

Opinnäytetyö AMK

Liiketalous

2021

Saara Nielikäinen ja Senni Nielikäinen

UUSIEN TYÖNTEKIJÖIDEN PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN

– Case K-Market X

Saara Nielikäinen ja Senni Nielikäinen

UUSIEN TYÖNTEKIJÖIDEN PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN

- Case K-Market X

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää juuri avatun K-Marketin uusien työntekijöiden perehdytystä. Toisena tavoitteena oli kehittää perehdytysprosessia yhteneväiseksi, kaupan arkeen sopivaksi ja itsenäistä työskentelyä tukevaksi. Opinnäytetyössä luotiin kaupalle kirjallinen perehdytysuunnitelma sekä työkaluja perehdytyksen ja henkilökunnan osaamisen tueksi. Opinnäytetyössä syvennytään yleisellä tasolla uuden työntekijän perehdytyksen merkitykseen, itse perehdytysprosessiin, siihen miksi sitä tarvitaan ja mihin se vaikuttaa, kuten työhyvinvointiin ja työntekijäsitoutuneisuuteen. Teoriaosiossa käydään myös läpi koronaviruksen vaikutusta perehdyttämiseen, perehdytyksen uusia tuulia sekä vuorovaikutteisen- ja tiimioppimisen hyötyjä.

Opinnäytetyö oli kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa käytettiin kehittämismenetelminä kyselyä ja haastattelua, joiden avulla luotiin kirjallinen perehdytysuunnitelma. Kysely toteutettiin kaupan henkilökunnalle ja haastattelu esihenkilöille. Toisessa vaiheessa perehdytysuunnitelmaa testattiin käytännössä ja kehitettiin käyttämällä apuna työntekijäkyselyä ja myymäläpäällikön havainnointia. Näiden menetelmien avulla havainnoitiin ensimmäisen vaiheen tuloksia. Toisessa vaiheessa syvennyttiin jatkokehitykseen.

Opinnäytetyön ensimmäisessä vaiheessa kehitetty perehdytysuunnitelma ei toiminut käytännössä, kuten se oli suunniteltu. Toisen vaiheen kyselyn ja havainnoinnin avulla saatiin palautetta, joiden avulla päästiin kehittämään muita työkaluja sen rinnalle. Opinnäytetyön lopussa kehitettiin uusiksi työkaluiksi viikkosuunnitelma ja päiväkirja. Näiden lisäksi kaupalle suunniteltiin perehdytyskeskustelu. Käytännön kokemusten ja tutkimusmenetelmien avulla huomattiin tarvetta muuttaa perehdytysmallia. Kaupalle kehitettiin "Usean perehdyttäjän" -malli.

Viikkosuunnitelman avulla tuetaan jatkossa työntekijöiden osaamista ja selkeytetään työtehtäviä. Päiväkirja tulee olemaan työntekijän henkilökohtainen perehdytysopas, jonka avulla hän saa kirjattua itselleen ylös kaikki tärkeät asiat. Perehdytyskeskustelussa hyödynnetään päiväkirjaan kirjattuja tavoitteita ja mietteitä. Sen avulla tullaan seuraamaan työntekijöiden kehittymistä ja osaamisen tasoa. Uuden "Usean perehdyttäjän" -mallin avulla henkilökuntaa osallistetaan perehdytysprosessiin. Perehdytysmallia, viikkosuunnitelmaa, päiväkirjaa ja perehdytyskeskustelua tullaan jatkossa hyödyntämään toimeksiantajan kaikissa kauppoissa perehdytysprosessissa ja työntekijöiden osaamisen kehittämisessä. Tässä opinnäytetyössä luodut perehdytysmateriaalit löytyvät liitteinä tämän työn lopusta. Materiaalit on kehitetty henkilökunnan palautteen ja esihenkilöiden ajatusten tuloksena.

ASIASANAT:

Kehitysprojekti, perehdytysuunnitelma, perehdytyksen kehittäminen, työhyvinvointi, työntekijäsitoutuneisuus, perehdytys, perehdyttäminen.

Saara Nielikäinen and Senni Nielikäinen

DEVELOPING ORIENTATION OF NEW EMPLOYEES

- Case K-Market X

The goal of this thesis was to develop the orientation of the new employees of the newly opened K-Market. The second goal was to develop the orientation process to be unified, suitable for daily life of the grocery store and support independent work. In the thesis the store's written orientation plan was created, as well as tools to support the orientation and the competence of the staff. At a general level, the thesis discusses the importance of orientation for the new employee, the orientation process itself, and answers why it is needed and what it affects, such as well-being at work and employee commitment. In addition to these, the theoretical background covers the effect of the corona virus on orientation, the modern changes to orientation, and the benefits of interactive- and team learning.

The thesis was made in two phases. In the first phase, questionnaire and interview were used as development methods, in order to create the written orientation plan. The survey was conducted for the store staff and the interviews for supervisors. In the second phase, the plan was tested in practice and developed with help of the employee survey and the store manager's observation. The results of the first phase were observed using these methods. The second phase focused on further development.

The orientation plan developed in the first phase did not work in practice as planned. At the second phase in the thesis the survey and the observation method provided feedback which allowed other tools to be developed alongside. The weekly plan and diary were developed as new tools at the end of the thesis. In addition to these, an orientation discussion was planned. The need to change the orientation model was noticed with the help of practical experience and research methods. A new "Several instructors" -model was developed for the store.

In the future, the weekly plan will support the competence of the employees and clarify tasks. The diary will be an employee's personal orientation guide to help him or her to write down all the important information. The goals and thoughts recorded in the diary can be utilized in the orientation discussion. It will be used to monitor the development of the employees and the level of the competence. With the new "Several instructors" -model the staff is involved in the orientation process. The orientation model, the weekly plan, the diary, and the orientation discussion will be utilized in orientation processes and in the development of employees' skills in all of the client's stores. The orientation materials created in this thesis can be found as appendices at the end of this work. The materials have been developed as a result of the staff feedback and the thoughts of the supervisors.

KEYWORDS:

Development project, orientation plan, orientation development, well-being at work, employee commitment, induction, orientation.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KEHITYSPROJEKTIN SUUNNITTELU JA PEREHDYTYKSEN LÄHTÖTILANNE UUDESSA K-MARKETISSA	7
2.1 Kehitysprojektin sisältö ja työvaiheet	7
2.2 Perehdyttämisen lähtötilanne	9
2.3 Keskon sähköinen perehdytysmateriaali	10
3 PEREHDYTYKSEN TEORIAA	12
3.1 Perehdytyksen sisältö ja merkitys työntekijälle ja organisaatiolle	12
3.2 Perehdytysprosessi	13
3.3 Perehdytyksen olemassaolon tarkoitus	13
3.4 Muutoksia ja uusia tuulia perehdytyksessä	15
4 KEHITYSPROJEKTIN ETENEMISEN VAIHEET	20
4.1 Kehitysprojektin ensimmäinen vaihe	20
4.1.1 Webropol-kysely kolmen kaupan työntekijöille	21
4.1.2 Haastattelut vastuuhenkilöille	25
4.1.3 Työtehtäväänalyysi	28
4.1.4 Tulosten analysointi, yhteenveto ja perehdytys suunnitelman teko	29
4.2 Kehitysprojektin toinen vaihe	30
4.2.1 Havainnointi	31
4.2.2 Webropol-kysely uusille työntekijöille	32
5 PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN	38
5.1 Viikkosuunnitelma	38
5.2 Päiväkirja	40
5.3 ”Usean perehdyttäjän” -malli	42
5.4 Perehdytyskeskustelu	44
6 MATERIAALIEN KÄYTÄNTÖÖN VIEMINEN	46
7 POHDINTA	49
LÄHTEET	53

LIITTEET

Liite 1. Työtehtäväanalyysi.

Liite 2. Perehdytysuunnitelma.

Liite 3. Saatekirje kehitysprojektin toisen vaiheen työntekijäkyselyyn.

Liite 4. Kehitysprojektin toisen vaiheen työntekijäkyselyn kysymykset.

Liite 5. Viikkosuunnitelma.

Liite 6. Päiväkirja.

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on juuri avatun K-Marketin uusien työntekijöiden perehdytyksen kehittäminen. Kyseisessä K-Marketissa työskentelee paljon uutta henkilökuntaa sekä uusi myymäläpäällikkö ja siksi toimintatavat hakevat vielä muotoaan. Tästä syystä on huomattu selkeä tarve kaupan omalle personoidulle perehdytysuunnitelmalle, joka on tämän kehitysprojektin yksi tavoitteista. Yritykselle halutaan kehittää yhtenäinen toimintatapa uusien työntekijöiden perehdytykseen. Toisena tavoitteena on kehittää perehdytysprosessia parhaalla mahdollisella tavalla kaupan arkeen sopivaksi. Oletuksena on, että jokaisella kauppaan tulevalla uudella työntekijällä on jo jonkinlainen kokemus K-Marketissa työskentelystä sekä kaupan lisäpalveluista, Veikkauksesta, Matkahuollosta ja Postista. Lisäksi opinnäytetyössä tullaan käsittelemään perehdytyksen tärkeyttä yleisellä tasolla ja sen vaikutusta työntekijäsitoutuneisuuteen sekä työhyvinvointiin.

Perehdytystä halutaan kehittää juuri tämän K-Marketin käyttöön sopivaksi. Tarve on kehittää perehdytystä ja työntekijöiden osaamista niin, että itsenäinen työnteko on mahdollista. Osaamisen tulisi olla sillä tasolla, että heidän olisi mahdollista äkillisen sairastumisen johdosta lähteä kauppiaan toiseen myymälään paikkaamaan tilannetta.

Opinnäytetyössä, josta käytetään myös myöhemmin nimeä kehitysprojekti, esitellään työvaiheet ja perehdytyksen lähtökohdat K-Marketissa, syvennyttään perehdytyksen sisältöön yleisesti, sen merkitykseen työntekijälle ja organisaatiolle, itse perehdytysprosessiin ja miksi perehdytystä tarvitaan. Lisäksi tässä opinnäytetyössä käsitellään perehdytyksen uusia tuulia ja koronan vaikutuksia perehdyttämiseen.

Kehitysprojekti tulee olemaan kaksivaiheinen. Perehdytyksen nykytilaa selvitetään teemmällä Webropol-kysely kauppiaan kaikille työntekijöille ja haastatteleamalla kauppiasta sekä vastuumyyjää. Ensimmäisessä osassa tullaan kehittämään kauppaan oma personoitu perehdytysuunnitelma. Toisessa vaiheessa tullaan testaamaan sen toimivuutta käytännössä ja tullaan tarkastelemaan kehittämistarvetta ja -keinoja myymäläpäällikön havainnoinnin ja uuden Webropol-kyselyn avulla. Näin perehdytystä ja perehdytysuunnitelmaa pystytään muokkaamaan myymälän ja myymäläpäällikön tarpeisiin sopivammaksi. Jatkokehityksen tarkoituksena on saada aikaan erilaisten kehitysmenetelmien kautta saatujen tulosten avulla uusia innovatiivisia ideoita, jotka voisivat parhaalla mahdollisella tavalla tukea kaupan henkilökunnan osaamista ja uuden myymäläpäällikön työtä. Lopullista raporttia tullaan hyödyntämään toimeksiantajan kaikissa kaupoissa.

2 KEHITYSPROJEKTIN SUUNNITTELU JA PEREHDYTYKSEN LÄHTÖTILANNE UUDESSA K-MARKETISSA

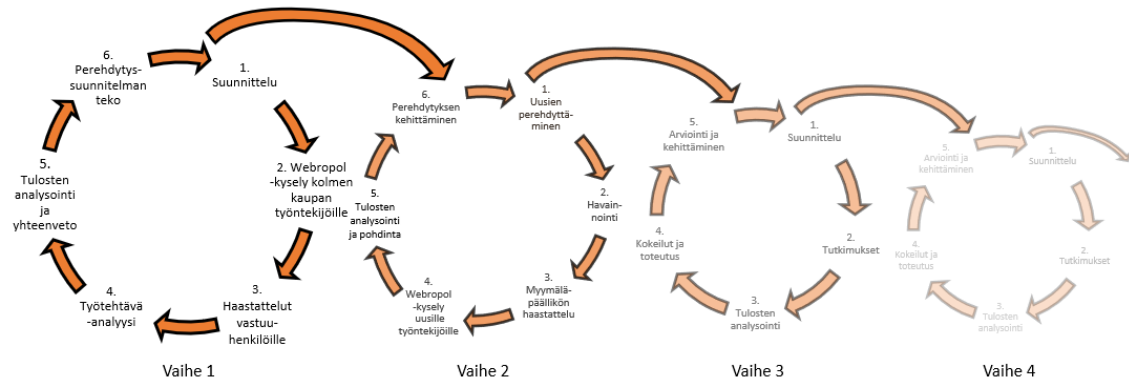
2.1 Kehitysprojektin sisältö ja työvaiheet

Kehitysprojektin toteuttamisympäristönä toimi uusi K-Market ja toimeksiantajana sekä yhteyshenkilönä kaupan omistava kauppias. Kauppiaalla on yhteensä neljä omaa myymälää. Kehitysprojektin alkaessa myymälöitä oli vielä kolme. Uuden myymälän päivittäisestä toiminnasta on vastuussa myymäläpäällikkö, joka on toinen opinnäytetyön kirjoittajista. Myymäläpäällikkö oli työskennellyt saman kauppiaan toisessa kaupassa jo ennen uuden K-Marketin avaamista ja hänellä on aiempaa kokemusta perehdytyksestä muissa kaupoissa. Opinnäytetyön toisella kirjoittajalla on myös pitkä kokemus perehdyttäjänä toimimisesta.

Uusien työntekijöiden perehdytyksen kehittäminen valikoitui kehitysprojektin aiheeksi tarpeesta saada uudelle kaupalle toimiva perehdytys suunnitelma. Uuden kaupan arjessa myymäläpäällikkö näki selvän tarpeen personoidulle, kaupan omalle perehdytys suunnitelmalle, koska tällä hetkellä perehdytys oli puutteellista. Kauppias oli samaa mieltä, että uusien työntekijöiden perehdytystä tulisi kehittää.

Kyseisessä K-Marketissa on monta eri lähipalvelua, uudet laitteet ja ohjelmistot sekä uutta henkilökuntaa, jolloin uudet työntekijät ovat luonteva kohderyhmä tälle kehitysprojektille. Uudessa kaupassa ei ennen kehitysprojektin aloitusta ollut vielä luotuna omaa personoitua perehdytys suunnitelmaa. Työntekijöiden perehdytykseen halutaan panostaa ja lisäksi seurata tämän henkilökunnan osaamista myös jatkossa. Kaupan kasvaessa uusia työntekijöitä tulee samaan aikaan enemmän ja vallitsevan koronatilanteen vuoksi tulisi henkilökuntaa olla koulutettuna myös varalle, jotta osaavaa henkilökuntaa olisi aina käytettävissä myös sairastapauksissa. Uuden henkilökunnan perehdytys koettiin nyt tärkeimpänä asiana, sillä kauppaan halutaan saada kaikki toimintamallit osaava henkilökunta. Kauppaan tulevalle uudella henkilökunnalla oli jo pohjaosaamista Postista sekä kaupan alalta, eli perehdytystä ei tarvinnut aloittaa täysin alusta.

Perehdytyksen kehittäminen tapahtuu alla olevaa vaiheittaista kehittämisen sykliä mukaillen. Kuvan idea on otettu Tiina Järven (2019, 17) kehittämishankkeen luentomateriaalista ja muokattu tähän kehitysprojektiin sopivaksi.



Kuva 1. Vaiheittainen kehittämisen sykli.

Kehitysprojektin ensimmäinen vaihe aloitettiin suunnittelulla, jolloin toteutettiin aiheanalyysi ja ajatuskartta Näiden avulla pohdittiin kaikkia kehitysprojektiin vaikuttavia tekijöitä; aiheen rajausta, materiaaleja, millä tavalla perehdytysuunnitelma muodostetaan ja mitä asioita siihen pitää sisällyttää. Ajatuskartan pohjalta valittiin kehittämismenetelmiksi kysely, haastattelu ja havainnointi, jotka sopivat kehitysprojektin luonteeseen. Kyselyllä kartoitettiin henkilökunnan osaamista ja ajatuksia kaupan nykyisestä perehdytyksestä ja sen kehitystarpeesta. Haastattelulla haluttiin saada pohjatietoa siitä, mitä toimeksiantaja sekä vastuuasemassa olevat henkilöt, kuten vastuumyyjä, perehdytysuunnitelmalta haluavat ja mitkä ovat heidän kokemuksensa nykyisestä perehdytyksestä. Havainnointi on hyvä tapa saada selville uuden työntekijän perehdytyksen laatu ja palaute tämän kehitysprojektin onnistumisesta. Havainnoinnin aikana testattiin kehitettyä perehdytysuunnitelmaa ja kirjattiin ylös sen mahdolliset hyvät ja huonot puolet sekä kehitysajat.

Kehitysprojektin ensimmäisessä vaiheessa tehtiin Webropol-kysely. Kysely lähetettiin kauppiaan koko henkilökunnalle saatekirjeineen. Tämä työvaihe oli tärkeintä tehdä ensin, jotta työntekijöiden vastauksille, muistutusviestille ja vastausten analysoinnille jäi riittävästi aikaa. Näin niitä päästiin hyödyntämään seuraavissa kehitysprojektin vaiheissa. Vastauksia hyödyntämällä ja lähdemateriaalien tuella muodostettiin haastattelukysymykset. Haastateltavina olivat kauppias ja toisen kaupan vastuumyyjä.

Kyselyn tulokset ja haastattelujen vastaukset analysoitiin. Vastauksista haluttiin saada irti mahdollisimman paljon tietoa, joiden avulla voisi kehittää perehdytysuunnitelmaa.

Tulosten analysointien jälkeen tehtiin työtehtäväänalyysi. Sen avulla saatiin kattava ja todenmukainen tieto kaikista työtehtävistä- ja vaiheista, jotka tuli perehdyttää uudelle työntekijälle. Kyselyvastausten, haastatteluvastausten ja työtehtäväänalyysin (Liite 1), avulla päästiin suunnittelemaan varsinainen perehdytysuunnitelma. Se löytyy liitteenä (Liite 2) tämän työn lopusta. Suunnitelmassa tuli ottaa huomioon henkilökunnan ja esihenkilöiden toiveet, työlainsäädännölliset asiat, työssä tarvittavat osaaminen sekä resurssit, jotka perehdytykseen on käytettävissä. Kehitysprojektin ensimmäisen vaiheen lopuksi Webropol-kyselyn, haastattelujen tulokset ja työtehtäväänalyysin tiedot kerätiin yhteen ja niitä tarkastelemalla muodostettiin uudelle K-Marketille oma personoitu kirjallinen perehdytysuunnitelma. Suunnitelmaa haluttiin kokeilla käytännössä, jotta sitä päästiin tarvittaessa jatkokehittämään.

Perehdytysuunnitelman testaaminen ja jatkokehityksen tarpeen ja suunnan määrittäminen oli tämän kehitysprojektin toinen vaihe. Toisen kehitysvaiheen aikana toteutettiin myymäläpäällikön suorittama havainnointi ja työntekijäkysely uuden kaupan työntekijöille, joiden avulla kartoitettiin perehdytysuunnitelman toimivuus käytännön arjessa. Havainnointituloksia tarkastelemalla ja kehitysprojektin ensimmäisen vaiheen kyselyn kysymyksiä ja vastauksia hyödyntämällä muodostettiin uudella perehdytysuunnitelman mallilla perehdytetyille työntekijöille oma kysely. Sen avulla haluttiin kartoittaa työntekijöiden kokemuksia uuden kaupan perehdytysmallista. Havainnointi- ja kyselyvastauksia pohdittiin ja niiden avulla tarkasteltiin perehdytysuunnitelmaa ja sen jälkeen kehitetään sitä, jos siihen havaitaan tarvetta. Kehitysprojektissa oli tarkoituksena etsiä uusia keinoja tukemaan työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja löytää parhaat mahdolliset työkalut henkilökunnan osaamisen tueksi.

2.2 Perehdyttämisen lähtötilanne

Tämän kehitysprojektin alkaessa kauppiaan uudesta K-Marketista puuttuivat kaupan omat kirjalliset perehdytysohjeet kokonaan. Myymälästä ja sen työntekijöiden perehdyttämisestä oli pääsääntöisesti vastuussa uusi myymäläpäällikkö. Osa työntekijöistä ei ollut työskennellyt kyseisellä kauppialla aiemmin, jonka vuoksi he tarvitsivat ohjausta työn tueksi muita enemmän.

Aluksi kaupassa aloitti myymäläpäällikön lisäksi noin uutta 10 työntekijää. Puolet heistä oli työskennellyt samalla kauppialla aiemmin. Uusien työntekijöiden tullessa oli henkilökuntaa jo yli 15 henkeä. Uudet työntekijät oppivat työn pääsääntöisesti työtä tekemällä,

sillä uuden myymälän avautuessa sen tavat ja käytännöt hakivat vielä muotoaan. Myymäläpäällikkö perehdytti työntekijöitä sitä mukaa, kun perehdytyksen tarve havaittiin ja sille oli aikaa. Mitään varsinaista johdonmukaista suunnitelmaa, jota voisi kohta kohdalta seurata, ei vielä ollut. Kaupan arjen hektisyys ja uusien työntekijöiden runsas määrä saivat myymäläpäällikön pohtimaan perehdytyksen kehittämistä omaa työtään helpottamaan.

