja ei kuitenkaan saatu toisen toimialan työntekijöillä täytettyä, joten Q2:lla lainauksia tehtiin myös markettoimialan sisällä. Henkilöstöpankin käyttö puolestaan väheni, sillä he olivat työntarjoamisjärjestyksessä viimeisimpänä.

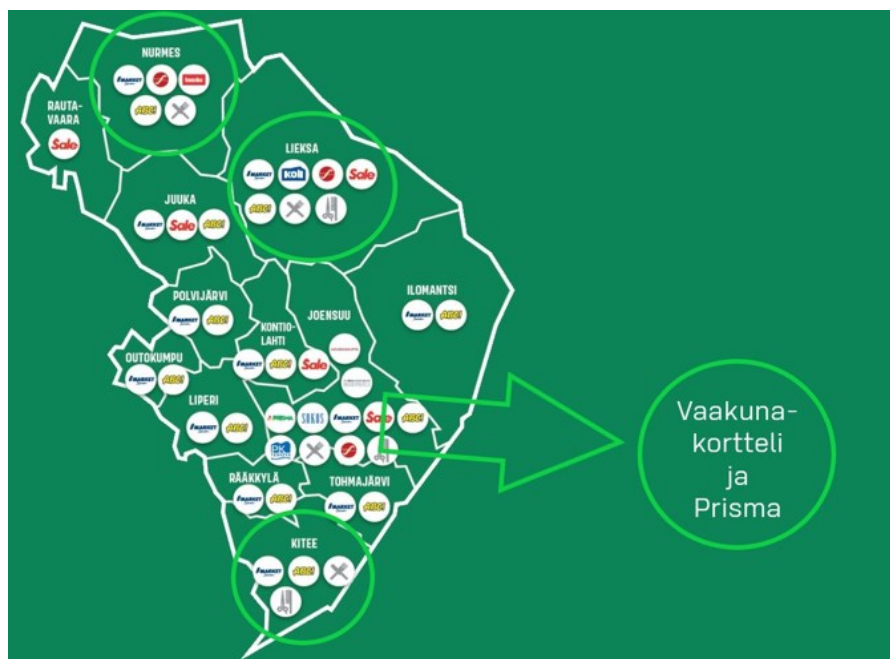
MaRa-työntekijöiden osalta taulukko kuvaa hyvin tilannetta, jossa työtunteja tehtiin kaupan yksiköissä myös kotitoimipaikkaan paluun jälkeen (Q3-Q4) enemmän kuin ensimmäisellä neljänneksellä. ABC- ja parturityöntekijöiden osalta on sama havainto, että ristiintyöskentely on loppuvuodesta ollut ensimmäistä neljännestä korkeammalla tasolla. Henkilöstöpankin osalta taulukossa näkyy, että kesän aikana henkilöstöpankki ei ollut käytössä ja syksyllä pankki aloitettiin jälleen uudelleen. Sokoslaisten osalta ristiintyöskentely on selkeästi vähentynyt loppuvuotta kohden, jopa alle Q1 tason. Marketkaupan sisäinen ristiintyöskentely on kehittynyt Q1:n jälkeen positiivisesti ja tällä henkilöstöryhmällä eniten lainattuja työtunteja oli Q3:n aikaan.

Ellin kannalta tällainen lainattujen työntekijöiden raportointi on hyvin raskas ja työläs prosessi, joten työtuntien raportointi edellä mainitusti päätettiin rajata koskemaan vain poikkeuksellista ristiintyöskentelyn vuotta. Tulevaa ristiintyöskentelyn raportointia varten kehitettäisiin uudenlaisia keinoja SOK tuen kanssa.

5.5 Ristiintyöskentelyn suunnitelmallisuus

Jotta ristiintyöskentelyä voidaan suunnitelmallisesti kasvattaa, tulee kehittää yhteistyötä esimiesten välillä sekä samalla toimialalla että yli toimialarajojen. Tätä kehitystyötä varten koottiin työvuorosuunnittelijoita yli toimialarajojen yhteen ja pohdittiin yhdessä, millaisia työvuoro- tai osaamistarpeita toimipaikoissa on. Tarkoituksena on, että löydettäisiin keinot, jolla esimerkiksi työntekijän lyhyeen työvuoroon saataisiin jatkoa toisesta toimipaikasta. Tarkoituksena ei ole, että työntekijä joutuisi kulkemaan pitkiä välimatkoja työpäivänsä aikana, vaan että esimerkiksi alueellisesti tai samassa korttelissa pystyisimme suunnittelemaan pidemmän työpäivän työntekijälle eri toimipaikoissa.

Kuvassa 1 on esitetty PKO:n toimipaikat kartalla. Pelkästään omalla toimialalla tehtävä ristiintyöskentelyn kehittäminen ei palvele koko PKO:n osalta.



Kuva 1. Ristiintyöskentely yli toimialarajojen (DAM kuvapankki 2021, mukailen Raitomäki & Asikainen).

Esimerkiksi maakunnassa samalla kylällä saattaa olla vain yksi market, ABC ja ravintola, jolloin ristiintyöskentelyn kehittäminen vaatii yhteistyötä yli toimialarajojen. Maakuntien lisäksi ristiintyöskentelyllä saadaan hyötyä yli toimialarajojen myös keskustakorttelissa työskenneltäessä esimerkiksi Vaakunassa. Työntekijä voisi aloittaa vuoronsa esimerkiksi S-market Rantakadulla kuormaa purkamalla ja tämän jälkeen jatkaa vuoroa Rosson lounasvuorossa.

6 Työvuorojen yhteissuunnittelun kehittäminen

Työvuorojen yhteissuunnittelun avulla pyritään siihen, että suunnittelussa voidaan kohdentaa henkilöstöä siihen yksikköön, missä tarve on ja tuoda sitä kautta joustavuutta henkilöstöressurssien käyttöön toimipaikkojen välillä. Tarkoitus on tehdä työvuorosuunnittelusta entistä joustavampaa sekä työnantajan että

työntekijän osalta. Yhteissuunnittelun on tarkoitus tasapuolistaa työvuorosuunnittelua toimipaikkojen välillä ja pyrkiä paremmin huomioimaan henkilöstön työssäjaksaminen. Tarkoituksena on yhteissuunnittelun ja joustavasti toimipaikkojen välillä liikkuvan henkilöstön myötä se, että vapaapäivät pystytään jatkossa suunnittelemaan pidemmiksi ykkösvapaita välttäen. Työvuorot pyritään suunnittelemaan tasapuolisesti siten, että aamu- ja iltavuorot jakaantuvat tasaisesti ja myös työn sisällöllisesti vuorot jaetaan monipuolisesti. Tarkoituksena on, että työntekijät tekisivät monipuolisesti vuoroja, esimerkiksi marketissa kassa- ja purkuvuoroja.

Yhteissuunnittelun yksi tärkeä tavoite on keventää esimiesten työkuormaa ja keskittää teknistä työvuorosuunnittelujärjestelmän osaamista. Näin työaika vapautuu esimieheltä enemmän yksikön tarpeisiin. Yhteissuunnittelijan rooli voisi työvuorosuunnittelun lisäksi olla esimiehen apu työvuorolistan julkaisun jälkeen ilmenneissä työntekijätarpeissa. Lisätyötarpeita hoidettiin kevään ja kesän 2020 poikkeusaikana keskitetysti henkilöstöhallinnon toimesta ja keskitetyn mallin jatkamista on toivottu ja yhteissuunnittelija olisi yksi mahdollinen ratkaisu tähän.

6.1 Yhteissuunnittelupilotti PKO vähittäiskauppaan

Työvuorosuunnittelun keskittäminen on ollut aika-ajoin esillä siitä lähtien, kun Elli -järjestelmä otettiin PKO:ssa käyttöön vuonna 2017. Aikaisemmin keskitettyä mallia on viety eteenpäin lähinnä tehokkuusnäkökulmasta, mutta koronakriisin aiheuttaman poikkeuksellisen ajan myötä näkökulmaa on muutettu ja yhteissuunnittelun toimintamallia lähdettiin viemään eteenpäin nimenomaan ristiintyöskentelyn kehittämisen näkökulmasta.

Yhteissuunnitteluun siirtymisessä oma roolini oli aluksi tehdä esitys yhdessä kollegani kanssa vähittäiskaupan johdolle. Ennakkotyönä esitystä varten mm. tehtiin työntekijäkysely ristiintyöskentelyn kokemuksista, haastateltiin eri osuuskauppojen työvuorosuunnittelijoita ja oman osuuskauppamme keskitettyjä suunnittelijoita. Näiden tutkimusten tuloksia ei tämän tarkemmin tässä opinnäytetyössä esitellä työn rajauksen vuoksi. Yhteissuunnitteluun siirtymisestä tehtiin

esitys, jossa vähittäiskaupan johdolle perusteltiin, mitä lisäarvoa hyvin toteutettu yhteissuunnittelu toisi liiketoiminnalle:

- Esimiesten työkuorman keventäminen ja teknisen Elli-osaamisen keskittäminen
- Työvuorosuunnittelun tasapuolisuus
- Henkilöstön joustavampi liikkuvuus toimipaikkojen välillä
- Resursointitarpeen hahmottaminen alueittain

Esityksessä käytiin läpi myös toimintamallin haasteet, kuten se, että löydetään oikea henkilö tekemään yhteissuunnittelua. Suunnittelijalla tulee olla vahva Elli-järjestelmän ja työvuorosuunnittelun osaaminen ja lisäksi vahva tietämys toimipaikkojen ja toimialan arjesta. Haaste suunnittelussa koko vähittäiskaupan osalta on myös se, että tasoittumisjaksot eivät ole yhtenäiset Sale- ja S-market yksiköissä. Haasteeksi tunnistettiin aikaisempien mallien myötä myös viestintä ja palautteen anto yksikön esimiehen ja yhteissuunnittelijan välillä. Yhteissuunnitteluun siirtymisen tiedostettiin luovan muutoksen S-käyrän (Hiltunen 2012) mukaista vastustusta alussa, joten on kriittistä, että yhteissuunnittelun tuomat hyödyt esitellään hyvin ja korostetaan, että suunnittelu ei vie pois esimiehen vastuuta. Yksikön esimies määrittäisi edelleen vakiovuorot eli runkosuunnitelman suunniteltavista työvuoroista ja itse työvuorosuunnittelu vain siirtyisi toisaalle. Toimintamallin muutos edellyttää sitoutumista uuteen ja tarkasti sovittavia pelisääntöjä, ja irtautumista vanhasta toimintamallista.

Yhteissuunnittelun toimintamallia ei viety esimiehille HR:n valmiiksi työstämänä, vaan pilottiryhmän esimiehet otettiin alkuvaiheessa jo mukaan määrittelemään vähittäiskaupan pilottiin sopivia pelisääntöjä ja toimintamalleja. HR:n roolina oli koostaa sovitut pelisäännöt ja ohjata toimintaa sekä PKO:n aikaisempien kokemusten, että muista osuuskaupoista saatujen tietojen perusteella. Jotta ristiintyöskentelyä voitaisiin tehokkaasti lähteä suunnittelemaan, jaoin marketit suunnitteluyksiköihin. (kuvio 15.).

	Ryhmät pilotin jälkeen alustavasti:	
Pilotti 1	Ryhmä 1	Ryhmä 4
• SM Kauppakatu	• SM Rantakylä	• SM Kauppatori Nurmes
• SM Papinkatu	• SM Utra	• SM Nurmes
• SM Rantakatu	• SM Niinivaara	• SM Valtimo
• Sale Kanervalta	• SM Vehkalahti	
• SM Penttilänranta	• SM Karsikko	Ryhmä 5
Pilotti 2	Ryhmä 2	• SM Kesälahti
• SM Outokumpu	• SM Siilainen	• SM Kitee
• SM Viinijärvi	• SM Noljakka	• SM Tohmajärvi
• SM Liperi	• SM Jukolanportti	Ryhmä 6
• SM Ylämylly	• SM Kontiolahti	• SM Reijola
• SM Polvijärvi	• SM Lehmo	• Sale Kiihtelysvaara
	Ryhmä 3	• SM Hammaslahti
TAS 12vk	• SM Lieksa	• SM Rääkkylä
TAS 18vk	• SM Uimaharju	Ryhmä 7
TAS 26vk	• SM Eno	• Sale Koli
	• SM Ilomantsi	• Salin Kolinportti
		• SM Juuka

Kuvio 15. Yhteissuunnitteluüksiköt.

PKO:ssa on 33 S-marketia ja viisi Sale-myymlää, jotka työllistävät n. 520 henkilöä (syksy 2020). Suunnitteluüksiköt perustettiin siten, että toimipaikkojen välimatkat huomioitiin (max. 50 km), jotta käytännössä on mahdollista toteuttaa ristiintyöskentelyä. Yllä kuvattu suunnitteluüksikkömalli esitettiin vähittäiskaupan johdolle. Valittiin 2 pilottiryhmää ja molemmille ryhmille yksi yhteissuunnittelija ryhmän marketpäälliköistä. Kummallekin suunnittelijalle tuli aluksi viisi yksikköä suunniteltavaksi ja työntekijöitä kummassakin pilottiryhmässä oli n. 65.

Kun päätös yhteissuunnitteluun siirtymisestä oli tehty, alkoi käytännön järjestelyt, joissa olin mukana tukemassa ja opastamassa esimiehiä uuden suunnittelu-mallin käyttöönotossa. Kun työvuorosuunnittelua alkaa tekemään henkilö, joka ei välttämättä tunne toimipaikan vuorojen sisältöä ja henkilöiden osaamisia tarkasti, täytyy nämä tiedot päivittää Elli-järjestelmään. Käytännössä siis jokaiseen suunniteltavissa olevaan vuoroon niin sanotussa vakiovuorosetissä käydään lisäämässä vuorossa vaadittava osaaminen. Tämän lisäksi pitää selvittää työntekijöiden osaaminen ja se, missä yksiköissä työntekijä haluaa kotitoimipaikan lisäksi työskennellä ja nämä tiedot päivitetään Elliin. Osaamisten ja haluttujen yksikköjen selvittäminen ja tietojen päivittäminen on yksikön esimiehen tehtävä niin pilotin alussa kuin myöhemminkin ja HR auttoi tässä päivittämistyössä alkuun. Kun kaikki tarvittavat tiedot on syötetty, osaa järjestelmä kertoa suunnittelijalle, mikäli työntekijällä esimerkiksi ei ole vuorossa vaadittavaa osaamista tai hän ei halua työskennellä kyseisessä yksikössä.

6.1.1 Yhteissuunnittelupilotin kokemukset

Yhteissuunnittelun pilotti aloitettiin vuodenvaihteessa 2020–2021. Yhteissuunnittelijat ottivat oman markettinsa lisäksi suunnitteluun uusia marketteja porrastetusti. Pilotin aluksi keskityttiin työvuorojen yhteissuunnitteluun ja sovittiin, että ristiintyöskentelyä lähdetäisiin kehittämään, kun suunnittelijat pääsevät työsään vauhtiin. Huhtikuussa 2021 pidettiin yhteissuunnittelupilotin koontipalaveri, jossa käytiin läpi pilotin kokemuksia ja tulevaisuutta. Ennen pilottiryhmän palaveria toteutettiin Surveypal-kyselyt yhteissuunnittelijoille, market- ja aluepäälliköille sekä pilottiryhmän työntekijöille (liitteet 1–3). Market- ja aluepäälliköille suunnatun kyselyn tarkoituksena oli selvittää mm. suunnittelijan ja esimiehen välisen yhteistyön toimivuutta, suunnitteluprosessia, työntekijäpalautteita, Ellin teknistä toimivuutta yhteissuunnittelussa, ristiintyöskentelyn kokemuksia ja yhteissuunnittelupilotin laajentamista. Yhteissuunnittelijalle suunnatun kyselyn tarkoituksena oli selvittää samoja asioita kuin esimieskyselyn, mutta lisäksi oli kysymyksiä yhteissuunnittelijoiden yhteistyöhön ja itse suunnitteluun liittyen. Työntekijäkyselyssä haluttiin selvittää, miten työvuorojen yhteissuunnittelu on vaikuttanut yksikön ja yksilön arkeen ja mitä muutoksia työvuoroihin ja vapaapäiviin on tullut yhteissuunnittelun myötä. Lisäksi selvitettiin ristiintyöskentelijöiden määrää ja kokemuksia uuden yksikön vastaanoton ja perehdytyksen osalta. Työntekijäkyselyssä kysyttiin yleisarvosana työvuorosuunnittelusta ja ristiintyöskentelystä.

Huhtikuussa 2021 toteutetun kyselyn tulokset olivat positiiviset ja pilottia päätettiin jatkaa lisäten molemmille suunnittelijoille uusia toimipaikkoja suunnitteluun kesän 2021 aikana. Uusi kysely toteutettaisiin elo-syyskuussa 2021 ja tämän jälkeen vähittäiskaupan johdossa pohditaan, otetaanko yhteissuunnitteluun mukaan uusia suunnittelijoita ja suunnitteluryhmiä.

6.1.2 Pilotin kyselytulokset

Tässä kappaleessa esitellään kootusti vähittäiskaupan yhteissuunnittelupilotin kyselyjen tulokset. Kyselyt esimiehille, yhteissuunnittelijoille ja työntekijöille

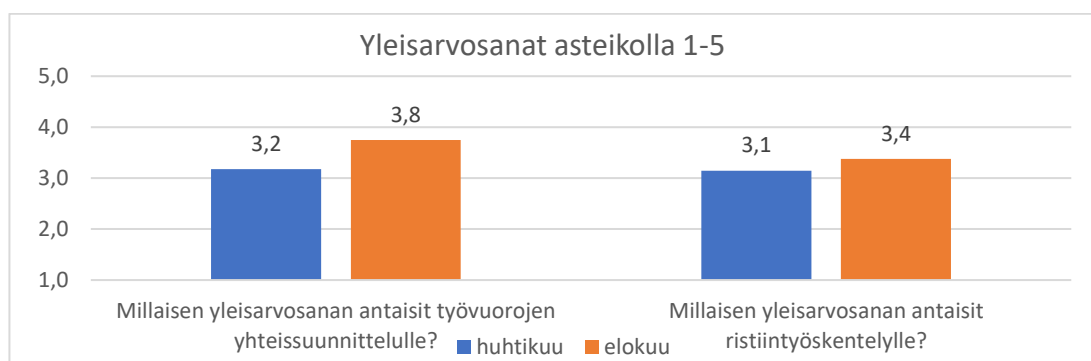
toteutettiin huhtikuussa ja elokuussa 2021 sähköisellä kyselyllä taulukossa 2 nähtävillä olevilla vastausmäärillä.

	huhtikuu 2021			elokuu 2021		
	vastauksia	N.	vastaus%	vastauksia	N.	Vastaus%
Työntekijä	34	123	28 %	24	195	12 %
Esimies	7	8	88 %	6	11	55 %
Yhteissuunnittelija	2	2	100 %	2	2	100 %

Taulukko 2. Yhteissuunnittelukyselyjen vastaukset.

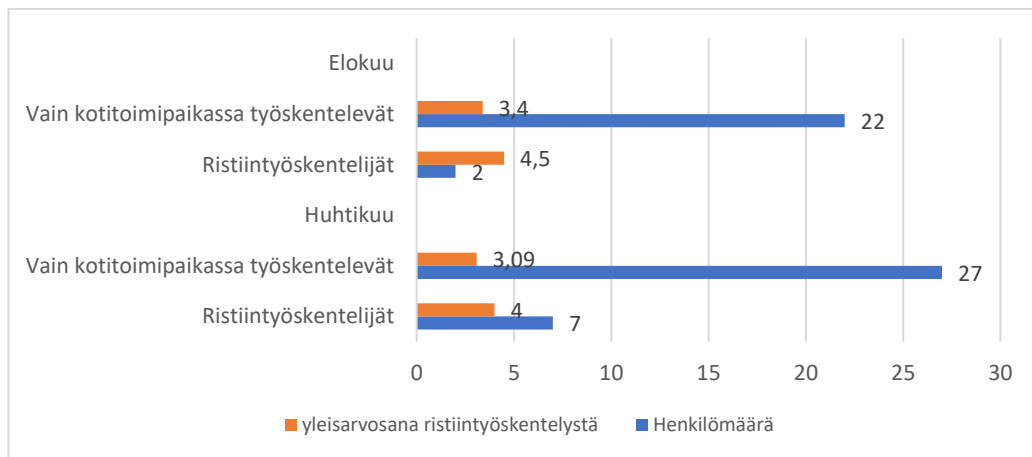
Vastausprosentti erityisesti työntekijöiden kohdalla jäi alhaiseksi toisessa kyselyssä, mutta tätä selittänee osin se, että kysely toteutettiin valtaosalle vastaajista toista kertaa. Kyselyissä vastausaika oli kaksi viikkoa ja kyselyjen linkit toimitettiin esimiehille sähköpostitse ja esimiehiä pyydettiin jakamaan linkkiä omaan työntekijäryhmäänsä. Työntekijöiden vastausmäärään on voinut alentavasti myös vaikuttaa se, milloin esimies on jakanut kyselyn linkin työntekijöilleen ja onko se kaikilla esimiehillä tullut tehdyksi.

Työntekijäkyselyssä kysyttiin eriteltynä yleisarvosana työvuorojen yhteissuunnittelulle ja ristiintyöskentelylle (kuvio 16.) ja tulosten perusteella voidaan todeta, että yleisarvosana molemmissa on noussut huhtikuun tasolta. Työvuorojen yhteissuunnittelun arvosana on noussut huhtikuusta 19 %:lla ja ristiintyöskentelyn arvosana 6 %:lla.



Kuvio 16. Yleisarvosanat työvuorojen yhteissuunnittelulle ja ristiintyöskentelylle.

