

Opinnäytetyö (AMK)
Myynnin koulutusohjelma
Myynnin johtaminen
2013

Alexandra Aho

TYÖKORTIT TYÖNOHJAUKSEN TUKENA

CASE: RAISION MYLLYN PRISMA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Myyntityön koulutusohjelma | Myyntityön johtaminen

Tammikuu 2013 | 47

Anne Leinovaara-Matomäki

Alexandra Aho

TYÖKORTIT TYÖNOHJAUKSEN TUKENA

Tämän opinnäytteen tavoitteena oli tehdä työkortit Raision Myllyn Prismaan päivittäistavaraosastolle. Tarve työkorteille huomattiin, kun pt-osaston henkilöstön työnkuvia muokattiin vuoden 2012 aikana. Korttien tavoitteena on muistuttaa ja ohjeistaa henkilöstöä osastolla tarvittavista tehtävistä ja toimintatavoista. Työkortti-aihetta lähestyttiin käsittekartan avulla, jonka kautta selvisi tutkimuksen teoreettinen osuus.

Saadakseen työkorteista laajemman kuvan ja maksimaalisen hyödyn toimeksiantoyritykselle, tutkimuksessa käytettiin työkorttien tekoa ja käyttöä varten käsittelevää teoriaa. Pääpainopiste teoreettisessa osuudessa oli tiimityöskentelyssä, ohjauksessa ja vuorovaikutuksessa. Työn teoriaosuudessa selvitettiin myös, mitä työnohjauksessa tarvitaan saadakseen laadukasta työnjälkeä. Lisäksi todettiin, että työkorttien avulla tuetaan myös myynnin toimintoja.

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla Myllyn Prisman päivittäistavaraosastojen tuoteryhmävastaavia. Haastattelussa selvitettiin osastojen toimintatapoja ja kartoitettiin osastojen ongelmakohtia. Haastattelun tuloksien perusteella tehtiin jokaiselle päivittäistavaraosastolle omat työkortit.

ASIASANAT:

Työkortit, työväline, työnohjaus, ryhmätyö, tiimityö, työnlaatu, myynnin tukitoiminto

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme | Specialisation

January 2013 | 47

Anne Leinovaara-Matomäki

Alexandra Aho

THE USE OF JOB DESCRIPTION CARDS IN WORK SUPERVISION

The aim of this Bachelor's thesis was to develop job description cards to be used in the grocery department at Myllyn Prisma hypermarket in Raisio. The need for job description cards was noted when the job descriptions of the grocery department's personnel were modified during the year 2012. The purpose of the cards is to remind and instruct the personnel of the tasks required and to inform them of the common procedures. The theme of job description cards was approached by a mind-map, which helped to recognize the theoretical themes of the thesis.

In order to obtain a broader picture of job description cards and achieve the maximum benefit for the assignment, various theories were studied in order to develop new job description cards. The main focus in the theoretical part of the study was on the theories about the functions and guidance of teams as well as on interaction within teams. The theoretical part also focuses on what kind of work guidance is needed to get high-quality work results. In addition, it was found that the job description cards also provide support to the sales functions.

Research material was gathered by interviewing the grocery department's supervisors. In the interview, they were asked about departmental practices and problems. Based on the interview results, the job description cards were made for all the employees at the grocery department.

KEYWORDS:

Work cards, tools, supervision, team, group work, quality, sales support function

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Työn tavoite	6
1.2 Tutkimusongelma	7
1.3 Toimeksiantajan kuvaus	8
2 TYÖNOHJAUS	10
2.1 Työlaatu	11
3 TIIMITYÖ	13
3.1 Tehokkaan työryhmän edellytykset	15
3.2 Vuorovaikutus tiimityössä	16
3.3 Tiimien johtaminen	18
4 TYÖVÄLINE	20
4.1 Myynnin tukitoiminto	20
5 TUTKIMUKSEN KULKU	23
5.1 Tutkimusmenetelmät	23
5.2 Aineiston keruun esitutkimus	23
5.3 Haastattelulomake	24
5.4 Aineistonkeruun toteutus	26
5.5 Reliabiliteetti ja validiteetti	27
6 TULOKSET	29
7 TULOSTEN ANALYSOINTI	35
8 TYÖKORTIT	36
8.1 Toteutus	36
8.2 Käyttöönotto	37
9 PÄÄTELMÄT	38
LÄHTEET	40

LIITTEET

Liite 1. Miellekartta työkorteista.

Liite 2. Saatekirje.

Liite 3. Työkorttikansion sisällysluettelo.

Liite 4. Esimerkki työkortista.

Liite 5. Esimerkki hinnanhallinta-sovelluksen ohjeesta.

KUVIO

Kuvio 1. Tiimityön elementit.

14

1 JOHDANTO

1.1 Työn tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on suunnitella ja tehdä työkortit Raision Myllyn Prisman päivittäistavaraosastolle. Opinnäytteen tavoitteena olisi myös tarkoitus vahvistaa tutkijan asemaa työntekijänä S-ryhmässä ja lisätä tietämystä päivittäistavarakaupan toiminnoista ja tehtävistä.

Myllyn Prisman päivittäistavara-osastolla ei ole ennestään ollut työkortteja käytössä ja tarve työkorteille huomattiin, kun osaston työntekijöiden työnkuvia muutettiin vuoden 2012 aikana. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että joillakin henkilöillä ei ollut enää omaa tiettyä osastoa, missä on tottunut työskentelemään. Työtehtävien uudistuksen myötä henkilöstön tulisi työskennellä useilla eri päivittäistavaraosastoilla. Työnkuvien muututtua monelle työntekijälle jäi epäselväksi, mitä vieraalla osastolla tulee tehdä tietynä päivänä, missä järjestyksessä ja mikä on eri tehtävien tärkeys. Juuri näihin ongelmiin halutaan löytää ratkaisu työkorttien avulla.

Työkorttien pääajatuksena on parantaa henkilöstön työsuoritusta, välttää henkilöstön epätietoisuutta työtehtävistä ja helpottaa työnohjeistusta. Korttien avulla tehostetaan tiimityöskentelyä ja helpotetaan kausityöntekijöiden työnohjeistusta. Pidemmällä ajanjaksolla työkorttien hyöty voisi ilmetä työtehokkuuden, -laadun, -tyytyväisyyden, asiakaspalvelun ja -tyytyväisyyden paranemisena. Valmiista työkorteista tulee ilmetä kunkin osaston ja tiimin selkolukuiset ja loogiset työtehtäväkuvaukset. Niiden tulee olla helppokäyttöiset ja myös pitkäaikaista käyttöä kestävä. On myös tärkeää, että työkortit olisi helppo ottaa käyttöön ja niitä olisi helppo muokata.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmien asettelussa on tärkeää tietää mihin kysymyksiin halutaan opinnäytetyön kautta saada vastauksia. On myös suositeltavaa, että tutkimuksen ongelmat harkitaan tarkkaan. Tutkimusongelmakysymykset tulisi muotoilla ymmärtävään muotoon, ennen kuin ruvetaan keräämään aineistoa. Opinnäytetyön tekijän kannalta on myös järkevää esittää sellaisia kysymyksiä, jotka kiinnostavat ja hyödyttävät tekijää ja toimeksiantajaa. (Hirsjärvi, 2004, 116.)

Tutkimuksen tarkoituksena olisi selvittää työkorttien keskeisimmät käsitteet ja antaa lukijalle mahdollisimman hyvän kuvauksen työkorttien tulevasta käyttötarkoituksesta ja niiden hyödyistä toimeksiantoyritykselle, Myllyn Prismalle. Varsinaisena tutkimusongelmana on selvittää vastaukset seuraavanlaisiin kysymyksiin:

- mitä ovat työkortit
- mitä niillä tehdään
- mitä aiheita niissä käsitellään
- miten kerätään aineisto työkorttien tekemiseen?

Osatutkimusongelmana on selvittää vastaukset seuraavanlaisiin kysymyksiin:

- miten työkorteista saadaan toimivat
- miten aineisto analysoidaan
- miten työkortit konkreettisesti toteutetaan
- mitä hyötyä niistä on yritykselle.

Tarkoituksena olisi, että opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltäisiin sellaisia aiheita, jotka liittyisivät empiirisen tutkimusongelman ratkaisemiseen. Teoriaosuus antaisi opinnäytetyölle varsinaiset teemat, jotka auttavat vastaamaan tutkimusongelmiin ja linkittämään opinnäytetyön empiirisen osuuden yhtenäiseen kokonaisuuteen.

Käsitekartasta on tässä tutkimuksessa hyötyä, koska työkortti-aiheen lähestyminen muilla keinoilla on vaikeaa. Tutkimusongelmaa lähdettiin ensiksi ratko-

maan miettimällä aiheita työkorttien ympäriltä, jolloin muodostui selkeä hahmotelma tutkimusaiheen ympärille. Lopputulokseksi syntyi laaja miellekartta, joka auttaa ratkaisemaan edellä mainittuja tutkimusongelmia Työkortti-aiheesta muun muassa seuraavat asiat tulivat esille:

- työnohjaus
- työnlaadun parantaminen
- tiimityö
- työväline
- myynnin tukitoiminto.

Miellekartta antoi selkeän hahmotelman aiheista, jotka liittyivät teoreettiseen ja empiirisen työn toteutukseen. Nimenomaan miellekartasta esiin tulleita aiheita käsitellään tässä opinnäytetyössä laajemmin luvuissa 2 - 4. Tarkempi miellekartta on liitteessä numero 1.

1.3 Toimeksiantajan kuvaus

Tämän opinnäytetyön toimeksiantoyrityksenä toimii Raision Myllyn Prisma, joka sijaitsee Myllynkadulla Raisiossa, Haunisten kaupunginosassa. Prisma on koko perheen hypermarketketju, ja se on myös yksi muista valtakunnallisista S-ryhmän liiketoimintaketjuista. Koko Suomen alueella vuonna 2011 oli yhteensä 62 Prisma-myymälää. S-ryhmän omistaa Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK), joka muodostuu 22 itsenäisestä alueosuuskaupasta, kuten Turun osuuskaupasta (TOK) ja alueosuuskauppojen omistus kuuluu asiakasomistajille eli asiakkaille. (S-kanava 2012.)

Turun osuuskauppa on perustettu vuonna 1901, ja sen alkuperäinen nimi oli Vähäväkisten Osuusliike. Nykyään TOK on varsinaissuomalaisten omistama yhteisö, jonka päätoiminta-ajatuksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille ja edistää oman alueensa hyvinvointia. Turun Osuuskaupan jokainen jäsen omistaa yhtä suuren osan osuuskaupasta, ja tämän omistussuhteen vuoksi yritystä ei voi myydä tai sen toimintaa siirtää muualle. Turun osuuskauppa toimii

parhaillaan 21 kunnan alueella ja tarjoaa palveluitaan yli 124 000 taloudelle ja työllistää parhaillaan 2300 henkilöä. TOK:n tarjoamiin palveluihin kuuluu päivittäistavaramyymälöiden lisäksi myös polttonesteen jakelupisteet, käyttötavara-kaupat, liikennemyymälät, hotellit ja ravintolat. Kuten muutkin alueosuuskaupat myös TOK palkitsee asiakasomistajia bonuksilla ja asiakasomistajaeduilla. Bonus on osuuskauppojen merkittävin etu ja se maksetaan kuukausittain rahana asiakasomistajan tilille. Bonusta saa kaikista TOK:n ja S-ryhmän toimipaikoista. (TOK 2012.)