2.3 Keskon sähköinen perehdytysmateriaali

Kesko tarjoaa verkossa saatavilla olevaa koulutusta, joka sopii ajan henkeen koronatilanteen vuoksi. Se tukee itseoppimista, kun työntekijä voi syventää sellaisia aihealueita, joissa kokee tarvitsevansa lisäoppia. Siellä voi syventyä myös itse perehdytykseen. Esihenkilö voi ohjata työntekijän verkko-opintoihin, jos keskusteluissa käy ilmi työntekijän halu oppia lisää jostain tietystä aihealueesta. Tätä kautta suoritetaan esimerkiksi henkilökunnalle pakolliset tietoturvapassit. Keskon verkossa saatavilla oleva perehdytysmateriaali on koettu hyödyllisenä, joten ne on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Keskolla on olemassa henkilökunnan osaamista ja oman oppimisen johtamista tukeva K-Academy, josta edellä mainitut koulutukset löytyvät. Siellä on erilaisia hyödyllisiä materiaaleja ja työkaluja, joita esihenkilö voi hyödyntää henkilökunnan kehittämisessä. Infosivulla kerrotaan parhaista osaamisen kehittämisen menetelmistä. K-Academyn mobiiliperehdytys uudelle työntekijälle on helppo ja nopea väylä perehtyä kaupan perusasioihin. Verkkokoulutuksia on tarjolla kattavasti ja ne ovat opiskeltavissa, kun työntekijälle ja työpaikalle parhaiten sopii. Työntekijän on myös helppo kehittää itsenäisesti omaa osaamistaan tätä väylää pitkin. (K-Academy 2017.)



Kuva 2. Keskon sähköinen perehdytysmateriaali (K-Academy 2017).

Sivustolla työntekijä voi yhdessä kauppiaan kanssa suunnitella oman osaamisen kehittämistä pidemmälläkin tähtäimellä, suunnittelemalla oman oppimispolun, kuten kuvassa 2. Se auttaa työntekijää hahmottamaan, mihin suuntaan hän haluaa kehittyä. Esihenkilöt kannustavat opiskelemaan, kehittymään ja ohjaavat työntekijöitä koulutuksen pariin. K-ryhmällä on mahdollisuus työskennellä joustavasti koulun ohessa, suorittaa työharjoitte-
luja, kirjoittaa opinnäytetöitä ja tehdä töitä oppisopimuksella.

3 PEREHDYTYKSEN TEORIAA

Tässä kappaleessa kerrotaan pohjatietoa ja teoriaa perehdytyksen tärkeydestä ja sisällöstä, mihin perehdytystä varsinaisesti tarvitaan, sekä ajankohtaisista muutoksista, joita työntekijöiden perehdytykseen on lähivuosien aikana tullut. Tässä osiossa perustellaan tämän opinnäytetyöprojektin tärkeys ja juurisyyt sen toteuttamiselle.

3.1 Perehdytyksen sisältö ja merkitys työntekijälle ja organisaatiolle

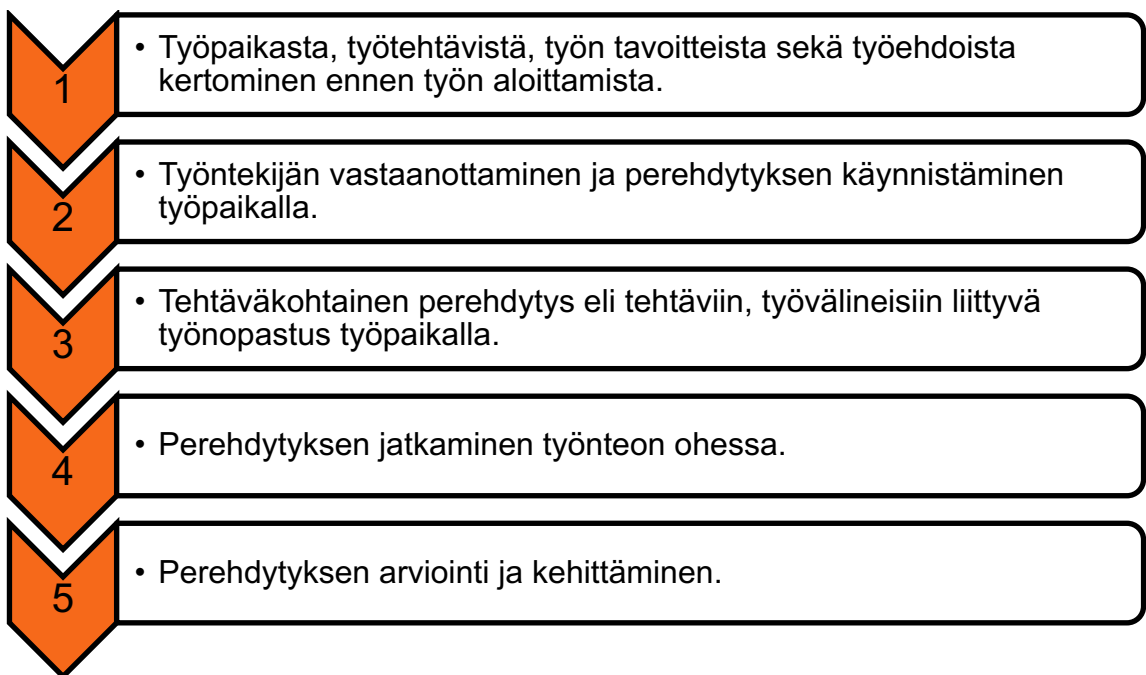
Perehdytys on yhtä kuin niiden asioiden opettaminen, joiden avulla uusi työntekijä saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja oppimaan omat työtehtävänsä. Sen avulla työntekijä oppii uudet työtehtävät nopeasti ja oikein. (Joki 2018, 111.) Perehdytyksen avulla toivotetaan työntekijä tervetulleeksi, tutustutetaan yrityksen muihin työntekijöihin, kulttuuriin, arvoihin ja saadaan hänet tuntemaan itsensä osaksi tiimiä. Sen avulla pyritään siihen, että työntekijä ottaa vastuuta työstään ja työympäristöstään. Sen tarkoituksena on myös opettaa työvälineiden käyttö, työtavat ja kaikki työssä tarvittavat perustoiminnot. (Dessler 2017, 269.) Jotta työstä voi suoriutua itsenäisesti, tulee työympäristön ja työvälineiden olla tuttuja.

Uuden työntekijän perehdytys pitää sisällään varsinaisen perehdytyksen sekä työnopastuksen. Perehdytys tarkoittaa pääasiassa taloon, talon tapoihin ja yritykseen tutustuttamista. Työnopastus on työntekijän työtehtäviin perehdyttämistä ja opastamista. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdytysuunnitelma on hyvä olla kirjallinen ja yksityiskohtainen. Kun perehdytysuunnitelma on tehty perusteellisesti, sen käyttöönotto on helpompaa ja siitä tulee ajan kanssa osa yleistä toimintatapaa, jonka ylläpitämisestä tulee myös osa normaaleja työrutiineja (Joki 2018, 114–119). Suunnitelmaa tulee siis tai täydentää tarpeen mukaan, jotta se pysyisi myös ajan tasalla (Työturvallisuuskeskus 2016). Perehdytysuunnitelmaa on syytä ylläpitää jatkuvasti, vaikka yritykseen ei hetkeen tulisikaan uusia työntekijöitä. Erilaiset muutokset tulevat usein nopealla vauhdilla ja lista olisi hyvä olla päivitetynä myös esimerkiksi sijaisten ja vuokratyöntekijöiden varalle. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

3.2 Perehdytysprosessi

Uuden työntekijän perehdytys etenee vaihe vaiheelta, jolloin uuden työntekijän olisi helpompaa omaksua työtehtävät ja tutustua työpaikkaan. Perehdytykseen ja uuden työntekijän tulemiseen valmistaudutaan jo ennen, kun työntekijä saapuu toimipisteelle. Uuden henkilön perehdytys on aina suunniteltava etukäteen ja siihen on resursoitava aikaa ja perehdytyksestä vastaava henkilö. Pääsääntöisesti uuden työntekijän perehdytysprosessissa edetään seuraavien vaiheiden mukaisesti:



Kuva 3. Uuden työntekijän perehdytysprosessi (Kuntatyönantajat 2020).

3.3 Perehdytyksen olemassaolon tarkoitus

Jokainen yrityksen uusi työntekijä tulee perehdyttää, jotta varmistetaan **työtehtävien osaaminen**. Perehdytystä tarvitaan myös silloin, kun työntekijä vaihtaa yrityksen toimipisteestä toiseen tai osaa jo entuudestaan yrityksessä käytettävien työkalujen käytön ja asiakaspalvelun. Perehdytyksellä on lakisääteisyys lisäksi lukuisia hyötyjä sekä esihenkilölle, organisaatiolle että työntekijälle. Itsenäinen perehdytetty työntekijä osaa hoitaa työnsä oma-aloitteisesti ja hän tietää ja ymmärtää oman vastualueensa, mitä häneltä vaaditaan ja mitä työnkuvaan kuuluu. Hän osaa liikkua yrityksen tiloissa, tietää muiden työntekijöiden vastualueet ja ymmärtää kuinka puuttua epäkohtiin.

Työturvallisuuslain (738/2002) 14 §:n 1. momentissa on säädetty työnantajan opastus- ja ohjausvelvoitteista seuraavaa; työntekijälle tulee antaa riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava työntekijän riittävästä työhön perehdyttämisestä, työ- ja tuotantomenetelmien, työvälineiden, niiden käytön sekä turvallisten työtapojen osaamisesta. Lain mukaan työntekijälle on myös annettava opastusta häiriö ja poikkeus-tilanteiden varalta.

Perehdytys tukee työhyvinvointia ja on **työhyvinvoinnin edistämisen väline**. Perehdytys on yhteinen asia ja luo työtehtävien oppimisen lisäksi viihtyvyyttä, työmotivaatiota ja sitoutumista. (Tampereen kaupunki, 3.) Työkykyyn ja työhyvinvointiin panostamalla voidaan saavuttaa merkittäviä vaikutuksia (Kokkinen 2020, 8). Myyjän työ pitää sisällään paljon seisomista, joka on fyysisesti kuormittavaa. Taukojen pitäminen ja syöminen pitää itse muistaa sisällyttää ja aikatauluttaa työpäivään. Valtaosa uusista työntekijöistä on nuoria, joten he kuulevat työhyvinvoinnista ensimmäistä kertaa ensimmäisessä työpaikassaan, mikä lisää siitä puhumisen tärkeyttä. (Nykänen ym. 2018, 8.)

Perehdytys sitouttaa työntekijää uuteen työpaikkaan. Sitoutunut työntekijä on tuottavampi, kun hän tuntee itsensä osaksi yritystä ja haluaa siksi tehdä parhaansa työyhteisönsä ja työnantajansa eteen. Sitoutuneet työntekijät ylittävät odotukset 50 % todennäköisemmin kuin sitoutumattomat ja vaihtavat vähemmän todennäköisesti työpaikkaa, joka vähentää yrityksen rekrytointi- ja perehdytyskustannuksia. Tutkimuksen mukaan sitoutuneet työntekijät pysyvät työpaikalla 54 % todennäköisemmin, asiakastyytyväisyys voi nousta 89 % ja liikevaihto voi jopa nelinkertaistua. (Goffee & Jones 2013, 4.)

Monet muut lähteet tukevat samoja lukuja. Mandatumlife (2016) kirjoittaa sivuillaan siitä, miten henkilöstökonsulttiyhtiö Towers Watson on verrannut 50 globaalin yhtiön työntekijöiden sitoutuneisuutta taloudellisiin tunnuslukuihin. Niissä yrityksissä, jossa työntekijät eivät olleet sitoutuneita, liikevoittoprosentti jäi selkeästi pienemmäksi, kuin niissä yrityksissä, joissa työntekijäsitoutuneisuus oli korkeampi. Korkeaa ja kestävä sitoutuneisuutta mitattiin muun muassa sitoutumisella yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin. Kriteereinä olivat myös työnteon vapaus, innostuneisuus ja resurssien riittävyys.

Virheiden korjaamiseen menevä aika vähenee ja **kustannustehokkuus paranee**, kun asiat opetetaan heti alussa oikein. Välillä virheitä voi joutua korjaamaan useampikin työntekijä ja siitä saattaa joutua kärsimään koko organisaatio. Perehdyttämiseen käytetty aika maksaa itsensä takaisin, kun työtunteja ei tarvitse käyttää virheiden korjaamiseen. (Joki 2018, 111.)

3.4 Muutoksia ja uusia tuulia perehdytyksessä

Perehdytyksen kehittyminen 2000-luvulla

Suomalaisen ja maailmanlaajuisen työelämän murros vaatimusten ja monikulttuurisuuden kasvaessa tuo omat haasteensa perehdytykseen. Ei enää riitä, että työnantaja täyttää laissa säädetyt velvoitteet. Kaiken perustiedon lisäksi työntekijän osaamisen vaatimukset ja työelämän jatkuvat muutokset ovat kasvaneet, joten perehdytystä pitää uudistaa muuttuvan maailman mukana. Siinä tulee ottaa huomioon tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja monikansallisuuden ja -kulttuurisuuden painoarvot. Sen lisäksi, että työntekijälle opastetaan työvälineiden käyttö ja työnkuva, perehdytykseen pitää sisällyttää yhteisiä menettelytapoja, turvallisuussääntöjä ja yhteisiä arvoja, joihin kuuluvat esimerkiksi yhdenvertaisuus ja tasa-arvo. (Pro Pilvipalvelut 2021.) Työntekijät ovat kasvavassa määrin tekemisissä erilaisista kulttuureista olevien ihmisten kanssa erityisesti vähittäiskaupan alalla, joka on jatkuvaa asiakastyötä.

Nykypäivän **työn merkityksellisuuden painoarvo** on työmarkkinoilla kasvanut. Suomalaisen työn liiton (2019, 4) luomassa Suomalaisen työn indikaattori -tiivistelmässä on muutosvoimista kerrottu seuraavaa;

”Tuottavan, kestävä ja osallistavan työn yhdistelmä luo merkityksellistä työtä. Merkityksellisen ja arvokkaan työn idea piilee siinä, että investoidaan sekä ihmisiin että yritykseen työntekijöiden sitoutuneisuuden syventämiseksi. Mitä mielekkäämpi työ on, sitä motivoituneempi, sitoutuneempi ja lopulta tuottavampi on sen tekijä.”

Ihmisiin investoiminen heidän ensimmäisestä työpäivästään asti on yksi yrityksen parhaista, tärkeimmistä ja oleellisimmista sijoituksista. Alla oleva kuva kertoo Suomalaisen työn liiton (2019, 4) Suomalaisen työn indikaattori -tiivistelmän löydökset, milloin työ on merkityksellistä ja arvokasta työntekijöille, työnantajille sekä yhteiskunnalle. Työn pitää silloin olla;



TUOTTAVAA


Merkityksellinen ja arvokas työ parantaa työn tuottavuutta, luo työtä, uudistaa työtapoja ja perustuu asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen eli se tuottaa uutta arvoa.

KESTÄVÄÄ

Merkityksellinen ja arvokas työ on kestävä, koska se synnyttää arvoa pitkäkestoisesti kestävien arvoketjujen ja pitkäaikaisten lojaalisuuteen perustuvien asiakassuhteiden muodossa.

OSALLISTAVAA

Merkityksellinen ja arvokas työ on osallistavaa, koska se synnyttää jaettua arvoa osakkeenomistajien lisäksi työntekijöille ja yhteiskunnalle.



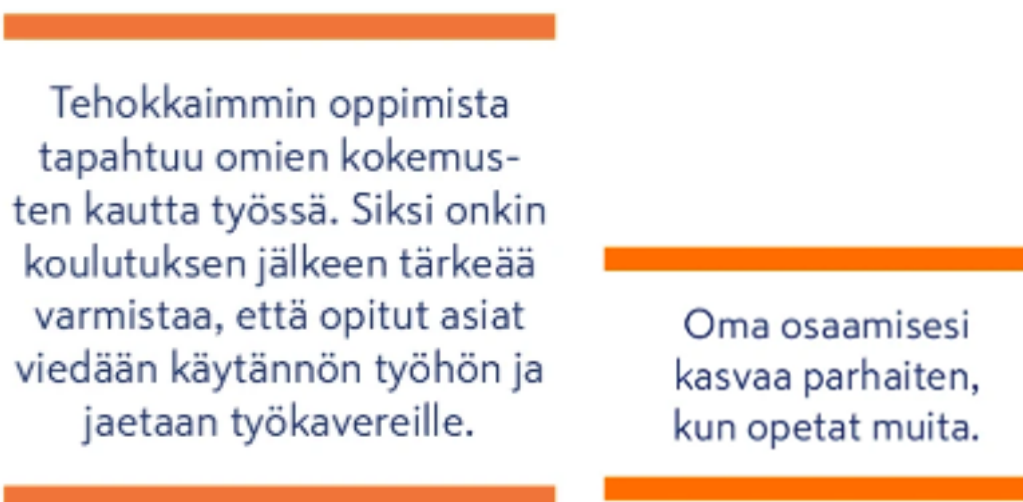
Kuva 4. Suomalaisen työn indikaattori -tiivistelmä (Suomalaisen työn liitto 2019, 4).

Edellä mainittuihin asioihin onkin kiinnitettävä entistä enemmän huomiota, sillä perehdytyksen ja työelämän tulee reagoida uudentyyppiseen työntekijäsukupolveen. Kaupan työntekijöistä valtaosa on milleniaaleja, jotka siis ovat syntyneet 80-luvun alun ja vuosituhaten vaihteen välillä, joiden osuus Suomen koko työvoimasta on jo nyt yli puolet. On tärkeää miettiä, miten voidaan samaan aikaan **parantaa tuottavuutta ja työhyvinvointia, kun sitoutetaan ihmisiä**. Milleniaalien sukupolvea on aiempia sukupolvia vaikeampaa sitouttaa työnantajaansa, he ovat merkityksellisyyden etsijöitä, vaativia ja kärsimättömiä, eivät tunne samalla lojaaliutta työnantajaansa kohtaan ja kestävät heikommin pettymyksiä. Yksilöllisen johtamisen merkitys korostuu. (Karkkila 2021). On siis entistä tärkeämpää uudistaa työpaikan kulttuuria, saada kaikki mukaan yhteiseen kehitysprojektiin, puhaltamaan yhteen hiileen ja viemään yritystä eteenpäin. Kuten Karkkilan (2021) artikkelissa on kirjoitettu ja seuraavan kappaleen työntekijäkyselyssäkin tulee ilmi, on uuden työntekijän perehdytyksellä suuri merkitys sitoutuneisuuteen ja työhyvinvointiin, johon jokaisen yrityksen on syytä panostaa.

Merkityksellisyyden ja työn arvon löytäminen voi kaupan alalla merkitä esimerkiksi sitä, että kaikkia työntekijöitä osallistetaan perehdyttämiseen ja kaikkien ideoita kuunnellaan palaverissa. Ei ole enää yhtä vastuuhenkilöä, joka vastaa uuden työntekijän koko perehdytyksestä, vaan koko henkilökunta auttaa uutta työkaveria omaksumaan kaupan

tavat ja työkuulttuurin. Tällä tavalla työntekijöiden oman roolin tärkeys ja työn merkityksellisyys kasvaa, henkilökunta tuntee yhdenvertaisuutta ja yhteenkuuluvuutta huolehtiesaan toisistaan, he pääsevät kehittämään työtään ja työstä tulee mielekkäämpää. Toiselle opettaminen antaa mahdollisuuksia täydentää omaa osaamista ja on tehokas tapa oppia, se vahvistaa työitseluottamusta ja luottamusta omiin kykyihin (Vuolearning Oy 2019).

Vuorovaikutteinen oppiminen ja toiminta kehittää ja muokkaa organisaation muistia. Vuorovaikutuksessa ja yhdessä tekemällä löydetään uusia käteviä toimintatapoja ja kommunikointikeinoja, kehitämme omaa työtämme ja pystymme havaitsemaan, mitä asioita työyhteisö ja asiakkaat arvostavat. Muiden kanssa toimiessa kehittää itseään, olivatpa nämä muut sitten asiakkaita tai työkavereita. Oppiminen tapahtuu jopa vahingossa, suunnittelemattomasti ja huomaamatta. Yhteisen tekemisen mukana oppiminen on sattumanvaraista. Tämän vuoksi kehittymisen suuntaamiseksi ja varmistamiseksi tarvitaan oman oppimisen johtamista sekä oppimisen ohjaamista. (Kupias & Peltola 2019.)



Kuva 5. Tiimioppimisen hyödyt (K-Academy 2017).

Tiimioppimisen hyödyistä on useita tutkimuksia, jotka osoittavat yhdessä oppimisessa olevan voimaa. Vaikka henkilökunta vaihtuisikin, talon tavat jäävät opeiksi myös uusille työntekijöille. Näin jokainen työyhteisön jäsen opettaa jopa huomaamattaan uutta työntekijää. Esihenkilön vastuulle jää varmistaa seuraamalla ja havainnoimalla, miten uusi työntekijä on oppinut työnsä ja millaista oppimisen tukea juuri hän siinä tarvitsee. Hänen tulee myös saada riittävä ja luotettava kuva oman henkilökuntansa oppimisesta, jotta kaupan rutiinien hoito sujuu vaatimusten mukaisesti.

OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MENETELMÄT

TYÖSSÄ OPPIMINEN



TOISILTA OPPIMINEN



OPISKELU



Kuva 6. Osaamisen kehittämisen menetelmät (K-Academy 2017).

