



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Sosiaalisen yrityksen henkilöstörakenteen kehittäminen

Lankinen, Hannu-Pekka

2015 Espoo



Laurea-ammattikorkeakoulu
Espoo

Sosiaalisen yrityksen henkilöstörakenteen kehittäminen

Hannu-Pekka Lankinen
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2015

Hannu-Pekka Lankinen

Sosiaalisen yrityksen henkilöstörakenteen kehittäminen

Vuosi 2015 Sivumäärä 27

Opinnäytetyön tavoitteena oli verrata Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksen toimintaa muihin samankaltaisiin käytetyn tavaran myymälöihin. Yritysten tuloksia vertaillen muut yritykset onnistuvat Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskusta paremmin tavoitteessaan. Pääarkoituksena on tarkastella, millaisella henkilöstöllä niin määrällisesti kuin laadullisesti muut yritykset pärjäävät.

Vertailu toteutettiin benchmarking-menetelmällä vertailemalla pääosin yritysten vuosikertomuksissa kerrottuja tietoja. Yritysten vuosikertomukset saattavat sisältää asiaa, joka ei ole suoraan vertailukelpoista materiaalia. Kaikesta huolimatta benchmarkingin tavoite on luoda virikkeitä uusille ideoille.

Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksen toiminta ei ole niin kannattavalla pohjalla kuin muiden yritysten. Palkkatuilla ei ole onnistuttu saamaan toimintaa kannattavaksi. Työntekijöiden suuri vaihtuvuus asettaa yritykselle haasteita töiden järjestelyissä. Uusien työntekijöiden kouluttaminen vie aina aikaa ja rahaa. Koulutuksen lisäksi myös rekrytointiin kuluu huomattavasti aikaa. Vaihtuvuus tulee olemaan suuri niin kauan kuin käytetään pääosin tukityöllistettyjä työntekijöitä ja työkokeilijoita.

Muutamit yritykset ovat huomanneet, että vakituisten työntekijöiden palkkaaminen on kannattavin vaihtoehto. Vakituisten työntekijöiden kannattavuus on huomattu myös yrityksissä, jotka palkkaavat ihmisiä sosiaalisin perustein. Näissä tapauksissa on huomattu, kuinka tiettyihin töihin kannattaa panostaa vakituisilla työntekijöillä. Suuren vaihtuvuuden takia Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksen olisi hyödyllistä kokeilla, mikä on oikea henkilöstön määrä, jolla pystytään tekemään tarvittavat työt. Töiden uudelleenorganisointi saattaa joskus olla taloudellisesti toimivampi vaihtoehto kuin uuden työntekijän palkkaaminen.

Asiasanat: vertailukehittäminen, sosiaalinen yrittäjäyys, palkkatuki

Hannu-Pekka Lankinen

Developing human resources of a social company

Year	2015	Pages	27
------	------	-------	----

Purpose of this thesis was to compare human resources strategies of Helsinki Metropolitan Area Reuse Centre Ltd to other second hand store chains. All other second hand store chains are more productive than Helsinki Metropolitan Area Reuse Centre Ltd so main priority is to chart what kind of employees they got qualitatively and quantitatively.

The method of comparison was a benchmarking which included mainly annual reports of companies. The reports include many kind of scattered information, which means that all information cannot be directly comparable. However, the biggest goal of benchmarking is to create stimuli for new ideas.

The business of Helsinki Metropolitan Area Reuse Centre Ltd is not as profitable as other companies' businesses and income support did not make it more profitable. The high turnover rate of employees sets challenges to human resources. Training of new employees costs time and money. In addition, recruiting is also very time-consuming. The massive turnover rate of employees will always be present as long as the company prefers employees who are eligible for salary subsidy and work try-out participants.

A few companies have noticed that permanent employees are the most profitable option to recruit. Profitability of permanent employees is noticed also in companies which are recruiting on a social basis. They have noticed that permanent employees are the best option for certain duties. Because of a big turnover rate of employees, Helsinki Metropolitan Area Reuse Centre Ltd could easily test which would be the best quantity of employees to get along with all tasks. Reorganization of work can sometimes be a more cost-effective and practical option than recruiting new people to replace former employees.

Keywords: benchmarking, social entrepreneurship, salary subsidy

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön tausta ja menetelmät.....	6
2.1	Liiketoiminnan tavoitteet.....	7
2.2	Tutkimusmenetelmän kuvaus.....	7
2.3	Kehittämistehtävän toteutus.....	8
2.4	Vertailun kohteet.....	8
3	Opinnäytetyön teoreettinen perusta.....	9
3.1	Sosiaalinen yritys.....	9
3.2	Palkkatuki.....	9
3.3	Uuden työntekijän tuottavuus.....	10
4	Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskus.....	12
4.1	Yleistiedot.....	12
4.2	Henkilöstö.....	13
4.3	Henkilöstöjärjestelyiden hyödyt.....	14
4.4	Henkilöstöjärjestelyiden haitat.....	14
5	Vertailu.....	15
5.1	Fida lähetystori.....	15
5.2	UFF (U-landshjälp från Folk till Folk i Finland rf).....	15
5.3	SPR Kontti.....	16
5.4	Myrorna.....	16
5.5	Kringloopwinkel.....	16
5.6	Goodwill.....	16
5.7	Henkilöstön määrä ja laatu.....	16
5.8	Läpikulkevan tavaran määrä.....	20
5.9	Asiakasmäärä.....	22
5.10	Yksittäiset menestystekijät.....	22
6	Johtopäätökset.....	23
	Lähteet.....	25
	Kuviot.....	27

1 Johdanto

Opinnäytetyöllä pyritään antamaan tukea Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksen liikkeiden henkilöstörakenteen kehittämiseen. Henkilöstön rakenteella tarkoitetaan tässä tapauksessa henkilöstön määrää ja laatua. Kehittäminen pyritään järjestämään Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksen arvoja noudattaen. Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskus on sosiaalinen yritys, mikä asettaa yritykselle työllistämiseen liittyviä vastuita. Tämän johdosta kaikki mahdolliset tehostamisen keinot eivät ole täysin verrattavissa perinteisiin yrityksiin. Opinnäytetyö tullaan toteuttamaan benchmarkingilla. Vertailun kohteena ovat samankaltaiset kotimaiset ja ulkomaiset yritykset. Nämä yritykset ovat myös osin sosiaalisia yrityksiä ja liiketoiminta perustuu käytetyn tavaran myymiseen. Näiden valintojen ideana on tehdä vertailusta helpompaa, koska työtehtävät vastaavat toisiaan mahdollisimman paljon. Tiedonhankinta tulee pitämään sisällä vuosikertomuksien tutkimista ja haastatteluita. Jokaisen yrityksen tiedot perustuvat vuoteen 2013. Pää tavoitteena on selvittää, kuinka suurella määrällä työntekijöitä ja miten muut yritykset selviävät. Vertailun pohjalta luodaan kehittämissuhteita, mitkä ovat parhaimmassa tapauksessa toteuttamiskelpoisia.

2 Opinnäytetyön tausta ja menetelmät

Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskus on sosiaalinen yritys, jonka tavoitteena on edistää kestävää elämäntapaa ja luonnonvarojen kestävää käyttöä tarjoamalla uudelleenkäyttöpalveluita edistämällä ympäristötietoisuutta. Tämän lisäksi se tarjoaa huomattavan määrän työpaikkoja vaikeassa työmarkkina-asemassa oleville ihmisille. Tällä hetkellä Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskus työllistää pääsääntöisesti vaikeassa työllisyystilanteessa olevia henkilöitä. Henkilöstön työsuhteet ovat suhteellisen lyhyitä määräaikaista sopimuksia, mikä on oletettavasti yksi tekijä siinä, että työteho ei ole verrattavissa perinteisiin yrityksiin, joissa henkilöstön tietotaito kehittyy useiden vuosien ajan ja työteho on näin ollen huomattavasti suurempi. Lyhyiden työsuhteiden haittoja kompensoidaan kuitenkin palkkatuella (Kurttio 2014b).

Tällä hetkellä Pääkaupungin kierrätyskeskuksella ei jää muiden samankaltaisten yritysten tapaan voittoja käytettäväksi esim. ympäristötietouden lisäämiseen tai muuhun yleishyödylliseen toimintaan työllistämisen lisäksi. Pääosin nämä muut yritykset onnistuvat tavoitteessaan ja osittain syynä ovat juuri henkilöstön kustannukset. Tämän vuoksi on syytä tutkia, kuinka nämä yritykset saavat liikkeensä toimimaan näin tehokkaasti (Kurttio 2014b).