Myllyn Prisma on Turun osuuskaupan omistama hypermarket, ja se rakennettiin vuonna 2001 Raisioon Mylly- nimiseen kauppakeskukseen. Prisman perustoimintaperiaatteena on pysyä edullisena ostospaikkana ja pitää tuotevalikoiman laajana ja monipuolisena. Myös valikoiman jatkuva uudistaminen kuuluu Prismojen perustoimintaperiaatteeseen. Suurimmissa Prismoissa päivittäistavaran puolella on yli 20 000 tuotetta ja päivittäistavaratuotteiden lisäksi Prismassa myydään kodin, pukeutumisen, puutarhan, rakentamisen, remontoinnin, sportin ja viihteen tuotteita. Suurimmissa Prismoissa kokonaistuotemäärä saattaa kohota yli 80 000 tuoteartikkeliin. Näin suuren liiketoiminnan pyörittämiseen tarvitaan paljon osaavaa henkilöstöä ja tästä johtuen Raision Myllyn Prismaan on palkattu 165 henkilöä. (Päivittäistavaraosaston myyntipäällikön henkilökohtainen tiedonanto 26.10.2012.)

2 TYÖNOHJAUS

Työnohjausta on vaikea määritellä kattavasti yhdellä sanalla, sillä työnohjausta esiintyy kaikissa muodoissa, niin työnopastukseen fyysisissä esimerkeissä, kun työtehtävien sanallisissa ohjeissa. Tarkemmin tarkasteltuna työnohjausta voidaan toteuttaa mitä erilaisimmissa muodoissa. Tässä tapauksessa työkortit ovat yksi esimerkki työnohjauksesta. Paunonen-Ilmonen (2005,52) kertoo teoksessaan, että yleisimmät työnohjauslajit ovat asiakassuhteiden ja työyhteisöjen työnohjaus ja hallinnollinen työnohjaus. Lisäksi kirjallisuudesta löytyy työnohjauksen käsitteitä asiakaskeskeisyydestä, tehtäväkeskeisyydestä, hallinnollisuudesta sekä informatiivisuudesta että supportiivisuudesta (Paunonen Ilmonen 2005, 52.)

Työnohjausta ei pidä pitää itsestäänselvyytenä, sillä sen avulla työhön ohjattavalla on mahdollisuus tutkia ja tarkastella omaa työtä ja työtapoja. Työntekijöiden on tärkeä mieltää työnohjauksen osaksi päivittäisiä rutiineja. Sillä jatkuvalla työnohjauksella yritys pystyy varmistamaan ja hallitsemaan organisaation laatu-toimintamallia. On luonnollista, että kaikki, jotka haluavat selviytyä työstä hyvin ja ovat sitoutuneita organisaation toimintatapoihin ja pitävät työnohjausta itseltään selvänä asiana.(Paunonen-Ilmonen 2005,12.)

Suomessa on tehty useita tutkimuksia (esim. Ojanen 1983, 1985, 1986, Sava 1985, 1987, Paunonen 1989, Jakonen-Kaasalainen 1993), joiden tuloksien perusteella työnohjauksella on positiivisia vaikutuksia henkilöstön itsensä kehittämiseen ja tätä kautta myös koko organisaation toiminnan parantamiseen. Tuloksien perusteella voidaan myös ajatella, että työnohjaus on vahvasti sidoksissa yrityksen toiminnan laadun kehittämiseen ja varmistukseen. Kiireisessä ja tarkasti budjetoidussa työelämässä vain pitkäaikaisessa työsuhteessa olevat henkilöt saavat työnohjausta. Silloin kun tavoitellaan koko toiminnalle korkeaa laatua, myös lyhytkestoisissa työsuhteissa olevat henkilöt ovat tärkeitä laadun varmistamiseen ja myös he tarvitsevat työnohjausta. (Paunonen-Ilmonen 2005,12.)

Liike-elämässä on normaalia tarkastella työnohjauksen vaikutuksia ja kustannuksia sekä vertailla tuloksia saatuun hyötyyn. Työnohjauksen vaikuttavuutta ja hyötyä on vaikea tarkastella, sillä ongelmat yleensä johtuvat ihmisten ja niiden käyttäytymisen tulkinnan hankaluuksista. Työnohjauksesta saatua hyötyä on vaikeaa todistaa, koska sen aikana on saattanut tapahtua sellaisia asioita, jotka ovat voineet vaikuttaa ohjattavaan henkilöön. Hyötyjä kuitenkin voidaan tutkia laadullisilla ja määrällisillä tutkimusmenetelmillä tai näiden tutkimuksien yhdistämisellä. Näissä tutkimuksissa on tärkeää tarkastella ohjattavan kokemuksia ja tunteita järjestetystä työnohjauksesta. Sillä ohjattavan omat näkemykset ohjauksesta ovat hänelle arvokkaita ja näin myös totuudenmukaisia. (Paunonen-Ilmonen 2005,14.)

2.1 Työnlaatu

Nykyajan työstä on tullut vaativampaa, ja yhä enemmän työpaikoilla koetaan esimiesten työnvalvonnan häiritsevän suorituksia ja heikentävän työstä nauttimisen tunnetta. Työstä ei enää saada samanlaista tyydytystä kuin ennen, vaikka yhteiskunnan yleinen hyvinvointi on jatkanut kasvua. Nämä asiat vaikuttavat työntekijöiden työsuorituksiin ja henkilöstön työtyytyväisyyteen. Samalla työtyytymättömyys heijastuu tehtyyn työhön. Saadakseen laadukasta työnjälkeä on ensin määritettävää, millainen on hyvin tehty työ tai hyvä lopputulos. Sillä työntekijän ja työnantajan mielikuvat hyvin tehdystä työstä saattavat suuresti erottua. Vaarana on se, että työntekijä saattaa pitää hyvin tehdyn työn vaatimuksia lannistuksina ja kohtuuttomina odotuksina. (Green 2006, 2, 8.)

Työnlaadun seuraaminen ja sen toteuttaminen on jokaisen toimijan vastuulla. Se on myös jokaisen velvollisuus ja oikeus. Nämä oikeudet ja velvollisuudet koskevat myös organisaatiota. Työnantajien velvollisuutena on järjestää työntekijöille tarvittavia, työvälineitä ja tukitoimia, jotka auttavat henkilöstöä tarvittavan laadun saamisessa ja myös henkilöstön toiminnan kehittämisessä. Laatua voidaan nimetä yrityksen yhdeksi kriittiseksi menestystekijäksi. Ilman henkilöstön hyvää suoritusta ja laadun ylläpitoa yrityksen on vaikeaa ylläpitää menestys-

tä. Tämä merkitsee sitä, että yrityksiä täytyy etsiä niitä asioita, jotka ylläpitävät laatua. Hyviä keinoja tähän ongelmaan ovat kehityskeskustelut, työhöjous ja lisäkoulutus. (Paunonen-Ilmonen 2005,14.) Toimeksiantoyrityksen tapauksessa työhöjousena toimivat työkortit, joilla annetaan työhöjousa ja tukea henkilöstölle.

Päästökseen kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan ja hyvään työhölaatuun on yrityksen ja työhötekijöiden johtamisessa huomioitavaa muutama asia. Ensiksi, työhötekijälle on annettavaa valtuuksia suorittaa oma työhö rauhassa. Sillä vain työhötekijä näkee oman työhönsä kokonaisuudessaan, ja samalla hänellä on edellytyksiä suorittaa työhönsä laatuvaatimuksien mukaisella tavalla. Johdon olisi myös hyvä korostaa asiakaspalvelun merkitystä ja nopeaa kykyä reagoida ilmeneviin ongelmiin. Toiseksi, työhötiimien kannustamisen merkitys kasvaa. Työhötiimejä tulee kannustaa tavoitteeseen pääsemiseksi ja korostaa tiimityöhön tärkeyttä. Tiimityöhössä jokaisen täytyy auttaa ja neuvoa toisia tiimiläisiä, koska vaan yhteispuellillä päästään saavutettuun tavoitteeseen. Kolmanneksi, yrityksen täytyy aistia organisaatiossa ja yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia ja reagoida muutoksiin mahdollisimman nopeasti. Nämä muutokset vaativat yrityksiltä ja niiden johdolta joustavuutta ja muuntautumiskykyä. Lisäksi yrityksiä täytyy kasvattaa asiakkaiden ja henkilöstön sitoutuneisuutta, koska näillä tekijöillä on suuri merkitys organisaation toimintaan ja laadun ylläpitoon. (Lecklin 1999, 27.)

3 TIIMITYÖ

Toimeksiantoyrityksessä töitä tehdään pienissä tiimeissä ja nämä pienet tiimit muodostavat yhteisen ison päivittäistavaraosasto-tiimin. Työkorttien avulla jokainen tiimin jäsen informoidaan tiimien ohjauksesta, tehtävistä ja tavoitteista. Siispä tämän takia on hyvä nostaa tiimeistä isompi kokonaisuus ja kertoa enemmän tiimien toiminnasta, niiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta ja muodostumisesta.

Tiimityö eli ryhmätyö tarkoittaa pientä ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä ominaisuuksia, tietämystä ja taitoja suorittaakseen yhteistä työtä. Tiimityössä sitoudutaan yhteisiin päämääriin, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja samanlaiseen toimintamalliin ja myös kaikki ryhmän jäsenet ovat yhteisvastuussa suorituksistaan. (Huusko 2007, 13.) Salomäki (2002, 16) kuvailee tiimityötä sanalla joukkuetyö eli työ jota tehdään yhtenä joukkueena saavuttaakseen oikeanlaisen yhteisen lopputuloksen. Tiimi-sanalla voi myös kuvailla samanlaista ajattelutapaa ja toimintamallia. Tiimityöksi ei voi kuitenkaan kutsua sellaista ryhmää, joka tekee samaa työtä, mutta ei jaa yhteistä päämäärää. Monissa paikoissa työskennellään yhdessä, mutta eri osastoille ja erilaisimpiin päämääriin ja samaan aikaan tiimin jäsenet saattavat olla myös jäsenenä toisissa tiimeissä. (Salomäki 2002, 16.)

Selitys tiimien voimakkaalle läsnäololle ja suosiolle työelämässä on yksiselitteinen. Yhdessä saadaan tuloksia nopeammin, paremmin ja laadukkaammin, sekä yhdessä tekeminen on loppujen lopuksi hauskeempaa. Harvoin yksin työskentelevällä työntekijällä on tarpeeksi tietoa, kokemusta, innostusta tai aikaa selviytyäkseen nykypäivän työelämän haasteista ja paineista. Siispä tiimityöskentely antaa paremmat mahdollisuudet työsuorituksiin, sillä ryhmätyön aikana yhdistyvät henkilöstön voimat, erikoistaidot ja kokemukset, ja näin työn lopputuloksesta tulee parempi. (Salomäki 2002,16.)

Hyvässä tiimissä työtehtävät on jaettu tarkoituksenmukaisesti jokaiselle työntekijälle. Kunkin henkilön tehtävien tulee olla sellaiset, että ne palvelevat mahdol-

lisimman hyvin yhteisen päämäärän saavuttamista ja myös mahdollistavat henkilön osaamisen ja taipumusten maksimaalista käyttöä. Tämän mahdollistamiseksi olisi hyvä selvittää tiimin jäsenten henkilökohtaiset persoonalliset ominaisuudet, keskinäiset eroavaisuudet ja myös heikkoudet ja kyvyt. Näitä ominaisuuksia yhdistäessään ja tasapainottaessaan keskenään tiimistä tulee monipuolinen, kykenevä ja hyödyllinen. Henkilöstön kykyjä yhdistelemällä työntekijöiden viihtyvyys ja tyytyväisyys työssä paranevat, kun heidän erikoisominaisuudet huomataan ja käytetään tiimityöskentelyn hyödyksi. (Salomäki 2002,17.)

