



Työntekijöiden perehdyttämisen kehittäminen - Opaskirja salaattibaarin rakentamiseen: Case S-Market Karaportti

Meri Piipponen

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työntekijöiden perehdyttämisen kehittäminen - Opaskirja salaattibaarin rakentamiseen: Case S-Market Karaportti

Meri Piipponen

Palveluelämysten tuottaminen ja
kehittäminen

Opinnäytetyö

Toukokuu, 2024

Meri Piipponen

**Työntekijöiden perehdyttämisen kehittäminen - Opaskirja salaattibaarin rakentamiseen:
Case S-Market Karaportti**

Vuosi

2024

Sivumäärä

46

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli vahvistaa S-Market Karaportin henkilöstön oppimista ja osaamista salaattibaarin kokoamisen osalta. Tätä varten kehitettiin uusi perehdyttämisen oheismateriaali, jossa henkilöstön tarpeet ja toiveet oli huomioitu. Selkeällä työnopastuksella ja asianmukaisella toiminnalla voidaan parantaa myös työnantajamielikuvaa, asiakaskokemusta, tuotteiden menekkiä ja myymälän merkitystä markkinointivälineenä. Tällä kehittämistyöllä on siis useita hyötyjä organisaatiolle ja sen henkilöstölle.

Tavoitteena oli selvittää minkälaista perehdyttämistä tai sen oheismateriaalia tarvitaan tukemaan henkilöstön oppimista ja osaamista. Opinnäytetyön tietoperusta käsittelee perehdyttämistä, osaamisen johtamista, omavalvontaa ja myymälämarkkinointia. Tietoperustassa aiheeseen liittyviä käsitteitä avataan, jotta opinnäytetyön tavoite ja kokonaisuus olisi selkeästi ymmärrettävissä. Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska tavoitteena oli kerätä tutkittavilta uutta tietoa, joka perustuu heidän kokemuksiinsa ja toiveisiinsa. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselyä, jonka avulla kerätty aineisto käsiteltiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tutkimusaineistossa esiin nousseet teemat olivat omavalvonta, työnopastus, osaamisen johtaminen ja sisäinen viestintä. Kehityskohteet liittyvät siis elintarvikkeiden päiväysmerkintöihin ja jäljitettävyyteen, työnopastuksen selkeyteen, olemassa olevan osaamisen hyödyntämiseen ja viestinnän kehittämiseen. Tämän kehittämistyön painopisteenä oli uuden perehdytysmateriaalin tuottaminen henkilöstön oppimisen ja osaamisen vahvistamiseksi. Työntekijöiden tulee kuitenkin saada tarkempaa tietoa työvaiheista ja aineistossa esiin nousseista teemoista työnopastuksen aikana. Kehittämistyönä syntynyttä oheismateriaalia kannattaa hyödyntää aina perehdyttämisen yhteydessä, jotta oppiminen tehostuu ja materiaalin sisältö tulee tutuksi.

Asiasanat: perehdyttäminen, työnopastus, osaamisen johtaminen, sisäinen markkinointi, mekinedistäminen

Meri Piipponen

Developing Employee Orientation - a Guidebook on How to Build a Salad Bar: A Case Study of S-Market Karaportti

Year	2024	Pages	46
------	------	-------	----

The objective of this functional bachelor's thesis was to strengthen the learning and competence of the S-Market Karaportti personnel in terms of assembling a salad bar. For this purpose, a new orientation material was developed, in which the needs and wishes of the personnel were considered. With clear work guidance and appropriate measures, the employer's image, customer experience, product sales and the importance of the store as a marketing tool can also be improved. This development work therefore has several advantages for the organization and its personnel.

The objective was to investigate what kind of orientation or additional material is needed to support the learning and competence of the personnel. The theoretical section of the thesis covers orientation, competency management, own-check, and store marketing. In the theoretical section the concepts related to the topic are described, so that the purpose and entirety of the thesis can be clearly understood. The qualitative research method was chosen because the purpose was to collect new information from the subjects of the research based on their experiences and wishes. An electronic survey was used as the data collection method, with the collected data processed using theory-guided content analysis.

The themes that emerged in the research material were own-check, work guidance, competency management and internal communication. The developmental goals are therefore related to food date marking and traceability, clarity of work guidance, utilization of existing competence and improving communication. The focus of this development work was the production of new orientation material to strengthen the learning and competence of the personnel. However, during orientation personnel should get more detailed information about the work phases and the themes emerged in the research data. The additional material created by this functional thesis should always be used in connection with orientation, so that learning becomes more effective, and the content of the material becomes familiar.

Keywords: orientation, work guidance, competency management, Internal marketing, sales promotion

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Toimeksiantajan esittely	7
3	Perehdyttäminen	8
3.1	Perehdyttämisen lainsäädäntö	9
3.2	Osaamisen johtaminen	10
3.2.1	Yksilöiden osaaminen ja motivaatio	10
3.2.2	Oppimistavat ja -tyylit.....	11
3.3	Perehdyttämisen oheismateriaali.....	13
4	Omavalvonta	14
4.1	Elintarvikkeiden käsittely ja säilytys	14
4.2	Työympäristön siisteys ja puhtaus	15
4.3	Elintarvikkeiden jäljitettävyys	16
4.4	Allergiamerkinnät elintarvikkeissa.....	17
5	Kaupan markkinointi	17
5.1	Asiakaskokemus	18
5.2	Sisäinen markkinointi	18
5.3	Myyvälämarkkinointi	19
6	Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät	20
6.1	Tapaustutkimus.....	20
6.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	21
6.3	Kysely aineistonkeruumenetelmänä	22
6.3.1	Saatekirjeen ja lomakkeen suunnittelu	22
6.3.2	Lomakkeen testaaminen ja tutkimuksen toteutus	23
6.3.3	Teoriaohjaava sisällönanalyysi.....	24
7	Tulokset	25
7.1	Omavalvonta.....	25
7.2	Työnopastus.....	28
7.3	Osaamisen johtaminen	29
7.4	Sisäinen viestintä.....	31
8	Eettisyys ja luotettavuus	33
9	Johtopäätökset	34
	Lähteet.....	36
	Taulukot	38
	Liitteet	39

1 Johdanto

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on tukea S-Market Karaportin henkilöstön oppimista ja vahvistaa heidän osaamistaan salaattibaarin kokoamisen osalta. Kyseinen kehittämistyö valikoitui opinnäytetyön aiheeksi kirjoittajan omien mielenkiinnon kohteiden sekä toimeksiantajan edustajien kanssa käydyssä keskustelussa nousseiden tarpeiden perusteella. Työyhteisössä on käynyt ilmi, että nykyinen ohjeistus salaattibaarin kokoamisesta ei ole ollut selkeä kaikille työyhteisön jäsenille. Henkilökunta on ilmaissut itse ymmärryksen ja osaamisen puutetta esihenkilöille. Tässä opinnäytetyössä pyritään selvittämään minkälaista perehdyttämistä tai sen oheismateriaalia tarvitaan tukemaan henkilöstön oppimista ja osaamista.

Nykytilannetta ja henkilöstön tarpeita perehdyttämisestä kartoitetaan sähköisen kyselyn avulla. Tämä on tärkeää, jotta kehittämistyö voidaan kohdistaa oikeisiin toimenpiteisiin, joiden avulla tehostetaan ja vahvistetaan yrityksen toimintaa sekä yksilöiden osaamista. Yritys ja sen työntekijät hyötyvät kehittämistyön tuloksena syntyvästä perehdyttämisen oheismateriaalista, sillä se perustuu heidän tarpeisiinsa sekä tukee erilaisia oppimistapoja ja -tyylejä.

Tarkoituksena on mahdollistaa työntekijän itsenäinen oppiminen annetun työnopastuksen lisäksi. Tuloksena mahdollistetaan tehokkaampi ja vahvempi oppiminen, joka tukee yrityksen tavoitteita ja parantaa työnantajamielikuvaa henkilöstön näkökulmasta. Asiakaskokemusta, tuotteiden menekkiä ja myymälän merkitystä markkinointivälineenä voidaan myös vahvistaa, kun työntekijät tuntevat oikeat toimintatavat ja valvovat laatua asianmukaisesti.

Tuloksena syntynyt perehdyttämisen oheismateriaali ei sisällä elintarvikehävikin hallintaa, ergonomia ohjeistusta eikä työturvallisuussuunnitelmaa, sillä toimeksiantajalla on jo erilliset ohjeistukset näitä varten. Oheismateriaalissa on kuitenkin huomioitu nämä olemassa olevat ohjeistukset. Perehdyttämisen seuranta uuden oheismateriaalin kanssa ei myöskään tehdä. Opinnäytetyössä kehitetään siis toimeksiantajalle uusi salaattibaarin kokoamista käsittelevä perehdyttämisen oheismateriaali henkilöstön tarpeiden mukaisesti, jonka jatkokäytöstä ja seuraamisesta vastaa toimeksiantaja.

Opinnäytetyö toteutetaan kokonaisuudessaan kevään 2024 aikana. Perehdyttäminen aiheena on kirjoittajalle kiinnostava, sillä se on merkittävä osa työyhteisön toiminnan sujuvuutta ja työhyvinvointia. Perehdyttäminen vaikuttaa ja näkyy monella tavalla yrityksen toiminnassa ja henkilöstön motivaatiossa. Onnistunut perehdyttäminen varmistaa omalta osaltaan henkilöstön sitoutumisen, hyvän työilmapiirin, työturvallisuuden ja yritystoiminnan kannattavuuden.

2 Toimeksiantajan esittely

Kaupan keskeisenä tehtävänä on helpottaa kuluttajien jokapäiväistä elämää tuomalla hyödykkeitä heidän ulottuvilleen. Kaupan liiketoiminta keskittyy ostamisen ja myymisen toimintaan. Kauppaa käydään lisäksi tarjoamalla palveluita, jotka usein tuottavat lisäarvoa kuluttajille. Kaupan liiketoimintaa voidaan luokitella eri kriteereiden kuten arvoketjun vaiheen tai toimialan mukaisesti. (Rämö 2013, 8-10.)

Arvoketju on jakeluketju, joka koostuu yritysten verkostosta. Kauppa voidaan arvoketjun mukaan luokitella tukkukauppaan tai vähittäiskauppaan. Raaka-aineet käsitellään ensin kulutettavaan muotoon, jonka jälkeen ne kulkevat tukkukaupan kautta vähittäiskaupalle. Vähittäiskaupan kautta tuote päättyy lopulta kuluttajalle. Toimialan mukaan kauppa voidaan luokitella erikoistavarakauppaan, päivittäistavarakauppaan tai palveluiden kauppaan. Päivittäistavaroilla viitataan ruokaan sekä muihin päivittäin tarvittaviin kulutushyödykkeisiin. Päivittäistavara-kaupan toimialan osuus koko vähittäiskaupasta on yli kolmasosa. (Rämö 2013, 10-11.)

Kaupassa työtä tehdään henkilöstön ja asiakkaiden kanssa, joten myönteinen palveluasenne, hyvät vuorovaikutustaidot ja toimiva yhteistyö on tärkeää. Työvuoroissa samaan aikaan työskentelevät henkilöt vaihtuvat lähes päivittäin. Työvuorossa työskentelevistä työkavereista riippumatta yhteistyön ja tiedonkulun on sujuttava työvuorosta toiseen. Keskeisenä perustehtävänä kaupassa on tuotteiden esillepano. Henkilöstö nostaa ja käsittelee päivittäin merkittävän määrän tavaraa, joten fyysinen kunto vaikuttaa työssäjaksamiseen. Työhön on kuitenkin olemassa erilaisia apuvälineitä. (Rämö 2013, 31.)

Kansainvälisillä markkinoilla kaupan toimiala käy kovaa kilpailua. Kaupan osuus kotimaan bruttokansantuotteesta on suunnilleen 10 prosenttia ja toimiala on myös elinkeinoelämän suurin työllistäjä. Kaupan ala työllistää Suomessa suunnilleen 282 000 henkilöä. Eurooppa-tasolla toimialan rooli on myös merkittävä, sillä eurooppalaisista yrityksistä joka neljäs toimii kaupan alalla. Toimialalla on siis merkittäviä vaikutuksia suomalaisessa yhteiskunnassa sillä se luo hyvinvointia, menestystä ja varallisuutta. (Työturvallisuuskeskus 2024; Kaupan liitto 2024.)

S-ryhmä on suomalainen asiakkaiden omistama palvelualan ja vähittäiskaupan yritysverkosto, joka muodostuu Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta, sen tytäryhtiöistä ja osuuskaupoista (S-ryhmä 2024a). S-ryhmällä on ympäri suomen yli 900 palvelevaa marketkaupan ketjubrändien toimipaikkaa. Näitä ketjubrändejä ovat Prisma-hypermarketit, S-Marketit, Salet, Alepat ja ABC-Marketit. Suomen suurimmassa ruokakaupan ketjussa S-Marketissa jokaisen myymälän valikoima pyritään suunnittelemaan kyseisen myymälän asiakaskunnan tarpeiden mukaisesti. (S-Ryhmä 2024b.)

S-Market ketjulla on alueosuuskauppa HOK-Elannonssa yli 60 myymälää. S-Marketeissa palvelut ja valikoima ovat kattavia. Tarjolla on esimerkiksi vastapuristettua mehua, uunituoretta leipää sekä laaja valikoima erilaisia juustoja ja lihoja. (HOK-Elannon S-Marketit 2024.) Espoossa sijaitseva päivittäistavarakauppa S-Market Karaportti on yksi näistä yli 60 myymälästä. S-Market Karaportin palveluihin kuuluu salaattibaari, josta asiakas voi itse koota mieleisen salaattiannoksen mukaan vietäväksi. Salaattibaarissa on esillä päivittäin tuoreita salaatti, vihannes, liha ja kala vaihtoehtoja. Asiakas voi halutessaan lisätä salaattiinsa myös pähkinöitä ja siemeniä. Tarjolla on muutama eri salaatkastike vaihtoehto sekä kertakäyttöisiä puisia aterinsettejä lautasliinalla. Salaatkastikkeet ja aterinsetit eivät kuulu salaattibaarin asetettuun kilohintaan, vaan ne myydään erillisinä lisämyynti tuotteina kuluttajille.

Salaattibaarin kokoaminen aloitetaan aamulla noin tunti ennen myymälän aukeamista. Tavoitteena on, että salaattibaari olisi valmiina asiakkaita varten myymälän ovien avautuessa tai mahdollisimman pian sen jälkeen. Työskentely aloitetaan salaattibaaria varten tarkoitetun kylmälaitteen puhtauden aistinvaraisella tarkistamisella, puhdistamisella ja laitteen päälle laittamisella.