Mielenkiintoista oli myös huomata, että ne työntekijät, jotka itse tekivät ristiintyöskentelyä, antoivat ristiintyöskentelyn yleisarvosanaksi korkeamman kuin ne, jotka työskentelevät vain kotitoimipaikassaan. Kuviosta 17 voidaan nähdä, että huhtikuussa ristiintyöskentelijöiden yleisarvosana oli korkeampi kuin vain kotitoimipaikassa työskentelevien. Ristiintyöskentelijät antoivat yleisarvosanaksi huhtikuussa 29 % korkeamman ja elokuussa 32 % korkeamman arvosanan kuin vain yhdessä toimipaikassa työskentelevät. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä ristiintyöskentelyä teki huhtikuussa 7 työntekijää, mutta elokuussa vain 2. Todellinen ristiintyöskentelijöiden määrä on elokuussa yhteissuunnittelijoiden mukaan kuitenkin korkeampi, kuin työntekijäkyselyn vastausten mukaan. Molemmat yhteissuunnittelijat ilmoittivat elokuun kyselyssä, että suunnittelevat omalla alueellaan useampaan yksikköön vuoroja 3–10 työntekijälle eli ristiintyöskentelijöiden kokonaismäärä on pilotissa 6–20.



Kuvio 17. Ristiintyöskentelijät vertailu.

Työvuorosuunnittelusta kysyttäessä työntekijöiden kokemukset yhteissuunnittelusta olivat pääosin positiivisia (taulukko 3.).

Kysymys/väite	huhtikuu	elokuu	Kehitys
	% vastaajista	% vastaajista	% yksikköä
Minulle suunnitellaan			
Monipuolisemmin työvuoroja omassa yksikössäni	18 %	25 %	7 %
Monipuolisemmin työvuoroja useammassa yksikössä	6 %		-6 %
Työvuoroja yhtä vaihtelevasti kuin ennenkin	44 %	54 %	10 %
Yksipuolisemmin työvuoroja omassa yksikössäni	32 %	21 %	-12 %
Minulle suunnitellaan			
Lyhyemmät vapaapäivät	29 %	21 %	-9 %
Pidemmät vapaapäivät	21 %	29 %	9 %
Vapaapäiviä suunnitellaan kuten ennenkin	50 %	50 %	0 %
Työvuorojen pituus.			
Minulle suunnitellaan lyhyemmän työvuorot	12 %	4 %	-8 %
Minulle suunnitellaan pidemmät työvuorot	12 %	0 %	-12 %
Työvuorojeni pituus on säilynyt ennallaan	76 %	96 %	19 %
Työputken pituus.			
Minulle suunnitellaan lyhyempi työputki	9 %	4 %	-5 %
Minulle suunnitellaan pidempi työputki	26 %	25 %	-1 %
Työputken pituus on säilynyt ennallaan	65 %	71 %	6 %
Jään vapaalle/lomalta pääsääntöisesti?			
Aamuvuorosta	68 %	83 %	16 %
Iltavuorosta	32 %	17 %	-16 %
Palaan vapaalta/lomalta pääsääntöisesti?			
Aamuvuoroon	65 %	58 %	-6 %
Iltavuoroon	35 %	42 %	6 %
Työvuorosuunnittelussa huomioidaan vapaatoiveeni.			
Huonosti	12 %	4 %	-8 %
Hyvin	47 %	58 %	11 %
Yhteissuunnittelu ei ole tuonut muutoksia vapaatoiveisiini	41 %	38 %	-4 %

Taulukko 3. Työntekijöiden kokemukset yhteissuunnittelusta.

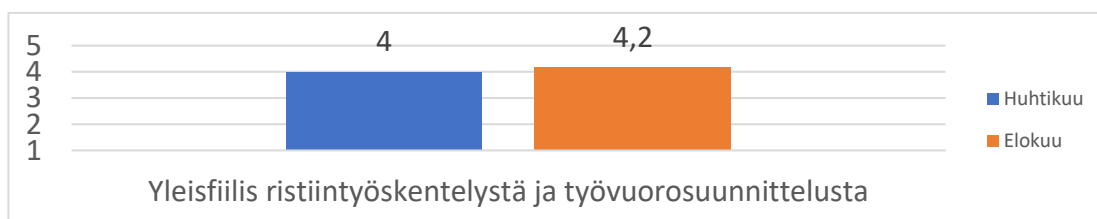
Työntekijät kokivat, että yhteissuunnittelussa huomioidaan vapaatoiveet hyvin tai keskitettyyn malliin siirtyminen ei ole tuonut muutoksia tähän. Vapaatoiveiden huomioiminen oli myös parantunut huhtikuun ja elokuun välillä. Lomalle ja vapaalle jääminen sekä lomalta ja vapaalta palaaminen on parantunut siten, että useampi pääsee jäämään vapaalle aamuvuorosta ja palaa töihin iltavuoroon. Työvuorojen ja työputken pituus on valtaosalla säilynyt ennallaan.

Taulukosta 4 nähdään, että suunnittelijat aloittivat kumpikin porrastetusti pilotissa viidellä suunniteltavalla yksiköllä ja elokuussa molemmilla suunnittelijalla oli yksiköitä suunniteltavana seitsemän. Toisella suunnittelijalla seitsemäs yksikkö oli vasta tullut suunniteltavaksi, joten tästä yksiköstä ei tullut vastauksia kyselyihin. Työvuorosuunnitteluun käytetään aikaa viikoittain 8–14 tuntia ja suunnittelua pilotissa tehtiin elokuussa 2021 n. 200 työntekijälle. Näistä työntekijöistä ristiintyöskentelyä useammassa yksikössä tekee 6–20 työntekijää. Ristiintyöskentelijöiden määrä elokuussa oli keskiarvolla laskettuna n. 7 % kaikista pilottialueen työntekijöistä ja huhtikuun vastaava luku on ollut 4 %.

Yhteissuunnittelu	Huhtikuu		Elokuu	
	X	Y	X	Y
Suunnittelija				
Suunnitteluyksiköitä	5	5	7	(6) 7
Työntekijöitä	65	58	90	105
Työvuorosuunnitteluun käytettävä aika/vk	14 h	8 h	14 h	8 h
Ristiintyöskentelijät	3	1-4	3-10	3-10

Taulukko 4. Yhteissuunnittelijoiden taustatiedot.

Esimiesten kyselyssä kysyttiin yleisfiilistä ristiintyöskentelystä ja työvuorosuunnittelusta ja elokuussa yleisfiilis oli vielä paremmalla tasolla kuin huhtikuussa, arvosanalla 4,2/5 (kuvio 18.)



Kuvio 18. Esimiesten yleisfiilis ristiintyöskentelystä ja työvuorosuunnittelusta.

Elokuussa 2021 kyselyyn vastanneista esimiehistä 50 % kokee, että ristiintyöskentelijöistä on saatu paremmin apuja äkillisiin lisätarpeisiin. Huhtikuussa esimiehistä 43 % koki saaneensa apua ristiintyöskentelystä. Kehitystä lisätarpeisiin on siis yhteissuunnittelulla ja ristiintyöskentelyllä saatu seitsemän prosenttiyksikön verran. Puolet esimiehistä ilmoittivat, että ristiintyöskentelijöitä ei käy omassa toimipaikassa ja lopuilla käy yhdestä kahteen henkilöä.

Pilotin onnistumiset esimiesten ja työvuorosuunnittelijoiden kokemana on esitetty kuviossa 19. Molempien kyselyjen pohjalta nousi onnistumiseksi yhteistyösuunnittelijan kanssa sekä suunnittelijan ymmärrys toimipaikan arjesta. Konkreettisena hyötynä ja onnistumisena nostettiin apu työvuorolistan julkaisun jälkeisiin akuutteihin työntekijätarpeisiin. Elokuun kyselyssä todettiin, että yhteissuunnittelumalli on kokonaisuudessaan toimiva ja sujuva kokonaisuus. Työvuorosuunnittelun keskittämällä on saatu työntekijöille monipuolisemmin vuoroja ja työntekijöiden osaamista on hyödynnetty laajemmin.



Kuvio 19. Yhteissuunnittelun onnistumiset.

Kehityskohteina nousi kuvion 20 mukaisesti ajankäyttö ja se, että työntekijöiden toiveet ja esimiesten toimittavat ennakkotiedot ovat suunnittelijalla ajoissa käytössä. Kehitystä vaatii osassa yksiköistä myös työntekijöiden osaamisen ja haluttujen yksikköjen päivittäminen Elliin. Kehityskohteeksi nousi myös työntekijöiden rajoitteiden, esimerkiksi opiskelijoiden käytettävyyden huomioiminen työvuorosuunnittelussa.



Kuvio 20. Yhteissuunnittelun kehityskohteet.

Vaikka ristiintyöskentely onkin huhtikuun tasolta kehittynyt, tulee työntekijöitä edelleen rohkaista ja kannustaa työskentelemään useammassa yksikössä.

Sekä esimiehiltä että yhteissuunnittelijoilta nousi kehittämiskohteeksi viestintä ja sen tehostaminen. Palautteen antaminen ja saaminen on yhteissuunnittelun kehittämisen tärkeä väline ja tietoa pitäsi pystyä mahdollisimman helposti ja selkeästi siirtämään esimieheltä yhteissuunnittelijalle ja toisinpäin.

6.2 Tasoittumisjaksojen yhdenmukaistaminen

Aikaisemmissa luvuissa on esitetty, että PKO:ssa on käytössä Kaupan TES:n alaisissa yksiköissä eripituisia tasoittumisjaksoja. Eri pituiset tasoittumisjaksot hankaloittavat ristiintyöskentelijän työvuorojen suunnittelua ja tämän vuoksi ehdotin johdolle, että kaupan TES:n alaisissa toimipaikoissa noudatettavia tasoittumisjaksoja yhdenmukaistettaisiin PKO Vähittäiskaupassa ja ABC-toimialalla. Samanpituiset tasoittumisjaksot helpottavat työvuorojen suunnittelua useampaan toimipaikkaan sekä työntekijöiden välistä siirtymistä toimipaikoista toiseen. Elli toimii teknisesti siten, että henkilölaskuri noudattaa aina kotitoimipaikan tasoittumisjaksoa. Toisessa toimipaikassa tehtyjä tunteja on tämän vuoksi hankala seurata laskurilta, mikäli tasoittumisjaksot ovat eri rytmisissä. Mikäli työntekijän kotitoimipaikka muuttuu ja uuden toimipaikan tasoittumisjakso on eri rytmisissä, muodostuu Ellissä katkeava jakso ja tällöin työntekijälle maksetaan mahdollisesti muodostuvat tasoittumisjakson lisä- ja ylityöt. Katkeavan jakson kohdalla myöskään työaikalaskurit eivät toimi normaalisti ennen seuraavaa kokonaista tasoittumisjaksoa, joten työvuorosuunnittelusta tulee työläämpää ja tunteja joudutaan seuraamaan ”käsityönä” raporttien avulla.

Kun lähdin ehdottamaan tasoittumisjaksojen yhdenmukaistamista, selvitin ensin kaupan TES:n ilmoitusajan tasoittumisjakson muutosta varten. Kaupan TES:n mukaan tasoittumisjakson muutos tulee tiedottaa henkilöstölle 3 kalenteriviikkoa ennen muuttuvan jakson alkua, mikäli käytössä on vähintään 9 viikkoa kestävä työajan tasoittumisjärjestelmä. Kävin ehdotuksen tasoittumisjaksojen yhdenmukaistamisesta läpi myös luottamusmiehen kanssa. (PAM 2020, 24.) Tämän lisäksi selvitin, minkälaisia toimenpiteitä yhtenäistäminen käytännössä aiheuttaa työvuorosuunnittelujärjestelmässä teknisesti. Katsoin Ellistä toimipaikkojen nykyiset tasoittumisjaksot sekä tulevat jaksot ja laskin yhtenäistämiseen

vaadittavan siirtymäjaksos keston. Laskin ehdotukset siten, että muutos saataisiin tehtyä mahdollisimman sujuvasti. Käytännössä valitsin kaksi jo olemassa olevaa tasoittumisjaksoa, johon muita jaksoja lähdettiin yhdenmukaistamaan. Lähetin sähköpostitse ehdotuksen tasoittumisjaksojen yhdenmukaistamisesta PKO Vähittäiskaupan toimialajohtajalle, marketien aluepäälliköille, ABC-toimialajohtajalle sekä ABC-ryhmäpäällikölle ja lisäksi kaupan pääluottamusmiehelle.

Tasoittumisjaksojen yhdenmukaistaminen ehdotettiin kahteen malliin, joista ensimmäinen oli Prismalla, Sokoksella ja S-raudassa käytössä oleva tasoittumisjakso. Tässä mallissa S-marketit ja Salet vanhan PKO:n alueella olisi saatu suoraan muutettua Prisman jaksoon ja siirtymäjakso olisi tullut Ylä-Karjalan marketteihin, Sale Koliin ja Sale Kolinporttiin sekä ABC yksiköihin alla olevan taulukon (taulukko 5) mukaisesti.

Yhtenäistäminen Prisman aikatauluun	Nykyinen TAS jakso	tulevat TAS jaksot	Siirtymä TAS	Siirtymä vk	Uusi TAS	Uusi yhtenäinen TAS jakso
Prisma, Sokos ja S-rauta	26 vk	31.5.-28.11.2021	ei muutosta		26 vk	29.11.2021-29.5.2022
S-marketit ja Salet vanhan PKO:n alueella	12 vk	14.6.-5.9.2021	6.9.-28.11.2021	12 vk	26 vk	29.11.2021-29.5.2022
Ylä-Karjalan S-marketit ja Salet	18 vk	3.5.-5.9.2021	6.9.-28.11.2021	12 vk	26 vk	29.11.2021-29.5.2022
Sale Koli ja Sale Kolinportti	26 vk	19.4.-17.10.2021	18.10.-28.11.2021	6 vk	26 vk	29.11.2021-29.5.2022
ABC	26 vk	19.4.-17.10.2021	18.10.-28.11.2021	6 vk	26 vk	29.11.2021-29.5.2022

Taulukko 5. Tasoittumisjaksojen yhtenäistäminen Prisman aikatauluun.

Toinen ehdotus oli yhtenäistää tasoittumisjaksot olemassa oleviin ABC:n ja Sale Kolin ja Sale Kolinportin aikatauluihin. Tästä muutoksesta aiheutuisi siirtymäjakso kaikille S-marketeille ja Saleille sekä Ylä-Karjalan että vanhan PKO:n alueella ja lisäksi Prisman, Sokoksen ja S-raudan tasoittumisjaksoon tulisi siirtymäjakso. Tämän yhtenäistämisen etuna olisi se, että tasoittumisjakson vaihde saataisiin siirrettyä kauemmas joulukaupasta ja se helpottaisi suunnittelua tasoittumisjakson lopussa. Yhtenäistäminen ABC-aikatauluun näkyy taulukossa 6.

Yhtenäistäminen ABC aikatauluun	Nykyinen TAS jakso	tulevat TAS jaksot	Siirtymä TAS	Siirtymä vk	Uusi TAS	Uusi yhtenäinen TAS jakso
ABC	26 vk	19.4.-17.10.2021	ei muutosta		26 vk	18.10.2021-17.4.2022
Sale Koli ja Sale Kolinportti	26 vk	19.4.-17.10.2021	ei muutosta		26 vk	18.10.2021-17.4.2022
Prisma, Sokos ja S-rauta	26 vk	30.11.2020-30.5.2021	31.5.-17.10.2021	20vk	26 vk	18.10.2021-17.4.2022
S-marketit ja Salet vanhan PKO:n alueella	12 vk	14.6.-5.9.2021	6.9.-17.10.2021	6vk	26 vk	18.10.2021-17.4.2022
Ylä-Karjalan S-marketit ja Salet	18 vk	3.5.-5.9.2021	6.9.-17.10.2021	6vk	26 vk	18.10.2021-17.4.2022

Taulukko 6. Tasoittumisjaksojen yhtenäistäminen ABC-aikatauluun.

Johto teki päätöksen, että tasoittumisjaksot yhdenmukaistetaan ABC-aikatauluun. Kirjoitin muutoksesta tiedotteen sekä esimiehille että työntekijöille, sillä tasoittumisjakson vaihtuessa 12 tai 18 viikon jaksosta 26 viikon tasoittumisjaksoon, työvuorolistat julkaistaan jatkossa pidemmälle. TES:n mukaan yli 19 viikkoa pitkässä tasoittumisjaksossa tulee työvuorolista antaa työntekijöille tiedoksi viimeistään kolme viikkoa ennen työviikon alkamista.

7 Kehittämistyön käytännön toimet

Ristiintyöskentelyn kehittämiseen saatiin lisäresurssia, kun Sanni Raitomäki nimitettiin 1.4.2021 ristiintyöskentelyn projektikoordinaattoriksi. Työskentelimme ristiintyöskentelyn kehittämistehtävissä tiiviissä yhteistyössä siten, että Raitomäen päävastuulla oli toimia kentän ja HR:n välisessä rajapinnassa ja itselläni jatkui ristiintyöskentelyn sopimus- ja TES asioiden edistäminen sekä järjestelmien kehitysyhteistyö SOK:n kanssa PKO:n HR-asiantuntijan roolissa. Valmistelimme Raitomäen kanssa esityksen PKO:n johtoryhmälle ristiintyöskentelyn kehittämisestä. Tätä esitystä varten keräsimme tietoa työntekijöiltä, esimiehiltä ja työvuorojen yhteissuunnittelijoilta ristiintyöskentelyn hyödyistä ja kehityskohteista. Tietoa ristiintyöskentelyn tilanteesta kerättiin vapaamuotoisilla haastatteluilta, jotka nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastatteluihin valittiin kolme tulostavasta esimiestä ja neljä työvuorojen yhteissuunnittelijaa, jotka ovat myös samalla esimiesasemassa siten, että kaksi heistä yksikön päällikkönä ja kaksi ryhmäpäällikkönä. Myös kolme työntekijää haastateltiin. Heistä yksi toimii esimiehen kakkosena työvuorosuunnittelussa ja kaksi ovat kevään 2021 aikana aloittaneet ristiintyöskentelyn yhteissuunnitteluun siirtymisen jälkeen. Haastateltavat valittiin siten, että saataisiin mahdollisimman laajat kokemukset usealla toimialalla ja eri tehtävissä työskentelystä ja useamman toimipaikan välille tehtävästä työvuorosuunnittelusta. Koska projektikoordinaattorin toimenkuva oli toimia kentän ja HR:n välissä, suoritti Raitomäki haastattelut ja teimme yhdessä aineiston analyysin. Koska en itse ollut haastatteluissa paikalla, jäi minulta puuttumaan haastattelujen aikana tapahtunut sanaton viestintä, mutta uskon, että haastateltavat olivat tilanteessa rennompia, kun sen suoritti Raitomäki, eikä pitkäaikaisempi

HR-edustaja. Haastattelujen analysoinnin perusteella ristiintyöskentelyn hyödyt voidaan jakaa työntekijän, toimipaikan, toimialan ja koko PKO:n tasolle, kuten kuviossa 21.



Kuvio 21. Ristiintyöskentelyn hyödyt.

Työntekijälle ristiintyöskentelyllä pyritään mahdollistamaan osaamisen kehittäminen, erilaiset urapolut, mielekkäät ja vaihtelevat työtehtävät sekä toimeentulon turvaaminen. Ristiintyöskentelyllä voidaan myös vaikuttaa positiivisesti työn merkityksellisyyteen ja vaihtuvilla ja monipuolisilla työntehtävillä voidaan vähentää työn kuormittavuutta.

Toimipaikalle ristiintyöskentely tuo pitkässä juoksussa joustavuutta lisäyötarpeisiin, koska työntekijöiden osaaminen kasvaa ja näin lisäyövuoroihin saadaan helpommin osaavia työntekijöitä. Ristiintyöskentely helpottaa myös työvuorosuunnittelua ja henkilöstöresurssien optimointia. Useassa toimipaikassa työskentely mahdollistaa osaamisen kehittämisen ja tiedon jakamisen, ja yksiköiden väliset erot toimintatavoissa ja osaamisissa tasaantuvat.

Toimialalle ristiintyöskentely tuo positiivisia vaikutuksia sekä samalla toimialalla että yli toimialarajojen. Tiedon jakaminen toimipaikkojen ja toimialojen välillä helpottuu ja luo uudenlaisia mahdollisuuksia esimerkiksi ristiinmyynnin osalta. Toiselta toimialalta voi saada myös arvokasta tietoa, esimerkiksi hotellin varaustilanteesta voi olla hyötyä alueen muille toimipaikoille. Isoissa taloissa, kuten

Vaakuna-korttelissa yhteistyö voi mahdollistaa koko talon vuoroja, joissa mennään sinne, missä suurin tarve on.

Koko PKO:n osalta ristiintyöskentelyn kehittämisellä pyritään saamaan osaava, joustava ja sitoutunut henkilökunta, joka on meillä kilpailuetuna nyt ja tulevaisuudessa. Tarkoitus on, että tarjoamalla monipuolisia työtehtäviä, saamme pidettyä nykyiset työntekijät talon sisällä mahdollisimman hyvin. Ristiintyöskentelyllä pyritään myös tarjoamaan monipuolisemmat ura- ja koulutusmahdollisuudet koko henkilöstölle. Eri toimipaikoissa työskentely voi tuoda apua myös työn sovittamiseen muuhun elämäntilanteeseen.

Esitimme johtoryhmälle myös 30.4.2021 päivämäärällä PeCusta haetut työsopimukset toimialoittain ja koko PKO:n osalta. Näihin lukuihin (taulukko 7.) sisältyi kaikki työntekijät, esimiehet, toimihenkilöt ja johto, pois lukien tarvittaessa töihin kutsuttavat.

	Työsopimukset	Alle 30h/vko sopimukset	Alle 30h/vk	Keskiarvo h/vk	KA %/ OA%
Koko PKO	1360	628	44 %	26,9	24/76
ABC	110	40	36 %	27,9	20/80
Mara	333	206	62 %	23,7	24/76
Market	787	327	42 %	26,2	21/79
Tavaratalo	36	5	14 %	31	31/69
Palveluliiketoiminta	54	8	15 %	31,9	22/78

Taulukko 7. Työsopimukset toimialoittain (30.4.2021).