Tiimityö edellyttää jäseniltään yhteistyötaitoja yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Yleensä juuri nämä taidot kaipaavat harjoittelua ja tietynlaisia kompromisseja jäseniltään. Kyseisiä taitoja pääsee kehittämään vain ryhmätyön aikana. Samalla tiimin jäsenet pystyvät harjoittamaan myös yhteisvastuuta suorituksistaan. Tiimillä olisi myös hyvä olla korkea suoritusmoraali ja tavoitteet, jotka ovat tehokkaan tiimin tekijät. Suoritusmoraalilla tarkoitetaan yleisiä suoritusnormeja ja johdonmukaisuuksia, jotka antavat suuntaviivoja ja merkityksiä tiimin toiminnalle. Hyvää tiimiä voi kuvailla seuraavin elementein. (Salomäki 2002,17.)



Kuvio 1. Tiimityön elementit. (Salomäki 2002,17).

3.1 Tehokkaan työryhmän edellytykset

Työelämän paineet painostavat yhä enemmän tehokkaampiin ja tuloksekkaampiin työsuorituksiin. Tästä syystä työelämän paine on siirtynyt myös ruohonjuuritason työntekijöihin. On alettu muodostamaan niin sanottuja tehostettuja työryhmiä. (Billington 2005, 29.) Billington (2005, 29) mainitsee, että tehokkaan työryhmän tulee täyttää kolme selvää edellytystä: sitoutuminen, osaaminen ja yhteinen tavoite. Jokaisessa edellytyksessä on omat ongelmansa, sillä ne eivät aina ole sitä mitä halutaan ja odotetaan. Työryhmän jäsenistä on myös vaikea selvittää, onko heillä edellä mainittuja edellytyksiä vai ei. (Billington 2005, 29.)

Tehokas tiimi perustuu yhteiseen tavoitteeseen sitoutumiseen. Parhaimmissa ryhmissä käytetään todella paljon aikaa muodostaessaan ryhmälle tarkoitusta, jolle omistaudutaan ja sitoudutaan koko ryhmän voimin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaiselle tiimin jäsenelle syntyy tunne, että yhteisen tiimin tavoitteet ja tulokset jaetaan yhteisesti. Ryhmien jäsenten täytyy myös olla sitoutuneita toisiin jäseniin. Heidän tulee jakaa keskenään näkemyksiä ja ajatuksia yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi. On kuitenkin vaikea arvata tai tietää onko työryhmä aidosti sitoutunut tavoitteisiin ja tulokseen. Billington(2005, 29) suosittelee huomion kiinnittämistä ryhmän kielen käyttöön. Esimerkiksi jos työryhmän jäsen kuvailee ryhmän toimintaa kolmannessa persoonassa, kuten ”se tavoite on vielä saavutettava” – sitä voidaan pitää varoituksen merkinä ryhmän sitoutuneisuudesta. Silloin ei ole huolestumisen aihetta, jos jäsenet puhuvat ryhmästään ”me” muodossa. Sitoutuneisuus yleensä heikkenee kun ryhmän jäsenten määrä kasvaa. Ideaali koko ryhmälle on kymmenen tai vähemmän osallistujaa. Parantaakseen tiimien jäsenten sitoutumista voidaan käyttää erilaisia palkitsemistapoja päästääkseen yhteiseen suoritukseen. (Billington 2005, 33.)

Osaamisen merkitys työryhmissä jää useimmiten vähemmälle huomiolle, vaikka sillä voidaan vaikuttaa ryhmän tehokkuuteen. Useimmiten tiimien jäsenyys perustuu kykyjen sijaan tittelin tai aseman perusteella. Tittelistä tai asemasta huolimatta ryhmien jäsenillä tulisi olla vähintään kolme erilaista osaamista, kuten

teknistä osaamista, ongelmanratkaisukykyä ja ihmissuhdetaitoja. Näillä taidoilla luodaan ryhmän ydinosaamista ja annetaan mahdollisuus tiimin menestymiselle. (Billington 2005, 34.)

Tiimeillä on oltava selvä yhteinen tavoite ja päämäärä mihin pyritään. Tavoitteen on oltava haastava ja mielekäs, koska pelkkä haaste ei motivoi tehokkaiseen työskentelyyn. Tavoitteesta täytyy luoda tunne, että se on äärimmäisen tärkeä ja sillä on perusteltu tarve. Tiimin on itse koettava tavoitteen mielekkääksi ja myös mahdollittoman arvokkaaksi. Silloin tiimi motivoituu ja heillä on riittävästi energiaa tavoitteen suorittamiseksi. Kuitenkin asettaessaan tavoitteita on pidettävä mielessä niiden realistisuus eikä tavoitteille pitäisi asettaa liiallisia odotuksia. Tiimien toiminnassa on vaarana se, että niiden toiminta alkaa heikettä, kun aletaan ylenkatsoa asetettua tavoitetta ja tiimien merkitystä. Tämän seurauksena tiimin jäsenten henkilökohtaiset asiat ja muu työskentely menee tiimin tavoitteen edelle. (Salomäki 2002, 22.)

Näiden edellä mainittujen edellytysten lisäksi, tiimeille on annettavaa yrityksessä toimivaltaa tavoitteiden ja osaamisen varmistamiseksi. Tiimin mahdollisuudet tavoitteeseen pääsemiseksi ja uuden ja yhteisen osaamisen kehittämiseen pienenevät ilman työn suorituksen tarvittavaa toimivaltaa. (Huusko 2007, 178.)

3.2 Vuorovaikutus tiimityössä

Tiimityössä on kaksi erilaista puolta: työn tekninen puoli ja työn inhimillinen puoli. Työvaiheet, laitteet, tiedostot, välineet ja niin edelleen ovat työn teknistä puolta. Työn inhimillistä puolta ovat taas jäsenen asenne työhön, tavoitteisiin ja myös kommunikointi ja tunteet. Hoitaakseen työtehtäviä on neuvoteltava jäsenten kesken toimintatavoista, työvaiheista, toimitiloista ja niin edelleen. Näitä arkipäiväisiä asioita sopiessaan ihmiset ovat kanssakäymisessä keskenään ja myös jokaisella saattaa olla asiasta oma näkemys. Erilaiset näkemykset työtehtävää tai toimintatapaa kohtaan saattavat herättää ihmisissä erilaisia tunteita, kuten tyytymättömyyttä. Ratkaistakseen erimielisyydet olisi hyvä yhteen sovittaa

näkemyksiä, esittää uusia toimintamalleja ja myös aidosti kuunnella muiden esittämiä ideoita. (Salomäki 2002, 25.)

Ihmissuhteiden merkitys tiimityössä on aliarvostettu. Yleinen käsitys työstä on se, että siellä tehdään töitä eikä hoideta ihmissuhteita. Käsitys kuitenkin muuttuu silloin, kun kyseinen asia kohdistuu itseensä tai oman ryhmän toimintaan. Valitettavasti vasta silloin työpaikan ihmissuhteista kiinnostutaan ja aletaan tehdä jotain niiden parantamiseksi. (Salomäki 2002, 26.)

Toimivan tiimiin ajattelutapaan kuuluu yhteisvastuu teoistaan ja jäsenistään. Se ei kuitenkaan koske vain työn teknistä puolta, vaan se koskee myös tiimin ihmissuhteita. Korkean yksilövapauden takia, ihmisten asioihin ja käyttäytymiseen puuttuminen on ollut riittämätön. On pidetty jokaisen omana asiana miten henkilö on vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa - oli se sitten hyvää tai huonoa. Myös työpaineiden vuoksi on helpompaa laittaa syyt epämiellyttävän henkilön niskaan ja toivoa, että hän lähtisi pois työpaikasta ja niin tilanne ratkeaisi. Ollakseen yhteisvastuullinen tiimi, jokaisen jäsenen on otettava vastuuta tiimin ilmapiiristä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenten tulisi tukea toisiaan huonoina päivinä ja epäonnistumisen hetkillä. Säilyttääkseen ilmapiirin keveyden, ei pidä ryhtyä vastahyökkäyksiin, vaan antaa tilaa negatiivisille tunteille. (Salomäki 2002, 28.)

Toimivan tiimin vuorovaikutukseen kuuluu myös jatkuva kanssakäyminen. Tiimin jäsenten kanssa tulisi olla mahdollisimman paljon ja usein. Puutteellinen kanssakäyminen ja asioiden jakamattomuus synnyttää ristiriitoja ja väärinkäsityksiä. Väärinkäsityksiä saattaa muodostua silloinkin, kun tiimin jäsenet eivät ymmärrä toistensa erilaisuutta. Negatiivinen asenne työkaveria kohti syntyy silloin, kun hänessä ilmenee itselleen vieraita piirteitä. Erilaisuutta ei pitäisi vähätellä vaan pitäisi mieltää mahdollisuudeksi, jota voi hyödyntää. Tämä ajattelumalli auttaa tiimiä edistymään tiimityössä. (Salomäki 2002, 30.)

3.3 Tiimien johtaminen

Hyvällä tiimillä on tiiminvetäjä, joka toimii ja opastaa muita ryhmäläisiä oman persoonansa ja luonteensa kautta. Tiimin johtaminen on luontevampaa silloin, kun johtamistapa soveltuu tiiminvetäjän omaan persoonaan ja myös hänen vahvempiin luonteenpiirteisiin. Toimiessaan pienissä ytimekkäissä tiimeissä on johtajuuden keskittyttävä vain siihen ryhmään mitä johtaa, koska tiiminvetäjän liian laajat vastuualueet heikentävät ryhmän toimintaa. Ryhmän toiminta saattaa heikentyä myös silloin, kun vastuu siirretään kokonaan tiimin jäsenille. Silloin tiimin ongelmaksi saattaa syntyä päättämättömyyttä, tehtävien epämääräisyyttä, yhteydenpidon heikkenevyyttä ja keskittymistä tarpeettomiin tehtäviin. Joissakin hyvin kehittyneissä tiimeissä osataan työskennellä ilman johtajaa, mutta siinä tapauksessa tehtävistä tulee sopia erikseen. Tiimityö ei kuitenkaan ole sitä, että velvollisuudet hoitaa se, joka sillä hetkellä muistaa. Se on resurssien tuhlausta, kun kaikki jäsenet kantavat koko ajan vastuuta tärkeistä asioista. (Salomäki 2002, 30.)

Tiimin johtajan velvollisuuksiin kuuluu saada aikaan tehokasta toimintaa käytettävissä olevilla resursseilla. Hänen tehtävänä on muistuttaa asetetuista tavoitteista, kannustaa, auttaa ongelmissa ja ohjata tiimiä yrityksen vision ja strategian mukaisesti. Johtajan tulisi myös ymmärtää tiimiä ja sen työtehtäviä ja huomioida ulkopuolelta tulevia vaatimuksia ja rajoitteita. Taitava tiiminvetäjä kiinnittää huomiota jäsenten erikoiskykyihin ja jakaa tehtäviä osaamisen mukaan, silloin kunkin henkilön taidot pääsevät oikeuksiinsa yhteisen päämäärän hyväksi. (Salomäki 2002, 30.)