Opinnäytetyöllä pyritään hahmottamaan muiden yritysten henkilöstöön liittyviä toimintatapoja eli kuinka työt on organisoitu sekä millaisia työsuhteita yritykset tarjoavat työntekijöilleen. Muiden yritysten toimintatavat tullaan selvittämään benchmarkingilla mahdollisimman kattavasti ja saadulla tiedolla pyritään löytämään tapoja kehittää Pääkaupunkiseudun kierrätyskes-

kuksen henkilöstön rakennetta sillä tavalla, että yritys voi pitää kiinni sosiaalisen yrityksen arvoista sekä toimimaan kannattavammin.

2.1 Liiketoiminnan tavoitteet

Kaiken tekemisen pyrkimyksenä on aina kannattavuus. Kannattavuus on yritystoiminnan ydin, joka mahdollistaa yritykselle paremmat puitteet menestyä ja jatkaa yritystoimintaa. Käsitteenä kannattavuudella tarkoitetaan arvon ja tuottavuuden välistä suhdetta. Yrityksen on tarkoitus tuottaa tuotteita tai palveluita niin, että tuotteen tai palvelun arvo on suurempi kuin tämän tuottamiseen tarvittavat kustannukset (Karlöf 2004, 5-9).

Kannattavuutta on mahdollista parantaa monin eri keinoin. Oikeanlainen henkilöstöpolitiikka sekä koulutukset voivat olla avainasemassa itse työn tuottavuuden kohdalla. Muita tapoja ovat esimerkiksi automatisointi tai töiden uudelleenorganisointi (Karlöf 2004, 78-79).

Ihmiset mielletään yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi. Rekrytointiprosessilla onkin siksi tärkeä asema yrityksen menestymisen kannalta. Tämä pätee varsinkin avainhenkilöiden kohdalla. Rekrytoinnissa olisi hyvä ottaa huomioon yrityksen tarpeet. Tärkeää olisikin huomioida se, tarvitaanko johonkin työhön uutta työntekijää esimerkiksi tilanteissa, joissa edellinen työntekijä on lopettanut. Tällainen tilanne voi olla ratkaistavissa esimerkiksi töiden uudelleenorganisoinnilla tai työmenetelmien kehittämällä. Tärkein kysymys lieneekin se, että onko henkilöstöstä vastaava henkilö valmis ajattelemaan asiat uudelleen vai tyytyykö siihen, että asiat on aina tehty samalla tapaa (Helsilä 2009, 17-19).

2.2 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Yrityksiä tullaan vertailemaan benchmarkingilla. Benchmarking-idea oli toivomus Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskukselta. Vertailukehittäminen toteutettiin vuosikertomuksien lukemisella ja puhelinhaastattelulla.

Benchmarking eli vertailuanalyysi on tehostamismenetelmä, mikä perustuu muiden yritysten järjestelmälliseen tutkimiseen. Sen perusteena toimivat esikuvat ja vertailu pohjautuu muiden yritysten jo saavutettuihin asioihin. Tällä tapaa voidaan määrittää, millä menestystekijöillä muut yritykset ovat pärjänneet. Benchmarkingin suuri hyöty on myös sen tarjoama apu muutosvastarintaa vastaan, mikä helpottaa muutosten läpiviemistä (Karlöf 2004, 90-91).

Benchmarkingin esikuvat on mahdollista hakea joko oman tai muiden alojen yrityksistä. Sen tärkeimpänä asiana on löytää oikeat mittarit vertailuun. Oikeiden mittareiden lisäksi vertailun suuriksi tekijöiksi lukeutuvat kysymykset miten ja miksi. Benchmarkingissa kyse ei ole toimin-

nan kopioimisesta vaan siitä, että pyritään löytämään virikkeitä oman toiminannan parantamiseen (Karlöf 2004, 92-93).

2.3 Kehittämistehtävän toteutus

Opinnäytetyön tarkoitus on vertailla muiden samankaltaisten yritysten henkilöstön rakennetta ja sitä, kuinka työ on organisoitu. Vertailun pohjana toimivat yritysten vuosikertomukset. Tämän lisäksi kahta vertailtavaa yritystä on haastateltu. Toimeksiantaja on valinnut haastattavat yritykset.

Pääosa vertailun kysymyksistä on tullut toimeksiantajalta. Loput vertailun kysymyksistä on mietitty täydentäviksi tiedoiksi auttamaan analyysin ja kehitysehdotuksen luomisessa. Haastattaville on kerrottu, että opinnäytetyö on kaikille saatavilla. Ennen varsinaisia haastatteluja on haastateltu harjoitusmielessä Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksen Itäkeskuksen toimipisteen myymäläpäällikköä. Tällä harjoituksella on pyritty huomaamaan asioita, joita ei välttämättä tulisi mieleen kuin vasta varsinaisen haastattelun jälkeen. Haastattelun harjoittelun ohella saadaan myös näkemys myös itse Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksen toiminnasta.

Varsinainen vertailu pitää sisällään kaikki yritykset, joista on kerätty tietoa. Epäolennaiset asiat on pyritty poistamaan vertailuista. Vertailun pohjalta pohditaan, miten Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksen toimintaa olisi mahdollista kehittää tuottavammaksi.

2.4 Vertailun kohteet

Tässä on lueteltuna vertailun kohteet, joihin opinnäytetyö rajataan.

Perustiedot

- Liikevaihto
- Henkilöstökulut
- Asiakasmäärä
- Läpikulkevan tavaran määrä
- Ilmaistavarat, miten ja kenelle?

Työsuhteet

- Työsuhteiden määrä ja laatu myymälöissä
- Työsuhteiden määrä ja laatu hallinnossa
- Henkilöstöjärjestelyiden edut
- Henkilöstöjärjestelyiden haitat

3 Opinnäytetyön teoreettinen perusta

Tässä luvussa käsitellään Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksen henkilöstön palkkaukseen liittyviä asioita. Luvussa avataan laki sosiaalisen yrityksen toiminnasta, sekä palkkatuen ehto- ja. Näiden lisäksi käsitellään liiketoiminnan tehostamista.

3.1 Sosiaalinen yritys

Sosiaalisen yrityksen toiminta perustuu vuonna 2003 voimaan tulleeseen lakiin sosiaalisista yrityksistä. Lain perusajatus on tarjota mahdollisuuksia työntekoon vammaisille, vajaakuntoisille sekä pitkäaikaistyöttömille. Muutoin yritys toimii markkinoilla kuin mikä tahansa muukin yritys. Sosiaalisen yrityksen ehdot täyttyvät siinä vaiheessa, kun yritys työllistää vähintään 30 prosenttia vajaakuntoisia tai vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä. Yhden työntekijän on oltava vajaakuntainen eikä yrittäjää tai määräävässä asemassa olevaa henkilöä lasketa tähän kiintiöön (VATES-säätiö 2015).

Oikeuden sosiaalisen yrityksen statuksen mukaisiin tukiin ja avustuksiin saa ainoastaan, mikäli se hyväksytään sosiaalisten yritysten rekisteriin. Sosiaalisten yritysten rekisteriä ylläpitää työ- ja elinkeinoministeriö. Yritys ei voi myöskään kutsua itseään sosiaalisesti yritykseksi ja käyttää tätä statusta hyväksi ilman, että se on merkittynä sosiaalisten yritysten rekisteriin (VATES-säätiö 2015).

3.2 Palkkatuki

Yritys voi hakea palkkatukea palkatessaan työntekijöitä, joilla on vaikeuksia työllistyä esim. pitkän työttömyyden tai vamman takia. Palkkatuen myöntäminen on aina harkinnanvaraista ja hakemukset käsitellään aina tapauskohtaisesti. TE-toimiston tehtävänä on käsitellä hakemukset ja arvioida, kuinka palkkatuettu työ tukee työttömän ammatillista osaamista ja työllistymistä. Palkkatukea voidaan myöntää toistaiseksi voimassa olevaan, määräaikaiseen työsuhteeseen sekä oppisopimuskoulutuksen ajaksi. Palkkatuetulle työntekijälle kuuluu maksaa työehtosopimuksen mukaista palkkaa tai vaihtoehtoisesti kyseiselle työlle tavanomaista ja koh-

tuullista palkkaa. Sosiaalisille yrityksille on määritetty omat ehdot palkkatuelle sekä kestot ja tuen määrät (TE-palvelut 2015).