Koronaviruksen vaikutukset perehdytykseen

Koronapandemia on aikaansaanut lukemattomia muutoksia työelämässä, mukaan lukien työntekijöiden perehdytys. Monet yritykset ovat koronasta johtuen siirtyneet etätöihin ja etäperehdytykseen, jolloin perehdytys vaatii perehdyttäjältä ja perehdytettävältä erilaista otetta työntekoon. On opittava työskentelemään yhä enemmän itsenäisesti. Etäperehdytys tai etätö ei ole kuitenkaan mahdollista vähittäiskaupan alalla, joten uudet työntekijät perehdytetään jatkossakin työpaikalla.

Vuonna 2020 alkanut koronapandemia on lisännyt olemassa olevien työntekijöiden perehdytys- ja opastustarvetta. Uuden K-Marketin työntekijöille on pitänyt kaupan avaamisesta asti ohjeistaa henkilösuojavaivajäljien ja puhtaanapidon säännöt sekä niiden tärkeys. Useiden yritysten perehdytysuunnitelmiin on myös pitänyt viime vuoden alkupuolella päivittää näitä uusia ohjeistuksia. Perehdytyksen ja opastuksen tarve koskee työntekijöitä erityisesti sellaisilla aloilla, jossa ollaan tekemisissä asiakkaiden ja muiden työntekijöiden kanssa. Kuten yllä on mainittu, Työturvallisuuslain (738/2002) 14 §:n 1. momentin nojalla, työnantajalla on velvollisuus suojella työntekijöitä vaaratekijöiltä. Tämä tarkoittaa käytännössä muun muassa uusien hygieniatarvikkeiden, kuten henkilösuojaimien, kasvomaskien ja desinfiointiaineiden hankintaa, pleksien asennusta kassoille sekä uusia ohjeistuksia ja käytäntöjä puhtaanapitoon, turvaväleihin ja mahdollisesti myös asiakasmääriin. Uusien työntekijöiden perehdytyksessä on tärkeää ottaa huomioon nämä edellä mainitut asiat ja ohjeistaa työntekijät oikeaoppisiin toimintatapoihin, esimerkiksi kuinka usein maskeja käytännössä vaihdetaan, missä tilanteessa, mihin käytetyt maskit laitetaan, mitä pintoja siivotaan milläkin aineella ja kuinka usein.

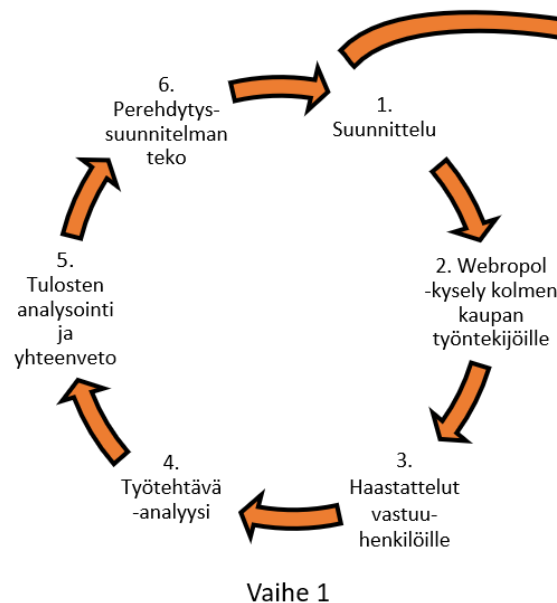
Työsuojeluhallinnon (2020) ohjeistuksen mukaan työnantajan tulee huolehtia riittävä ja asianmukainen opetus terveysvaaroihin liittyen. Työntekijälle tulee ohjeistaa hygieenisuus sekä suojeluvälineiden ja suojavaatetuksen käyttö. Koulutusta pitää toistaa tarvittaessa määräajoin. Työnantaja on velvollinen laatimaan ohjeistuksista kirjalliset ohjeet henkilökunnan näkyville, joista selviää, kuinka työpaikalla toimitaan, mikäli tulee ilmi työntekijän mahdollinen altistuminen koronavirukselle. Nämä ohjeet ovat K-Marketissa henkilökunnan nähtävillä ja ne otetaan puheeksi perehdytyksessä. Kyseisen kaltaisia tilanteita saattaa tulla vastaan, sillä myymälässä on useita työntekijöitä ja siellä asioi paljon asiakkaita päivittäin.

Koronapandemian vuoksi on tärkeää, että työntekijä pystyy tarvittaessa lähtemään myös toiseen myymälään avuksi äkillisen sairastumisen myötä. Se tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijän tulee hallita kaikki siellä käytettävät ohjelmat ja tuntea käytännöt. Tämä lisää perehdytyksen eli henkilökunnan osaamisen tärkeyttä, sillä kaupoissa saattaa olla ajoittain kerrallaan vain yksi työntekijä, jolloin hän ei voi tukeutua muiden osaamiseen. Laaja osaaminen on tämän vuoksi saatava henkilökunnalle jo perehdytysvaiheessa. Tämä on yksi syy, miksi tässä kehitysprojektissa mietittiin tämän tilanteen avuksi henkilökunnan osaamista tukevia menetelmiä.

4 KEHITYSPROJEKTIN ETENEMISEN VAIHEET

Tämä kappale kertoo kehitysprojektin työvaiheista. Osioissa 4.1 kerrotaan kehitysprojektin ensimmäisestä vaiheesta, eli perehdytys suunnitelman luomistyöstä, miten se eteni ja mitkä olivat tulokset. Osiossa 4.2 kerrotaan toisesta vaiheesta, eli miten ensimmäisen vaiheen lopputulosta oli päästy testaamaan käytännön työssä, ja mitkä olivat kaikkien osapuolten kokemukset sekä niiden tulokset siitä. Jälkimmäisessä vaiheessa tutkittiin, miten kehitysprojektin ensimmäisessä vaiheessa luotua perehdytys suunnitelmaa ja uuden työntekijän perehdytystä voisi kehittää juuri tämän kaupan ja työntekijöiden tarpeisiin paremmin sopivaksi.

4.1 Kehitysprojektin ensimmäinen vaihe



Kuva 7. Kehitysprojektin ensimmäinen vaihe kehittämisen syklissä.

Uuden työntekijän perehdyttämissuunnitelman kehitysprojekti aloitettiin syksyllä 2020. Tarve sille oli selkeä ja ajankohtainen uuden kaupan avautuessa. Kehitysprojekti aloitettiin suunnitelmalla, mitä haluttiin saada aikaiseksi ja millä tavalla kehitysprojekti etenisi, sekä keskustelemalla kauppiaan kanssa kehitysprojektin sisällöstä ja etenemisestä. Suunnitteluvaiheessa tehtiin aiheanalyysi ja ajatuskartta, jotka autoivat pohtimaan ai-

heen rajausta, materiaaleja ja millä tavalla perehdytysuunnitelma muodostetaan. Ajatuskartan avulla päädyttiin valitsemaan ensimmäisen kehitysvaiheen kehitysmenetelmiksi parhaiten kehitysprojektin luonteeseen sopivat kysely, haastattelu sekä havainnointi.

Perehdytysuunnitelman luomista varten tehtiin tarvittavat tutkimukset. Tutkimusmenetelminä käytettiin Webropol-kyselyä kauppiaan nykyisille työntekijöille, joita oli kolmessa eri myymälässä, sekä haastattelua kauppiaalle ja yhden myymälän vastuumyyjälle. Kyselyllä kartoitettiin henkilökunnan osaamista ja ajatuksia perehdytyksestä ja sen tarpeesta. Haastattelulla haluttiin saada pohjatietoa siitä, mitä toimeksiantaja sekä vastuuasemassa olevat henkilöt perehdytysuunnitelmalta haluavat ja mitkä ovat heidän kokemuksensa perehdytyksestä. Kyselyä ja sen vastauksia hyödyntämällä muodostettiin haastattelupohja ja haastateltiin kauppiasta sekä yhden myymälän vastuumyyjää. Vastaukset analysoitiin ja tehtiin työtehtäväanalyysi (Liite 1), joita päästiin hyödyntämään perehdytysuunnitelman teossa.

4.1.1 Webropol-kysely kolmen kaupan työntekijöille

Kyselyllä haluttiin saada selville, miten yrityksen nykyinen perehdytys on työntekijöiden keskuudessa koettu. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 40–41, 121.) mukaan kysely sopi menetelmäksi silloin, kun kehitettävä kohde on entuudestaan tuttu, mutta halutaan varmistua tiedon paikkansapitävyydestä, kun halutaan selvittää lähtötilannetta ja kun samaa asiaa halutaan kysyä isolta joukolta nopeasti ja tehokkaasti.

Työntekijöille suunnatussa kyselyssä oli 17 kysymystä ja sillä selvitettiin erityyppisten teemojen avulla työntekijöiden omia kokemuksia ja mielipiteitä. On tärkeää tietää mihin asioihin piti kiinnittää erityisesti huomiota uutta perehdytysuunnitelmaa tehtäessä, ja mikä oli lähtötilanne, jotta suunnitelmasta osattiin kehittää mahdollisimman kattava ja hyödyllinen työntekijän näkökulmasta. Kyselyssä oli teemoina oma kokemus perehdyttävänä olemisesta eli oman perehdytyksen laatu, oma osaamisen taso, perehdytyksen tärkeys ja merkitys, perehdytyksen vaikutus sitoutuneisuuteen ja työhyvinvointiin. Teemat suunniteltiin niin, että vastaukset tukisivat kehitysprojektin pääajatusta, eli perehdytysmateriaalin ja perehdyttämisen kehittämisen tärkeyttä ja auttaisivat perehdytysuunnitelman sisällön suunnittelemisessa.

Kysely toteutettiin kolmen saman kauppiaan omistuksessa olevien kauppojen työntekijöille. Myöhemmässä vaiheessa opinnäytetyötä tullaan puhumaan neljästä kaupasta, sillä neljäs kauppa tuli kauppiaan omistukseen vasta kyselyn teon jälkeen. Kyselyn tarkoituksena oli määrittää, miten työntekijät olivat kokeneet perehdytyksen heidän tullessaan töihin nykyiselle kauppiaalle. Kysely luotiin Webropolilla ja lähetettiin saatekirjeen kera 17.11.2020 yhteensä 30 työntekijälle eli havaintoyksikölle, joka muodostaa kyselyn perusjoukon. Vastausaikaa annettiin 10 päivää ja saatekirjeessä annettiin lupa vastata kyselyyn työajan puitteissa. Vastaukset olivat anonyymejä, eikä vastaajia voitu tunnistaa vastausten perustella. Kyselyn toteutuksessa käytettiin apuna Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 121–134) kirjoittamaa ohjeistusta hyvän kyselyn toteuttamisesta suunniteltujen teemojen sisällä. Kysymykset olivat laadultaan avoimia, monivalintakysymyksiä, pudotusvalikkokysymyksiä ja matriisi, eli asteikkokysymyksiä.

Kyselyyn saatiin yhdeksän vastausta. Työntekijöille lähetettiin kaksi muistutusta, jonka lisäksi esihenkilöt muistuttivat työntekijöitä kyselyyn vastaamisesta tavatessaan heitä kasvotusten. Vastaajina oli siis alle kolmas osa kaikista havaintoyksiköistä. Vastaajamäärä ei ollut niin suuri, kuin aluksi toivottiin, mutta kehitysprojektiin se oli kuitenkin riittävä määrä, jotta vastauksia voitiin hyödyntää tässä kehitysprojektissa. Vastaajamäärän vähyyden ajateltiin johtuvan joko liian pitkästä kyselystä tai hektisestä kaupan arjesta, jolloin vastaaminen ei aina työajalla ollut mahdollista. Vastausten vähyys voi johtua myös vastausväsymyksestä, joka saattaa syntyä, kun sähköisten kyselyiden määrä on kasvanut maailmassa (Ojasalo ym. 2014, 129). Vaikka tämä kysely olikin uniikki ja tekijöilleen ainutlaatuinen, vastaajien kokemus ei välttämättä silti ollut samankaltainen.

Työntekijöiden perehdytyskokemuksia

Ensimmäisenä teemana kyselyssä oli työntekijöiden oma perehdytyskokemus ja perehdytyksen tärkeimmät asiat. Vastaajat olivat saaneet perehdytystä keskimäärin muutamana päivänä. Tässä oli jonkin verran hajontaa, joten voitiin todeta, että perehdytyksen kesto on pääsääntöisesti ollut hyvällä tasolla, mutta tasalaatuisuuteen pitää vielä kiinnittää huomiota. Perehdytys oli koettu vastaajien keskuudessa melko eri tavoin ja sitä oli annettu ja saatu erilaisilla tavoilla, kuitenkin suurin osa työntekijöistä koki saaneensa tarpeeksi kattavan perehdytyksen. Kyselyn viimeisen kysymyksen vastauksista oli nähtävissä, että henkilökunta toivoi enemmän käytännön läheistä tilanteeseen kytkettyä perehdyttämistä;

”Kun uutta työntekijää perehdytetään, tulisi hänen olla jokainen uusi vuoro jonkun kanssa samaan aikaan ensimmäisen kerran. Siinä samalla voi kokoajan kertoa ja selittää sekä samalla kun käytännössä tehdään niin oppisi uusi myyjä asian heti. Kun vain selittää asian niin ei se mene samalla tavalla perille. Selittäminen vie hirveästi aikaa ja työt jää makaamaan.”.

Vastaus ei yllättänyt, sillä työssä oppiminen on tunnetusti paras oppimisen keino. Teke-mällä asiat jäävät parhaiten mieleen, sillä 70 % oppimisesta tapahtuu juuri työssä (K-Academy 2017). Käytännössä tarkoituksena olikin ollut, että uusi työntekijä oli aluksi seuraamassa muiden töitä ja hänelle annettiin tilaisuus tarkkailla vierestä ennen omiin hommiin ryhtymistä. Hektisessä kaupan toiminnassa tätä ei ole ollut aina mahdollista toteuttaa niin syvällisesti kuin olisi haluttu, joten asia kaipasi kehittämistä. Uuden perehdytysaikataulun ja perehdytys suunnitelman tulisi tukea tätä kehityskohdetta, jotta kaikilla olisi yhtäläinen mahdollisuus oppia työ ja saada hyvä työitseluottamus.

Oma osaamisen taso

Oman osaamisen tasoa kaupan eri toiminnoissa ja ohjelmistoissa kysyttäessä huomattiin, että lisäperehdytys ja kirjallisten ohjeiden tekeminen näihin olisi henkilökunnan mielestä hyödyllistä, vaikka kyselystä kävi ilmi hyvä osaamisen taso. Kaupan hektinen työ ei aina mahdollista jokaisen perustoiminnon oppien kertaamista. Vaikka osa-alueet olisi käyty huolellisesti läpi perehdytysvaiheessa, ei uuden työntekijän mieleen jää kaikkea ensimmäisten työpäivien opeista. Työturvallisuuslain (738/2002) 14 §:n 1. momentissa on säädetty työnantajan opastus ja ohjausvelvoitteista, että työnantajan tulee vastata työvälineiden käytön riittävästä perehdytyksestä, oli työnantajan näiden kyselytulosten valossa syytä parantaa tätä osa-aluetta uuden työntekijän perehdytyksessä. Kirjallisten ohjeiden teko helpottaa asiaa, sillä oman osaamisen kokeminen on subjektiivista eikä kaikki kerran opetettu ei jää heti muistiin.

Vastauksista nousi esille, että perehdytystä kaivataan lisää hankaliin tilanteisiin, kuten ryöstön tai näpistyksen kohtaamiseen. Kahdessa aikaisemmassa kaupassa käytössä olleessa perehdytyksessä ei olla käsitelty uhkaavia tilanteita juurikaan, joten ne oli syytä ottaa selkeämmin esille uudessa perehdytys suunnitelmassa. Oli hienoa huomata, miten kaikki työntekijät vastasivat olleensa aktiivisia hankkimaan lisää tietoa asioista tarvittaessa. Pääsääntöisesti henkilökunnalla oli hyvin tiedossa, mistä lisäoppia on mahdollista hankkia. Perehdytyksen ja nykyisten kirjallisten materiaalien kattavuudesta oli vastaajilla hyvin eriäviä mielipiteitä. Tämän kehitysprojektin tarkoitus oli vähentää näitä eroja, koska

kaikki tulisivat saamaan yhtä pitkän perehdytyksen sekä ajantasaisia kirjallisia materiaaleja.

Perehdytyksen tärkeys ja merkitys

Kyselyn kolmas kantava teema oli perehdytyksen tärkeys ja merkitys. Avoimeen perehdytyksen tärkeyttä koskevaan kysymykseen tuli paljon vastauksia, joten se on selkeästi tärkeää kaikille vastaajille. Kyselyssä oli monia hyviä kommentteja, kuten;

”Todella tärkeää. Sillä luodaan ensikontaktit uuteen työntekijään, ja osaltaan myös näytetään sitä, millainen yritys on työpaikkana. Jos perehdytys on aivan huonoa tai sitä ei ole ollenkaan, millainenköhän mielikuva uudelle työntekijälle muodostuu uudesta työpäivästä.”

Vastaajat mukailivat tämän lisäksi vastauksissaan hyvin paljon jo tämän kehitysprojektin alussa perusteltua perehdytyksen tärkeyttä eri osa-alueilla. Monessa vastauksessa oli mukana työilmapiiriä ja perehdyttäjän luotettavuutta koskevia kommentteja. Työvälineiden käyttö, työtavat, kaikki työssä tarvittavat perustoiminnot ja talon tavat koettiin oletetun mukaisesti tärkeäksi osaksi perehdytystä. Kyselystä oli selkeästi nähtävissä vastaajien mielipide perehdytyksen tärkeydestä ja merkityksellisyydestä. Nämä tulokset vahvistivat kehitysprojektin tärkeyttä ja kannustivat luomaan uutta perehdytysuunnitelmaa ja -mallia ja tekemään niistä niin hyvät, että niistä on apua tulevaisuudessa uusille työntekijöille, perehdyttäjälle, toimeksiantajalle sekä koko työyhteisölle. Suunnitelman tuli olla kattava mutta tarpeeksi tiivis, jotta jokainen kohta tulisi olemaan mahdollista toteuttaa käytännön työssä.

Sitoutuneisuus ja työhyvinvointi

Perehdytys voi vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen positiivisesti tai negatiivisesti. Tämän kyselyn vastausten perusteella voitiin todentaa, että valtaosa vastaajista kyllä koki sen vaikuttaneen sitoutumiseensa positiivisesti. Kyselystä kävi ilmi, kuinka tärkeää työhyvinvointi oli henkilökunnan jäsenille.

Yksi työhyvinvointi -teeman kysymys sisälsi oletettaman perehdytyksen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Olettamuksen sisällyttäminen kysymykseen oli tarkoituksellista, sillä sen positiivinen vaikutus tiedettiin aiempien lähteiden perusteella (Tampereen kaupunki, 3) (Kokkinen 2020, 8) (Nykänen ym. 2018, 8), mutta haluttiin vahvistus sille, että kauppojen henkilökunnalla oli siitä kokemusta ja tarkentaa vielä millä tavoin. Vastausten perusteella

perehdytys vaikuttaa useaan eri työhyvinvoinnin osa-alueeseen työtsetunnosta työssä viihtymiseen. Perehdytyksen merkitystä ei siis voi olla korostamatta.

Loppupäätelmät kyselyvastausten analysoinnin jälkeen

Tässä kehitysprojektin osiossa oli haasteena saada kyselyyn vastaajia. Kyselyssä näkyi, että lähes kaikki 30 työntekijää olivat avanneet sen, mutta vain yhdeksän oli vastannut siihen. Työntekijöitä muistutettiin useaan otteeseen ja kehoitettiin perustellusti vastaamaan kyselyyn. Vastaamisen vähyyden ajateltiin johtuvan joko kyselyn pituudesta tai hektisestä vähittäiskaupan arjesta, jolloin jopa kymmenen minuutin kyselyyn vastaaminen saattaa olla haastavaa.

Kyselyvastausten avulla tultiin siihen tulokseen, että perehdytystä oli syytä tasalaatuisistaa, koska työntekijöiden kokemukset olivat keskenään hyvin erilaisia. Perehdytykseen on kannattavaa panostaa, sillä se on tärkeää ja merkityksellistä uudelle työntekijälle, lisäksi se on ensivaikutelma uudesta työpaikasta ja sillä on suuri merkitys työntekijän sitoutuneisuuden ja työhyvinvoinnin kannalta.

Tässä vaiheessa kehitysprojektia päästiin luomaan raamit perehdytys suunnitelmalle. Tiedettiin, että siihen oli syytä sisällyttää selkeä ohjelmien ja toimintojen läpikäynti, paikkojen, työtapojen ja työkavereiden esittely. Lisäksi uuden työntekijän kanssa tulee käydä läpi tietosuojan, työturvallisuuden, työsuhteeseen, työmenetelmiin ja kaupan eri palveluihin liittyvät asiat. Tälle kaikelle tulee myös varata riittävästi aikaa.

4.1.2 Haastattelut vastuuhenkilöille

Haastattelujen tavoitteena oli päästä syventymään siihen, mitkä asiat uuden työntekijän perehdytyksessä ovat kaupan vastuuhenkilöiden, eli vastuumyyjän ja kauppiaan mielestä tärkeimpiä ja oleellisimpia, jotka täytyi ehdottomasti sisällyttää perehdytys suunnitelmaan. Tässä oli myös tarve korostaa yksilön mielipiteen tärkeyttä, sillä kauppialla on kuitenkin aina viimeinen sana hänen kaupoissaan tapahtuvien asioiden toteutukseen. Myös toisen haastateltavan, vastuumyyjän mielipide oli tärkeä. Vastuuhenkilöiden mielipiteiden tärkeys perustui siihen, että perehdytys suunnitelmasta haluttiin saada kaikkia tahoja parhaalla mahdollisella tavalla palveleva työkalu. Heillä saattoi pitkien työurien ansiosta olla sellaista tietoa tai kokemusta, joita työntekijöillä tai tästä kehitysprojektista vastaavilla henkilöillä ei ollut. Molemmilla haastateltavilla on yli 20 vuoden työkokemus

kaupan alalta ja alan koulutus, mutta kummallakaan ei ole varsinaista koulutusta perehdytykseen.