Tavoitteena ristiintyöskentelyn kehittämisessä on, että kokoaikaisten (KA) ja osa-aikaisten (OA) suhde saataisiin tasolle 30/70. Koska kaikki eivät halua kokoaikatyötä, on sopimustunteja tarkasteltava myös muulla tavalla. Tämän vuoksi tavoite on, että PKO pystyisi tarjoamaan mahdollisimman monelle työntunteja vähintään 30 h/vk. Tavoite 30 h/vk tulee Raitomäen tekemästä laskelmasta (kuvio 22).



Kuvio 22. Miten paljon työtä on riittävästi? Case MaRa (Raitomäki 2021).

Raitomäen esityksessä pienituloisuuden raja yhden hengen taloudessa on 1280 €/kk ja Pohjois-Karjalan pienituloisuusaste on maan korkein, 19 % (Tilastokeskus 2019). Karkeassa laskelmassa käytettiin MaRa -työntekijän tuntipalkkaa ilman työajan lisiä, jolloin tuntipalkka vaihtelee 10,15–13,14 €/h välillä. MaRalainen tarvitsisi laskelman mukaan töitä keskimäärin 32 h/vk rikkoakseen pienituloisuuden rajan. Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan vuonna 2017 MaRa -toimialalla työskentelevistä 40 % on osa-aikaisia ja näistä osa-aikaisista 40 % on osa-aikaisia vastentahtoisesti, koska kokoaikatyötä ei ole tarjolla (Tilastokeskus 2018). PKO:n työntekijöistä matkailu- ja ravitsemisalalla työskentelee 333 työntekijää (huhtikuu 2021) ja heistä 206 henkilöä tekee työtunteja alle 30 h/vk. Keskimääräinen työsopimuksen tuntimäärä on mara-toimialalla 23,7 h/vk. Näiden tilastojen perusteella PKO:n MaRa-työntekijöistä n. 80 vastaanottaisi kokoaikatyötä, jos sitä olisi tarjolla. Menetämme parhaat osaajat kilpailijalle, ellemmme pysty tarjoamaan vähintään sitä määrää työtä, jolla tulee toimeen. Tämän vuoksi ristiintyöskentelyn kehittämisessä tähdätään siihen, että työsopimustuntien keskiarvossa tavoitettaisiin 30 h/vk.

7.1 Työntekijöiden näkemykset ristiintyöskentelystä

Ristiintyöskentelyn alkuhaastattelujen perusteella teimme SWOT-analyysit työntekijöiden sekä esimiesten ja yhteissuunnittelijoiden näkemyksistä (kuviot 18 & 19). Työntekijät kokivat, että ristiintyöskentely on erittäin positiivinen asia, josta saa vaihtelua työhön ja työvuoroihin sekä uusia työkavereita. Haastatellut työntekijät kokivat yhteissuunnittelumallin toimineen hyvin. Mahdollisuutena koettiin sopimustuntien nosto ja sitä kautta parempi toimeentulo. Ristiintyöskentely luo myös mahdollisuuden uuden oppimiseen ja oppia voidaan hyödyntää myös omassa toimipaikassa. Heikkoutena työntekijät nostivat ennakkoluulot uudesta työyksiköstä tai toimialasta. Työntekijä saattaa haluta lisää työtä, mutta kaipaa esimiehen tukea ja kannustusta, jotta uskaltautuu aloittamaan ristiintyöskentelyn. Uhkana ristiintyöskentelyn onnistumisen kannalta nähtiin perehdytys ja ensimmäinen kokemus uudessa toimipaikassa nähtiin onnistumisen kannalta kriittisenä. Työntekijöiden vastauksista koottu SWOT-analyysi kuviossa 23.

Työntekijöiden näkemyksiä ristiintyöskentelystä	
Vahvuudet (Strengths)	Heikkoudet (Weaknesses)
Todella positiiviset kokemukset Vaihtelu työhön ja työvuoroihin Uudet työkaverit ja hyvä vastaanotto Parempi toimeentulo Käytännönasiat sujuneet hyvin Yhteissuunnittelusta hyvät kokemukset	Ennakkoluulot työskentely-yksiköistä / toimialoista Nähdään isompana muutoksena kuin ehkä onkaan Työntekijät haluavat lisää työtä, mutta kaipaavat kannustusta ja tukea ristiintyöskentelyn aloitukseen
Mahdollisuudet (Opportunities)	Uhat (Threats)
Työsopimuksen tuntien nosto Uuden oppiminen omalla toimialalla ja yli toimialarajojen Uuden tiedon hyödyntäminen omassa työssä Konkreettiset toimintatapamuutokset ja oman osaamisen kasvattaminen	Ensimmäinen kokemus uudessa toimipaikassa koetaan kriittisenä Perehdytyksen merkitys Työntekijän sisäinen motivaatio ja oma asenne kriittinen Ei uskalleta lähteä kokeilemaan: hetkellinen epämyönteisyysalue kootaan esteenä, eikä hyötyjä nähdä kokeilematta

Kuvio 23. Työntekijöiden näkemyksiä.

7.2 Esimiesten ja suunnittelijoiden näkemykset ristiintyöskentelystä

Esimiehet ja yhteissuunnittelijat kuvasivat ristiintyöskentelyn **vahvuudeksi** monialaisen PKO:n tuoman kilpailuedun verrattuna yksittäiseen pienempään toimijaan (kuvio 24.). PKO:ssa on mahdollista tarjota työntekijälle monipuolista työtä jopa monella toimialalla ja vastaavaa mahdollisuutta ei kaikissa organisaatioissa ole. Ristiintyöskentelyä tukee yhteissuunnittelu ja osaavat työntekijät tuovat työvuorosuunnitteluun joustavuutta ja helpotusta äkillisestikin muuttuviin työvoimatarpeisiin. Esimies, jolla itsellään on monipuolinen työhistoria ja kokemusta eri toimialoista, näkee usein ristiintyöskentelyn mahdollisuudet laajemmin ja on kiinnostuneempi edistämään sitä. Ristiintyöskentelyn **heikkoutena** kuvattiin se, että työntekijällä saattaa olla korkea kynnyks lähteä kokeilemaan työtä oman tutun toimipaikan ulkopuolella. Työvuorosuunnittelun kannalta heikkoutena koettiin TES-erot niin samalla toimialalla eri pituisissa tasoittumisjaksoissa kuin yli toimialarajojen eri TES:n välillä. Heikkoutena ristiintyöskentelyssä koettiin myös puuttuvat pelisäännöt ja konfliktitilanteiden ratkaiseminen. Esimerkkinä pelisääntöjä kaivattiin siihen, että mikä on kotitoimipaikan veto-oikeus työntekijästä, jos tarve työntekijälle on kahdessa yksikössä samaan aikaan.

Ristiintyöskentelyn **mahdollisuudet** nähtiin jo muutaman työntekijän liikkumisessa. Yksikköön olisi iso apu, jos ristiintyöskentelijöitä olisi edes yksi. Ristiintyöskentelyn käytännön toteuttaminen vaatii esimiehiltä viestintää ja kommunikointia ja palkinnoksi hyvin toteutetusta ristiintyöskentelystä voi saada tyytyväisemmän työntekijän ja tietoa eri toimipaikkojen ja -alojen toimintamalleista opiksi omaan toimipaikkaan. Ristiintyöskentelyn **uhkana** nähtiin erityisen kriittisenä tekijänä esimiehen rooli joko edistäjänä tai pahimmillaan jarruttajana. Yksikkökeskeinen ajattelumalli on hyvin voimakasta ja parhaat työntekijät halutaan pitää omassa yksikössä. Omasta työntekijästä voidaan olla jopa mustasukkaisia. Uhkana ristiintyöskentelylle on myös esimiehen olettaus siitä, ettei työntekijä halua tehdä ristiintyöskentelyä. Esimiehet tulee osallistaa ja sitouttaa ristiintyöskentelyyn, jotta siitä keskustellaan yksikössä avoimesti ja nähdään pidempiaikaisempi hyöty ja mahdollisuus esim. oppimiseen toiselta toimipaikalta. Ristiintyöskentelyä ajatellaan vielä akuutteina lisätyötarpeina, ajattelumallia tulisi muuttaa suunnitelmallisempaan.

Esimiesten ja työvuorosuunnittelijoiden näkemyksiä ristiintyöskentelystä	
Vahvuudet (Strengths)	Heikkoudet (Weaknesses)
Kilpailuetu monialaisuudesta	Kynnys saada työntekijä kokeilemaan ristiintyöskentelyä
Osaavat työntekijät --> joustavuus työvuorosuunnitteluun	Hajautettu työvuorosuunnittelu --> kokonaisuuden hahmottaminen hankalampaa
Helppotusta akuutteihin lisäyötarpeisiin	TES erot, esimerkiksi eri pituiset suunnittelu- ja tasoittumisjaksot
Laajempi näkökulma ja ymmärrys toisen toimialan arjesta	Palkka ja palkitseminen
Esimiestyössä monipuolinen kokemus eri toimialoilta tuo hyötyä ja ymmärrystä ristiintyöskentelyn kehittämiseen	Yhteiset pelisäännöt ja konfliktitilanteiden ratkaisu
	Liikkuminen yksiköiden välillä
Mahdollisuudet (Opportunities)	Uhat (Threats)
Jo 1-2 ristiintyöskentelijää / yksikkö toisi apua	Suunnitelmallisuus kriittinen asia, nyt vielä Ad-hoc ajattelua
Tiedon jakaminen yli toimipaikka ja toimialarajojen	Esimiehen rooli erittäin kriittinen
Helppoja paikkoja tutustua eri toimialoihin: tapahtumat	Yksikkökeskeinen ajattelumalli --> avainpelaajat halutaan pitää omassa yksikössä
Päälliköiden keskinäisen kommunikoinnin edistäminen	Esimies olettaa, ettei työntekijä halua työskennellä toisessa toimipaikassa, työntekijä itse voi ajatella toisin
Toimivien vuoroyhdistelmien löytäminen yksiköiden välillä	Päälliköiden välinen vuorovaikutus osin heikolla tasolla
Työntekijän työtyytyväisyyteen positiivinen vaikutus	Erot toimipaikkojen ja toimialojen välillä tunnustetaan, mutta niitä ei ymmärretä

Kuvio 24. Esimiesten ja työvuorosuunnittelijoiden näkemyksiä.

7.3 Ristiintyöskentelyn sopimus

PKO:ssa kaikkien työntekijöiden sopimuksessa lukee työnsuorittamispaikkana Pohjois-Karjalan Osuuskauppa eli periaatteessa työtä pystyttäisiin työntekijälle osoittamaan myös muissa saman toimialan toimipaikoissa. Jokaiselle työntekijälle on kuitenkin määritelty kotitoimipaikka ja totuttu käytäntö on ollut, että työtä tehdään vain kotitoimipaikkaan. Esimiehillä oli huoli siitä, että jos työsopimuksen tunteja korotetaan ja työntekijä ei haluakaan tehdä useammassa toimipaikassa, jääkö tunnit kotitoimipaikan harteille täytettäväksi. Laadittiin siis erillinen ristiintyöskentelyn sopimus, joka on osa työntekijän työsopimusta.

Koska ristiintyöskentelyllä pyritään nostamaan osa-aikaisten työntekijöiden sopimustunteja, tehdään uudelle ristiintyöskentelijälle uusi työsopimus korotetuilla sopimustunneilla heti kun suunnitelmallinen ristiintyöskentely alkaa. Ristiintyöskentelyn sopimukseen kirjattavat asiat esivalmisteliin yhdessä SOK:n

työsuhdejuristin kanssa ja esitys käytiin tarkasti läpi paikallisesti henkilöstöjohtajan, HR-asiantuntijoiden sekä luottamusmiesten kanssa useissa palavereissa. Työntekijöille ja esimiehille tehtiin mahdollisimman tarkka ohjeistus siitä, milloin ristiintyöskentelyn sopimus tehdään ja mitä kaikkea siinä tulee huomioida.

Ristiintyöskentelyn sopimus tehdään, mikäli työtä tehdään säännöllisesti useammassa toimipaikassa omalla toimialalla tai yli toimialarajojen yli kuukauden pituisena jaksena. Ristiintyöskentelyn sopimus voi olla toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen esimerkiksi kesäkaudeksi.

Esimerkki kaupan TES:

- työntekijän sopimus kotitoimipaikkaan kaupassa on 20 h/vk ja ristiintyöskentelyn avulla tunteja on jatkossa 10 h/vk lisää → sopimus korotetaan 30 h/vk noudattaen 3 kuukauden tehtäväkohtaista koeaikaa

Esimerkki MaRaVa TES:

- työntekijän sopimus kotitoimipaikkaan ravintolassa on 60 h/3vk, ristiintyöskentelyn avulla tunteja on jatkossa 10 h/vk lisää → Sopimus korotetaan 90 h/3vk noudattaen 3 kuukauden tehtäväkohtaista koeaikaa

Mikäli työntekijä haluaa lopettaa ristiintyöskentelyn, on hän velvollinen tekemään työvuorot kuukauden eteenpäin siitä päivästä, kun ilmoittaa että haluaa lopettaa ristiintyöskentelyn. Tällöin työsopimus palautetaan ristiintyöskentelyä edeltävään sopimukseen. Ristiintyöskentelyssä noudatetaan kolmen kuukauden tehtäväkohtaista koeaikaa, jonka aikana työntekijää perehdytetään uusiin työtehtäviin. Koeajan aikana myös esimiehellä on oikeus purkaa ristiintyöskentelyn sopimus, mikäli työntekijä ei sovellu uusiin tehtäviin. Erikseen sovittaessa ristiintyöskentelyn sopimus voidaan perua kuukautta tai julkaistuja vuoroja lyhyemmällä ajalla, mutta tällöin työntekijän ja molempien esimiesten tulee yhteisesti sopia asiasta eli kotitoimipaikalla ei ole veto-oikeutta työntekijästä. Ristiintyöskentelyn palkka määräytyy kotitoimipaikan mukaisesti ja hallinnollinen kotitoimipaikka on se toimipaikka, jossa työntekijä pääsääntöisesti työskentelee eniten. Mikäli ristiintyöskentelyjärjestely halutaan purkaa työnantajan puolelta sovitun koeajan jälkeen, tulee siinä noudattaa lain ja työehtosopimuksen mukaisia

irtisanomisperusteita ja -aikoja. Mikäli työntekijä irtisanoo työsuhteensa, noudatetaan kotitoimipaikassa noudatettavan TES:n mukaista irtisanomisaikaa.

7.3.1 Uuden työntekijän sopimus ristiintyöskentelystä

Uuden työntekijän kohdalla kotitoimipaikaksi määräytyy se toimipaikka, jossa työtä tehdään eniten. Samalla toimialalla tehtävässä ristiintyöskentelyssä sovi-
taan työntekijän sopimustunnit ja toimipaikat, joissa työtä tehdään. Yli toimiala-
rajojen tehtävässä ristiintyöskentelyssä sopimus tehdään sinne toimialalle,
jossa työtä tehdään eniten. Sekä saman toimialan että yli toimialarajojen tehtä-
vässä ristiintyöskentelyssä noudatetaan uuden työntekijän kohdalla normaalia
6kk koeaikaa.

- Esimerkiksi: työntekijä palkataan 25 h/vk (75 h/3vk) maran toimipaikkoi-
hin X ja Y ja lisäksi kaupan toimipaikkaan Z 7 h/vk. Työsopimuksen sopi-
mustunneiksi kirjataan 32 h/vk (96 h / 3vk).

Työsopimuksessa noudatetaan kuuden kuukauden koeaikaa, jonka aikana so-
pimus voidaan puolin ja toisin tarvittaessa purkaa. Mikäli työntekijä haluaa pur-
kaa sopimuksesta vain ristiintyöskentelyn, tällöin työntekijän työsuhde ei pääty,
vaan hänelle tehdään muutos työsuhteeseen ja hän jatkaa MaRa-työntekijänä
25 h/vk (75 h/3vk) sopimuksella.

7.3.2 Ristiintyöskentelyssä noudatettava TES

Ristiintyöskentelyssä työntekijä kuuluu lähtökohtaisesti sen työehtosopimuksen
piiriin, missä hän normaalisti työskentelee. Pääsääntöisesti siis kaikki työehto-
sopimuksesta tulevat oikeudet ja velvollisuudet tulevat omasta, kotitoimipai-
kassa sovellettavasta työehtosopimuksesta. Esimerkiksi palkallisen sairausajan
pituus, poissaolo-oikeudet, vuosivapaiden kertymä, korotetun palkan maksami-
sen säännöt, vapaiden sijoitteluun liittyvät määräykset. Palkka määräytyy koti-
toimipaikassa voimassa olevan työsopimuksen ja TES:n mukaan. Lisät

maksetaan työskentely-yksikössä sovellettavan TES:n mukaisesti automaattisesti Ellistä. Muualla tehdyt säännölliset tunnit lasketaan aina oman työehtosopimuksen mukaisiin viikkotunteihin sekä oman tasoittumisjakson tunteihin. Vuosivapaa kertyy säännöllisestä työstä sekä lisätyöstä oman työehtosopimuksen mukaisesti. (Ristiintyöskentely S-ryhmän yrityksissä ja yli TES rajojen 2020.)

Mitä tarkoittaa käytännössä, että kaikki työehtosopimuksesta tulevat oikeudet ja velvollisuudet tulevat omasta, kotitoimipaikassa sovellettavasta työehtosopimuksesta? Mikäli työntekijän kotitoimipaikka on kaupan TES:ssä ja ristiintyöskentely-yksikkö MaRassa, tulee työvuorosunnittelussa huomioida Kaupan TES:n määräykset yli 10 h päivistä, viikonloppuvapaista, sunnuntaivapaista ja aattovapaista. Lähtökohtaisesti yli 10 h päiviä tulee välttää ja mikäli työntekijällä satunnaisesti teetetään yli 10 h päiviä, tulee tästä sopia työntekijän kanssa ennakoon. Ellistä yli 10 h vuoron korvaus menee maksuun automaattisesti kotitoimipaikan kuluksi, mutta korvauksen maksu kuuluu työn teettäjälle, ei automaattisesti kotitoimipaikalle. Kotitoimipaikan esimies pystyy korvauksen sähköisellä ilmoituksella korjaamaan oikealle laskentapaikalle. Viikonloppuvapaita tulee TES:n mukaan antaa työntekijälle 17 vuodessa, mutta näistä voidaan työntekijän kanssa erikseen kirjallisesti sopia, mikäli työntekijä tekee säännöllisesti viikonloppuvuoroja MaRaVa TES:n vuoroissa. Viikonloppuvapaita olisi kuitenkin hyvä antaa MaRaVa TES:n mukaisesti vähintään joka viides viikonloppu. Myös sunnuntaivapaista voidaan työntekijän kanssa sopia erikseen, kuin mitä kaupan TES edellyttää. Työntekijän tulee tällöin PeCussa antaa erillinen suostumus sunnuntaivapaista poikkeamiseen. Aattovapaista työntekijän kanssa ei voi sopia toisin. Aattovapaita tulee joka tapauksessa antaa vuoden mittaan kaksi kappaletta tai maksaa 100 % korvaus kolmannelta ja neljännestä tehdystä aatosta. Korvauksen maksaa työn teettävä, ei automaattisesti kotitoimipaikka. Ellistä aattovapaa menee automaattisesti maksuun, mutta kotitoimipaikan esimies pystyy myös aattovapaakorvauksen sähköisellä ilmoituksella korjaamaan oikealle laskentapaikalle.

Ristiintyöskentelyssä yli toimialarajojen noudatetaan ristiin kahta eri työehtosopimusta (taulukko 8) Toimipaikkojen esimiehillä tai työvuorosunnittelijoilla tulisi ristiintyöskentelyn työvuorosunnittelun tueksi olla perustietämys molemmista

PKO:ssa noudatettavasta työehtosopimuksesta. Jotta työvuorosuunnittelu yli toimialarajojen saataisiin tehtyä työaikaergonomisesti, koostin TES erot taulukoon 8 ja ristiintyöskentelystä tehtiin esimiehille omat ohjeistukset. Taulukossa on TES erot, joista paikallisesti, työpaikka- tai työntekijäkohtaisesti voidaan myös sopia toisin.

	MaRaVa	Kauppa
Työvuorolistan suunnittelujakso	3vk	1vk
Työvuorolistan julkaisu	3vk kerrallaan, viimeistään viikkoa ennen työvuorolistan alkamista	TASjakson pituuden mukaisesti, 3 viikkoa ennen työviikon alkamista.
Tasoittumisjakson pituus	18vk (koskee vain kokoaikaisia työntekijöitä)	26vk (koskee kaikkia työntekijöitä)
Viikkolepopäivä	V-vapaa (tulee olla jokaisella viikolla)	vähintään 1 viikkolepopäivä (tyhjä päivä Ellissä) jokaisella viikolla
Vapaapäivä	X- vapaa (annettava kolmiviikkoisjakson aikana)	Viikkovapaapäivä (tyhjä päivä Ellissä), voidaan siirtää viikolta toiselle
Lisätyön merkintä Elliin	merkitään tavallisena vuorona, ei lisätyönä	julkaisun jälkeen merkittävä lisätyöksi
Lisä- ja ylityöt suunnittelujaksolla	lisätyötä tunnit 120h/3 vk saakka, ylityötä 120h/3 vk ylittävät tunnit	yli 10h vuoro
Lepoajat	Oletus 11h, sovittavissa 8-10h välille	Oletus 11h, sovittavissa 9-10h välille
Ruokatauko	30min lepo (vähennetään palkasta) yli 6h vuorosta tai lepotauko työn aikana	30min työntekijän omaa aikaa, vähennetään palkasta yli 7h vuorossa

Taulukko 8. Ristiintyöskentelyn TES erot MaRaVa ja Kauppa.