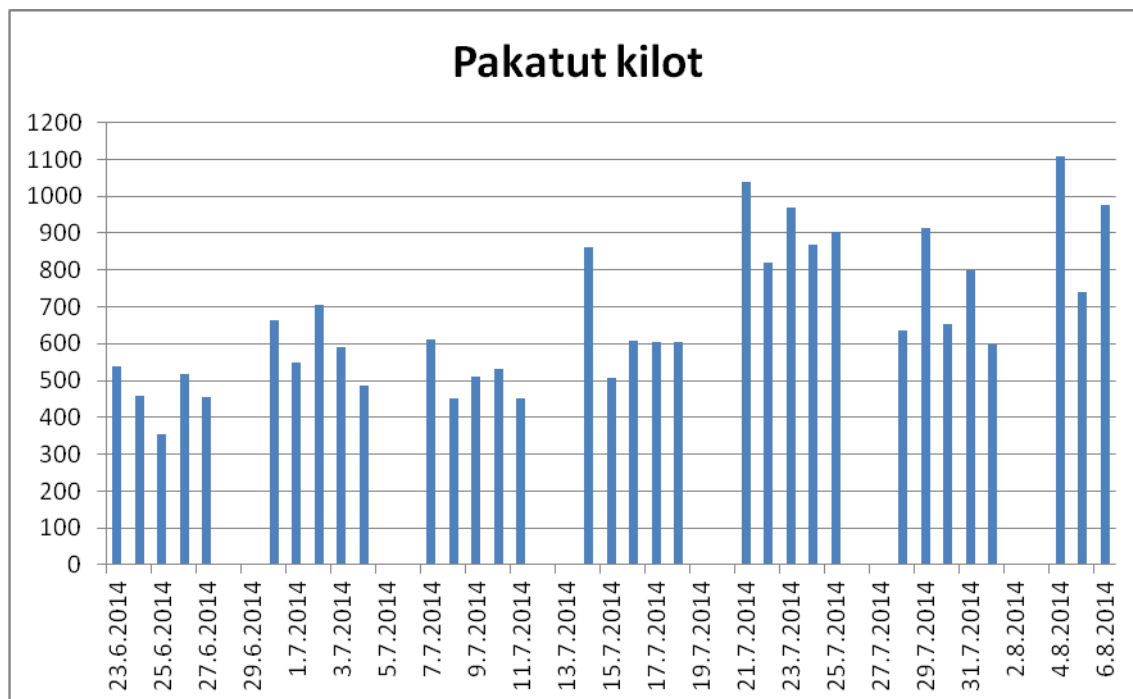
Tukien ehdot ja määrät:

- Alentuneesti työkykyiset
 - Tuen määrä on 50 %
 - Enintään 36 kuukautta kerrallaan
- Henkilö, joka on ollut työttömänä työnhakijana yhtäjaksoisesti yli 12 kuukautta
 - Tuen määrä 50 % 1300 €/kk asti tai vaihtoehtoisesti 40 % ilman enimmäismäärää
 - Enintään 12 kuukautta
- Henkilö, joka on saanut työttömyysetuutta työttömyyden takia
 - Tuen määrä 50 %
 - Enintään 24 kuukautta

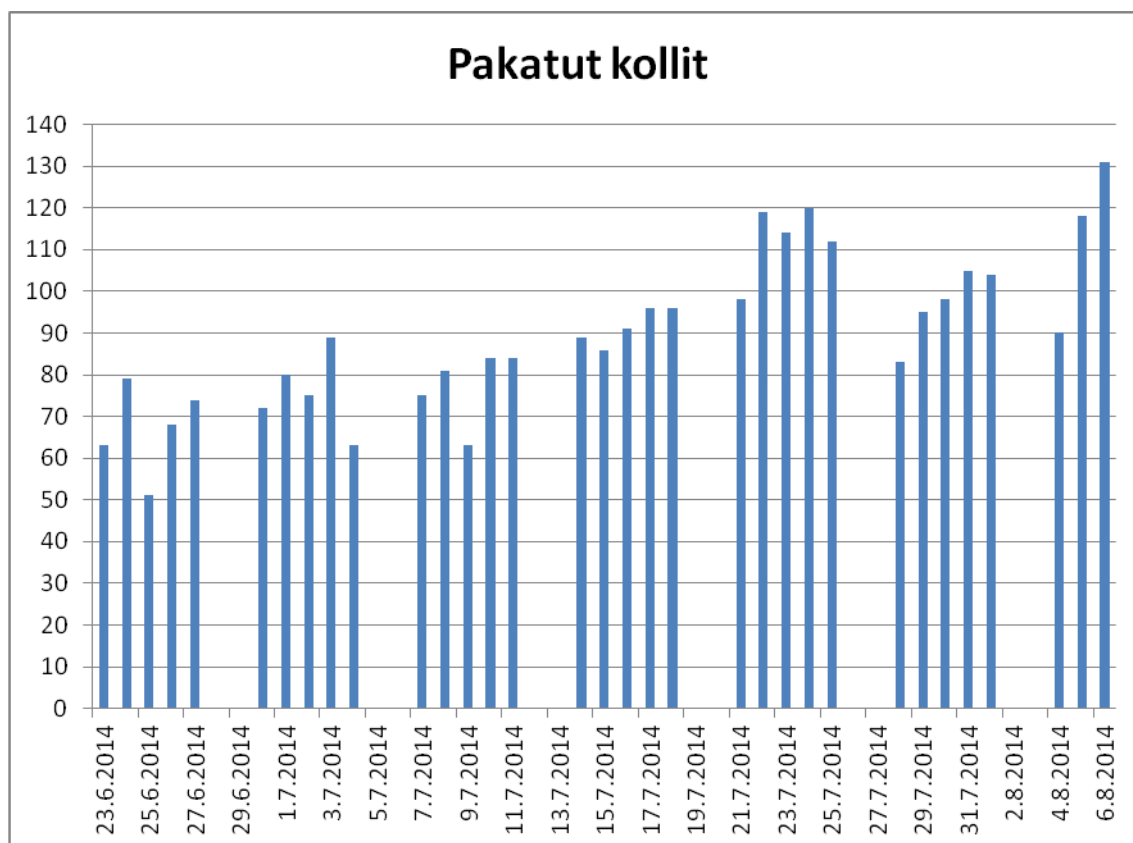
(TE-palvelut 2015).

3.3 Uuden työntekijän tuottavuus

Tässä luvussa kuvataan, kuinka uuden työntekijän kehitys tapahtuu ensimmäisestä päivästä lähtien siihen saakka kunnes työnteosta alkaa tulla rutiinia ja yritykselle mahdollisimman kannattavaa. Jokaisen rekrytoinnin jälkeen uudella työntekijällä menee oma aikansa ennen kuin hänestä tulee yritykselle tuottava työntekijä. Uuden työtehtävän oppiminen riippuu tietenkin monesta tekijästä mm. työntekijän ammattitaidosta ja soveltuvuudesta tehtävään, motivaatiosta ja siitä, kuinka monimutkaisesta tehtävästä on kyse. Oheisissa pylväsdiagrammeissa havainnollistetaan aloittavan työntekijän tilastoilla, kuinka yksinkertainenkin työtehtävä vaatii useamman viikon opettelun, jotta työ hoituu rutiinilla ja tästä tulee yritykselle kannattavampaa. Tiedot ovat peräisin kesältä 2014, jolloin opinnäytetyön tekijä toimi logistiikkatyöntekijänä ja teki töitä pakkaajana yli kuusi viikkoa. Kyseinen työ oli suhteellisen yksinkertaista mekaanista työtä, johon ei tarvittu suurempia koulutuksia.



Kuvio 1: Logistiikka-alan pakkaajan tuottavuuden nousu kiloissa



Kuvio 2: Logistiikka-alan pakkaajan tuottavuuden nousu kolleissa

Ensimmäisellä viikolla työmäärä ei ylittänyt edes 80 kolia. Tämän lisäksi uusi työntekijä on kuormittanut ensimmäisen viikon aikana henkilöä, joka opastaa työhön. Varsinkin ensimmäisen päivän ajan kyseinen opastaja on jättäytynyt kokonaan omasta työstään uusien työntekijöiden takia. Kuten kaavioista näkee, ensimmäisen kolmen viikon aikana tapahtuu pientä kehitystä, mutta suurin kehitys tapahtuu vasta kuukauden jälkeen. Kuukauden jälkeen päivän aikana pakattuja kolleja oli parhaimmillaan jopa 120 kappaletta eli 50 %:a enemmän kuin ensimmäisellä viikolla. Pakattujen kilojen kohdalla muutos on vielä suurempi. Ensimmäisellä viikolla pakkasin parhaimmillaan yli 500 kiloa, mutta kuukauden jälkeen parhaimmillaan yli 1000 kiloa. Tämä tarkoittaa sitä, että kilojen osalta tämä työntekijä on vastannut jopa kahta aloittelevaa työntekijää.