Haastattelut toteutettiin strukturoituina haastatteluina kauppiaalle ja toisen kaupan vastuumyyjälle, sillä kehitysprojektin tekijöillä oli tässä itsellään jo vahva tietämys aiheesta ja haastattelujen haluttiin tukevan olemassa olevia mielipiteitä sekä avata tarkemmin tiettyjä yksityiskohtia. Kauppiaan haastattelu käytiin kasvotusten kaupan toimistohuoneessa. Vastuumyynnin haastattelu tehtiin puhelimitse pitkän välimatkan vuoksi. Haastattelut toteutettiin suullisesti, ne nauhoitettiin ja sen jälkeen litteroitiin. Litteroinnin jälkeen haastattelun kysymykset analysoitiin ja niitä käytettiin apuna perehdytys suunnitelman teossa.

Haastattelukysymykset olivat molemmille haastateltaville samat. Haastattelurunko muodostettiin tarkkailemalla Webropol-kyselyn vastauksia ja jo suunnitteilla olevaa perehdytys suunnitelmaa, sekä miettimällä mikä tieto olisi tärkeää perehdytys suunnitelman luomisen kannalta. Haastattelussa oli 12 kysymystä jatkokysymyksineen ja haastatteluun kului aikaa noin tunti kummankin haastateltavan kanssa. Ne muodostettiin lähes samojen teemojen ympärille, kuin työntekijäkyselyn kysymykset; oma kokemus perehdytettävänä olemisesta eli oman perehdytyksen laatu, perehdytyksen tärkeys ja merkitys, nykyisen perehdytysprosessin tila sekä perehdytyksen vaikutus sitoutuneisuuteen ja työhyvinvointiin.

Vastuuhenkilöiden oma perehdytyskokemus

Molemmat haastateltavat totesivat omien parhaiden perehdytyksien sisältäneen asioiden tarkan suunnitelmallisen läpikäynnin, mitä teet, miten teet ja milloin teet sekä kirjalliset ohjeet ja käytäntö esimerkkien kautta. Opit ovat syventyneet ja jääneet mieleen varsinaista työtä tehdessä, kun on aluksi seurannut muiden työntekijöiden työskentelyä. Perehdytystä ei ollut kumpikaan haastateltavista koskaan saanut liikaa. Samalla molemmat totesivat, että vaikka kuinka perehdyttää, näyttää, antaa kokeilla itse, toistaa työtehtäviä, on apuna kirjalliset ohjeet, eivät silti kaikki työtehtävät mene perille. Näiden vastausten perusteella voitiin todeta, että perehdytysvaiheessa olisi esihenkilön tarvetta kiinnittää entistä enemmän kriittisesti huomiota henkilön soveltuvuuteen. Pienessä kaupassa, jossa on paljon palveluita sekä yksintyöskentelyä, tulee paineensietokyky ja työskentelynopeus olla hyviä. Niitä voi myös oppia ja saada sitä kautta taitoja itsenäiseen työskentelyyn ja -oppimiseen, kuten vastuumyynnin työuran aloituksessa oli käynyt. Tämän tyyppinen tilanne tosin vaatii perehdytykseltä enemmän.

Nykyisen perehdytysprosessin tila

Nykyinen perehdytysprosessi koettiin kohtalaisen toimivaksi, samalla todeten siinä olevan parantamisen varaa. Perehdytys todettiin hoidettavan niin sanotusti vauhdissa eli työn ohessa, matkan varrella neuvoen ja virheistä oppien. Kirjallisten ohjeiden ja perehdytyksen suunnitelmallisuuden puuttuminen oli tiedostettu jo aiemmin. Kuten työntekijöille tehdystä kyselystä huomattiin, perehdytys oli koettu kovin eri tavoin. Tämän vuoksi järjestelmällisempi ja suunnitelmallisempi perehdytysprosessi kirjallisine ajankohtaisine järjestelmäohjeineen kuulosti entistä tarpeellisemmalta.

Perehdytykseen varattuun aikaan ei kumpikaan haastateltava ollut tyytyväinen. Oikean ajan määrittäminen koettiin haastavana. Kauppias totesi työn olevan hektistä ja muutosten tulevan nopeasti, joten niihin valmistautuminen on joskus mahdotonta. Hän korosti uuden työntekijän oman aktiivisuuden ja oman osaamisen johtamisen tärkeyttä. Työn ohessa oppiminen ei välttämättä ole kaikille se paras oppimistapa. Hän totesikin näiden asioiden vaikuttavan perehdytykseen vaadittavaan keston. Muutamien tuntien perehdytys kuitenkin todettiin olevan riittämätön, ellei uudella työntekijällä ole ennestään vankka tausta kaupan alalta ja osaamista kaupan lisäpalveluista, kuten Postista.

Perehdytyksen tärkeys ja merkitys

Perehdytystä pidettiin tärkeänä osana uuden työntekijän työaloitusta erityisesti työhyvinvoinnin ja työntekijäsitoutuneisuuden kannalta. Molemmilla oli aiheista omakohtaisia positiivisia esimerkkejä, vastuumyyjällä myös negatiivisia edellisestä työpaikastaan, jonka vuoksi hän työpaikkaa lopulta vaihtoikin. Vaikka käytännön oppimista pidettiin erittäin tärkeänä, molemmat ovat miettineet tarvetta painopisteen muuttamiselle kirjallisen oppimisen suuntaan.

Perehdytyksen tärkeimpinä asioina pidettiin nimettyä perehdyttäjää tai perehdyttäjiä, kirjallisia ohjeita, tarvittavaa aikaa ja resursseja. Tärkeää oli myös perehdyttäjän positiivinen asenne ja oikeanlainen perehdytys, uusi työntekijä ei saisi tuntea itseään tyhmäksi eikä häntä tulisi aliarvioida.

Perehdytyksen vaikutus työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja työhyvinvointiin

Haastateltavilta kyseltiin perehdytyksen vaikutusta työhyvinvointiin, työntekijöiden sitoutuneisuuteen sekä heidän omakohtaisia kokemuksiansa aihepiiristä. Molempien haastateltavien mielestä yhteys oli ilmiselvä. Vastuumyyjän kommentti;

”Todellakin koen! Koska perehdytyksellä luodaan uuteen työntekijään uskoa itseensä ja tekemiseen. Perehdytettävälle tulee olo, että hän osaa jotakin, kun luottaa tekemiseensä ja itseensä. Näin myös uskaltaa ja tulee mielellään töihin, ilman että pelkään kaiken menevän päin honkia. Esimerkkinä, kun itse koin osaavani työni hyvin ja tuli luotto siihen, mitä teen, on tekemiseni samanlaista kuin kauppa olisi omani. Sitoudun työhöni siis enemmän, kun on pohjaa tekemiseen.”

Molempien haastateltavien mielestä perehdytysprosessia parantamalla olisi myös mahdollista nostaa työntekijän hyvinvointia sekä sitoutuneisuutta työpaikkaan. Perehdytyksen koettiin olevan selvästi yhteydessä näihin molempiin teemoihin.

Loppupäätelmät haastatteluvastausten analysoinnin jälkeen

Haastatteluvastaukset tukivat kyselystäkin ilmi käynyttä perehdytyksen tärkeyttä ja merkityksellisyyttä uudelle työntekijälle, se on uuden työpaikan käyntikortti ja lisäksi se vaikuttaa työntekijän sitoutuneisuuteen ja työhyvinvointiin. Pahimmillaan huono perehdytys saa työntekijän vaihtamaan työpaikkaa, joka aiheuttaa yritykselle lisäkuluja resursoinnin ja uuden perehdytyksen muodossa. Molempien haastateltavien mielipiteet näistä edellä mainituista olivat yhteneväiset. Tärkeinä asioina haastattelussa nousi esiin perehdyttäjän tärkeys, kirjalliset ohjeet, tarvittava aika ja resurssit. Perehdytys suunnitelmalle oli siis tärkeää varata tarpeeksi aikaa ja resursseja, valmistautua hyvin ennen uuden työntekijän tuloa ja käydä läpi kaikki suunnitelmassa olevat oleelliset myyjän työtä koskevat työn osa-alueet.

4.1.3 Työtehtäväanalyysi

Työtehtäväanalyysin tavoitteena on löytää kunkin työn luonne ja työn ammattitaidolle sekä työkyvylle asettamat vaatimukset. Se on yksityiskohtainen tutkimus työstä, jotta voidaan määrittää, mitä erityisiä taitoja työ vaatii. Määrittelyn avulla pystytään taas määrittämään perehdytys suunnitelman osa-alueet ja aiheet, jotta uudet työntekijät osataan perehdyttää uuteen työhönsä tehokkaasti ja kattavasti. (Dessler 2017, 273.)

Työtehtäväanalyysin voi toteuttaa monella tapaa. Selkein ja yksinkertaisin tapa on täyttää lomake, josta näkee selkeästi työssä tarvittavat ominaisuudet, osaamistason, luonteenpiirteet, työtehtävät sekä muut perustiedot työstä. (Ammattiopisto Luovi 2016, 23.)

Jotta perehdytys suunnitelmasta saatiin kattava ja tehokas, tuli tehdä analyysi siitä, mitä toimintoja ja osaamista työ sisältää. Työn määrittelyn jälkeen voitiin tehdä suunnitelma siitä, mitä kaikkea uudelle työntekijälle tuli perehdyttää. Sen avulla saatiin konkreettisesti listattua kaikki ne myyjän taitoihin kuuluvat työtehtävät, jotka perehdytys suunnitelmaan täytyi sisällyttää. Työtehtäväänalyysin toteutuksessa käytettiin valmista Ammattiopisto Luovin (2016, 23) pohjaa, joka oli kattava lomakemallinen työtehtäväänalyysin alusta. Työtehtäväänalyysi löytyi liitteenä tämän työn lopusta (Liite 1).

4.1.4 Tulosten analysointi, yhteenveto ja perehdytys suunnitelman teko

Tulosten analysointi ja yhteenveto

Kehitysprojektin välitavoite saavutettiin vuoden 2020 lopussa. Omien kokemusten, työntekijäkyselyn analysoinnin ja esihenkilöiden haastattelujen analysoinnin sekä työtehtäväänalyysin pohjalta päästiin luomaan varsinaisen kirjallisen perehdytys suunnitelman runko.

Perehdytys suunnitelmaa ei päästy ensimmäisessä vaiheessa testaamaan käytännössä, koska kehitysprojektin ensimmäisen vaiheen aikana kauppaan ei tullut uusia työntekijöitä. Sitä päästiin kokeilemaan vasta toisessa vaiheessa, kun uusien työntekijöiden tullessa työntekijät päästiin perehdyttämään muodostetun suunnitelman mukaisesti. Tämän jälkeen oli mahdollista toteuttaa alun perin ensimmäiseen kehitysprojektin vaiheeseen suunniteltu havainnointi, josta kerrotaan kehitysprojektin toisessa vaiheessa lisää.

Perehdytys suunnitelman viimeistely ja käyttöönotto

Kun kehitysprojektin ensimmäinen vaihe tuli päätökseen, uuden työntekijän perehdytystä varten tehty perehdytys suunnitelma (Liite 2) voitiin jakaa kaikkiin kolmeen K-Markettiin perehdytyksestä vastuussa olevien henkilöiden käyttöön. Suunnitelmaan kirjattiin tarkkaan mietitty ja jäsennetty luettelo asioista, joita pitää opettaa uudelle työntekijälle hänen tullessa taloon. Oppimisen varmistamisessa ja perehdytyksen seurannassa lista on apuna niin perehdyttäjälle kuin perehdytettävällekin. Lista on kaikkien nähtävillä, sitä voidaan kopioida, karsia, täydentää, kehittää ja muokata ajan saatossa. Perehdytys suunnitelma tuli kaksisivuinen, joista ensimmäisellä sivulla on ensimmäisenä päivänä perehdytettävät asiat ja toisella sivulla loput ensimmäisellä viikolla perehdytettävät asiat. Ensimmäiseen sarakkeeseen merkataan perehdytettävä asia, toiseen sarakkeeseen sii-

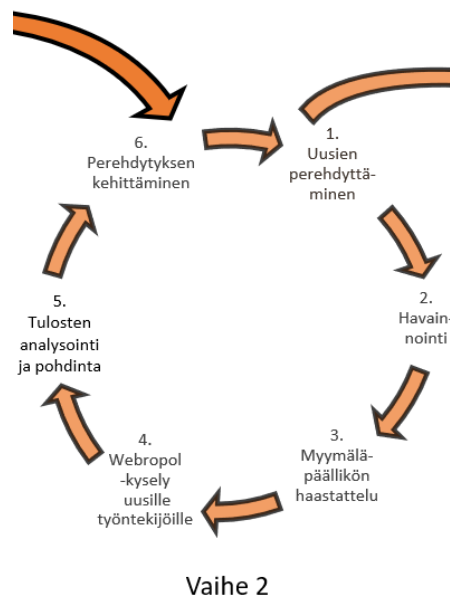
hen vaadittavat valmistelut ja kolmanteen sarakkeeseen merkataan, kun asia on perehdytetty. Aiheet kirjattiin suunnitelmaan aikajärjestyksessä. Suunnitelma tehtiin niin, että se on käytettävissä kauppiaan kaikissa kolmessa kaupassa. Jokainen kauppa voi muokata siitä omanlaisensa ja päivittää suunnitelmaa tarvittaessa.

Uutta suunnitelmaa päästiin kokeilemaan käytännössä uusien työntekijöiden tullessa tammikuussa 2021. Tarkoituksena oli arvioida sen vaikutusta myymälän toiminnan sujuvuuteen, työntekijän perehdytyskokemukseen, sitoutuneisuuteen ja työhyvinvointiin, sekä uuden myymälän myymäläpäällikön työhön. Pääasiallinen tarkoitus oli testata suunnitelmaa kolmannessa eli juuri avatussa myymälässä, jossa suunnitelmaa jatkokehitettiin työntekijäkyselyn ja havainnoinnin avulla.

Jatkosuunnitelmat

Kehitysprojektin ensimmäinen vaihe päättyi vuoden 2020 lopussa perehdytys suunnitelman valmistuttua. Sen jälkeen suunnitelma oli tarkoitus ottaa käyttöön talvella 2021, jolloin uusia työntekijöitä saapui uuteen K-Markettiin ja myymäläpäällikkö pääsi kokeilemaan, kuinka suunnitelma toimi käytännön työssä

4.2 Kehitysprojektin toinen vaihe



Kuva 8. Kehitysprojektin toinen vaihe kehittämisen syklissä.

Kehitysprojektin toinen vaihe alkoi uusien työntekijöiden perehdytyksellä vuoden 2021 alkupuolella, jolloin oli päästy kokeilemaan perehdytysuunnitelmaa käytännössä. Uudet työntekijät perehdytettiin suunnitelman mukaisesti, jonka jälkeen myymäläpäällikkö havaitsi, millä tavalla hän koki uusien työntekijöiden perehdyttämisen uuden perehdytysuunnitelman avulla. Tämän jälkeen tehtiin uusille uuden perehdytysuunnitelman mukaisesti perehdytetyille työntekijöille kysely. Kyselyllä haluttiin kartoittaa heidän kokemuksiaan perehdytyksestä ja selvitettiin, tuleeko heiltä kehitys- tai parannusideoita kaupan perehdytysprosessiin liittyen.

4.2.1 Havainnointi

Kehitysprojektin toinen vaihe jatkui myymäläpäällikön havainnoinnilla, kuinka uusi perehdytysuunnitelma toimi käytännössä. Myymäläpäällikön aikeena oli käydä kirjallinen perehdytysuunnitelma läpi jokaisen uuden työntekijän kanssa, heti heidän ensimmäisen työvuoronsa alkaessa. Periaatteessa perehdytysuunnitelma todettiin hyväksi, siinä oli kaikki tarvittavat tiedot uudelle työntekijälle. Kuitenkin suunnitelman noudattaminen ja sen mukaan uuden työntekijän perehdyttäminen oli todella haastavaa, eikä käytännössä toiminut niin kuin pitää. Haasteena oli työn hektisyys. Ensimmäisen uuden työntekijän kohdalla perehdytysuunnitelma toimi. Toisen uuden työntekijän kohdalla kaupan arki ja kiire yllätti. Uusi työntekijä tuli tuuraamaan poissaolijaa iltavuoroon, jolloin myymäläpäällikkö ei enää ollut töissä. Toinen myyjä perehdytti häntä työtehtäviin työn lomassa, eikä perehdytysuunnitelman kunnolliselle läpikäynnille ollut aikaa. Samanlainen tilanne toistui muutaman uuden työntekijän kohdalla myös myöhemmin.

Suunnitelmaa muokattiin havainnoinnin perusteella niin, että se toimii jatkossa lähes ainoastaan muistilistana. Perehdytyksen tueksi kehitettiin havainnoinnin sekä kyselyn pohjalta ideoitu viikkosuunnitelma, jonka avulla uudet työntekijät voivat toimia itsenäisemmin. Tämän uskottiin olevan parempi keino, sillä jokaisella kaupan uudella työntekijällä oli jo jonkinlainen pohja työskennellä kaupassa.

Havainnointi valittiin yhdeksi kehitysprojektin työkaluksi, sillä se sopii hyvin erilaisiin projekteihin, joissa on kohteena yksilön toiminta sekä vuorovaikutus toisten kanssa. Havainnoinnin avulla pystytään keräämään tietoa ihmisten käyttäytymisestä luonnollisessa ympäristössä. Havainnoimalla voidaan selvittää mitä ihminen tekee ja miten hän toimii tie-

tyissä tilanteissa sekä mitä siitä seuraa. Menetelmänä havainnointi on vaikeasti ennakoitavissa ja hyvä työväline nopeasti muuttuviin tilanteisiin. (Ojasalo ym. 2014, 114–117.)

Myyväläpäällikön kommentit havainnoinnista;

”Havainnoin avulla huomasin melko nopeasti, ettei kaupalle tehty personoitu perehdytysuunnitelma toimikaan yksin sellaisenaan. Jo suunnitelman testausvaiheessa kaupan arki pääsi yllättämään, eikä perehdytysuunnitelma ollut käytännössä paras mahdollinen tuki perehdytykselle. Perehdytysuunnitelma itsessään oli kuitenkin hyvä ja sitä tullaan hyödyntämään jatkossakin, vaikkakaan ei vastaavissa määrin, kun aluksi olimme suunnitelleet. Perehdytys hektisessä työympäristössä tarvitsee tuekseen lisäksi myös muita työkaluja. Oma aikatauluni on välillä niin kiireinen, että jakaisin mieluusti vastuuta perehdytyksestä muillekin työntekijöille. Huomasin myös, ettei minun ole aina mahdollista fyysisesti edes toimia perehdyttäjänä, kun uusi työntekijä tuleeekin vaikkapa suunnittelematomasti iltavuoroon, jolloin en itse enää yleensä ole töissä.”

4.2.2 Webropol-kysely uusille työntekijöille

Kysely lähetettiin huhtikuussa 2021 lopussa 13 henkilölle saatekirjeen (Liite 3) kera. Saatekirje oli muodoltaan sama, kuin ensimmäisen kehitysvaiheen työntekijäkyselyssä. Kyselyn kysymykset löytyvät liitteenä (Liite 4) tämän työn lopusta. Nämä henkilöt olivat niitä, jotka ovat tällä hetkellä töissä uudessa K-Marketissa. Kyselyn tavoitteena oli selvittää työntekijöiden omia kokemuksia ja mielipiteitä heidän saamasta perehdytyksestä, jotta kaupan uudesta perehdytysmallista ja perehdytysmenetelmistä saatiin kokemuksia työntekijöiden näkökulmasta. Kyselyn kysymykset oli muodostettu lähes samojen teemojen ympärille, mitä valittiin ensimmäisen kehitysvaiheen kyselyyn ja haastatteluun. Teemoja olivat oma kokemus perehdyttävänä olemisesta eli oman perehdytyksen laatu, oma osaamisen taso, perehdytyksen tärkeys ja merkitys, työntekijöiden toiveet perehdyttämisen kehittämiseen liittyen sekä perehdytyksen vaikutus sitoutuneisuuteen ja työhyvinvointiin.

Kysely muodostettiin Webropol-alustalle ja siinä oli yhteensä 17 kysymystä. Vastausaika annettiin kaksi viikkoa. Kehitysprojektin ensimmäisen vaiheen kyselyn oppeja hyödynnettiin uudessa kyselyssä. Vastaajien vähyydestä oppineena kyselyssä oli vähemmän kysymyksiä, se oli selkeämpi täyttää mobiilissa ja kysymysten asettelu oli erilainen.

Edellisessä kyselyssä huomattiin, että jos kyselyyn laittaa matriisi eli asteikkokysymyksen, jonka alla oli viidestä eri aiheesta valintakysymykset, joissa pyydettiin arvioimaan aihetta asteikolla 1–5, muodostui mobiili ja tabletti näkymiin yhteensä viisi eri kysymystä. Uudessa kyselyssä oli varsinaisia kysymyksiä yksi vähemmän, kuin ensimmäisen kehitysvaiheen kyselyssä. Kuitenkin jos laski edellisen kyselyn kolmen matriisikysymyksen vuoksi syntyneet lisäkysymykset, oli tässä kyselyssä 18 kysymystä vähemmän. Aikaisemmasta kyselyn palautteesta oppia ottaneena kysymykset muodostettiin niin, että niistä oli helposti tulkittavissa, koskiko kysymys nykyistä työpaikkaa vai koko työuraa.