Lisäksi käytössämme on SOK:n tekemät TES-valmennusvideot. Videot jaettiin PeCussa esimiehille ja työvuorosuunnittelijoille automaattisesti oman toimipaikassa noudatettavan TES:n osalta ja lisäksi heillä oli mahdollisuus katsoa myös toisen toimialan TES-videovalmennukset.

7.4 Viestintä

Yksi opinnäytetyön ja ristiintyöskentelyn kehittämisen tärkeä tehtävä on viestiä mahdollisimman kattavasti ristiintyöskentelystä. PKO Sanomat on PKO:n oma henkilöstölehti, joka ilmestyy neljä kertaa vuodessa ja tavoittaa kaikki PKO:ssa työsuhteessa olevat. Ristiintyöskentelystä on kirjoitettu HR-ajankohtaista paltalle numerosta 2/2020 lähtien lähes joka numerossa, hieman erilaisella näkökannalla. Ristiintyöskentelyn kirjoitukset aloitettiin siitä, miten poikkeusaikana työ ja tekijät saatiin kohtaamaan, kun Mobiili Elli ei vielä ollut käytössä.

Seuraavassa numerossa käsiteltiin kesän 2020 aikana tehdyn ristiintyöskentelykyselyn tulokset ja kerrottiin että palautteiden pohjalta lähdetään luomaan PKO:n pysyvämpää ristiintyöskentelyn toimintamallia. Numerossa 4/2020 oli henkilöstöjohtajan kirjoitus työn vaihtelevuudesta ja ristiintyöskentelyn tuomista mahdollisuuksista toimeentulon parantamiseen. Lisäksi esiteltiin poikkeusvuoden tapahtumia sekä alkava vähittäiskaupan yhteissuunnittelupilotti. Numerossa 1/2021 esiteltiin kahden työntekijän kokemuksia ristiintyöskentelystä, sekä omalla toimialalla että yli toimialarajojen. Lisäksi kirjoitettiin esimiesten ristiintyöskentelykokemuksista, miten omat työntekijät tekevät töitä ristiin ja millaista on, kun omaan yksikköön tulee uusia ristiintyöskentelijöitä. Myös uudet ristiintyöskentelijät pääsivät jakamaan kokemuksiaan. Numerossa 3/2021 oli leikkimielinen testi, jolla työntekijä pystyi testaamaan, kannattaisiko hänen kokeilla ristiintyöskentelyä. Tämän lisäksi esiteltiin ristiintyöskentelyn tavoitteet ja nostettiin esille uusi Workplace-ryhmä työn ja tekijän kohtaamispaikkana. Lisäksi numerossa esiteltiin erilaisia urapolkuja ja miten ristiintyöskentelyllä voi vaikuttaa oman työn sisältöön ja omiin sopimustunteihin. Vuoden 2022 ensimmäisessä numerossa esiteltiin ristiintyöskentelyn TYT-tulokset.

PKO Sanomien lisäksi työntekijät ovat saaneet ristiintyöskentelystä tietoa Workplacen välityksellä joko kohdennetuilla viesteillä tai kaikkien PKOlaisten ryhmässä erillisen viikkotiedotteen muodossa. Esimiehille ristiintyöskentelystä on viestitty sähköpostitse ja kävimme Raitomäen kanssa pitämässä esityksen kaikkien toimialajohtajien pyynnöstä heidän omissa päällikköpalaverissaan. Meitä (Raitomäki & Asikainen) pyydettiin puhumaan ristiintyöskentelystä myös PKO:n kauppiaskokoukseen, joka on puolivuositain järjestettävä tapahtuma, jossa on paikalla PKO:n tulosvastuulliset esimiehet. Esityksen valmistelussa kuuntelimme kentän palautetta ristiintyöskentelystä ja nostimme aiheiksi sellaiset, joita koimme, että esimiesten tulisi omassa toiminnassaan huomioida. Alkuperäisen suunnitelman mukaisesti meidän piti kokoontua livenä, jolloin osuutemme oli tarkoitus olla pidempi ja meillä oli tarkoituksena osallistaa esimiehiä aktiivisesti keskusteluihin ja ideointiin. Teams-toteutus rajasi kuitenkin toteutusta, sillä jouduimme karsimaan esityksemme pituutta ja kun paikalla on yli 100 henkilöä linjoilla, ei keskustelua niin luontaisesti synny. Saimme kuitenkin positiivisesti yllättyä, kun esityksemme sai aikaan useamman puheenvuoron.

Kauppiaskokouksen jälkeen useampi esimies oli yhteydessä uuden ristiintyöskentelijän sopimusasioihin liittyen.

7.5 Ristiintyöskentelypaikkojen tarjoaminen

Jotta ristiintyöskentelypaikkoja voidaan tarjota työntekijöille tasapuolisesti ja avoimesti, perustettiin Workplaceen ryhmä PKO / Ristiintyöskentely. Ryhmään liitettiin automaattisesti kaikki esimiehet, luottamusmiehet sekä HR-edustajat. Ryhmän toiminnasta viestittiin johtoa, esimiehiä ja HR-edustajia sekä luottamusmiehiä ja heille jaettiin ohjeistuksia ristiintyöskentelyyn liittyen. Työntekijät saavat liittyä ryhmään, mikäli ovat kiinnostuneita ristiintyöskentelystä. Ryhmän perustaminen julkaistiin Workplacen ryhmässä, jossa on kaikki PKOlaiset ja tämän lisäksi esimiehet jakoivat tietoa ryhmästä omalle henkilöstölleen.

Ryhmän tarkoituksena on, että esimies julkaisee avoimen työpaikan ryhmässä kuvan 2 mukaisesti ja työntekijät voivat ilmoittautua suoraan esimiehelle olevansa kiinnostuneita työstä. Tämän jälkeen työtä tarjonnut esimies on yhteydessä sekä hakijaan että tämän esimieheen sopiakseen käytännön asioista, esimerkiksi tuntimääristä ja työvuorojen suunnittelusta. Kun avoin paikka on täytetty, ilmoittaa esimies sen alkuperäiseen julkaisuunsa. Ryhmän kuvan suunnitelti ja toteutti Raitomäki & Asikainen yhteistyössä kehittämistyön aikana.

<p>ESIMIES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Postaa avoimen paikan ryhmään 2. Ottaa yhteyttä hakijan esimieheen 3. Ottaa yhteyttä hakijaan 4. Käytännön asiat sovitaan yhdessä 5. Ilmoittaa kommentoimalla postausta, kun paikka on täytetty 6. Kotitoimipaikan esimies tilaa uuden työsopimuksen HR/Päivi Turuselta 		<p>TYÖNTEKIJÄ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ottaa henkilökohtaisesti yhteyttä esimieheen ilmoituksessa annetun ohjeen mukaisesti 2. Työntekijään otetaan yhteyttä, jos hän tulee valituksi 3. Seuraa alkuperäistä ilmoitusta. Siihen kuitataan, kun paikka on täytetty 4. Varmistaa esimieheltä, että halutut työskentely-yksiköt ovat ajan tasalla Eliissä
--	---	---

Kuva 2. PKO / ristiintyöskentely-ryhmä (Raitomäki & Asikainen 2021).

Kun työtunneista on sovittu esimiesten ja työntekijän kesken, tilaa kotitoimipaikan esimies työntekijälle ristiintyöskentelysopimuksen. Workplace-ryhmässä on julkaistu työntekijöille ja esimiehille yleistä tietoa ristiintyöskentelystä. Ristiintyöskentelyn kysymyksiä ja vastauksia -aineistossa kerrotaan, kuka voi ristiintyöskennellä, mitä ristiintyöskentelyllä tarkoitetaan ja mitä hyötyä siitä on työntekijälle ja esimiehelle sekä toimipaikalle. Aineistossa avataan tarkemmin myös, miten ristiintyöskentelypaikkoja haetaan, mitä tulee osata ja miten ilmoitetaan esimerkiksi poissaolot. Lisäksi on erillinen ohjeistus ristiintyöskentelyn sopimus- ja TES-asioista.

7.6 Henkilöstöpooli Pohjois-Karjalan Osuuskauppaan

Ristiintyöskentelyn edistämiseksi selvitettiin muutamissa osuuskaupoissa käytössä olevaa henkilöstöpoolin toimintamallia benchmarkingin avulla. Benchmarkingia varten otettiin yhteyttä kolmeen eri osuuskauppaan, joiden Workplace-viestinnästä oli huomattu, että heillä on henkilöstöpoolit käytössä. Nämä kolme osuuskauppaa olivat Satakunnan Osuuskauppa, Osuuskauppa Keskimaa ja Pirkanmaan Osuuskauppa. Tavoitteena oli, että osuuskauppayhteistyön avulla selvitetään, miten henkilöstöpooli toimii, millaisia järjestelyjä poolin perustaminen vaatii ja mitä onnistumisia ja mahdollisia haasteita poolin suhteen on kohdattu. Benchmarking toteutettiin kolmena Teams-palaverina, joissa oli läsnä osuuskaupoittain poolin vastuuhenkilö/työvuorosuunnittelija sekä PKO:sta Raitomäki & Asikainen. Osuuskaupat käyttävät työvuorosuunnittelussa Elli-järjestelmää, joten pystyimme palavereissa saamaan hyvin käytännönläheistä tietoa poolin työvuorosuunnittelusta. Jaoimme samalla myös oman osuuskauppamme kokemuksia ja käytänteitä ristiintyöskentelystä ja työvuorosuunnittelusta.

Koostimme Raitomäen kanssa henkilöstöpooleista esityksen vähittäiskaupan ja ABC-toimialan johdolle. Esittelimme kolme erilaista henkilöstöpoolia eri osuuskaupoista ja haastattelujen perusteella nousseet hyödyt ja kehittämiskohteet. Teimme toimialajohdolle kaksi eri ehdotusta PKO:n oman henkilöstöpoolin mallista ja näistä toista lähdettiin edistämään yhteistyössä liiketoiminnan kanssa.

Henkilöstöpooli on mahdollista toteuttaa Kaupan TES:n alaisissa toimipaikoissa. Poolin tarkoitus on, että tulevaisuudessa saadaan joustavammin apuja akuutteihin työvuorotarpeisiin työvuorolistan julkaisun jälkeen. Henkilöstöpoolissa on tarkoitus ennakoida tulevaa lisätyötarvetta jo työvuorosuunnittelussa siten, että työntekijälle eli poolilaiselle suunnitellaan osa vuoroista kiinteästi tiettyyn yksikköön ja osa vuoroista niin sanottuina ässävuoroina. Poolilaiselle voidaan tarjota esimerkiksi kokoaikainen työsopimus, jossa kolme vuoroa on suunniteltu kiinteästi poolin kotitoimipaikkaan ja loput kaksi työvuoroa ässävuoroina, joiden toimipaikka ilmoitetaan työntekijälle myöhemmin. Työntekijä tietää siis, minä päivänä ja mihin aikaan hänellä on työvuoro, mutta työnsuorittamispaikka vahvistetaan hänelle viimeistään 12 h (suositus 24 h) ennen vuoron alkamista. Kuviossa 25 esitellään tarkemmin, mitä eroa on ristiintyöskentelyllä, henkilöstöpoolilla ja henkilöstöpankillä ja mihin käyttötarkoitukseen nämä erilaiset työskentelymahdollisuudet PKO:ssa on tarkoitettu.

Ristiintyöskentely (koko PKO)

- Työntekijä työskentelee suunnitellusti useammassa toimipaikassa
- Työntekijä tietää, missä työvuoro tehdään, kun lista on julkaistu
 - Listaan ei tule isoja muutoksia
- Ristiintyöskentelyä voidaan tehdä millä tahansa toimialalla tai yli toimiala- ja TES rajojen

Henkilöstöpooli (kaupan TES)

- Henkilöstöpoolissa työtä tehdään S-marketissa / Salessa
- Työntekijä työskentelee useammassa toimipaikassa
- Työntekijälle suunnitellaan kiinteitä vuoroja kotiyksikköön ja tämän lisäksi ässävuoroja
- Ässävuorojen toimipaikka vahvistetaan työntekijälle viimeistään 12h (suositus 24h) ennen vuoron alkua
- Henkilöstöpoolilaiset ovat PKO:n tasavertaisia työntekijöitä

Henkilöstöpankki

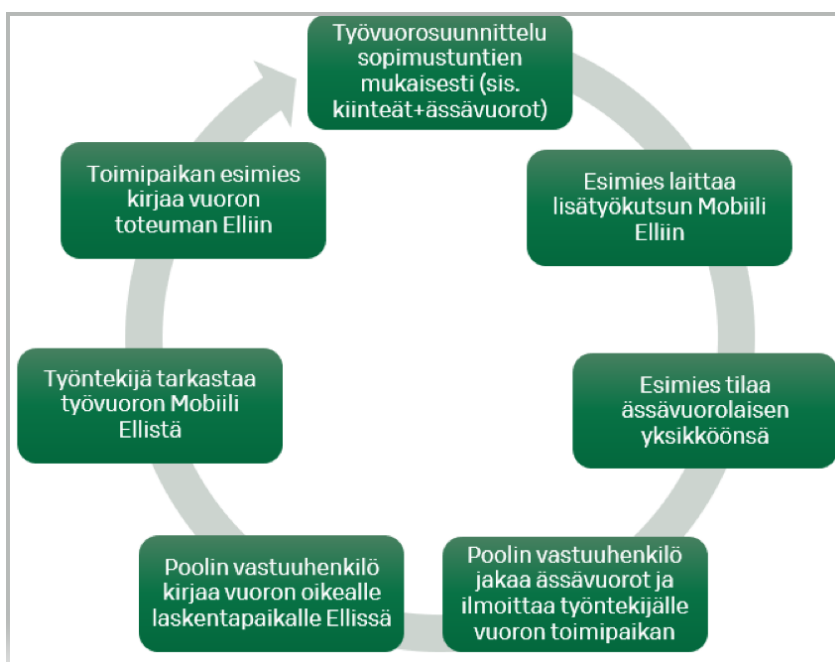
- Työntekijälle ei suunnitella vuoroja valmiiksi
- Työntekijät ovat tarvittaessa töihin kutsuttavia
- Työvuoro voidaan laittaa vain julkaistulle työvuorolistalle
- Heille vuoroja voidaan tarjota vasta, jos omista osa-aikaisista ei Mobiili Ellin kautta saada tekijöitä vuoroihin (ja henkilöstöpoolilaisia ei ole käytettävissä).

Kuvio 25. Ristiintyöskentelyn, henkilöstöpoolin ja henkilöstöpankin erot.

Ennen henkilöstöpoolin käyttöönottoa PKO:ssa tulee nimetä poolin vastuuhenkilö. Vastuuhenkilön tulee olla liiketoiminnasta ja hänen tärkeä aloitustehtävänsä on määrittellä ässävuorojen tarve eli minä päivinä pääsääntöisesti on akuutein tarve lisätyövuoroille ja mihin kellonaikaan on haastava saada tekijöitä Mobiili Ellin kautta vuoroihin. Näistä määrittelyistä tulee suunniteltavat ässävuorot. Poolilaisten rekrytointi tapahtuu ensisijaisesti tarjoamalla sisäisesti mahdollisuutta kotitoimipaikan työntekijöille ja esimerkiksi PKO / Ristiintyöskentely -ryhmässä. Myös ulkoinen rekrytointi on mahdollinen. Ennen poolin aloitusta tulee määrittellä poolilaiselle perehdytysmalli ja pohtia, mitä on oleellista perehdyttää

ja mitä erityisosaamista (kuten Posti) poolilainen tarvitsee työssään. Perekhdytyksessä poolilainen käy muutamissa poolin yksiköissä (esim. pienet yksiköt) tutustumassa työhön ja saa pohjan työskennellä useissa erilaisissa yksiköissä. Poolin vetäjä on samaan aikaan poolilaisen esimies, joten poolilainen antaa palautetta poolin toimintamallista omalle lähiesimiehelleen.

Henkilöstöpoolin toimintaprosessi on esitelty kuviossa 26. Työntekijälle suunnitellaan sekä kiinteitä vuoroja että ässävuoroja sopimustuntien mukaisesti. Kun työvuorolista on julkaistu ja esimiehelle tulee tarve työntekijästä, laittaa hän ensin lisätyökutsun Mobiili Elliin. Mikäli Mobiili Ellistä ei saada vuoroon tekijää, tilaa esimies ässävuorolaisen yksikkönsä poolin vastuuhenkilöltä. Poolin vastuuhenkilö jakaa ässävuorot, ilmoittaa vuoron toimipaikan poolilaiselle ja kirjaa vuoron oikealle laskentapaikalle Ellissä. Työntekijä näkee päivitetyn työvuoronsa Mobiili Ellistä ja ässävuoron toimipaikka tulee kiinnittää työntekijälle viimeistään 12 h (suositus 24 h) ennen vuoron alkua. Mikäli ässävuoron kellonajoissa tapahtuu muutoksia toimipaikassa, kirjaa toimipaikan esimies vuoron muutoksen Elliin.



Kuvio 26. Henkilöstöpoolin prosessi.

PKO Henkilöstöpoolia päätettiin lähteä edistämään vähittäiskaupassa syksyllä 2021 kolmen aluepäällikön pooleilla pilottiluontoisesti. Vertailun vuoksi yksi henkilöstöpooli toteutetaan toisen yhteissuunnittelupilotin alueella ja loput kaksi hajautetussa suunnittelumallissa. Opinnäytetyön laajuuden vuoksi esittelen vain henkilöstöpoolin toimintamallin ja tarkemmat kokemukset poolin toiminnasta ja kehittämisestä rajataan tästä opinnäytetyöstä pois.

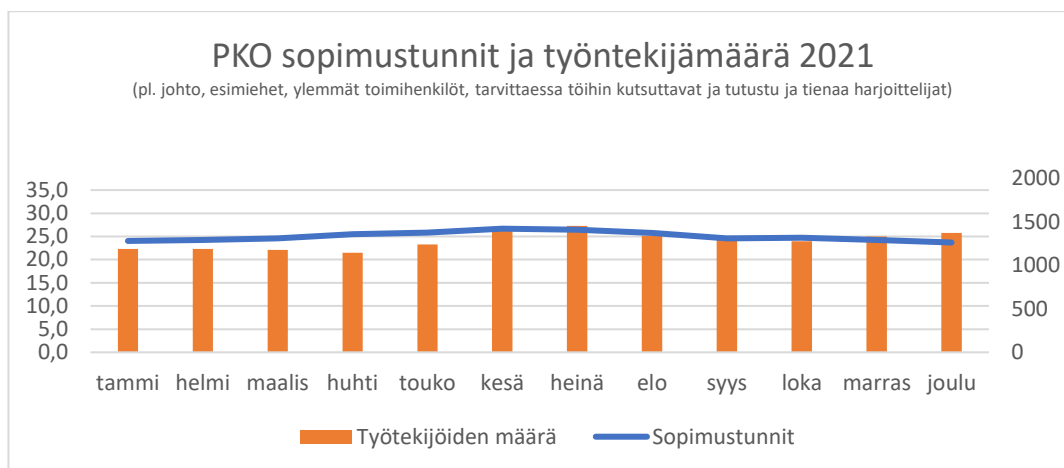
7.7 Sopimustuntien kehitys

Koska ristiintyöskentelyn tavoitteena on, että pystymme tarjoamaan työntekijälle nykyistä paremman toimeentulon ja suuremmat sopimustunnit, raportoidaan sopimustuntien kehitystä johdolle kuukausittain huhtikuusta 2021 lähtien. Raportit ajetaan PeCu-järjestelmästä kuukauden viimeiselle päivälle. Sopimustuntien kehitystä tarkastellaan koko PKO:n tasolla sekä toimialoittain ja toimipaikoittain eriteltynä. Eriteltävät toimialat ovat ABC, Matkailu- ja ravitsemisala (MaRa), market, palveluliiketoiminta ja tavaratalo. Koska tarkastelun kohteena on PKO:n osa-aikaisten työntekijöiden sopimustuntien kehitys, on raportoitavista tunneista rajattu pois johto ja esimiehet, toimihenkilöt sekä tarvittaessa töihin kutsuttavat sekä tutustu ja tienaa harjoittelijat. Koostin ajetuista raporteista Excel-taulukon, josta nähdään toimialoittain sopimustuntien keskiarvo sekä työntekijöiden määrä. Lisäksi raportilta voidaan porautua tarkemmin tietoihin ja tarkastella esimerkiksi yksittäisen toimipaikan sopimustuntien kehitystä. Raporteilla tarkastellaan sopimustuntien keskiarvoa ja työntekijämäärää toimialoittain ja koko PKO:n osalta sekä osa-aikaisten ja kokoaikaisten suhdetta.

Pitkällä tähtäimellä katsottuna sopimustuntien noustessa tulisi työntekijämäärän suhteessa hieman laskea. Kausivaihtelujen vuoksi esimerkiksi kesän ajaksi työntekijämäärä yleensä nousee. Ennen kesätyöntekijöiden aloitusta tulisi kuitenkin tarjota työsopimukseen korotus omalle henkilöstölle. Työntekijämäärä voi nousta myös liiketoiminnan laajentuessa, esimerkiksi kokonaan uuden toimipaikan avauksen vuoksi.