Salaattibaarin kokoamisen muita työvaiheita ovat esimerkiksi tuotteiden päiväysmerkintöjen ja laadun tarkistaminen, päiväysmerkintöjen tekeminen, elintarvikkeiden jäljitettävyyttä asiakirjan täyttäminen, tuotteiden esillepano ja tuotetietokorttien järjestäminen. Vaikka päiväysmerkinnän puitteissa myynti olisi sallittua tuotteen ulkoinen laatu voi pakkaamattomissa elintarvikkeessa heikentyä nopeasti. Aistinvaraisella tarkastuksella voidaan arvioida tuotteiden laatua.

Salaattibaarin tulee näyttää päivittäin runsaalta ja tuoreelta. Päivän aikana tuotteiden saatavuudesta ja salaattibaarin täyttämistä huolehditaan säännöllisesti. Päivän päätteeksi tuotteet peitetään kannella ja kuljetetaan hyllyvaunun päällä kylmiöön. Mahdolliset tyhjentyneet astiat ja käytetyt ottimet vietään astiahuoltoon. Kylmälaite suljetaan yöksi. Pähkinöitä ja siemeniä sisältävät astiat suljetaan myös kannella.

3 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen kattaa kaikki toimenpiteet, joiden kautta uusi työntekijä opastetaan työpaikan toimintaan ja työhön liittyviin odotuksiin. Kaikki itse työn tekemiseen liittyvät asiat kuten mitä tietoa ja taitoa tarvitaan kuuluvat työnopastukseen. Työnopastus on tarpeellista aina kun yritykseen saapuu uusi työntekijä, tehtävää tehdään harvoin, työtehtävät tai menetelmät muuttuvat, tilanne poikkeaa normaalista, uusia laitteita tai koneita otetaan käyttöön, virheitä tai puutteita havaitaan sekä työtapaturmien tai turvallisuusohjeiden laiminlyönnin yhteydessä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Työnopastusta ja perehdyttämistä tarvitaan toimialasta tai työpaikan koosta huolimatta. Kaikki henkilöstöryhmät, myös vuokratyöntekijät ja esihenkilöt tulee sisällyttää järjestelmälliseen työnopastukseen ja perehdyttämiseen. Toimintatavat ja tehtävät voivat muuttua yrityksessä tapahtuvien muutoksien takia. Henkilö joutuu muutostilanteessa sopeutumaan erilaiseen tilanteeseen, joka saattaa aiheuttaa henkistä kuormitusta. Tukea ja opetusta muuttuvissa tilanteissa tai uusissa työtehtävissä tarvitsevat myös pidempään työssä olleet työntekijät. Työnopastus ja perehdytys ovat jatkuva prosessi, jolla edistetään ja helpotetaan työtä osana henkilöstön kehittämistä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

3.1 Perehdyttämisen lainsäädäntö

Työturvallisuuslain 2 luvun 14 §:ssä mainitaan, että työntekijälle on annettava riittävät tiedot vaara- ja haittatekijöistä työpaikalla. Työnantajan tulee huolehtia työntekijän työkokemuksen, ammatillisen osaamisen ja henkilökohtaisten edellytysten mukaan työntekijän riittävästä perehdytyksestä työpaikan olosuhteisiin, työhön, turvallisiin työmenetelmiin, työvälineisiin sekä niiden käyttöön. Työntekijöitä tulee opastaa ja ohjata välttämään vaaroja ja haittoja. Tarvittaessa annettuja ohjeita ja opetusta täydennetään. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Työnopastus on keskeinen osa ennaltaehkäisevää työsuojelua, jonka vuoksi opastussuunnitelman tulee pohjautua työn vaarojen selvittämisen tuloksiin. Turvallisten työtapojen painottaminen sekä mahdollisten vaaratekijöiden esiin tuominen kuuluvat hyvään työnopastukseen. Havaittuja vaaroja kuten rasitusvammoja voidaan ennaltaehkäistä oikeiden liikkeiden, asentojen ja työmenetelmien opastuksen avulla. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Työnantajan tulee varmistaa, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään myös silloin kun työtehtäviä, yrityksen toimintaa tai työmenetelmiä muutetaan. Kyseinen työsopimuslain yleisvelvoite ei koske pelkästään uusia työntekijöitä. Työnantajan tulee pyrkiä mahdollistamaan työntekijän kykyjen ja työuran kehittyminen. Hyvin hoidetun perehdyttämisen avulla voidaan tukea yrityksen hyvää mainetta työnantajamarkkinoilla. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työsuojelulainsäädännössä on useita perehdyttämisen järjestämistä koskevia määräyksiä, jotka velvoittavat työnantajaa suunnittelemaan, toteuttamaan ja valvomaan perehdyttämistä ja työnopastusta. Vastuu säilyy esihenkilöllä, vaikka perehdyttämiseen liittyviä tehtäviä siirtäisi koulutetulle työnopastajalle. Työpaikalla toimivien ulkopuolisten työntekijöiden perehdyttämisestä vastaavat niin lähettävä kuin vastaanottava työnantaja. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

3.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisella on useita merkityksiä ihmiselle. Työtehtävistä selvittää luotettavammin ja sujuvammin kun tehtäviin tarvittavat tiedot ja taidot osataan. Henkilön osaaminen määrittää myös paikan sosiaalisessa yhteisössä ja sen avulla saadaan arvostusta muilta. Oppiminen luo mielihyvää ja vahvistaa oman pystyvyyden tunnetta. Työiihtyvyytustutkimusten mukaan työltä odotetaan esimerkiksi tarpeellisuuden, oppimisen ja pätevyyden tunnetta. (Viitala 2013, 179.)

Yrityksen kilpailu- ja toimintakyvyn varmistamista ja kehittämistä osaamis pohjaa hyödyntämällä kutsutaan osaamisen johtamiseksi. Osaamisen johtaminen kattaa kaikki suunnitellut toimet, joilla ylläpidetään, kehitetään ja hankitaan osaamista, joka tukee yrityksen strategiaa. Yrityksen kaikilla tasoilla vaalitaan ja vahvistetaan osaamista. Osaamisen johtaminen vaatii määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä ja arviointia. Käsitteellä tarkoitetaan koko johtamisen järjestelmää, jonka ohjauksessa osaamisen johtaminen toteutuu. (Viitala 2006, 14.)

3.2.1 Yksilöiden osaaminen ja motivaatio

Osaamisen johtamisen perusta on tavoiteltu tulevaisuuden suunta. Yhteinen näkemys tulevaisuudesta tulee selkiyttää, jotta reitti määränpään voidaan suunnitella. Nykytilanteen tunnistaminen ja arviointi on myös keskeisessä osassa. Osaamisen arviointi suoritetaan tyypillisesti selvittämällä missä suurimmat osaamispuutteet ovat tavoitetilaa verrattuna. Näiden osaamispuutteiden korjaamiseksi ryhdytään toteuttamaan erilaisia kehittämistoimia esiin nousseiden osaamisen vahvuuksien ja heikkouksien perusteella. (Viitala 2006, 15-16.)

Osaamisen puute liittyy usein turhautumiseen ja väsymiseen työssä. Kun osaaminen on puutteellista se aiheuttaa epävarmuutta ja työn kangertelua. Tämä väsyttää ja vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon. Riittävän tuen tarjoaminen on välttämätöntä ihmisten työhyvinvoinnin sekä toiminnan laadun ja sujuvuuden varmistamisessa. Toinen toistensa tukeminen vahvistaa tehokkaasti työhyvinvointia. (Viitala 2013, 230.)

Motivaatio vaikuttaa huomattavasti työsuorituksiin sillä se synnyttää tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä. Motivaation määrä ratkaisee miten paljon henkilö käyttää omia voimavarojaan tavoitteiden eteen. Menestymisen näkökulmasta on tärkeää herättää henkilöstön kiinnostus liiketoiminnallisista tavoitteista. Sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät saavuttavat korkeampia suorituksia, joka heijastuu myös parempana tuloksena. Motivaatiotekijöitä on sisäisiä ja ulkoisia. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi vapauden tunne, yhteenkuuluvuuden tunne, oppimisesta syntyvä ilo, edistyksen tunne ja tarkoituksellisuuden tunne. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi asema, palkkiot ja edut. (Hyppänen 2013, 140-141.)

Työpaikkaan sitoutuminen ja motivoituminen tuottaa hyviä asioita työnantajalle ja työntekijälle. Erilaisten työntekijöiden motivaatiotekijöiden tunnistaminen on merkittävää

perehdyttämistyötä tekeväille. Työntekijän kannalta uuden tehtävän tulisi olla mielekäs perusta innostumiselle. Työntekijän vaikutelma uudesta työsuhteesta muodostuu useasta eri asiasta. Alusta alkaen työsuhde saa positiivisia ja negatiivisia pisteitä. Tähän vaikuttaa esimerkiksi se millainen vastaanotto on, esihenkilön kiinnostus ja miten perehdyttämisestä on huolehdittu. Hyvän työpaikan laatu työntekijöiden käsityksestä voidaan tiivistää neljään ulottuvuuteen. Nämä ulottuvuudet ovat kannustavuus, tasapuolinen kohtelu, työpaikan varmuus sekä sopivat voimavarat työn vaatimuksiin suhteutettuna. Ulottuvuuksien painoarvot ovat erilaisia jokaisen työntekijän kohdalla. Työn hallinnan tunnetta ja voimavarojen vahvistamista voidaan tukea tehtävien selkiyttämällä ja tehtävien priorisoinnilla. (Kupias & Peltola 2009, 64.)

Tärkeintä on yrityksen henkilöstön osaamisen vaaliminen, vahvistaminen ja sen hyödyntäminen. Vaaditaan aikaa, jotta ihmiset ymmärtävät oman arvonsa työntekijänä olevan erityisesti kyvyissä uudistaa omaa osaamistaan vastatakseen yrityksen päämäärien ja toiminta-ajatuksen vaatimuksiin. Tavoitteiden, tekemisen ja tuloksien tarkastelun keskeisenä tekijänä pohjalla on jatkuvan osaamisen uudistaminen. (Viitala 2006, 16-17.)

Vastuu osaamisen vaalisesta on jokaisella yrityksen palveluksessa työskentelevällä henkilöllä. Henkilöstön panostus yritykseen ulottuu pelkän työsuorituksen lisäksi myös taustalla olevaan osaamiseen ja sen vahvistamiseen yrityksen linjauksien mukaan. Työntekijä vastaa itse ammattitaitonsa kehittymisestä, mutta esihenkilöt ovat vastuussa siitä, että tämä on mahdollista heidän yksiköissään. (Viitala 2006, 23.)

Aikuisiän oppimisesta merkittävä osa tapahtuu epämuodollisesti havaintojen ja kokemusten avulla. Työn yhteydessä opitaan usein etsimällä vastausta siihen, kuinka kyseinen asia tehdään. Henkilön tietoisuus omasta oppimisestaan ja osaamisestaan tehostaa hänen oppimistaan. Työyhteisön haasteena onkin tietoisuuden tason kohottaminen oppimisen tehostamista varten. Omasta oppimisestaan tietoinen henkilö kehittyy oppimaan oppimisessa, joka on tärkeää työssä menestymisen kannalta. Oppiminen on kyky, jonka avulla uusien oppimistilanteiden hallinta ja hahmottaminen helpottuu. Ulkopuolinen arviointi ei siis korvaa henkilön omaa halua ja kykyä arvioida suoritustaan. Johtamisen keinoin henkilöitä voi kuitenkin tukea ja suunnata kehitystä kohti. (Viitala 2006, 142-143.)

3.2.2 Oppimistavat ja -tyylit

Yksilöiden ajattelun erilaisuus näkyy oppimistilanteissa. Oppimistapa muodostuu kolmesta eri tekijästä. Näitä määrittäviä tekijöitä ovat tapa, jolla tietoa vastaanotetaan, tapa, jolla tietoa käsitellään ja hahmotetaan sekä minkälaisissa olosuhteissa yksilö oppii parhaiten. Optimaalisten olosuhteiden edellytykset voivat liittyä fyysisiin, sosiaalisiin, emotionaalisiin tai ympäristöllisiin piirteisiin. Työyhteisön ja yksilön oppimisen tukeminen on sujuvampaa, kun erilaisia oppimisen tapoja ymmärretään. Usein työyhteisöjen haasteet johtuvat yksilöiden erilaisista

persoonallisista lähestymistavoista uusia asioita kohtaan sekä siitä, miten ajatukset ja tunteet ilmaistaan. Ihmiset hyväksyvät usein helpommin omaa käyttäytymistä vastaavan käyttäytymisen myös muilta. Yhteisen työn tekemisen näkökannalta erilaisuuksien tunnustaminen ja tunteminen helpottaa mahdollisten piilevien hyötyjen ja voimavarojen tunnistamista. (Viitala 2006, 150-152.)

Johtamisen näkökulmasta yksilön oppimisessa on haasteita, jotka liittyvät siihen, miten oppimiseen suhtaudutaan, millä tavalla opitaan ja miten omaa osaamista jaetaan muille. Oppimisen tuloksena syntyy osaamista usean positiivisen tai negatiivisen tekijän kautta. Oppimistyyli, oppimisstrategiat, tiedon prosessointitavat ja oppijan motiivit vaikuttavat myös oppimisprosessiin. Henkilön taustatekijät ja itse oppimisprosessi vaikuttavat siis oppimisen tuloksiin. Oppimisessa tärkeintä on motivaatio ja itseensä uskomisen. (Hyppänen 2013, 121-122.)

Jokaisella on erilainen oppimistyyli tai -tapa, jolla opitaan parhaiten. Parempia oppimistuloksia saadaan aikaan, kun tietoa sopivasta oppimistyylistä hyödynnetään perehdyttämisessä. Yksilöiden erilaisuus erottuu esimerkiksi siinä minkä aistien avulla muistaminen ja oppiminen on sujuvinta. Visuaalinen yksilö oppii ja hahmottaa parhaiten näkemällä. Taulukot ja kuvat tukevat oppimista tekstin lisänä. Auditiivinen yksilö muistaa ja oppii parhaiten kuulemalla asiasta. Tärkeinä oppimistapoina ovat tarinat ja puhe-esitykset. Kinesteettinen yksilö oppii parhaiten kokeilemalla asiaa käytännössä. Kirjoittaminen ja piirtäminen tukevat oppimista. (Hyppänen 2013, 122.)

Aikuiset oppivat usein hankkimalla ensin uutta tietoa, jonka jälkeen sitä sovelletaan käytäntöön. Opittua arvioidaan ja sen perusteella luodaan teoria, josta pyritään saamaan palautetta. Käytännölliset oppijat oppivat kokemustensa kautta, joten käytännönläheiset menetelmät sopivat heille parhaiten. Pohtijat oppivat itsearviointin ja asian sulattelun avulla. Loogiset henkilöt oppivat rakentamalla uusien oppien pohjalta uusia teorioita ja malleja. Aktiiviset oppijat osallistuvat itse mielellään valmennuksiin ja oppivat uusien haasteiden kokeilemisen avulla. Taitava esihenkilö huomioi viestinnässään jokaista oppimistyyliä uuden oppimisen ja sanoman ymmärtämisen varmistamiseksi. (Hyppänen 2013, 122-123.)