Vastauksia saatiin kuudelta työntekijältä. Työntekijöille lähetettiin kaksi muistutusviestiä. Vastauksista oli huomattavissa, että valtaosa oli alle 29-vuotiaita, eli milleniaaleja. Vastausprosentti oli parempi kuin ensimmäisessä kyselyssä. Toiveena oli, että kaikki vastaisivat kyselyyn, jotta perehdyttämisestä saataisi tarpeeksi kattava palaute sen laadukasta kehittämistä varten, joten vastausmäärä jäi odotettua ja toivottua pienemmäksi.

Työntekijän oma kokemus perehdyttävänä olemisesta

Vastauksista oli nähtävissä, että perehdytyksen määrä koettiin eri tavoin. Vaikka työntekijä olisikin saanut opastusta työnsä ohessa, eivät kaikki ole kokeneet perehdytyksenä. Vastajaat olivat saaneet perehdytystä muutamista tunteista muutamiin päiviin, pääsääntöisesti kuitenkin enemmän kuin yhden päivän. Vastajissa oli sekä uusia että kokeneita kaupan alan työntekijöitä, joten sen vuoksi perehdytyksen määrä oli ollut vaihteleva, se oli personoitu kunkin työntekijän tarpeeseen ja tilanteeseen sopivaksi. Perehdytyksen määrään oli myös vaikuttanut kaupan odotettua hektisempi arki, jolloin ei ollut mahdollista irrottaa myymäläpäällikköä koko viikoksi perehdyttämään uutta työntekijää. Saattoi myös olla niin, että myymäläpäällikkö ei ehtinyt tavata työntekijää erilaisten vuorojen takia, joten ei ollut käytännössä mahdollista perehdyttää työntekijää useita tunteja tai päiviä ennen ensimmäisen varsinaisen työvuoron alkua. Kaikki vastaajat kokivat perehdytyksen olleen kuitenkin itselleen riittävä ja työntekijöiden mielestä perehdyttäminen jatkuu edelleen aina tarpeen ja tilanteen vaatiessa.

Perehdytysuunnitelmaa ja -tapaa kehittäessä, tulee ottaa jatkossa tarkemmin huomioon jokaisen henkilökohtainen osaaminen ja perehdytyksen tarve. Tämän vuoksi oli syytä miettiä, onko mahdollista kartoittaa henkilön osaamisen taso jo ennen, kuin hän saapuu kaupalle ensimmäisenä työpäivänä. Henkilöltä olisi hyvä varmistaa ennen ensimmäistä työvuoroa osaaminen kaupan eri palveluihin, kuten Veikkauksen, Matkahuollon ja Postin ohjelmien hallitseminen Keskon omien kassaohjelmien lisäksi.

Työntekijöiden oman osaamisen taso

Vastausten perusteella oma osaaminen koettiin olevan hyvällä tasolla. Perehdyttämistä osattiin pyytää, kun huomattiin osaamisessa puutteita. Vastauksista oli nähtävissä, että työntekijöiden oma aktiivisuus lisäopin hankkimiselle, kun sille koettiin olevan tarvetta, oli myös hyvällä tasolla. Pääsääntöisesti työntekijät kokivat omaavansa riittävän osaamisen tason koskien laitteita ja ohjelmia ja niiden kirjalliset ohjeet olivat hyvin saatavilla.

Tässä kohtaa uusi perehdytys oli ollut hyvä ja onnistunut. Jotta itsenäinen myymälätyöskentely oli mahdollista, se vaati laitteiden ja ohjelmien osaamista, tai jos osaamisessa oli vielä puutteita, kirjalliset ohjeet ovat olleen helposti saatavilla. Kirjallisten ohjeiden ja muistilistojen avulla työntekijät on mahdollista ohjata entistä itsenäisempään työskentelykulttuuriin.

Perehdytyksen tärkeys ja merkitys

Kysyttäessä perehdytyksen tärkeimmistä asioista, oli vastauksista nähtävissä samankaltaisia vastauksia kuin edellisestä työntekijöille lähetetystä kyselystä. Turvallinen työympäristö, helposti lähestyttävä kärsivällinen perehdyttäjä ja kirjallisen materiaalin tärkeys, johon voi myöhemmin palata, korostuivat vastauksissa. Lisäksi vastaajat pitivät tärkeänä seurata työntekijän kehittymistä, positiivisen ja korjaavan palautteen saamista omasta työstään, riittävää aikaa ja mahdollisuutta esittää kysymyksiä.

Tulevaisuudessa myymäläpäällikön on hyvä järjestää aina mahdollisuuksien mukaan perehdytyskeskustelu uuden työntekijän kanssa, jossa käydään läpi nykyinen osaamisen taso, jotta hänelle voi antaa palautetta osaamisesta, osaamisen kehittymisestä ja työsuorituksesta. Havainnointihetken ei tarvitse olla monen tunnin mittainen, vaan siihen riittää tunnin tai kahden tarkastelu, jolloin työntekijälle voi antaa kyselyssä toivottua palautetta, sekä tarkistaa, onko henkilölle tullut vastaan työhön liittyviä kysymyksiä. Ensimmäisessä työntekijäkyselyssä ilmi tulleeseen asiakaskohtaamisten ja tuotetietouden perehdytystarpeisiin liittyen voi myös tässä valmennushetkessä palata. Kun uudella työntekijällä on jo suuri osa kaupan toiminnoista hallussa, on hänen mahdollista sisäistää lisää uusia oppeja paremmin, kuin ensimmäisten työpäivien jälkeen.

Perehdytyksen vaikutus sitoutuneisuuteen ja työhyvinvointiin

Perehdytyksen koettiin vastaajien keskuudessa vaikuttaneen sekä sitoutuneisuuteen että työhyvinvointiin positiivisesti. Tunne porukkaan kuulumisesta, työviihtyvyyden lisääntyminen, työvarmuus, motivaatio, työn mielekkäisyys ja yksintyöskentelyyn pystyminen

nousivat odotetusti kyselyn vastauksista esille. Perehdytys koettiin uusien työntekijöiden keskuudessa tärkeäksi osaksi työn aloittamista monessa eri suhteessa.

Vaikka kaupan hektinen arki ei aina mahdollista monen tunnin tai päivän perehdytystä jokaiselle uudelle työntekijälle ennen työvuoron aloitusta, on perehdytyksellä kuitenkin onnistuttu saavuttamaan ne edellä mainitut asiat sitoutuneisuuteen ja työhyvinvointiin liittyen, jotka ovat kaikkein merkityksellisimpiä näiden kannalta.

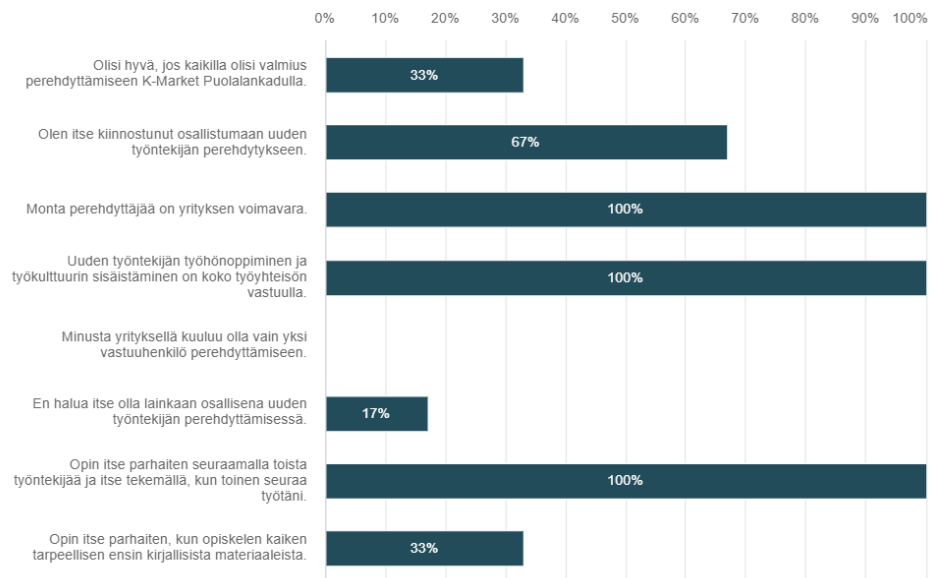
Työntekijöiden toiveet perehdyttämisen kehittämiseen liittyen

Vastauksissa oli positiivisesti yllättävää se, että kaikki vastaajat ajattelivat monen perehdyttäjän olevan yrityksen voimavara ja että uuden työntekijän työhön oppiminen ja työ-
kulttuurin sisäistäminen on koko työyhteisön vastuulla. Kyselyvastausten perusteella yhden perehdyttäjän taktiikka ei ollut henkilökunnan mielestä toimiva järjestely. Vastauksista oli kuitenkin nähtävissä, että kaikki eivät työyhteisön mielestä sovellu perehdyttä-
jiksi, mutta silti siihen löytyi paljon kiinnostusta. Tätä ideaa tullaan jatkojalostamaan pe-
rehdytystä kehitettäessä, sillä haasteita oli ollut juuri siinä, että myymäläpäällikön pitäisi
olla vastaanottamassa ja perehdyttämässä jokainen uusi työntekijä. Tämä ei ole ollut
käytännössä työn ohessa aikataulullisesti mahdollista. Vastauksista oli hienoa huomata,
etteivät nämä myymäläpäällikölle haastavat tilanteet ole kuitenkaan olleet haastavia
henkilökunnalle. Vastausten perusteella paras oppimistapa on työn ohessa. Asiat jäävät
parhaiten mieleen, kun ne näytetään käytännössä ja kytketään mielessä käytännön ti-
lanteeseen.

Tämä oli hyvä lähtökohta lähteä kehittämään uuden tyyppistä ”Usean perehdyttäjän” -
mallia K-Marketissa. Vaikka kaikilla ei kyselyn mukaan olekaan intoa lähteä perehdyttä-
mään uusia työntekijöitä, voidaan tämän tyyppinen työ-
kulttuuri kuitenkin jalkauttaa, sillä
vastauksista oli nähtävissä kiinnostusta perehdyttämiseen. Tarkemmin suunnittelemalla
on mahdollista kartoittaa henkilökunnan halukkuutta ja osaamista toimia perehdyttäjänä
tai antaa heidän vastuulleen ainakin osia perehdytyksestä. Näin he pääsevät osallistu-
maan työyhteisön erilaisiin vastuisiin ja uusi työntekijä pääsee myös helpommin tutustu-
maan muuhun henkilökuntaan kohdatessaan heitä perehdytystilanteessa.

15. Valitse seuraavista väittämistä ne, jotka pitävät mielestäsi paikkansa.

Vastaajien määrä: 6, valittujen vastausten lukumäärä: 27



Kuva 9. Webropol-kyselyn kysymys numero 15.

Kysyttäessä uusia ideoita perehdytyksen työkaluista ja menetelmistä, saatiin hyviä uusia ideoita perehdytyksen kehittämiseen. Vastauksista oli nähtävissä, että kirjallisia muistilistoja kaupan aamu- ja iltarutiineista kaivataan. Tämä oli hyvä idea, sillä kirjalliset ohjeet helpottavat aina asioiden muistamista ja varmistavat sen. Kaupalla on tällä hetkellä jo olemassa aamu- ja iltarutiinilistat, mutta vastauksista päätellen niitä olisi hyvä kehittää tarkemmiksi ja kattavammiksi. Ne ovat melko suurpiirteiset sisältäen kaikki tärkeimmät rutiinit. Tämä oli kehittämisen arvoinen idea ja siitä on varmasti apua kaupan arjessa, kun muistettavia asioita on erittäin runsaasti. Perehdyttävän olisi myös tarkkojen muistilistojen avulla helpompi keskittyä muihin muistettaviin asioihin, kuin kaupan jokapäiväisten rutiinien muistamiseen.

Vastaajien toiveet salasanalistaista ja muista kirjallisista muistilistoista asioiden kertauttamista varten olivat hyviä kommentteja. Mitä enemmän asioita on ylhäällä kirjallisessa muodossa, sen paremmin voi työntekijä keskittyä johonkin muuhun asiaan kuin niiden muistelemiseen. Tämä on mahdollista viedä käytäntöön antamalla henkilökunnalle omat muistiinpanovälineet, joihin voi merkata kaiken päivän aikana tarvittavat salasanat ja muut tärkeät tiedot. Nämä työntekijöiden toiveet olivat hyviä ja ne otetaan huomioon, kun perehdytystä kehitettiin. Seuraavaksi oli pohdittava, millä tavalla näitä olisi tarkemmin mahdollista toteuttaa käytännössä.

Kyselystä oli myös nähtävissä toiveita perehdytyksen ajan lisäämisestä. Aika tulee olemaan aina haaste, sillä kaupan arki on hektistä eikä aina ole mahdollista irrottaa työntekijää ja myymäläpäällikköä, tai toista perehdyttäjänä toimivaa työntekijää tehtävistään kahdenkeskistä perehdytystä varten.

16. Mitä työkaluja / menetelmiä olisit kaivannut perehdytyksesi tueksi?

Vastaajien määrä: 6

	Vastaukset
▼	Aikaa perehtymiseen ja perehdyttämiseen. On vaikeeta muun työn ohessa kunnolla selittää ja ottaa aika perehtymiseen/perehdyttämiseen.
▼	En mitään, mitä ei olisi jo valmiiksi käytössä.
▼	Ehkä lista kaikista yleisimmistä postin asioista ja siitä miten ne hoidetaan
▼	Työohjeet (esim. aamu- ja iltarutiinit), salasana jne helpommin löydettävissä. Toisinaan tällaiset asiat johtavat turhautumisen. Näiden läpikäyminen heti alussa olisi hyvä.
▼	Ohjeita tai jotain muistilappua, josta voisi kerrata joitain asioita silloin, kun muuta apua ei ole saatavilla
▼	Jotain kirjallista muistilistaa tms.

Kuva 10. Webropol-kyselyn kysymys numero 16.

Loppukoonti kyselyvastausten analysoinnin jälkeen

Kyselyvastauksista kävi ilmi, että vaikka uusien työntekijöiden perehdytys ei sujunut perehdytysuunnitelman mukaisesti, perehdytystä koettiin olevan tarpeeksi ja vastaajat tiesivät saavansa sitä tarvittaessa lisää. Työntekijät kokivat perehdytyksen vaikuttaneen positiivisesti sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Myyjän itsenäinen työskentely on vastuullista ja muistettavaa on paljon, joten ohjelmien ja laitteiden sekä erilaisten työtehtävien kirjalliset ohjeet ovat oiva tapa vahvistaa itsenäistä osaamista.

Vastaajilta saatiin yllättävänkin paljon arvokkaita ja varteenotettavia ideoita perehdytyksen ja koko kaupan työn kehittämiseen liittyen, joita voitiin lähteä tässä kehitysprojektissa jatkojalostamaan ja suunnittelemaan konkreettista toteutustapaa käytäntöön ottoa varten. Tässä vaiheessa kehitysprojektia päästiin jatkokehittämään näitä uusia perehdytykseen liittyviä ideoita ja tapoja työntekijöiden kyselykommenttien ja myymäläpäällikön havainnoinnin avulla. Kehittämällä perehdytystä siitä saadaan kaupan omaan arkeen istuva ja työntekijöiden osaamista parhaiten tukeva.

5 PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN

Tässä kappaleessa kerrotaan opinnäytetyöprojektin lopputuloksista, matkan varrella kerätyistä havainnoista ja millä tavalla K-Marketin perehdytystä tullaan jatkossa toteuttamaan. Kehitysprojekti oli antoisa ja lopputulosten pohjalta ideoita päästään kehittämään perehdytysuunnitelman rinnalle muitakin työkaluja ja keinoja, jotka tulisivat jatkossa helpottamaan myymäläpäällikön työtä ja uusien työntekijöiden työhön oppimista. Näistä uusista innovatiivisista menetelmistä ja välineistä, eli viikkosuunnitelmasta, päiväkirjasta ja uudesta perehdytysmallista ja -keskustelusta kerrotaan tarkemmin seuraavaksi. Niitä ei olla vielä päästy testaamaan käytännössä, mutta vaikka tämä kehitysprojekti päättyikin, ei uuden K-Marketin perehdytyksen kehittäminen pääty koskaan, kuten jatkuvan kehityksen syklistä (Kuva 1) on nähtävissä.

5.1 Viikkosuunnitelma

Henkilökunnalle tehdyn kyselyn perusteella kaupalle lähdettiin kehittämään kirjallista työvälinettä perehdytyksen tueksi. Nykyisten kirjallisten materiaalien ja perehdytyksen kattavuudesta oli kyselyn vastaajien kesken eriäviä mielipiteitä. Viikkosuunnitelmalla pyritään vähentämään näitä eroja, sillä se tulisi olemaan kaikkien nähtävillä ajantasaisilla materiaaleilla. Viikkosuunnitelma vastaisi henkilökunnan toiveeseen kirjallisesta materiaalista, johon voisi aina palata.

Kaupalle päädyttiin tekemään oma viikkosuunnitelma (Liite 5), sillä alun perin kehitetty perehdytysuunnitelma oli haasteellinen toteuttaa käytännössä kaupan hektisessä työympäristössä. Suunnitelmiin ja työvuoroihin saattaa tulla muutoksia todella nopealla aikataululla sekä pienellä varoitusajalla, jolloin näihin tilanteisiin on tarvetta erilaiselle suunnitelmalle. Tähän tarpeeseen kaupalle suunniteltiin oma viikkosuunnitelma, josta kussakin työvuorossa olevan myyjän on helppo katsoa, mitä häneltä odotetaan kyseisen vuoron aikana. Kyselystä tuli ilmi, että henkilökunta kaipaa kirjallisia tehtävälistoja ja ohjeita sekä kaupan työtehtäviä ja päivittäisiä rutiineja johonkin kirjattuna. Viikkosuunnitelma luotiin vastaamaan henkilökunnan tarvetta. Myös esihenkilöiden haastatteluista kävi ilmi, että perehdytystä pitää muuttaa hieman enemmän kirjallisten ohjeiden suuntaan.

Viikkosuunnitelma toteutettiin taulukkomaisesti, jokainen viikonpäivä omalla sivullaan. Taulukossa luetellaan päivän oleelliset asiat ja työtehtävät, jotka vaihtuvat viikonpäivästä riippuen. Työtehtävät jaotellaan päivän jokaisen työvuoron mukaan ja kaikista työtehtävistä löytyy kuittaus -sarake. Kun työtehtävä on päivän aikana tehty, se kuittataan. Näin myös muut kyseisenä päivänä työvuorossa olevat näkevät, mitä päivän aikana on jo tehty ja mitä tekemättä. Viikkosuunnitelma tekee myös myyjien työstä itsenäisempää, sillä he tietävät mitä heiltä odotetaan. Työskentely tehostuu, kun energiaa ei kulu miettimiseen, esimerkiksi ”mitä minun tulisi tehdä seuraavaksi”. Suunnitelma edesauttaa sitä, että kaikki oleelliset ja tärkeät asiat tulevat varmasti hoidetuksi työpäivän aikana.

Viikkosuunnitelmaa voi helposti muokata ja sinne on jätetty tilaa käsin muokkauksille. Sivun alalaidasta löytyy muuta infoa -osio, johon myymäläpäällikkö voi vaikka jättää viestiä iltavuorolaiselle tai päinvastoin. Tila on vapaa muillekin erilaisille kommentteille. Jos kaupassa on vaikka päivän aikana tapahtunut jotain erikoista, toimii viikkosuunnitelma myös viestintä- ja kommunikointivälineenä seuraavalle vuorolaiselle. Viikkosuunnitelman käyttäminen tekee työskentelystä entistä enemmän vuorovaikutteisempää. Suunnitelma tulostetaan aina maanantaisin, jolloin se on muokattavissa vielä kyseisen viikon mukaan. Viikon mukaan muokattavia asioita ovat esimerkiksi tarjousten ja kampanjoiden vaihtuminen tai juuri sen viikon erikoiset tapahtumat. Myymäläpäällikkö pystyy viikkosuunnitelman avulla seuraamaan kaupan työskentelyä ja päivien eroavaisuuksia keskenään, milloin päivän aikana kerkeää enemmän ja milloin vähemmän. Edellisen viikon viikkosuunnitelmasta voidaan ottaa oppia seuraavan viikon suunnitelmaan, kynnyksensä muokkaamiseen on matala ja se hoituu nopeasti.

Viikkosuunnitelmalla saadaan luotua työpaikalle lisää yhteistä osaamista ja yhteistä kieltä. Yhteisillä toimintatavoilla tuetaan työntekijöiden oppimista, lisätään osallistumista ja samalla työn kokeminen merkitykselliseksi kasvaa. Uutta toimintatapaa on helppo harjoitella työn ohessa ja muokata sitä kaikille työntekijöille sopivaksi. Viikkosuunnitelma mahdollistaisi uuden luomista ja uudenlaista tekemistä. Tällainen uusi toimintatapa kannustaa työntekijöitä jakamaan työtehtäviä keskenään sekä auttaa arvostamaan jokaista tehtävää.