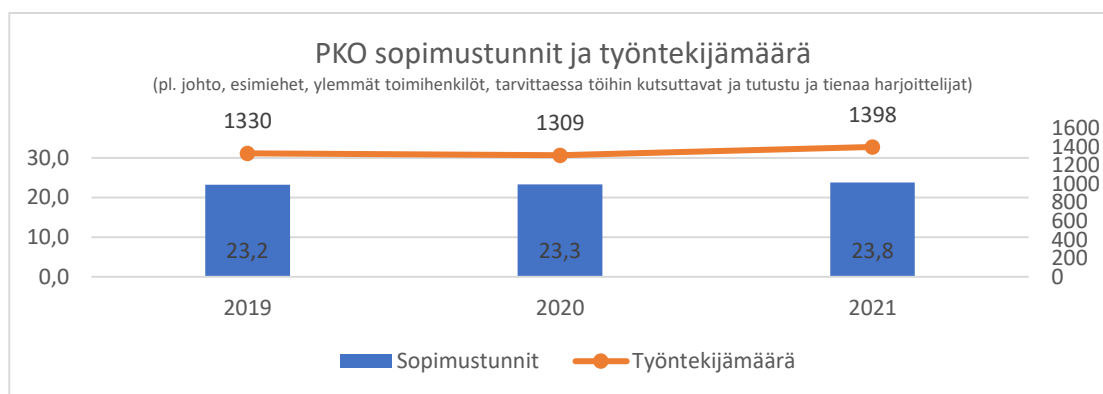
7.7.1 Sopimustuntien ja työntekijämäärän tarkastelu

Koko PKO:n sopimustunnit ja työntekijämäärä vuodelta 2021 näkyy kuviossa 27. Luvut eivät sisällä lukuja henkilöstöryhmistä johto, esimiehet, ylemmät toimihenkilöt, tarvittaessa töihin kutsuttavat tai tutustu ja tienaa harjoittelijat.



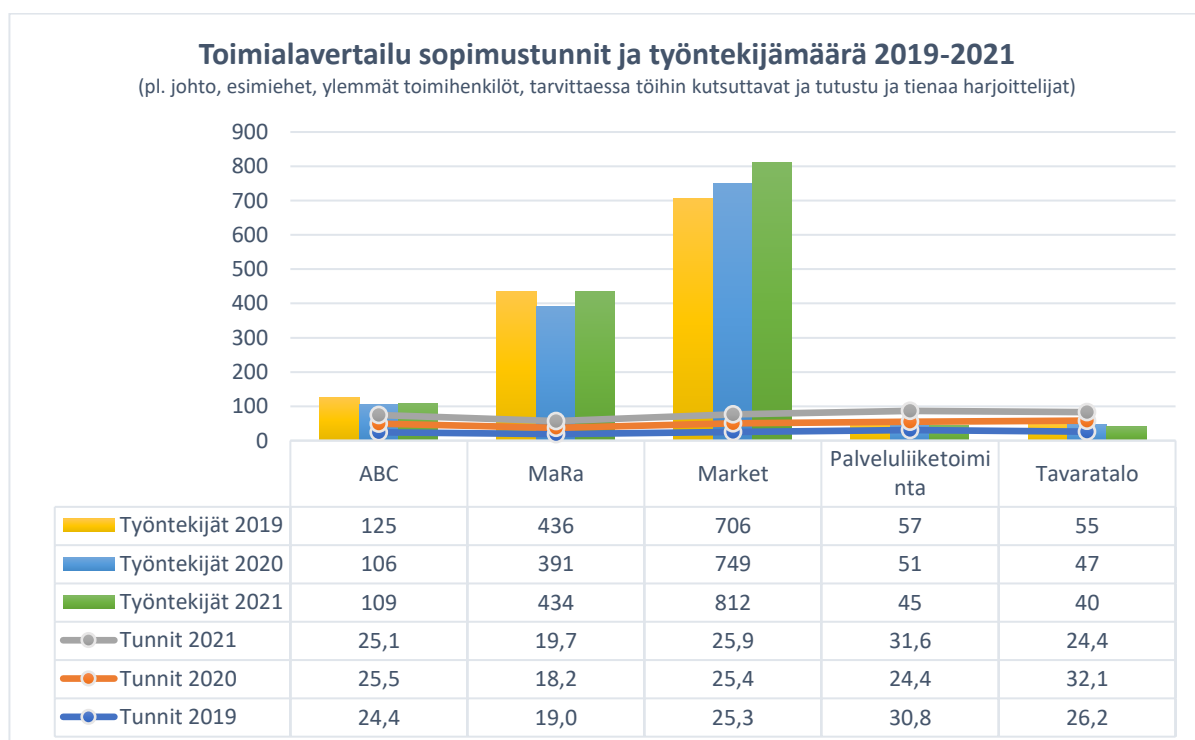
Kuvio 27. PKO sopimustunnit ja työntekijämäärä 2021.

Työntekijämäärä on vaihdellut vuoden 2021 aikana tammikuun 1188 työntekijästä heinäkuun 1456 työntekijään, vaihteluvälin ollessa 268. Sopimustuntien vaihtelu on ollut maltillisempaa. Alhaisimmillaan koko PKO:n sopimustunnit ovat olleet joulukuussa 23,7 ja ylimmillään kesäkuussa 26,7, vaihteluvälillä 2,7. Tammikuun osalta on huomioitava, että silloin osittaiset lomautukset vaikuttivat sopimustunteja alentavasti. Näiden lukujen perusteella työntekijöiden sopimustunteja on kesäksi korotettu, mutta loppuvuodesta sopimustuntien keskiarvo on laskenut, jopa tammikuuta hieman alemmalle tasolle. Koko vuoden sopimustuntien keskiarvo on tasan 25 ja työntekijämäärän keskiarvo 1288. Sopimustuntien kehitystä koko PKO:ssa tarkastellaan vuositasolla vuosien 2019–2021 välisenä aikana ja lukuja verrataan joulukuun viimeisen päivän lukuihin (kuvio 28).



Kuvio 28. Vuosivertailu: sopimustunnit ja työntekijämäärä

Sopimustuntien kehityksen vuosittaisessa vertailussa huomataan, että koko PKO:n osalta sopimustuntien määrää on saatu vuonna 2021 korotettua. Koska myös vuonna 2020 oli osittaisia lomautuksia, jotka vaikuttavat lukuihin, on vertailuun nostettu myös vuosi 2019. Sopimustunnit ovat nousseet vuoteen 2019 verrattuna 0,6:lla ja vuoteen 2020 verrattuna 0,5:llä. Työntekijämäärä on noussut vuodesta 2019 n. 70:llä ja vuodesta 2020 n. 90 työntekijällä. Sopimustuntien kehitystä toimialoittain tarkastellaan vuositasolla vuosien 2019–2021 välisenä aikana ja lukuja verrataan joulukuun viimeisen päivän lukuihin (kuvio 29).



Kuvio 29. Toimialavertailu sopimustunnit ja työntekijämäärä 2019–2021.

Lähes kaikilla toimialoilla sopimustuntien keskiarvot ovat nousseet vuodesta 2019, poikkeuksena vain Tavaratalo, jossa vuonna 2021 työntekijämäärä on laskenut vuodesta 2019 keskimäärin kahdeksalla työntekijällä vuosittain. Tavaratalon sopimustunnit olivat poikkeuksellisen korkeat vuonna 2020 (32,1), mutta vuonna 2021 laskeneet tasolle 24,4. Vuoden 2020 kohdalla osittaiset lomautukset näkyvät sopimustunteja alentavana niin Marassa kuin Palveluliiketoiminnassa. Marassa työntekijöitä oli vuonna 2021 lähes saman verran kuin vuonna 2019, palveluliiketoiminnassa työntekijämäärä on vähentynyt vuosittain kuudella työntekijällä. ABC puolestaan on ollut vuonna 2020 sopimustunneissa hieman vuoden 2021 tasoa korkeammalla, työntekijämäärän ollessa lähes sama. Marketissa sopimustunnit ovat pysyneet vuosivertailussa tasaisemmalla vaihtelullaan, että nousua vuodesta 2019 on tullut vuosittain ja myös työntekijämäärä on vuosittain noussut, keskimäärin n. 50 työntekijällä.

7.7.2 Ristiintyöskentelysopimusten raportointi

Kuten luvussa 7.3 todettiin, työntekijöille, joilla sopimustunteja korotetaan ristiintyöskentelyn avulla, tehdään ristiintyöskentelysopimus. Ristiintyöskentelyn sopimuksia alettiin PKO:ssa tehdä 2021 kesästä alkaen. Näitä sopimuksia yritettiin PeCusta raportoida, mutta raportointi osoittautui haasteelliseksi, sillä sopimuksen lisäehto ei ollut määrämuotoinen. Lisäksi haasteena oli se, että raportti tuli ajaa PeCusta ilman päivämäärärajausta, jotta kaikki sopimukset saatiin nousemaan raportille ja tästä syystä raportille nousi valtava määrä rivejä, joita oli hankala suodattaa. Tämän vuoksi tarvittiin ristiintyöskentelystä määrämuotoinen kohta raportille, jotta raportti toimisi tehokkaasti.

Raportointia kehitettiin yhdessä SOK:n kanssa siten, että jokaiseen ristiintyöskentelyn sopimukseen lisättiin erillinen sopimuksen kuvaus -kohta, jossa luki kaikilla määrämuotoisesti ”ristiintyöskentely”. Tämän muutoksen jälkeen todelliset ristiintyöskentelysopimukset saatiin raportoitua PeCusta joulukuusta 2021 alkaen suodattamalla suuresta sopimusjoukosta vain ne sopimukset, joiden kuvauksessa oli maininta ”ristiintyöskentely”. Ristiintyöskentelyn sopimusten

määrän voi nähdä taulukosta 9, jossa sopimukset on eritelty sekä toimialoittain että sopimustyyppin mukaisesti.

Ristiintyöskentelysopimukset tammikuu 2022	Määräaikainen	Vakituinen	Kaikki yhteensä
ABC		1	1
Mara	1	22	23
Market	8	11	19
Tavaratalo		1	1
Kaikki yhteensä	9	35	44

Taulukko 9. Ristiintyöskentelysopimukset tammikuu 2022.

8 Työyhteisötutkimuksen tuloksia ristiintyöskentelystä

Työyhteisötutkimus (TYT) on koko PKO:n henkilöstöä koskeva kyselytutkimus, joka toteutetaan sähköisenä vuosittain syksyisin. Tutkimuksen toteuttaa puolueeton ulkopuolinen organisaatio Eezy Flow Oy. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää PKO:n henkilöstön käsityksiä omasta työstään, tiedonkulusta ja johtamisesta sekä organisaation toimintaedellytyksistä ja työilmapiiristä. Tutkimus tehdään organisaation toiminnan kehittämistä varten ja tutkimus koostuu pääsääntöisesti strukturoiduista kysymyksistä ja kyselyn loppuksi on avoimet kysymykset. Työyhteisötutkimus vuonna 2021 koostui osa-alueista, jotka ovat mm. taustakysymykset, omaan työhön, koko yhtiöön ja S-ryhmään liittyvät kysymykset, osaminen, työkyky, työvuorosuunnittelu, työn merkityksellisyys ja ristiintyöskentely. Tutkimuksen osa-alueissa saattaa olla vuosittain hieman eroja, joten kaikkia osa-alueita ei voida verrata edelliseen vuoteen. (Lehtola 2021.)

Ristiintyöskentelyn osio oli mukana kyselyssä vuonna 2021 ensimmäistä kertaa ja kysymykset valmisteltiin ja testattiin yhdessä HR-tiimin kanssa. Ristiintyöskentelyn osiossa toteutettiin 6 väittämää, joihin kaikkiin oli viisi vastausvaihtoehtoa. Tutkimuksessa hyödynnettiin vastauksissa Likertin asteikkoa, joka on yleisesti mielipidettä kysyvissä väittämässä käytetty, tavallisesti neljä tai viisi portainen asteikko. Viisiportaisessa asteikossa vastaajalle annetaan usein

keskikohdassa vaihtoehto, jossa väittämään ei tarvitse ottaa kantaa. TYT-kyselyssä asteikko on neliportainen siten, että arvosana 4 on täysin samaa mieltä, 3 on osittain samaa mieltä, 2 on osittain eri mieltä ja 1 täysin eri mieltä. Jokaisessa kysymyksessä on myös vastausvaihtoehto en tunne asiaa (arvosana 0), jota ei tulosten keskiarvolaskennassa oteta huomioon. (Heikkilä 2014, 51–52.)

Ristiintyöskentelyosiossa väittämät olivat:

1. Koen, että minulle suunnitellaan riittävästi töitä tullakseni taloudellisesti toimeen
2. Kotitoimipaikassani suhtaudutaan positiivisesti työskentelyyn myös muissa PKO:n toimipaikoissa
3. Koen olevani töissä PKO:ssa, en vain yhdessä PKO:n toimipaikassa
4. Vaihtelevat työtehtävät, esimerkiksi toisessa toimipaikassa, toisivat työhöni kaipaamaani vaihtelua ja mielekkyyttä
5. Olen kiinnostunut työskentelemään useammalla PKO:n toimialalla (esim. ABC, vähittäiskauppa, ravintolat ja hotellit, palveluliiketoiminnot) yhtä aikaa
6. Tiedän, miten minun tulee toimia, jos haluan pidempiaikaisesti työskennellä oman kotitoimipaikkani lisäksi myös yhdessä tai useammassa PKO:n toimipaikassa.

Lisäksi tutkimuksen taustatiedoissa kysyttiin: ”Onko työtuntiesi määrää nostettu viimeisen puolen vuoden aikana ristiintyöskentelyn avulla?” ja tähän kysymykseen vastausvaihtoehdot olivat: a. kyllä, kesäksi, b. kyllä, toistaiseksi, c. ei, en halua tuntien nostoa, d. ei, tunteja ei ole nostettu ja e. olen kokoaikainen.

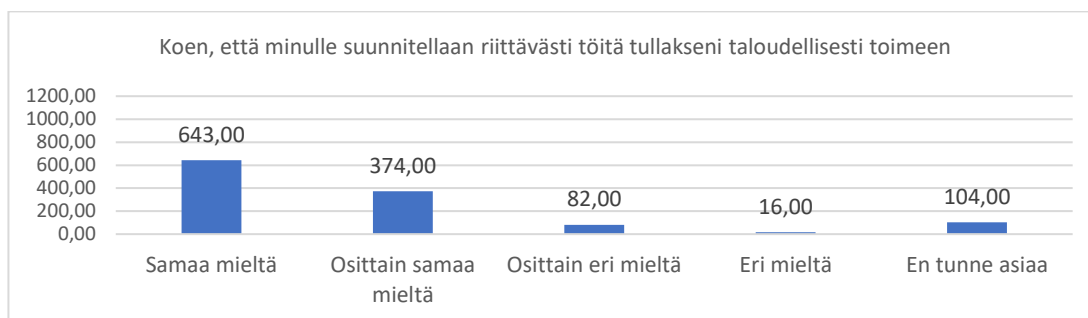
TYT on kokonaistutkimus, sillä jokaisella PKO:n työntekijällä on mahdollisuus vastata tutkimukseen. Kysely toteutetaan sähköisesti ja täysin samanlaisena riippumatta siitä, vastaako kyselyyn työntekijä, esimies tai toimihenkilö. Työntekijä, joka työskentelee useammassa toimipaikassa, vastaa siihen yksikköön, joka on määritelty kotitoimipaikaksi. Tutkimustulokset saadaan valmiiksi raportoituna tutkimusyhtiö Eezy Flow Oy:ltä ja raportointi koostuu lähinnä keskiarvo- ja jakaumatiedoista. Tutkimusaineiston raportointi tehdään toimipaikkakohtaisesti ja esimiehelle annetaan oikeudet nähdä oman yksikkönsä tutkimustulokset

sähköisessä järjestelmässä. Koko PKO:n tutkimustulokset ovat PKO:n johtoryhmän ja rajatusti asiantuntijoiden, kuten HR:n käytössä. (Lehtola 2021.)

8.1 TYT-tulokset 2021

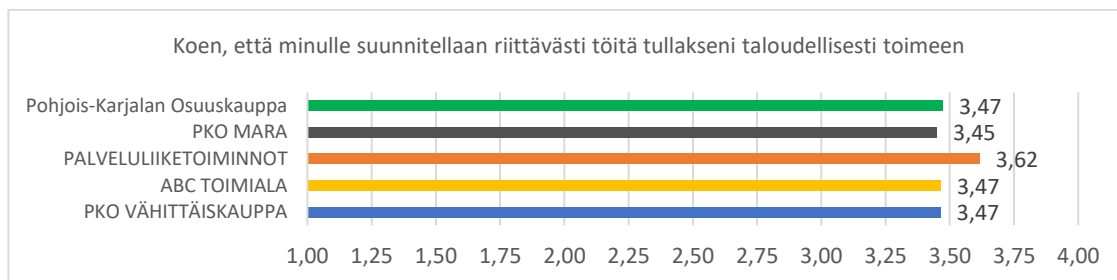
PKO:n työtyytyväisyysindeksi vuonna 2021 oli 77,3. Suomen yleisnormin ollessa 68,6 voidaan todeta osuuskaupan henkilöstön olevan erittäin tyytyväistä. Edellisen vuoden tutkimustulokseen ei ole tapahtunut merkittävää muutosta, vuonna 2020 tulos oli historiallisen korkea 77,9. Koska vuosi 2020 oli koronan vuoksi poikkeusvuosi, tehdään vertailu vuoteen 2019, jolloin tulos oli 76,3. Vastausprosentti vuonna 2021 oli 88,3 %, vastauksia saatiin kaikkiaan 1219 henkilöltä. Vastaajista vakituudessa työsuhhteessa oli 82 % ja määräaikaisessa työsuhhteessa 18 %. Kokoaikaisia työntekijöitä oli vastaajista 36 % ja osa-aikaisia 64 %. Työntekijöitä vastaajista oli 79 % eli 968 vastaajaa, päälliköitä tai muita esihenkilöitä 8 % eli 103 vastaajaa, vuoropäälliköitä 8 % eli 96 vastaajaa. Loput vastaajista kuuluivat henkilöstöryhmiin toimistohenkilöstö, asiantuntija tai johtoryhmä. Vastaajista 85 % eli 1031 työskenteli PKO:ssa päätyökseen ja 15 % eli 188 vastaajaa työskenteli päätoimisen opiskelun ohella.

Arvosanalla 3,47/4 voidaan todeta, että PKO:ssa työntekijöille pääsääntöisesti suunnitellaan riittävästi töitä, jotta voi taloudellisesti tulla toimeen. Täysin samaa mieltä oli vastaajista 53 % ja osittain samaa mieltä 31 %. Työntekijöistä 8 % eli lähes 100 kokee, että töitä ei suunniteltaisi tarpeeksi toimeentulon kannalta. Kuviossa 30 näkyy vastauksien jakauma henkilömäärittäin (n. 1219).



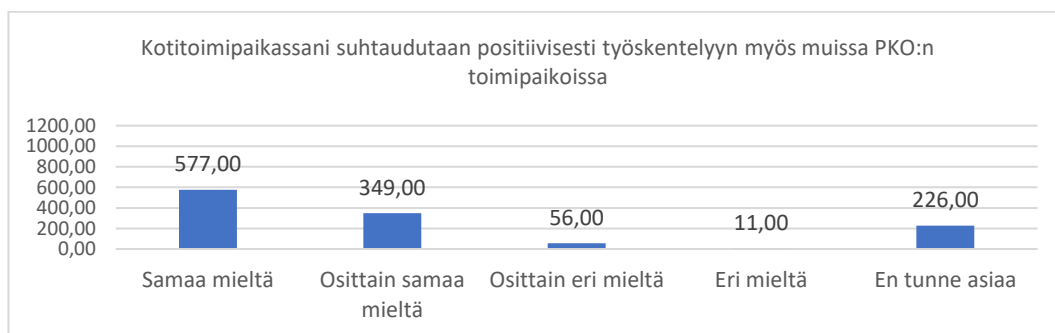
Kuvio 30. Koko PKO, työn suunnittelu toimeentulon kannalta

Toimialoittain tarkasteltuna tilanne on tasainen, eniten töitä kaivattaisiin Maratoimialalla. PKO:n tulos on keskiarvolla 3,47 ja toimialojen välinen vaihtelu Maran 3,45 palveluliiketoimintojen 3,62 arvosanaan vaihteluvälillä 0,17 (Kuvio 31).



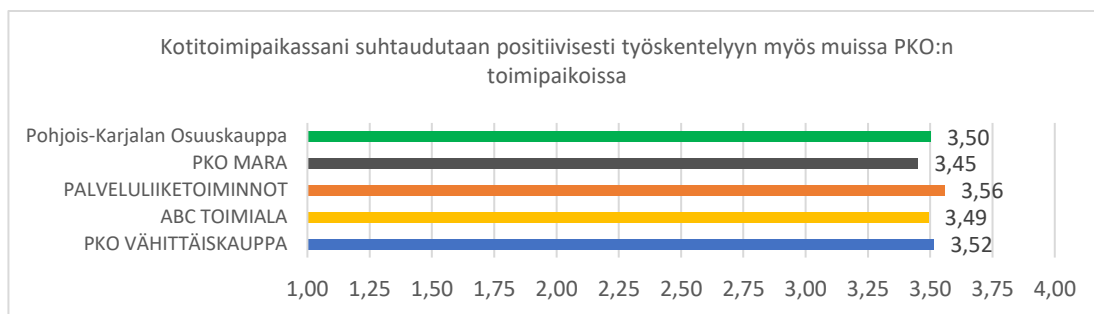
Kuvio 31. Toimialavertailu toimeentulon kannalta riittävästä työtunneista.

Kotitoimipaikassa suhtaudutaan pääosin positiivisesti (arvosanalla 3,5/4) myös muissa PKO:n toimipaikoissa työskentelyyn. Positiivinen suhtautuminen joko täysin tai osittain on vastaajista 76 %:lla. Asiaa ei tunne vastaajista 19 % ja loput vastaajista ei koe kotitoimipaikan suhtautumista osittain tai ollenkaan positiivisena (Kuvio 32).



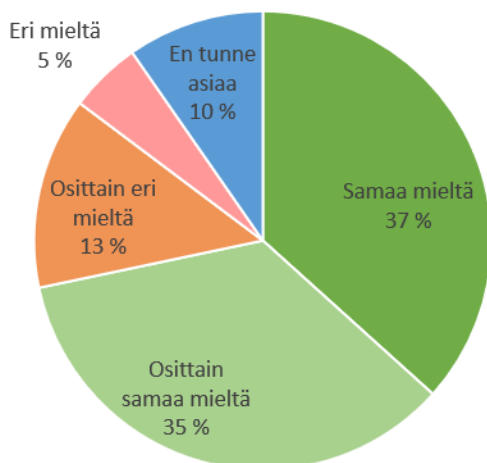
Kuvio 32. Kotitoimipaikan suhtautuminen ristiintyöskentelyyn.