Yhteistyö- tai tiimitaidot ovat luonnollinen osa ihmisten vuorovaikutusta ja myös nykyään se on tehokas työkalu työelämässä. Tiimityöskentelyyn on kannustettavaa silloin, kun on selvää, ettei yksilönä saada toivottuja tuloksia. Tästä johtuen, esille nousee tärkeä tiiminvetäjän johtamisvalmius, jolla varmistetaan tiimityöskentelyn toimivuutta. Tiiminvetäjän rooliin kuuluu myös erottaa kunkin henkilön motivaatiotekijät, jotka voivat olla ulkoiset tai sisäiset. Tunnistaessaan kunkin henkilön omat motivaatiotekijät tiiminvetäjä pystyy vaikuttamaan henki-

lön motivaatioon ja myös vaikuttamaan henkilön sitouttamiseen yhteiseen tavoitteeseen. Täytyy kuitenkin huomioida se, että koko henkilöstöllä ole valmiuksia toimia ryhmässä, johtuen erilaisista aikaisemmista ryhmätyökokemuksista. Tällöin olisi hyvä selvittää, mistä haluttomuus ryhmätyöhön johtuu ja mahdollisesti pyrkiä ratkaisemaan tilanne. (Huusko 2007, 165 – 167.)

4 TYÖVÄLINE

Suomalaisten sivistyssanakirjojen (SuomiSanakirja 2012) mukaan työväline on työhön käytettävä väline, sen synonyymina on sana työkalu, jota kuvaillaan sanakirjassa järjestelmäksi tai toimintatavaksi, jolla saadaan työ tehtyä tehokkaammin. Malik (2005,235) mainitsee teoksessaan, että on monenlaisia välineitä organisaation tehokkaaseen johtamiseen. Tässä tutkimuksessa työkorttien tarkoituksen on olla työnjohtamisen ja -ohjaamisen väline.

Työvälineet ovat pieniä arkisia olemattomia asioita, joita ei edes tajuaisi työvälineiksi. Tästä syystä niitä ei havaita eikä ymmärretä käyttää hyväksi työtehtävissä. Ihmisille on muodostunut pinttynyt mielikuva työvälineestä, joka on vaikeasti ymmärrettävä asia. Hyvä esimerkki työyhteisön välineestä on tietokone. Nykypäivänä se ei ole pelkästään johtajan väline vaan myös henkilöstön. Malik (2005,235) toteaa teoksessaan, että monikaan johtaja ei tunne tai ei edes tiedä, mitä työkaluja työssään tarvitsee, tai hän ei osaa niitä hyödyntää. Suurin syy tähän ilmiöön on se, että johtajat pitävät itseään liian edistyneinä hyödyntääkseen yksinkertaisia, olemattomia välineitä työtehtävissä tai heillä ei ole tietoa työvälineiden olemassaolosta. (Malik. 2005, 235.)

4.1 Myynnin tukitoiminto

Työkorttien ja myynnin yhteyttä saattaa olla vaikea ymmärtää, mutta kaikilla yrityksen toiminnoilla ja työvälineillä tuetaan myyntiä. Toimeksiantoyrityksessä työkortit toimivat myynnin tukena, kuten esimerkiksi markkinointi, mutta vain pienemmässä mittakaavassa. Tässä luvussa kerrotaan myynnistä ja myynnin tuen merkityksestä hiukan enemmän.

Kauppaa on käyty iät ja ajat riippumatta asuinpaikasta tai ajasta. Kaupanteko on liiketoiminnan pyörittämisen perusehto, mutta nykyään kun tarjonta ylittää kysynnän kaupanteko ei ole itsestään selvä asia. Yksinkertaisuudessaan myynti on vaihtokauppaa, niin kotioloissa kuin liike-elämässä. Kotioloissa luvataan puolisolille viedä roskat ja vastapalveluksena toinen puoliso tiskaa astioita. Liike-

elämässä myytävä tuote ja siitä maksettava rahasumma vaihtavat omistajia ja näin syntyy asiakassuhde. Myynti ja myyntityö voivat olla ihmisen elämäntapa ja asenne. Tämän asian oivaltaneena, henkilö pystyy myymään oman yrityksen tuotteita paikasta ja ajasta riippumatta ja näin hyödyntää jokaisen kontaktin ja nostaa yrityksen myyntiä. (Kokonaho 2011, 9.)

Myyntityöllä myös tuotetaan arvoa asiakkaille. Esimerkiksi päivittäistavarakaupassa tuotteet ovat kauniisti hyllyissä ja luovat asiakkaille mielikuvia niiden käytöstä. (Kokonaho 2011, 10.) Nimenomaan tuotteiden esillepanolla eli visuaalisella ilmeellä ja henkilökunnan osaamisen avulla tuotetaan tuotteelle arvoa. Asiakkaille, pitkälle viety visualisointi viestii luotettavasta kauppapaikasta ja tyydyttää asiakkaiden mielihaluja ja tarpeita. (Markkanen, 2008, 125.)

Sujuvan kaupankäynnin tueksi tarvitaan oikeanlaisia myyntivälineitä, -tapoja ja -vaihteita. Välineitä on monenlaisia kuten tapojakin, mutta vähittäiskaupassa visuaalisella ilmeellä on suuri merkitys asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Asiakkaiden ulkonäöllisiä tarpeita tyydytetään visuaalisella markkinoinnilla, se tarkoittaa sitä, että tuote on kauniisti hyllyssä ja houkuttelee asiakkaita ostamaan. Silloin myyntivälineenä toimii kaupan ulkonäkö ja sen houkuttelevuus. Vähittäiskaupan tärkein myyntivaihe on asiakaspalvelu, se miten palvelet asiakasta ja, mitä kerrot tuotteesta vaikuttaa ostopäätökseen. (Markkanen, 2008, 125.)

Rope (2003, 95) kertoo teoksessaan, että myyjän keskeinen tavoite on herättää asiakkaan ostohalu ja myös vaikuttaa siihen. Vähittäiskaupassa myyntityötä on vaikeaa toteuttaa, sillä asiakas ostaa muutenkin. Kuitenkin oikeanlaisella asiakaspalvelulla myyjällä on mahdollisuus suositella asiakkaalle tuottavampaa tuotetta. Parhaimmillaan asiakaspalvelulla ja hyvillä myyntitaidoilla asiakasta voi johdatella ostopäätökseen niin, että myytävä ja tuottavampi tuote tulee esiin asiakkaan omasta ehdotuksesta ja näin asiakas ei koe myyntitilannetta väkisin myynniksi. Tärkeintä on saada asiakas tuntemaan itsensä arvostetuksi, tärkeäksi ja huomioonotetuksi. (Rope 2003, 96.)

Varsinaista teoriaa myynnin tukitoimista ei ole paljoakaan, sillä myynnin tukitoimilla voidaan ymmärtää kaikkia myyntiin vaikuttavia asioita ja myös myynnin taustalla toimivia ohjauksia, kuten markkinointia, viestintää, johtamista ja myös ulkonäköä, niin myymälän kuin henkilökunnan. Vaikka myynnin tuki-käsitettä on vaikea selittää, se on silti tärkeä osa myyntiä. Jopa yrityksen hiljainen tieto voi olla myynnillistä tukea, mutta se on vaan kehittynyt yrityskulttuuriksi – tavaksi toimia. Jotta yrityskulttuurista olisi hyötyä koko henkilöstölle, siitä on saatavaa tarkempaa tietoa ja myös konkreettista materiaalia. Yrityksen lähtiessä kehittämään myynnillistä tukea, on ensin hyvä kartoittaa yrityksen arvoja. Sillä karkeasti sanottuna, myynnin tuki käsittää yrityksen kuvan, brändin, arvot, mission, vision, yritysfilosofian ja yritysstrategian. Tuen välineen koolla tai olemuksella ei ole niinkään suurta merkitystä, kunhan se olemassa ololla tukee myyntiä ja hyödyttää sen käyttäjiä. (Kärnä 2010, 11–13.)

5 TUTKIMUKSEN KULKU

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän kvalitatiivisen opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelukyselylomake ja lomakkeen vastauksia täydennettiin henkilökohtaisella teema-haastattelulla. Tämä vaihtoehto vaikutti alusta alkaen kaikista järkevimmäksi toteutustavaksi ja parhaimmaksi keinoksi saada tarvittavan tiedon haastateltavista. Haastattelukyselylomakkeen avulla haastateltava tutustuu aiheeseen ja vastaa kyselyyn yleisellä tasolla. Henkilökohtaisen teemahaastattelun avulla pystytään keskittymään vastauksiin ja samalla esittämään tarkentavia sivukysymyksiä ja myös kiinnittämään huomiota tutkimuksen kannalta tärkeisiin asioihin.

Henkilökohtainen haastattelu on erinomainen keino kerätä aineistoa kvalitatiivista tutkimusta varten. Jokainen haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä ja sen aikana ollaan suorassa sanallisessa vuorovaikutustilanteessa haastateltavaan. Haastattelun aikana voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti, keventää tunnelmaa ja myös vastauksien tulkinnalle jää enemmän aikaa. Haastattelijan roolissa ei kuitenkaan ole helppo olla, vaan siinä roolissa oleminen ja toimiminen vaativat paljon harjoittelua. Henkilökohtaisessa haastattelussa täytyy myös huomioida se, että se vie paljon aikaa. On myös hyvä huomioida haastattelun luotettavuus, sillä henkilökohtaisessa haastattelussa on taipumusta saada sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2004, 193–195.)

5.2 Aineiston keruun esitutkimus

Tutkija ja toimeksiantaja olivat yksimielisiä siitä, että aineisto työkortteja varten on hyvä kerätä tuoteryhmävastaavilta haastattelukyselylomakkeella ja henkilökohtaisella haastattelulla. Ennen haastattelulomakekyselyn tekoa tutkija selvitti

toimeksiantajalta muutamia toiveita haastattelua varten ja tavoitteita työkorttien toteutuksen suhteen. Keskustelussa tutkija esitti seuraavia kysymyksiä:

- Mistä tarve työkorteille ilmeni?
- Mitä työkorteilla tullaan parantamaan?
- Mitä aiheita haastattelussa tulisi painottaa?
- Millaisia tavoitteita asetetaan työkortteja varten?

Seuraavassa kappaleessa kerrotaan tiivistetyt vastaukset toimeksiantajan kanssa käydystä keskustelusta.

Keskustelutapaamisen aikana tutkijalle selvisi, että tarve työkorteille ilmeni, koska päivittäistavaraosastolle haluttiin saada mahdollisimman monta moniosaajaa. Tämä tarkoittaa sitä, että tarvittaessa henkilöstö pystysi siirtymään joustavasti osastolta osastolle tietäen, mitä kullakin osastolla kuuluisi tehdä. Työkorttien avulla halutaan myös vakiinnuttaa työtehtäviä ja saada aikaan tasa-laatuista työtä sekä helpottaa uusien työntekijöiden perehdytystä ja ohjeistusta. Lisäksi työkorttien avulla pyritään tehostamaan työtehtäviä ja -tapoja. Haastattelussa tulisi painottaa aamu- ja iltavuorotehtävien kuvauksiin ja ohjeistukseen. Kysyttäessä tavoitteista, vastaukseksi ilmeni toive työkorteista, jotka olisivat loogisia, selkeitä ja kattavia. Parhaimmillaan työkorttien tulisi olla työväline, jossa olisi kattava ohjeistus työtehtävistä osaston kuntoon saamiseksi. Toimeksiantaja toivoi myös, että haastattelussa kysyttäisiin yleisiä kehitysideoita päivittäistavaraosastosta sekä ajatuksia työtapojen parantamiseen. (Päivittäistavaraosaston myyntipäällikön henkilökohtainen tiedonanto 17.9.2012.)