Maanantai	Vko:		Pvm:							
	Aamuvuoro	Tehty	Aamuvuoro	Tehty	Väli vuoro	Tehty	Väli vuoro	Tehty	Iltavuoro	Tehty
Valot päälle ja verhot ylös		Lehdet + lehtipalautus		Eines -kuorma		Kuivakuorma		Tuoretuotteiden alentaminen		
Portin aukaisu				Maitokaappi		Postin sähköposti		Kuivakuorma		
Kahvin keitto		Postin hyllyköinti		Postin hyllyköinti		Postin hyllyköinti				
Kassojen lasku		Pintojen putsaus								
Tilaus-ehdotukset				Lähtevä posti valmiiksi 17:00		Lähtevä posti valmiiksi 17:00		Mehukoneen pesu + täyttö		
Sähköposti + hymy		Matkahuollon hyllyköinti				Kärkyjen ja korien putsaus		Arpojen lasku + veikkausraportti		
Kassojen avaus								Porukoiden lasku		
Kahvi ja maidot esille alustalle		Postin sähköposti		Pakastekuorma		Tupakat + nikotiini täyttö		Bakeryn poisto, pesu ja täyttö		
Pullokoneen nollaus				Kuivakuorma				Maidot kylmään, alusta pakkaseen		
Pintojen putsaus				Pintojen putsaus		Lattioiden pesu		Kahvin pesu		
Iltalehdet esille						Maton imurointi		Postin raportit		
Pikakassojen avaus						Bakery valmiiksi maitokaappiin		Kassan vuoron sulku ja lopetus		
Bakery esille						Postin sähköposti		Iltalehdet pois		
						Hevin tsekkaus		Kaapit lukkoon		
Pakettien palautus								Laitteet lataukseen		
Hevi -kuorma								Kassojen lasku		
Hevi tilaus								Kuitit toimistoon		
Eines -kuorma								Valot pois		
Hallinnolliset								Verhot alas		
Tilitys								Portti lukkoon		

Muuta infoa:

Kuva 11. Viikkosuunnitelma.

5.2 Päiväkirja

Kaupan hektisen arjen synnyttämästä tarpeesta työntekijöille päätettiin suunnitella omat päiväkirjat (Liite 6), jotka ovat heidän henkilökohtaisia perehdytysoppaitansa. Päiväkirjat ovat muokattavissa omanlaisiksi ja niissä olisi tilaa myös omille muistiinpanoille. Kirja on pieni ja sitä on helppo kantaa töissä mukana työliivin taskussa. Päiväkirjaan merkattuja tavoitteita ja mietteitä voidaan hyödyntää perehdytyskeskusteluissa.

Kehitysprojektin Webropol -kyselyn vastaajat pitivät tärkeänä työntekijöiden kehittymisen seuraamista, johon päiväkirja on hyvä väline. Päiväkirja vastaa osaltaan työntekijöiden kaipaamaa kirjallista materiaalia, johon voi aina palata. Tärkeät muistiinpanot ja ohjeet pysyvät aina työntekijän mukana. Kyselystä kävi ilmi, että työntekijät tarvitsevat jonkin näköistä salasana- ja muistilistaa, johon tarvetta vastaamaan päiväkirja on hyödyllinen työkalu. Päiväkirjan alkusivuilla on erilaista infoa, kuten esimerkiksi tärkeät numerot ja tunnukset. Päiväkirjaan työntekijä voi itse kirjata omia tavoitteitaan sekä kehitysideoita. Siinä on myös paljon tilaa muistiinpanoille, kuten vaikka asiakastoiveille ja esiin tuleville kysymyksille.

Päiväkirja	Nimi: _____	Lyhyen aikavälin kehittämistavoitteet	Pitkän aikavälin kehittämistavoitteet																																			
Tunnukset <ul style="list-style-type: none"> • Sähköposti • Kassatunnus • Ovikoodi • • • • 	Tärkeät numerot <ul style="list-style-type: none"> • Kauppias 0401231231 • Myymälöpäälikkö 0401234567 • Kaupan tuki 0210020 • • • • 	Swot- analyysi 	Kehitysideoita <ul style="list-style-type: none"> • • • • • • 																																			
Muistiinpanoja <table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>						Muistiinpanoja <table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>																					Tärkeää <table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>						Kysymykset <table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>					

Kuva 12. Päiväkirjan sivujen sisältö.

Päiväkirja on hyvä työkalu työntekijän jatkuvalla kehitykselle. Jatkuvan oppimisen mallin (Kuva 13) mukaan työntekijä voi itse arvioida päiväkirjaan omaa tekemistään. Siihen voi merkata vahvuuksia ja heikkouksia, esimerkiksi Swot -analyysin avulla, sekä suunnitella itsensä kehittämistä. Ajatuksia ja ideoita on hyvä kirjata ylös, joita voi myöhemmin jatkojalostaa. Työntekijä voi pohtia ja kirjata päiväkirjaansa esimerkiksi millä muutoksilla hän voi parantaa toimintaansa ja hankkia sekä soveltaa tietoa sen perusteella. Päiväkirjaan voi kirjata myös opittuja asioita muistiin, joihin voi myöhemmin vielä palata ajan kanssa.



Kuva 13. ”Jatkuvan parantamisen malli on myös jatkuvan oppimisen malli.” (Ojala 2018).

5.3 ”Usean perehdyttäjän” -malli

Kaupassa arjessa oli huomattu, että oli melko mahdotonta vain yhden työntekijän toimia perehdyttäjänä työn hektisyyden vuoksi. Uudet työntekijät olivat melkein aina sellaisia työntekijöitä, joilla oli jo kokemusta K-ryhmällä työskentelystä, jolloin he eivät tarvineet aivan samanlaista perehdytystä kuin kokonaan uudet työntekijät. Kaupassa keskityttiin tulevaisuudessa siihen, että osalla työntekijöistä on valmius perehdyttää uutta, kyseisessä kaupassa ennen työskentelemätöntä henkilöä, jolla kuitenkin on jo kokemusta K-ryhmällä työskentelystä.

”Usean perehdyttäjän” -malli vastaa osaltaan kyselyissä tulleisiin vastauksiin. Niissä henkilökunta toivoi enemmän käytännönläheistä tilanteeseen kytkettyä perehdyttämistä. Myös ajatusta työn lomassa perehdyttämisestä pidettiin hyvänä. Uusi perehdytysmalli tukee tunnetta porukkaan mukaan pääsemisestä, joka nousi varsinkin toisessa Webropol-kyselyssä esille tärkeänä asiana. Vastaajat pitivät monta eri perehdyttäjää yrityksen voimavarana ja uuden työntekijän työhön oppimista koko henkilökunnan vastuulla. Henkilökunnan mukaan yhden perehdyttäjän taktiikka ei välttämättä ollut toimiva järjestely.

Sama havainto tuli ilmi myymäläpäällikön havainnoinnin aikana. Toki kaikki eivät henkilökunnankaan mielestä sovi perehdyttäjiksi, mutta kyselyn perusteella asiaan löytyi kuitenkin kiinnostusta henkilökunnan keskuudesta.

Kun jokainen toimii osaltaan perehdyttäjänä, voi siinä samassa kukin oppia toinen toiselta. Samalla kun uudet työntekijät oppivat uutta uudessa työpaikassa, tuovat he mukanaan omaa osaamistaan. Näin tietotaidot tulevat varmemmin jakoon kaikille ja yhdessä ideointi kasvaa. Työssä opitaan koko ajan. Myös niin sanottu hiljainen tieto siirtyy eteenpäin. Yksittäisen työntekijän oppimiseen vaikuttaakin juuri eniten oma lähityöyhteisö. Työ tuottaa erilaisia kokemuksia puolin ja toisin, joista on mahdollista oppia. Kun useampi työntekijä toimii perehdyttäjänä, ei olla liiaksi riippuvaisia vain yhden yksilön osaamisesta. Parhaimmillaan oppimisesta tulee molemmille osapuolille luonteva ja jatkuva osa työtä. Tämä tapa luo myös osaltaan tiimihenkeä. Työntekijöiden toimiminen perehdyttäjinä tuo mukanaan enemmän puhetta osaamisesta ja oppimisesta. Silloin asiaan kiinnitetään enemmän huomiota, jolloin siitä saadaan myös enemmän irti. Työpaikka on oppimisympäristönä hyvä, kehittävä ja valmentava.

Kupias ja Peltola (2019) mainitsevat Oppiminen työssä -teoksessaan 70-20-10 mallin, joka tukee osaltaan ajatusta, että työntekijät toimisivat töiden ohellaan perehdyttäjinä. Mallin mukaan 70 prosenttia kaikesta oppimisesta tapahtuu työpaikalla töitä tekemällä. 20 prosenttia oppimisesta tulee vuorovaikutuksesta muiden työntekijöiden kanssa ja loput 10 prosenttia kouluttautumalla. Mallin mukaan 80 prosenttia oppimisesta toteutuu, kun henkilökuntakin osallistuu perehdytykseen.

Uutena työntekijänä suurta tietomäärää on vaikea omaksua kerralla. Kun uusien asioiden oppimisen ja tiedon omaksumisen jaksottaa pidemmälle aikavälille sekä osallistaa perehdytykseen joukon yrityksessä työskenteleviä henkilöitä, tutustuu uusi työntekijä samalla eri työtehtäviin ja henkilökuntaan. Näin uusi työntekijä pääsee myös mahdollisimman nopeasti kiinni eri työtehtäviin ja toimintatapoihin. Oppimista tapahtuu kaikissa työelämän tilanteissa, jotka saattavat tapahtua tahattomasti ajan kuluessa ilman järjestelyjä. (Viitala 2014.)

”Usean perehdyttäjän” -malli, tuo työyhteisöön yhteistä näkemystä asioista ja luo osaltaan samalaisia toimintatapoja työntekijöiden kesken. Se tuo jokaisen samalle viivalle ja pienentää kynnystä uusien ideoiden esille tuomiseen ja tekemisen kehittämiseen, yhdessä oppimiseen. Yhteistä perehdytystä voi verrata tiimityöskentelyyn, josta ihmiset ovat saavuttaneet parempia tuloksia kuin yksintyöskentelyssä. Kasvava tiimihenki luo

innostusta, lisää energiaa työyhteisössä, auttaa luovuutta kukoistamaan, luo luottamusta henkilökunnan kesken ja lopulta vaikuttaa myös positiivisesti tuottavuuteen ja tulosten saavuttamiseen.

5.4 Perehdytyskeskustelu

Työntekijöille suunnattujen kyselyjen vastauksista saatiin idea kehittää kaupan uusille työntekijöille palaute- ja oppimiskeskustelu, josta käytetään nimeä perehdytyskeskustelu. Näitä keskusteluja voi kutsua myös kehityskeskusteluiksi. Tämän keskustelun tarkoituksena on varmistaa työntekijän osaaminen kaupan eri toiminnoissa ja kuunnella työntekijän fiilikset, sekä antaa palautetta puolin ja toisin. Perehdytyskeskustelun avulla työntekijä pääsee jälleen oppimaan uutta ja kehittymään. Esihenkilön on hyvä varmistaa henkilökunnan osaaminen, sillä uuden ”Usean perehdyttäjän” -mallin vuoksi uudella työntekijällä voi olla eri perehdyttäjiä. Uuden työntekijän työtä havainnoimalla ja hänen kanssaan keskustelemalla myymäläpäällikkö voi saada paljon tietoa tulokkaan oppimisesta ja kehitymisestä.

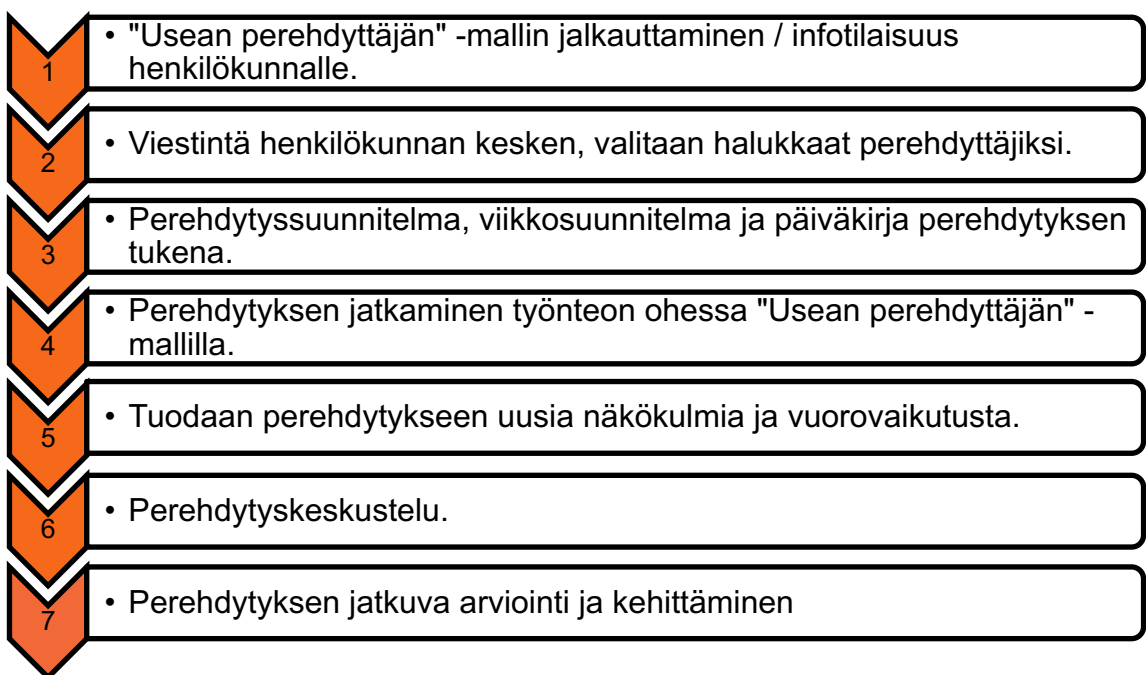
Perehdytyskeskustelu pitää suunnitella huolella, jotta siitä tulee onnistunut. Hyvä keskustelu edesauttaa erinomaiseen työsuoritukseen pääsemistä, työhön sitoutumista ja lisää työhyvinvointia. Sen avulla on mahdollista kehittää uusia ideoita ja edistää työtapojen kehittymistä. Keskustelun avulla esihenkilö pystyy luomaan keskustelukulttuurin työpaikalle ja lisää hänen ja alaistensa välistä yhteistyötä ja vuoropuhelua. Mikäli keskustelu epäonnistuu, saattaa se pahimmillaan vaikuttaa työntekijän, sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja työpanokseen negatiivisesti. (Aarnikoivu 2016, 13.)

Käytännössä keskustelut toteutetaan niin, että vähintään kaksi viikkoa etukäteen keskustelun olevan tulossa ja selitetään sen sisältö. Hänet ohjataan heti työsuhteensa alussa kirjaamaan päiväkirjaansa kaikki ne asiat, joihin hän kaipaa lisää perehdytystä. Akuutit kysymykset toki pyydetään kysymään aina heti myymäläpäälliköltä suoraan tai lähellä olevalta työkaverilta. Keskustelu toteutetaan myymäläpäällikön suunnittelemana ajankohtana, noin neljä viikkoa uuden työntekijän ensimmäisestä työpäivästä. Aikaa tälle keskustelulle varataan tunti. Tänä aikana myymäläpäällikkö käy työntekijän kanssa läpi päiväkirjassa olevat kysymykset ja kertaamistoiveet. Lisäksi perehdytyskeskustelussa myymäläpäällikkö käy läpi tarkistuslistan, eli alkuperäisen perehdytys suunnitelman ja varmistaa työntekijän osaamisen kysymällä tai tekemällä itse etukäteen havainnot ja suunnitelmassa listattujen asioiden ja toimintojen osaamisesta.

Tässä tilanteessa esihenkilöllä on mahdollisuus antaa korjaavaa ja positiivista palautetta kahden kesken työntekijälle. Hyvissä ajoin ennen perehdytyskeskustelua myymäläpäällikkö kirjaa itselleen havainnot työntekijän työsuorituksesta. Hän tietää kuka on milloinkin ollut työvuorossa ja mitä missäkin työvuorossa kuuluu tehdä, joten jokaisen työntekijän osaamistaso on mahdollista havainnoida. Palautteelle ja asioiden kertaamiselle tarkoitetulla hetkellä on helpompi lähteä kysymään asioita, joita ei välttämättä muuten kehtaa tai uskalla kysyä. Työntekijä pääsee syventämään oppejaan ja saa vahvistusta oikeille toimintatavoille. Tämä hetki on hyvä tilaisuus myymäläpäällikölle pyytää palautetta perehdytyksestä, jolloin sitä päästään kehittämään edelleen yhä paremmaksi ja kaupan tarpeisiin sopivammaksi tämän kehitysprojektin loputtuakin. Kehittyäkseen ihmiset ja asiat tarvitsevat palautetta, kuten esimerkiksi itse perehdytysprosessi.

6 MATERIAALIEN KÄYTÄNTÖÖN VIEMINEN

Kehitysprojektin materiaaleja tullaan jatkossa hyödyntämään toimeksiantajan uudessa kaupassa, joiden avulla luodaan yhtenäinen toimintamalli perehdytykseen. Perehdytysmateriaalit toimitetaan kaupalle sähköisessä muodossa, jolloin ne ovat jatkossa myös muokattavissa. Perehdytysmateriaaleja kuitenkin päivitetään ja kehitetään jatkuvasti. Perehdytysmateriaalien käyttöönotosta ja ”Usean perehdyttäjän” -mallin jalkauttamisesta kaupan arkeen vastaa tulevaisuudessa myymäläpäällikkö.



Kuva 14. Perehdytysprosessin käyttöönotto (Kuntatyöntajat 2020).

Aluksi henkilökunnalle pidetään infotilaisuus, jossa kerrotaan mallista enemmän ja mitä siinä tulee tapahtumaan. Tämä antaa henkilökunnalle aikaa valmistautua tulevaan muutokseen. Viestintä henkilökunnan kesken on tärkeää tässä vaiheessa. Henkilökunnan kanssa käydään uusi perehdytysmalli läpi, jotta jokainen ymmärtää miksi näin toimitaan ja mitä muutoksia on luvassa. Heille kerrotaan mitä keneltäkin odotetaan ja miten uutta perehdytysmallia seurataan. ”Usean perehdyttäjän” -mallin käytäntöön viemisessä valitaan henkilökunnasta muutamia henkilöitä, jotka olisivat sopivia perehdytystyöhön ja jotka haluavat osaltaan kehittää asioita.

Henkilökunnalle teetetyssä Webropol -kyselystä kävi ilmi työntekijöiden kiinnostus perehdytystä kohtaan. Kaikki eivät kuitenkaan halua toimia perehdyttäjinä, eikä heillä välttämättä olisikaan vaadittua tietotaitoa. Tämän vuoksi henkilökunnasta valitaan halukkaat ja työhön sopivat, jotka lähtevät viemään eteenpäin ”Usean perehdyttäjän” -mallia.

Kehitysprojektissa luodut perehdytysmateriaalit (perehdytysuunnitelma, viikkosuunnitelma ja päiväkirja) toimivat perehdytyksen tukena ja aputyökaluina. Perehdytysuunnitelma luo pohjan perehdytykselle ja kertoo kaiken tarvittavan alkuinfon. Viikkosuunnitelma ohjaa päivän kulkua ja kertoo, mitä kukin tekee ja kannustaa työntekijää omatoimiseksi. Henkilökohtainen päiväkirja tukee perehdyttäjää sekä perehdytettävää. Päiväkirjaan voi kirjata päivän aikana tulleet opit ja parhaimmat oivallukset sekä pohdinnat.

Edellä mainittujen perehdytysmateriaalien tueksi suunniteltiin kaupalle myös myymäläpäällikön ja työntekijöiden välinen perehdytyskeskustelu. Keskustelun tarkoitus on varmistaa uusien työntekijöiden osaaminen sekä lisätä hänen ja alaistensa välistä yhteistyötä ja vuoropuhelua. Myymäläpäällikkö käy perehdytyskeskustelun kaikkien uusien työntekijöiden kanssa. Hän varaa keskustelulle ajan ja ilmoittaa tästä etukäteen työntekijälle. Keskustelua varten myymäläpäällikkö kirjaa ylös havaintoja uuden työntekijän työsuorituksesta. Työntekijä ohjataan kirjaamaan muistiinpanoja, pohdintoja ja kysymyksiä päiväkirjaansa. Nämä käydään yhdessä läpi ja tarkastellaan perehdytysuunnitelmassa listattujen kaupan toimintojen osaamista. Tarvittaessa myymäläpäällikkö järjestää uudelle työntekijälle lisäperehdytystä yhdessä sovittuihin kehityskohteisiin.