Toimialojen väliset erot kotitoimipaikan suhtautumisessa ovat hyvin pieniä, vaihteluvälillä 0,11 MaRan 3,45 Palveluliiketoimintojen 3,56 välillä (kuvio 33).



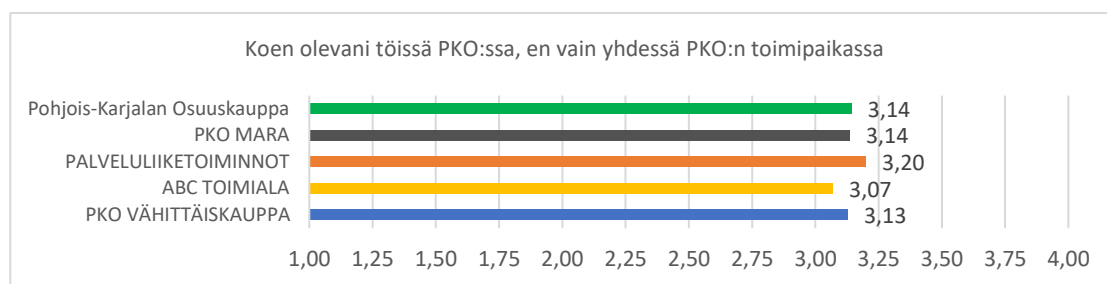
Kuvio 33. Toimialavertailu: kotitoimipaikan suhtautuminen ristiintyöskentelyyn.

PKO:ssa, ei vain yhdessä PKO:n toimipaikassa, kokee työskentelevänsä vastaajista valtaosa, yhteensä n. 870, kun lasketaan täysin samaa mieltä olevat ja osittain samaa mieltä olevat yhteen. Yhdessä toimipaikassa tuntee osittain tai täysin työskentelevänsä n. 19 % vastaajista ja loput n. 10 % vastaajista ei tunne asiaa (kuvio 34).



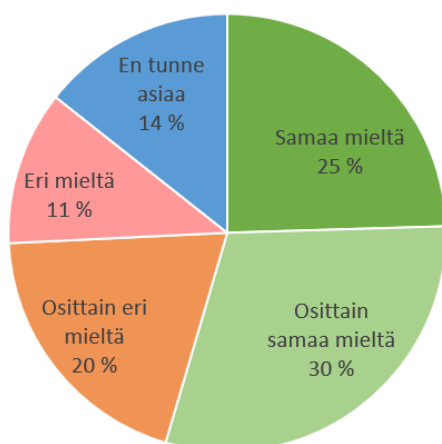
Kuvio 34. Koen olevani töissä PKO:ssa, en vain yhdessä PKO:n toimipaikassa.

Vastaajat kokevat työskentelevänsä PKO:ssa, ei vain yhdessä PKO:n toimipaikassa kokonaisarvosanalla 3,14 ja toimialojen vaihteluväli liikkui ABC:n 3,07 arvosanan ja Palveluliiketoimintojen 3,20 välillä, vaihteluvälillä 0,13 (kuvio 35).



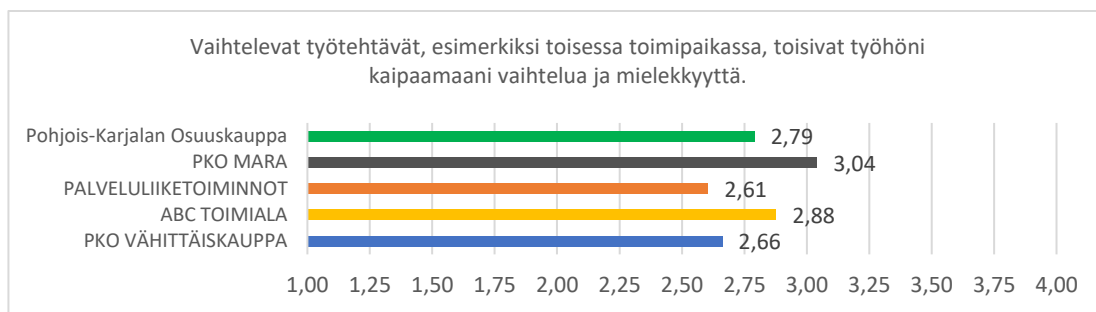
Kuvio 35. Toimialavertailu: työskentely PKO:ssa.

Vaihtelevista työtehtävistä, esimerkiksi toisessa toimipaikassa, oli kiinnostuneita täysin tai osittain yhteensä yli puolet (55 %) kaikista vastaajista. (kuvio 36) Vaihtelevasta työstä kiinnostuneita on yhteensä n. 670 työntekijää ja tämän lisäksi väittämistä osittain eri mieltä olevat ja en tunne asiaa -vastanneet voivat olla tulevaisuuden ristiintyöskentelijöitä eli potentiaalia vastausten perusteella on. n. 420 työntekijän kohdalla. 11 % vastaajista ei ole kiinnostuneita vaihtelevista työtehtävistä eli n. 130 työntekijää.



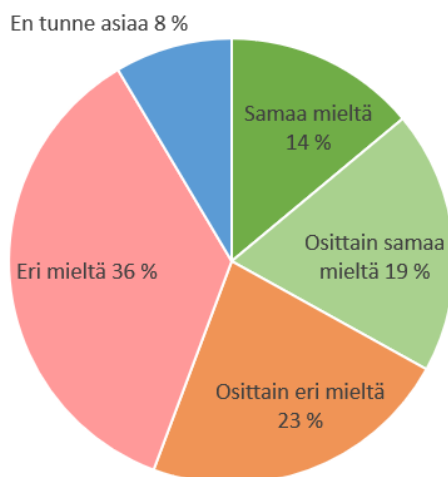
Kuvio 36. Vaihtelevat työtehtävät, esimerkiksi toisessa toimipaikassa, toisivat työhöni kaipaamaani vaihtelua ja mielekkyyttä.

Toimialojen välinen vaihteluväli oli koko PKO:n 2,79/4 arvosanaan nähden suuri (kuvio 37). Palveluliiketoiminnassa ollaan vähiten kiinnostuneita vaihtelevista työtehtävistä esimerkiksi toisessa toimipaikassa arvosanalla 2,61 ja mara puolestaan eniten arvosanalla 3,04, vaihteluvälin ollessa 0,25. Myös ABC toimialalla kiinnostusta vaihtelevaan työhön oli PKO:n keskiarvoa enemmän (2,88) ja PKO:n keskiarvon alle kiinnostuksessa jäi myös vähittäiskauppa (2,66).



Kuvio 37. Toimialavertailu: vaihtelevat työtehtävät

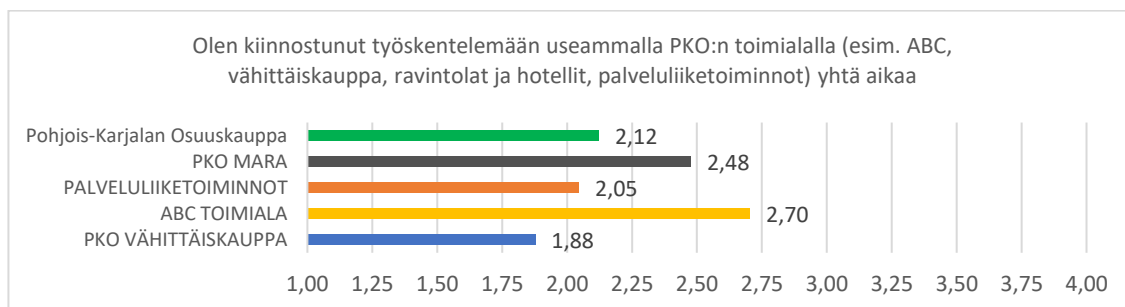
Kyselyn tulosten perusteella n. 33 % kaikista työntekijöistä (yli 400 henkilöä) on kiinnostuneita tai osittain kiinnostuneita työskentelemään yli toimialarajojen (kuvio 38). Potentiaalisia ristiintyöskentelijöitä yli toimialarajojen voisi olla ”osittain eri mieltä” ja ”en tunne asiaa” vastanneet, eli yhteensä potentiaalisia voisi olla n. 380 henkilöä. Yli toimialarajojen työskentelyssä työntekijät jakaantuvat selkeästi kolmeen eri ryhmään, n. kolmannes ei ole kiinnostunut toimialarajat ylittävästä ristiintyöskentelystä, n. kolmannes ovat potentiaalinen ristiintyöskentelyn ryhmä ja loput selkeästi ilmaisseet kiinnostuksen yli toimialarajojen tehtävään ristiintyöskentelyyn.



Kuvio 38. Olen kiinnostunut työskentelemään useammalla PKO:n toimialalla yhtä aikaa.

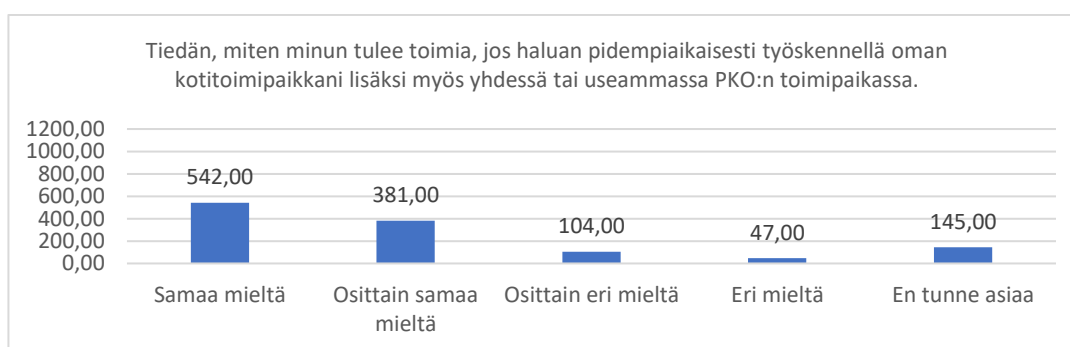
Vähittäiskaupassa ollaan vähiten kiinnostuneita työskentelemään oman toimialan lisäksi toisella toimialalla, arvosanalla 1,88, joka on selkeästi alempi kuin PKO:n keskiarvo 2,12 (kuvio 39). Myös palveluliiketoiminta jää alle PKO:n

keskiarvon arvosanalla 2,05. Selkeästi eniten kiinnostusta yli toimialarajojen ristiintyöskentelyyn on ABC (2,7) ja MaRa (2,48) toimialoilla, vaihteluvälillä 0,82.



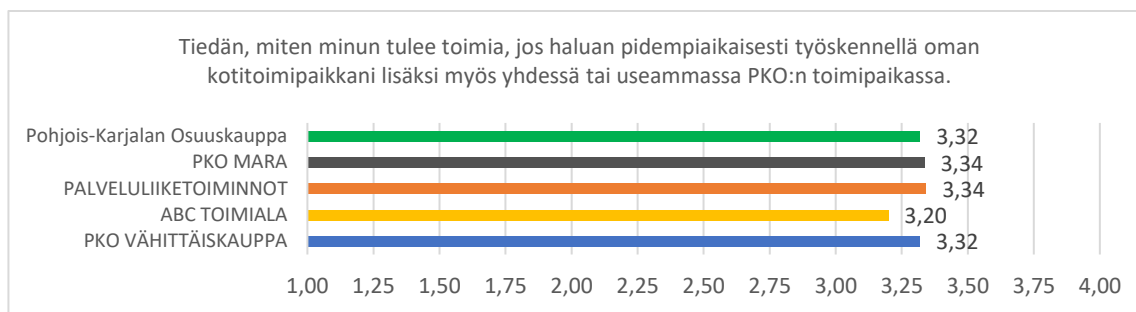
Kuvio 39. Toimialavertailu: työskentely useammalla PKO:n toimialalla.

Vastaajista 44 % (542) on täysin samaa mieltä ja 31 % (381) osittain samaa mieltä, että tietää miten tulee toimia, jos haluaa pidempiaikaisesti työskennellä oman kotitoimipaikan lisäksi myös muissa PKO:n toimipaikoissa (kuvio 40). Viestintää tulee vielä lisätä, jotta ristiintyöskentelyn mahdollisuudet saadaan viestittyä kaikille lopuillekin, lähes 300 työntekijälle, jotka eivät tiedä tai tunne asiaa, miten tulee toimia, jos haluaa pidempiaikaisesti työskennellä kotitoimipaikan lisäksi myös yhdessä tai useammassa PKO:n toimipaikassa.



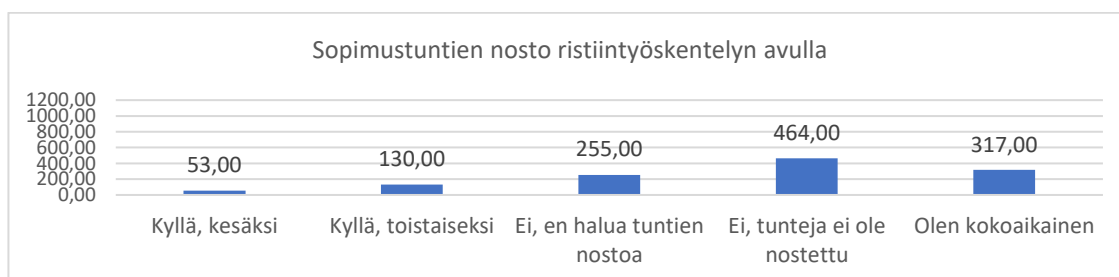
Kuvio 40. Työskentely yhdessä tai useammassa PKO:n toimipaikassa.

Koko PKO:ssa tiedetään arvosanalla 3,32/4, miten tulee toimia, jos haluaa pidempiaikaisesti työskennellä oman kotitoimipaikan lisäksi myös yhdessä tai useammassa toimipaikassa (kuvio 41). Toimialojen välillä ei ole suurta eroa tuloksissa vaihteluvälin ollessa 0,12 ABC:n pienimmästä arvosanasta 3,20 Maran ja palveluliiketoimintojen tulokseen 3,34.



Kuvio 41. Toimialavertailu: pidempiaikainen ristiintyöskentely.

Työyhteisötutkimuksessa kysyttiin taustatiedoissa, onko sopimustunteja nostettu ristiintyöskentelyn avulla kuluneen puolen vuoden aikana. Kuviossa 42 näkyy sopimustuntien noston tilanne vastausten mukaisesti. Sopimustunteja on vastaajien mukaan nostettu ristiintyöskentelyn avulla toistaiseksi yhteensä 130 työntekijällä ja kesän ajaksi 53:lla. Sopimustunteja on tutkimuksen mukaan nostettu ristiintyöskentelyn avulla yhteensä 183 työntekijällä eli n. 15 %:lla vastaajista. Sopimustuntien nostoa ei halua vastaajista yhteensä 255. Tunteja ei ole nostettu 464 vastaajalta ristiintyöskentelyn avulla kuluneen puolen vuoden aikana ja kokoaikaisia oli vastaajista 317.



Kuvio 42. Sopimustuntien nosto ristiintyöskentelyn avulla.

Kun verrataan PeCusta löytyviä ristiintyöskentelyn sopimuksia, voidaan todeta, että TYT:n mukaan PKO:ssa on huomattavasti enemmän ristiintyöskentelijöitä, joiden sopimustunteja on nostettu. Koska ristiintyöskentelyn sopimusasia on vielä suhteellisen uusi, ei lisäehtoa ole välttämättä muistettu sopimukselle pyytää ja tämän vuoksi sopimukset eivät nouse PeCussa raportoitavien ristiintyöskentelysopimusten listalle. Tärkeintä kuitenkin on, että sopimustunteja on saatu

korotettua ristiintyöskentelyllä ja sitä kautta parannettua yksilön toimeentuloa ja lisättyä monipuolisia työtehtäviä suunnitellusti.

Yhteenvetona TYT tuloksista voidaan todeta, että useammalla toimialalla työskentely kiinnostaa PKO:n henkilöstöä enemmän kuin osasin odottaa ja jopa yli puolet vastaajista ovat kiinnostuneita ristiintyöskentelystä toisessa toimipaikassa. TYT tuloksissa näkyy selvästi kaksi toimialaa, jotka ovat muita enemmän kiinnostuneita työstä useammassa toimipaikassa ja useammalla toimialalla. ABC:n ja Maran kiinnostus ristiintyöskentelyyn ei tullut yllätyksenä, sillä nämä toimialat ovat ristiintyöskentelyä tehneet poikkeusaikana eniten ja on hienoa, että kiinnostus jatkuu edelleen. Mara -toimialan sisäisesti ristiintyöskentelyä on keskitetyn työvuorosuunnittelumallin myötä tehty jo useamman vuoden ajan, joten useammassa toimipaikassa työskentely on tälle toimialalle jo luontaista, nyt ristiintyöskentelylle on luotu entistä paremmat mahdollisuudet, kun työskennellä voi myös yli toimialarajojen. Muilla toimialoilla keskitetty suunnittelumalli ja sen myötä tuleva ristiintyöskentely on uudempi asia.

8.2 TYT-tulosten luotettavuus ja pätevyys

Määrällistä tutkimusta arvioidaan luotettavuuden (reliabiliteetti) ja pätevyyden (validiteetti) avulla. Tutkimus on luotettava silloin, kun sen voi toistaa uudelleen ja tulokset pysyvät ennallaan. Tutkimus on pätevä (validi) silloin, kun siinä käytettävät mittarit mittaavat niitä asioita, joita oli tarkoituskin mitata. Eli käytännössä tutkittavan tulee ymmärtää tutkittava asia kuten tutkija on sen tarkoittanut. Huolellisella kyselylomakkeen suunnittelulla ja testauksella aikaansaadaan mittaristo, joka mittaa juuri sitä, mistä tutkija haluaa tietoa. (Vilkkä 2015, 124.)

TYT-tutkimus voidaan toistaa täysin samanlaisena ja tutkijan rooli ei vaikuta toistettavuuteen. Koska tutkimus on laaja kokonaisuus, uskoisin, että vastauksissa tulisi hieman vaihtelua, jos koko henkilöstö vastaisi tutkimukseen uudelleen. Tutkimuksen kysymykset suunniteltiin tarkasti ja testattiin HR:ssä. Jälkikäteen ajateltuna kysymykset olisi ollut järkevä testata myös esimiesten ja työntekijöiden keskuudessa, sillä he saattavat ymmärtää kysymysasettelut eri tavalla

kuin HR. Kokonaisuudessaan TYT vastausprosentti kuitenkin oli korkea, joten se lisää tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä koko PKO:n henkilöstöön. Vastauksissa oli mahdollista vastata en tunne asiaa, jolloin tulos ei vaikuttanut kokonaisarvosanaan ja tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Vastausvaihtoehto ”en tunne asiaa” voidaan tulkita joko siten, ettei ole tietoa väittämän asiasta, esimerkiksi vastaaja ei tiedä, miten tulee tehdä, jos on kiinnostunut pidempiaikaisesta ristiintyöskentelystä. En tunne asiaa -vastauksen voi antaa myös siinä tapauksessa, jos kysymys ei ole ymmärrettävästi kirjoitettu.

9 Kehittämistyön tulokset ja johtopäätökset

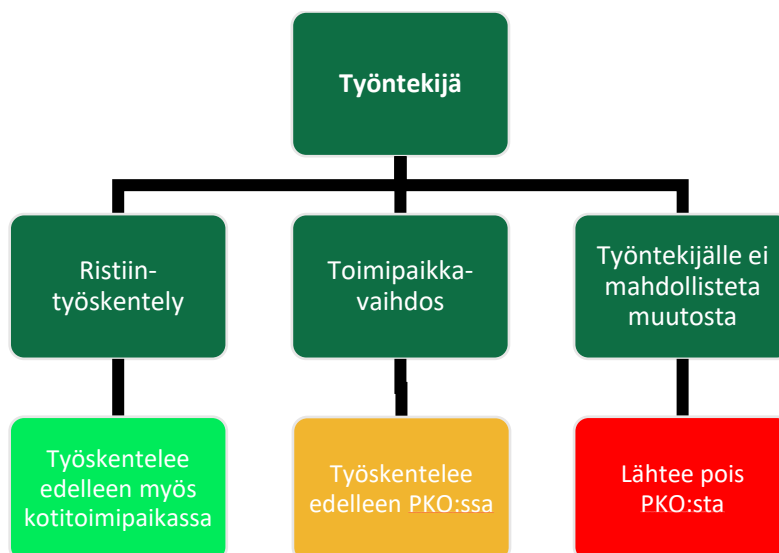
Työvuorosuunnittelun kokonaisuus on lähtenyt PKO:ssa kehittymään laajemmin kohti yhteissuunnittelua. Eräs aluepäällikkö totesi minulle jo kuukausia sitten, että marketkaupan yhteissuunnittelun pilotista on muodostunut jo uusi toimintatapa, jota kehitetään koko ajan eteenpäin. Opinnäytetyön yhteenvetoa kirjoittaessani marketkaupassa on valittu kaksi uutta yhteissuunnittelijaa, jotka lähtevät suunnittelemaan vuoroja porrastetusti useampaan toimipaikkaan omilla suunnittelualueillaan. Myös ABC-toimialalla on aloitettu työvuorojen yhteissuunnittelu muutamassa yksikössä, nimenomaan tarkoituksena kehittää ristiintyöskentelyä. Mara-toimialalla suunnittelua on keskitetty edelleen ja yksi suunnittelija suunnittelee laajemmalle alueelle työvuorot. Kun työvuorosuunnittelu eri toimialoilla on keskitettyä, saadaan työvuorosuunnittelun mallia kehitettyä helpommin ja myös toimialojen välinen ristiintyöskentelyn suunnittelu helpottuu. Nähtäväksi jää, tuleeko työvuorosuunnittelijoista oma resurssisuunnittelutiimi jossain vaiheessa, jolloin toiminnasta tulisi entistä tiiviimpää. Resurssitiimi voisi nykyistä paremmin suunnitella yhteistyössä myös yli TES rajojen, sillä pienempi suunnittelijaryhmä voisi näppärämmin olla yhteyksissä työntekijän käytettävyydestä. Resurssitiimin mallissa myös teknistä Elli-järjestelmä ja TES-osaamista saataisiin tehokkaasti kehitettyä ja työvuorosuunnittelijoiden lomasijaisuudet olisi helpompi hoitaa. TYT-tuloksista voidaan todeta, että toimialojen suhtautuminen ristiintyöskentelyyn on hyvin erilaista. Oma ennakkokäsitykseni oli, että ristiintyöskentely yli toimialarajojen kiinnostaa vain pientä vähemmistöä työntekijöistä, mutta

kiinnostusta osoitti jopa kolmannesta vastaajista. Uskon, että avoin keskustelu ja viestintä edistää useammassa toimipaikassa ja -alalla työskentelyä ja pikkuhiljaa ristiintyöskentely kasvaa osaksi organisaatiokulttuuria. Ristiintyöskentelystä on viestitty aktiivisesti niin työntekijöille, esimiehille, johdolle, luottamusmiehille kuin työvuorosuunnittelijoillekin. Jokainen uusi esimies tulee HR-perheydytykseen, jossa käydään läpi myös ristiintyöskentelyn toimintamalli, jotta kehitystyöhön pääsee myös uusi esimies heti mukaan.