Uutta opittavaa tulee jatkuvasti enemmän, joten oppimista on tehostettava muistijäljen taakamiseksi. Pelkästään lukemastaan ihminen muistaa 10 prosenttia, näkemästään 30 prosenttia, kuulemastaan 20 prosenttia, kuulemastaan ja näkemästään 50 prosenttia, itse puhutusta 80 prosenttia ja samanaikaisesti tehdystä ja puhutusta 90 prosenttia. Tämä tulee muistaa osaamisen kehittämismenetelmiä valittaessa. (Hyppänen 2013, 123.)

Jokaisella perehdyttäjällä on myös oma oppimiskäsitys, josta on hyvä olla tietoinen. Oppimiskäsitys vaikuttaa siihen, miten perehdyttäminen suunnitellaan ja toteutetaan. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, kuinka kiinnostunut perehdyttäjä on oppijan aikaisemmasta osaamisesta, mitä asioita perehdyttämisessä painotetaan, kuinka paljon oppijalle annetaan tilaa sekä

työskentelymenetelmien ja ohjausmuotojen valinnoissa. Oma oppimiskäsitys ja sen sopivuus ympäristön vaatimuksiin on hyvä tiedostaa, jotta perehdyttäjä voi tukea ja edistää oppimista. (Kupias & Peltola 2009, 125.)

3.3 Perehdyttämisen oheismateriaali

Henkilöstön oppimisen merkittävänä tukena yrityksessä on sisäinen viestintä. Jokainen organisaation jäsen vastaa omalta osaltaan tarpeellisesta viestinnästä oikealle taholle. Viestintä on kiinteästi yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen, sillä henkilöstöä koskevista asioista tiedotetaan viestinnän avulla. Yrityksen henkilöstön tietopohjaa vahvistetaan myös viestinnän keinoin. Asioiden toistuva esillä oleminen vähentää ennakkoluuloja ja tekee asioista tuttuja. (Viitala 2013, 206.)

Perehdyttämisen tarkoituksena on tukea tehtävään tulevaa henkilöä pääsemään kiinni työyhteisöön ja tehokkaaseen työntekoon mahdollisimman nopeasti. Perehdyttämisen ytimessä ovat itse työtehtävät, joita varten on selvitettävä esimerkiksi materiaali- ja informaatiovirrat, työturvallisuus, työmenetelmät sekä järjestelmät ja koneet. Työnopastuksessa perehdytetään varsinaiseen työhön. Tämän sisältää yhtenä kohteena työtä koskevat tietolähteet ja neuvonnan. Kukaan ei omaksu kaikkea tietoa kerralla, joten asioiden läpikäyntiä tulisi jatkaa pidemmällä aikajänteellä. (Viitala 2013, 193-194.)

Oppijalle voidaan antaa perehdyttämisen aikana tai ennen aloitusta orientoivaa lukumateriaalia. Orientoivan lukumateriaalin tarkoituksena on tarjota tietoa perehdytysteeman keskeisistä asioista. Parhaimmassa tapauksessa lukumateriaali herättää oppijan mielenkiinnon asiasta. Lukumateriaali kannattaa keskittää olennaiseen sisältöön, sillä oppijalla on jo valmiiksi paljon uutta opittavaa. Materiaalin sisällön ei kannata olla liian itsestään selvä eikä liian monimutkainen. Materiaali on parhaimmillaan, kun se tuo oppijalle uusia ajatuksia. (Kupias & Peltola 2009, 161-162.)

Kirjallisen oheismateriaalin laatiminen vie aikaa, mutta sen avulla voidaan säästää varsinaiseen perehdyttämiseen käytettyä aikaa. Varsinaisissa käytännön opastustilanteissa aiheeseen liittyvää oheismateriaalia on hyvä hyödyntää. Asiat jäävät paremmin muistiin, kun perehdytettävä tutustuu annettuihin ohjeisiin, kokeilee asiaa käytännössä ja keskustelelee opastajan kanssa aiheesta. Keskustelun avulla perehdyttäjä saa myös tietoa perehdytettävän oppimisesta ja siitä mitä asioita pitää vielä käsitellä enemmän. Oheismateriaaleihin tulee merkitä valmistuspäivämäärä, jotta päivitetty versiot eivät sekoitu vanhempien versioiden kanssa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 7-10.)

Henkilöstön riittävä osaaminen varmistetaan koulutuksen avulla, joten sen tulee kattaa kaikki henkilöstöryhmät yrityksessä. Koulutus tulee sopeuttaa osaamistason ja tarpeen mukaan. Koulutusmateriaalit voidaan säilyttää koko henkilöstön saatavilla, joka helpottaa asioihin

palaamista koulutustilaisuuden jälkeenkin. Koulutus on ammattitaidon kehittämistä ja henkilöstön kannustamista. Tyytyväinen työntekijä pysyy työnantajayrityksen palveluksessa eikä vie osaamistaan toiseen yritykseen. (Bergström & Leppänen 2009, 176.)

4 Omavalvonta

Henkilökunnan ja asiakkaiden viihtyvyyden sekä turvallisuuden edellytyksenä on siisteys ja hyvä hygienia taso. Elintarvikkeiden käsittelyyn liittyvät vaarat on tunnettava. Hygieenisten vaarojen perusteella on laadittava omavalvontasuunnitelma, jota toteutetaan käytännössä. Kauppa varmistaa ja valvoo omavalvonnassa itse vaaratekijöitä, tuotteiden turvallisuutta, laatua ja myyntiolosuhteiden asianmukaisuutta. Toimivan omavalvontajärjestelmän avulla kasvatetaan kuluttajien luottamusta, parannetaan henkilökunnan järjestelmällisyyttä, vähennetään terveysriskejä ja elintarvikehävikkiä. (Rämö 2013, 111-112.)

Tärkeimpiä omavalvonnan hallintapisteitä kaupassa ovat viimeinen käyttöpäivä merkintöjen seuranta, laitteiden lämpötilojen seuranta, sekä myymälässä tehtävä pakkaaminen ja ruoanvalmistus. Elintarvikkeiden laatua valvotaan myös esimerkiksi tarkistamalla pakkauksen kunto ja puhtaus sekä arvioimalla aistinvaraisesti sen ulkoista laatua. Elintarvikkeiden vastaanoton yhteydessä kylmäketjun katkeamattomuus varmistetaan mittaamalla kuljetuksen jälkeinen lämpötila pakkausten välistä tai pinnalta vähintään kerran viikossa. (Rämö 2013, 112-113.)

4.1 Elintarvikkeiden käsittely ja säilytys

Työssään pakkaamattomia elintarvikkeita käsittelevän henkilön on suoritettava lakisääteinen hygieniaosaamistesti. Hygieniapassi myönnetään, kun osaaminen on osoitettu hyväksytyllä osaamistestillä. (Ijäs & Saloniemi 2016, 74.) Toimeksiantaja mahdollistaa työntekijöilleen hygieniapassin suorittamisen, jos henkilö ei ole sitä aikaisemmin suorittanut. Tämä ei kuitenkaan poista velvollisuutta seuraavien työtapojen ohjeistamisessa.

Elintarviketyöntekijän tulee huolehtia henkilökohtaisesta hygieniastaan hyvin. Asianmukainen ja puhdas työasu ja hygieeniset työskentelytavat kuuluvat henkilökohtaiseen hygieniaan. Hyvällä henkilökohtaisella hygienialla estetään mikrobien päätyminen elintarvikkeisiin työntekijän kautta. Käsihygienia on tärkeää, sillä käsien kautta ruokamyrkytysbakteerit ja tauteja aiheuttavat mikrobit saattavat päätyä elintarvikkeisiin. Käsihygienia korostuu erityisesti, kun ruoka-aineita ei kuumenneta. Salaatteja käsitellään aina puhtailla työvälineillä ja kädessä pidetään kertakäyttökäsineitä. Kertakäyttökäsineitä vaihdetaan työvaiheiden välillä ja aina kun kosketaan likaista kohtaa. Työskentelyn aikana käsissä ei saa pitää koruja sillä ne keräävät mikrobeja ja riskinä on myös ruuan joukkoon putoaminen. Kynsissä ei käytetä rakennekynsiä tai kynsilakkaa ja kynnet pidetään lyhyinä. (Ijäs & Saloniemi 2016, 10-11.)

Ristikontaminaatiolla tarkoitetaan elintarvikkeen saastumista, joka voi olla haitallista terveydelle. Elintarvikkeeseen kuulumattomia ainesosia tai mikrobeita kulkeutuu suoran kosketuksen tai välillisten välineiden välityksellä toiseen elintarvikkeeseen. Asian huomioiminen on hankalaa sillä saastumista ei yleensä huomaa paljaalla silmällä. Hygieeninen työskentely elintarvikehuoneistossa on tärkeää ristikontaminaation estämiseksi. Samojen työvälineiden välityksellä tapahtuvaa ristikontaminaatiota voidaan estää käyttämällä eri työvälineitä ja huolehtimalla niiden puhdistuksesta työvaiheiden jälkeen. Käsien välityksellä tapahtuvaa ristikontaminaatiota voidaan estää käsien huolellisella pesemisellä heti tuotteen käsittelyn jälkeen. (Ruokavirasto 2023a.)

Osalla elintarvikkeista on myös oltava oma erillinen säilytystila. Erillissäilytystä vaativat esimerkiksi kasvikset ja vihannekset sekä kala ja kalavalmisteet. Erillissäilytyksellä estetään haju ja makuvirheet, elintarvikkeiden pilaantuminen ja pieneliöiden siirtyminen tuotteiden välillä. Pakkaamattomat elintarvikkeet on lisäksi peitettävä esimerkiksi kannella tai kelmulla säilytyksen ajaksi. Valmiit, puolivalmiit ja raat tuotteet on säilytettävä erillään toisistaan. Säilytystiloissa olevien tuotteiden järjestyksestä ja kiertonopeudesta huolehditaan päivittäin. Päivittäin tuotteiden kunto varmistetaan ja huonokuntoiset poistetaan. Päivittäin huolehditaan myös kylmälaitteiden puhtaudesta ja kunnosta. Kylmäkalusteiden liiallista täyttämistä ja ilmavirran kulun tukkimista tulee välttää. (Rämö 2013, 113-115.)

Säilytysvarastoissa elintarvikkeiden järjestäminen päiväysmerkintöjen mukaan tukee periaatetta, jonka mukaan vanhimmat tuotteet myydään ensin. Säilytystilat tulee pitää puhtaina ja siisteinä. Ruokamyrkytyksien ehkäisemisessä elintarvikkeiden asianmukainen säilyttäminen ja käsittely on merkittävässä osassa. Ruokamyrkytyksien yleisimpänä aiheuttajana on valmiiden ruokien tai raaka-aineiden huolimaton käsittely. Esimerkkinä huolimattomasta käsittelystä ovat likaisten käsien kautta kulkeutuvat mikrobit, ruoan säilytys tai jäähditys väärässä lämpötilassa sekä tuotteen riittämätön kuumennus. (Ruokavirasto 2023b; Ruokavirasto 2023c.)

4.2 Työympäristön siisteys ja puhtaus

Toiminnasta syntyvän jätteen käsittely sekä työympäristön siisteydestä ja puhtaudesta huolehtiminen kuuluvat omavalvontasuunnitelmaan. Elintarvikkeiden turvallinen käsittely ei ole mahdollista, jos kyseisistä asioista ei huolehdita. Jätteiden sekä siivous ja puhdistusvälineiden käsittelystä ja säilyttämisestä tulee siis huolehtia asiaan kuuluvalla tavalla.

Elintarvikealan yrityksissä syntyy elintarvikejätettä ja pakkausjätettä. Jätteen käsittelyn kustannuksia ja jätteen määrää pyritään kuitenkin vähentämään. Elintarvikejätettä säilytetään erillisissä tiloissa kannellisten astioiden tai suljettujen säiliöiden sisällä. Biojätteeseen lajitellaan ruuantähteet ja elintarvikkeiden perkausjätteet. Myös pahvi, sekajäte, metallijäte, muovijäte, ongelmajäte ja keräyslasi lajitellaan erikseen. (Ijäs & Saloniemi 2016, 61-63.)

Siivous ja puhdistus ovat osa omavalvontasuunnitelmaa. Mikrobin leviämisen välttämiseksi puhdistusvälineiden on oltava puhtaita ja hyvässä kunnossa. Puhdistusaineiden on oltava sopivia käyttötarkoitukseensa ja niillä on oltava myös oma säilytystilansa. Tärkeä osa elintarvikehygieniaa on käytettyjen astioiden pesu. Aistinvaraisella arvioinnilla puhdistuksen riittävyyttä voi arvioida päivittäin. Riittämättömän puhdistuksen tunnistaa aistinvaraisesti hajusta tai näkyvästä liasta. (Rämö 2013, 116.)

Pesussa poistetaan mikrobeja sisältäviä ruoantähteitä ja muuta likaa. Suoraan elintarvikkeiden kanssa kosketuksissa olevat pinnat ja säännölliselle kosketukselle alttiit pinnat ovat myös tärkeitä puhdistuskohteita. (Ijäs & Saloniemi 2016, 44-45.) Salaattibaarin kokoamisen yhteydessä likaantuvat työtasot puhdistetaan aina työvaiheen jälkeen. Likaisia astioita ei jätetä elintarvikkeiden säilytystiloihin vaan ne viedään suoraan astiahuoltoon. Työssä käytetyt apuvälineet kuten tuotteiden kuljetukseen käytettävät hyllyvaunut puhdistetaan käytön jälkeen.

4.3 Elintarvikkeiden jäljitettävyys

Henkilökunnan hygieniaan tulee kiinnittää huomiota elintarvikkeita käsittelevissä yrityksissä. Pakkaamattomia elintarvikkeita ei saa koskaan käsitellä likaisilla käsillä tai välineillä, joten työvälineiden ja käsien pesun on oltava rutiinia. Kun asiakas ilmoittaa pilaantuneesta elintarvikkeesta on selvitettävä, onko syynä asiakkaan oma toiminta, kuljetuksen tai teollisuuden toiminta vai kaupan oma toiminta. Jos syynä on kaupan oma toiminta, asia korjataan heti. Jos syynä on muu edellä mainittu tekijä, syytä selvitetään mahdollisuuksien mukaan. Omavalvontaan liittyvät asiakirjat kuten jäljitettävyteen liittyvät asiakirjat säilytetään mahdollista tarvetta varten ainakin 12 edelliseltä kuukaudelta. (Rämö 2013, 117-119.)