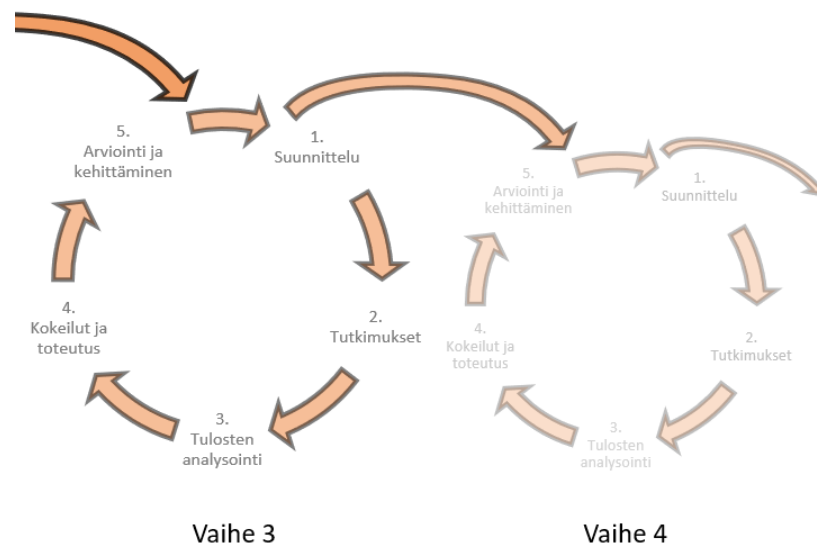
Alun infotilaisuudella pyritään osallistamaan työntekijät yhteisen tulevaisuuden ja tavoitteiden suunnitteluun sekä pohtimaan niiden tuomia haasteita. Keskusten avulla luodaan ymmärrystä uusista yhteisistä toimintatavoista. Kun keskustellaan koko henkilökunnan voimin, voi kaiken tiedon ja osaamisen jakaminen tuottaa aivan uudenlaista tietoa ja osaamista. Yhteisen näkemyksen synnyttäminen auttaa tulevaisuuden hahmottamista sekä ongelmien ratkaisemista. Yhdessä työyhteisö pystytään jakamaan olemassa olevaa tietoa sekä kehittämään uutta.

Pyrkimyksenä on myös luoda keskustelua ja avointa toimintakulttuuria henkilökunnan kesken. Työntekijöille annetaan mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. Se lisää osaltaan avointa keskustelua ja hyväksyntää muutosta kohtaan sekä sitouttaa työntekijää työhönsä. Monta perehdyttäjää tuo monta näkökulmaa ja auttaa hiljaisen tiedon jakamisessa. Jokaisen työntekijän oma näkemys ja kokemus on rikkaus.

”Usean perehdyttäjän” -malli on hyvä tapa levittää osaamista, hyviä käytäntöjä ja tietoa. Työpaikalla tulee arvostaa osaamisen jakamista ja kannustaa siihen. Toimintatapojen kehittäminen vaatii henkilökunnalta yhteistyötä. Osaamisen jakaminen perehdytyksen avulla on työyhteisön voimavara (Ojala 2018).

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli uuden K-Marketin perehdytyksen kehittäminen. Tarkoituksena oli kehittää uusi yhtenäinen perehdytys. Toisena tavoitteena oli päästä kehittämään perehdytysprosessia juuri tämän kaupan arkeen sopivaksi työntekijöiden itsenäistä työskentelyä tukevaksi. Kehitysprojektissa haluttiin selvittää, minkälainen perehdytys toimisi tässä myymälässä parhaiten ja millä työkaluilla pystytään tukemaan työntekijöiden itsenäistä työskentelyä. Opinnäytetyö oli monivaiheinen kehitysprojekti ja kehitystyötä tarvitaan myös jatkossa, kuten kehitysprojektin jatkuvan kehittämisen sykli -kuvasta voidaan huomata.



Kuva 15. Kehitysprojektin jatkuva kehittäminen kehittämisen syklissä.

Opinnäytetyön kehittämistulosten arviointi

Kehitysprojektin ensimmäisessä vaiheessa tehtiin kysely työntekijöille ja haastattelu kahdelle vastuuhenkilölle sekä työtehtävänälyysi, joiden avulla kehitettiin kirjallinen perehdytys suunnitelma. Esimiesten haastattelujen pohjalta saatiin kuva, minkälainen perehdytyksen nykytila on, minkä tyyppistä kehitystä sille kaivataan, mitkä ovat nykyisen perehdytyksen haasteet ja kehityskohdat. Työntekijöille suunnatulla kyselyllä haluttiin selvittää, millä tavalla nykyinen perehdytys on koettu ja mitä toiveita heillä on siihen liittyen.

Kehitysprojektin toisessa vaiheessa perehdytysuunnitelmaa lähdettiin testaamaan käytännössä perehdyttämällä uusia työntekijöitä sen mukaisesti. Uuden suunnitelman toimivuutta tutkittiin uusille työntekijöille järjestetyn kyselyn ja myymäläpäällikön havainnoinnin avulla. Tulosten analysoinnin jälkeen luotiin uusia innovatiivisia menetelmiä perehdytykseen, työntekijöiden itsenäisen työskentelyn ja kehittymisen tueksi.

Kehitysprojektissa oli haasteena saada tarpeeksi vastauksia kyselyihin. Työntekijöitä jouduttiin muistuttamaan useaan otteeseen. Vaikka heille annettiin lupa vastata siihen työajan puitteissa, ei kumpaankaan kyselyyn vastannut puoliakaan työntekijöistä. Siitä huolimatta kyselyistä saatiin tarvittava informaatio ja hyvä otanta työntekijöiden perehdytyskokemuksista. Onneksi vastausten joukossa oli paljon hyviä ideoita, joita voitiin hyödyntää kaupan perehdytysprosessin kehittämisessä. Kyselyiden vastaukset olivat luotettavia ja totuudenmukaisia, koska kysely toteutettiin anonyymina ja vain oman henkilökunnan kesken.

Uuden perehdytysuunnitelman ja perehdytysmallin toimimattomuus yllätti. Kaupan arjen hektisyys ja työntekijöiden saapuminen pienellä varoitusajalla toivat suuria haasteita perehdytykseen. Kehitysprojektin suunta muuttui kesken kaiken, kun huomattiin, ettei perehdytysuunnitelmaa voida kehittää aiottuun suuntaan. Uuden suunnan löytämisessä auttoivat uuden työntekijäkyselyn tulokset ja myymäläpäällikön havainnointi. Tässä kehitysprojektissa havainnointi oli loistava työkalu kaupan nopeatempoisessa työympäristössä, joka ei välttämättä ole kovin ennakoitavissa. Näiden avulla saatiin uusia innostavia konkreettisia ideoita, joita lähdetään jalkauttamaan ja testaamaan tämän kehitysprojektin loputtua.

Uusia työkaluja perehdytyksessä tulevat olemaan ”Usean työntekijän” -malli, päiväkirja ja viikkosuunnitelma. Näiden lisäksi käytetään oppimisen ja uusien työkalujen toimimisen havainnoimiseksi perehdytyskeskustelua, jonka avulla päästään tarkastelemaan opinnäytetyön tuloksia ja suunnittelemaan mahdollista perehdytyksen jatkokehitystä. Korona-ajan haasteisiin vastataan tekemällä viikkosuunnitelma, joka auttaa poikkeustilanteissa. Viikkosuunnitelman avulla pystytään keventämään muistin varassa pidettäviä asioita ja selkeytetään kaupan arkirutiineja. ”Usean perehdyttäjän” -malli innovoitiin tarkastelemalla henkilökunnan kyselyvastauksia ja ottamalla huomioon myymäläpäällikön havainnoinnin tulokset. Kaupan arki ei mahdollista myymäläpäällikön osallistumista kaikkiin perehdytyksiin. Työntekijöiden perehdytyshalukkuus kävi ilmi kyselyssä, joten malli vastaa henkilökunnan toiveita. Päiväkirjan avulla toteutetaan henkilökunnan kyselyssä ilmi

tullut toive paikasta, minne voisivat itse kirjata salasanaja, tunnuksia ja muita tarpeellisia asioita. Tätä käytetään myös apuna työntekijän kehittymisen seurannassa.

Kehitysprojektin kaksivaiheisuus oli lopulta erittäin hyvä keino jakaa kehitysprojektin toteutus eri aikaväleille. Se myös selvensi kehitysprojektin kirjoittajille varsinaista konkreettista toteutusta ja sitä kautta oli mahdollista toteuttaa sekä perehdytysuunnitelman luominen ja sen jatkekehittäminen. Kehitysprojektissa tuli vastaan hankalia, yllättäviä ja ennalta arvaamattomia opettavaisia tilanteita, kuten kehittäjien mielestä loppuun asti hiotun ja pitkällisen kehittämisen jälkeen muodostetun perehdytysuunnitelman noudattaminen käytännön arjessa. Lopulta vastoinkäymiset muokkasivat kehitysprojektia kuitenkin paremmaksi ja antoivat kaupalle kokonaan uuden nykyaikaisen ja innostavan suunnan perehdytykseen.

Toimeksiantajan kommentti:

”Opinnäytetyöstä huomaa, että sen kirjoittajilla on kokemusta sekä perehdytyksestä sekä kaupan alasta. Työssä on otettu hyvin huomioon kaupan arjen hektisyys, mahdollinen yksintyöskentely, erilaiset nopealla vauhdilla tapahtuvat muutokset ja niiden tuomat haasteet. Uusi perehdytysmalli on uudelle kaupalle sopiva, näkisin meillä ainakin aluksi kolme nimettyä perehdyttäjää, jotka vastaanottaisivat uudet työntekijät. Toki opinnäytetyössäkin kuvattujen tilanteiden vuoksi tulisi melkein jokaisella työntekijällä olla edes jonkinlainen perehdytysvalmius.”

Opinnäytetyön kirjoittamisen arviointi

Opinnäytetyön kirjoittamisessa hyödynnettiin useita eri ajankohtaisia lähteitä alan kirjallisuudesta, joista saatu tieto tuki uusien ratkaisujen kehittämistä, kuten kehitysprojektissa luotua ”Usean perehdyttäjän” -mallia. Webropol -kyselyjen tulosten avulla voitiin toimia yhteistyössä henkilökunnan kanssa ja tuottaa heidän ideoiden ja toiveidensa pohjalta uusia innovatiivisia työkaluja, toimintatapoja ja työskentelymenetelmiä kaupan arkeen. Esihenkilöiden haastattelut tukivat myös luotua materiaalia.

Opinnäytetyön aihe oli uudelle kaupalle todella ajankohtainen ja siinä kehitetyt materiaalit tulevat jatkossa käyttöön kaupan arkeen merkityksellisessä osassa. Vaikka koko kehitysprojekti ei sujunut kuten aluksi oletettiin, eteni se kuitenkin johdonmukaisesti loppuun ja sen aikana saatiin luotua monia eri innovatiivisia ja hyödynnettäviä ratkaisuja toimeksiantajalle. Suuntaa käännettiin ketterästi kesken kehitysprojektin, kun havaittiin

tarve lähteä kehittämään alkuperäisen suunnitelman sijaan uutta suuntaa. Kehitysprojektin materiaaleissa on otettu huomioon kehitysmenetelmien kautta saatu palaute sekä eri tilanteissa ilmenneet tarpeet perehdytysprosessin kehittämisessä.

Opinnäytetyön kirjoittajilla oli kova innostus kaupan perehdytysmateriaalien kehittämiseen. Tavoitetta myös ohjasi tämän opinnäytetyön toisen kirjoittajan, myymäläpäällikön ja toimeksiantajan, eli kauppiaan saama hyöty tuotetusta materiaalista. Työskentely oli tavoitteellista ja ideointi kahden kirjoittajan kesken mielekästä. Kaupan henkilökunta ja esihenkilöt olivat kehitysprojektin tekemisessä hieno taustatuki ja idearikas taustavoima.

Kehittämisprojektissa saatiin pohjaa ja innostusta jo Keskon olemassa olevasta hyvästä perehdytysmateriaalista. Verkosta löytyvä Keskon perehdytysmateriaalin rinnalle haluttiin kehittää kirjallisia materiaaleja tukemaan henkilökunnan tarpeita. Hektisessä kaupan arjessa saattaa toisinaan toimia paremmin kirjoitetut ohjeet, jotka on heti saatavilla kassojen läheisyydessä, eli nopeasti saatavilla, eikä niitä tarvitse erikseen etsiä verkosta. Tämä toimintatapa sopii myös paremmin yksintyöskentelyyn, joka on oleellinen taito pienemmissä K-Marketeissa. Keskon K-Academystä löytyy kuitenkin paljon myös jatkossakin hyödynnettävää materiaalia ja tietoa.

Vaikka työntekijöille tehtyyn Webropol -kyselyyn ei saatu vastauksia jokaiselta henkilökunnan jäseneltä, oli niistä silti nähtävillä yleinen ajatus kaupan tämänhetkisestä perehdytyksestä ja sen mahdollisen kehittämisen tuomista ajatuksista. Kyselyn tulokset olivat luotettavia, sillä vastaukset annettiin anonyymeina. Kyselyvastauksia ei käsitelty tässä työssä niin, että niistä olisi voitu tunnistaa vastaajia. Perehdytystä kehitetään työyhteisön hyväksi, eikä sen kehityskaari tule tähän loppumaan. Uuden perehdytysmallin luomisessa on pyritty ottamaan koko henkilökunta huomioon ja uudet opinnäytetyössä luodut työkalut on pyritty tekemään henkilökunnan avuksi niin, että ne hyödyttäisivät kaikki kaupassa työskenteleviä henkilöitä.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Digijulkaisut Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 4.12.2020. <https://ttk.fi/op-paat-ja-ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua>

Ammattiopisto Luovi 2016. Työyhteisövalmennus. Viitattu 22.11.2020. <https://luovi.fi/wp-content/uploads/2016/03/tyoyhteisovalmentajan-kasikirja-viestinta-check.pdf>

Dessler, G. 2017. Human resource management. Harlow, England: Pearson.

Goffee R. & Jones G. 2013. Creating the Best Workplace on Earth. Harvard Business Review. Issue: May 2013. Viitattu 22.11.2020. <https://hbr.org/2013/05/creating-the-best-workplace-on-earth>

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy. 6. uudistettu painos. Viitattu 22.11.2020. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja)

K-Academy 2017. Keskon oppimisympäristö. Viitattu 9.4.2021. <https://www.esitteemme.fi/K-Academy/WebView/>

Karkkila, S. 2021. Johtaja, näin sitoutat milleniaalin – ”Aikaa on enää muutama vuosi laittaa johtaminen ja työympäristö kuosiin”. Talouselämä. Viitattu 15.4.2021. <https://www.talouselama.fi/kumppanisallot/sofigate/johtaja-nain-sitoutat-milleniaalin-aikaa-on-ena-muutama-vuosi-laittaa-johtaminen-ja-tyoymparisto-kuosiin/>

Kokkinen, L. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla : Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Viitattu 5.12.2020. <https://hyvatyo.ttl.fi/muutosvoimat/raportti>

Kuntatyönantajat 2020. Kesätyöntekijöiden hyvän perehdytyksen ja työturvallisuuden merkitys korostuu korona-aikana. Viitattu 27.2.2021. <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2020/kesatyontekijoiden-perehdytys-tyoturvallisuus>

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.

Mandatumlife 2016. 4 hyvää syytä miksi työntekijöiden tyytyväisyyteen kannattaa panostaa. Viitattu 25.3.2021. <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2016/4-hyvaasyyta-miksi-tyontekijoiden-tyytyvaisyyteen-kannattaa-panostaa/>

Vuolearning Oy. Muita opettamalla oppii myös itse 2019. Viitattu 31.3.2021. <https://www.ideoitaoppimiseen.fi/posts/opettamalla-oppiminen>

Nykänen, M.; Airila, A. & Virtanen, V. 2018. Askeleet ammattilaiseksi : Opettajan ja työpaikkaohjaajan opas. Työterveyslaitos. Viitattu 5.12.2020. <https://www.julkari.fi/handle/10024/136909>

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

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.

Pro Pilvipalvelut 2021. Työhön perehdyttäminen ei ole pelkkää työturvallisuutta. Viitattu 7.3.2021. <https://www.tyohonperehdyttaminen.fi/>

Tampereen kaupunki. Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. Viitattu 7.3.2021. https://www.oaj.fi/contentassets/05840ee0512649149b9de01078d5a6ba/tampere_perehdyttaminen.pdf.

Työsuojeluhallinto 2020. Työntekijöiden opetus ja ohjaus sekä erityistapauksista tiedottaminen. Viitattu 7.3.2021. <https://www.tyosuoja.fi/tyoolot/biologiset-tekijat/opetus-ja-ohjaus>

Työturvallisuuskeskus 2016. Perehdyttämisen tarkistuslista. Viitattu 6.12.2020. [https://ttk.fi/files/6758/Perehdyttämisen_tarkistuslista.pdf](https://ttk.fi/files/6758/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf)

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Annettu Helsingissä 23.8.2002. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Liite 1. Työtehtävänälyysi.

Työanalyysi

Tehtävänimike: Myyjä	
Taustatietoa	
Työpaikan toimiala	Kaupan ala
Työntekijöiden määrä	n. 10 / kauppa
Päivittäinen työaika	n. 6-8 tuntia
Tauot	2 kahvitaukoa
Työtahti	Kohtuullinen / ajoittain kiireinen
Työtehtävästä suoriutuminen edellyttää	<input checked="" type="checkbox"/> hyvää <input type="checkbox"/> kohtuullista <input type="checkbox"/> välttävää fyysistä kuntoa <input type="checkbox"/> hyvää <input type="checkbox"/> kohtuullista <input type="checkbox"/> välttävää psyykkistä kuntoa <input checked="" type="checkbox"/> hyviä <input type="checkbox"/> kohtuullisia <input type="checkbox"/> välttäviä asiakaspalvelutaitoja <input checked="" type="checkbox"/> hyviä <input type="checkbox"/> kohtuullisia <input type="checkbox"/> välttäviä sosiaalisia taitoja <input type="checkbox"/> hyviä <input checked="" type="checkbox"/> kohtuullisia <input type="checkbox"/> välttäviä ATK-taitoja Lisätietoja:
Työturvallisuudessa huomioitavat asiat	Uhkaavat tilanteet ja käytäntö, hälypainikkeet
Kuvaus työympäristöstä (esim. melu, lämpötila, fyysinen esteettömyys)	Kylmälaitteet tuovat hieman melua ja kylmyyttä
Työtehtävässä tarvitaan	<input type="checkbox"/> hygieniapassi <input type="checkbox"/> ajokortti <input type="checkbox"/> tulityökortti <input type="checkbox"/> työturvallisuuskortti <input type="checkbox"/> ensiapukortti Muuta lupia, mitä: Hygieniapassi ja ea-kortti eduksi
Työssä käytettävät koneet, laitteet ja välineet	Kassa, taustakone, Honeywell, Veikkaus
Työasu	<input checked="" type="checkbox"/> on/työpaikalta <input type="checkbox"/> ei
Ruokailumahdollisuus	<input checked="" type="checkbox"/> on <input type="checkbox"/> ei
Sosiaaltilat	<input checked="" type="checkbox"/> on <input type="checkbox"/> ei Lisätietoja: Jääkaappi ja mikro
Työssä käsitellään kemikaaleja/pesuaineita ym.	<input type="checkbox"/> kyllä <input checked="" type="checkbox"/> ei
Kulkuyhteydet työpaikalle	Hyvät bussiyhteydet, henkilökunnan parkki
Työpaikan tehtävänimikkeet ja tehtävien edellyttämä koulutus	
Kauppias, myymäläpäällikkö, vastuumyyjä, myyjä. Koulutukset eduksi.	
Työtehtävät (jos vuorotyö, niin työtehtävät vuoroittain)	
Aamuvuoro: aamutyöt, tuoreet & hallinnolliset, Välivuoro: tuoreet, Iltavuoro: kuivakuorma & iltatyöt	
Muut työtehtävät päivittäisten rutiinien lisäksi	
Veikkaus, Matkahuolto, Silvous, Hyllysaatavuuden ylläpito (pikainventointi, takavarasto yms)	
Muuta huomioitavaa	

Pohjana on käytetty Ammattiopisto Luovin (2016, 23) työanalyysilomaketta.

Liite 2. Perehdytysuunnitelma.

Perehdytettävät asiat 1. Päivä	Valmistelut	Hoidettu
Tervetuloa! Perehdyttäjä ottaa vastaan uuden työntekijän	Varaa aikaa uuden työntekijän vastaanottamiseen	
Tutustuminen kauppaan ja henkilökuntaan		
Kauppan, varaston ja henkilökunnan tiloihin tutustuminen ja niiden toiminnot sekä käyttö. (Pukuhuone, taukotila, toimisto, maitokaappi)		
Avaimet ja tunnukset eri laitteisiin. (Kassatunnukset, pikakassatunnukset, hälykoodi, ovikoodit, ovien avaukset, puhelin, SAP-tunnukset, Store Center ja ketjunetti tunnukset)	Luo koneelle työsopimus, luo kassatunnukset, valitse henkilökohtainen hälykoodi, luo SAP-, Store Center ja ketjunetti tunnukset etukäteen	
Tauot, ruokailuajat, maksutavat ja käytäntö, henkilökuntaedut, työvuorolistat, työvaatteet		
Sairastumisesta ilmoittaminen, työterveyshuolto	Työterveyshuollon yhteystiedot	
Pysäköinti, lukitus ja avaus: ulkoportit, ovet ja liukuovet, roskat ja lajittelu + ruoka-apu		
Turvallisuus: palosammuttimet, ensiapukaappi, varauloskäynnit, kokoontumispaikka, vartija- ja ryöstöpainikkeet, poistumistarkastukset		
Tiedonkulku työpaikalla: työpaikan viestintä. Yhteystiedot: kauppias ja myymäläpäällikkö	Yhteystiedot valmiiksi	
Asiakaspalvelu, kassan ja pikakassojen toiminnot		
Lähipalvelut: Veikkaus ja Matkahuolto	Onko koulutukset käytynä	
Ikärajavaltonta: tupakka, alkoholi, Veikkaus	Onko ikärajakoulutus käytynä	
Työtehtävät: Kuorman purku, alentamiskäytännöt		
Iltehtävät: Kaupan sulku	Tulosta muistilista / ohjeet	

Perehdytettävät asiat 1. Viikko	Valmistelut	Hoidettu
Syvämpi tutustuminen kaupan eri työvälineisiin, ohjelmiin ja järjestelmiin		
Honeywellin käyttö		
Taustakone: hintojen tulostus ja muokkaaminen, kampanjan perustaminen, ketjunetin käyttö, SAP 2.0:n käyttö, sähköposti, IT-tuki	Tunnukset ja ohjeet valmiiksi	
Kuittien säilytys: Matkahuolto, Veikkaus, korjaus ja mitätöintikuitit		
Omaavontakäytännöt ja merkkaus		
Kahvipiste: kahvin keitto, maidot, täyttö		
Vaitiolovelvollisuus		
Työsuhdeasiat: luottamushenkilö, työsuojeluvaltuutettu, palkka-asiat	Yhteystiedot	
Työpaikan pelisäännöt: omat käytännöt ja toimintatavat, strategia, organisaatio, oma toimenkuvaa ja osaamisen kehittäminen		
Työaika, ylityöt, koeaika, poissaolot, taukokäytännöt, tasoittumisjärjestelmä, lomat		
Siivous ja siivousvälineet: siivouskomero, käytäntö, omakäyttö, Korona-toimet		
Korona: maskin ja visiirin käyttö (max4h) kassa-alueiden siivoaminen, käsien pesu, käsidesi, korit, kärryt, kosketusnäyttöjen laitteiden desinfiointi	Maskeja / visiiri henkilön käyttöön	
Kuormakirjat		
Pullokone + nollausraportit aamuisin	Ohjeet	
Lehtipalautus	Pressnetin tunnukset	
Kaupan sosiaalinen media		

Liite 3. Saatekirje kehitysprojektin toisen vaiheen työntekijäkyselyyn.