Uudistukset vaativat aikaa ja kaikki eivät lähde niihin yhtä innoissaan mukaan, joskus uusien asioiden omaksumisen S-käyrän muutokset saattavat kestää pitkäänkin. Mara -toimialalla on selkeästi laajin kokemus ristiintyöskentelystä PKO:n sisällä pisimmän yhteissuunnittelukokemuksen myötä ja erityisesti poikkeusajan jälkeen toimiala on vakuuttunut ristiintyöskentelyn tarpeellisuudesta. Vähittäiskaupassa totuttiin poikkeusaikana vastaanottamaan toisen toimialan ristiintyöskentelijöitä, mutta toiseen toimipaikkaan ei itse olla niin totuttu lähtemään. Toimialojen välisessä yhteistyössä on paljon potentiaalia, jota voidaan hyödyntää osaamisen kehittämisessä niin yksilön kuin toimialojen ja koko organisaation osalta. Henkilöstöpooli esimerkiksi voisi olla hyvä ristiintyöskentelyn kehittämiskohde ABC- ja vähittäiskaupan toimialojen yhteistyössä. Nämä toimialat voisivat puolin ja toisin hyötyä yhteistyöstä, ja henkilöstöpoolin toimintamalli toisi akuutteihin työvuorotarpeisiin joustoa yksiköille. ABC:n ja vähittäiskaupan yhteistyö voisi olla helppo toteuttaa työvuorosuunnittelussa, sillä molemmat toimivat kaupan TES:n alaisuudessa ja myös tasoittumisjaksot ovat nykyään samassa rytmissä. Henkilöstöpoolin toimintamalli otettiin hyvin vastaan vähittäiskaupassa ja siitä on koettu olevan apua lisätyötarpeisiin ja tuovan toivottua joustoa yksiköiden muuttuviin tilanteisiin. Toimintamallin laajennukselle näyttäisi ainakin alkukokemusten myötä olevan potentiaalia.

Ristiintyöskentelyn yksi tärkeä kehityskohde on ollut tarjota työntekijöille mahdollisuus parempaan toimeentuloon. Kuitenkin TYT-tulosten mukaan valtaosa kokee, että töitä suunnitellaan riittävästi taloudellisen toimeentulon kannalta. Ristiintyöskentelyn mahdollisuutta tulee korostaa enemmän myös työn monipuolisuuden vuoksi ja siksi, että kaikille halukkaille voidaan tarjota mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja työnkuvaa itselle mielekkääksi ja

merkitykselliseksi. Mikäli samalla on tarve nostaa sopimustunteja, on sekin mahdollista. Ristiintyöskentely on mahdollisuus työntekijälle, oli sitten kyseessä vaihtelunhalu työtehtäviin, muuttunut elämäntilanne, halu kehittää omaa osaamistaan tai lyhentää välimatkaa kodin ja työpaikan välillä. Kuviossa 43 on esitetty tilanne, jossa työntekijä kaipaa muutosta työtehtäviinsä.



Kuvio 43. Työntekijä kaipaa muutosta työhönsä.

Ristiintyöskentelyn mahdollistaminen olisi työntekijän toivomassa muutostilanteessa vaihtoehto, jonka avulla työntekijä pysyisi edelleen myös kotitoimipaikassaan, jo saavutettu osaaminen säilyisi ja samalla työntekijälle tulisi mahdollisuus kehittää omaa uraansa haluamaansa suuntaan. Mikäli ristiintyöskentelyä ei mahdollisteta työntekijälle, voi hän haluta vaihtaa kokonaan toimipaikkaa PKO:ssa, jolloin vuoroja ei enää tehdä vanhaan toimipaikkaan. Pahimmassa tapauksessa, jos työntekijän toivomaa muutosta ei mahdollisteta, lähtee työntekijä kokonaan pois PKO:sta ja osaamista menetetään. PKO:ssa on henkilöstölle annettu lupaus, että työ joustaa elämäntilanteen mukaan ja ristiintyöskentely on uusi mahdollisuus tähän joustoon. Työuran muutoksen hakeminen organisaation sisältä kertoo myös sitoutumisesta työnantajaan. Sitoutumisen näkökulmasta työuran muokkausta tulee mahdollistaa yksilölle mahdollisimman paljon.

9.1 Opinnäytetyöprosessi

Ristiintyöskentelyn kehittäminen opinnäytetyön aiheena oli erittäin laaja, mutta myös todella mielenkiintoinen. Pyrin koko opinnäytetyöprosessin ajan keskittymään työn rajaukseen siten, että saisin kaikki tarvittavat osa-alueet käsiteltyä, mutta kokonaisuus pysyisi selkeänä, perusteltuna ja johdonmukaisena. Kehittämistyö osui hyvään ajankohtaan ja koen, että opinnäytetyöstäni hyödyin sekä itse opintojeni kannalta että PKO ristiintyöskentelyn kehittämisen osalta. Opin valtavasti uutta opinnäytetyöprosessin aikana esimerkiksi lainsäädännöstä ja työehtosopimuksista sekä kahden eri työehtosopimuksen alla työskentelystä. Uutta oppia sain myös Elli-järjestelmästä ja sen tavasta tulkita kahta eri työehtosopimusta ristiin. Ristiintyöskentely yli toimialarajojen on hyvin haasteellista eri työehtosopimusten vuoksi, erityisesti poikkeavan työvuorolistojen julkaisurytmin osalta. Tasoittumisjaksojen yhdenmukaistamisesta olen saanut palautetta, että se on koettu hyvänä asiana, mutta valitettavasti se ei auta yli TES-rajojen tapahtuvaa ristiintyöskentelyä. MaRaVa ja kaupan TES välinen ristiintyöskentely on haasteellinen kokonaisuus, jota on tahto ja tarve kehittää, mutta johon toivotavasti saadaan tulevaisuudessa myös TES taseisia yhtenäisiä ratkaisuja.

Ristiintyöskentelyn kehittämistä varten asetettiin mittarit, joiden avulla kehittämistä seurataan. Opin paljon myös HR raportoinnista ja PeCusta, kun etsin sopivaa keinoa raportoida tietoja sopimustuntien kehittymisestä ja ristiintyöskentelysopimuksista. Tietoa on paljon saatavilla, mutta haasteena on se, että tieto saadaan sopivassa muodossa ja kohtuullisella työmäärällä käyttöön. PeCu raportoinnin lisäksi opin paljon myös Excelin käytöstä, sillä Pecusta haettua tietoa tuli yhdistellä kokonaisuudeksi Excelin avulla.

Opinnäytetyö koostui useammasta erilaisesta tiedonhankintamenetelmästä. Kokonaisuus oli opettavainen, kun kehittämistyössä tehtiin haastatteluja ja benchmarkingia laadullisina tiedonhankinnan menetelminä ja lisäksi määrällistä tutkimusta kyselyjen muodossa. Kyselyt, joita kehittämistyössä käytettiin, olivat hyvin erityyppisiä toisiinsa nähden. Työvuorosunnittelun kyselylomakkeet tein itse alusta loppuun Surveypal-ohjelmalla ja TYT:n osalta pääsin mukaan tutkimukseen, jossa kyselyn rakentaminen ja tulosten raakadatan käsittelyn teki

ulkopuolinen organisaatio. Koko opinnäytetyö on kokonaisuudessaan toteutettu hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen. Tämä tarkoittaa sitä, että kehittämistyö on tehty huolellisesti ja tarkasti niin tulosten keräämisen kuin arvioinninkin osalta. Erillistä tutkimuslupaa ei tarvittu, sillä tutkimus tehtiin toimeksiantajalle, jonka kanssa sovittiin, että kaikkia kehitystyöhön liittyviä aineistoja saan hyödyntää opinnäytetyössäni ja tämän olen myös avoimesti työssäni kertonut. Haastateltaville kerrottiin etukäteen, että haastattelut nauhoitetaan ja niitä hyödynnetään opinnäytetyön aineistossa. Tiedonhankintamenetelmät esiteltiin työssä avoimesti ja tuloksissa ei esitetä henkilötietoja. Opinnäytetyössä käytettyihin lähteisiin on viitattu asianmukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021.)

PKO / Ristiintyöskentely ryhmä luotiin kesäkuussa 2021, jotta työ ja tekijät saataisiin kohtaamaan. Vuoden 2021 loppuun mennessä ryhmässä oli tarjottu noin 50 paikkaa. Ristiintyöskentelyn ryhmä sai yllättävän hyvän ja aktiivisen vastaanoton. Avoimia paikkoja tarjonneisiin esimiehiin oltiin ryhmän toiminnasta satunnaisesti yhteyksissä ja heiltä kysyttiin, oliko ryhmän kautta saatu työntekijöitä. Osalle ei ollut tullut yhteydenottoja, mutta osa sai useamman yhteydenoton ja ryhmän kautta saatiin työ ja tekijät kohtaamaan. Ryhmän toiminnassa on omat haasteensa muun muassa se, ettei työntekijä välttämättä kaipaa tunteihinsa korotusta, jolloin ristiintyöskentelyn mahdollistaminen edellyttää joustoja kotitoimipaikan vuoroista. Haasteena koettiin vahvasti myös TES-erot, erityisesti esimerkiksi kaupan TES:n kuuluvan työntekijän yli 10 tunnin päiviin, aattovapaakorvauksiin, viikonloppuihin ja yövuoroihin liittyen. Jotta ristiintyöskentelyryhmän toimintaa voidaan kehittää, tulee ryhmästä viestiä edelleen aktiivisesti niin työntekijöille kuin esimiehille. Ryhmän kautta aktiiviset työntekijät voivat saada lisää tunteja ja monipuolisuutta työvuoroihinsa. Covid-19 -epidemian edelleen jatkuessa ristiintyöskentelyryhmän voima on noussut esille. Ryhmän kautta on saatu tarjottua korvaavaa työtä työntekijöille, joiden oma toimipaikka on rajoitusten vuoksi suljettu. Ryhmän etuna on se, että työ saadaan tarjottua suoraan toimipaikan esimieheltä työntekijälle, eikä HR:n tarvitse olla välissä kohdistamassa työtä ja tekijää.

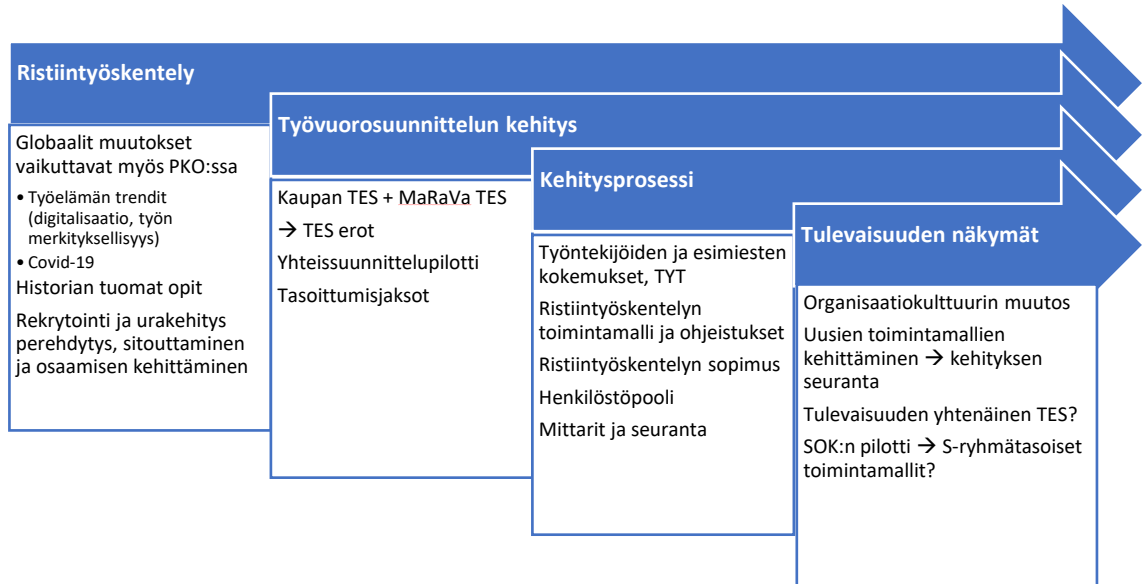
Kehittämistyön kokonaisuus on sisältänyt paljon viestintää ja ristiintyöskentelymallin esittelyä. Olen esiintymisissä ja puheenvuoroissa monesti asettanut itseni

epämukavuusalueelle ja huomannut kehittyneeni esiintymisessä. Kaikki viestintätilanteet eivät ole menneet suunnitellusti, kuten vähittäiskaupalle ensimmäinen yhteissuunnittelumallin esittäminen, joka aiheutti voimakkaan vastustamisen. Aikalisän jälkeen viestintää jatkettiin. Johdon sitoutumisella ja yhteissuunnittelumallin eteenpäin viemisellä saavutettiin lopputulos, joka on uusi toimintamalli, ei enää pilotti.

Ristiintyöskentelyn kokonaisuuden esittely kauppiaskokouksessa jännitti myös, sillä siinä kohtaa HR:n roolia pienennettiin, vastuu ristiintyöskentelyn toteuttamisesta ja jalkauttamisesta täsmennettiin olevan liiketoiminnalla. Toisaalta kauppiaskokouksen aikaan ristiintyöskentelyä ja siihen liittyviä asioita olin jo tutkinut ja selvittänyt niin paljon, että se toi esiintymiseen varmuutta. Esimiesten sitoutuminen ristiintyöskentelyyn nousi esille puheenvuoromme jälkeisellä positiivisella keskustelulla ja useilla esimiesten yhteydenotoilla kokouksen jälkeen. Esimiehet nostivat keskusteluun kokemuksiaan ristiintyöskentelystä sekä alueellisesta rekrytoinnista, joka on saatu erityisesti Joensuussa hyvin vauhtiin ja tästä voisi hyötyä myös maakunnan toimipaikat. Viestinnässä oli siis onnistuttu kääntämään esimiesten kokemaa muutoksen S-käyrää kohti hyväksynnän vaihetta.

9.2 Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet

Ristiintyöskentely ei ole S-ryhmässä uusi asia, mutta tämän kehittämistyön lähestymistapa ristiintyöskentelyn teemaan on ollut eri näkökulmasta kuin aikaisemmin. Ristiintyöskentelyn kehittämisessä on painotettu nyt ihmislähtöisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Kuviossa 44 on esitetty kootusti koko kehittämistyö.



Kuvio 44. Kehittämistyön yhteenveto.

Kehittämistyölle oli selkeä tarve, jotta organisaation toimintaa pystyttäisiin kehittämään globaalien muutosten edellyttämään suuntaan. Kilpailu osaavista työntekijöistä kiristyy, joten nykyiset työntekijät tulee sitouttaa organisaatioon ja mahdollistaa monipuolinen urakehitys. Kehittämistyössä luotiin uudenlaisia malleja työn tarjoamiselle, suunnittelulle ja toteutukselle. Uhkaavan työvoimapulan myötä rekrytointiin ja perehdytykseen tulee panostaa, jotta uusia työntekijöitä saadaan hankittua ja heidän osaamistansa kehitettyä. Rekrytointi useampaan toimipaikkaan alueellisesti mahdollistaa suuremmat tarjottavat työtunnit. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista kokeilla myös rekrytointia, jossa uutta työntekijää lähdettäisiin suoraan hakemaan eri toimialojen ristiintyöskentelijäksi. Opinnäytetyötä aloittaessa oli tiedossa, että TES-erot tuovat haasteita, mutta ristiintyöskentelyä ei lähdetty kehittämään järjestelmän mukaan. Koska tahtotila on luoda mahdollisuuksia myös yli toimiala- ja TES-rajojen työskentelylle, haluttiin selvittää, miten se järjestelmissä onnistuu ja koota TES-eroista tietoa. PKO:ssa on aikaisemmin tehty toimeksiantona opinnäytetyö, jossa käsiteltiin silloisen uuden lisätyökutsujärjestelmän käyttöönottoa ja jo tuolloin tutkimuksessa tuli ilmi, että TES-eroista kaivattaisiin lisää tietoa niin työntekijöille kuin esimiehillekin. (Kärki 2016, 34.) Tämän kehittämistyön myötä TES tietoa on saatu jaettua eri organisaatiotasolle PKO:ssa.

Yksi suurimmista ristiintyöskentelyyn vaikuttavista tekijöistä on työntekijöiden palkkaus ja erityisesti työajan lisät. Jotta ristiintyöskentelyyn saataisiin motivoitua yhä enemmän nykyisiä työntekijöitämme, tulisi kehittää palkitsemisjärjestelmä heille, jotka joustavasti työskentelevät useassa yksikössä. Viitalan (2005) mukaan palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa siihen, miten osaavaa henkilöstöä organisaatio saa palkattua, miten heidät saa sitoutettua ja miten henkilöstön saa motivoitua kehittämään omaa osaamistaan. Mikäli työntekijä kokee palkan epäoikeudenmukaiseksi, ei se motivoi kehittämään omaa osaamistaan. (Viitala 2005, 248.) Ristiintyöskentelijöiden palkitsemismalli voisi saada mukaan ristiintyöskentelyyn myös ne työntekijät, jotka luokiteltiin TYT tuloksissa potentiaalisiksi ristiintyöskentelijöiksi: eri toimipaikoissa työskentelyyn n. 420 työntekijää ja yli toimialarajojen työskentelyyn n. 380 työntekijää. Nämä vastaajaryhmät ovat ristiintyöskentelyyn mahdollisesti houkuteltavissa, sillä he ovat vastanneet ”ositain eri mieltä” tai ”en tunne asiaa” TYT-väittämiin ristiintyöskentelystä.

Tuntipalkan ja työajanlisien maksaminen aiheuttaa ristiintyöskentelyssä paljon kysymyksiä. Palkitsemisasiasia on iso kokonaisuus, johon opinnäytetyön valmistuessa vielä odotetaan SOK:n yhteistä linjausta ja opastusta siihen, miten palkitseminen ristiintyöskentelystä on järjestelmissä järkevintä toteuttaa. Koska ristiintyöskentelyn edistäjänä tai jarruttajana nähdään toimipaikan päällikkö, voisi ristiintyöskentelyä laajemmin saada kehittymään, jos siitä esimerkiksi tehtäisiin mittareiden avulla yksi osa esimiesten tulospalkkiota PKO:ssa.

PKO:n ristiintyöskentelyn sopimusasia ja ohjeistukset ovat kiinnostaneet myös SOK:lla ja sieltä tuli pyyntö, että voisivatko käyttää koostamiani materiaaleja liittojen (PAM, MaRa, Kaupan liitto) välisissä neuvotteluissa. PKO on alueosuuskaupoista edelläkävijänä yli TES rajojen tapahtuvan ristiintyöskentelyn kanssa, joten PKO pyydettiin myös pilottiosuuskaupaksi tähän kehittämistyöhön. Pilotin myötä voi olla, että PKO:n ristiintyöskentelyn ohjeistuksia halutaan jakaa myös muihin alueosuuskauppoihin. Uskon, että mikäli tämä ristiintyöskentelyn malli etenee, voi myös opinnäytetyöstäni olla kokonaisuudessaan hyötyä myös muissa S-ryhmän alueosuuskaupoissa. PKO:n sisäisesti valmistumassa olevaa opinnäytetyötäni on hyödynnetty jo pohjana S-trainee-ohjelmassa olevan työntekijän koulutukseen sisältyvässä kehittämistyössä.

Jatkotutkimuksia tämän opinnäytetyön jälkeen voisi tehdä PKO:n työvuorosuunnittelun kehittymisestä keskitetyn suunnittelumallin laajentuessa. Myös henkilöstöpoolin toimintamallin tutkimus ja kehittäminen laajemmaksi osuuskaupan toimintamalliksi tukisi ristiintyöskentelyn kehittämistä. Tällä hetkellä henkilöstöpooli on käytössä vain vähittäiskaupassa, mutta vastaavanlaiselle mallille varmasti olisi kysyntää myös muilla toimialoilla. Koska ristiintyöskentelyn osio oli vasta ensimmäistä kertaa TYT:ssä, ei vertailulukuja aikaisempaan ollut. Selkeä jatkotutkimusaihe onkin siis vuoden 2022 TYT, jossa ristiintyöskentelystä saadaan mielenkiintoisia vertailulukuja ja tuloksia voisi avata tarkemmin myös toimipaikkojen tasolta, tämän kehittämistyön keskittyessä enemmän toimialatason tietojen vertailuun.