Elintarvikelaissa mainitaan, että valvontaviranomaisella on virallisen valvonnan suorittamiseksi tiedonsaantioikeus välttämättömiin tietoihin kaikilta toimijoilta, joita elintarvikelain veloitteet koskevat. Valvontaviranomaisella on oikeus tehdä tarkastuksia valvontakohteessa ja tarkastaa käytetyt tilat, välineet ja laitteet sekä tutustua elintarviketietoihin ja asiakirjoihin, joita käytetään elintarviketoiminnassa. Todetuista vaaroista tai tarvittaessa esille tulleista elintarvikkeiden jäljitettävyteen tai turvallisuuteen liittyvistä puutteista valvontaviranomainen ilmoittaa Ruokavirastolle ja aluehallintovirastolle. (Elintarvikelaki 297/2021.)

Elintarvikealan toimijat ovat vastuussa elintarvikkeiden jäljitettävydestä. Omavalvonnassa jäljitettävyys on huomioitava pohtimalla mitkä toiminnan vaiheet vaativat kirjanpitoa. Elintarvikkeiden jokaista jakelu-, valmistus- ja tuotantovaihetta on pystyttävä jäljittämään. Toimijan on myös tiedettävä elintarvikkeiden luovutus ja hankinta ajankohdat. Elintarvikkeiden mukana tulevien asiakirjojen avulla voidaan todistaa elintarvikkeiden jäljitettävyys. Jäljitettävyys on tärkeää sillä se helpottaa ongelmatilanteessa terveysvaarojen ja taloudellisten vahinkojen rajaamista. (Ruokavirasto 2023d.)

4.4 Allergiamerkinnät elintarvikkeissa

Euroopan unionissa myytävistä elintarvikkeista on löydyttävä olennaiset tiedot, joiden perusteella kuluttaja voi tehdä päätöksiä tuotteiden ostamisesta. Tietojen on oltava todenmukaisia, tarkkoja, tuotteeseen kiinnitettyjä sekä helposti ymmärrettävissä ja havaittavissa. Ainesosaluettelon tulee sisältää elintarvikkeen kaikki ainesosat niiden laillisella nimellä. Ainesosat luetellaan ainesosaluettelossa painon mukaisessa järjestyksessä painavimmasta kevyimpään. Jos ainesosa ilmoitetaan tuotteen nimessä tai se on olennainen elintarvikkeen kuvaamisessa, kyseisen ainesosan määrä tulee ilmoittaa prosenttilukuna. (Euroopan unioni 2023.)

Tuotteen ainesosaluettelossa tietyt lainsäädännön määrittelemät ainesosat, jotka aiheuttavat allergioita tai intoleransseja on ilmoitettava selkeästi omilla nimillään. Näitä ilmoitettavia aineita ovat kalat, äyriäiset, nilviäiset, munat, maito, soijapavut, sinappi, selleri, gluteenia sisältävät viljat, pähkinät, seesaminsiemenet, lupiinit sekä rikkidioksidi ja sulfiitit. Kyseisistä aineista tulee ilmoittaa pakkaamattomissa ja pakatuissa elintarvikkeissa korostetusti esimerkiksi isoilla kirjaimilla tai tummennettuna. Tiedot voidaan antaa pakkaamattomissa elintarvikkeissa myös suullisesti mutta tässä tapauksessa on ilmoitettava selkeällä tavalla, että tiedon saa pyydettäessä. (Ruokavirasto 2023e.) Allergeeneista voidaan kertoa pakkaamattomien elintarvikkeiden läheisyydessä myös erillisen kyltin avulla (Ijäs & Saloniemi 2016, 81).

Kaupalla tulee olla riittävä tieto myös irtomyynnissä olevista elintarvikkeista. Elintarvikkeiden sisältämät aineet tai ainesosat voivat olla vaaraksi allergioista tai intoleransseista kärsiville henkilöille. Tiedon antaminen näistä aineista on tärkeää, jotta kuluttajat osaavat tehdä tiedon perusteella turvallisia valintoja. Joskus elintarvikkeeseen saattaa joutua kontaminaationa reseptiin kuulumattomia ainesosia, jotka aiheuttavat allergiaa ja intoleransseja. Kun kontaminaationriskiä ei voida täysin poistaa riskinhallintatoimena suositellaan erillistä saattaa sisältää merkintää. (Ruokavirasto 2023e.)

5 Kaupan markkinointi

Markkinointi on strategian lisäksi tapa toimia ja tapa ajatella. Markkinointiajattelun lähtökohdina ovat asiakkaiden toiveet ja tarpeet, joiden perusteella tuotteita ja palveluita kehitetään. Markkinoinnissa on huomioitava myös toiminnan kannattavuus. Yrityksellä tulee olla konkreettinen palvelu tai tuote, jolla on kysyntää. Tuotteiden ja palveluiden tai niiden yhdistelmän eli tarjooman, on tyydytettävä kuluttajien tarpeita, tuotettava arvoa ja erotuttava kilpailijoista. Tärkeää on saada asiakas tyytyväiseksi ja ostamaan toistuvasti. Markkinointi ei ole vain markkinointiosaston tehtävä vaan se koskettaa koko organisaation toimintaa.

Markkinointi on asiakastyytyväisyyden hyödyntämistä, luomista ja kehittämistä. (Bergström & Leppänen 2009, 20-21.)

5.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on mielikuvien, tunteiden ja kohtaamisten yhdistelmä, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Asiakaskokemus muodostuu henkilön omista tulkinnoista johon tunteet vaikuttavat vahvasti. Asiakaskokemukseen ei voida täysin vaikuttaa mutta yritykset voivat tavoitella valittujen kokemusten luomista. Asiakaskokemuksen johtamisella pyritään luomaan asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia, joiden avulla kasvatetaan yrityksen tuottoja ja asiakkaille tuotettua arvoa. (Löytänä & Kortesus 2011, 11-13.)

Arvoa tuottavan asioinnin perustana on asiakkaiden tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen. Asiakkaiden odotukset vaihtelevat eri aikoina ja eri tilanteissa. Arkiasioinnin yhteydessä arvostetaan nopeaa asiointia, kun vastaavasti viikonloppuna haetaan mielihyvää vapaa-ajan vieton merkeissä. Vaivattomuus eli fyysisen vaivan ja ajan säästäminen on merkittävä asiakas-hyöty. (Kuusela & Neilimo 2010, 47-49.)

Kun asiakas tuntee saavansa yrityksen tarjoomasta enemmän arvoa uhraamaansa panokseen verrattuna asiakassuhteesta tulee kestävämpi. Asiakkaan kokema arvo syntyy palveluominaisuuksien, tuotteen ominaisuuksien, laadun ja ostohinnan yhdistelmästä. Asiakkaan kokemana uhrauksena ovat esimerkiksi ostohinta sekä tuotteiden vertailuun ja hankintaan kulunut aika. Asiakkaan kokema arvo perustuu henkilökohtaiseen omaan arvioon. Asiakkaan kokemat hyödyt voivat liittyä kuluissa säästämiseen, hyvään laatuun, omiin arvoihin, viihteellisyyteen tai helpouteen. (Bergström & Leppänen 2009, 31-33.)

Laadun kokeminen on monimutkainen prosessi, joka perustuu erilaisiin kokemuksiin. Koettuun kokonaislaatuun vaikuttavat asiakkaan tarpeet, yrityksen imago, markkinointiviestintä, myynti, odotettu laatu ja koettu laatu. Asiakas kokee laadun hyväksi, kun koettu laatu on odotusten mukainen. Asiakkaan odotukset vaikuttavat siis laatukokemukseen merkittävästi. Vaikka laadun taso olisi korkea, asiakas voi kokea laadun heikoksi, jos kokemus ei vastaa odotuksia. (Grönroos 2009, 105-106.)

5.2 Sisäinen markkinointi

Konseptisuunnittelu eli kaupan toiminnan tarkka kuvaus, on lähtökohtana kaupan markkinointiviestinnässä. Konsepti rakentuu kilpailukeinoista, joiden avulla pyritään menestymään markkinoilla. Konsepti kertoo kaupan tavoitellusta hintamielikuvasta, hintatasosta ja tarjotuista tuotteista ja palveluista. Konsepti vaikuttaa myös siihen minkälaisia henkilöitä kaupassa työskentelee ja minkälaista palvelua heiltä voi odottaa. (Rämö 2013, 172-173.)

Henkilöstön on oltava tietoinen tavoitellusta mielikuvasta, jotta myymälämarkkinointia ja asiakaskokemusta voidaan vahvistaa. Ilman olennaista tietoa työntekijä ei ymmärrä tehtäviensä päämäärää, eikä näin pysty toteuttamaan konseptin tavoitteita parhaalla mahdollisella tavalla. Markkinointia tarvitaan myös organisaation sisällä.

Asiakasmarkkinoinnin menestys pohjautuu henkilöstön motivaatioon ja osaamiseen. Sisäinen markkinointi tarkoittaa yrityksen henkilöstöön suunnattua markkinointia, jossa pyritään toteuttamaan liikeidean sisältöä jokapäiväisessä toiminnassa. Sisäisen markkinoinnin avulla varmistetaan tavoitteiden toteutuminen. Koulutus, tiedotus, yhteishengen luominen ja kannustaminen ovat sisäisen markkinoinnin toteutuskeinoja. Yrityksen toiminnan parantamisessa henkilöstöllä on merkittävä rooli sillä ihmiset tuottavat palveluita. (Bergström & Leppänen 2009, 172-174.)

Henkilöstö on yrityksen strateginen resurssi. Puutteellista koulutusta ja tukea saaneet työntekijät asennoituvat työhönsä ja asiakkaisiinsa välinpitämättömästi, mikä vaikuttaa yrityksen menestykseen. Sisäisen markkinoinnin keinoin yrityksen toiminnot liitetään yhteen kahdella tavalla. Työntekijät ja johto ymmärtävät liiketoiminnan asiakaskeskeisesti ja he ovat valmiita toimimaan palveluhenkisesti. Työntekijöillä on suuri merkitys asiakassuhteiden hoitamisessa ja vuorovaikutteisessa markkinoinnissa. Työntekijöiden asiakaskeskeisyys, palveluhenkisyys ja taidot vaikuttavat asiakassuhteeseen ja asiakkaan käsitykseen yrityksestä. Tämän takia asiakaskeskeisyyden ja markkinointihenkisen palvelu asenteen on levittävä koko organisaatioon. (Grönroos 2009, 446-448.)

5.3 Myymälämarkkinointi

Myymälöiden merkitys mainosviestien välittäjänä on kasvanut kaupankäynnissä. Myymälässä asiakas pääsee tarkastelemaan tuotetta ja yrityksen toimintaa. Sisäinen toimipaikkamainonta tiedottaa tuotteista, opastaa kiinnostavien tuotteiden luo, kannustaa heräteostoihin tai vähintään tutustuttaa uusiin tuotteisiin toimipaikan sisällä tai sen ulkopuolelta katsottuna. Toimipaikkamainonnassa muun mainonnan avulla luotua mielikuvaa yrityksestä vahvistetaan. (Bergström & Leppänen 2009, 395-397.)

Asiakaspalveluhenkilökunnan toiminta ja myymälän ilme luovat yhdessä palvelukokemuksen, joka vaikuttaa kuluttajan päätökseen asioida myymälässä tai kilpailijan luona. Asiakaspalvelukokemus muodostuu aina sillä hetkellä, kun myymälään saapuu asiakas. Menekinedistämisellä tarkoitetaan toimintaa, jonka avulla halutaan vaikuttaa tuotteiden menekkiin myymälässä. Tuotteiden sijoittelu myymälässä on yksi merkittävimmistä menekinedistämiskeinoista. Näkyvä ja keskeinen paikka myymälässä kasvattaa tuotteen myyntiä hyvin todennäköisesti. (Rämö 2013, 175-177.)

Yrityksen tuotteen on oltava myös saatavilla oikeassa paikassa oikeaan aikaan, jotta asiakkaiden tarpeet voidaan tyydyttää. Saatavuudella helpotetaan tuotteen hankintaa, joka tuottaa arvoa ja hyötyä asiakkaalle. Asiakkaat pystyvät hankkimaan tarvitsemansa tuotteen helposti oikeasta paikasta oikeaan aikaan hyvän saatavuuden ansiosta. Saatavuuden perustehtävänä on siis mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden täyttyminen. (Bergström & Leppänen 2009, 287.)

Päivittäistavarakaupassa noin 80 prosenttia ostopäätöksistä tehdään myymälässä. Myymälän merkitys markkinointivälineenä on siis huomattava kaupan alalla. Myymälän järjestys ja asetelu vaikuttavat siihen miten paljon tuotteita kuluttaja lopulta hankkii. Asiakkaan tuotevalintoihin ja hankintojen määrään vaikutetaan myymälän tavararyhmityksellä. Myymälän perustekijöiden kuten tuotteiden ryhmittelyn, siisteyden ja puhtauden tulee olla kunnossa. Myymälämarkkinoinnin tärkein keino on kuitenkin ammattitaitoinen ja iloinen henkilökunta. (Rämö 2013, 181-183.)

6 Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät

Sana tutkimus liitetään usein kehittämiseen. Ne liittyvät toisiinsa sillä tutkimuksellisuus korostuu myös kehittämistyössä. Tutkimuksellisella kehittämisellä tavoitellaan käytännön ongelmien ratkaisemista. Tietoa kerätään kehittämisen tueksi käytännöstä ja teoriasta. Säännöllinen vuorovaikutus eri osapuolten kanssa korostuu. Kehittämistyössä asioille etsitään uusia ratkaisuja ja parannuksia pelkän kuvailun tai selittämisen sijasta. Toiminnan päämäärä määrittää kehittämistyössä tarvittavat lähestymistavat ja menetelmät. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2014, 17-19.)

Tutkimukseen ryhdytään silloin kun jokapäiväisen ajattelun perusteella ongelmien ratkaiseminen ei onnistu. Ratkaistavien ongelmien ymmärtämiseksi tarvitaan uutta tietoa, jonka avulla löydetään parempia ratkaisuja ongelmien selvittämiseen. Käytännön tavoitteisiin pyrkivässä soveltavassa tutkimuksessa kyseinen vaihe on lähtökohtana koko tutkimukselle. Tutkimuksen avulla kerätty tieto avartaa ajattelutottumuksia, tarkentaa ongelmaa, suuntaa huomion merkittäviin yksityiskohtiin, herättää kiinnostusta ja luo uusia ideoita kehitystyön pohjalle. Tutkimuksen avulla uusiin asioihin päästään myös systemaattisesti kiinni. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 19-20.)

6.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on tavanomainen tutkimusstrategia, joka soveltuu kehittämistyön lähestymistavaksi silloin kun tarkoituksena on tuottaa uusia ideoita ja kehittämis ehdotuksia. Tutkimuksen tapaus eli case voi koskea esimerkiksi yritystä, yrityksen toimintaa, tuotteita tai palveluita. Tutkittavasta nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä ja toimintaympäristöstä pyritään siis tuottamaan yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa. Tapaustutkimuksen avulla voidaan ymmärtää

kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti todellisessa toimintaympäristössä joka tuo syvällisyyttä kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2014, 52.)

Tapaustutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen eikä tapaus ole otos isommasta joukosta. Tärkeämpää on saada selville mahdollisimman paljon suppeasta kohteesta kuin vähän laajasta joukosta. Tapauksen tutkinnassa huomioidaan ajalliset, paikalliset, sekä sosiaaliset yhteydet ja tilanteet. Kehittämisen tueksi pyritään tuottamaan uutta tietoa. Tapaustutkimus auttaa ymmärtämään esimerkiksi yrityksen toimintaa paremmin. Tutkimuksen kohteita on yleensä vain yksi mutta tutkimus voi kohdistua myös useampaan tapaukseen. Kohteen ymmärtäminen kokonaisuutena on oleellista tapaustutkimuksessa. Työelämän kehittämistyössä tutkimuksen kohde valitaan tavoitteiden ja käytännön tarpeiden perusteella. (Ojasalo ym. 2014, 52-53.)

Tyypillistä tapaustutkimukselle on monenlaisten menetelmien käyttäminen. Tapaustutkimuksen voi suorittaa laadullisilla tai määrällisillä menetelmillä tai yhdistämällä niitä. Tapaustutkimuksella selvitetään tyypillisesti ihmisen toimintaa eri tilanteissa. Tapaustutkimus yhdistetään siis usein laadullisiin menetelmiin mutta määrällisten menetelmien kuten kyselyiden hyödyntäminen on myös mahdollista. (Ojasalo ym. 2014, 55.)

6.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen perustana on todellisen elämän luonnehdinta. Kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti, sillä tapahtumista voidaan löytää monenlaisia puolia. Arvolähtökohdat vaikuttavat tutkittujen ilmiöiden ymmärrykseen, joten objektiivisuutta ei voida saavuttaa perinteisellä tavalla. Tuloksena voidaan saada ehdollisia selityksiä tiettyyn paikkaan tai aikaan rajoittuen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on paljastaa tai löytää tosiasioita jo olemassa olevien totuuksien todentamisen sijasta. (Hirsjärvi ym. 2013, 161.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ihmistä suositaan tiedon keräämisen lähteenä. Tavoitteena on löytää odottamattomia asioita, joten lähtökohtana on aineiston yksityiskohtainen ja monipuolinen analyysi. Aineiston hankinnassa suositaan menetelmiä, joiden avulla tutkittavien näkökulmat tulevat esille. Tutkimuksen edetessä tutkimussuunnitelma joustaa ja muuttuu tilanteiden mukaisesti. Aineistoa myös tulkitaan tapauksen ainutlaatuisuuden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2013, 164.)

Yhtenä kvalitatiivisen tutkimuksen peruskulmakivistä on havaintojen teoriapitoisuus eli miten käytetyt välineet, yksilön käsitys ilmiöstä ja ilmiölle annettu merkitys vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Tieto on subjektiivista sillä tutkija oman ymmärryksensä pohjalta päättää tutkimusasetelmasta. Teoriapitoisuus lähtökohtana korostuu tutkimuksen perusteluissa, joten

teoriaa ei voi täysin hylätä. Aineiston keräämiseen ja analysoimiseen käytetyt menetelmät korostuvat sillä ne ovat merkittävä osa tulosten uskottavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 20-21.)

Määrälliset menetelmät sopivat jonkin teorian testaamiseen ja tilastolliseen analyysiin (Ojasalo ym. 2014, 104). Tässä opinnäytetyössä valmista teoriaa lopputuloksesta ei voida muodostaa varmasti ilman henkilöstön omaa näkemystä eikä tavoitteena ole tilastollinen tarkastelu. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin sillä sen lähtökohdat ja tavoitteet sopivat tämän tutkimuksen tarkoitukseen.

Tämän opinnäytetyön tavoitetta tukee ihmisiltä kerättävä subjektiivinen tieto. S-Market Karaportin työyhteisön jäsenet ovat paras mahdollinen tietolähde heidän omaa työtään koskevien ongelmien kehittämisessä. Tutkimuksessa pyritään selvittämään minkälaista perehdyttämistä tai sen oheismateriaalia tarvitaan tukemaan henkilöstön oppimista ja osaamista salaattibaarin kokoamisen osalta. Ilman henkilöstön omaa näkemystä kyseiseen kysymykseen vastaaminen olisi haasteellista. Tarkoituksena on löytää tutkittavasta ilmiöstä uusia asioita, jotka auttavat ongelmanratkaisussa.

6.3 Kysely aineistonkeruumenetelmänä

Kysely on aineistonkeruumenetelmä, jossa kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset samalla tavalla. Laadullisessa tai määrällisessä tutkimuksessa tutkittavien lähellä oleminen ei ole välttämätöntä, vaikka laadullinen tutkimus esitetään usein läheisenä toimintana tutkittavien kanssa. Kyselytutkimuksen etuna on menetelmän tehokkuus ja kerätyn aineiston laajuus. Huolellisesti suunnitellun kyselylomakkeen aineisto voidaan käsitellä tallennettuun muotoon nopeasti. Kyselytutkimuksen heikkoutena ovat pinnallinen aineisto ja teoreettinen vaatimattomuus. (Hirsjärvi ym. 2013, 193-195.)

6.3.1 Saatekirjeen ja lomakkeen suunnittelu

Kyselytutkimuksen saatekirjeen laatiminen on tärkeä vaihe tutkimuksen onnistumisen kannalta. Saatekirjeestä vastaajalle selviää tutkimuksen tarkoitus, jonka pohjalta hän valitsee, osallistuuko tutkimukseen. Saatekirjeellä on merkittävä vaikutus vastausmäärään, joten vastaajien luottamuksen ja motivaation herättäminen on tärkeää. Saatekirjeestä on selvittävä ainakin tutkimuksen tarkoitus, tutkimuksen tekijä, tutkimuksen kohderyhmä, tutkimuksen tarpeellisuus, tieto vastaajien anonymiteetistä, tutkimustulosten käyttämisestä ja lomakkeen viimeisestä palautuspäivämäärästä. (Ojasalo ym. 2014, 133.)

Sähköisen kyselylomakkeen saatekirje (Liite 1) suunniteltiin ennen kyselylomakkeen viimeistelyä ja jakamista. Alustavaa sisältöä kyselylomakkeelle suunniteltiin kuitenkin samalla. Saatekirjeessä mahdollisille vastaajille kerrotaan tutkimuksesta, sen tavoitteesta ja muista tarpeellisista tiedoista. Mahdollisten tutkimuksesta syntyvien hyötyjen ilmaisulla pyritään

kasvattamaan vastaajien motivaatiota tutkimukseen osallistumista varten. Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta mainitaan, mutta samalla korostetaan jokaisen vastauksen tarpeellisuutta. Saatekirjeen mukana vastaajille jaetaan myös linkki sähköiseen kyselylomakkeeseen. Toimeksiantajan kanssa on sovittu saatekirjeen ja kyselylomakkeen jakamisesta organisaation sisäisessä viestintäkanavassa, jolla koko perusjoukko tavoitetaan parhaiten.

Kysymyksen muotoilussa käytetään usein kolmea muotoa. Avoimissa kysymyksissä vastaajalle esitetään kysymys, jonka vastaus tila jätetään tyhjäksi. Monivalintakysymyksissä tutkija laatii valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee itselleen sopivan vaihtoehdon rastin avulla. Asteikkoihin perustuvassa kysymystyypissä vastaaja valitsee esitetyistä väittämistä, kuinka samaa tai eri mieltä hän on väittämän kanssa. Strukturoitujen kysymysten suosio on kasvanut tietokoneteknologian kehityksen myötä mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijat käyttävät avoimia kysymyksiä edelleen. (Hirsjärvi ym. 2013, 198-200.)

Kysely suoritetaan laadullisena ja se sisältää vain avoimia laadulliseen tutkimukseen soveltuvia kysymyksiä. Avoimien kysymysten valintaa voidaan perustella sillä, että vastaajilla on mahdollisuus ilmaista omia mielipiteitään lukittujen vastausvaihtoehtojen sijasta (Hirsjärvi ym. 2013, 201). Sähköinen kysely valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi sen tehokkuuden ja vastaajien täyden anonymiteetin säilyttämisen vuoksi. Vastaajien vuorotyön luonne ei myöskään tukenut henkilö- tai ryhmähaastatteluiden suorittamista opinnäytetyön aikataulun puitteissa. Sähköinen kyselylomake suunnitellaan ja jaetaan Google Forms ohjelmistolla.

Kyselylomakkeen selkeys ja pituus vaikuttavat vastaamishaluun. Kysymysten tulisi olla helpotajuisia ja yksinkertaisia mutta samalla kattaa kehittämistehtävän tarpeet. Turhan pitkä kysely taas laskee vastaamishalua. Tärkeää on, että mahdolliset vastaajat osaavat ja jaksavat osallistua kyselyyn. Vastaajien tulee ymmärtää esitetyt kysymykset samalla tavalla, jotta vastauksia voidaan mitata yhteismitallisin arviointiperustein. (Ojasalo ym. 2014, 131.)

Kysymysten suunnittelussa huomioidaan tutkimuksen tarpeet ja tavoitteet. Kysymykset kohdistetaan salaattibaarin kokoamisen haasteisiin, nykyisten perehdyttämisen lukumateriaalien tarkoituksenmukaisuuteen, uuden oheismateriaalin hyödyllisyyteen sekä siihen mitä toiveita vastaajilla on työnopastuksen ja uuden perehdyttämisen oheismateriaalin kehittämiseksi. Kysymysten määrä rajoitetaan viiteen, jotta vastaamiseen käytetty aika pysyy mahdollisimman pienenä.

6.3.2 Lomakkeen testaaminen ja tutkimuksen toteutus

Kyselylomaketta ja sen selkeyttä testattiin ulkopuolisten, tutkimukseen kuulumattomien henkilöiden avustuksella. Heille lähetettiin linkki sähköiseen kyselyyn ja heitä ohjeistettiin kirjoittamaan vastauksina kommentteja kysymysten ymmärrettävyydestä ja selkeydestä. Ulkopuolisia testaa- jia kyselylomakkeelle oli seitsemän.

Kyselylomakkeen testaamisen aikana esille nousi erityisesti yhden kysymyksen kohdalla usean vastaajan kokema ongelma kysymyksen ymmärrettävyydessä. Pieniä sanamuotojen korjauskehotouksia nousi myös esille. Tämän perusteella kyselylomakkeeseen tehtiin tarvittavia muutoksia lähinnä käytettyjen sanojen tai niiden muotoilun suhteen. Kaksi kysymystä kohdistui saman aikaisesti useaan asiaan, joten näitä muokattiin yhteen tarkoitusperään sopivaksi. Kysymyksiä esitysjärjestystä muutettiin myös hieman. Valmis sähköinen kyselylomake (Liite 2) käydään myös läpi toimeksiantajan edustajien kanssa ennen sen jakamista. Toimeksiantajan edustajien hyväksynnän ja sopivan ajankohdan valinnan jälkeen kyselytutkimus aloitetaan.

Kyselytutkimus suoritettiin 4-10.3. Ajankohta oli tutkimukselle sopiva, sillä organisaation jäsenistä kukaan ei ollut kyseisenä ajankohtana lomalla tai muuten estynyt. Ensimmäisinä päivinä tutkimukseen osallistuminen oli hyvin alhaista, joten vastaajien motivoiminen olisi merkittävää tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tutkija kävi itse myymälässä motivoimassa henkilöstöä osallistumaan tutkimukseen kahdesti. Keskiviikkona 6.3. myymälässä vierailu tapahtui aamupäivällä ja torstaina 7.3. illalla, jotta eri vuoroissa työskentelevät henkilöt voidaan tavoittaa. Toimeksiantajan edustaja muistutti henkilöstöä myös organisaation sisäisessä viestintäkanavassa keskiviikkona 6.3. omalla muistutusviestillään. Motivointi ja muistutusviestin lähettäminen kasvatti tutkimukseen osallistuneiden määrää.

Organisaatiossa on 20 jäsentä, joista noin 16 on tekemisissä salaattibaarin kokoamisen kanssa. Nimetön kysely suunnattiin koko perusjoukolle, joten sitä ketkä tutkimukseen osallistuivat ei voida varmentaa. Tavoiteltuna vastausmääränä koko perusjoukosta oli vähintään 50 prosenttia eli noin 10 henkilöä. Odotuksena oli, että lopullinen vastausmäärä olisi kuitenkin suurempi. Lopulta tutkimukseen osallistui yhdeksän henkilöä eli 45 prosenttia koko perusjoukosta. Vastausmäärä jäi siis oletettua pienemmäksi.

6.3.3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota käytetään laadullisissa tutkimuksissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysi etenee valitsemalla mikä aineistossa kiinnostaa, jonka jälkeen aineisto käydään läpi ja kiinnostukseen sopivat asiat sisällytetään tutkimukseen. Tutkimukseen sisällytetään vain tutkittavaan rajattuun ilmiöön sopiva materiaali. Kiinnostuksen kohteena oleva rajattu ilmiö näkyy tutkimuksen tarkoituksesta. Seuraavaksi aineisto järjestetään teemojen, tyyppien tai luokkien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 91-93.)

Teemojen ryhmittelyssä aineistossa esiintyviä useammalle vastaajalle yhteisiä asioita tai ilmiöitä tarkastellaan. Ilman aineistossa ilmenevien yhteneväisyyksien tarkastelua analyysistä tulee pintapuolinen. Yhteneväisyyksiä voidaan tarkastella usealla eri tavalla eikä aineiston määrä vaikuta analyysin laatuun. Aineiston kylläntyminen eli saturaatiopiste on saavutettu, kun aineistonkeruumenetelmällä ei enää saada kehittämistyön kannalta olennaista uutta tietoa. (Ojasalo ym. 2014, 110-111.)

Teoriaohjaavassa analyysissä on yhteyksiä teoriaan, mutta analyysi ei perustu suoraan siihen. Teoria toimii analyysin etenemisen apuna, mutta tutkimuksen analyysiyksiköt valitaan aineistosta. Aikaisemman tiedon vaikutus siis näkyy mutta tutkimuksen aineisto kerätään vapaasti. Analyysin loppuvaiheessa teoriaosassa määritellyt asiat kuitenkin ohjaavat ryhmittelyä. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 96-97.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on selvittää minkälaista perehdyttämistä tai sen oheismateriaalia tarvitaan tukemaan henkilöstön oppimista ja osaamista. Sähköisen kyselyn avulla kerätystä aineistosta valittiin tutkimuskysymykseen sopivat vastaukset, joita käsitellään sisällönanalyysissä. Muu aineisto jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimukseen sisällytettiin 23 alkuperäisilmausta. Alkuperäisilmaukset muutettiin ensin pelkistettyyn muotoon, jonka jälkeen aineistosta etsittiin yhteneväisyyksiä.