5.3 Haastattelulomake

Toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun perusteella ilmeni selkeä idea haastattelulomakkeen tekoa varten. Haastattelulomakkeen suunnittelemiselle sovittiin pari viikkoa, ja sen jälkeen se lähetettäisiin toimeksiantajalle tarkistettavaksi. Jos ei olisi paranneltavaa, niin lomake annettaisiin suoraan haastateltaville seuraavassa palaverissa. Haastateltaviksi valittiin yhdeksän henkilöä, ja kaik-

ki valitut henkilöt ovat joko tuoteryhmävastaavia tai tiiminvetäjiä. Haastateltaviksi valittiin juuri sen takia tuoteryhmävastaavat ja tiiminohjaajat, koska he tietävät parhaiten miten osastoilla toimitaan. Lisäksi heillä on vuosien kokemus kaupan päivittäistavaraosastolla toimimisesta. Haastattelun aikana haastateltavilla on mahdollisuus toivoa toimintaohjeita ja kehitysideoita omille osastoille ja tiimeille.

Hyvässä kyselyssä on oltava saatekirje, joka motivoi vastaanottajaa vastaamaan kyselyyn. Saatekirjeen on oltava lyhyt, ytimekäs, mutta mahdollisimman informatiivinen. (Heikkilä 2001, 61.) Saatekirjeen ja kyselylomakkeen tekeminen osoittautui haastavaksi, sillä ne piti saada ymmärrettäväksi kaikille haastateltaville. Lisäksi haastattelulomakkeella piti saada kerättyä haastateltavilta mahdollisimman paljon informaatiota.

Ensimmäisen version haastattelulomakkeesta ja saatekirjeestä annettiin testattavaksi tutulle S-ryhmän Sale-ketjun myymäläpäällikölle. Näin selvisi kyselyn ymmärrettävyys, soveltuvuus muihin ketjuihin ja mahdollisuus saada ulkopuolista kritiikkiä, jonka perusteella kyselyn voisi korjata ymmärrettävämmäksi. Ensimmäisen testin jälkeen saatekirjettä piti muokata informatiivisemmaksi ja lyhyemmäksi, ja kyselyä piti muokata enemmän aihekohtaisemmaksi. Korjauksien jälkeen tutkija antoi haastattelulomakkeen koetäytettäväksi samalle Salenmyymäläpäällikölle, joka koki muokatun lomakkeen selkeämmäksi. Esitestin jälkeen tutkija lähetti haastattelulomakkeen toimeksiantajalle, joka hyväksyi lomakkeen sellaisenaan. Kysely annettiin täytettäväksi tuoteryhmävastaaville vuoden 2012 lokakuun ensimmäisellä viikolla. Haastattelulomakkeeseen liitettiin saatekirje, joka on liitteessä numero 2.

Haastattelulomakekysely annettiin haastateltaville täytettäväksi paperisena versiona, koska paperiversiota on helpompi täyttää työaikana ja myös helpottaakseen myöhempää henkilökohtaista haastattelua. Haastattelulomakkeessa kysyttiin tai pyydettiin kuvailemaan seuraavia asioita:

- nimi
- oma toimenkuvaasi / vastualueesi Prismassa
- osastosi/ tiimisi aamuvuorotehtävät
- osastosi /tiimisi iltavuorotehtävät
- osastosi / tiimisi viikonlopputehtävät
- osastosi päiväyksien tarkistamisen käytäntö
- osastosi / vastualueesi omavalvontatoimenpiteet
- osastosi tai tiimisi toiminnassa on ilmenneitä ongelmakohtia, jos niitä on
- muuta huomioitavaa osastosi / tiimisi toiminnassa
- kehitysideat tiimisi /osastosi toimintatapojen parantamiseen.

Kaikki kysymykset olivat haastateltaville avoimia, koska haluttiin saada laaja kokonaisuus ja kuvaus tietyltä aihealueelta. Avoimien kysymyksien vaarana on se, että kysymys tulkitaan väärin ja vastaukseksi saadaan työlle tarpeetonta aineistoa tai, ettei kysymykseen osata ollenkaan vastata. Tämän takia haastattelulomakkeen pohjalta pidettiin myös henkilökohtainen haastattelu, jonka avulla korjattiin vääränlaisia kysymystulkintoja ja täydennettiin haastateltavien vastauksia.

5.4 Aineistonkeruun toteutus

Haastattelulomakekysely jaettiin toimeksiantajan toimesta yhdeksälle tuoteryhmävastaavalle tai tiiminvetäjälle vastaavien palaverissa lokakuun alussa. Alkuperäiseksi vastausajaksi annettiin viikko, mutta erinäisistä syistä, suurimmalla osalla haastateltavista vastausaika venyi kuukauden pituiseksi. Tästä syystä alkuperäinen aikataulusuunnitelma henkilökohtaisia haastatteluja varten muuttui ja aiheutti paineita tutkimuksen toteuttamiselle. Kyseisen ongelman olisi voinut välttää, jos olisi ollut mahdollista, että tutkija itse olisi tullut kertomaan haastattelulomakkeesta ja toimeksiannosta ja samalla olisi voinut sopia viimeisestä palautuspäivästä.

Kuukauden haastattelulomakekyselyn jaon jälkeen, tutkija osallistui haastateltavien viikkopalaveriin, jossa kerättiin loput lomakkeet ja sovittiin aikoja henkilö-

kohtaisia haastatteluja varten. Haastatteluajat saatiin ripeästi sovittua kahdelle seuraavalle viikolle eli marraskuun alkuun.

Ennen henkilökohtaisia haastatteluja tutkija tutustui haastattelulomakekyselyn vastauksiin. Vastauksien perusteella ilmeni lisäkysymyksiä, joita pitäisi kysyä henkilökohtaisen haastattelun aikana. Haastattelut toteutettiin haastateltavien ja samalla toimeksiantoyrityksen omissa tiloissa, koska sieltä haastateltavat parhaiten tavoitti. Toimeksiantajan ja haastateltavien suostumuksesta kaikki henkilökohtaiset haastattelut nauhoitettiin tutkijan sanelukoneelle tarvittavia jatkotutkimuksia ja vastauksien tarkennuksia varten. Haastattelut aloitettiin niin sanotusti helpoimmasta päästä, siis sellaisesta osastosta, jonka tehtävät olivat tutkijalle selkeimmät. Ensimmäisenä haastattelupäivänä tutkija haastatteli neljä ensimmäistä tuoteryhmävastaavaa ja seuraavalla viikolla haastatteluun tulivat loput haastateltavat. Kaikki haastattelut sujuivat hyvin johtuen tutkijan ja haastateltavien aikaisemmista yhteisistä työkontakteista. Haastattelujen keskimääräinen kesto oli 20 minuuttia. Henkilökohtaisten haastattelujen lyhyt kesto johtui etukäteen jaetusta haastattelulomakkeesta, joka haastateltavien puolesta oli kattavasti täytetty. Jokaisen haastattelun aikana päästiin keskittymään osaston tärkeisiin asioihin ja selvennettiin haastattelulomakkeesta aiheutuneita väärinymmärryksiä.

5.5 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kaikissa tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä ja samalla säilyttämään tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Siksi on tärkeää, että tutkimusta arvioidaan luotettavuuden ja toistettavuuden näkökulmista. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliabelius voidaan todeta silloin, kun päästään samoihin tuloksiin tutkittaessa samaa asiaa uudella tutkimuskerralla. Validiteetilla on monimutkaisempi käsite ja merkitys. Validiteetilla tarkoitetaan lähinnä tulosten luotettavuutta ja pätevyyttä. Varsinkin laadullisissa tutkimuksissa on vaikea todistaa tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuitenkin kohentaa tutkijan tarkalla

selostuksella tutkimuksen etenemisestä ja toteuttamisesta. (Hirsjärvi, 2004, 217.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta vahvistaa se, että kaikki tutkimuksen vaiheet on kerrottu tarkasti ja tutkimuksen vaiheista on myös todisteita. Esimerkiksi käsitekartta antaa kuvan siitä, mistä koko tutkimus lähti liikkeelle. Tulosten luotettavuutta ja paikkansapitävyyttä on varmistettu toimeksiantajalta, joka vastaa koko pt-osaston johtamisesta. Ja myös valmiista työkorteista on pari liitettä, joista selviää niiden ulkonäkö ja idea. Tämän perusteella uudella tutkimuskerralla ja samanlaisilla tutkimusmenetelmillä on mahdollista päästää samoihin tuloksiin.

6 TULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan haastattelulomakkeen ja henkilökohtaisten haastattelujen tuloksia. Ennen tuloksien julkaisemista tutkija oli referoinut ja tiivistänyt vastaukset ja antanut ne toimeksiantajalle luettavaksi. Haastateltavien nimet pidetään anonyymeinä yksityisyyden säilyttämiseksi. Haastattelun tuloksia esitellään tiiviimmässä muodossa ja esiin nostetaan osastokohtaisesti tärkeimmät asiat.

Yhteiset tulokset

Haastatteluista kävi ilmi, että päivittäistavaraosastoilla on paljon yhteistä, mutta kuitenkin kunkin osaston tehtävät tarvitsevat omat toimenpiteet ja toimintatavat. Tässä kappaleessa esitetään pt-osastojen yhteiset tehtävät ja nämä yhteiset tehtäväkuvaukset mainitaan vain tässä kappaleessa, välttääkseen ylimääräistä toistoa muissa kappaleissa. Yhteiseksi tehtäviksi selvisi, että aamun aloitus on kaikille työntekijöille sama. Aamut aloitetaan aina työssä tarvittavien apuvälineiden hakemisella, kuten puhelimella ja piccolinkillä. Piccolink on langaton tiedonkeruun laite, jolla voidaan helposti tarkistaa, tilata tai hallita kaupan tuotteita viivakoodin avulla. Laite on jatkuvassa yhteydessä yrityksen tuotehallintajärjestelmään, jolloin tuotetiedot pysyvät ajan tasalla. (Kassajärjestelmä 2012.)

Aamu- ja iltavuoron alussa koko henkilöstö merkitsee taukonsa taukolistaan. Päivittäisiin aamurutiineihin kuuluu myös osastojen hyllynpuutteiden ottaminen. Hyllypuute tarkoittaa, sitä, että hyllyllä ei ole tiettyä tuotetta myytävänä. Hyllypuute rekisteröidään tuotehallintajärjestelmään piccolinkkiin viivakoodin avulla. Yhteiseksi ongelmaksi selvisi, että hyllyttäminen ei ole sujunut niin, kuin on ohjeistettu, ja myös osastojen siivoamiseen ja siistinä pitämisen kanssa on ollut ongelmia. Lisäksi omavalvontatoimenpiteissä on yhtäläisyyksiä, hyllytystyön yhteydessä tuotteiden kuntoa ja päiväyksiä tarkastellaan ensisijaisesti aistinvaraisin havainnoin, suurimmista kylmälaitteiden toiminnasta huolehtii sähköinen valvontajärjestelmä. Useampi vastaava ilmaisi toiveita kampanjoiden ja hintaeti-

kettejen itsenäiseen tekemiseen, koska kokeneempi työntekijä ei aina ehdi neuvoamaan. (Haastateltavien henkilökohtaiset tiedonannot marraskuu 2012.)