Tämä laaja opinnäytetyö on antanut tietoperustan ja raamit PKO:ssa ristiintyöskentelyn kehittämiseksi. Kaikista PKO:laisista ei tarvitse tulla ristiintyöskentelijöitä, pysyvyyttä ja vahvaa yhden toimipaikan osaamistakin tarvitaan. Jokaisella PKO:laisella tulisi kuitenkin olla halutessaan mahdollisuus rakentaa uraansa nykyistä monipuolisemmaksi ja tarttua ristiintyöskentelyn mahdollisuuksiin.

Toimintamalli tulee tästä varmasti vielä kehittymään ja muuttumaan niin järjestelmäkehityksen kuin mahdollisten TES-muutosten osalta. Ohjeistusten päivitys tulee tehdä esimerkiksi vuoden 2022 alussa tulleisiin kaupan TES:n uudistuksiin liittyen, kunhan uudistukset on ratkaistu järjestelmäteknisesti. Suuremmassa mittakaavassa on mielenkiintoista nähdä, tulevatko Kaupan TES ja MaRaVa:n TES jossain vaiheessa yhtenäistymään yhdeksi palvelualueiden työehtosopimukseksi.

Lähteet

- Bhattacharyya, D. 2011. Performance Management Systems and Strategies. Delhi. Pearson. <https://learning.oreilly.com/library/view/performance-management-systems/9789332503335/xhtml/ch7-sub212.xhtml#ch7-sub212>. 2.4.2021.
- DAM kuvapankki. 2021. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan kuvapankki. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan toimipaikat kartalla, mukaillen Raitomäki & Asikainen. Vain sisäiseen käyttöön. 3.5.2021.
- Elli-järjestelmä. 2021. S-ryhmän työvuorosuunnittelujärjestelmä. Vain sisäiseen käyttöön. 18.3.2021.
- Grundström, M. 2020. SOK-yhtymän HR-palvelut. Mobiili Elli – työntekijän ohje. Vain sisäiseen käyttöön.
- Havula, J., Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2017. Esimiehen työsuhdeopas. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Henkilöstö työehtosopimuksittain. 2021. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan HR-raportti. Vain sisäiseen käyttöön. 2.4.2021
- Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito, elämänmittainen matka. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Järvinen, P. 2003. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Jytyliitto. 2021. <https://www.jytyliitto.fi/fi/tyosuhde/tyoehtosopimukset/yksityinen/Sivut/Yksityinen-terveyspalveluala.aspx>. 27.3.2021.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.
- Kaupan Liitto. 2020. <https://kauppa.fi/uutishuone/2020/06/16/yksityiskohtainen-sisalto-kaupan-tyoehtosopimusten-poikkeusmaarayksista/>. 5.9.2021.
- Keskeinen työlainsäädäntö. 2020. S-ryhmän HR-ammattilaisten työtila. Vain sisäiseen käyttöön. 10.3.2021
- Kärki, N. 2016. Tempus-kutsujärjestelmän käyttöönotto. Karelia-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016053110952>. 6.2.2022.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334#L8>. 26.7.2021.
- Lehtola, S. 2021. Sähköisen viestinnän ja henkilöstöhallinnon assistentti. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 13.9.2021. Henkilökohtainen tiedonanto.
- Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa. 2020. <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2020/pam-ja-mara-sopivat-maaraaikaisista-tyoehtosopimusmuutoksista-matkailu-ja-ravintola-alan-rajoitusten-takia.html?p13=6>. 5.9.2021.
- MCS-Management Consulting Services. 2020. <https://mcs.fi/swot-analyysitukee-strategiaa/>. 11.9.2021.
- Meister, J & Mulcahy, K. 2017. The Future Workplace Experience: 10 Rules For Mastering Disruption In Recruiting and Engaging Employees. <https://learning.oreilly.com/library/view/the-future-workplace/9781259589393/ch01.html>. 2.4.2021.
- Mononen, M-J. 2021. Henkilöstöjohtaja. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Haastattelu. 7.4.2021.

- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- PAM = Palvelualan ammattiliitto. 2018. <https://www.pam.fi/wiki/tyoehtosopimus.html>. 10.3.2021.
- PAM = Palvelualan ammattiliitto. 2019. <https://www.pam.fi/wiki/hiihtokeskusalan-tyoehtosopimus.html>. 21.3.2021
- PAM = Palvelualan ammattiliitto. 2020. Kaupan työehtosopimus.
- PAM = Palvelualan ammattiliitto. 2021. Matkailu-, ravitsemis- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työntekijöiden työehtosopimus.
- PeCu – S-ryhmän henkilötietojärjestelmä. 2020. S-ryhmän HR-ammattilaisten työtila. Vain sisäiseen käyttöön. 18.3.2021
- PKO Elli-perehdytysmateriaali. 2020. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan Elli-järjestelmän valmennusmateriaali. Vain sisäiseen käyttöön. 16.3.2021.
- PKO Sanomat. 2/2020. Näin työ ja tekijä kohtaavat. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan henkilöstölehti.
- PKO = Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 2021. <https://pko.fi/> 2.4.2021.
- PKO = Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 2020a. Koronaviruspandemian täysin poikkeuksellisten vaikutusten vuoksi PKO:ssa lomautetaan henkilöstöä. <https://pko.fi/news/koronaviruspandemian-taysin-poikkeuksellisten-vaikutusten-vuoksi-pkossa-lomautetaan-henkilostoa/>. 11.11.2021
- PKO = Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 2020b. Omistajan vuosi.
- PKO = Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 2020c. Perehdytysopas 2020.
- PKO = Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 2020d. PKO:n yt-neuvottelut ovat päättyneet. <https://pko.fi/news/pkon-yt-neuvottelut-ovat-paattyneet/>. 29.7.2021.
- Puusa, A. 2021. Osuustoiminta, talouden näkymätön jätti. https://www.ted.com/talks/anu_puusa_the_case_for_co_ops_the_invisible_giant_of_the_economy?language=fi#t-309869. 5.10.2021.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Raitomäki, S. 2021. Projektikoordinaattori. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Laskelema pienituloisuudesta. 3.5.2021.
- Ristiintyöskentely S-ryhmän yrityksissä ja yli TES rajojen. 2020. S-ryhmän HR-ammattilaisten työtila. Vain sisäiseen käyttöön. 2.4.2021
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2021. <https://stm.fi/varautuminen-koronavirukseen>. 26.7.2021.
- S-Ryhmä. 2016. Elli -järjestelmän käyttöohje.
- S-Ryhmä. 2021. S-ryhmässä työtyytyväisyys ennätyskorkealla. <https://s-ryhma.fi/uutinen/s-ryhmassa-tyotytyvaisyys-ennatyskorkealla-tripla/79v3LIZqYOPE52yCZLKVFE>. 29.7.2021.
- SuomiAreena. 2021. Tilastokeskus SuomiAreenalla 2021: Työelämän kutkuttava tulevaisuus. YouTube-video. <https://www.youtube.com/watch?v=u9xIF0XTLNo>. 14.11.2021.
- Tilastokeskus. 2020. Pienituloisten määrä kasvoi vuonna 2019. https://www.stat.fi/til/tjt/2019/03/tjt_2019_03_2020-12-18_tie_001_fi.html. 26.4.2021.
- Tilastokeskus. 2018. Vastentahtoiset osa-aikatyöt yleistyneet 2010-luvulla. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2018/vastentahtoiset-osa-aikatyot-yleistyneet-2010-luvulla/>. 26.4.2021.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

- Tuominen, K. 2016. Benchmarking Process. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö.
<https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>. 16.1.2022.
- Työaikalaki 872/2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6aikalaki>. 10.3.2021
- Työsopimuslaki 55/2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. 10.3.2021
- Työterveyslaitos. 2021. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/vuoroty/suosituksia-tyovuorojen-suunnitteluun/>. 3.4.2021.
- Uusimaa. 2020. Korona synnytti moniosaajia – VBO vältti lomautukset, poikkeusoloissa syntynyt ristiintyöskentely jää pysyväksi toimintata- vaksi. <https://www.uusimaa.fi/paikalliset/2329650>. 29.7.2021.
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Riita Viitala ja Inforviestintä Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja Kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vuosilomalaki. 162/2005. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050162?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=vuosilomalaki>. 10.3.2021
- World Health Organization. 2021. Coronavirus disease (COVID-19) pandemic. <https://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/novel-coronavirus-2019-ncove>. 26.7.2021.

Kysely ristiintyöskentelyn ja työvuorojen yhteissuunnittelun työntekijäkokemuksista

Taustatiedot

Mikä on kotitoimipaikkasi?

Olen

- Kokoaikainen työntekijä, 37,5 h/viikko
- Osa-aikainen työntekijä, työskentelen yli 30 tuntia/viikko
- Osa-aikainen työntekijä, työskentelen 21–30 tuntia/viikko
- Osa-aikainen työntekijä, työskentelen 11–20 tuntia/viikko
- Osa-aikainen työntekijä, työskentelen 6–10 tuntia/viikko
- Osa-aikainen työntekijä, työskentelen alle 5 tuntia/viikko

Työvuorosuunnittelu

- Miten työvuorojen yhteissuunnitteluun siirtyminen on vaikuttanut kotitoimipaikkasi arkeen?
- Miten työvuorojen yhteissuunnittelun aloitus sujui? (Vastaathan tähän, mikäli täytät kyselyä ensimmäistä kertaa.)

Valitse seuraavista, mitä muutoksia työvuorosuunnitteluun on tullut yhteissuunnittelun myötä.

- Vapaapäivien suunnittelu.
 - Enemmän ykkösvapaita
 - Vähemmän ykkösvapaita
 - Vapaapäiviä suunnitellaan kuten ennenkin
- Vapaapäivien suunnittelu.
 - Pidemmät vapaapäivät
 - Lyhyemmät vapaapäivät
 - Vapaapäiviä suunnitellaan kuten ennenkin
- Työvuorojen vaihtelevuus.
 - Minulle suunnitellaan monipuolisemmin työvuoroja omassa yksikössäni
 - Minulle suunnitellaan monipuolisemmin työvuoroja useammassa yksikössä
 - Minulle suunnitellaan yksipuolisemmin työvuoroja omassa yksikössäni
 - Minulle suunnitellaan työvuoroja yhtä vaihtelevasti kuin ennenkin
- Työvuorojen pituus.
 - Minulle suunnitellaan pidemmät työvuorot
 - Minulle suunnitellaan lyhyemmät työvuorot
 - Työvuorojeni pituus on säilynyt ennallaan
- Työputken pituus.
 - Minulle suunnitellaan pidempi työputki
 - Minulle suunnitellaan lyhyempi työputki
 - Työputken pituus on säilynyt ennallaan

- Jään vapaalle/lomalle pääsääntöisesti?
 - Aamuvuorosta
 - Iltavuorosta
- Palaan vapaalta/lomalta pääsääntöisesti?
 - Aamuvuoroon
 - Iltavuoroon
- Työvuorosuunnittelussa huomioidaan vapaatoiveeni.
 - Hyvin
 - Huonosti
 - Yhteissuunnittelu ei ole tuonut muutoksia vapaatoiveisiini
- Avoin palaute vapaatoiveista:
- Pidätkö siitä, että työvuoroja suunnitellaan useampi peräkkäin, jotta se mahdollistaa pidemmät vapaat?
 - Kyllä
 - Ei
- Mitä terveisiä haluaisit lähettää työvuorojen yhteissuunnittelijalle?
- Mika on tämänhetkinen kokemuksesi työvuorojen yhteissuunnittelusta?

Ristiintyöskentely

- Minulle suunnitellaan työvuoroja
 - Vain kotitoimipaikkaani
 - Kotitoimipaikkaan ja yhteen muuhun PKO:n toimipaikkaan
 - Kotitoimipaikkaan ja kahteen tai useampaan PKO:n toimipaikkaan
- Mikä on suurin syy, miksi työskentelet / et työskentele muissa yksiköissä?
- Työskentelitkö useammassa toimipaikassa ennen yhteissuunnittelun aloitusta?
 - Kyllä
 - En
- Miten paljon teet tunteja keskimäärin toisessa toimipaikassa/ viikko?
 - alle 4 tuntia
 - 4–6tuntia
 - 7–9tuntia
 - 10–12 tuntia
 - yli 12 tuntia
- Millainen vastaanotto uudessa toimipaikassa on ollut?
- Mika on positiivista työskentelyssä muualla kuin kotitoimipaikassa?
- Mitä haasteita kohtasit työskentelyssä muualla kuin kotitoimipaikassa?
- Miten perehdytys uuteen toimipaikkaan on sujunut?
- Onko sinua kannustettu kokeilemaan työtä myös toisessa toimipaikassa?
 - Ei
 - Kyllä, esimiehen toimesta
 - Kyllä, muiden työntekijöiden toimesta

Arvioi väittämiä asteikolla 1–5

	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä		
	1	2	3	4	5
Olen kiinnostunut ristiintyöskentelystä omalla toimialallani *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kiinnostunut ristiintyöskentelystä yli toimialarajojen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköni tarvitsee työpanostani ja siksi en käy muissa toimipaikoissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluaisin suuremmat sopimustunnit *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluaisin vaihtelevuutta työvuoroihin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluaisin oppia uusia työtehtäviä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluaisin uusia työkavereita *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut kannustusta ristiintyöskentelyyn *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on kertonut minulle ristiintyöskentelyn mahdollisuuksista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, että PKO/Ristiintyöskentely workplace ryhmässä tarjotaan ristiintyöskentelypaikkoja *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Miten ristiintyöskentelyä voitaisiin kehittää?
- Millaisen yleisarvosanan antaisit ristiintyöskentelylle?



Paljon kiitoksia vastauksistasi.

Mikäli haluat osallistua tuotepaketin arvontaan, jätähän tähän puhelinnumerosi:

Market-/ aluepäällikön kokemukset työvuorojen yhteissuunnittelupilotista

Yhteistyö suunnittelijan ja esimiehen välillä

- Miten työvuorosuunnittelun yhteistyö toimii aikataulutuksen osalta? (toiveet, ennakkotiedot, työvuorolistan tarkastus ja muutokset)
- Miten työvuorosuunnittelun yhteistyö toimii viestinnän osalta? (palaute, kehittyminen)

Suunnitteluprosessi

- Mikä on sujunut parhaiten työvuorojen yhteissuunnittelussa?
- Millaista palautetta työntekijöiltä on tullut työvuorojen yhteissuunnittelusta?
- Missä on kehitettävää?
- Missä on tehty/tulee tehdä muutoksia?

Ellin toiminnot: Vakiovuorosetti

- Miten sujuu vakiovuorosetin päivitys?
 - Hyvin
 - Kohtalaisesti
 - Huonosti
- Kuka vakiovuorosetin päivittää?
 - Päällikkö
 - Yhteissuunnittelija

Ellin toiminnot: Osaamiset

- Ovatko osaamiset ajan tasalla työntekijöiden tiedoissa?
 - Kyllä
 - Ei
- Ovatko osaamiset ajan tasalla työvuoroissa?
 - Kyllä
 - Ei
- Onko osaamisia riittävästi vuoroissa arjen sujuvuuden kannalta?
 - Kyllä
 - Ei

Perehdytys

- Onko sinulle tullut uusi ristiintyöskentelijä pilotin aikana yksikköösi?
 - Kyllä
 - Ei
- Miten uuden, toisesta toimipaikasta tulevan työntekijän vastaanotto on sujunut?
- Miten uuden, toisesta toimipaikasta tulevan työntekijän vastaanotto on sujunut yleisesti?



- Miten paljon uuden, toisesta toimipaikasta tulevan työntekijän perehdytykseen on keskimäärin käytetty aikaa?
 - alle 1 h
 - 1–3 h
 - 4–7 h
 - 8–12 h
 - yli 12 h
- Onko osaamiset käyty perehdytyksen jälkeen päivittämässä Ellin?
 - Kyllä
 - Ei

Ristiintyöskentely

- Kuinka moni oman yksikkösi työntekijä käy tällä hetkellä töissä myös toisessa toimipaikassa suunnitellusti?
 - Ei kukaan
 - 1–2
 - 3–4
 - yli 4
- Kuinka monta ristiintyöskentelijää sinun yksikössäsi käy tällä hetkellä töissä suunnitellusti?
 - Ei yhtään
 - 1–2
 - 3–4
 - yli 4
- Minkälaisia kokemuksia/palautetta ristiintyöskentelystä on saatu työntekijöiltä?
- Mikä on oma kokemuksesi ristiintyöskentelystä?
- Onko ristiintyöskentelyn avulla saatu paremmin apuja äkillisiin lisätyötarpeisiin?
 - Kyllä
 - Ei

Yhteissuunnittelupilotin laajentaminen

- Mikä on yhteissuunnittelussa sujunut parhaiten?
- Missä on eniten kehitettävää?
- Mitä terveisiä lähettäisit kollegaesimiehelle, jolla työvuorot siirtyvät yhteissuunnitteluun?
- Yleisfiilis työvuorosuunnittelusta ja ristiintyöskentelystä tällä hetkellä?



- Avoin palaute ristiintyöskentelystä ja työvuorosuunnittelusta

Paljon kiitoksia vastauksistasi.

Yhteissuunnittelijoiden kokemukset työvuorojen yhteissuunnittelupilosta

- Kerro tässä, kuinka moneen yksikköön ja kuinka monelle työntekijälle suunnittelet työvuoroja
- Kuinka monta tuntia käytät keskimäärin aikaa työvuorosuunnitteluun viikossa?
- Koetko haasteita yhdistää marketpäällikön ja yhteissuunnittelijan työtä ajankäytön kannalta?

Yhteistyö suunnittelijan ja esimiehen välillä

- Miten työvuorosuunnittelun yhteistyö toimii aikataulutuksen osalta? (toiveet, ennakkotiedot, työvuorolistan tarkastus ja muutokset)
- Miten työvuorosuunnittelun yhteistyö toimii viestinnän osalta? (palaute, kehittyminen)

Työntekijöiden toiveet

	Kyllä	Ei
Onko toiveet esitetty selkeästi? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko toiveissa käytetty selitettä? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuleeko toiveet ajallaan ennen työvuorosuunnittelun aloitusta? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raportoitko toiveet Ellistä, kun alat suunnitella listoja? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joudutko tekemään paljon muutoksia jo suunniteltuun listaan tulleiden toiveiden osalta? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Suunnitteluprosessi

- Mikä on sujunut parhaiten työvuorojen suunnittelussa?
- Missä on kehitettävää?
- Missä on tehty/tulee tehdä muutoksia?

Ellin toiminnot: Vakiovuorosetti

- Miten sujuu vakiovuorosetin päivitys
 - Hyvin
 - Kohtalaisesti
 - Huonosti
- Kuka vakiovuorosetin päivittää?
 - Päällikkö
 - Yhteissuunnittelija
 - Osassa yksiköitä päällikkö, osassa yhteissuunnittelija

Ellin toiminnot: Osaamiset

- Ovatko osaamiset ajan tasalla työntekijöiden tiedoissa?
 - Kyllä
 - Ei
- Ovatko osaamiset ajan tasalla työvuoroissa?
 - Kyllä

- Ei
- Onko osaamisia riittävästi vuoroissa arjen sujuvuuden kannalta?
 - Kyllä
 - Ei
- Haluaisitko ottaa Ellissä keskitetyn suunnitteluyksikön käyttöön (suunnittelu useamman yksikön osalta samassa näkymässä)?
 - Kyllä
 - Ei
- Miten kehittäisit Elliiä tukemaan paremmin työvuorojen yhteissuunnittelua?

Ristiintyöskentely

- Kuinka moni työntekijä tällä hetkellä tekee ristiintyöskentelyä suunnittelualueellasi?
 - alle 3
 - 3–10
 - 11–20
 - Yli 20
- Kuinka monessa yksikössä yksittäinen ristiintyöskentelijä keskimäärin työskentelee?
 - Kotitoimipaikan lisäksi yhdessä toimipaikassa
 - Kotitoimipaikan lisäksi kahdessa toimipaikassa
 - Kotitoimipaikan lisäksi kolmessa toimipaikassa
 - yli kolmessa toimipaikassa
- Minkälaisia kokemuksia / palautetta ristiintyöskentelystä on saatu työntekijöiltä?
- Miten paljon uusille ristiintyöskentelijöille on keskimäärin suunniteltu perehdytystä uuteen toimipaikkaan?
 - alle 1 h
 - 1–3 h
 - 4–7 h
 - 8–12 h
 - yli 12 h

Lisätyötarpeet

- Onko yhteissuunnittelun / ristiintyöskentelyn avulla tilanne helpottunut lisätyötarpeiden osalta?
 - Kyllä
 - Ei
- Onko yhteissuunnittelijasta ollut apua lisätyötarpeissa?
 - Kyllä
 - Ei

Yhteissuunnittelijan rooli

- Koetko, että olet pystynyt kehittämään ristiintyöskentelyä suunnittelualueellasi?
 - Kyllä
 - Ei
- Tarvitsetko tukea / koulutusta työvuorosuunnitteluun (Ellii / TES osaaminen)
 - Kyllä
 - Ei
- Oletko saanut vertaistukea muilta PKO:n yhteissuunnittelijoilta?
 - Kyllä
 - Ei

Yhteissuunnittelupilotin laajentaminen

- Mikä on yhteissuunnittelussa sujunut parhaiten?
- Missä on eniten kehitettävää?

- Minkä verran haluaisit / pystyisit tällä hetkellä ottamaan lisää yksiköitä suunnitteluun?
- Minkä verran voisit irrottaa lisää aikaa suunnitteluun?
- Miten neuvoisit uutta aloittavaa yhteissuunnittelijaa?

Yleisfiilis työvuorosuunnittelusta ja ristiintyöskentelystä tällä hetkellä?



Avoin palaute ristiintyöskentelystä ja työvuorosuunnittelusta

Paljon kiitoksia vastauksistasi.