Alustavan ryhmittelyn jälkeen varsinaisia teemoja etsitään aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2012, 93). Pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään alaluokkiin eli erilaisiin teemoihin. Alaluokat valittiin tutkimusaineistosta löytyneiden yhteneväisyyksien perusteella. Alaluokkien muodostamisen jälkeen yläluokkien muodostamisen apuna on käytetty tutkimusaineiston lisäksi myös tämän opinnäytetyön tietoperustaa. Tunnistettujen teemojen yhteyttä teoriaan on siis etsitty ja tunnistettu. Tämä auttaa kokonaiskuvan hahmottamista ja tulosten esittämistä.

7 Tulokset

Tutkimukseen osallistui yhdeksän organisaatioon kuuluvaa henkilöä, joiden antamia vastauksia käsitellään näiden tuloksien muodostamiseksi. Tuloksien muodostaminen on toteutettu etsimällä kyselytutkimuksen aineistosta yhdistäviä teemoja. Aineistoa ei ole siis ryhmitelty yksittäisten vastaajien tai kyselylomakkeessa esitettyjen kysymyksien mukaisesti. Tutkimukseen sisällytetyt alkuperäisilmaukset ja niiden pelkistetyt ilmaukset esitetään liitteessä 3. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin teeman mukaisesti alaluokkiin ja alaluokat yläluokkiin. Tutkimusaineistossa esiintyneiden teemojen ja käytetyn teorian ohjaamana muodostetut yläluokat tässä tutkimuksessa ovat omavalvonta, työnopastus, osaamisen johtaminen ja sisäinen viestintä. Yhdistävänä tekijänä kaikkien teemojen taustalla on perehdyttäminen. Tutkimuksen tulokset esitetään alaluvuissa yläluokittain. Tuloksien esittämisen apuna käytetään taulukoita, jotta jokaista teemaa voidaan tarkastella selkeästi.

7.1 Omavalvonta

Tutkimuksessa selkeästi esille noussut toistuva teema oli omavalvonta. Tutkimukseen sisällytettiin 23 alkuperäisilmausta, joista kahdeksassa tuotiin esille omavalvontaan liittyviä teemoja. 35 prosenttia vastauksista kohdistui siis kyseiseen aiheeseen. Omavalvonnan alaluokkina ovat päiväysmerkintöjen tekeminen ja tuote-erien yhdistäminen. Vastajaat ilmaisivat

kohtaavansa haasteita näiden työvaiheiden kohdalla. Taulukossa 1 on esitetty alkuperäisilmauksien pelkistetyt versiot, niiden ryhmittely teeman mukaiseen alaluokkaan ja lopulta yläluokkaan omavalvonta.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<p>Päiväysmerkinnät puuttuvat.</p> <p>Päiväysmerkinnät tehdään epäselvästi.</p> <p>Päiväysmerkintöjen tekeminen ja tuotteiden kuljetus kylmälaitteen luokse aiheuttaa haasteita.</p> <p>Toivotaan selkeämpiä ohjeita päiväysmerkintöihin.</p> <p>Jäljitettävyys asiakirjan täyttäminen ja tuotteiden sallitun myyntiajan merkitseminen on epäselvää.</p>	Päiväysmerkintöjen tekeminen	Omavalvonta
<p>Tavoitellun vaikutelman luominen ja hävikin vähentäminen on haasteellista, kun tuote-eriä ei voi yhdistää.</p> <p>Tuote-erien yhdistämistä koskeva ohjeistus ei ole tuttu.</p> <p>Tärkeintä on huolehtia omaa harkintaa käyttämällä salaattibaarin runsaudesta ja tuoreudesta.</p>	Tuote-erien yhdistäminen	Omavalvonta

Taulukko 1: Omavalvonnan alaluokat ja pelkistetyt ilmaukset

Aineistosta selviää, että osa vastaajista kokee tuotteiden myyntiaikojen, päiväysmerkintöjen tekemisen, jäljitettävyyden varmistamisen ja tuote-erien yhdistämisen haasteellisena osana salaattibaarin kokoamista. Myymälässä on kirjallinen ohjeistus päiväysmerkintöjen tekemisestä, mutta tästä huolimatta vastaajat kokevat kyseisen työvaiheen haastavana. Asia on huomioitu uudessa perehdyttämisen oheismateriaalissa (Liite 4), mutta koska päiväysmerkinnöistä on jo olemassa kirjallinen ohjeistus, tärkein kehityskohde on annetussa työnopastuksessa. Henkilöstölle on kerrottava mistä he voivat tarvittaessa löytää työtehtävää koskevat tietolähteet ja mitä ne sisältävät.

Aineiston perusteella päiväysmerkintöjen tekemisen ohjeistuksessa tulee selkeästi painottaa, että tuotteiden esillepanoastioihin tulee merkitä viimeinen sallittu esillepano päivä tuotteen avauspäivän sijasta. Esillepanoastioiden päiväysmerkintöjen lisäksi jäljitettävyys asiakirjan täyttäminen tuottaa haasteita. Yksi vastaaja kuvaili työtehtävän suorittamisen aikana kohtamiaan haasteita seuraavasti,

”Itselleni on epäselvää, miten päiväykset kuuluu merkitä maitokaapissa olevaan listaan ja mikä päiväys tulee esillepanoastioihin, kun harvemmin salaattibaaria täytän.”

Tuotteen avauspäivä ja parasta ennen päiväys merkitään jäljitettävyys asiakirjaan. Väärin tehdyt päiväysmerkinnät aiheuttavat turhaa elintarvikehävikkiä, joten asianmukaisella ohjeistuksella hävikkiä voidaan vähentää. Uudessa oheismateriaalissa (Liite 4) tämä on huomioitu, jotta työntekijät löytävät keskeisimmät tiedot työtehtävässä suoriutumista varten samasta paikasta.

Tuote-erien yhdistämistä koskeva käytäntö vaikuttaa myös olevan epäselvä kahden vastauksen perusteella. Tuotteita voi yhdistää samaan esillepanoastiaan, mutta näin toimittaessa esillepanoastiaan merkitään vanhemman tuotteen viimeinen sallittu myyntipäivä. Yksi vastaaja oli kuitenkin kuvailut asianmukaista toimintatapaa hyvin,

”Painottaisin enemmän salaattibaarissa sitä, että runsaudesta ja tuoreudesta pidetään huolta hävikin täydellisen minimoimisen sijaan. Kokoamisessa käytetään omia aisteja ja rohkeasti heitetään hävikkiin ne tuotteet jotka ei enää vaikuta tuoreilta ja jota ei itse ostaisi.”

Työntekijän tulee pohtia omaa harkintaa käyttämällä kannattaako tuote-erien yhdistäminen tuotteen laadun varmistamisen ja elintarvikehävikin vähentämisen näkökannasta. Elintarvikehävikin vähentäminen on tärkeä osa kannattavaa liiketoimintaa. Elintarvikehävikkiä voidaan ehkäistä tuote-erien yhdistämisen lisäksi myös siirtämällä vanhempi tuote-erä pienempään esillepanoastiaan, jonka avulla tuotteesta voidaan luoda runsaampi vaikutelma. Tyhjentyneen astian tilalle vaihdetaan uudempi tuote-erä tarvittaessa. Salaattibaarin tuotteiden

saatavuudesta ja laadusta huolehtiminen on kuitenkin tärkeintä liiketoiminnan tavoitteiden kannalta. Asiakaskokemusta ja myymälän merkitystä markkinointivälineenä vahvistetaan, kun salaattibaarin laadusta ja runsaudesta pidetään huolta.

7.2 Työnopastus

Tutkimusaineistossa työnopastukseen liittyviä teemoja nousi esille. 17 prosenttia vastauksista käsitteli vastaajien toiveita työnopastuksen kehittämistä ja päivitettyä oheismateriaalia varten. Työnopastuksen alaluokkina ovat työvaiheiden ohjeistus ja selkeämmät oheismateriaalit. Taulukossa 2 on esitetty alkuperäisilmauksien pelkistetyt versiot, niiden ryhmittely teeman mukaiseen alaluokkaan ja lopulta yläluokkaan työnopastus.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<p>Tuotteiden esillepano järjestyks ja käytettävät ottimet ovat epäselviä.</p> <p>Salaattibaarin kokoamisen kaikki työvaiheet tulisi esittää uudessa materiaalissa selkeästi.</p>	Työvaiheiden ohjeistus	Työnopastus
<p>Nykyiset oheismateriaalit ovat suppeita mutta tukevat oppimista.</p> <p>Selkeämpää lukumateriaalia toivotaan oppimisen tueksi.</p>	Selkeämmät oheismateriaalit	Työnopastus

Taulukko 2: Työnopastuksen alaluokat ja pelkistetyt ilmaukset

Aineistossa nousi esille tuotteiden esillepanoon ja nykyisten oheismateriaalien kehitystarpeeseen liittyviä teemoja. Kahdessa vastauksessa ilmaistiin vastaajien kokemia haasteita salaattibaarin kokoamisen työvaiheissa. Yksi vastaaja kuvasi kokemiaan haasteita seuraavasti,

*”Ei ole selvää, mihin järjestykseen ainekset kuuluu laittaa ja mikä otin laite-
taan mihinkin astiaan.”*

Myymälässä on visuaalinen oheismateriaali kootusta salaattibaarista ja tuotteiden järjestyksestä. Kyseistä materiaalia ei ole kuitenkaan sijoitettu tilaan, jossa salaattibaarin kokoaminen

tapahtuu. Salaattibaarissa käytettävistä ottimista ei ole ollut mainintaa nykyisissä lukumateriaaleissa, joten tämä huomioidaan kehittämistyössä.

Kolmessa vastauksessa tuotiin esille nykyisten oheismateriaalien suppeutta ja toivottiin päivitettyä selkeämpää oheismateriaalia oppimisen tueksi. Aineistosta voidaan päätellä, että selkeämpi lukumateriaali, josta työntekijät voivat löytää samasta paikasta kaikki työtehtävän kannalta keskeiset tiedot tukisi oppimista tehokkaammin kuin useampi erillinen lukumateriaali. Yksi vastaaja toivoo uudelta perehdyttämisen oheismateriaalilta seuraavaa sisältöä,

”Järjestys (esim. selkeä kuva, miltä salaattibaarin pitäisi näyttää valmiina), siisteys ja sen ylläpito, sulatusajat, missä järjestyksessä salaattibaari kantaa koota eli kokoamisohjeet ja selkeä listaus, mikä päiväys esim. avattuun salaattipussiin tulee laittaa.”

Työnopastukselta kaivataan siis kaikkien työvaiheiden selkeää ohjeistusta. Uuden perehdyttämisen oheismateriaalin (Liite 4) avulla työvaiheita ja niiden suorittamisen järjestystä voidaan selventää henkilöstölle. Oheismateriaali toimii kuitenkin vain annetun työnopastuksen lisänä, ei korvaa sitä. Oheismateriaalia on hyvä hyödyntää työnopastuksen yhteydessä työvaiheiden selkeyttämisen apuna. Tietolähteen sisällön ja sijainnin tunteminen helpottaa aiheeseen palaamista aina tarvittaessa.

7.3 Osaamisen johtaminen

Aineistossa yhtenä tunnistettuna teemana on osaamisen johtaminen. 30 prosenttia vastauksista käsitteli osaamisen johtamiseen liittyviä teemoja. Vastauksissa käsiteltiin nykyisen työnopastuksen ja oheismateriaalien positiivisia vaikutuksia vastaajien omaan oppimiseen. 13 prosentissa vastauksista ilmaistiin tekemällä oppiminen parhaaksi tavaksi oppia uutta. Osaamisen johtamisen alaluokkina ovat tekemällä oppiminen ja nykyisen työnopastuksen toimiminen sellaisenaan. Taulukossa 3 on esitetty alkuperäisilmauksien pelkistetyt versiot, niiden ryhmittely teeman mukaiseen alaluokkaan ja lopulta yläluokkaan osaamisen johtaminen.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<p>Lukumateriaaleista on apua mutta tekemällä opitaan parhaiten.</p> <p>Itse tekeminen tukee oppimista parhaiten.</p> <p>Lukumateriaalit tukevat oppimista mutta työnopastus koetaan tärkeämmäksi.</p>	Tekemällä oppiminen	Osaamisen johtaminen
<p>Nykyiset oheismateriaalit tukevat oppimista.</p> <p>Nykyiset oheismateriaalit sujuvoittavat salaattibaarin kokoamista.</p> <p>Uusi materiaali voi käsitellä jo olemassa olevia ohjeistuksia.</p> <p>Työnopastuksessa ja lukumateriaaleissa tuodaan hyvin esiin keskeisimmät asiat oppimisen tueksi.</p>	Nykyinen työnopastus toimii sellaisenaan	Osaamisen johtaminen

Taulukko 3: Osaamisen johtamisen alaluokat ja pelkistetyt ilmaukset

Aineistosta selviää, että 13 prosentissa vastauksista mainitaan tekemällä oppiminen vastaajalle parhaana oppimistapana. Osa vastaajista on siis tunnistanut itselleen sopivimman oppimistyylin, joka kannattaa huomioida työnopastuksen aikana. Kyseisen oppimistyylin omaavan henkilön oppimisen kannalta on tärkeää, että tehtävää päästään harjoittelemaan käytännössä. Perehdyttämisen oheismateriaaleja pidetään kuitenkin hyödyllisinä. Yksi vastaaja kuvaili ajatuksiaan oheismateriaaleista seuraavasti,

”Ne ovat lähinnä tukimateriaalia itse perehdytys on tärkeämpi.”

26 prosentissa vastauksista mainitaan, että nykyiset perehdyttämisen oheismateriaalit tukevat oppimista ja helpottavat työtehtävässä suoriutumista. Tästä voidaan päätellä, että tekemällä oppimisen lisäksi lukumateriaalit tukevat usean vastaajan oppimista. Kyseiset vastaajat myös tuntevat nykyisten oheismateriaalien sisällön ja osaavat hyödyntää niitä työtehtävien tukena. Tämän perusteella voidaan todeta, että työnopastus on onnistunut kyseisten vastaajien kohdalla. Yksi vastaaja kuvaili nykyisten oheismateriaalien vaikutusta omaan oppimiseensa seuraavasti,

”Tärkeimmät asiat: hävikin merkintä, eräseuranta, päiväyksien merkintä, sekä tuoreudesta huolehtiminen on tuotu hyvin esille ja sen pohjalta salaattibaarista huolehtiminen sujuu hyvin. Näillä asioilla on ollut suurin merkitys salaattibaarin kokoamisen oppimiseen.”