Tässä pitää huomioida se, että esimerkin henkilö omaa hyvän työmotivaation ja on saanut useampaan otteeseen kiitosta omasta työpanoksestaan, varsinkin fyysisen työn parissa. Tämän takia kyseiset tilastot eivät päde välttämättä samalla tapaa kaikenlaisiin työntekijöihin. Kehittyminen voi siis olla todennäköisesti hitaampaa tai ei edes saavuta mahdollista huippuaan esim. työmotivaation ollessa heikko. Oleellisena havaintona pitäisin kuitenkin sitä, että helpoimmassakin työssä menee vähintään kuukausi ennen kuin työstä on tullut rutiinia. Tämän lisäksi ensimmäisen viikon aikana kulutetaan yrityksen resursseja opastukseen, jonka lisäksi tuotetaan yritykselle arvoa noin puolikkaan työntekijän aikaansaannosten verran.

4 Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskus

Tässä luvussa käyn läpi tarkemmin Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksen lukuja ja toimintatapoja, mitkä vaikuttavat henkilöstön toimintaan.

4.1 Yleistiedot

Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskus on käytetyn tavaran myymäläketju, jolla on yhteensä viisi myymälää. Se on sosiaalinen ja yhteiskunnallinen yritys, minkä voitot käytetään yrityksen mission mukaiseen toimintaan (Kurttio 2014b).

Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskus työllistää yhteensä 426 työntekijää. Suurin osa työntekijöistä on tukityöllistettyjä. Tämän lisäksi työvoima koostuu vakituisten lisäksi työharjoittelijoista sekä vapaaehtoisista (Myller 2015).

Liikevaihto: 4 709 859,04
Henkilöstökulut: 7 767 135,88
Palkkatuki: 3 215 285,72
Tulos: -4000
Asiakasmäärä: 487 759
Myydyn tavarann määrä: 2 511 610 kpl
(Myller 2015).

4.2 Henkilöstö

Kaikki työntekijät vuoden viimeisenä päivänä: 426
joista,

Vakituiset: 42
Tukityöllistetyt: 255
Harjoittelijat: 78
Opiskelijat: 10
Avotyöntekijät: 4
Tuntityöntekijät: 5
Määräaikainen: 32

Myymälätyöntekijöitä oli yhteensä 253 joista,

Vakituiset: 15
Tukityöllistetyt: 158
Harjoittelijat: 65
Opiskelijat: 8
Avotyöntekijät: 3
Tuntityöntekijät: 1
Määräaikainen: 4

Logistiikkatyöntekijöitä oli yhteensä 64 joista,

Vakituiset: 1
Tukityöllistetyt: 54
Harjoittelijat: 7
Opiskelijat: 0
Avotyöntekijät: 0
Tuntityöntekijät: 0
Määräaikainen: 2

Koko vuoden 2013 aikana Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksessa työskenteli yhteensä 821 työntekijää. Vuoden aikana rekrytoitiin yhteensä 525 työntekijää. Päättäneitä työsuhteita oli yhteensä 407 kappaletta. Työsuhteista 246 kappaletta alkoi ja päättyi vuoden aikana. Vuoden aikana työntekijöitä oli töissä keskimäärin 375 henkilöä.

Keskimääräinen työsuhteen kesto

Vakituiset: 6,52 vuotta

Tukityöllistetyt: 0,96 vuotta

Harjoittelijat: 0,18 vuotta

Opiskelijat: 0,16

Avotyöntekijät: 5,77 vuotta

Tuntityöntekijät: 1,29 vuotta

Määräaikainen: 1,77 vuotta

Kaikki yhteensä: 1,03 vuotta

Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksen henkilötyövuodet olivat 321,4 vuotta (Myller 2015).

Tukityöllistetyt työntekijät tekevät usein 15% lyhyempää päivää kuin vakituiset työntekijät. Tämä saattaa hieman vaikuttaa vertailun tuloksiin (Kurttio 2014b).

4.3 Henkilöstöjärjestelyiden hyödyt

Henkilöstöjärjestelyiden suurimmat edut liittyvät siihen, että Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus toimii yhteiskunnan hyväksi. Tällaisella toiminnalla Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus ansaitsee itselleen sosiaalisen yrityksen statuksen. Tämän lisäksi kaupunkien kiinnostus toimintaa kohtaan on huomattavasti suurempi kuin ilman tällaisia järjestelyitä. Palkkatuella työllistetyt työntekijät ovat periaatteessa kustannussäästö, mutta tätä ei ole saatu realisoitumaan. Tiuhaan vaihtuvat työntekijät saattavat toisinaan olla myös voimavara yritykselle. Tällainen voi parhaimmillaan kehittää yrityksen toimintaa jos työhön ei aina haeta samanlaisia tietynlaisia työntekijöitä, kuten ns. normaaleissa yrityksissä (Myller 2015).

4.4 Henkilöstöjärjestelyiden haitat

Nykyiset henkilöstöjärjestelyt tuottavat huomattavan määrän ylimääräistä työtä. Tämä koskee erityisesti esimiestehtäviä. Työntekijöiden suuren vaihtuvuuden takia resursseja menee valtavasti rekrytointiin ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Tällaisella toiminnalla on useita erilaisia haittavaikutuksia tuottavan työn tekemiseen. Uusista työntekijöistä vastaaville henkilöille tämä tuottaa ylimääräistä stressiä ja turhautumista (Myller 2015).

Lyhyiden työsuhteiden takia työntekijöiden kehittyvästä ammattitaidosta ei ehdi olla yritykselle hyötyä kovinkaan pitkää aikaa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että toiminta pyörii pääosin sellaisilla henkilöillä, joilla ei ole varsinaista ammattitaitoa. Lyhyet työsuhteet vaikeuttavat myös työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan (Myller 2015).

Henkilöstöjärjestelyt vaikuttavat työnantajakuvaan negatiivisella tavalla vaikka Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus onkin sosiaalinen yritys. Tämän lisäksi henkilöstöjärjestelyiden haitoilta on todennäköisesti paljon kauaskantoisia seurauksia esim. työssä jaksamisessa (Myller 2015).

5 Vertailu

Tässä luvussa esitellään vertailtavat yritykset lyhyesti ja vertaillaan keräiltyjä yritysten tietoja Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskukseen. Vertailtavat yritykset on valittu toimeksiantajan toimesta. Vuosikertomuksista ja muista tietolähteistä hankittuja tietoja ei löytynyt kaikista yrityksistä samalla tapaa, joten vertailut sisältävät joidenkin yritysten kohdalla aukkoja, mitkä pyritään ottamaan huomioon mahdollisimman hyvin. Vaikeaksi vertailun tekee se, että monet luvut on ilmoitettu eri tavalla esim. työntekijöiden määrä ilmoitettu sillä tapaa, että mainitaan kaikki vuoden aikana töissä käyneet työntekijät eikä sitä, kuinka monta henkilöä yritys työllistää vuoden lopussa.

5.1 Fida lähetystori

Fida on hyväntekeväisyyskirpputori, jolla on tällä hetkellä 28 myymälää Suomessa. Se on Suomen suurin kirpputoriketju. Myymälöiden tuotto käytetään Fida Internationalin tekemään työhön, jonka alaisuudessa Fida lähetystorit toimivat. Tämän tehtävänä on parantaa kehitysmaiden lasten ja nuorten elämää (Fida lähetystori 2015).

Fida lähetystorit työllistävät 122 työntekijää. Näiden lisäksi henkilöstöön kuului ns. ekstratyöntekijöitä, joita kutsuttiin töihin tarvittaessa sekä huomattava määrä talkoolaisia (Fida lähetystori 2014, 33).

5.2 UFF (U-landshjälp från Folk till Folk i Finland rf)

UFF on yleishyödyllinen yhdistys, joka pyrkii kehittämään kehitys yhteistyötä ja tämän kautta parantamaan ihmisten oloja kehitysmaissa (UFF 2014c, 2).