Nonfood-osaston

Nonfood-osastolla on kaksi tuoteryhmävastaavaa, yksi huolehtii enimmäkseen lemmikkieläintuotteista, tupakkatuotteista ja nikotiinivalmisteista. Toisen vastaa van vastuulla ovat pesu- ja puhdistusaineet, paperit, vaipat, kynttilät, ruuanvalmistustuotteet, kemikalio-, kosmetiikka- ja lastenhoitotuotteet. Heidän tehtäviinsä kuuluu huolehtia tuotteiden esillepanosta, kampanjoista ja tilauksista.

Osaston varsinaiset aamutyöt aloitetaan pehmopapereiden ja vaippojen hyllyttämisellä. Sen jälkeen töitä jatketaan pesuainelavan tai kemikaalilavan purkamisella ja sen jälkeen hyllytystöitä jatketaan lemmikkieläinlavasta. Normaalin hyllytystyön yhteydessä jokaisen työntekijän tulee huolehtia voimassa olevista kampanjoista ja osaston siisteydestä. Nonfood-osastolla on harvemmin iltavuorohenkilöstöä. Jos kuitenkin henkilöstöä on iltavuorossa, hänen tehtäviin kuuluu hyllyttää purkamattomia tuotteita ja huolehtia osaston siisteydestä. Viikonloppuisin nonfood henkilöstön tehtävät eivät eroa millään tavalla aikaisemmin kuvailluista. Osaston mielenkiintoisemmaksi ongelmaksi ilmeni se, että useat saman valmistajan tuotteet ovat samannäköisiä, jolloin tuotteita hyllytetään väärin paikkoihin. Tästä syystä tilataan lisää tuotteita tai korjataan virhehyllytyksiä, jolloin menetetään tehokasta työaika. (Nonfood tuoteryhmävastaavien henkilökohtaiset tiedonannot marraskuu 2012.)

Teolliset elintarvikkeet ja juomaosasto (kuivatiimi)

Teollisten tuoteryhmävastaava huolehtii tuotteiden esillepanosta, hinnoittelusta, tilauksista kampanjoista ja osaston kunnosta. Teollisten-osasto on päivittäistavaraosaston suurin osasto pinta-alaltaan ja Myllyn Prismassa se kuuluu kuivatiimiin. Teollisten-osaston tuotevalikoimaan kuuluu kaikki kuivat ja pitkälle säilyvät elintarvikkeet ja myös juoma-osasto. Suurimmaksi osaksi juoma-osastosta huolehtii eri panimoiden oma henkilökunta.

Teollisten-osastolla varsinaiset aamutyöt aloitetaan siivouskierroksella, jolloin siivotaan ja kohennellaan massatuotteita. Tarvittaessa tehdään uusia massoja tai puretaan vanhoja. Teollisten tuotteiden hyllytyksestä huolehtii kuivatiimi, joka hyllyttää tuotteita annetun ohjeistuksen mukaisesti. Iltavuorohenkilöstön tehtäviin kuuluu huolehtia kampanjoista, osaston siisteydestä ja myös tarvittaessa hyllyttää purkamatta olevia tuotteita. Sunnuntaisin pääsääntöisesti käydään läpi varastossa olevat ”vanhat” rullakot. Osaston ongelmaksi ilmeni, että useimmiten tuotteita hyllytetään joko liikaa tai liian paljon. Ja jos tuotteen oikeaa paikkaa ei löydetä, niin tuote viedään varastoon, jolloin se saattaa vanhentua ja näin syntyy turhaa hävikkiä. (Teollisten tuoteryhmävastaavan henkilökohtainen tiedonanto marraskuu 2012.)

Kuivatiimi

Kuivatiimiin kuuluu maito-, juusto-, jogurtti-, leipä-, pakaste- ja teollisen-osasto. Kuivatiimi toimii vain aamupäiväarkisin ja lauantaisin. Tehtävien jaosta ja niiden teosta huolehtii kuivatiiminvetäjä. Hänen tehtäviin kuuluu myös huolehtia tiimin ohjauksesta ja tuotteiden esillepanosta. Kuivatiimiläinen aloittaa työnsä teollisten tuotteiden hyllyttämisellä, ja kun leipäosastolle on tullut päivän leipäkuorma, hyllytystä jatketaan siitä. Leipähyllytyksen jälkeen töitä jatketaan edellisen tehtävän parissa tai tiiminvetäjän muun ohjeistuksen mukaisesti. (Kuivatiiminvetäjän henkilökohtainen tiedonanto marraskuu 2012.)

Tuoretiimi

Tuoretiimiin kuuluu liha-, eines-, palvelulinjasto-, kalatiski- ja hedelmä ja vihannes osastot. Tuoretiimi kuten kuivatiimikin toimii vain aamupäiväarkisin ja lauantaisin. Tehtävien jaosta ja niiden teosta huolehtii tuoretiiminvetäjä. Hänen tehtäviin kuuluu myös huolehtia tuoretiimin osastojen tuotteiden esillepanosta, ja hän on myös apuna tilausten tekemisessä. Tuoretiimiläisen päivä alkaa joko hedelmä-vihannes-osastolla tuotteiden myyntikunnon tarkistamisella tai eines-liha osaston kuorman purkamisella. (Tuoretiiminvetäjän henkilökohtainen tiedonanto marraskuu 2012.)

Liha-eines (tuoretiimi)

Liha-eines tuoteryhmän vastaava tekee tilauksia, huolehtii hinnoittelusta, osaston kunnosta ja tuotteiden esillepanosta. Jokainen aamuvuoro osastolla aloitetaan pakatun lihan päiväysten katsomisella. Einestuotteiden ja makkaratuotteiden päiväysten katsominen riippuu viikonpäivästä. Alennettaville tuotteille laitetaan joko -30 % tai -50 % -tarra, suuremmissa alennettavissa tuotemäärissä kyseinen tuote laitetaan hetkelliseen kampanjaan. Päiväysten katsomisen jälkeen töitä jatketaan edellispäivän kuormien hyllyttämisellä, sen jälkeen puretaan tänä päivänä tulleet kuormia, näin tuotteiden kierto pysyy oikeanlaisena. Liha ja einososaston ilta- ja viikonlopputehtävät eivät eroa aamutehtävistä. Osaston kriittisimpänä ongelmana pidetään vääränlaista hyllytysjärjestystä. Osaston monella tuotteella on lyhyet myyntiajat, joten olisi todella tärkeää, että kaikki tuotteet hyllytettäisiin oikeassa järjestyksessä, eli vanhin eteen ja uusintaakse periaatteella. (Liha ja einos tuoteryhmävastaavan henkilökohtainen tiedonanto marraskuu 2012.)

Maito ja juusto (kuivatiimi)

Maitotuotteiden ja juustojen tuoteryhmävastaava vastaa myös leipäosaston tuotteista, tilauksista, esillepanosta ja toiminnasta. Maito-osastolla aamuissa on yleensä kaksi henkilöä ja yksi heistä aloittaa hommat maitokaapissa ja toinen aloittaa jogurttien hyllyttämisellä. Jogurttilavoista hyllytetään kaikki tuotteet suoraan hyllyyn, paitsi maitokaappiin menevät tuotteet. Jäljelle jäävät tuotteet vietään maitokylmiöön. Maitokaapissa aamuvuorolainen laittaa maitokaapin siihen kuntoon, ettei iltavuoroihmisen tarvitsisi paljoakaan olla siellä, sillä iltaisin pitää pystyä hyllyttämään juustoja ja olla myymälän puolella asiakkaiden käytettävissä. Jos aamuvuorolaisilla jää aikaa, niin hyllytystyötä jatketaan joko kylmämeuhyllystä tai juustohyllystä, siihen työntekijöiltä vaaditaan priorisointikykyä, valitakse juuri sillä hetkellä tärkeimmän tuoteryhmän. Viikonloppuisin henkilöstön tehtäviin kuuluu huolehtia päädyistä ja kampanjoista ja kaikkia tuotteita laitetaan runsaammin esille ja myös siivouskierroksia tehdään useammin. Maitotuotteiden päiväykset katsotaan aina iltaisin ja alennetaan joko -30 % tai -50 % tarroilla ja tarvittaessa tuote laitetaan kampanjaan. Sunnuntaisin katsotaan koko juustohyllyn päiväykset ja alennetaan ne tuotteet, joiden päiväys on ensi

viikolla, poikkeuksena on leipä- ja mozzarella juustot. Maito- ja juusto-osaston ongelmaksi ilmeni se, ettei tuotteita hyllytetä riittävästi esille, jolloin toiselta henkilöltä samana päivänä menee ylimääräistä aikaa saman tuotteen hyllyttämiseen. (Maito- ja leipäosaston tuoteryhmävastaavan henkilökohtainen tiedonanto marraskuu 2012.)

Leipä (kuivatiimi)

Leipäosastolla päivä aloitetaan leipien päiväyksien katsomisella. Tämän ja huomisen päivän leivät otetaan pois myynnistä, paitsi poikkeuksena ovat Nisu-paakarin leivät, ne pidetään hyllyssä viimeisen käyttöpäivään asti. Gluteenittomat leipätuotteet, kakut ja pullat pidetään myös myynnissä viimeiseen käyttöpäivään asti, mutta viimeisenä käyttöpäivänä nämä tuotteet alennetaan -50 % tarralla. Uusien leipäkuormien tultaessa, töitä jatketaan niiden hyllyttämisellä ja apuun tulee osa kuivatiimiläisistä. Ylimpiin leipälaatikoihin kasataan hallittuja ja myyvän näköisiä leipämassoja. Leipäkuorman purkamisen jälkeen töitä jatketaan muilla kuivatiimin osastoilla. Iltaisin ei ole leipävuoroja, vaan muilta osastoilta nimetään henkilö, joka käy tasatunnein tarkistamassa leipäosaston kuntoa ja myös kohentelee leipämassoja. (Maito- ja leipäosaston tuoteryhmävastaavan henkilökohtainen tiedonanto marraskuu 2012.)

Palvelulinjasto (tuoretiimi)

Palvelulinjaston tuoteryhmävastaava vastaa linjaston, pakatun kalan ja kananmunien tuotteista sekä niiden esillepanosta ja tilauksista. Palvelulinjaston vuorot alkavat aamuisin klo 6.15, jolloin varsinaiset työt aloitetaan kasaamalla palvelulinjaston kalusteen paikoilleen. Sen jälkeen tarkistetaan pakatun kalan päiväyksiä ja tarvittaessa tuotteita alennetaan joko -50 % tai -30 % tarralla tai tarvittaessa tuote laitetaan kampanjaan. Tiskin täyttäminen aloitetaan kalapädystä eli vasemmalta oikealle niin, että ensin asetellaan savukalat, kalajalosteet ja tuorekalat. Sen jälkeen asetellaan lihat, broilerit ja lihajalosteet. Niiden jälkeen tulee valmiit pikaruokatuotteet, kuten patongit ja niiden jälkeen tulee salaattit ja muut kylmät valmisruuat. Lopuksi lämpökaappiin asetellaan valmiit grillituotteet. Palvelulinjaston henkilökunnan tulee vuoronsa aikana palvella asiakkaita ja huoleh-

tia myytävien tuotteiden kunnosta. Iltavuorossa olevat henkilöt huolehtivat tuotteiden siirtämisestä ilta-astioihin ja niiden viemisestä takavarastoon. Palvelulinjaston tiedonkulun ongelmia oli jo aikaisemmin parannettu osastokohtaisella kalenterilla, johon merkataan muistiin kunkin päivän tärkeimmät asiat. (Palvelulinjaston tuoteryhmävastaavan henkilökohtainen tiedonanto marraskuu 2012.)