Aineistosta siis selviää, että organisaatiossa toimii henkilöitä, joilla on erilaisia oppimistapoja ja -tyylejä. Tämä tulee huomioida työnohjauksessa ja uuden perehdyttämisen oheismateriaalin suunnittelussa. Nykyisissä oheismateriaaleissa on aineiston perusteella jo hyödyllistä tietoa, jota osa vastaajista hyödyntää työtehtävien tukena. Oheismateriaaleja tulisi käyttää työnopastuksen tukena aina kun henkilöä opastetaan uuteen työtehtävään. Oheismateriaaleista tulee näin henkilölle tuttuja ja niihin on helppo palata aina tarvittaessa. On tärkeää saada osaavat henkilöt myös jakamaan omaa osaamistaan ja tietoaan muille henkilöille organisaation sisällä.

7.4 Sisäinen viestintä

Tutkimusaineistossa esille nousi myös organisaation sisäinen viestintä. Vastauksista 17 prosentissa mainittiin vastaajien kohtaamia tiedonkulun ongelmien aiheuttamia haasteita. Ongelmia on kohdattu työntekijöiden välisessä viestinnässä ja saadussa työnopastuksessa. Sisäisen viestinnän alaluokkana on viestinnän kehittäminen. Taulukossa 4 on esitetty alkuperäisilmauksien pelkistetyt versiot, niiden ryhmittely teeman mukaiseen alaluokkaan ja lopulta yläluokkaan sisäinen viestintä.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<p>Nykyiset oheismateriaalit eivät ole tuttuja.</p> <p>Oheismateriaaleja on vaikea sisäistää nopeasti, kun työnopastusta tehtävää varten on saatu vähän.</p> <p>Yksinkertaisia ja selkeitä ohjeita kaivataan.</p> <p>Tiedon jakamista organisaation sisällä tulisi kehittää.</p>	Viestinnän kehittäminen	Sisäinen viestintä

Taulukko 4: Sisäisen viestinnän alaluokat ja pelkistetyt ilmaukset

Tutkimusaineistosta selviää, että osa vastaajista ei tunne kaikkia nykyisiä toimintatapoja tai perehdyttämisen oheismateriaaleja toivotulla tavalla. Tiedonkulun ongelmat keskittyvät ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, joten työnopastus ja henkilöstön välinen viestintä ovat merkittäviä tekijöitä. Yksi vastaaja kertoo kokemistaan haasteista seuraavasti,

”En ole varma, kuuluuko iltavv:n sulkea pähkinä- ja siemenpurnukat, mutta usein olen nähnyt ne jätettävän auki. Eli tietoja ja taitoja voisi jakaa myös vv-ihmisten yms. korviin, jotka joutuvat olemaan jollain tasolla kosketuksissa saattibaarin kanssa.”

Työnopastuksen aikana opastettavalle henkilölle tulisi kertoa kaikki tehtävän kannalta olennaiset tiedot ja tietolähteet. Tiedonkulku organisaation sisällä on jokaisen henkilön vastuulla. Kuka tahansa voi jakaa havaitsemiaan parannusehdotuksia tai kehityskohteita eteenpäin, jotta epävarmoihin asioihin voidaan löytää vastaus. Kannustava ja avoin ilmapiiri organisaation sisällä helpottaa myös hankalien asioiden esiin tuomista.

Perusteellisen työnopastuksen avulla henkilö voidaan tutustuttaa toimintatapoihin ja oheismateriaaleihin selkeästi. Perehdyttämisen oheismateriaalit tukevat omalta osaltaan sisäistä viestintää, kun niitä hyödynnetään työvaiheiden tukena. Nykyisten oheismateriaalien sisältö ei ole kaikille vastaajille tuttu, joten oheismateriaaleja ei ole todennäköisesti hyödynnetty heidän työnopastuksensa tukena. Kun oheismateriaalien sisältöön on tutustuttu

työnopastuksen aikana, haluttu kohta materiaalista löydetään tarvittaessa vähällä vaivalla. Työnopastusta ja oheismateriaaleja tulee päivittää aina tarvittaessa.

8 Eettisyys ja luotettavuus

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä yritysmaailman ja tieteen tekemisen eettiset säännöt korostuvat. Kehittämistyö on tehtävä huolellisesti, rehellisesti, korkean moraalin mukaisesti ja sen seurauksista täytyy olla hyötyä käytännössä. Tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden on ymmärrettävä mitä tutkimus koskee, mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet ja minkälainen rooli heillä on tutkimuksessa. Kerätyn tiedon käytöstä ja säilyttämisestä kerrotaan tutkittaville ja tiedon tulee pysyä luottamuksellisena. Tulokset esitetään sellaisenaan ilman vääristelyä. (Ojasalo ym. 2014, 48-49.)

Toimeksiantajan kanssa on keskusteltu kehittämistyön aikana kaikista suunnitelluista tavoitteista, toimista, aineistonkeruumenetelmästä ja tutkimuksen toteutuksen ajankohdasta. Opinnäytetyön raportoinnissa kunnioitetaan toimeksiantajan toiveita julkaistavan tietoperustan sisällöstä. Tutkimuksen tulokset esitetään kuitenkin ilman vääristelyä. Opinnäytetyö käsittelee vain tämän kehittämistyön kannalta oleellisia asioita. Kyselytutkimuksen suorittamisesta ja sen jakamisesta organisaation omassa sähköisessä viestintäkanavassa on sovittu yhdessä toimeksiantajan kanssa. Valmis opinnäytetyö esitetään myös toimeksiantajalle ennen sen julkaisemista.

Vastaaajille tutkimuksesta, sen tavoitteesta, anonymiteetin suojaamisesta ja tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta kerrotaan selkeästi kyselytutkimuksen saatekirjeessä (Liite 1). Tutkimuskysymys sekä tutkimuksesta syntyvät hyödyt kohdistuvat vastaaajiin, joten kyselytutkimuksen suorittaminen on perusteltua. Tutkittavien anonymiteetti suojataan sähköisen kyselylomakkeen ja kysymyksien asettelun avulla. Tutkittavilta kerätään vain tutkimuksen kannalta oleellista tietoa.

Tutkimusten tulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat vaikka virheitä pyritään välttämään. Tämän takia tutkimuksessa on hyvä arvioida sen luotettavuutta. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen tuloksien toistettavuutta ja validius tarkoittaa kykyä mitata kohdetta tutkimusmenetelmän avulla oikein. Esimerkiksi kyselylomakkeen vastauksissa saattaa ilmetä ongelmia, jotka aiheuttavat virheitä tuloksien käsittelyssä. Tutkijan on käytettävä tarkkuutta tulosten tulkinnassa sekä kertoa miksi tulkintoja esitetään ja mihin ne perustuvat. (Hirsjärvi ym. 2013, 231-233.)

Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät on valittu tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksen ja tarpeiden mukaisesti. Laadullisella tutkimuksella tavoitellaan syvällisempää subjektiivista tietoa henkilöstön toiveista ja tarpeista. Mahdollisia kyselytutkimuksessa syntyviä

ongelmia, kuten kysymyksien selkeyteen ja ymmärrettävyyteen liittyviä ongelmia on pyritty ratkaisemaan kyselylomakkeen testaamisella. Valmis kyselylomake (Liite 2) kohdistettiin koko perusjoukolle, jotta kohteesta saadaan mahdollisimman perusteellinen kuva. Kyselytutkimuksessa ei ilmennyt ongelmia kysymysten selkeyteen tai ymmärrettävyyteen liittyen.

Perusjoukko koostuu 20:stä organisaation jäsenestä, joista yhdeksän osallistui tähän tutkimukseen. Tutkimuksen tulos edustaa siis vähemmistön kokemuksia ja mielipiteitä. Vastausmäärää olisi mahdollisesti voinut kasvattaa käyttämällä useampaa aineistonkeruumenetelmää yhden sijasta. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aikataulun puitteissa se ei ollut kuitenkaan mahdollista. Jos vastaava tutkimus halutaan toistaa, tutkimukselle varattua aikaa ja käytettäviä aineistonkeruumenetelmiä tulisi pohtia perusteellisesti.

Tämän tutkimuksen tulokset ja kaikki onnistumiset ja virheet esitetään avoimesti. Tuloksien tulkinnat ja niiden perustelut esitetään mahdollisimman objektiivisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tämä vaatii tutkijalta omien asenteiden ja näkemysten tunnistamista sekä niiden erottamista kerätystä tiedosta. Kerättyä tietoa pyritään tulkitsemaan kyselylomakkeen vastauksista löytyneiden yhteneväisyyksien perusteella. Kaikki opinnäytetyössä käytetyt lähteet ilmoitetaan tekstissä asianmukaisesti, jotta tietolähteen voi tarkistaa tarvittaessa. Kaikki tutkimuksen vaiheet ja aineistonkeruumenetelmät kuvataan tarkasti, jotta tutkimuksen toistettavuus olisi mahdollista.

9 Johtopäätökset

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää minkälaista perehdyttämistä tai sen oheismateriaalia tarvitaan tukemaan henkilöstön oppimista ja osaamista salaattibaarin kokoamisen osalta. Opinnäytetyön tietoperusta rakennettiin aiheen kannalta keskeisistä käsitteistä, jotka tukivat tuloksien muodostamista. Käytetyt tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät valittiin tämän työn tarkoituksen mukaisesti. Kvalitatiivinen menetelmäsuuntaus oli sopeva vastaajien omien kokemusten ja mielipiteiden kartoittamista varten. Käytetyllä aineistonkeruumenetelmällä tavoitettiin lopulta 45 prosenttia koko perusjoukosta, joten tulos ei edusta jokaisen organisaation jäsenen kokemuksia ja toiveita. Useampaa aineistonkeruumenetelmää käyttämällä vastausmäärä olisi todennäköisesti voinut kasvaa. Tutkimusaineistosta muodostettiin kuitenkin tulos, jonka perusteella tutkimuskysymykseen saatiin vastaus.

Tuloksien perusteella perehdyttämisen aikana tulee kiinnittää huomiota omavalvontaan, työnopastukseen, osaamisen johtamiseen ja sisäiseen viestintään. Tuloksien pohjalta syntyi uusi salaattibaarin kokoamista käsittelevä perehdyttämisen oheismateriaali (Liite 4), jossa käsitellään työtehtävän kannalta keskeisimpiä aiheita. Oheismateriaali toimii kuitenkin vain annetun työnopastuksen lisänä. Jo olemassa olevia oheismateriaaleja ja uutta oheismateriaalia tulisi

säilyttää samassa paikassa keskenään. Lähtötilanteeseen verrattuna tämä voi parantaa henkilöstön kokemuksia työnopastuksesta, joka vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan.

Varsinainen työnopastus vaikuttaa uuden oppimiseen merkittävästi. Lukumateriaaleja pidetään kuitenkin hyödyllisinä. Useampi vastaaja ilmaisi myös omaa osaamistaan salaattibaarin kokoamisen osalta. Tätä osaamista ja sen jakamista organisaation sisällä kannattaa hyödyntää laajemmin. Sisäistä viestintää tehostamalla osaamista ja työnopastusta voidaan kehittää organisaatiossa. Sisäisen viestinnän avulla henkilöstöä voidaan myös kannustaa jakamaan omaa osaamistaan organisaation sisällä. Uusi oheismateriaali tukee omalta osaltaan työnopastusta ja sisäistä viestintää, jos materiaalin sisällöstä ja sen sijainnista ollaan tietoisia.

Vastaajat toivovat selkeitä ohjeita niin perehdyttämisen kuin sen oheismateriaalinkin kohdalla. Perehdyttämisen seuranta uuden oheismateriaalin kanssa ei tässä opinnäytetyössä tehdä. Tutkimuksessa kerätty uusi tieto ja sen perusteella syntynyt uusi perehdyttämisen oheismateriaali tukevat kuitenkin erilaisia oppimistyyliä ja toimeksiantajan tavoitteita. Asiamukaisilla toimilla ja laadunvalvonnalla varmistetaan runsaan ja tuoreen vaikutelman luominen, jonka avulla edistetään salaattibaarin menekkiä ja vahvistetaan asiakaskokemusta sekä myymälän merkitystä markkinointivälineenä.

Tärkein kehityskohde organisaatiossa liittyy työnopastuksen tehostamiseen. Työnopastuksessa tulee painottaa, miksi asioita tehdään tietyllä tavalla, jotta esimerkiksi omavalvontaa koskevat aiheet ymmärretään selkeämmin. Uudessa oheismateriaalissa (Liite 4) esitetään vain työtehtävän kannalta keskeisimmät asiat. Työnopastuksessa kyseisiä aiheita tulee käsitellä täsmällisemmin. Oppiminen ja osaaminen kehittyy tehokkaasti, kun työnopastuksen yhteydessä hyödynnetään oheismateriaaleja. Oheismateriaalien sisältö ja työn tavoitteet tulevat näin tuuksi ja aiheeseen on helppo palata aina tarvittaessa. Oheismateriaalien käyttäminen työnopastuksen yhteydessä todennäköisesti vähentää myös perehdyttämiseen käytettävää aikaa. Jos tutkimusta halutaan jatkaa pidemmälle, voidaan esimerkiksi selvittää uuden oheismateriaalin vaikutuksia henkilöiden oppimisen ja osaamisen kehitykseen organisaatiossa. Tämä opinnäytetyö kuitenkin saavutti sille asetetun tavoitteen ja valmistui suunnitelman mukaisessa aikataulussa.

Lähteet

Painetut

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. painos. Helsinki: Edita.

Elintarvikelaki 297/2021.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Helsinki: Edita.

Ijäs, T. & Saloniemi, M. 2016. Hallitse elintarvikehygienia. Turku: Hygieniakonsultointi Välimäki.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 3. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. Kaupan strategiaosaaminen. Helsinki: Edita.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rämö, S. 2013. Retail: Kaupan työt ja toiminta. 3-5. painos. Helsinki: Edita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. painos. Helsinki: Tammi.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

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

Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Keuruu: Inforviestintä Oy.