Toimintaa rahoitetaan vaatteiden kierrättämisellä. Vaatteet kierrätetään vähittäis- ja tukku-myynnillä. Myymälöitä UFF:llä on 18 kappaletta eri puolilla Suomea sekä verkkokauppa. UFF

työllistää noin 240 työntekijää. Se pyrkii tukemaan henkilöstön työssä jaksamista ja työturvallisuutta työhyvinvointiohjelmalla. Tämän lisäksi osaamista kehitetään mm. työkierrolla ja koulutuksilla. UFF:llä on töissä pääosin vakituisia työntekijöitä. Työntekijöistä jopa 94 prosenttia on vakituisia. Työsuhteet kestävät keskimäärin 4,9 vuotta (UFF 2014c, 5-11).

5.3 SPR Kontti

SPR Kontti on Suomen Punaisen Ristin tavarataloketju, jolla on kymmenen toimipistettä ympäri Suomea. Se työllistää yhteensä 1137 työntekijää. Henkilöstö koostuu suurimmaksi osaksi henkilöistä, joilla on mahdollisuus saada korkeinta korotettua palkkatukea. Tämän lisäksi toiminnassa on mukana muutamia vapaaehtoisia sekä työharjoittelijoita. Työntekijöille SPR Kontti tarjoaa määräaikaista osa-aikatyötä (Punainen Risti Kontti 2014b).

5.4 Myrorna

Myrorna on Ruotsin suurin käytetyn tavarankäytön kauppaketju. Sillä on 34 myymälää ympäri Ruotsia. Se työllistää yhteensä 3400 työntekijää erilaisissa työsuhteissa (Myrorna 2014).

5.5 Kringloopwinkel

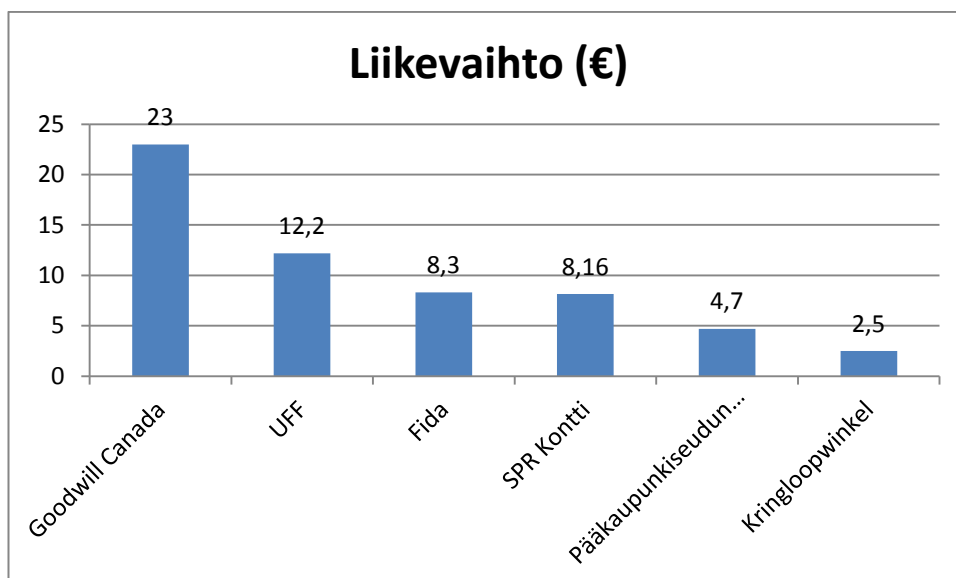
Kringloopwinkel on hollantilainen käytetyn tavarankäytön myymälöiden yhteisö, johon kuuluu on yhteensä 125 myymälää. Se on voittoa tavoittelematon sosiaalinen yhteisö, mille ympäristön tukeminen on myös tärkeä asia (Kringloopwinkel 2010). Opinnäytetyössä keskityn yksityiseen Kringloopwinkelin, millä on kuusi toimipistettä. Se työllistää yhteensä 180 työntekijää (Kurtio 2015a).

5.6 Goodwill

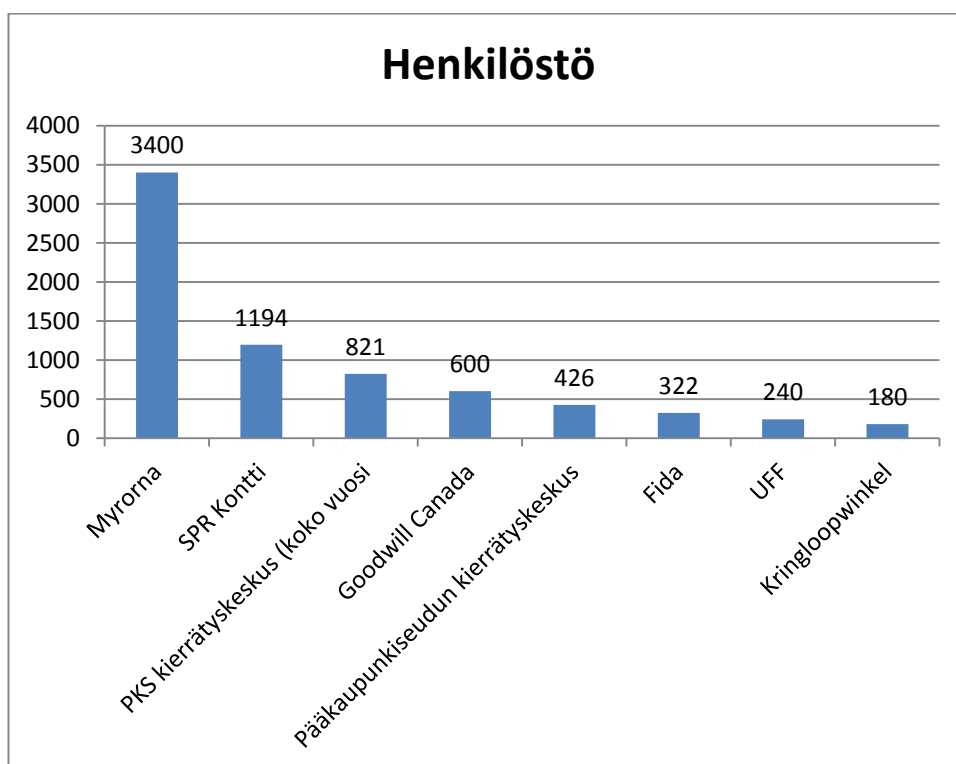
Opinnäytetyössä keskityn Kanadan ja Suomen Goodwillin toimintaan. Goodwill on käytetyn tavarankäytön myymäläketju, mikä toimii pääosin Yhdysvalloissa ja Kanadassa. Kanadassa Goodwill työllistää yhteensä noin 600 henkilöä (Goodwill 2015). Viime vuodesta lähtien Suomeen on avattu neljä Goodwill-myymälää. (Sotek 2015).

5.7 Henkilöstön määrä ja laatu

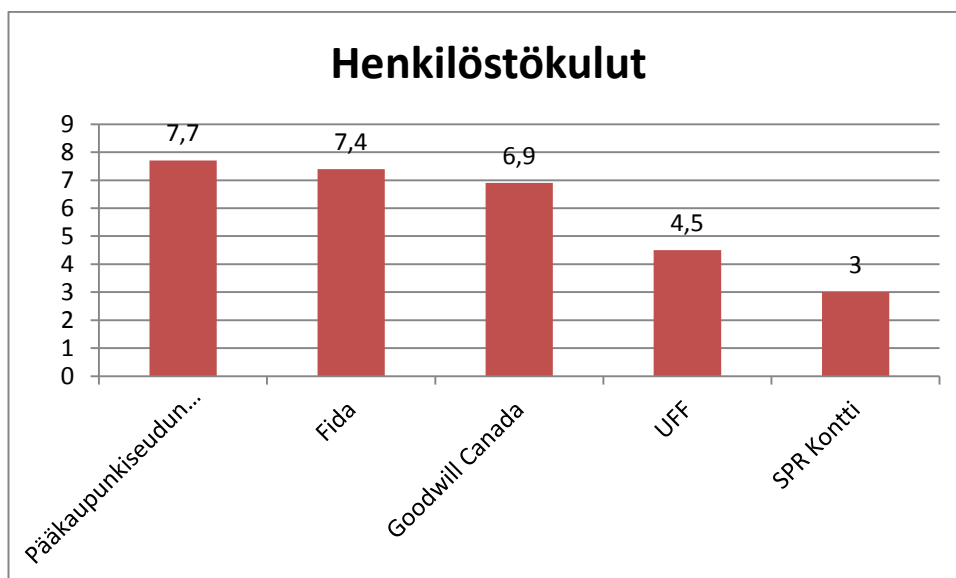
Vertailu kohdistuu tässä luvussa liikevaihtoon sekä henkilöstöön. Vaikka kaikki myymälät myyvätkin käytettyä tavaraa, on kuitenkin pidettävä mielessä se, että hintataso saattaa joissain olla paljon korkeampi.