HeVi (tuoretiimi)

HeVi-osaston vastaava huolehtii tuotteiden esillepanosta, tilauksista ja myös reklamaatiosta. Tällä osastolla aamuvuorot alkavat hedelmien ja vihanneksien myyntikunnon tarkistamisella. Tuotteet tarkistetaan todella tarkasti, ja jos tuotteessa on kolhu tai joku muu vika tuote poistetaan myynnistä ja merkataan hävikkiin. Hedelmä- ja vihannesosastolla myyjän tärkein tehtävä on huolehtia tuotteiden myyntikunnosta ja osaston ulkonäöstä. Vain ykkösluokan tuote kelpaa myyntiin ja osaston siisti ulkonäkö houkuttelee ostamaan Tuotteiden tarkistamisen jälkeen henkilökunta jatkaa töitä massatuotteiden täytöllä, kuten banaaneilla, kurkuilla, tomaateilla ja salaateilla. Näiden massa-alueiden täytyy olla kunnossa, sillä, ne ovat niitä tuotteita joita ihmiset useimmiten ostavat. Kun massa-tuotealue on kunnossa, henkilökunta alkaa hyllyttää aamulla tulleita kuormia. Aamuvuoron tavoitteena on saada uudet kuormat purettua aamupäivän aikana, jotta iltavuorolaisten ei tarvitsisi tehdä muuta kun täydentää hyllyjä varastossa olevilla tuotteilla ja pitää osastoa siistinä. HeVi-osaston ongelmaksi ilmeni, että tuotteiden myyntikunnon tarkistamisessa on ollut puutteita. (Hedelmä- ja vihannesosaston tuoteryhmävastaavan henkilökohtainen tiedonanto.)

7 TULOSTEN ANALYSOINTI

Kaikki tuoteryhmävastaavat ja tiiminvetäjät osasivat hyvin kuvailla oman osastonsa tehtävät ja ongelmakohdat. Muutamalta haastateltavalta tuli selkeitä kehitysideoita osastonsa tai tiiminsä kehittämiseen ja myös henkilöstön osaamisen parantamiseen.

Saatujen tuloksien perusteella voidaan todeta, että kaikkien osastojen tehtävät eroavat jollain tavalla toisistaan, mutta yhtäläisyyksiä löytyy aamurutiineista ja hyllytystavoista. Päivittäistavaraosaston aamut aloitetaan aina samalla tavalla riippumatta osastosta, toisin sanoen merkkamalla päivän tauot taukolistaan ja hakemalla työssä tarvittavat välineet sovitusta paikasta. Kaikilla osastoilla myös hyllynpuutteet kerätään aamuisin ja tarkistetaan päivän alkavat tarjoukset ja tarvittaessa niitä varten tulostetaan hintajulisteita.

Pt-osaston ongelmana on vääränlainen hyllyttämistapa, uudempiä tuotteita on sijoitettu vanhempien tuotteiden eteen. Työkorttien avulla tietämystä oikeanlaisesta hyllyttämistavasta voidaan parantaa ja samalla voidaan alentaa hävikkiin menevien tuotteiden määrää. Kehitysideassa toivottiin opastusta uusille työntekijöille hintaetikettien tulostukseen ja kampanjan tekemiseen, sillä kokeneempi työntekijä ei aina ehdi opastamaan ja neuvomaan uutta työntekijää, jolle hintaetiketin tulostaminen saattaa olla ihan vieras ja outo asia.

Tuloksista kävi selväksi, että työkortit on tehtävä jokaiselle osastolle ja tiimille ja niihin olisi hyvä kuvailla hyvinkin tarkasti kaikki työvaiheet. Samalla työkortit toimisivat muistilistana vanhemmille työntekijöille. Työkorteilla voisi myös helpottaa hintaetikettien tulostuksen muistamista, ja ne toimisivat selkeinä ohjeina sovelluksen käyttämiselle. Näiden tuloksien ja päätöksien perusteella tutkija alkoi laatia työkortteja ja miettiä ratkaisuja työkorttien toteuttamiseksi.

8 TYÖKORTIT

8.1 Toteutus

Työkorttien toteutus alkoi jo suunnitteluvaiheesta, jolloin toimeksiantajan kanssa keskusteltiin niiden lopullisesta ulkomuodosta ja sovittiin, että valmiit työkortit olisi hyvä laminoida, jotta niiden kunto kestäisi käyttöä. Haastateltaville henkilöille jaettiin ensiksi tulostettu haastattelulomakekysely, johon he saivat rauhas- sa kuvailla osastonsa tiedot ja toimintatavat. Sen jälkeen tutkija keräsi haastattelulomakkeet ja vastauksien perusteella haastatteli tuoteryhmävastaavia ja esitti täydentäviä kysymyksiä ja haastattelutilanteessa selvennettiin haastattelulomakkeen vastauksista aiheutuneita väärinkäsityksiä. Kaikki henkilökohtaiset haastattelut nauhoitettiin tutkijan omalle nauhurille tietojen tarkistusta varten.

Haastattelutilanteen lopuksi tutkija referoi ja lähetti haastattelujen tulokset toimeksiantajalle tarkistettavaksi ja hyödynnettäväksi. Referoituja vastauksia tuli yhteensä 18 sivua, ja ne oli jaoteltu osastoittain. Toimeksiantaja vahvisti referoidut vastaukset paikkansa pitäville ja sen jälkeen alkoi työkorttien kirjoitus.

Samankaltaisen pt-henkilökunnan aamualoituksen ja myös muiden yhteisten tehtävien vuoksi tutkija päätti tehdä koko pt-henkilökuntaa koskevan yhteisen työkortin. Siihen korttiin koottiin yhteiset ohjeet hyllyttämiselle ja omavalvontatoimenpiteille. Yhteisen työkortin lisäksi osastonvastaavilta saadun tiedon perusteella tutkija teki päivittäistavarapuolen omille osastoille omat työkortit. Kaikissa työkorteissa selostetaan aamu-, ilta- ja viikonlopputehtäviä. Tehtäväkuvauksien lisäksi työkortin lopussa on muuta huomioitavaa osastolla-osio, jossa kerrotaan osaston toiminnan ja muun huomioinnin kannalta tärkeät asiat.

Ensimmäisen version työkorteista tutkija lähetti toimeksiantajalle joulukuun alussa, jonka jälkeen työkortteihin tehtiin muutamia lisäyksiä ja ulkonäöllisiä muutoksia. Saatujen tuloksien perusteella henkilökunnalle tarvittiin myös selkeää opastusta hinnanhallinnan tietokonesovelluksen käyttämiseen. Tämän tarpeen perusteella tutkija teki oman osaamisensa pohjalta tarkat kuvalliset ohjeet

yleisempien hintaetiketin tulostustehtävien hoitamiseen kyseisellä hinnanhallintaohjelmalla. Valmiista työkorteista luovutettiin toimeksiantajalle kaksi versiota, yksi versio oli työkorttikansio sisällysluetteloineen ja toinen versio sisälsi vain työkortit, jotka voitaisiin sellaisenaan tulostaa, laminoida ja kiinnittää seinälle. Työkorttien lisäksi tehtiin kuvallinen ohjeistus hinnanhallintasovellukselle, joka liitetään tulostetun työkorttikansion loppuun. Työkorttikansion sisällysluettelo, esimerkki työkortista ja kuvallisesta sovelluksen käyttöohjeesta ovat liitteissä 3, 4 ja 5.

8.2 Käyttöönotto

Ennen työkorttien käyttöönottoa pt-osaston henkilökunnan palaverissa tiedotettiin työkorteista ja niiden tulevasta käyttötarkoituksesta. Palaverissa kerrottiin, että työkorteista on kolme erillistä versiota – työkorttikansio, seinätyökortit ja myös sähköinen muoto molemmista versioista. Seinätyökortit kiinnitetään varaston sisääntulo-seinälle, muiden henkilökunnalle tärkeiden ilmoitusten viereen, näin henkilökunnan on helppo tarkistaa alkavan vuoron tehtävät. Samalla kausiapuhenkilöillä on mahdollisuus tutustua talon toimintatavoille ennen työvuoron alkua. Käyttötavaraosaston henkilökunnankin on hyvä saada informaatiota pt-osaston toimintavoista ja työtehtävistä, sillä juhlasesonkeina käyttötavaraosaston henkilökunta saattaa olla apuna pt-osastolla kuormien purussa.

Työkorttien kansioversio sijoitettiin hinnanhallinta-huoneeseen. Samaan kansioon lisättiin myös hinnanhallintaan liittyviä sovellusohjeita. Varsinkin uusille työntekijöille hinnanhallintaan tarkoitettun kirjallisen ja kuvallisen ohjeen on oltava käden ulottuvilla. Työkorteista tallennettiin myös sähköinen versio, jolloin se on helppo päivittää, jos työtavoissa tai tehtävissä tapahtuu muutoksia. Muutoksista ja päivityksistä huolehtii pt-osaston myyntipäällikkö.

Työkorttien esittelyn lopussa pt-osaston myyntipäällikkö korosti, että työkortit ovat tärkeä osa päivittäistä työtä ja tiedonkulkua. Varsinkin uusille ja kausityöntekijöille, joten ne päivitetään tarpeen tullen, eikä niitä unohdeta. (Pt-osaston myyntipäällikkö, henkilökohtainen tiedonanto, tammikuu 2013.)

9 PÄÄTELMÄT

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä työkortit tarkoittavat, mihin niitä käytetään ja mitä hyötyä niistä on toimeksiantoyritykselle. Tutkimuksen teoriaosuuden perusteella voidaan todeta, että työkortit ovat yrityksen työnohjauksen tukiväline ja samalla myös myynnin tukitoiminto. Työkorttien avulla helpotetaan uuden henkilöstön työnohjausta ja autetaan kokeneempaa henkilöstöä muistamaan osaston tehtäviä ja toimintatapoja. Parhaimmillaan työkortit ovat Myllyn Prisman henkilökunnalle avointa ja koko ajan saatavilla olevaa tietoa, jota voi hyödyntää päivittäisessä työssä.

Teoriaosuudessa kiinnitettiin myös paljon huomiota tiimien johtamiselle, ohjaukselle ja vuorovaikutuksille. Sillä tiimien oikeanlaisella ohjauksella ja motivoinnilla on merkittäviä etuja yrityksen toiminnalle. Työkortit auttavat tiimejä pysymään ajan tasalla tehtävissä ja toimintatavoissa, vaikka tiimi saisi uuden jäsenen kesken työpäivän. Lukemalla työkortin ohjeistuksen uusi tiimin jäsen pystyy nopeammin hahmottamaan osaston kokonaisuuden ja näin työskentelemään tehokkaammin.

Henkilökohtaisten haastattelujen avulla saatiin kerättyä tarpeellista tietoa osastojen toiminnoista ja tehtävistä. Lisäksi haastattelun aikana kartoitettiin osastojen ongelmakohtia ja kerättiin kehitysideoita. Ongelmakohtia pyrittiin ratkaisemaan työkorttien avulla, joissa on kuvailtuna osastojen oikeat toimintatavat. Referoidut haastattelut palautettiin Myllyn Prisman pt-osaston myyntipäällikölle, joka varmisti vastauksien oikeellisuuden, ja samalla sai tietoa osastojen ongelmakohtista ja kehitysideoista.