Sähköiset

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 31.01.2024. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-ty-suojelua/>

Euroopan unioni 2023. Elintarvikkeiden merkintäsäännöt. Viitattu 12.02.2024. https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/food-labelling/general-rules/index_fi.htm

HOK-Elannon S-Marketit 2024. Ruokaa koko sydämellä! Viitattu 25.01.2024. <https://smarket-hokelanto.fi/>

Kaupan liitto 2024. Kaupan ala. Viitattu 03.04.2024. <https://kauppa.fi/kaupan-ala/>

Ruokavirasto 2023e. Allergioita ja intoleransseja aiheuttavat aineet. Viitattu 09.02.2024. <https://www.ruokavirasto.fi/elintarvikkeet/elintarvikeala/ainesosat-ja-sisalto/allergeenit/>

Ruokavirasto 2023c. Elintarvikkeiden käsittely ja säilyttäminen. Viitattu 08.02.2024. <https://www.ruokavirasto.fi/elintarvikkeet/ohjeita-kuluttajille/kasittely-ja-sailyttaminen/>

Ruokavirasto 2023d. Jäljitettävyys on osa elintarviketoimintaa. Viitattu 09.02.2024. <https://www.ruokavirasto.fi/elintarvikkeet/elintarvikeala/elintarvikeyrityksen-perustaminen-ja-omavalvonta/omavalvonta-ja-jaljitettavaisuus/jaljitettavaisuus/>

Ruokavirasto 2023a. Ristikontaminaatio. Viitattu 08.02.2024. <https://www.ruokavirasto.fi/elintarvikkeet/elintarvikeala/hygieeninen-toiminta/ristikontaminaatio/>

Ruokavirasto 2023b. Varaa elintarvikkeiden säilytykseen riittävästi tilaa ja huolehdi tilojen siisteydestä. Viitattu 08.02.2024. <https://www.ruokavirasto.fi/elintarvikkeet/elintarvikeala/hygieeninen-toiminta/tuotanto-ja-kasittelyhygienia/elintarvikkeiden-sailytystilat/>

S-ryhmä 2024b. Liiketoiminnot. Viitattu 25.01.2024. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/liiketoiminnot>

S-ryhmä 2024a. Tietoa S-ryhmästä. Viitattu 25.01.2024. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>

Työturvallisuuskeskus 2024. Kaupan ala. Viitattu 03.04.2024. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/toimialakohtaista-tietoa/kaupan-ala/>

Taulukot

Taulukko 1: Omaavalvonnän alaluokat ja pelkistetyt ilmaukset	26
Taulukko 2: Työnopastuksen alaluokat ja pelkistetyt ilmaukset.....	28
Taulukko 3: Osaamisen johtamisen alaluokat ja pelkistetyt ilmaukset.....	30
Taulukko 4: Sisäisen viestinnän alaluokat ja pelkistetyt ilmaukset	32

Liitteet

Liite 1: Saatekirje	40
Liite 2: Sähköinen kyselylomake.....	41
Liite 3: Alkuperäisilmaukset ja pelkistetyt ilmaukset	42
Liite 4: Perehdyttämisen oheismateriaali	44

Liite 1: Saatekirje

Hyvät työyhteisön jäsenet,

Kutsun teidät osallistumaan tutkimukseen, jonka tavoitteena on tehostaa ja kehittää salaattibaarin kokoamisen perehdyttämistä. Tutkimuksessa selvitetään minkälaista perehdyttämistä tai sen lukumateriaalia tarvitaan tukemaan teidän oppimistanne ja osaamistanne kyseistä työtehtävää varten. Tutkimus koskee erityisesti teitä, jotka olette tekemisissä salaattibaarin kokoamisen kanssa. Kaikki voivat kuitenkin osallistua tutkimukseen ja ilmaista omia toiveitaan salaattibaarin perehdyttämisestä tai perehdyttämisen lukumateriaalista. Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa noin 5 minuuttia.

Tämä tutkimus tehdään opinnäytetyönä, joka on merkittävä osa restonomi opintojani Laurea-ammattikorkeakoulussa. Tutkimuksessa ei kysytä tunnistettavia tietoja, joten kaikki vastaukset käsitellään nimettömästi eikä niitä voida yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Osallistumalla tutkimukseen tuette itsenne, työyhteisönne ja minun oppimiseni kehittymistä. Jokaisen vastaus on tärkeä, jotta mahdollisista tarpeista saadaan kattava kuva kehitystyötä varten. Tutkimukseen osallistuminen on kuitenkin vapaaehtoista.

Lomakkeen viimeinen palautuspäivä on sunnuntaina 10.3. Kiitos jo etukäteen vastauksistanne ja yhteistyöstä yhteistä tavoitetta varten!

Sähköinen kyselylomake löytyy alla olevan linkin takaa.

<https://forms.gle/tE2YCHdzEAcV8YpQ8>

Ystävällisin terveisin,

Meri Piipponen

meri.piipponen@student.laurea.fi

Liite 2: Sähköinen kyselylomake

Salaattibaarin kokoaminen

Tutkimus suoritetaan nimettömästi. Ethän vastaa kysymyksiin tiedoilla, joilla sinut tai joku muu voidaan tunnistaa. Kun lomake on täytetty, voit palauttaa sen painamalla "lähetä" painiketta lomakkeen alareunasta. Kiitos yhteistyöstä!

1. Minkälaisia haasteita kohtaat salaattibaarin kokoamisen yhteydessä?

2. Miten nykyiset perehdyttämisen lukumateriaalit (esim. ohjeet päiväyksien merkinnoistä) tukevat salaattibaarin kokoamiseen valmistautumista?

3. Minkälaisia asioita toivoisit salaattibaarin kokoamiseen tarkoitettuna perehdytysmateriaalin käsittelevän?

4. Kuinka henkilöstön saatavilla olevat perehdyttämisen lukumateriaalit vaikuttavat yleisesti omaan oppimiseesi?

5. Millaisia muita mahdollisia toiveita tai ehdotuksia sinulla on salaattibaarin kokoamisen työnohjauksen kehittämiseksi?

Lähetä

Liite 3: Alkuperäisilmaukset ja pelkistetyt ilmaukset

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Päiväysmerkinnät puuttuvat	Päiväysmerkinnät puuttuvat.
Epäselvät päivämäärä merkinnät	Päiväysmerkinnät tehdään epäselvästi.
Runsaan ja tuoreen vaikutelman luominen siten, että hävikkiä syntyisi mahdollisimman vähän. (Erityisesti silloin kun kaikkia tuotteita on vain puolet jäljellä ja eriä ei voi keskenään sekoittaa)	Tavoitellun vaikutelman luominen ja hävikin vähentäminen on haasteellista, kun tuote-eriä ei voi yhdistää.
Ei ole selvää, mihin järjestykseen ainekset kuuluu laittaa ja mikä otin laitetaan mihinkin astiaan.	Tuotteiden esillepano järjestys ja käytettävät ottimet ovat epäselviä.
-Päiväysten merkkkaus. -Tuotteet kun on saatu kippoihin niin "kuljettaminen" salaattibaari kalusteeseen(myymlään) myös haastava sillä kärryllä viedä. Meinaa välillä tippua/pudota ne kipot.	Päiväysmerkintöjen tekeminen ja tuotteiden kuljetus kylmälaitteen luokse aiheuttaa haasteita.
Mielestäni hyvin, jos niihin perehtyy kunnonlla	Nykyiset oheismateriaalit tukevat oppimista.
En muista mitä siinä lukee	Nykyiset oheismateriaalit eivät ole tuttuja.
Ihan hyvin vaikka itse ohjeet ovatkin suppeat	Nykyiset oheismateriaalit ovat suppeita mutta tukevat oppimista.
Hyvin, kokoaminen on selkeää kun päiväykset on selkeästi merkattu, silloin vanhat tuotteet on nopea merkata hävikkiin ja laittaa tuoretta tilalle.	Nykyiset oheismateriaalit sujuvoittavat salaattibaarin kokoamista.
Itselleni on epäselvää, miten päiväykset kuuluu merkitä maitokaapissa olevaan listaan ja mikä päiväys tulee esillepanoastioihin, kun harvemmin salaattibaaria täytän.	Jäljitettävyyys asiakirjan täyttäminen ja tuotteiden sallitun myyntiajan merkitseminen on epäselvää.
Vaikea tulkita/sisäistää sellaisen henkilön joka harvemmin kokoaa salaattibaarin, kun on vain kerran annettu perehdytys. Aikaa vievää käydä pikkuprinttiä läpi.	Oheismateriaaleja on vaikea sisäistää nopeasti, kun työnopastusta tehtävää varten on saatu vähän.
Selkeät selitykset siitä miten päiväys merkitään. Välillä laatikoissa on avauspäivä merkittynä, ei viimeistä käyttöpäivää	Toivotaan selkeämpiä ohjeita päiväysmerkintöihin.

Esim saako uuden salaatin päälle yhdistää "vanhat"	Tuote-erien yhdistämistä koskeva ohjeistus ei ole tuttu.
Melkoloilla samoja asioita joita siinä on jo nyt. Salaattibaarin perehdytys on itselle näytetty aamu ruokatoripalvelu koulutuksessa.	Uusi materiaali voi käsitellä jo olemassa olevia ohjeistuksia.
Järjestys (esim. selkeä kuva, miltä salaattibaarin pitäisi näyttää valmiina), siisteys ja sen ylläpito, sulatusajat, missä järjestyksessä salaattibaari kannattaa koota eli kokoamisohjeet ja selkeä listaus, mikä päiväys esim. avattuun salaattipussiin tulee laittaa.	Salaattibaarin kokoamisen kaikki työvaiheet tulisi esittää uudessa materiaalissa selkeästi.
Ne tukevat oppimista, mutta parhaiten oppii kun kerran tekee itse.	Lukumateriaaleista on apua mutta tekemällä opitaan parhaiten.
Opin itse paremmin tekemällä kuin lukemalla	Itse tekeminen tukee oppimista parhaiten.
Ne ovat lähinnä tukimateriaalia itse perehdytys on tärkeämpi	Lukumateriaalit tukevat oppimista mutta työnopastus koetaan tärkeämmäksi.
Tärkeimmät asiat: hävikin merkintä, eräseuranta, päiväyksien merkintä, sekä tuoreudesta huolehtiminen on tuotu hyvin esille ja sen pohjalta salaattibaarista huolehtiminen sujuu hyvin. Näillä asioilla on ollut suurin merkitys salaattibaarin kokoamisen oppimiseen.	Työnopastuksessa ja lukumateriaaleissa tuodaan hyvin esiin keskeisimmät asiat oppimisen tueksi.
Ylipäättään tuntuu siltä, ettei perehdytysmateriaaleihin ole aikaa palata työpäivien aikana, joten esim. selkeä sisällysluettelo helpottaisi omaa oppimista.	Selkeämpää lukumateriaalia toivotaan oppimisen tueksi.
Yksinkertainen rautalanka malli kiitos	Yksinkertaisia ja selkeitä ohjeita kaivataan.
Painottaisin enemmän salaattibaarissa sitä, että runsaudesta ja tuoreudesta pidetään huolta hävikin täydellisen minimoimisen sijaan. Kokoamisessa käytetään omia aisteja ja rohkeasti heitetään hävikkiin ne tuotteet jotka ei enää vaikuta tuoreilta ja jota ei itse ostaisi.	Tärkeintä on huolehtia omaa harkintaa käyttämällä salaattibaarin runsaudesta ja tuoreudesta.
En ole varma, kuuluuko iltavv:n sulkea pähkinä- ja siemenpurnukat, mutta usein olen nähnyt ne jätettävän auki. Eli tietoja ja taitoja voisi jakaa myös vv-ihmisten yms. korviin, jotka joutuvat olemaan jollain tasolla kosketuksissa salaattibaarin kanssa.	Tiedon jakamista organisaation sisällä tulisi kehittää.

Liite 4: Perehdyttämisen oheismateriaali

Materiaali päivitetty: 03/2024

SALAATTIBAARIN KOKOAMINEN

KÄSIHYGIENIA

Huolehdiathan säännöllisestä käsien pesusta ja vaihdat kertakäyttökäsineet työvaiheiden välillä.



VAIHE 1:

Salaattibaarin kylmälaite puhdistetaan ja laitetaan päälle



VAIHE 2:

Tarkasta edellisen päivän tuotteiden päiväykset ja laatu.

Kaikissa astioissa on oltava näkyvästi merkittynä viimeinen myyntipäivä. Jos merkintää ei löydetä, tuote merkitään hävikkiin.

Jos tuote on nuhistunut, ruskistunut tai laatu on muuten heikentynyt se merkitään hävikkiin.



Jos haluat yhdistää vanhempia tuotteita uusien kanssa samaan astiaan, astiaan merkitään vanhemman tuotteen viimeinen käyttöpäivä.

Harkitse siis kannattaako tuotteita yhdistää vai syntyykö tästä turhaa hävikkiä. Vaihtoehtona on siirtää tuote pienempään astiaan jolloin se näyttää runsaammalta. Suosituimpien tuotteiden kohdalla yhdistäminen voi olla järkevää.



VAIHE 3:

Uusien, vielä pakkauksessa olevien tuotteiden esillepano.

- Pakkauksesta löytyvä tuotteen parasta ennen päiväys kirjataan jäljitettävyyss lomakkeeseen pakkauksen avaamispäivän kohdalle.
- Esillepanoastiaan merkitään tarralla **viimeinen sallittu myyntipäivä** eli avauspäivä + 2 päivää jos tuotteen parasta ennen päiväys sallii sen.



VAIHE 4:

Tuotteet kuljetetaan kylmälaitteen luokse hyllyvaunujen avulla. Kaikkia tuotteita ei kannata kuljettaa samalla kerralla, jotta astioiden kaatumista voidaan välttää. Mukaan kannattaa ottaa tiskipakki, johon käytetyt kannet voi laittaa valmiiksi pesua varten.



VAIHE 5:

Sijoita tuotteet kylmälaitteeseen vaa'alta katsottuna oikealta alkaen järjestykseen salaatinlehdet, peruna- ja pastasalaatit, vihannekset ja hedelmät, kasvisproteiinit, lihatuotteet ja viimeisenä salaatinkastikkeet.
(Katso erillinen mallikuva esillepanosta)

Tuotteiden esillepanossa voi käyttää omaa harkintaa. Tässä tulee kuitenkin huomioida esimerkiksi allergioita aiheuttavien tuotteiden sijoittaminen niin, etteivät ne pääse sekoittumaan muiden tuotteiden kanssa.



VAIHE 6:

Tarkista ja järjestä tuotetietokortit niin, että jokaisen tuotteen yläpuolella on oikea tuotetietokortti.



VAIHE 7:

Lisää jokaiselle tuotteelle oma otin.

- Pihtejä kannattaa käyttää esim. salaatinlehdille, punasipulille ja savukirjolahelle.
- Pieniä lusikkaottimia kannattaa käyttää pienemmissä astioissa ja suurempia lusikkaottimia suuremmissa astioissa.



VAIHE 8:

Sulata tarvittaessa pakasteena saapuvia tuotteita seuraavaa päivää varten.

- Jäljitettävyyden asiakirjaan kirjataan pakkauksesta löytyvä parasta ennen päiväys sulatuspäivän kohdalle.
- Esillepanoastiaan merkitään tuotteen **viimeinen sallittu myyntipäivä** eli sulatuspäivä + 2 päivää jos tuotteen parasta ennen päiväys sallii sen.



VAIHE 9:

- Tarkista esim. rasioiden, kansien, aterinsettien ja pähkinöiden riittävyys.
- Siivoa työpiste, merkitse hävikit ja vie roskat pois.