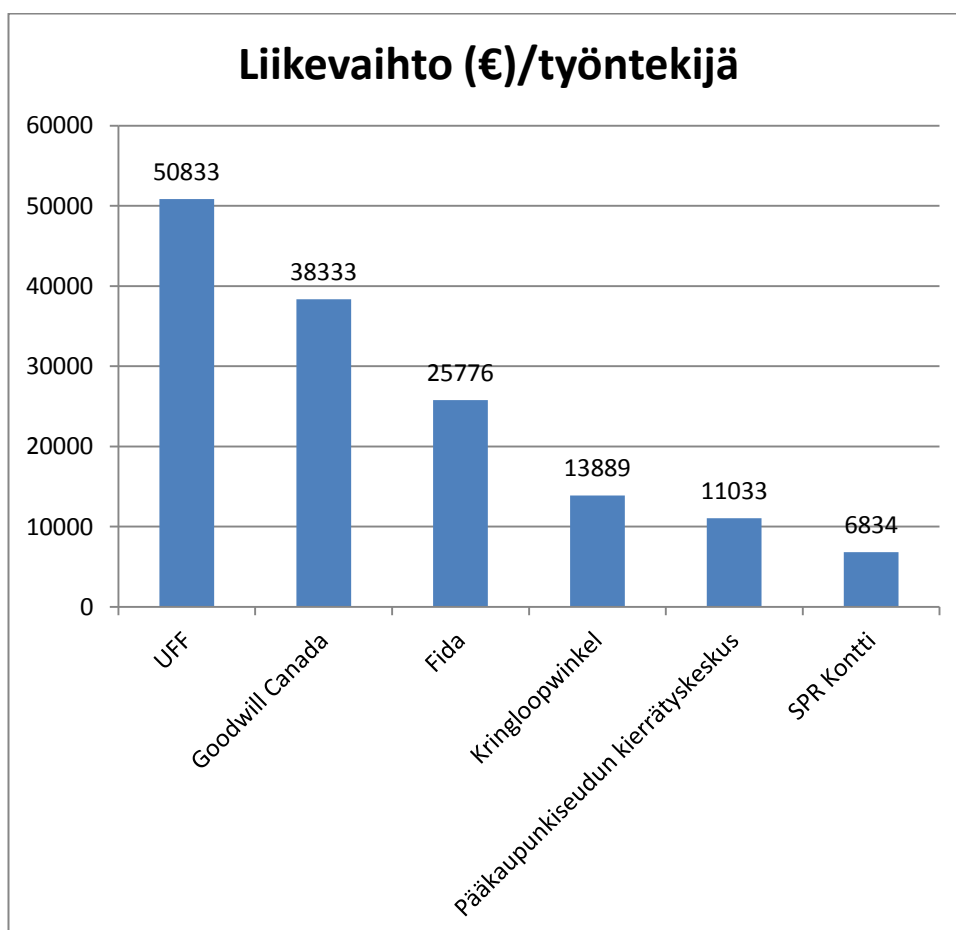
Kuvio 3: Yritysten liikevaihto 2013



Kuvio 4: Yritysten henkilöstö 2013



Kuvio 5: Yritysten henkilöstökulut 2013



Kuvio 6: Työntekijän tuottama liikevaihto vuodessa

SPR Kontin pieniä henkilöstökuluja selittää se, että näistä 1137 työntekijää olivat tukityöllistettyjä. Tämän lisäksi SPR Kontilla oli 57 työntekijää hallinnon ja esimiestyön puolella. Ottaen

huomioon pienet henkilöstökulut voidaan olettaa, että luku 1137 työntekijöiden määränä viittaa siihen, että tukityöllistetyt työntekijät tekevät huomattavan lyhyttä päivää tai heillä on lyhyitä työsuhteita (Punainen Risti 2014a, 9, 32).

Liikevaihtoa ja henkilöstökuluja verratessa SPR Kontin toiminta on huomattavasti kannattavampaa kuin Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksen. SPR Kontti saa valtiolta avustuksia noin 1,09 miljoonaa euroa. Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskus saa avustuksia noin 3,2 miljoonaa euroa. Tästä voidaan olettaa, että SPR Kontti työllistää vuoden aikana keskimäärin kolmannuksen Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksen tukityöllistettyjen antamasta työpanoksesta. Tämän lisäksi SPR:n tarjoaa mahdollisuuden vapaaehtoistyöhön. Mikäli nämä olettamukset menevät oikein, SPR Kontin liikevaihto on saatu lähes kaksinkertaiseksi Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskukseen nähden kolmanneksella työntekijöitä, joille maksetaan palkkaa (Punainen Risti 2014a, 9, 32).

Fidan henkilöstökulut ovat hieman pienemmät kuin Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksella, mutta tässä pitää ottaa huomioon se, että tästä jopa 200 henkilöä on töissä talkoovoimin. Näiden lisäksi Fidassa työskentelee ns. ekstratyöntekijöitä tuntematon määrä. Henkilöstökulut ovat aivan toista luokkaa per henkilö, kun tätä verrataan pelkästään palkattuihin työntekijöihin. Liikevaihto kuitenkin on lähes kaksinkertainen verrattuna Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksen liikevaihtoon. Tähän saattaa olla osasyynä Fidan myymälöiden suurempi lukumäärä (Fida lähetystori 2014a, 33).

UFF:n henkilöstökulujen määrä on vuosikertomuksesta poimittu luku, mikä vastaa myymälöiden menoja. Tähän lukuun kuuluu siis todennäköisesti muitakin kuluja kuin myymälöiden henkilöstökulut. Kulut ovat tässäkin tapauksessa huomattavan pienet verrattuna liikevaihtoon, mikäli näitä verrataan Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskukseen. Liikevaihto on yli 2,5 kertaa suurempi kuin Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksella ja tämä on saatu aikaiseksi huomattavan pienellä määrällä työntekijöitä. Selkeänä erona muihin UFF:n henkilöstö koostuu pääosin vakituisista työntekijöistä ja heitä koulutetaan työnkierrolla sekä ammatillista osaamista täydentävillä koulutuksilla. Tämän lisäksi UFF keskittyy vaatteisiin ja asusteisiin, mikä helpottaa tuotteiden käsittelyä (UFF 2014c, 4-5).

Myrorna on lukujen suhteen suurin yritys vertailtavien yritysten joukossa. Varsinaisesti Myrornassa työskentelee 400 henkilöä. Tämän lisäksi vuoden aikana työskentelee 2500 harjoittelijaa ja 500 henkilöä, jotka suorittavat yhdyskuntapalvelua. Henkilöstökulut eivät olleet saatavilla, mutta oletettavasti ne ovat vain aavistuksen verran suurempaa luokkaa kuin muiden jos oletetaan että, yhdyskuntapalvelusta ja harjoittelusta ei makseta palkkaa. Näiden olettamien perusteella uskoisin, että Myrornalla on paras suhde henkilöstökulujen ja liikevaihdon välillä (Myrorna 2014).