Työkorttien toimivuus ja hyödyllisyys riippuvat niiden aktiivisesta käytöstä ja päivityksestä. Sillä tulevaisuudessa yrityksen ja osastojen toimintatavat saattavat muuttua ja sen takia olisi hyvä, että työkortteja päivitetäisiin tarpeen tullen. Työkorttien pitäisi olla kaikkien työntekijöiden mielessä, sillä loppujen lopuksi henkilökunta itse on avain siihen, miten niiden hyödyllisyys ilmenee.

Tutkimusta olisi hyvä jatkaa, mittaamalla työkorttien euromääräisen hyödyn. Hyötyä voisi mitata euromääräisesti vertailemalla edellisvuoden työtehot ilman työkortteja ja seuraavan vuoden työtehoihin, jossa työkortit ovat olleet käytössä. Lisäksi tutkimuksessa voisi selvittää, henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työsuoritusta.

LÄHTEET

Billington, J. 2005 Toimiva tiimi, 28–37. Harvard Business School Press. Helsinki: Art-Print Oy

Green F. 2006. Demanding work: the paradox of job quality in the affluent economy. New Jersey: Princeton University Press

Heikkilä T. 2001. Tilastollinen tutkimus. 3., uudistettu painos. Helsinki: Edita

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., painos. Helsinki: Tammi

Huusko L. 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? 1., painos. Helsinki: Edita

Kassajärjestelmä 2012. Aktiivihinta- ja päivittäistavaramyymälät. Piccolink Tiedonkeruupäätte - esite. Viitattu 10.12.2012. http://kassajarjestelma.fi/file_view.php?name=1/SKJ.Piccolink.esite.pdf

Kokonaho T. 2011. Myynnin ajokortti. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy

Kärnä J. 2010. Tehoa myyntiin – myynnin tuki kuntoon 7–43, HAAGA-HELIAn Julkaisusarja. Vantaa: Multiprint

Lecklin O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. 3., uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Malik, F. 2005. Toimiva johtaminen käytännössä 2., painos. Helsinki: Multiprint

Markkanen S. 2008. Myymäläympäristö elämysten tuottajana. Myymäläsuunnittelun työkalupakki. Talentum Media Oy.

Paunonen-Ilmonen M. 2005., Työnohjaus - toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY

Rope T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY

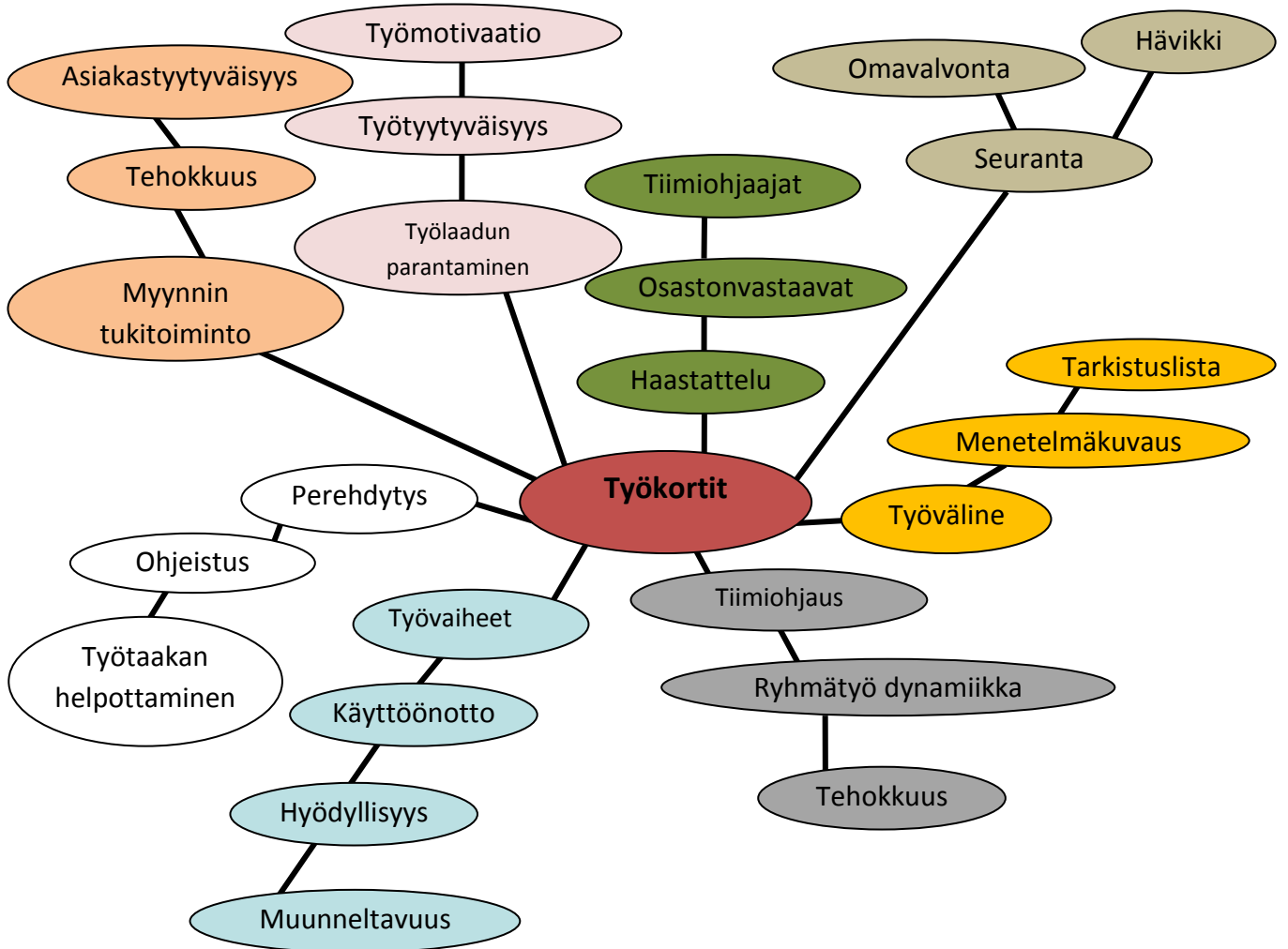
Salomäki J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Forssa: Forssan Kirjapaino

S-kanava 2012. Raportit. Vuosikertomus 2011. Viitattu 25.10.2012. <http://www.s-kanava.fi/> > Medialle> Raportit> Vuosikertomus 2011.

S-kanava, Tok 2012. Yritysesite 2012. Viitattu 28.10.2012. www.s-kanava.fi/web/tok/ > Medialle> Vuosikertomukset > Klikkaa tästä esitteisiin > Yritysesite 2012.

SuomiSanakirja 2012. Sivistyssanakirja. Hakusanana työväline. Viitattu 25.10.2012. <http://suomisanakirja.fi/> >Sivistyssanakirja > työväline.

Miellekartta työkorteista



Saatekirje

Ohjeet täyttäjälle

Olen tekemässä opinnäytetyötä Rasion Myllyn Prismaan. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda työkortit selkeyttämään ja tehostamaan arkisia työtehtäviä. Työkorttien avulla henkilöstö tietää mitä tehdä ja missä tärkeysjärjestyksessä. Lisäksi kausityöntekijöiden ohjeistus helpottuu.

Pyydän sinua esitäyttämään tämä kyselylomake myöhempää henkilökohtaista haastattelua varten. Lomakkeen ja keskustelun avulla kartoitan Myllyn Prismän päivittäistavarapuolen eri osastojen työtehtäviä, kiinnitän huomiota toimintatapojen ongelmakohtiin ja kerään kehitysideita.

Toivoisin, että vastaatte kysymyksiin mahdollisimman laajasti ja yksityiskohtaisesti. Jos tila loppuu kesken, niin vastausta voi jatkaa lomakkeen toiselle puolelle. Täytetty kyselylomake palautetaan Jarno Örnbergille ja haastattelu aika sovitaan erikseen.

Yhteistyöstä kiittäen,

Alexandra Aho

Turun Ammattikorkeakoulu

Työkorttikansion sisällysluettelo

Sisällysluettelo

PT-OSASTOJEN YHTEINEN TYÖKORTTI	3
TYÖKORTTI KUIVATIIMI (MAITO/JUUSTO, LEIPÄ, TEOLLINEN JA PAKASTEET)	8
TYÖKORTTI TUORETIIMI (LIHA/EINES, HE-VI JA PALVELULINJASTO)	11
TYÖKORTTI TEOLLISET	13
TYÖKORTTI NONFOOD	16
TYÖKORTTI LIHA/EINES	20
TYÖKORTTI MAITO / JUUSTO	24
TYÖKORTTI LEIPÄ	28
TYÖKORTTI PALVELULINJASTO	31
TYÖKORTTI HEDELMÄ / VIHANNES OSASTO	35

Esimerkki työkortista

Aamuvuoron aloittaminen teolliset

- Osastonvastaava ottaa puhelimen ja linkin käyttöönsä, → jos osastonvastaavaa ei ole kyseisenä päivänä, silloin kyseisellä osastolla työt aloittava henkilö ottaa puhelimen ja linkin.
- Katsotaan hinnanhallinnan huoneen ilmoitusseinän kalenterista alkavan viikon mahdolliset tehtävät (hinnanmuutospäivät, poistuvat tuotteet + muut prisma-ketjun yhteiset toimenpiteet / tehtävät)
- Tarvittaessa vastaava tulostaa tuhdistä etiketit tai ohjeistaa kyseisen tehtävän toiselle henkilölle
- Vastaava tarkistaa loppuvat ja alkavat kampanjat ja tarvittaessa tekee jatkotoimenpiteitä (uusi hinta / vanha hinta jne.)
- **Aina** aamuisin vastaava ottaa osastonsa hyllynpuutteet tai ohjeistaa tehtävän toiselle henkilölle.
- **Osaston varsinaiset työt aloitetaan massojen ja päätyjen siivouksella**
- Sen jälkeen siirrytään siivoamaan juomaosastoa
 - Pullojen tyhjät alustat kerätään lavalle ja lopuksi viedään pullohuoneeseen.
- Sen jälkeen töitä jatketaan kuormien purkamisella hyllytysohjeiden mukaisesti tai muun purkusuunnitelman mukaisesti.
- Tarvittaessa, osaston vastaava tai työnjohtaja ohjeistaa muihin tehtäviin.

Iltavuoro teolliset

- Iltavuorossa tulee huolehtia teollisten osaston
 - Kampanjoista
 - Siisteydestä
 - Tuotteiden saatavuudesta
- Tarvittaessa tulee huolehtia tuotteiden hyllyttämisestä ja muista ohjeistetuista tehtävistä.

Viikonloppu teolliset

- Lauantaisin tehdään samoja tehtäviä kuin arkisinkin
- Sunnuntaisin pääsääntöisesti käydään läpi varaston ”vanhoja” rullakkoita.
 - Huolehditaan kampanjoista
 - Siistitään osastoa
 - Hyllytetään

Muuta huomioitavaa teollisten osastolla

- Juomaosastolla panimoiden oma henkilökunta täyttää tuotteensa, mutta Inex kuormassa tulevat Rainbow ja X-tra tuotteet jää Prisman henkilökunnan täytettäväksi.
- Lava juoma-alustojen kanssa tulee aina viedä pullohuoneeseen.
- Teollinen osasto on osa kuiva-tiimiä, jos teollisten osastolla työtehtävät loppuvat, niin sitten siirrytään kuivatiimin muihin tehtäviin → työnjohtaja ohjeistaa.

Esimerkki Hinnanhallinta-sovelluksen ohjeesta

Hintaetiketin tulostus

1. Valitse IE sovellus-ikkunasta "Tuote" välilehti.