Moikka!

Teemme opinnäytetyötä Turun ammattikorkeakoululle ja sitä varten tarvitsemme apuasi! Opinnäytetyön tavoitteena on uusien työntekijöiden perehdytyksen kehittäminen K-Market [REDACTED]. Tarkoituksena on kehittää ja sen jälkeen ottaa käyttöön parhaita keinoja henkilökunnan osaamisen tueksi. Haluaisimme kuulla mielipiteitänne omaan perehdyttämiseen ja nykyisiin perehdytysmateriaaleihin sekä -malliin liittyen.

Toivomme, että sinulla on muutama minuutti aikaa vastata tekemäämme kyselyyn. Vastata voit työajan puitteissa ja vastaaminen tapahtuu täysin luottamuksellisesti. Vastaajien henkilötietoja ei kysytä kyselyssä, sillä vastaaminen tapahtuu anonymisti.

Vastaathan mahdollisimman pian, kuitenkin 4.5.2021 mennessä.

Kiitos jo etukäteen!

Terkuin Senni ja Saara Nielikäinen

Liite 4. Kehitysprojektin toisen vaiheen työntekijäkyselyn kysymykset.

Opinnäytetyötutkimus perehdytyksestä

Kysely on anonyymi. Tämän kyselyn tarkoitus on kartoittaa nykyisen perehdytyksen laatua ja kehittää sitä. Vastaukset ovat luottamuksellisia. Vastaajien henkilöllisyyksiä ei voida yhdistää vastauksiin. Kyselyssä ei kysytä henkilötietoja.



1. Työvuodet kaupan alalla

- 0-1
- 2-4
- 5-9
- 10-19
- 20 tai enemmän

2. Koulutus (koulutusaste/suuntautuminen)

Valinta

3. Ikä

Valitse

- 18-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- yli 60

4. Työsuhteen muoto

- Vakituinen
- Määräaikainen
- Tuntityö
- Extraaja

5. Kuinka monta työpäivää sinulla on viikossa?

	1	2	3	4	5
Valinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Minkä verran koet saaneesi perehdytystä, kun tulit kaupan alalle uutena työntekijänä?

- En lainkaan
- Muutaman tunnin
- Päivän
- Muutaman päivän
- Muu

7. Mitä muuta?

Valinta

8. Minkä verran koet saaneesi perehdytystä, kun aloitit työskentelemään K-Market [REDACTED]?

- En lainkaan
- Muutaman tunnin
- Päivän
- Muutaman päivän
- Viikon
- Muu

9. Mitä muuta?

Valinta

10. Koitko perehdytyksen määrän K-Market [REDACTED] riittävänä? Olisiko jotain pitänyt käsitellä enemmän tai perusteellisemmin?

11. Valitse listalta kaikki ne väittämät, jotka pitävät paikkansa koskien työtäsi K-Market [REDACTED].

- Uusiin ohjelmiin ja laitteisiin saadaan riittävä perehdytys.
- Ohjelmiin ja laitteisiin on saatavilla työohjeet.
- Työtehtäviin on saatavilla omat työohjeet.
- Jos kaipaen lisää perehdytystä, tiedän mistä sitä saa.
- Olen ollut itse aktiivinen hankkimaan lisätietoa tarvittaessa.

12. Mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä asiaa uuden työntekijän perehdytyksessä? Voit kertoa myös enemmän.

13. Koetko perehdytyksen vaikuttaneen sitoutumiseen työpaikalla?

Kyllä. Koska...

En. Koska...

14. Koetko perehdytyksen vaikuttaneen työhyvinvointiisi?

Kyllä. Koska...

En. Koska...

15. Valitse seuraavista väittämistä ne, jotka pitävät mielestäsi paikkansa.

- Olisi hyvä, jos kaikilla olisi valmius perehdyttämiseen K-Market [REDACTED]
- Olen itse kiinnostunut osallistumaan uuden työntekijän perehdytykseen.
- Monta perehdyttäjää on yrityksen voimavara.
- Uuden työntekijän työhönoppiminen ja työkuulttuurin sisäistäminen on koko työyhteisön vastuulla.
- Minusta yrityksellä kuuluu olla vain yksi vastuhenkilö perehdyttämiseen.
- En halua itse olla lainkaan osallisena uuden työntekijän perehdyttämisessä.
- Opin itse parhaiten seuraamalla toista työntekijää ja itse tekemällä, kun toinen seuraa työtäni.
- Opin itse parhaiten, kun opiskelen kaiken tarpeellisen ensin kirjallisista materiaaleista.

16. Mitä työkaluja / menetelmiä olisit kaivannut perehdytyksesi tueksi?

17. Onko sinulla vielä jotain kommentoitavaa / ideoita perehdytykseen tai kyselyn muihin aihealueisiin liittyen?

Kiitos vastauksesta!



Kysely luotu Webropolilla
Klikkaa tästä ja lue lisää

Liite 5. Viikkosuunnitelma.

Maanantai	Vko:		Pvm:		Tehty	Välivuoro	Tehty	Iltavuoro	Tehty
	Aamuvuoro	Tehty	Aamuvuoro	Tehty					
Valot päälle ja verhot ylös		Lehdet + lehtipalautus		Eines -kuorma		Kuivakuorma		Tuoretuotteiden alentaminen	
Portin aukaisu				Maitokaappi		Postin sähköposti			
Kahvin keitto		Postin hyllyköinti		Postin hyllyköinti		Postin hyllyköinti		Kuivakuorma	
Kassojen lasku		Pintojen putsaus							
Tilaus-ehdotukset				Lähtevä posti valmiiksi 17:00		Lähtevä posti valmiiksi 17:00		Mehukoneen pesu + täyttö	
Sähköposti + hymy		Matkahuollon hyllyköinti				Kärkyjen ja korien putsaus		Arpojen lasku + veikkausraportti	
Kassojen avaus								Porukoiden lasku	
Kahvi ja maidot esille alustalle		Postin sähköposti		Pakastekuorma		Tupakat + nikotiini täyttö		Bakeryn poisto, pesu ja täyttö	
Pullokoneen nollaus				Kuivakuorma				Maidot kylmään, alusta pakkaseen	
Pintojen putsaus				Pintojen putsaus		Lattioiden pesu		Kahvin pesu	
Iltalehdet esille						Maton imurointi		Postin raportit	
Pikakassojen avaus						Bakery valmiiksi maitokaappiin		Kassan vuoron sulku ja lopetus	
Bakery esille						Postin sähköposti		Iltalehdet pois	
						Hevin tsekkaus		Kaapit lukkoon	
Pakettien palautus								Laitteet lataukseen	
Hevi -kuorma								Kassojen lasku	
Hevi tilaus								Kuitit toimistoon	
Eines -kuorma								Valot pois	
Hallinnolliset								Verhot alas, hälyt	
Tilitys								Portti lukkoon	

Muuta infoa:

Tiistai	Vko:		Pvm:		Tehty	Välivuoro	Tehty	Iltavuoro	Tehty
	Aamuvuoro	Tehty	Aamuvuoro	Tehty					
Valot päälle ja verhot ylös		Lehdet		Eines -kuorma		Kuivakuorma		Tuoretuotteiden alentaminen	
Portin aukaisu									
Kahvin keitto		Postin hyllyköinti		Postin hyllyköinti		Postin hyllyköinti		Kuivakuorma	
Kassojen lasku									
Tilaus-ehdotukset				Maitokaappi		Lähtevä posti 17:00		Mehukoneen pesu + täyttö	
Sähköposti + hymy		Matkahuollon hyllyköinti				Lattioiden pesu + maton imurointi		Arpojen lasku + veikkausraportti	
Kassojen avaus								Porukoiden lasku	
Kahvi ja maidot esille alustalle		Postin sähköposti				Tupakat + nikotiini		Bakeryn poisto, pesu ja täyttö	
Pullokoneen nollaus				Kuivakuorma		Postin sähköposti		Maidot kylmään, alusta pakkaseen	
Pintojen putsaus				Pintojen putsaus				Kahvin pesu	
Iltalehdet esille								Postin raportit	
Pikakassojen avaus						Bakery valmiiksi maitokaappiin		Kassan vuoron sulku ja lopetus	
Bakery esille								Iltalehdet pois	
						Hevin tsekkaus		Kaapit lukkoon	
Pakettien palautus								Laitteet lataukseen	
Hevi -kuorma								Kassojen lasku	
Hevi tilaus								Kuitit toimistoon	
Eines -kuorma								Valot pois	
Hallinnolliset								Verhot alas, hälyt	
Tilitys								Portti lukkoon	

Muuta infoa: Lehtipalautus ulos aamulla.

Keskiviikko		Vko:		Pvm:					
Aamuvuoro	Tehty	Aamuvuoro	Tehty	Välivuoro	Tehty	Välivuoro	Tehty	Iltavuoro	Tehty
Valot päälle ja verhot ylös		Lehdet		Eines -kuorma		Kuivakuorma		Tuoretuotteiden alentaminen	
Portin aukaisu									
Kahvin keitto		Postin hyllyköinti		Postin hyllyköinti		Postin hyllyköinti		Kuivakuorma	
Kassojen lasku									
Tilaukset				Maitokaappi		Lähtevä posti 17:00		Mehukoneen pesu + täyttö	
Sähköposti + hymy		Matkahuollon hyllyköinti				Lattioiden pesu + maton imurointi		Arpojen lasku + veikkauraportti	
Kassojen avaus								Porukoiden lasku	
Kahvi ja maidot esille alustalle		Postin sähköposti		Pakastekuorma		Tupakat + nikotiini		Bakeryn poisto, pesu ja täyttö	
Pullokoneen nollaus				Kuivakuorma		Postin sähköposti		Maidot kylmään, alusta pakkaseen	
Pintojen putsaus				Pintojen putsaus				Kahvin pesu	
Iltalehdet esille								Postin raportit	
Pikakassojen avaus						Bakery valmiiksi maitokaappiin		Kassan vuoron sulku ja lopetus	
Bakery esille								Iltalehdet pois	
						Hevin tsekkaus		Kaapit lukkoon	
Pakettien palautus								Laitteet lataukseen	
Hevi -kuorma								Kassojen lasku	
Hevi tilaus								Kuitit toimistoon	
Eines-kuorma								Valot pois	
Hallinnolliset								Verhot alas, hälyt	
Tilitys								Portti lukkoon	

Muuta infoa: Myymättömät Vikingloton porukat pois myynnistä.

Torstai		Vko:		Pvm:					
Aamuvuoro	Tehty	Aamuvuoro	Tehty	Välivuoro	Tehty	Välivuoro	Tehty	Iltavuoro	Tehty
Valot päälle ja verhot ylös		Lehdet				Kuivakuorma / takavarastot		Tuoretuotteiden alentaminen	
Portin aukaisu									
Kahvin keitto		Postin hyllyköinti		Postin hyllyköinti		Postin hyllyköinti		Kuivakuorma	
Kassojen lasku								Takavarasto	
Tilaukset				Maitokaappi		Lähtevä posti 17:00		Mehukoneen pesu + täyttö	
Sähköposti + hymy		Matkahuollon hyllyköinti		Kuivakuorma / takavarastot		Lattioiden pesu + maton imurointi		Arpojen lasku + veikkauraportti	
Kassojen avaus								Porukoiden lasku	
Kahvi ja maidot esille alustalle		Postin sähköposti		Juomien täyttö		Tupakat + nikotiini		Bakeryn poisto, pesu ja täyttö	
Pullokoneen nollaus						Postin sähköposti		Maidot kylmään, alusta pakkaseen	
Pintojen putsaus				Pintojen putsaus		Pullokoneen pesu		Kahvin pesu	
Iltalehdet esille								Postin raportit	
Pikakassojen avaus						Bakery valmiiksi maitokaappiin		Kassan vuoron sulku ja lopetus	
Bakery esille								Iltalehdet pois	
						Hevin tsekkaus		Kaapit lukkoon	
Pakettien palautus								Laitteet lataukseen	
Hevin tsekkaus								Kassojen lasku	
Hevi tilaus								Kuitit toimistoon	
								Valot pois	
Hallinnolliset								Verhot alas, hälyt	
Tilitys								Portti lukkoon	

Muuta infoa: Vikingloton potin vaihto.

Perjantai	Vko:		Pvm:		Tehty	Välivuoro	Tehty	Iltavuoro	Tehty
	Aamuvuoro	Tehty	Aamuvuoro	Tehty					
Valot päälle ja verhot ylös		Lehdet		Eines -kuorma		Kuivakuorma		Tuoretuotteiden alentaminen	
Portin aukaisu									
Kahvin keitto		Postin hyllyköinti		Postin hyllyköinti		Postin hyllyköinti		Kuivakuorma	
Kassojen lasku									
Tilaus-ehdotukset				Maitokaappi		Lähtevä posti 17:00		Mehukoneen pesu + täyttö	
Sähköposti + hymy		Matkahuollon hyllyköinti				Lattioiden pesu + maton imurointi		Arpojen lasku + veikkausraportti	
Kassojen avaus								Porukoiden lasku	
Kahvi ja maidot esille alustalle		Postin sähköposti		Pakastekuorma		Tupakat + nikotiini		Bakeryn poisto, pesu ja täyttö	
Pullokoneen nollaus				Kuivakuorma		Postin sähköposti		Maidot kylmään, alusta pakkaseen	
Pintojen putsaus				Pintojen putsaus				Kahvin pesu	
Iltalehdet esille								Postin raportit	
Pikakassojen avaus						Bakery valmiiksi maitokaappiin		Kassan vuoron sulku ja lopetus	
Bakery esille								Iltalehdet pois	
						Hevin tsekkaus		Kaapit lukkoon	
Pakettien palautus								Laitteet lataukseen	
Hevi -kuorma								Kassojen lasku	
Hevi tilaus								Kuitit toimistoon	
Eines -kuorma								Valot pois	
Hallinnolliset								Verhot alas, hälyt	
Tilitys								Portti lukkoon	

Muuta infoa: Myymättömät Eurojackpotin porukat pois myynnistä.

Lauantai	Vko:		Pvm:		Tehty	Välivuoro	Tehty	Iltavuoro	Tehty
	Aamuvuoro	Tehty	Aamuvuoro	Tehty					
Valot päälle ja verhot ylös								Tuoretuotteiden alentaminen	
Portin aukaisu									
Kahvin keitto				Postin hyllyköinti				Kuivakuorma	
Kassojen lasku									
Postin sähköposti				Maitokaappi				Mehukoneen pesu + täyttö	
Eurojackpotin potin vaihto				Postin sähköposti				Arpojen lasku + veikkausraportti	
Kassojen avaus								Porukoiden lasku	
Kahvi ja maidot esille alustalle								Bakeryn poisto, pesu ja täyttö	
Pullokoneen nollaus				Kuivakuorma				Maidot kylmään, alusta pakkaseen	
Pintojen putsaus				Pintojen putsaus				Kahvin pesu	
Iltalehdet esille								Postin raportit	
Pikakassojen avaus				Tupakat + nikotiini				Kassan vuoron sulku ja lopetus	
Bakery esille								Iltalehdet pois	
								Kaapit lukkoon	
Pakettien palautus				Bakery valmiiksi maitokaappiin				Laitteet lataukseen	
Hevi -kuorma								Kassojen lasku	
Eines -kuorma				Lattioiden pesu				Kuitit toimistoon	
								Valot pois	
								Verhot alas, hälyt	
								Portti lukkoon	

Muuta infoa: Eurojackpotin potin vaihto. Myymättömät Loton porukat pois myynnistä.

Sunnuntai		Vko:		Pvm:					
Aamuvuoro	Tehty	Aamuvuoro	Tehty	Väli vuoro	Tehty	Väli vuoro	Tehty	Iltavuoro	Tehty
Valot päälle ja verhot ylös								Kuivakuorma	
Portin aukaisu									
Kahvin keitto								Lattioiden pesu	
Kassojen lasku									
Postin sähköposti				Kuivakuorma				Mehukoneen pesu + täyttö	
Loton potin vaihto				Lattioiden pesu + maton imurointi				Arpojen lasku + veikkauraportti	
Kassojen avaus				Tupakat				Porukoiden lasku	
Kahvi ja maidot esille alustalle				Juomien täyttö				Bakeryn poisto, pesu ja täyttö	
Pullokoneen nollaus				Postin sähköposti				Maidot kylmään, alusta pakkaseen	
Pintojen putsaus				Takavarastot				Kahvin pesu	
Iltalehdet esille				Takapakasteet				Postin raportit	
Pikakassojen avaus				Bakery valmiiksi maitokaappiin				Kassan vuoron sulku ja lopetus	
Bakery esille								Iltalehdet pois	
								Kaapit lukkoon	
Pakettien palautus				Pintojen putsaus				Laitteet lataukseen	
								Kassojen lasku	
Maitokaappi								Kuitit toimistoon	
Hevin tsekkaus								Valot pois	
								Verhot alas, hälyt	
								Portti lukkoon	

Muuta infoa: Loton potin vaihto.

Liite 6. Päiväkirja.

Päiväkirja

Nimi: <hr/>

Tunnukset
<ul style="list-style-type: none">• Sähköposti• Kassatunnus• Ovikoodi••••

Tärkeät numerot
<ul style="list-style-type: none">• Kauppias 0401231231• Myymäläpäällikkö 0401234567• Kaupan tuki 0210020••••

Muistiinpanoja					
<table border="1" style="width: 100%;"><tr><td style="height: 20px;"></td></tr><tr><td style="height: 20px;"></td></tr><tr><td style="height: 20px;"></td></tr><tr><td style="height: 20px;"></td></tr><tr><td style="height: 20px;"></td></tr></table>					

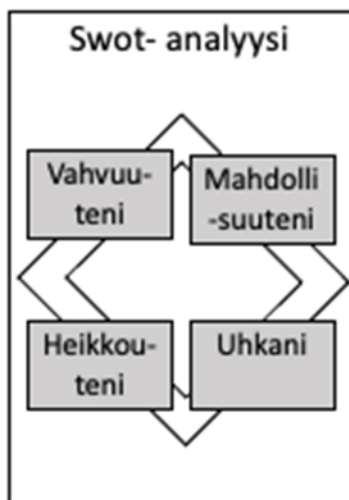
Muistiinpanoja																				
<table border="1" style="width: 100%;"><tr><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td><td style="width: 25%; height: 20px;"></td></tr><tr><td style="height: 20px;"></td><td style="height: 20px;"></td><td style="height: 20px;"></td><td style="height: 20px;"></td></tr><tr><td style="height: 20px;"></td><td style="height: 20px;"></td><td style="height: 20px;"></td><td style="height: 20px;"></td></tr><tr><td style="height: 20px;"></td><td style="height: 20px;"></td><td style="height: 20px;"></td><td style="height: 20px;"></td></tr><tr><td style="height: 20px;"></td><td style="height: 20px;"></td><td style="height: 20px;"></td><td style="height: 20px;"></td></tr></table>																				

Lyhyen aikavälin kehittymistavoitteet

-
-
-
-
-
-
-

Pitkän aikavälin kehittymistavoitteet

-
-
-
-
-
-
-



Kehitysideoita

-
-
-
-
-
-
-

Tärkeää

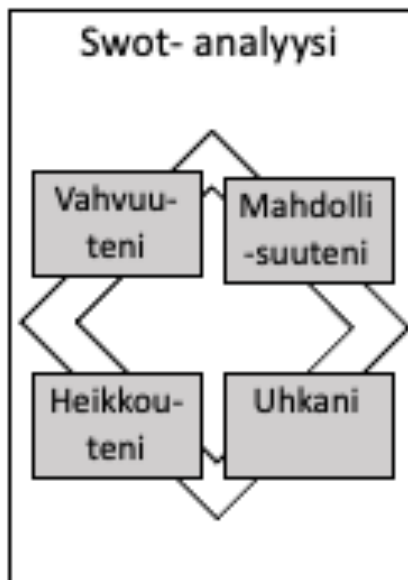
Kysymykset

Lyhyen aikavälin kehittymistavoitteet

-
-
-
-
-

Pitkän aikavälin kehittymistavoitteet

-
-
-
-
-
-



Kehitysideoita

-
-
-
-
-
-

Tärkeää

Kysymykset