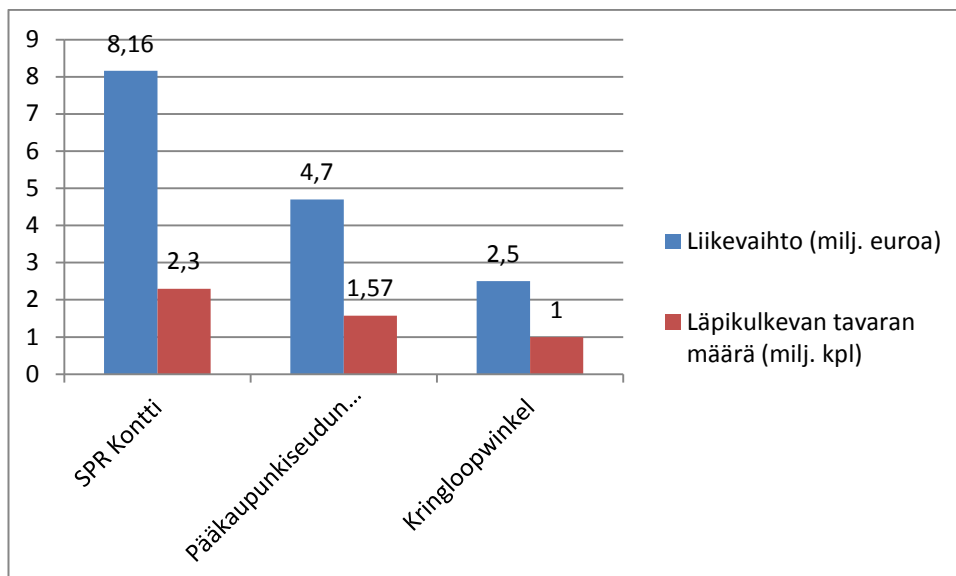
Kringloopwinkelin liikevaihto suhteessa henkilöstön määrään on parempi verrattuna Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskukseen. Työntekijöistä 56 työskentelee vakituisesti. Näistä 40 on palkattu sosiaalisin perustein. Kringloopwinkel ei saa mitään tukia sosiaalisin perustein palkatuista työntekijöistään. Muut työntekijät ovat vapaaehtoisia, yhteiskuntapalvelun suorittajia sekä harjoittelijoita. Näiden työsuhteet kestävät kolmesta kuukaudesta kahteen vuoteen. Perinteisestä kaavasta poiketen vapaaehtoisille maksetaan palkkaa, mikä on 1,5 euroa tunnilta. Myös Kringloopwinkelin kohdalla voidaan todeta, että parempi menestyminen saattaa johtua vakituisista työntekijöistä, sillä se työllistää enemmän vakituisia työntekijöitä kuin Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskus vaikka työntekijöitä on huomattavasti vähemmän (Kurttio 2015a).

Goodwill Canadan liikevaihto on yli nelinkertainen verrattuna Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskukseen. Tähän on päästy ainoastaan vajaalla 1,5 kertaisella työvoimalla Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskukseen verrattuna. Goodwill Canada työllistää pääosin vaikeasti työllistettäviä henkilöitä, kuten liikuntarajoitteisia, maahanmuuttajia ja pitkäaikaistyöttömiä (Goodwill 2015).

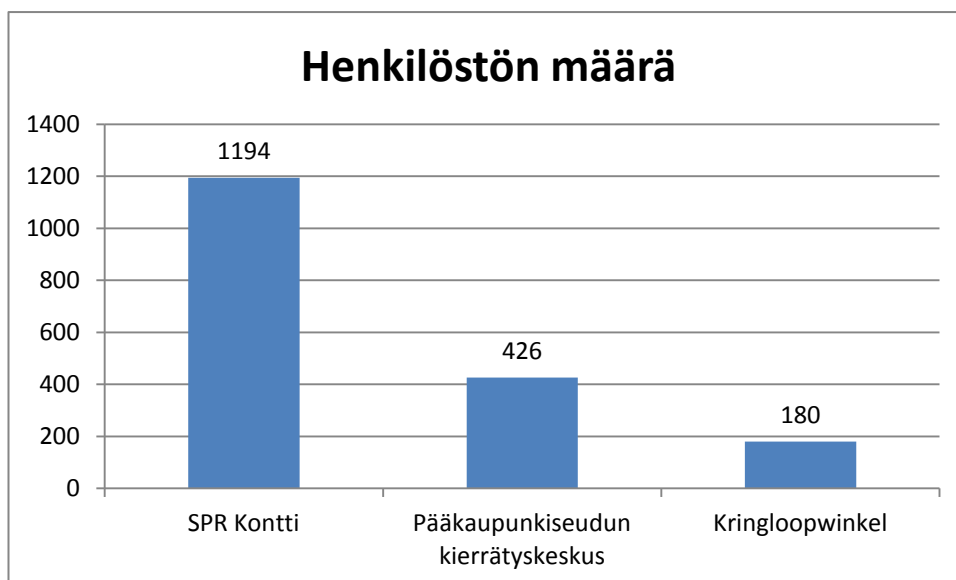
Liikevaihdon suhde henkilöstökuluihin paljastaa, että Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskus ei toimi kannattavalla pohjalla. Kuluista voidaan toki vähentää valtiolta saatavat työllistämiset, mutta tämä ei poista sitä tosiasiaa, että esim. SPR Kontti onnistuu tavoitteessaan huomattavasti paremmin vaikka hekin käyttävät tukityöllistettyä työvoimaa.

5.8 Läpikulkevan tavarán määrä

Läpikulkevan tavarán määrä on yrityksillä ilmoitettuna kahdella eri tavalla, kappaleissa ja kiloissa. Vertailu kohdistuu kappalemäärään, koska Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskus on kerännyt tietoa tällä tapaa. Tämän takia vertailu perustuu ainoastaan kolmeen yritykseen.



Kuvio 7: Läpikulkevan tavarän määrä suhteessa liikevaihtoon



Kuvio 8: Henkilöstön määrä

Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksen läpi menee vuoden aikana noin 3685 myytävää tavaraa/henkilö. Samainen luku on 5868 tavaraa/henkilö jos lasketaan mukaan ilmaistuotteet, joita kulkee läpi noin miljoona kappaletta. Ilmaistuotteita ei kuitenkaan hinnoitella eikä ne kuormita muutenkaan esim. kassatyöntekijöitä (Myller 2015).

Kringloopwinkelin läpi kulkee noin 5555 tavaraa/henkilö. Henkilöstön määrään suhteutettuna Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksen läpikulkevan tavarän määrä on aavistuksen verran korkeampaa luokkaa kuin Kringloopwinkelin jos mukaan lasketaan ilmaistuotteet (Kurttio 2014a).

SPR Kontin läpikulkevan tavaramäärä on noin 2345 tavaraa/henkilö. Tässä täytyy huomioida se, että työntekijät koostuvat pääosin palkkatuetuista osa-aikaisista työntekijöistä. Tämän

lisäksi SPR Kontti kerää vaateapua katastrofialueille, mutta tätä lukua ei ole lisätty tähän vertailuun, koska tämä on mainittu kiloissa. Katastrofialueille on mennyt vuoden aikana noin 145 500 kiloa (Punainen Risti 2014a, 9).

5.9 Asiakasmäärä

Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksen asiakkaina kävi vuoden aikana 487 759 henkilöä. Suurin määrä asiakkaita kävi SPR Kontin myymälöissä, joissa kävi vuoden aikana 740 482 asiakasta. Tämä selittyy todennäköisesti sillä, että SPR Kontilla on toimipisteitä yhdessätoista eri kaupungissa toisin kuin Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksella, joka on keskittynyt ainoastaan pääkaupunkiseutuun, jossa on myös suurin kilpailu (Punainen risti 2014a, 9).

UFF:n myymälöissä kävi vuonna 2013 lähes 670 000 maksavaa asiakasta. Sen toiminta on myös laajempaa kuin Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksen. UFF toimii kuudella eri paikkakunnalla ja tämän lisäksi myymälät sijaitsevat huomattavasti keskeisemmillä paikoilla kuin suurin osa Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksen myymälöistä. Ainoastaan Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksen Itäkeskuksen myymälä on sijainniltaan yhtä keskeisellä paikalla (UFF 2014a).

5.10 Yksittäiset menestystekijät

Kaikki vertailtavat yritykset ovat yhteisen hyvän asialla ja näin ollen myös vapaaehtoistoiminta on huomattava lisä työntekijöissä. Varsinkin hyväntekeväisyydessä mukana olevat yritykset saattavat saada huomattavaa apua vapaaehtoisista työntekijöistä. Näissä tapauksissa vapaaehtoistyöntekijöiden lukumäärä voi olla huomattavasti suurempi kuin Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksella.

UFF työllistää huomattavan määrän vakituisia työntekijöitä, joten sen etu on selkeästi työntekijöiden ammattitaidon puolella. UFF:n työntekijöistä lähes kaikki ovat vakituisia ja keskimääräinen kesto uralle on 4,9 vuotta. Tämän lisäksi työntekijöille on tarjottu ammatillista täydentävää koulutusta sekä mahdollisuuksia työnkiertoon (UFF 2014c, 4).

Lahjoituksiin perustuvat keräyslaatikot helpottavat lahjoitusten saamista. Varsinkin UFF:n keräysalue kattaa näiden ansiosta 5,2 miljoonaa asukasta, mikä tarkoittaa melkein koko Suomea (UFF 2015a).

Myrorna työllistää Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksen tapaan myös huomattavan määrän työntekijöitä palkkatuella sekä harjoittelijoita. Esimerkiksi Myrornan lajittelukeskuksessa työskentelee 6-7 henkilöä palkkatuella, 35-40 henkilöä harjoittelijoina ja noin 30 henkilöä vakituisina. Myrornassa on myös huomattu, että tietyissä työtehtävissä oikean ammattilainen

palkkaaminen maksaa itsensä takaisin moninkertaisena. Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskukseen nähden suhde vakituisten ja tukityöllistettyjen työntekijöiden välillä on huomattavasti suurempi (Myller & Vähä-Piikkiö 2014).

Suomen Goodwill tiedostaa sen, että tukityöllistettyjen työntekijöiden työsuhteet ovat lyhyitä, mutta he onnistuvat siinä, mikä on heidän tarkoituksensa. Tavoite onkin edistää työttömien työllistymistä (Korppi 2015).

6 Johtopäätökset

Sosiaalisen yrityksen toiminta on huomattavasti raskaampaa rekrytointien osalta verrattuna perinteisiin yrityksiin. Sosiaalinen yrittäjyys sotii hieman vastaan yleistä sanontaa, että työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara jos työntekijät eivät kuitenkaan ehdi kehittymään yritykselle tuottaviksi. Jopa yksinkertaisimpien työtehtävien opettelu vie huomattavan määrän aikaa, jotta tulokset ovat samalla tasolla kuin vakituisella työntekijällä. Tämän lisäksi jokainen uusi työntekijä sitoo vanhemman työntekijän omaa työaikaa opastukseen muutaman päivän ajaksi. Perinteisissä yrityksissä tämä ei ole varsinainen ongelma tai rahareikä, mutta vuoden aikana satojen uusien rekrytointien jälkeen tämä näkyy tuloksessa.

Vuoden aikana rekrytointeja tehtiin 525 kappaletta. Aiemmassa 3.3.-luvussa todettiin, että työntekijällä menee vähintään noin kuukausi, jotta työ tulee rutiiniksi ja tämän myötä myös tuottavammaksi. Huonosti motivoituneelta tai työhön huonommin soveltuvalta tämä voi vaatia vielä enemmän. 525 rekrytointia tekee yritykselle vähintään 525 kuukautta eli noin 10500 työpäivää vuodessa, josta on maksettu palkkaa vaikka tehdyn työn määrä ja/tai laatu ei vastaa sitä, mitä vanhemmilla työntekijöillä saisi aikaan. Tämän lisäksi uusi työntekijä sitoo opastavan työntekijän pois normaalista vahvuudesta vähintään parin päivän ajaksi. Se tarkoittaa ainakin 1050 työpäivää vuodessa. Tämän lisäksi tämä kuormittaa asiantuntijatehtävissä työskenteleviä henkilöitä.

Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskus voisi pohtia sitä, että kannattaisiko osa tukityöllistettyjen töistä korvata vakituisilla työntekijöillä. Myös tässä voisi pitää mielessä yhteiskunnallisen hyvän ja käyttää entisiä tukityöllistettyjä. Antamalla hyvälle työntekijöille mahdollisuuden työllistyä vakituisesti työntekijäksi, saattaisi se luoda tukityöllistetyille suuremman työmotivaation antamalla heille jotain tavoittelemisen aihetta.

Yhteiskunnalle sosiaalisten yritysten toiminta on kuitenkin korvaamatonta. Työntekijöiden suuren vaihtuvuuden voi myös yrittää kääntää voitoksi. Suuren vaihtuvuuden takia Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskuksella saattaisi olla mahdollisuus käyttää hyväksi työntekijöiden tietotaitoa, jota saattaa monilla löytyä eri työkokemuksista. Tällainen voisi olla esimerkiksi

työntekijöiden nykyistä suunnitelmallisempi kannustaminen yrityksen toiminnan kehittämiseen. Monissa yrityksissä on mahdollista tehdä aloitteita, joiden avulla voidaan kehittää yritystä ja kannustimena toimii hyvästä aloitteesta saatava palkkio. Myös ns. huonot aloitteet saattavat antaa kipinän johonkin suurempaan oivallukseen.

Lyhyiden työsuhteiden ansiosta olisi myös mahdollista kokeilla, mikä olisi oikea vahvuus, millä pystyisi hoitamaan työt ilman, että tämä alkaa näkyä esim. palvelun laadussa. Tällöin ei joudu vähentämään työntekijöitä irtisanomisilla vaan kaikki tapahtuu sitä mukaan, kun työsopimukset päättyvät. Tällainen töiden uudelleenorganisointi saattaa tosin vaatia sen, että talossa on tällöin vakituista väkeä, jolta löytyy jo tietty määrä osaamista eri töistä.

Logistiikan puolella työtehoon saattaa olla mahdollista vaikuttaa esimerkiksi kannustepalkkiojärjestelmällä. Erilaiset palkkiot työn määrään ja laatuun liittyen ovat hyvin yleinen käytäntö motivoida työntekijöitä, jotka tekevät mekaanista työtä. Tämä voi tosin olla monimutkaista järjestää, koska logistiikan parissa työskentelevät työntekijät ovat pääosin palkkatuetuja työntekijöitä.

Lähteet

Kirjalähteet

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. 1. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Ota-va.

Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin. Suomentanut Tillman, M. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Internet-lähteet

Fida lähetystori. 2014. Fida vuosikertomus 2013.

http://issuu.com/fidafidamiini/docs/fida_vuosikertomus_2013_lores

Luettu 21.2.2015.

Fida lähetystori. 2015. Usein kysytyt kysymykset. <http://www.lahetystorit.fi/faq/> Luettu

21.2.2015.

Goodwill. About us. <http://www.goodwill.org/about-us/> Luettu 7.3.2015.

Kringloopwinkel. 2010. Over ons. http://www.dekringwinkel.be/kw/over-ons_2.aspx Luettu

25.2.2015.

Myrorna. 2014. Har finns vi. <http://myrorna.se/#har-finns-vi> Luettu 25.2.2015.

Pelastusarmeija. Tutustu - Pelastusarmeija. <http://pelastusarmeija.fi/tutustu/> Luettu

21.2.2015.

Punainen Risti. 2014. Vuosikertomus 2013.

https://www.punainenristi.fi/sites/frc2011.mearra.com/files/tiedostolataukset/vuosikertomus_2013_16052014_nettiin.pdf Luettu 24.4.2015.

Punainen Risti Kontti. 2014. Kontti-ketju lyhyesti. <http://kontti.punainenristi.fi/kontti-ketju>

[Luettu 21.2.2015.](http://kontti.punainenristi.fi/kontti-ketju)

Sotek. 2015. Goodwill Suomi. <http://www.sotek.fi/FI/gw> Luettu 27.4.2015.

TE-palvelut. 2015. Palkkatuki.

http://te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/tukea_rekrytointiin/palkkatuki/

Luettu 21.2.2015.

TRAID. 2015. About TRAIID. <http://www.traid.org.uk/about-traid/> Luettu 17.3.2015.

UFF. UFF lukuina. <http://www.uff.fi/uff-lukuina.php> Luettu 4.5.2015.

UFF. UFF:n hyväntekeväisyysmyymälät. <http://www.uff.fi/myymalat.php> Luettu 4.5.2015.

UFF. 2014. Vuosikertomus 2013.

<http://www.uff.fi/2013vuosikertomus.pdf> Luettu 21.2.2015.

Uuskasutuskeskus. What we do?. <http://uuskasutus.ee/en/> Luettu 25.2.2015.

VATES-säätiö. Sosiaalinen yritys.

<http://www.vates.fi/ammattilaisille/sosiaalinen-yritys.html> Luettu 21.2.2015.

Julkaisemattomat lähteet

Korppi, T. 2015. Liiketoimintapäällikön puhelinhaastattelu 22.4.2015. Sotek-säätiö.

Kurttio, T. 2014. Kringloopwinkel-vierailun raportti.

Kurttio, T. 2014. Kehitysjohtajan haastattelu 13.11.2014. Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskus Oy. Helsinki.

Myller, E. & Vähä-Piikkiö, J. 2014. Myrorna-vierailun raportti.

Myller, E. 2015. Historiatilastot. Email hannu-pekka.lankinen@laurea.fi 18.2.2015.

Kuviot

Kuvio 1: Logistiikka-alan pakkaajan tuottavuuden nousu kiloissa.....	11
Kuvio 2: Logistiikka-alan pakkaajan tuottavuuden nousu kolleissa	11
Kuvio 3: Yritysten liikevaihto 2013	17
Kuvio 4: Yritysten henkilöstö 2013	17
Kuvio 5: Yritysten henkilöstökulut 2013	18
Kuvio 6: Työntekijän tuottama liikevaihto vuodessa	18
Kuvio 7: Läpikulkevan tavaran määrä suhteessa liikevaihtoon	21
Kuvio 8: Henkilöstön määrä	21